

**ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი და რედიზაინი კონკრეტული გამოწვევის
საპასუხოდ (ადამიანური რესურსების მართვის საკონსულტაციო პროექტი
საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანიის მაგალითზე)
Analysis and redesign of the organizational structure in response to a specific challenge
(human resources consulting project on the example of a household goods trading
company)**

ანა გოგოხია, მაგისტრანტი / Ana Gogokhia, MA Student

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი SEU

Georgian National University SEU, Georgia

agogokhia4@seu.edu.ge

ანოტაცია: დოკუმენტი წარმოადგენს კომპანია საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანიის შიდა სტრუქტურული დიზაინისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის დეტალურ ანალიზს, რომელიც შედგენილია კომპანიაში ჩატარებული თვისობრივი გამოკითხვით. დოკუმენტში მოცემული იქნება არსებული კომპანიის გამოწვევები, ასევე თუ როგორ უმკლავდებიან შესაბამის პრობლემებს და მათი სამომავლო გრძელვადიანი გეგმები. ძირითადი აქცენტი იქნება გამახვილებული თანამშრომლთა ჩართულობაზე რედიზაინის განხრით, ასევე კომპანიის განვითარებაზე ინოვაციურ გარემოში. თვისობრივ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო როგორც კომპანიის დირექტორებმა, ასევე HR დეპარტამენტისა და პროექტების ხელმძღვანელმა, თუმცა ჩვენი მთავარი რესპოდენტები კომპანიის უშუალო თანამშრომლები იყვნენ, რომლებმაც უფრო რეალურად დაგვანახეს კომპანიის მთავარი მიზნები. ამ პროექტის მისიაა, დავადგინოთ, რამდენად უწყობს ხელს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის ინოვაციებს და როგორ შეიძლება მისი გარდაქმნა ისე, რომ ორგანიზაცია ადაპტირდეს თანამედროვე გამოწვევებთან. ამისთვის საჭირო იქნება ყურადღება გავამახვილოთ სტრუქტურული ანალიზის სხვადასხვა თეორიულ მოდელებზე, რაც საბოლოოდ მოგვცემს საფუძველს, შემუშავდეს რეკომენდაციები კონკრეტულ გამოწვევებთან დაკავშირებით, რომლებიც გაზრდის კომპანიის ინოვაციურ პოტენციალს და ხელს შეუწყობს მათ განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული სტრუქტურა, რედიზაინი, ინოვაცია, გამოწვევები, კონკურენცია.

Annotation: This document represents a detailed analysis of the internal structural design and the organizational structure of household goods trading company, which has been put together through a qualitative survey conducted in the entity. The document covers the current challenges of the company, as well as how they overcome relevant problems and their future long-term plans. Employee involvement in the redesign will be the focal point of this document, as well as the development of the company in an innovative environment. Both the company's directors and the HR department heads and project managers participated in the qualitative survey; however, our main respondents were the company's direct employees, who offered us a much more realistic insight into the company's main goals. The project's mission is to determine how much the current organizational structure at household goods trading company actually

contributes to potential innovations and how we could transform it in a way that helps the organization adapt to modern challenges. It will require a stronger focus on various theoretical models of Structural Analysis, which will ultimately provide us with fundamentals and the base for developing specific recommendations that address specific challenges that may arise. This will surely increase the company's innovative potential and help it develop. Keywords: organizational structure, redesign, innovation, challenges, competition.

Keywords: organizational structure, redesign, innovation, challenges, competition.

შესავალი: მიუხედავად იმისა, რომ რითელ კომპანია შესაძლოა ადგილობრივ ბაზარზე ერთ-ერთ ლიდერად ითვლება და მყარად დამკვიდრებულია როგორც საცალო, ისე საბითუმო ქსელებში, მას ხშირად ახასიათებს ინოვაციური ინიციატივების დაბალი დონე, რომელიც ადვილად ახდენს ზეგავლენას მათ სამუშაო ხარისხზე. აღნიშნული ჩანს, როგორც პროდუქტის დივერსიფიკაციის დინამიკაში, ასევე ორგანიზაციული პროცესების მოდერნიზაციის კუთხით. ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც არ უწყობს ხელს თანამშრომელთა იდეების გაზიარებას და მოქნილ ეფექტურ სამუშაო გარემოს მნიშვნელოვნად აფერხებს კომპანიის განვითარებას.

თანამედროვე ბიზნესგარემო დინამიკურად იცვლება და ეს ცვლილება ორგანიზაციებისთვის, როგორც განვითარებისა და გაზრდის შესაძლებლობებს, ასევე სერიოზულ გამოწვევებს ქმნის. ორგანიზაციები, რომლებიც ვერ ახერხებენ ადაპტაციას სწორედ ამ ახალ და თანამედროვე რეალობასთან, ხშირად კარგავენ კონკურენტუნარიანობას, ეყრდნობიან მხოლოდ უკვე არსებულ იდეებს და სტრუქტურებს, რის შედეგადაც იკლებს როგორც პროდუქტიულობა, ისე ინოვაციური პოტენციალი. ასეთ პირობებში, ორგანიზაციული სტრუქტურის როლს გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან სწორედ ის განსაზღვრავს, როგორ განაწილება თანამდებობები, ინფორმაცია, პასუხისმგებლობა, ჩართულობა და ინიციატივა ორგანიზაციაში. დღეს მრავალი ქსელური კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევა სწორედ ინოვაციის ნაკლებობა, რასაც ასევე ვხვდებით საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანიაში.

ინოვაცია მოითხოვს არა მხოლოდ იდეების გენერაციის უნარს, არამედ სტრუქტურულ შესაძლებლობას, რომ ეს იდეები რეალურად განხორციელდეს. იდეების რეალურად გადაქცევა კი კომპანიის მთავარი გამოწვევაა. დოკუმენტის მიზანია არსებული კომპანიის სწორი და ღრმა ანალიზის შემდეგ რეალური რეკომენდაციები გავცეთ, რათა შეძლონ დაინახონ თუ რამხელა პრობლემის წინაშე დგანან. განსაკუთრებულ ყურადღებას ვაქცევთ, როგორც თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლების სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, ასევე ინიციატივების წახალისებას. კომპანიისთვის განკუთვნილ რეკომენდაციების გათვალისწინებით ის წარმატებით შეძლებს წამყვანი ქსელური მაღაზია გახდეს საქართველოში, რაც მას ისევ კონკურენტუნარიანს გახდის.

ძირითადი ტექსტი: საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანია 2010 წელს დაარსდა, თავისი რამდენიმე მცირე მაღაზიის ქსელით საქართველოს დედაქალაქში. 2014 წლიდან კი დაიწყო მასშტაბური გაფართოება, რის შემდეგაც დღეს მას უკვე სულ მცირე 200-ზე მეტი ფილიალი აქვს საქართველოს მასშტაბით. გაფართოების შედეგად კომპანიის არამხოლოდ მოგება გაიზარდა, არამედ მასშტაბური დასაქმების მექანიზმიც შეიქმნა. დღემდე ამ კომპანიის ფილიალებში დასაქმებულია დაახლოებით 1500-ზე მეტი ადამიანი.

კომპანიის ძირითადი იდეა და მისია არის საყოფაცხოვრებო და პირადი ჰიგიენის პროდუქციის ახალი ტენდენციის დამკვიდრება საქართველოში, რომლის სტანდარტებიც მომხმარებელთა შესაძლებლობებსა და სურვილებს შეესაბამება. სწორედ, ამიტომ კომპანიის საფასო პოლიტიკა შექმნილია ისე, რომ იგი შეესაბამება ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებს, ფასები ხელმისაწვდომია, ხშირად მიმდინარეობს საინტერესო სააქციო შეთავაზებები და რაც მთავარია ყველა პროდუქტი სერთიფიცირებულია და ოფიციალური მიმწოდებლებისგან შემოდის. მსგავსი შეთავაზებებით ასევე ხაზს უსვამენ იმას, რომ ქსელი ერთ სივრცეში აერთიანებს ბევრ ისეთ კატეგორიას როგორიცაა პარფიუმერია, ჰიგიენური და საყოფაცხოვრებო ნივთები, წმენდის საშუალებები, და საკანცელარიო ნივთები, რაც მომხმარებელთათვის კომფორტულ და მოქნილ გარემომ ქმნის. კომპანიის ოფიციალური პოზიცია ემყარება იმ იდეას, რომ მომხმარებელი იღებს ყველაზე ხელმისაწვდომ და ხარისხიან პროდუქტს ერთ სივრცეში, ეს კი ერთგვარი მათი უპირატესობაა.

ქსელური მაღაზიებისა და რიტეილ ბიზნესის ყველაზე მტკივნეული თემა კადრების გადინებაა, რისი გამომწვევი მიზეზიც შეიძლება იყოს პირველ რიგში არაკონკურენტული ანაზღაურება და შეზღუდული ბენეფიტები. მოლარე/კონსულტანტების პოზიციები ხშირად მიიჩნევა „საწყის“ სამსახურად. ხელფასი საშუალოდ ბაზარზე ხშირად დაბალია და არ შეესაბამება სამუშაოს სირთულესა და დატვირთვას, რის შემდეგაც უკვე მოდის სოციალური პაკეტისა ან ბონუსების სიმცირე, რის გამოც დასაქმებულები სწრაფად ეძებენ უკეთეს ალტერნატივას. ჩვენს განსახილველ კომპანიის ამ შემთხვევაში გამონაკლისი არარის, მათი დღევანდელი გამოწვევა კადრების შენარჩუნება და ახალი კადრების მოძიებაა. ყველაზე დიდი ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ ფაქტზე, რომ კომპანიაში დასაქმების დაბალი ბარიერია, რაც იმას ნიშნავს რომ მუშაობის დაწყება მარტივია, ისინი არ სთხოვენ მოლარე/კონსულტანტებს ან თუნდაც მენეჯერ/ადმინისტრატორებს რაიმე კონკრეტულ სფეროში გამოცდილებას, სწორედ ამიტომ სამუშაოს დაწყება და წასვლა საკმაოდ გამარტივებული პროცესია.

მეორე მიზეზი, რაც შეიძლება განვიხილოთ გამოწვევად ეს არის დაბალი კარიერული განვითარების პერსპექტივა. დასაქმებულთა 80% ახალგაზრდები არიან, რომლებსაც შესაძლოა კარიერული გეგმა სხვა სფეროში ჰქონდეთ. რიტეილში ორგანიზაციული იერარქია მოკლეა, ასევე ძირითადად კომპანიის მხრიდან ინვესტიცია თანამშრომლის განვითარებაში მინიმალურია, რადგან თვლიან, რომ ეს პოზიციები მარტივად ჩანაცვლებადია. თანამშრომლების ხშირი ცვლილება აზრს უკარგავს გრძელვადიან ტრენინგებსა და განვითარებას, მაგალითად თუ კადრი საშუალოდ 6-12 თვე მუშაობს, კომპანიას ნაკლებად უღირს მასზე კარიერული გეგმის მორგება ან გათვალისწინება. რიტეილში ყოველთვის მთავარი პრიორიტეტია გაყიდვების რაოდენობა, სწრაფი მომსახურება და რაც მთავარია მარაგების მართვა. HR სტრატეგია იშვიათად არის მიმართული თანამშრომლის კარიერულ ზრდაზე.

ჩვენი გამოკითხვის მიზანი იყო მოგვესმინა საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანიის თანამშრომლების, როგორც პროექტის მენეჯერის, ასევე HR ხელმძღვანელის პასუხები ისეთ კითხვებზე, რომლებიც მოგვცემდა საშუალებას ანალიზი გაგვეკეთებინა თემაზე „ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი და რედიზაინი კონკრეტული გამოწვევის საპასუხოდ“. რადგან გვჭირდებოდა გავრცობილი და მეტად დატვირთული კითხვები გადავყვიტეთ თვისობრივი ინტერვიუები ჩაგვეტარებინა თანამშრომლებთან.

ზოგადი გამოწვევის მიუხედავად, თვისობრივი გამოკითვის შედეგად გამოიყო ისეთი პრობლემები, როგორიცაა ორგანიზაციული სტრუქტურის განლაგება და რედიზაინისა და რებრენდინგის აუცილებლობა. ამჟამად კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა იერარქიულია, კლასიკური ფუნქციური დანაწილებით, როგორიცაა გაყიდვები, ლოჯისტიკა, ადმინისტრაცია, საფინანსო და მარკეტინგული დეპარტამენტები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტრუქტურა კარგად მუშაობდა მათი ზრდის საწყის ეტაპებზე, ისინი აცნობიერებენ, რომ ინოვაციების მხარდაჭერის თვალსაზრისით ეს დანაწილება გარკვეულწილად მოუქნელი და იერარქიულად „მძიმე“, ამიტომ ცვლილებები აუცილებლად საჭირო იქნება მომავალში. მათი აზრით ინოვაციების დაბალი დონე კომპანიაში გამოიხატება იმით, რომ თანამშრომლებისგან იშვიათად მოდის ინიციატივა ახალი პროდუქტების, სერვისების ან შიდა პროცესების გაუმჯობესების შესახებ. ხშირად იდეები იჩეხება შუა რგოლებში ან არ იღებს საკმარის მხარდაჭერას ზედა რგოლისგან. წარსულში სტრუქტურული გადაწყვეტილებები მენეჯმენტის დონეზე ხდებოდა, თანამშრომლების აქტიური ჩართულობის გარეშე. თუმცა, ბოლო პერიოდში კომპანიაში დაიწყო ფოკუსირება თანამშრომლების ინოვაციურ იდეებზე. დირექტორებთან გამოკითხვით გამოიკვეთა თუ რა ბარიერები შეიძლება ყოფილიყო ინოვაციების დანერგვის მხრივ. პირველი ეს არის ინფორმაციის ნაკადის შეფერხება. ქვედა რგოლიდან წამოსული იდეები არ აღწევს გადაწყვეტილების მიმღებ რგოლამდე. მეორე ნაწილში კი გამოიკვეთა ინიციატივის წახალისების სისტემის ნაკლებობა. თანამშრომლები არ გრძნობენ, რომ მათი ინოვაციური ინიციატივები შესაძლოა დაჯილდოვდეს. საბოლოოდ, კი პროცესების ბიუროკრატიულობაა. ახალი იდეის განხილვა და დამტკიცება ხშირად დიდ დროსა და ფინანსებს მოითხოვს. რაც შეეხება უკვე თანამშრომლების ჩართულობას კომპანიის რედიზაინში, მიუხედავად იმისა, რომ ზემდგომ რგოლებში მზაობა მაღალია, საშუალო რგოლში ჯერ კიდევ ხვდებათ წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი. ისინი მუშაობენ შიდა კომუნიკაციაზე და ტრენინგებზე, რათა თანამშრომლებს მიაწოდონ მეტი ინფორმაცია ცვლილებების მიზეზებსა და სარგებელზე. მიაჩნიათ, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაცია მზად იქნება ამ ცვლილებებისთვის.

ჩვენს გამოკითხვაში, როგორც ვახსენეთ, მიიღო მონაწილეობა პროექტების ხელმძღვანელმაც. მასთან საუბრის შემდეგ კი გამოიკვეთა კომპანიის სხვა გამოწვევებიც. პირველი პრობლემა კი მრავალფუნქციური გუნდების ჩართვას ეხება. მრავალფუნქციურ გუნდებს აქტიურად იყენებენ პროექტების ფარგლებში, მაგრამ მათი ფუნქციონირება ხშირად სტრუქტურულ ბარიერებს აწყდება. მაგალითად, განსხვავებული დეპარტამენტების წარმომადგენლებს შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული პრიორიტეტები, რაც გუნდის შიდა კოორდინაციას ართულებს. ამის აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანია სწორი კომუნიკაციის არხების შექმნა და საერთო მიზნების მკაფიო დადგენა, რაც ხშირად მათი ძირითადი პრობლემაა. ამასთან, დაგეგმეს შიდა ინოვაციების ჰაკათონები და თიმბილდინგ ღონისძიებები, რათა დახვეწონ და განვითარების შანსი მისცნენ კრეატიულობასა და კოლაბორაციას სხვადასხვა დეპარტამენტების თანამშრომლებს შორის.

გამოკითხვის ყველაზე საინტერესო რეპოდენტი კი კომპანიის HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელი იყო. მისი აზრით ორგანიზაციაში მთავარი გამოწვევა არის, ის რომ თანამშრომლებს ხშირად აკლიათ მოტივაცია ინოვაციების ინიცირებისა. ეს გამოწვეულია, არა მხოლოდ კომპენსაციის არასებული სისტემით, არამედ არსებული კულტურული ნორმებით. ამ ეტაპზე ისინი მუშაობენ სტიმულირების სისტემის შემუშავებაზე, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ

ფინანსურ პრემიებს, არამედ პროფესიულ განვითარებასა და სამომავლო კარიერული ზრდის პერსპექტივებს. HR დეპარტამენტი თვლის, რომ მნიშვნელოვანია გაადლიერონ ღია კომუნიკაცია და თანამშრომლების ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. გეგმავენ რეგულარულ საინფორმაციო შეხვედრებს, სადაც ყველას შეუძლია თავის იდეებზე ისაუბროს. ასევე, მზადების პროცესში აქვთ ტრენინგებს ახალი მიდგომა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტურად მუშაობისა და ლიდერული უნარების შესახებ, რათა შეიცვალოს ორგანიზაციული მენტალიტეტი. ასევე ინტერვიუს დროს კარგად გამოიკვეთა კომპანიის სამომავლო გეგმებიც. მათი მიზანია კომპანია გახდეს ბაზრის ლიდერი ინოვაციური, ტენდენციური სერვისებისა და პროდუქტების სფეროში. მომდევნო წლებში გეგმავენ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას, რომლებიც მაქსიმალურად დააზოგინებს კომპანიას რესურსებს და გაზრდის მომსახურების ხარისხს. სტრატეგიულად მოქმედებენ სამ სფეროში, როგორცაა ციფრული ტრანსფორმაცია, პროდუქციის/სერვისის განვითარება და რაც მთავარია თანამშრომელთა ინიციატივების მხარდაჭერა. მოვალეობად თვლიან ბაზრის სწრაფად შესწავლას და მომხმარებლის ფიდბეკის აქტიურ გამოყენებას პროდუქტისა და სერვისის გასაუმჯობესებლად. სწრაფი პილოტირების მეთოდებს იკვლევენ, რომ თავიდან აიცილონ ხარჯი და დროის დაკარგვა პროექტების დამტკიცებამდე და ხარისხიანად შეიტანონ ცვლილებები ბაზრის მოთხოვნების მიხედვით.

საბოლოოდ გამოიკვეთა ორგანიზაციის ძირითადი გამოწვევები და საჭიროებები: კომპანიაში ამჟამინდელი გამოწვევები აფერხებს მათ განვითარების დონესა და უკარგავს კონკურენტუნარიანობის შესაძლებლობას. აუცილებელია სამომავლო სტრატეგიის გაწერა, რომელიც დახმარება მათ დაიბრუნონ ის თავდაპირველი სახე, რომელიც ბაზარზე გამოჩენის დროს ჰქონდათ.

კვლევის საფუძველზე დავადგინეთ ის ძირითადი პრობლემები რაც ორგანიზაციის განვითარებას უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლას აფერხებს. ეს არის თანამშრომელთა შორის მოტივაციის ნაკლებობა, მომუშავე პერსონალს არ აქვს წინსვლისა და განვითარების სურვილი, ისინი ძირითადად ერთი და იგივე პოზიციაზე მუშაობას არიან შეჩვეულები და არ სურთ პროგრესი. გარდა ამისა, ქვედა რგოლის თანამშრომლებში არსებული ინოვაციური იდეები ვერ აღწევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებამდე. ეს ნაწილობრივ გამოწვეულია ინიციატივების წახალისების ნაკლებობითაც. თანამშრომლებმა იციან, რომ მათი იდეები ძირითადად არ დაფასდება შესაბამისი პირების მიერ არ იქნება აღქმული, ამიტომ აღარ იჩენენ ინტერესს, ახალი პროექტების სერვისების ან შიდა პროცესების გაუმჯობესების შესახებ. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ პროექტის მენეჯერი და HR ხელმძღვანელობა აქტიურად იწყებს მუშაობას, რომ თანამშრომლებს შორის მოხდეს მოტივაციის ამაღლება, მათი დაფასება და მათი იდეებისადმი პატივისცემა. გარდა ამისა, ისინი ტექნოლოგიური კუთხითაც გეგმავენ ცვლილებებს, რაც თანამშრომლებს დაეხმარებათ ეფექტურ მუშაობაში. იმ კატეგორიის თანამშრომლებისთვის კი, რომელთათვისაც ცვლილებების მიღება და მათთან გამკლავება სირთულეს წარმოადგენს, უნდა დაინერგოს სპეციალური მიდგომა, რომელიც გაუადვილებს მათ ამ ყველაფრისადმი შეგუებას. კომპანია ფიქრობს და გეგმავს სტრუქტურის დეცენტრალიზაციას, მარკეტინგის განვითარებას და პროდუქტზე მეტ ორიენტაციას. ასეთი სტრუქტურით თვლიან, რომ გაუმჯობესდება თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხი, გაიზრდება მათი პასუხისმგებლობის განცდა და დაჩქარდება იდეების რეალიზაცია.

მიზნების მიღწევის დეტალური გეგმა: სამოქმედო გეგმა ასახავს ძირითად ინიციატივებს და ნაბიჯებს HR მიზნების მისაღწევად, იმის მიუხედავად, რომ კომპანიისგან იგრძნობა პრობლემების გაანალიზება და მათზე მუშაობის სურვილი, აუცილებელი იქნება სტრატეგიული მიზნებისა და მისიის დეტალურად განხილვა და მათი შესრულებისთვის სტატეგიების ყურადღებით გაწერა.

მიზანი 1: მოტივაციის ამაღლების სტრატეგიის ჩამოყალიბება: სანამ კომპანია დაიწყებს მოტივაციის ამაღლების პროცესის დაწყებას, იქამდე აუცილებელია ორგანიზაციამ უკვე არსებული მდომარეობა მოიკვლიოს. სტრატეგიის სწორად გასაწერად დაგვჭირდება ისეთი ინფორმაცია, როგორიცაა თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე ან რა შეიძლება იყოს მათი უკმაყოფილების ძირითადი წყარო. ამის დასადგენად კი ყველაზე ეფექტური შიდა კვლევების ჩატარებაა, რომელიც მოიცავს ანონიმურ გამოკითხვებს, ინდივიდუალურ ინტერვიუებს ან ფოკუს ჯგუფებს. თუ კვლევის მიხედვით დადგინდა, რომ კომპანიის თანამშრომლები ყველაზე მეტად უკმაყოფილოები არიან დაბალი ანაზღაურებით და პარალელურად დიდი სამუშაო დატვირთვით, მაშინ ორგანიზაციის სამომავლო სტრატეგიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა დაეთმოს, როგორც კონკურენტული ხელფასის სისტემას, ისე გონივრულ ცვლებში მუშაობას, რომ მათ არ ჰქონდეთ მუდმივად გადაღლის განცდა ან რუტინული სამუშაო გარემო. თავისთავად, როდესაც მოტივაციაზე ვსაუბრობთ და მის ამაღლებაზე ძირითადი და მთავარი მიმართულება თავისთავად არის მატერიალური კომპონენტი. ეს მოიცავს, როგორც ავღნიშნე, კონკურენტული ანაზღაურების დანერგვას, ბონუსებისა და პრემიის სისტემის შემუშავებას, რომელიც პირდაპირ იქნება დაკავშირებული მათ შესრულებულ სამუშაოსთან. მატერიალური მოტივაციის პარალელურად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია არამატერიალური ფაქტორებიც. თანამშრომლები ყოველთვის მეტად ლოიალურები და კმაყოფილები არიან მაშინ, როდესაც გრძნობენ, რომ მათი შრომა დაფასებულია. ეს შეიძლება იყოს თუნდაც საჯარო აღიარება, სიტყვიერი მადლობა ან წლის საუკეთესო თანამშრომლის სტატუსი. საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობის კომპანია ხშირად ხდება მენეჯერებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლების დაჯილდოვება კორპორატიულ სადამოებზე, თუმცა არ ეთმობა დიდი ყურადღება მოლარე/კოსულტანტების პოზიციებს, რაც მათთვის ყველაზე დიდ პრობლემას წარმოადგენს გადინების მხრივ. ხშირად ერთი გულწრფელი სიტყვა „მადლობა“ ბევრად მეტ გავლენას მოახდენს, ვიდრე მცირე მატერიალური ჯილდო. მაგალითად, თუ მაღაზიაში მოლარემ განსაკუთრებულად კარგად მოემსახურა რთულ კლიენტს, მაღაზიის მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაუსვას ხაზი ამ ფაქტს, რათა მიხვდნენ რომ მათი სამუშაო ფასდება და შესაბამისი აღიარებაც მოყვება. ასეთი ქცევა სხვებისთვისაც მაგალითი ხდება და აჩვენებს, რომ დამსახურება დაუფასებელი არ დარჩება.

მიზანი 2: კარიერული განვითარების სტრატეგიის დანერგვა: კარიერული განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება იწყება იმით, რომ ორგანიზაციამ ზუსტად უნდა იცოდეს, რა უნარები სჭირდება კომპანიას მიზნების მისაღწევად და როგორ შეიძლება ეს უნარები თანმიმდევრულად განვითარდეს თანამშრომლებში. პრაქტიკულად ეს ნიშნავს ორ პარალელურ სამუშაოს: ერთ მხარეს ხდება ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის დიაგნოსტიკით, მეორე მხარეს კი სამიზნე სტრატეგიის აშენება. დიაგნოსტიკაში შედის როლების ამჟამინდელი აღწერილობა და

შესრულების მონაცემებისა და გადინების მიზეზების ანალიზი. კარიერული სტრატეგია ასევე გულისხმობს შიდა საკადრო როტაციას, მაგალითად თანამშრომელს შეუძლია სხვა განყოფილებაში ან პოზიციაზე გამოცდილება მიიღოს, რაც ამდიდრებს მის კომპეტენციას და ზრდის შესაძლებლობებს.

მიზანი 3: წახალისება და უკუკავშირის სისტემის გაუმჯობესება: კომპანიაში ინიციატივების წახალისება და უკუკავშირის გაუმჯობესება ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლები უფრო პასუხისმგებელიანები, შემოქმედებითები და მოტივირებულები არიან. ისინი გრძნობენ საკუთარ მნიშვნელობას, ხედავენ გავლენას კომპანიის წარმატებაზე და ამავდროულად სწავლობენ, როგორ გაუმჯობესონ საკუთარი უნარები ყოველდღიურ საქმიანობაში. სწორედ ასეთი სტრატეგია უწყობს ხელს, რომ ორგანიზაცია მუდმივად ვითარდებოდეს, ინოვაციური იყოს და შეინარჩუნოს თანამშრომლები გრძელვადიან პერსპექტივაში. სისტემის წარმატების გასაღები არის რეგულარობა და გამჭვირვალობა. მნიშვნელოვანია, რომ უკუკავშირი არ იყოს მხოლოდ მენეჯერის ან HR-ის აქტივობა, არამედ შექმნილ იქნეს 360-გრადუსიანი პროცესი, სადაც თანატოლები, მენტორები და ხელმძღვანელები ერთნაირად მონაწილეობენ. მაგალითად, მაღაზიაში მოლარემ შეიძლება მიიღოს უკუკავშირი არა მხოლოდ ზედამხედველისგან, არამედ კოლეგებისგან, რომლებიც ხედავენ მის ყოველდღიურ მუშაობას. ასეთ მიდგომას შეუძლია გააუმჯობესოს გუნდური თანამშრომლობა, რადგან თანამშრომლები ერთმანეთს ეხმარებიან, არა მხოლოდ ზედამხედველის დაკვირვების გამო.

სტრატეგიის შემუშავებასა და მონიტორინგის პროცესზე პასუხისმგებელი მხარეები: პირველი და მთავარი პასუხისმგებელი მხარე არის **HR დეპარტამენტი**. სწორედ ისინი შემუშავებენ საერთო სტრატეგიულ ჩარჩოს, განსაზღვრავენ პროცესების პრიორიტეტებს, ქმნიან ისეთ ინსტრუმენტებს, მაგალითად, კითხვარებს, უკუკავშირის ფორმატებს, IDP-ს (Individual Development Plan) და ტრენინგულ პროგრამებს, რომელიც ეხმარება კომპანიას განვითარებაში. HR-ის როლი მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი ხედავენ მთლიან სურათს: სად არის თანამშრომელთა ყველაზე მაღალი გადინების რისკი, რა უნარი აკლია შესაბამის დეპარტამენტს და როგორ შეიძლება კომპანია უფრო მიმზიდველი გახდეს გრძელვადიანი მოტივაციის თვალსაზრისით. გარდა ამისა, HR აკონტროლებს შესრულების მონაცემებს, ინიციატივების შედეგებს და პერიოდულად იძლევა სტატისტიკურ ანალიზს, რაც აუცილებელია სტრატეგიის მონიტორინგისთვის.

მეორე მნიშვნელოვანი მხარე, თავისთავად არის უკვე **ფილიალის მენეჯერები**. ისინი ყოველდღიურ რეჟიმში მუშაობენ თანამშრომლებთან, ხედავენ მათი შესაძლებლობების რეალურ დონეს და ეცნობიან კონკრეტულ სირთულეებს. სწორედ ამიტომ, მენეჯერები არიან პასუხისმგებელნი უკუკავშირის არსებობაზე, ინიციატივების აფიშირებაზე, თანამშრომლის შესაძლებლობების შერჩევაზე კარიერული წინსვლისთვის და პრაქტიკული სავარჯიშოების შესრულებაზე. მათი ჩართულობა არის გადამწყვეტი, რადგან ზედმიწევნით იციან, რომელმა თანამშრომელმა რა უნარები გამოავლინა, როგორია მუშაობის სტილი და როდის არის მზად ახალი პასუხისმგებლობის აღებისთვის.

მესამე პასუხისმგებელი მხარეა **სტრატეგიული ხელმძღვანელები და რეგიონალური მენეჯერები**. მათ შეუძლიათ რესურსების უზრუნველყოფა, სტრატეგიული პრიორიტეტების დასახვა და

კულტურის ფორმირება, რომელიც აფასებს ინიციატივას, ინოვაციას და უკუკავშირს. ტოპ-მენეჯმენტის ჩართულობა აუცილებელია იმისთვის, რომ სტრატეგია არ დარჩეს მხოლოდ დეკლარირებული დოკუმენტად, არამედ რეალურად გადაქცეული იყოს ყოველდღიურ პრაქტიკად. მათი მხარდაჭერა აუცილებელია, მაგალითად, ბონუსებისა და აღიარების სისტემის დანერგვისას, ასევე კარიერული გზების შესაბამისობის უზრუნველყოფისას.

ვადები და ძირითადი შესრულების ინდიკატორები (KPI): კომპანიაში სტრატეგიების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს კონკრეტულ ვადებს და ძირითადი შესრულების ინდიკატორებს (KPI), რათა შედეგები იზიფრებოდეს, პროცესები მონიტორინგდებოდეს და საჭიროების შემთხვევაში სწრაფი კორექტირება მოხდეს.

მოტივაციის ამაღლების სტრატეგიის განხორციელების ვადები უნდა იყოს გრძელვადიანი და ეტაპობრივი. მაგალითად, პირველ ეტაპზე (0–3 თვე) ხდება თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა, ძირითადი პრობლემების გამოვლენაზე დაყრდნობით აღრიცხავენ მოსაზრებებს და დგამენ პრიორიტეტულ ცვლილებებს, როგორცაა ბონუსების, შიდა აღიარების სისტემის ან სამუშაო გრაფიკების კორექტირება. KPI-ები ამ ეტაპზე შეიძლება იყოს: თანამშრომელთა კმაყოფილების ინდექსი, პირველ თვეში შემოთავაზებული ახალი იდეების რაოდენობა, ბონუსების მიღების შედეგები და პირველადი უკუკავშირი თანამშრომლებისგან. მეორე ეტაპი (3–12 თვე) მოიცავს ცვლილებების ინტეგრაციას ყოველდღიურ საქმიანობაში, მუდმივ შეფასებას და შედეგების გაზომვას. KPI-ები შეიძლება იყოს თანამშრომელთა გადინების პროცენტის შემცირება, შესრულების ზრდის მაჩვენებელი, გუნდის მიერ შესრულებული მიზნების პროცენტი და უკუკავშირის მიღების აქტივობა.

კარიერული განვითარების სტრატეგიაში ვადები უნდა იყოს გამჭვირვალე და დაკავშირებული კონკრეტულ ეტაპებთან. მაგალითად, თანამშრომლისათვის პირველი კარიერული შეფასება უნდა ჩატარდეს სამუშაოს დაწყებიდან 3–6 თვეში, ხოლო შემდგომი განვითარების გეგმის შემუშავება და ტრენინგების დანიშვნა – 6–12 თვეში. KPI-ები აქ შეიძლება იყოს: თანამშრომლის წინსვლის პროცენტი, IDP-ში დაგეგმილი მიზნების შესრულების მაჩვენებელი, შესრულებული ტრენინგების რაოდენობა, ხოლო რეალურად დანიშნული თანამშრომლების რიცხვი მომავალი როლისთვის.

ინიციატივების წახალისების სტრატეგიის ვადები თავითავად დამოკიდებულია ინიციატივების ტიპზე. მოკლევადიანი იდეების შესაფასებლად ვადა შეიძლება იყოს 1–2 კვირა შემოთავაზების მიღებიდან შეფასებამდე, ხოლო საშუალოვადიანი ინიციატივების პილოტირება 1–3 თვე, გრძელვადიანი ინიციატივების დანერგვა 6–12 თვე. KPI-ები ამ მიმართულებით შეიძლება იყოს: შემოთავაზებული ინიციატივების რაოდენობა, განხორციელებულ ინიციატივათა პროცენტი, ინიციატივით მიღებული პირდაპირი ეფექტი და თანამშრომლების ჩართულობის დონე ინიციატივების პროცესში.

უკუკავშირის სისტემის გაუმჯობესება საჭიროებს მუდმივ მონიტორინგს. რეგულარული უკუკავშირის ვადები შეიძლება იყოს: უმნიშვნელო ყოველდღიური უკუკავშირი მენეჯერის მხრიდან ყოველდღიურ ფუნქციონირებაზე, თვიური ანკვარტალური ოფიციალური უკუკავშირი თანამშრომლის IDP-ს შეფასების მიზნით, ხოლო 360–გრადუსიანი შეფასება ყოველ 6–12 თვეში. KPI-ები აქ შეიძლება იყოს: უკუკავშირის მიღების სიხშირე, უკუკავშირის დრო რეაგირების

მიხედვით, თანამშრომელთა კმაყოფილების შეფასება უკუკავშირზე, 360-გრადუსიანი შეფასების ქულების საშუალო ცვლილება, და უკუკავშირის შედეგად დაფიქსირებული შემოქმედებითი ცვლილებების ან ინიციატივების რაოდენობა.

დასკვნა: გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზით გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელიც აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას. ძირითადი გამოწვევებია თანამშრომელთა მოტივაციის ნაკლებობა, კარიერული განვითარების სურვილის არარსებობა და ინოვაციური იდეების უკონტაქტობა მენეჯმენტთან. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ქვედა რგოლის თანამშრომლები თავს იგრძნობენ შეუფასებლად, რის გამოც ინიციატივის გამოჩენის სურვილი კლებულობს. მიუხედავად არსებული სირთულეებისა, პოზიტიური ტენდენციაა ის, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა და პროექტის მენეჯმენტი აცნობიერებენ ამ პრობლემების მნიშვნელობას და უკვე გადადგეს კონკრეტული ნაბიჯები მათი გადაჭრისკენ. იგეგმება როგორც მოტივაციის ამაღლების, ასევე ტექნოლოგიური გაუმჯობესების, სტრუქტურული დეცენტრალიზაციისა და თანამშრომელთა მხარდაჭერის სისტემური მიდგომების დანერგვა. HR გუნდი და პროექტის მენეჯმენტი მუშაობენ მოტივაციის ამაღლებასა და იდეების წახალისებაზე. კომპანიას აქვს ცვლილებების სურვილი და მზაობა. სწორად დაგეგმილი და თანმიმდევრული ნაბიჯების პირობებში, ორგანიზაციას შეუძლია შეამციროს ბარიერები თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის, გაზარდოს შიდა ინოვაციური პოტენციალი და მიაღწიოს უკეთეს სამუშაო კულტურას. საბოლოო ჯამში, თუ ორგანიზაცია შეძლებს მოტივაციის გაძლიერებას, ინიციატივების წახალისებას და ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა ადაპტაციის ხელშეწყობას, იგი შეძლებს არა მხოლოდ შიდა პროცესების გაუმჯობესებას, არამედ კონკურენტუნარიანობის ზრდას ბაზარზე.¹

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tailstock Publications.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

¹ სტატია გამოსაქვეყნებლად მომზადებულია საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის, ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტის, ადამიანური რესურსების მართვის სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის, სასწავლო კურსი ორგანიზაციული დიზაინისა და განვითარების ფარგლებში განხორციელებული პროექტის ანგარიშის მიხედვით.