

# სტრატეგიული დაგეგმვარება



თბილისი  
2008

**ეუთო-ს დემოკრატიული ინსტიტუტებისა და ადამიანთა უფლებების ოფისი**  
ალეია უიაზდოვსკა 19  
00-577 ვარშავა, პოლონეთი  
ტელ: +48 22 520 06 00  
ფაქსი: +48 22 520 06 05  
ელ-ფოსტა: [office@odihr.pl](mailto:office@odihr.pl)  
ვებ-გვერდი: <http://www.osce.org/odihr/>

**ნიდერლანდების მრავალპარტიული დემოკრატიის ინსტიტუტი**  
პასაჟი 31  
2511 AB, ჰააგა, ნიდერლანდები  
ტელ: +31 70 311 5464  
ფაქსი: +31 70 311 5465  
ელ-ფოსტა: [info@nimd.org](mailto:info@nimd.org)  
ვებ-გვერდი: <http://www.nimd.org/>

**მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტი**  
მერაბ ალექსიძის 1, მე-11 სართული  
თბილისი 0191, საქართველო  
ტელ: (99532) 334081  
ფაქსი: (99532) 334163  
ელ-ფოსტა: [cipdd@cipdd.org](mailto:cipdd@cipdd.org)  
ვებ-გვერდი: [www.cipdd.org](http://www.cipdd.org)

## სტრატეგიული დაგეგმარება

ეს ბროშურა მეოთხეა გზამკვლევათა იმ სერიიდან, რომელსაც მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტი, ნიდერლანდების მრავალპარტიული დემოკრატიის ინსტიტუტი და ეუთო-ს დემოკრატიულ ინსტიტუტთა და ადამიანის უფლებათა ოფისი გამოსცემს პარტიების აქტივისტებისთვის. წინამდებარე ბროშურის თემას წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმარება. ბროშურაში მოცემული ინფორმაცია დაეხმარება პოლიტიკური პარტიების აქტივისტებს, დაგეგმონ მათი ორგანიზაციის საქმიანობა როგორც პირველად, ისე ზედა დონეებზე.

### სტრატეგიის საჭიროება

#### *რომელი გზა ავირჩიოთ?*

*სრულიად დაბნეული ალისა გზების გასაყართან იდგა. “რომელ გზას უნდა გავყვე?” იკითხა მან. “სად მიდიხარ?” ჰკითხა ვილაც გამვლელმა. “არ ვიცი”, უპასუხა ალისამ. “მაშინ ნებისმიერი გზა შეგიძლია ავირჩიო და სადღაც მაინც მიგიყვანს.”*

*ლუის ქეროლი, “ალისა საოცრებათა ქვეყანაში”*

სტრატეგია არის გზა, რომელსაც სასურველი მიზნისკენ მივყავართ. ამიტომ პირველ რიგში მნიშვნელოვანია, კარგად გავიზნოთ, რა არის ჩვენი მიზანი.

ჩვეულებრივ, როდესაც ადამიანთა რაიმე ჯგუფზე ან ორგანიზაციაზე ვსაუბრობთ, მნიშვნელოვანია, ამ ორგანიზაციის მიზანი კარგად გასაგები და გამოკვეთილი იყოს. ეს მიზანი არა მარტო ჩვენთვის, არამედ ორგანიზაციის/ჯგუფის სხვა წევრებისთვის უნდა იყოს მიმზიდველი. მიზანს მათი მოტივირების უნარიც უნდა ჰქონდეს.

წარმოვიდგინოთ, რომ ასეთი მიზანი (დავარქვათ მას მომავლის ხედვა) უკვე გვაქვს. ადამიანები ჩვენს გარშემო იზიარებენ ამ



#### სურათი 1. რომელი გზა ავირჩიოთ?

ხედვას და მზად არიან, მის განსაზოვრციელებლად იმუშაონ. ჩვენ უკვე გვაქვს პასუხი კითხვაზე: სად მივდივართ?

მაგრამ ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა საკმარისი არ არის. ის კითხვა, რომელიც აღისამ თავიდან დასვა, კერძოდ კი: რომელი გზა უნდათ ავირჩიოთ, უპასუხოვდ დარჩა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საკმარისი არ არის ვიცოდეთ, რა არის

ჩვენი მიზანი; საჭიროა ვიცოდეთ, რა გზით უნდა მივიდეთ ამ მიზანთან.

თუ გვეცოდინება, რა არის ჩვენი მიზანი, მაგრამ არ გვეჩნება ამ მიზნის განხორციელებისთვის საჭირო გეგმა, ჩვენი მიზანი ან ხედვა აუცილებლად განუხორციელებელი დარჩება ან, თუ გაგვიმართ-  
ლებს, მხოლოდ ნაწილობრივ შევძლებთ მის განხორციელებას.

სწრაფად ცვლად გარემოში გეგმის ქონა განსაკუთრებით მნიშ-  
ვნელოვანია. აუცილებელია ანგარიში გავუწიოთ გარემო პირო-  
ბებს და მათი გათვალისწინებით ჩვენი მიზნების განხორციე-  
ლებისკენ ყველაზე მოსახერხებელი გზა ვიპოვოთ.

### ***შესაძლებელია თუ არა წარმატებული სტრატეგიის დასახვა?***

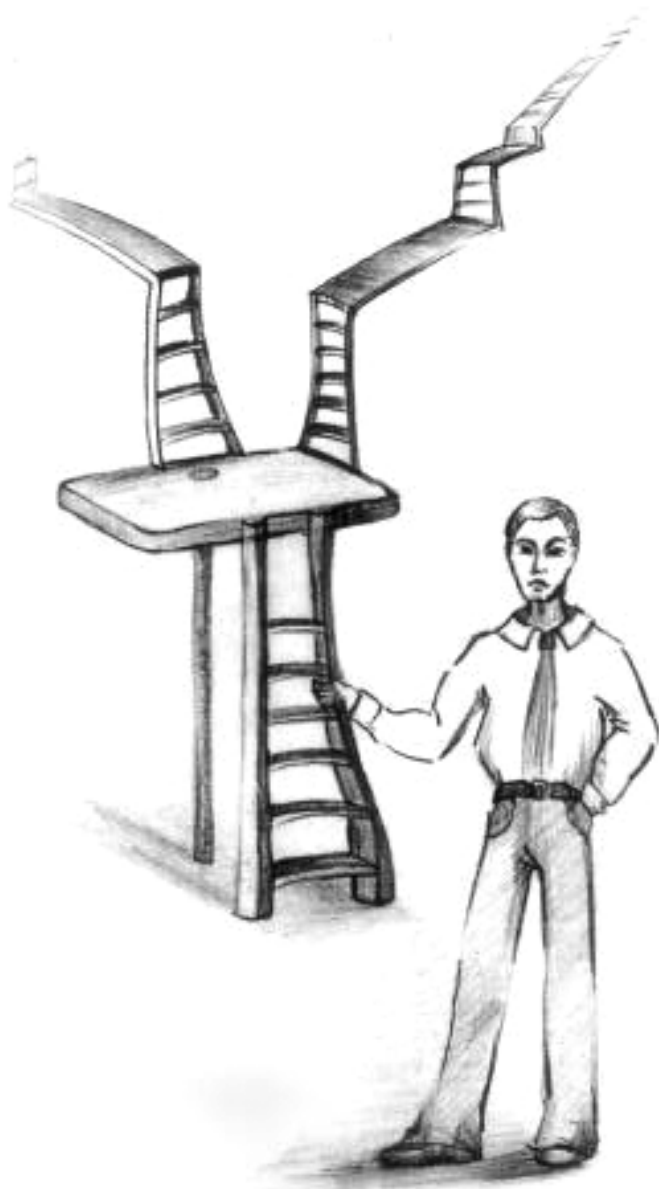
როგორი უნდა იყოს წარმატებული სტრატეგია? წარმოვიდგი-  
ნოთ, რომ ჩვენი მიზანია **a** პუნქტიდან **b** პუნქტამდე მისვლა.  
საჭიროა თუ არა, რომ ეს თავიდან ბოლომდე დავგეგმოთ? თუ  
ყოველი შემდგომი ნაბიჯი მხოლოდ წინა ნაბიჯის გადადგმის  
შემდეგ ხდება ცხადი? სტრატეგიის თეორია ჯერჯერობით არ  
გვაძლევს ცალსახა პასუხს ამ კითხვაზე.

მეტიც, კვლევები აჩვენებენ, რომ ყოველ მოცემულ სიტუაციაში  
ერთზე მეტი წარმატებული სტრატეგია შეიძლება არსებობდეს.  
უმრავლეს შემთხვევებში არსებობს რამდენიმე სტრატეგია, რო-  
მელსაც კონკრეტული მიზნის მიღწევაში შეუძლია დაგვეხმაროს.

ერთი რამ უდავოა: აუცილებელია სტრატეგიული აზროვნება;  
აზროვნება, რომელიც დაგვეხმარება იმის განსაზღვრაში, თუ  
შემდგომში რა ნაბიჯები იქნება გადასადგმელი. ასეთი ტიპის  
აზროვნება საჭიროა იმისათვის, რომ დავაკავშიროთ ჩვენი სურ-  
ვილები და რეალობა.

### ***სტრატეგიის დასახვა: ხუთი აუცილებელი ნაბიჯი***

ლიტერატურაში, რომელიც სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არის  
შექმნილი, ასახულია ის ხუთი ნაბიჯი, რომელიც დაგვეხმა-



სურათი 2. სასურველი მიზნის მიღწევა სხვადასხვა გზით შეიძლება.

რება წარმატებული სტრატეგიის შექმნაში. ეს ნაბიჯები გარკვეული თანმიმდევრობით არის წარმოდგენილი, თუმცა ჩვენ ყოველთვის გვაქვს საშუალება დავუბრუნდეთ წინა ნაბიჯს და ამით უფრო წარმატებული გავხადოთ ჩვენი სტრატეგია. ეს ნაბიჯებია:

- გავერკვეთ იმაში, თუ რა ხდება ჩვენს გარშემო;
- დავსახოთ ჩვენი სტრატეგია;
- დავსახოთ სტრატეგიული ამოცანები და დავგეგმოთ მათი განხორციელება;
- განვახორციელოთ ჩვენი სტრატეგია;
- გადავამოწმოთ, თუ რამდენად ეფექტურია ჩვენი სტრატეგია და საჭიროების შემთხვევაში გადავსინჯოთ ის.

მომდევნო თავებში შევეცდებით, უფრო დანვრილებით ვისაუბროთ თითოეული ამ ნაბიჯის შესახებ.

## ***რა ხდება ჩვენს გარშემო?***

როგორც ეს უკვე ზემოთაც ითქვა, გარემო ფაქტორების შესახებ ცოდნა აუცილებელია დასახული მიზნის განსახორციელებლად. იმის გასარკვევად, თუ რა ხდება ჩვენს გარშემო, აუცილებელია შევავსოთ და გავანალიზოთ ნებისმიერი ინფორმაცია, რაც უშუალოდ ან გაშუალებით უკავშირდება ჩვენი მიზნების განხორციელებას.

რა ტიპის ინფორმაცია უნდა შევავსოთ და რა კითხვები უნდა დავსვათ ამ ინფორმაციის შეგროვების/ანალიზის დროს? ჩვეულებრივ, ამ ეტაპზე რამდენიმე კითხვას სვამენ. ქვემოთ ჩამოვთვლით ამ კითხვებს. ზოგიერთ მათგანზე ჩვენს ბროშურაში უფრო ვრცლად იქნება საუბარი (იხ. ჩანართები).

1. **დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი (Stakeholder Analysis)**  
ვინ არის დაინტერესებული თქვენი მიზნის განხორციელებაში ან ვის ინტერესებს შეიძლება შეეხოს თქვენი წამოწყება? აქ მნიშვნელოვანია არა მარტო იმ დაინტერესებულ მხარეთა (ჯგუფების, ადამიანების) გამოვლენა, ვისი ინტერესებიც

პირდაპირ და აშკარად არის დაკავშირებული თქვენს საქმიანობასთან (თქვენი თანამშრომლები, მომხმარებლები და ა.შ.), არამედ იმ მხარეების გამოვლენაც, რომელთა ინტერესები ერთი შეხედვით არ ჩანს და რომელზეც, ამის მიუხედავად, თქვენი წამოწყება გარკვეულ გავლენას მოახდენდა.

### **დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი**

დაინტერესებულ მხარეებში ყველა ის ჯგუფი თუ პიროვნება მოიხზრება, რომლებზეც ჩვენი საქმიანობამ გარკვეული გავლენა შეიძლება იქონიოს. ესენი შეიძლება იყვნენ ის ადამიანები, რომლებიც ჩვენი საქმიანობის შედეგებით სარგებლობენ ან ისინი, რომელთაც თქვენმა საქმიანობამ შეიძლება ზიანი მოუტანოს.

დაინტერესებულ მხარეთა შორის შეგვიძლია გამოვყოთ ორი ჯგუფი. პირველ ჯგუფს ის ადამიანები მიეკუთვნებიან, ვისი ინტერესები პირდაპირ და ღიად არის დაკავშირებული თქვენს საქმიანობასთან. როგორც წესი, მათი გამოვლენა არ არის ძნელი. ამავე დროს, არსებობენ სხვა ჯგუფებიც, რომელთა ინტერესები არა ნაკლებადაა დაკავშირებული თქვენს საქმიანობასთან, თუმცა ხშირად მათ არსებობას ჩვენ არ ვითვალისწინებთ. დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზის დროს საჭიროა ორივე ამ ჯგუფს ყურადღება მიექცეს.

2. **ტენდენციების ანალიზი (Trend Analysis)** თქვენს გარემოში მიმდინარე რომელმა ცვლილებებმა შეიძლება იქონიოს გავლენა თქვენს საქმიანობაზე? შეეცადეთ დაასახელოთ ის ხუთი ძირითადი ტენდენცია, რომელთაც მომდევნო სამი წლის განმავლობაში თქვენს ორგანიზაციაზე შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს.
3. **ფინანსური შესაძლებლობების ანალიზი (Financial Analysis)** რა ფინანსური შესაძლებლობები გქონდათ ბოლო დროს და რა ფინანსური შესაძლებლობების იმედი შეიძლება გქონდეთ უახლოეს მომავალში?
4. **რისკების ანალიზი (Risk Analysis)** რა რისკები არსებობს კონკრეტული ნაბიჯის გადადგმასთან დაკავშირებით? ზოგა-



დად, რა არის ამ ნაბიჯის გადადგმის ან, პირიქით, მასზე უარის თქმასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი შედეგები?

5. **სვოტ ანალიზი (SWOT Analysis)** რაში მდგომარეობს თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები? რა შესაძლებლობები და საშიშროებები დგას თქვენს წინაშე?
6. **კონკურენტების ანალიზი (Competitors Analysis)** რას აკეთებენ თქვენი კონკურენტები? რას აკეთებენ ისინი სხვანაირად? რას გააკეთებდნენ ისინი, თქვენს ადგილას რომ ყოფილიყვნენ?
7. **საჭიროებების ანალიზი (Needs Analysis)** რა გჭირდებათ თქვენ და თქვენს გუნდს? რა მოთხოვნილებები აქვთ თქვენს მომხმარებლებს, დაინტერესებულ მხარეებს?

ამ ეტაპზე სასარგებლოა მომავლის რამდენიმე სცენარის მოფიქრება. ეს საშუალებას მოგცემთ მოიფიქროთ, რისი გაცემება არის შესაძლებელი მოვლენების სხვადასხვა მიმართულებით განვითარების შემთხვევაში. ასეთი სცენარის დასახვა ჩვეულებრივ იწყება კითხვით: “რა მოხდება, თუ ..... ?”

*მაგალითი. ხუთწლიანი დაგეგმვა ექვსკვირიანი მოგზაურობისთვის.*

*2000 წელს ადამიანმა პირველად მიაღწია ფეხით ჩრდილოეთ პოლუსს. აღან ჩემბერი ხუთი წელი გეგმავდა ამ ექვსკვირიან მოგზაურობას.*

### **სვოტ ანალიზი (SWOT Analysis)**

სვოტ ანალიზი არის ხერხი, რომლის მეშვეობითაც ჩვენი შესაძლებლობების და საქმიანი გარემოს შესწავლა არის შესაძლებელი. სვოტ-ი ინგლისურ აბრევიატურას წარმოადგენს, რომლის ყოველი ასო ანალიზის ცალკეულ ელემენტს აღნიშნავს. სვოტ ანალიზის გაკეთების დროს ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს (**Strength and Weaknesses**), ასევე იმ შესაძლებლობებსა და საშიშროებებს, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე დგას. სვოტ ანალიზის ჩატარება მოითხოვს თქვენი ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების, ასევე მისი გარემოს გულწრფელ ანალიზს. საჭიროა ეს ანალიზი მიუსადაგოთ არამარტო თქვენი გუნდის წევრებს, არამედ მთელს ორგანიზაციას.

## სტრატეგიის დასახვა

მას შემდეგ, რაც კარგად გაერკვევით თქვენს გარემოში, საჭიროა დასახოთ სტრატეგია. ამისთვის პირველ რიგში უნდა განსაზღვროთ, თუ რა სტრატეგიული ამოცანები დგას თქვენს წინაშე. სტრატეგიულია ის ამოცანები, რომელთა შესრულების შემთხვევაში მომავლის თქვენეული ხედვა განხორციელებულად შეიძლება ჩაითვალოს. ასეთი ამოცანების რაოდენობა ხუთს არ უნდა აღემატებოდეს. სხვა შემთხვევაში არსებობს რისკი, რომ ჩვენი ყურადღება ზედმეტად გაიფანტება.

მთლიანობაში სტრატეგიულ გეგმას სამი მახასიათებელი უნდა ჰქონდეს. პირველ რიგში, ის კონკრეტული შედეგის მიღწევაზე უნდა იყოს ორიენტირებული. ასეთი შედეგი, თუ კერძო საწარმოოზეა ლაპარაკი, ბაზრის ახალი სექტორების ათვისება შეიძლება იყოს, პოლიტიკური ორგანიზაციის შემთხვევაში კი – ამომრჩეველთა ხმების რაოდენობის გაზრდა.



სურათი 3. ორგანიზაციის გეგმებსა და მიზნებზე ყოველი თანამშრომელი უნდა იყოს ინფორმირებული.

სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა აჩვენოს, თუ როგორ მოხდება ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების შესახებ დაინტერესებული ჯგუფების ინფორმირება. სტრატეგიული მიზნების განსახორციელებლად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაში დაინტერესებულმა პირებმა/ჯგუფებმა იცოდნენ, რა შედეგები შეიძლება მოიტანოს მოსალოდნელმა ცვლილებებმა. ეს მათ საშუალებას მისცემს არა მხოლოდ გაითავისონ ეს მიზნები, არამედ კარგად გაიაზრონ საკუთარი როლი ამ მიზნების განხორციელების პროცესში.

სტრატეგიის ამ ელემენტს, ჩვეულებრივ, კომუნიკაციის სტრატეგიას უწოდებენ. კომუნიკაციის სტრატეგიის ფორმულირება შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემას გულისხმობს:

- **ვის უნდა აუხსნათ თქვენი მიზნები?** ეს კითხვა, თავის მხრივ, ორ კითხვას მოიცავს: ვინ არიან თქვენთვის უკვე ცნობილი დაინტერესებული პირები? კიდევ ვისი ინტერესები შეიძლება იყოს დაკავშირებული თქვენი მიზნების განხორციელებასთან?
- **რის ახსნას ცდილობთ?** საერთო სურათისას? იმისას, თუ რატომ აპირებთ ცვლილებების განხორციელებას? რა არის თქვენი მთავარი მოტივი? რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს ცვლილებებს? რა შეიძლება შეიცვალოს და რა შეიძლება არ შეიცვალოს? ვინ მოიგებს ცვლილებების შედეგად და ვინ დარჩება წაგებული? როგორ შეიძლება ხედავდნენ ისინი არსებულ სიტუაციას? რისი დანახვა უნდა შეძლონ? რა უნდა იცოდნენ? რა დამოკიდებულება გინდათ, რომ ჰქონდეთ თქვენი გეგმების მიმართ?
- **რა საშუალებებით აპირებთ თქვენი მიზნების ახსნას?** წერილობით ფორმით? აუდიო-ჩანაწერებით? მოამზადებთ პრეზენტაციას? მოაწყობთ ბრიფინგს ჟურნალისტებისთვის? დაპატიჟებთ დაინტერესებულ მხარეებს ოფისში? დაპატიჟებთ მათ ყავაზე? მოაწყობთ ფოკუს-ჯგუფს?

### **სტრატეგიული ამოცანების განხორციელების გეგმა**

როგორც უკვე ვთქვით, საბოლოო მიზანის მისაღწევად აუცილებელია სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა და ამ

ამოცანების შერულება. სტრატეგიული ამოცანები (მათი რაოდენობა ხუთს არ უნდა აღემატებოდეს) ის ამოცანებია, რომელთა შესრულების შედეგად თქვენი საბოლოო მიზანი ან თქვენი ხედვა განხორციელებულად შეიძლება ჩაითვალოს. შესაბამისად, თქვენი მიზნის განხორციელება ყველა სტრატეგიული ამოცანის წარმატებულ შესრულებათა დამოკიდებული.

ყოველი სტრატეგიული ამოცანის შესასრულებლად აუცილებელია დროში განერილი სამუშაო გეგმის არსებობა და პასუხისმგებლობების სწორი განაწილება. დროში განერილი გეგმა საშუალებას მოგცემთ შეამოწმოთ, თუ რამდენად სწორად მიდის თქვენი სამუშაო. გეგმა ნათელი და გასაგები უნდა იყოს.

ამასთან ერთად, ამოცანის განხორციელებაში ჩართული ყველა ადამიანისთვის ნათელი და გასაგები უნდა იყოს მისი და გუნდის სხვა წევრების მოვალეობები. ეს განსაკუთრებით გუნდის ხელმძღვანელს ეხება. ამოცანის შესრულებაში წარმატების მიღწევა მნიშვნელოვად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელზე; შესაბამისად, მისი პასუხისმგებლობა გუნდის სხვა წევრების წინაშე საკმაოდ დიდია. ხელმძღვანელი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს გუნდის სხვა წევრების წინაშე.

### **სტრატეგიის განხორციელება**

სტრატეგიის დასახვა თქვენი სამუშაოს მხოლოდ დასაწყისია. შემდეგ ნაბიჯს მისი განხორციელება წარმოადგენს.

### **სტრატეგიის გადამოწმება და გადასინჯვა**

განხორციელების დროს მნიშვნელოვანია, ყურადღება მიექცეს იმას, თუ რამდენად შეესაბამება მიმდინარე სამუშაო წინასწარ დასახულ ამოცანებს. ამავე დროს, მნიშვნელოვანია გადამოწმდეს, თუ რამდენად შეესაბამება ესა თუ ის ამოცანა თქვენს სტრატეგიულ მიზნებს. ამ ეტაპზე დგება სამი კითხვა:

1. რომელი გზით მივდივართ?
2. მივყვებით თუ არა არჩეულ გზას?
3. არის თუ არა ეს ის გზა, რომელიც დასახულ მიზნამდე მიგვიყვანს?

აუცილებელია, დროულად მოახდინოთ რეაგირება, თუ წინასწარ დასახული გზიდან გადახვევამ მოგიწიათ. თუ იცით, რომ ეს გზა ჯერ კიდევ შეესაბამება თქვენ მიერ დასახულ ამოცანებს, აუცილებელია იზრუნოთ ამ გზაზე დასაბრუნებლად. თუ ახალი ინფორმაცია სხვა გზის არჩევისკენ გიბიძგებთ, საჭიროა ამ გზის შეცვლა და ახალი გზის არჩევა.

## **სტრატეგიული აზროვნების კომპონენტები**

ამ ბროშურის შემდეგი ნაწილი დაგეხმარებათ პრაქტიკულად უპასუხოთ იმ გამოწვევას, რომელსაც სტრატეგიის დასახვის აუცილებლობა აყენებს თქვენს წინაშე. აქ მოცემულია ის საკითხები, რომელთა გარკვევაც სტრატეგიის შექმნამდე მიგიყვანთ. ეს საკითხები ქვემოთ მოცემული მიმდევრობით უნდა განვიხილოთ.

### ***მომავლის ხედვა***

მომავლის ხედვაში ჩვენ ვგულისხმობთ მომავლის ნათელ სურათს, რომელსაც შეუძლია ადამიანების დარწმუნება და მოტივირება. მომავლის ხედვამ უნდა შექმნას დეტალური სურათი იმისა, თუ რა მოხდება, ვინ რას გააკეთებს, რას მივიღებთ შედეგად და ა.შ.

### ***მისიის განაცხადი***

მისიის განაცხადი, როგორც წესი, ერთი ან ორი წინადადების სახით არის ჩამოყალიბებული. მისიის განაცხადში საუბარია იმის შესახებ, თუ რა საქმიანობას ეწევა თქვენი ორგანიზაცია. განსხვავებით მომავლის ხედვისგან, რომელიც მანამდე დასახული ხედვის განხორციელების შემ-

დეგ იცვლება, მისიის განაცხადი უფრო ზოგადია და უცვლელი რჩება.

მისიის განაცხადს შემდეგი მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს:

- მისიის განაცხადი ანმყო დროში უნდა იყოს ფორმულირებული;
- ის ნათლად უნდა აჩვენებდეს, თუ რას აკეთებს თქვენი ორგანიზაცია;
- მან უნდა დააკონკრეტოს, თუ რა როლს თამაშობს თქვენი ორგანიზაცია პრობლემის გადაწყვეტაში;
- საუბრობდეს თქვენს მთავარ საქმეზე.

მისიის განაცხადი კარგად უნდა იყოს გაგებული და გაზიარებული თქვენი თანამშრომლების მიერ. ის კარგად უნდა უხნიდეს მათ, თუ რა არის მათი მუშაობის მთავარი მიზანი.

### *მაგალითი*

*ავტომობილების რემონტის სფეროში მოღვაწე ერთ-ერთი კომპანია შემდეგნაირად განსაზღვრავს თავის მისიას:*

*“ჩვენი მიზანია ვიყოთ მაქსიმალურად ეფექტურები მომსახურების განევაში.”*

*ამ განაცხადის ძლიერი მხარე არის მისი გაბედულობა და შორს მიმავალი მიზანი. მისი სისუსტე მდგომარეობს იმაში, რომ ასეთი განაცხადი შეიძლება ყველა სახის ორგანიზაციას ჰქონდეს. მისიის განაცხადი უნდა იყოს ფოკუსირებული თქვენი ორგანიზაციის მთავარ საქმიანობაზე.*

### **სტრატეგიული ამოცანები**

მოდით, კიდევ ერთხელ დავუბრუნდეთ მომავლის ხედვას და მისიის განაცხადს. რისი გაკეთება არის საჭირო იმისთვის, რომ თქვენი სტრატეგიის ეს ორი კომპონენტი განხორციელდეს? შეეცადეთ გამოყოთ ხუთი ყველაზე მინიშნელოვანი ამოცანა, რომლის შესრულება აუცილებელია თქვენთვის სასურველი შე-

დეგის მისაღებად. სწორედ ეს არის თქვენი სტრატეგიული ამოცანები.

სტრატეგიული ამოცანები სამოქმედო გეგმებში არ უნდა აურიოთ. სამოქმედო გეგმის დასახვა სწორედ სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე ხდება.

### *მაგალითი*

*საინჟინრო კომპანია, რომელიც საავტომობილო წარმოებისთვის ნაწილების დამზადებით არის დაკავებული, შემდეგნაირად აყალიბებს თავის სტრატეგიულ ამოცანებს:*

- *წარმოებულმა პროდუქციამ ფასებით მეტოქეების მიერ გამოშვებულ პროდუქციას კონკურენცია უნდა გაუწიოს;*
- *მომხმარებლისთვის პროდუქციის მიწოდება 24 საათის განმავლობაში უნდა მოხდეს მთელი ქვეყნის მასშტაბით;*
- *უნდა დაიწყოს საკუთარი დანადგარების და იარაღების წარმოება, უნდა შემცირდეს სხვა მწარმოებლების მიერ გამოშვებულ იარაღებზე/დანადგარებზე დამოკიდებულება;*
- *ექსპორტის წილი უნდა გაიზარდოს 35 პროცენტამდე.*

### **ხელმძღვანელობის წინაშე მდგარი ამოცანები (Leadership Tasks)**

ხელმძღვანელობის წინაშე სხვადასხვა ტიპის ამოცანები დგას. ერთ-ერთი ასეთი ამოცანა ორგანიზაციის ყოველდღიური სამუშაოს საერთო ხედვასთან/მისიასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაა.

ხელმძღვანელის წინაშე სხვა ამოცანებიც დგას. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ვერც ერთი ხელმძღვანელი მის წინაშე მდგარ ყველა პრობლემას ვერ გაუმკლავდება. ქვემოთ მოყვანილია ზოგი იმ ამოცანათაგანი, რომელთა გადაწყვეტაც მენეჯერებს უწევთ ხოლმე.

- *მომავლის ხედვის და სტრატეგიის დასახვა;*
- *ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ერთსულოვნების უზრუნველყოფა;*

- გუნდის შექმნა (building a team);
- გადანყვეტილებების მიღება;
- თანამშრომლების წვრთნა;
- შედეგების უზრუნველყოფა;
- რესურსების მობილიზება და გადანაწილება;
- დაინტერესებულ მხარეებთან მუშაობა;
- მთავარ პროცესებზე დაკვირვება და მათი კონტროლი;
- ბიუჯეტის შედგენა.

ხელმძღვანელმა უნდა გადანყვიტოს, რომელი ამოცანის შესრულება უფრო მნიშვნელოვანია მისთვის და რომლის გადაბარება სხვისთვისაც შეუძლია.

### **ფასეულობები**

თითქმის ყველა ტიპის საქმიანობაში ეთიკური ხასიათის კითხვები დგება. ასეთი ტიპის კითხვების ძირითადი შინაარსი ერთ კითხვამდე შეიძლება დავიყვანოთ: რა გზებს შეიძლება მივმართოთ ჩვენი მიზნების მისაღწევად?

ყოველი ორგანიზაცია ხასიათდება გარკვეული ტიპის შიდა კულტურით. პასუხები ეთიკური ხასიათის კითხვებზე იმ ორგანიზაციულ ფასეულობებს შეადგენს, რომლებიც ამ ორგანიზაციის შიდა კულტურას ქმნიან. ეს ის ფასეულობებია, რომლებსაც ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა ეფუძნება.

ქვემოთ მოყვანილია ის კითხვები, რომლებზეც პასუხის გაცემა თქვენთვის, თქვენი ორგანიზაციისთვის ან გუნდისთვის დამახასიათებელი ფასეულობების განსაზღვრაში დაგეხმარებათ:

- როგორი უნდა იყოს თქვენი ორგანიზაცია იმისათვის, რომ საუკეთესო შედეგს მიაღწიოს?
- თუ თქვენ აფასებთ და პატივს სცემთ თქვენს თანამშრომლებს, როგორ უნდა გამოხატოთ ეს თქვენი ქცევით?
- თუ თქვენ აფასებთ და პატივს სცემთ თქვენს მომხმარებლებს, როგორ უნდა გამოამჟღავნდეს ეს თქვენს ქცევაში?
- თუ თქვენ აფასებთ და პატივს სცემთ კარგ მუშაობას, როგორ უნდა გამოამჟღავნდეს ეს თქვენს ქცევაში?



- თუ თქვენ პატივს სცემთ თქვენი თანამშრომლების თავისუფალ დროს, როგორ უნდა გამოამჟღავნდეს ეს თქვენს ქცევაში?

ორგანიზაციის ფასეულობები აუცილებლად მისი თანამშრომლების ქცევაში უნდა გამოამჟღავნდეს. დაასახელეთ ის სამი ფასეულობა, რომელიც თქვენი ორგანიზაციის შემთხვევაში განსაკუთრებით საჭიროდ და მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ.

### **პასუხისმგებლობათა/მოვალეობათა გადანაწილება**

მოვალეობათა გადანაწილება, ჩვეულებრივ, ორ რამეს გულისხმობს: ვინ რას აკეთებს და ვინ ვის წინაშე არის პასუხისმგებელი?

მართვასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა არის ის, რომ ზოგჯერ ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლებმა არ იციან, მათ გარშემო ვინ რას აკეთებს, ვის წინაშე არიან ისინი პასუხისმგებლები და რა გადაფარვა არსებობს მათი და სხვა თანამშრომლების მოვალეობებს შორის.

მოვალეობების გადანაწილებაში ამგვარმა გაურკვეველობამ მუშაობის საბოლოო შედეგებზე ნეგატიური გავლენა შეიძლება იქონიოს. ამიტომაც მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ მოვალეობათა გადანაწილებისას გარკვეულ შემთხვევაში ძალაუფლების დემონსტრირებაც არის საჭირო.

თვალი გადაავლეთ თქვენს ორგანიზაციას, გუნდს და გაეცით პასუხი კითხვაზე, თუ ვინ რა როლს თამაშობს მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებაში. რა შედის ყოველი თანამშრომლის მოვალეობებში?

შემდეგი ნაბიჯის სახით შეგიძლიათ თქვენს თანამშრომლებს დაუსვათ ასეთი კითხვა: როგორ ხედავენ ისინი საკუთარ მოვალეობებს? ემთხვევა თუ არა მათი ხედვები მათი მოვალეობების შესახებ თქვენს ხედვას?

იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელებს და თანამშრომლებს შორის წარმოდგენები ამ საკითხებზე არ ემთხვევა, ხელმძღვანელის ვალია, სიცხადე შეიტანოს ყოველი თანამშრომლის მოვალეობებში.

## **გუნდური როლები**

მენეჯმენტის სპეციალისტმა მერედიტ ბელბინმა განსაზღვრა ის როლები, რომლებიც გუნდში სხვადასხვა წევრმა უნდა შეასრულოს.

- “შემოქმედი” – ეს არის არაორდინარული, შემოქმედებით აზროვნების მქონე ადამიანი. ასეთი ადამიანი ხშირად ადვილად პოულობს გამოსავალს რთულ სიტუაციებში.
- “რესურსების მომძიებელი” – ეს აქტიური ადამიანია, რომელსაც ეადვილება სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა. ასეთი ადამიანი მუდმივად ახალი შესაძლებლობების/რესურსების ძიებაშია და ახალი, საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას ცდილობს.
- “კოორდინატორი” – ამ ტიპს გამოცდილი, სანდო ადამიანები მიეკუთვნებიან. “კოორდინატორები” ხელმძღვანელების საუკეთესო ტიპს წარმოადგენენ; მათ თანამშრომლებს შორის საქმის სწორი გადანაწილება და გადაწყვეტილებების მიღება ეხერხებათ.
- “აქტივისტები” – ეს ადამიანები მომავლის საკუთარი ხედვის განხორციელებას ცდილობენ. მათ სიძნელების გადალახვის სურვილი და უნარი გააჩნიათ.
- “დამკვირვებელი-შემფასებელი” – გამჭრიახი და ნათელი გონების მქონე ადამიანები. მათ ყველა არსებული შესაძლებლობის წინასწარ აწონ-დანონვა და ბრძნული გადაწყვეტილებების მიღებაც შეუძლიათ.
- “გუნდური მოთამაშე” – თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ადამიანი. ასეთი ადამიანები, როგორც წესი, ხელს უწყობენ კონფლიქტების თავიდან არიდებას და გადაჭრას.
- “შემსრულებელი” – დისციპლინირებული და სანდო ადამიანები, რომელთაც არ უჭირთ იდეების ცხოვრებაში გატარება.

- “დამხმარე” – ამ ტიპის ადამიანებს სხვებისთვის შეცდომების აღმოჩენაში და გამოსწორებაში დახმარება შეუძლიათ.
- “ექსპერტები” – დამოუკიდებელი, გამოცდილების მქონე და კონკრეტულ საკითხში კარგად გაცნობიერებული სპეციალისტები.

### **რას უნდა მივაღწიოთ?**

სტრატეგიული მიზნის განხორციელება, როგორც წესი, მრავალი კომპონენტისგან შედგება. მნიშვნელოვანია არის იმის გარკვევა, თუ რა კომპონენტებისგან შედგება თქვენი სტრატეგიული მიზანი და რა უნდა გააკეთოთ სტრატეგიული მიზნის განხორციელებლად.

ქვემოთ მოყვანილია ის საკითხები, რომელთა გარკვევაც აუცილებელია ჩვენი საქმიანობის დაგეგმვისას.

პირველი კითხვა, რომელიც აქ ჩნდება, არის ის, თუ როგორ უნდა განსაზღვროთ, არის თუ არა თქვენი მიზანი მიღწეული/ამოცანა შესრულებული? სხვა სიტყვებით, როგორ შეიძლება მიზნის მიღწევის გაზომვა?

კიდევ ერთი კითხვა დგება: არის თუ რა საჭირო გარკვეული მოქმედებები მიზნის მისაღწევად? ვინ არის ან ვინ იქნება ამ მოქმედებების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი/პირები?

ჩვენ ასევე უნდა დავსახოთ ვადები, რომლის ფარგლებშიც დასახული ამოცანა შესრულდება. ჩვეულებრივ, განისაზღვრება ბოლო ვადა (დედლაინი), რომელამდეც ეს ამოცანა უნდა შესრულდეს.

დაბოლოს, ძალიან მნიშვნელოვანია პერიოდულად მოწმდებოდეს, თუ როგორ მიდის დაგეგმილი სამუშაო. როგორ (რა პერიოდულობით, რა საშუალებით) მოხდება ეს შემოწმება?

## **სამუშაო პროცესი**

სამუშაო პროცესი მოიცავს ყველა იმ ნაბიჯს, რომელსაც ამოცანის დასახვიდან მის შესრულებამდე მივყავართ. ის, თუ როგორ წარიმართება სამუშაო პროცესი, გადამწყვეტ როლს თამაშობს ჩვენი მიზნების წარმატებით შესრულებაში.

ზოგ შემთხვევაში დაგეგმილი ამოცანის შესრულება რთულ, დროში გაჭიმულ და მრავალი კომპონენტის შემცველ სამუშაო პროცესთან არის დაკავშირებული. ზოგიერთი ამოცანის შესრულება უფრო მარტივ სამუშაო პროცესს მოითხოვს.

სამუშაო პროცესი მრავალი ნაწილისგან შედგება. სამუშაო შეხვედრის წარმართვა, გადანყვებილებების მიღების სტილი, რისკებისთვის თავის არიდება და უსაფრთხოების ზომების მიღება – ეს ყველა სამუშაო პროცესის ცალკეული ნაწილებია.

ყველა შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია სამუშაო პროცესის დაგეგმვა. უნდა გადანყვიტოთ, სამუშაო პროცესის რა ელემენტებია ყველაზე მნიშვნელოვანი თქვენი მიზნების წარმატებული და უმტკივნეულო განხორციელებისთვის?

## **დაგეგმვა**

ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ დაგეგმვის მნიშვნელობაზე ამ ბროშურის პირველ ნაწილში. სამუშაოს წინასწარი დაგეგმვა საშუალებას გვაძლევს, ხიდი გავდოთ აწმყო მომენტიდან სტრატეგიული მიზნების შესრულებამდე.

დაგეგმვას კიდევ ერთი დადებითი მხარე აქვს. ის საშუალებას გვაძლევს წინასწარ გავიზნოთ მომავალი სამუშაოს ყოველი დეტალი და არ გამოგვრჩეს ის მნიშვნელოვანი პრობლემები, რომლებიც სამუშაოს შესრულებისას შეიძლება ჩვენს წინაშე დადგეს.

როგორც უკვე ზემოთ ითქვა, ყოველი სტრატეგიული ამოცანის შესრულება წინასწარ განერილი სამუშაო გეგმის არსებობას მო-

ითხოვს. ზოგ შემთხვევაში არსებობს ერთზე მეტი გეგმა: ძირითად გეგმასთან მიბმულია ამ გეგმის შიგნით არსებული ზოგიერთი ამოცანის შესრულების გეგმა (ქვეგეგმა). ეს, როგორც წესი, რთული სამუშაო პროცესის შემთხვევაში ხდება, როდესაც გეგმის შიგნით მოცემული ზოგიერთი ამოცანა დამატებით დაგეგმვას მოითხოვს.

### **რესურსების განსაზღვრა და განაწილება**

მომავლის ხედვის და გეგმების ქონა საკმარისი არ არის სასურველი მიზნის მისაღწევად. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, თუ რა რესურსებს ვფლობთ ჩვენი მიზნების მისაღწევად? ასევე უნდა ვიცოდეთ, რა რესურსები გვჭირდება და რისი გაკეთება შეგვიძლია იმისთვის, რომ ეს რესურსები მივიღოთ.

### **კომპეტენტური გუნდი/თანამშრომლები**

დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რამდენად კომპეტენტურები არიან ჩვენი თანამშრომლები ან მთლიანად გუნდი. საუბარი აქ მხოლოდ პროფესიონალიზმზე არ არის. მნიშვნე-



სურათი 4. ნებისმიერი ამოცანის შესრულება თანამშრომლების ერთობლივი ძალისხმევის შედეგია.

ნელოვანია ვიცოდეთ, თუ რამდენად იცნობენ და იზიარებენ თქვენი თანამშრომლები ორგანიზაციის ხედვას, მისიას და ამოცანებს.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მისი თანამშრომლების მუშაობაზე. ხელმძღვანელობის ამოცანაა, ისე განაწილოს პასუხისმგებლობები თანამშრომლებს შორის, რომ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანები შესრულდეს დათქმულ ვადაზე. ხელმძღვანელს არ შეუძლია ყველა სამუშაოს შესრულება საკუთარ თავზე აიღოს.

ამასთან, შეუძლებელია ყველა თანამშრომლის მუშაობა ყოველთვის გავაკონტროლოთ. თქვენი თანამშრომლებისთვის ხშირად აუცილებელი ხდება, გარკვეული გადაწყვეტილებები თავადვე მიიღონ. ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ექნებათ მათ ამის საშუალება.

ამავე დროს, საჭიროა, რომ თქვენი თანამშრომლები გადაწყვეტილებების მიღებისას სწორედ ორგანიზაციის ხედვებისა და მიზნების მიხედვით მოქმედებდნენ. ამისთვის კი აუცილებელია, რომ თქვენი თანამშრომლები იცნობდნენ, კარგად იაზრებდნენ და იზიარებდნენ ამ მიზნებს.

ქვემოთ მოყვანილია კითხვები, რომლებიც დაგეხმარებათ იმის გაგებაში, თუ რამდენად იცნობენ და იზიარებენ თქვენი თანამშრომლები ორგანიზაციის მიზნებს, მისიას და ამოცანებს. დაუსვით საკუთარ თავს ეს შეკითხვები და შეეცადეთ უპასუხოთ “კი”, “დარწმუნებული არ ვარ” ან “არა”.

- კარგად ესმით თუ არა თქვენს თანამშრომლებს, რა არის თქვენი ორგანიზაციის ხედვა, სტრატეგია და ძირითადი ფასეულობები?
- კარგად ესმით თუ არა თქვენს თანამშრომლებს, რა არის ამ კონკრეტულ ეტაპზე თქვენი ორგანიზაციის მიზნები, ამ მიზნების მისაღწევად საჭირო მოქმედებები და ვადები?
- კარგად ესმით თუ არა, შემდგომში რა ნაბიჯების გადადგმა არის საჭირო?

- არსებობს თუ არა ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის შეთანხმება, რომელიც გარკვევით განსაზღვრავს მხარეების უფლება-მოვალეობებს?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის შემდეგ, გააკეთეთ დასკვნები იმის შესახებ, საჭიროა თუ არა თქვენი თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების განმარტება; რომელ თანამშრომლებს სჭირდებათ ასეთი განმარტების მიცემა?

