

## ქეთევან ნადირაშვილი

რისკების ცენტრალური მართვის დეპარტამენტის უფროსის  
მოადგილე, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის ფაკულტეტის დოცენტობა

## დიმიტრი ჯაფარიძე

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის  
კვლევის ცენტრის დირექტორი

## ანდრე დე ვაალი

მაასტრიხტის მენეჯმენტის სკოლის დირექტორი, მაღალი  
პერფორმანსის ორგანიზაციების ცენტრის დირექტორი

# მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები საქართველოს საბანკო სექტორში

ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში ორგანიზაციების შეფასებისა და მენეჯმენტის ლიტერატურაში მნიშვნელოვანი ადგილი დაეთმო იმ მაჩვენებლებისა და მახასიათებლების შესწავლას, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციების მაღალ პერფორმანსს<sup>1</sup>.

ზოგადად, ადამიანები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, დიზაინი, კულტურა, შიდა პროცესები, ტექნოლოგიები, გარემო ფაქტორები და კიდევ მრავალი სხვა, წარმოადგენენ სწორედ იმ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციების წარმატებას. თუმცა, მრავალი ნაშრომი, კვლევა თუ წიგნი მიეძღვნა ამ საკითხის უფრო დეტალურად შესწავლას და იმის დაზუსტებას, თუ კონკრეტულად რომელი ფაქტორები ეხმარებიან ორგანიზაციებს ასეთი განსაკუთრებული სტატუსის მიღწევაში.

წინამდებარე სტატიაში გაანალიზებულია ქართული საბანკო სისტემა მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების ჭრილში. ანალიზი დაფუძნებულია მაასტრიხტის მენეჯმენტის სკოლის პროფესორ ანდრე დე ვაალის მიერ შემუშავებულ ჩარჩოზე – „მაღალი პერფორმანსის ორგანიზაციების ჩარჩო“, რომელიც მენეჯმენტისა და პერფორმანსის შეფასების თეორიაში მიჩნეულია მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯად. აღნიშნული ნაშრომი ეფუძნება ძალიან დიდი რაოდენობის პრაქტიკულ ქეისებს და ასევე იმ მნიშვნელოვან თეორიულ მიღწევებს, რომლებიც მოპოვებულია ამ სფეროში ბოლო 30

წლის განმავლობაში. მოდელი უნიკალურია იქიდან გამომდინარე, რომ ის არ წარმოადგენს ინსტრუქციას ან მითითებების ჩამონათვალს, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული ორგანიზაციებში მაღალი პერფორმანსი. არამედ, მისი მთავარი მახასიათებელი არის ის რომ, იგი წარმოადგენს გარკვეულწილად შეფასების ინსტრუმენტს მენეჯერებისათვის. ის ძალიან მოქნილია და შესაბამისად ადვილად მორგებადი ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის.

ამ ტიპის კვლევა საკმაოდ საინტერესო უნდა იყოს როგორც პროფესიონალთა ვიწრო წრისათვის, ისე მკითხველთა ფართო სპექტრისთვისაც. წინამდებარე კვლევის მიზანია შეისწავლოს, თუ რამდენად არიან ქართულ კომერციულ ბანკებს შორის წარმოდგენილი მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები. ამასთანავე, სასარგებლო იქნება სწორედ ამ მახასიათებლების გამოვლა რაოდენობრივი პარამეტრების ჭრილში. აღსანიშნავია, რომ ანალოგიური ხასიათის კვლევა ჯერ არ ჩატარებულა საქართველოში; შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მისი განხორციელება, შემდგომში დანერგვა და პრაქტიკულ საქმიანობაში ინტეგრირება, როგორც სახელმწიფო, ასევე, კერძო სექტორში.

საყურადღებოა, რომ წინამდებარე კვლევის თანაავტორს წარმოადგენს სწორედ ამ მეთოდოლოგიის ავტორი – მაასტრიხტის მენეჯმენტის სკოლის პროფესორი ანდრე დე ვაალი.

1. მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაცია, High Performance Organization (HPO)-ტერმინი დამკვიდრებულია ბოლო 2 ათეული წელიწადი. ტერმინი გულისხმობს ისეთ მიღწევებს, როგორცაა კარგი ფინანსური შედეგები, ძლიერი ხელმძღვანელობა, ინოვაცია, მომხმარებელთა კმაყოფილება, თანამშრომელთა მოტივაცია და ა.შ. სხვადასხვა ავტორის მიერ მოწოდებული განმარტებები იხ. სტატიაში.



### 1. ლიტერატურის მიმოხილვა

თ. პიტერსი და რ. ჰ. ვოტერმანი იყვნენ ერთ-ერთი პირველები, რომლებიც დაინტერესდნენ იმ ფაქტორების შესწავლით, რომლებიც კომპანიების წარმატებას განაპირობებდნენ. წიგნი- „ბრწყინვალეების ძიებაში“ გამოიცა 1982 წელს და დღემდე რჩება ერთ-ერთ მოთხოვნად ნაშრომად ბიზნეს გარემოში. ავტორები საკონსულტაციო საქმიანობას ეწეოდნენ კომპანია „მაქკინზი და კომპანია“ (McKensey & Company)-ში და შესაბამისად მათი კვლევა ჩატარებულ იქნა 62 კლიენტ ორგანიზაციაში, რომლებიც იმ დროისთვის აშშ-ში წარმატებულ კომპანიებს წარმოადგენდნენ. კვლევის შედეგად მათ დაადგინეს 8 ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც განაპირობებენ კომპანიების წარმატებას. კერძოდ:

1. სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება და ბიუროკრატიის დონის შემცირება;
2. კომუნიკაცია მომხმარებელთან;
3. ინოვაციებისა და ექსპერიმენტების წახალისება; ტოლერანტობა შეცდომების მიმართ და თანამშრომელთა ინდივიდუალურობის აღიარება;
4. შრომის ნაყოფიერების ამაღლება თანამშრომლების პატივისცემისა და მათთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარების გზით;
5. მკაფიოდ განსაზღვრული, სწორი ორგანიზაციული ღირებულებების დამკვიდრება;
6. ძირეული საქმიანობის შენარჩუნება, იმავდროულად მზაობა დივერსიფიკაციის მხარდასაჭერად;
7. მოქნილობა და ადვილი ადაპტაცია ცვლილებების მიმართ;
8. მენეჯმენტის ყოველდღიური ჩართულობა მათი პრაქტიკულ საქმიანობაში თანამონაწილეობის გზით;

მიუხედავად წიგნის პოპულარობისა, მას მრავალი კრიტიკოსი გამოუჩნდა. თუმცა, დღეისათვის ნაშრომი კვლავ ინარჩუნებს ერთ-ერთი მოთხოვნადი წიგნის რეპუტაციას ბიზნეს სამყაროში. საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ პიტერსისა და ვოტერმანის 8 ფაქტორი იქცა მრავალი მენეჯმენტის მოდელის პლატფორმად, რომელთა შორის განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს მაკინზის 7-S მოდელი<sup>2</sup>.

პიტერსისა და ვოტერმანის იდეა გაგრძელდა კოლინსისა და პარასის წიგნში „აშენო გაგრძელებისთვის“ (Collins, Porras,1997). ავტორები

შეეცადნენ მოეხდინათ იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც ორგანიზაციებს გამოარჩევდნენ სხვა მსგავსი ტიპის ორგანიზაციებისგან. კვლევისათვის მათ შეარჩიეს 18 ახლად დაარსებული კომპანია კარგად ჩამოყალიბებული, ძლიერი ხედვით და ისინი იმავე ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებს შეადარეს.

კვლევის შედეგად, ისინი მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ გამორჩეულ და წარმატებულ კომპანიებს ჰყავთ ქარიზმატული ლიდერები, ისინი ფოკუსირებული არიან მოგების მაქსიმიზაციაზე და კონკურენტების დამარცხებაზე. ამ ნაშრომში განსაკუთრებული აქცენტებია გაკეთებული კომპანიების აგრესიულ სტრატეგიაზე, რომელიც მიმართულია მხოლოდ წარმატებისაკენ და ასევე ქარიზმატული ლიდერების განსაკუთრებულ შესაძლებლობებზე – მათ უნარებზე მოახდინონ ცვლილებები.

უდავოდ საინტერესო ნაშრომს წარმოადგენს კოლინსის შემდგომი კვლევა ანალოგიურ თემაზე. ნაშრომი გვთავაზობს ინდიკატორებს, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციების ნახტომისებურ ცვლილებას „კარგიდან საუკეთესოსკენ“ გრძელვადიან პერიოდში (Collins, 2001); ავტორმა შეისწავლა 1435 კომპანიის მონაცემები და დააკვირდა კომპანიების პერფორმანსს ბოლო 40 წლის განმავლობაში. წიგნში მწვავე კრიტიკაა ისეთი მიდგომების მიმართ, როგორებიცაა ცვლილებების წამოწყება მხოლოდ ორგანიზაციის კრიზისის ფაზაში, არამოტივირებული თანამშრომლების გააქტიურება მაღალი ხელფასებისა და პრემიების დაპირებებით, სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხით კონკურენტუნარიანობის დამკვიდრება – ანუ შიში იმისა, რომ სხვები უფრო კონკურენტუნარიანები არიან, ისინი წინ მიიწევენ, ხოლო დანარჩენები კი ჩამორჩებიან. ავტორი სკეპტიკურად არის განწყობილი კომპანიების შერწყმისა და გაერთიანების შედეგად მიღწეული გაუმჯობესებული პერფორმანსის მიმართ. იგი აღნიშნავს, რომ გაერთიანება და შერწყმა ნამდვილად არის გზა კომპანიის გაფართოებისთვის, თუმცა ეს არ არის წარმატების საწინდარი. საინტერესოა ავტორის დამოკიდებულება ტექნოლოგიების, როგორც ცვლილებების კატალიზატორის მიმართ. იგი აღიარებს ტექნოლოგიების ძალიან დიდ მნიშვნელობას, თუმცა მოჰყავს არგუმენტები იმის თაობაზე, რომ მაღალი პერფორმანსის ორგანიზაციები არ საჭიროებენ და-

2. მაქკინზის 7-S მოდელი-ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის შესაფასებლად, გარკვეული მიზნის მიღწევასთან მიმართებაში; იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციის 7 ძირითადი ელემენტის და ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების თავსებადობას. შემუშავებულია 1980 წელს მაქკინზის კონსულტანტების მიერ (Tom Peters, Robert Waterman, Julien Philips, Richard Pascale, Anthony G. Athos).

მატებით სტიმულებს. მათ მუდმივად ჰყავთ თვით-მოტივირებული თანამშრომლები და თავდადებული ლიდერები, რომლებიც მუდმივ რეჟიმში გეგმავენ და ახორციელებენ წარმატებებზე ორიენტირებულ ცვლილებებს. ანუ კოლინსმა აღნიშნულ ნაშრომში წარმოადგინა მოსაზრებები ორგანიზაციის ისეთ კულტურაზე, სადაც ადამიანები მუდმივად მიისწრაფვიან გაუმჯობესებისა და წარმატებისკენ.

პერფორმანსის შეფასებისა და მენეჯმენტის ლიტერატურაში მაღალი ცნობადობით გამოირჩევიან ავტორები ეფშტეინი და ბიკარდი, რომელთა ერთობლივი ნაშრომი „კორპორატიული ანგარიშვალდებულებების გარდაქმნა კონკურენტუნარიან უპირატესობაში“ (1999) აღწერს იმ წარმატების კრიტერიუმებს, რომლებიც მიჯნავენ „წამყვან“ და „თანამდევ“ ინდიკატორებს. მათ წარმოადგინეს კორპორატიული ანგარიშვალდებულების 4 ელემენტი, რომლებიც განაპირობებენ კონკურენტულ უპირატესობას:

1. მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი;
2. ფინანსური, საოპერაციო და სოციალური შეფასების სისტემები;
3. გამჭვირვალე ანგარიშგება;
4. მენეჯმენტის სისტემები;

2001 წელს ეფშტეინმა და როიმ განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილეს ისეთ ფაქტორზე, როგორცაა კორპორატიული მდგრადობა. ამის შემდეგ კი, ეფშტეინმა და შნიტსმა გაანალიზეს კორპორატიული მდგრადობის, როგორც ფაქტორის გავლენა ფინანსურ ინდიკატორებზე და დარწმუნდნენ, რომ მათ შორის არსებობს ურთიერთკავშირი. უფრო მეტიც, 1999 წლის აქციების ბაზრის ვარდნის ანალიზის შესწავლის შედეგად, მათ ნახეს, რომ ნეგატიური ზეგავლენა, ბევრად ნაკლებად აისახა მდგრადი და სტაბილური რეპუტაციის მქონე ორგანიზაციებზე.

ყველა ზემოაღნიშნული ფაქტორის და მათ მიმართ დიდი ინტერესის გათვალისწინებით მენეჯმენტისა და პერფორმანსის შეფასებისას ლიტერატურაში გაჩნდა მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების განმარტების რამდენიმე ნაირსახეობა:<sup>3</sup>

- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციას ახასიათებს სტაბილური ზრდა და მისი ფინანსური მაჩვენებლები გრძელვადიან პერიოდში გაცილებით აღემატება მისი კონკურენტი კომპანიის ანალოგიურ მაჩვენებლებს“ (კოლინსი, პორასი

1997; გეუსი, 1997; ბრაუნი და ეისენჰარდი, 1998, ანუნიზიო, 2004).

- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციებს სწრაფი ადაპტაციის უნარი გააჩნიათ“ (კოტერი და ჰესკეტი, 1992; ფოსტერი და კაპლანი, 2001; ანუნიზიო, 2004).
- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები მყისიერად რეაგირებენ ცვლილებებზე“ (გარატი, 2000; მაკვი, 2004; ლაითი, 2005).
- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები ორიენტირებული არიან გრძელვადიან პერსპექტივაზე“; (მილერი და ბრეტონ-მილერი 2005; ანდერვუდი, 2004)
- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციის მართვის სისტემები ინტეგრირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიასთან, სტრუქტურასთან, პროცესებთან და ყოველივე აღნიშნულს მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ ადამიანური ფაქტორები“ (ჰოდგეტს 1998)
- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაცია ფოკუსირებულია მუდმივ გაუმჯობესებაზე და ახალი უნარების შექმნაზე“ (მანზონი 2004)
- „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაცია დიდ ძალისხმევას იჩენს სამუშაო ადგილებისა და შესაძლებლობების განვითარებაზე“ (ფოსტერი და კაპლანი 2001)

ყველაზე სრულყოფილი განმარტება ფორმულირებულია ანდრე დე ვალის მიერ (2007):

„მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაცია არის ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს მაღალ ფინანსურ მაჩვენებლებს თავის კონკურენტებთან შედარებით დროის გრძელვადიან პერიოდში; აქვს უნარი, რომ მოერგოს ნებისმიერი ტიპის ცვლილებას, რეაგირებდეს მყისიერად, რასაც აღწევს ინტეგრირებული მართვის სისტემებით; ასევე საკუთარი უნარების მუდმივი გაუმჯობესებისა და თანამშრომლებთან სამართლიანი ურთიერთობის საფუძველზე“.

მაშასადამე, მიუხედავად განმარტებებისა და მიდგომების მრავალფეროვნებისა, მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები ყოველთვის ასოცირდებიან კარგ ფინანსურ მაჩვენებლებთან, კმაყოფილ მომხმარებლებთან და ეფექტურ თანამშრომლებთან. ამ ტიპის ორგანიზაცია ორიენტირებულია ინოვაციებსა და განვითარებაზე გრძელვადიან პერიოდში; ეს ფაქტორები თავსებადი ორგანიზაციის მისიასთან, ხედვასა და ძლიერ ხელ-

3. აღნიშნული განმარტებები მოყვანილია ანდრე დე ვალის ნაშრომში: „მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციის მახასიათებლები“, გვ.3 (“The Characteristics of High Performance Organization”; Global Professional Publishing LTD, UK 2012



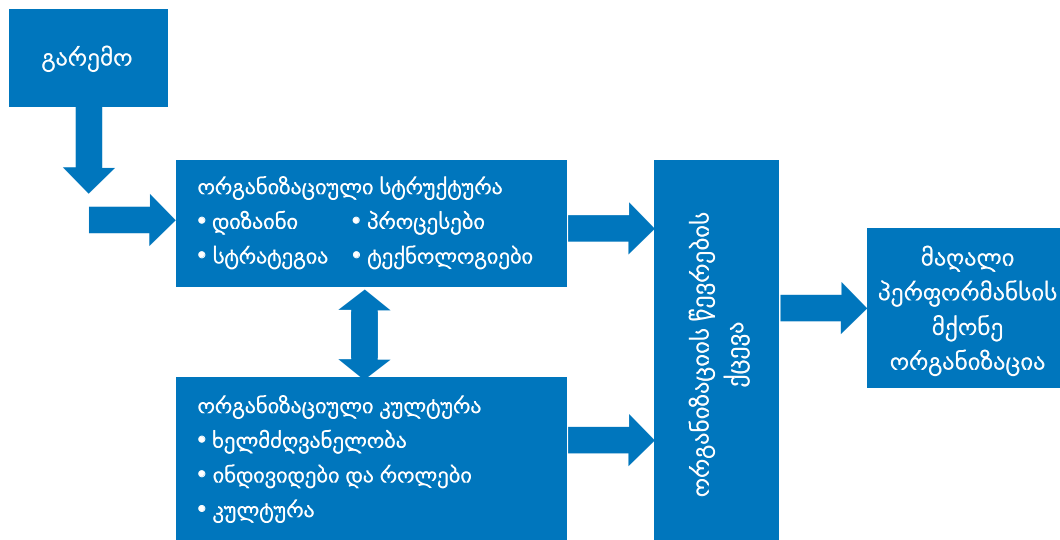
## 2. მეთოდოლოგია – მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციის ჩარჩო

მკვლევარმა და შემდგომში ავტორმა ანდრე დე ვაალმა მაღალი პერფორმანსის ორგანიზაციების შესახებ კვლევა 2004 წლამდე არსებული გამოქვეყნებული ლიტერატურის ღრმა ანალიზით დაიწყო. ვინაიდან იმ დროს ხელმისაწვდომი წყაროები წარმოდგენილი იყო, როგორც მეცნიერული შრომებით, ისე პოპულარული სტატიებით. მან ნაშრომების სელექცია შემდეგი

კრიტერიუმებით მოახდინა: 1990 წლის შემდეგ გამოქვეყნებული შრომებიდან აქცენტი გააკეთა უახლეს გამოცდილებაზე; შრომები, რომლებშიც გამოკითხულ იქნა დიდი რაოდენობის რესპოდენტი; და სადაც მკაფიოდ იქნა აღწერილი კვლევის მეთოდები, მიდგომები და დასკვნები. ამ პრინციპით, მან შეარჩია 91 შრომა, რომელთა კომბინირებული ანალიზის შედეგად გამოავლინა ისეთი 8 ფაქტორი, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის წევრების პერფორმანსზე ორიენტირებულ ქცევას და რაც საბოლოო ჯამში აისახება ორგანიზაციის პერფორმანსის მაღალ ხარისხზე. (იხ. ნახაზი 1)

### სურათი №1:

8 ფაქტორი, რომლებიც გეგავლენას ახდენენ და განაპირობებენ ორგანიზაციის მაღალ პერფორმანსს  
“The Characteristics of a High Performance Organization” - Published in Business Strategy Series, volume 8, number 3, 2007 (Emerald)



2007–2008 წლებში ანდრე დევაალმა კიდევ უფრო გააღრმავა თავისი კვლევა და მოიცვა 280–მდე კომპანია. ამ კომპანიებს შორის მოხვდნენ: „ტოიოტა“, „KLM-ნიდერლანდების სამეფო ავიახაზები“; ვიეტნამის, რუანდის, ნედერლანდების კომერციული ბანკები, აზიის ქვეყნების სასწავლო დაწესებულებები და სახელმწიფო ორგანიზაციები. 8 ფაქტორიდან თითოეულის შესაბამისად გამოვნილილ იქნა ელემენტები, რომელთა კლასიფიკაციისა და მნიშვნელობების ანალიზისა და მათი ორგანიზაციის პერფორმანსთან კორელაციის განსაზღვრის შედეგად გამოიკვეთა ხუთი ძირითადი წარმატების ფაქტორი:

1. მენეჯმენტის ხარისხი;
2. გახსნილობა და ქმედებაზე ორიენტირებულობა;

3. გრძელვადიანი ორიენტაცია;
4. მუდმივი გაუმჯობესება და განახლება;
5. თანამშრომელთა ხარისხი;

მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციის ჩარჩო დაფუძნებულია ზემოაღნიშნულ ფაქტორების იდენტიფიცირებაზე, რაც ხორციელდება ანდრე დე ვაალის მიერ შემუშავებული კითხვარის საფუძველზე. კითხვარი მოიცავს საკონტროლო კითხვებს, რაც გამოორიცხავს გაცემული პასუხების არასანდოობას.

მნიშვნელოვანია აღნიშნული ფაქტორებისა და ფინანსური მაჩვენებლების ურთიერთდამოკიდებულება; ავტორი მიიჩნევს, რომ მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია მიიღწევს მაღალი პერფორმანსის სტატუსს, მისი მოლოდინი ფინანსურ მაჩვენებლებთან მიმართებაში უნდა იყოს შემდეგი:

**ცხრილი №1:**

ფინანსური მაჩვენებლების გაუმჯობესების მოლოდინი მაღალი პერფორმანსის ორგანიზაციებისთვის  
 წყარო: Andre A. De Waal, "What make a high performance organization-five validated factors of competitive advantage that apply world-wide" Global Professional Publishing LTD, UK, 2012.)

ფინანსური მაჩვენებელი	მოსალოდნელი სარგებელი მპო-ს სტატუსის მიღწევის შემდეგ
შემოსავლების ზრდა	4-16 %-მდე
მომგებიანობა	14-44 %-მდე
უკუგება აქტივებზე	1-12 %-მდე
უკუგება კაპიტალზე	9-25 %-მდე
უკუგება ინვესტიციებზე	15-26 %-მდე
უკუგება გაყიდვებზე	2-18 %-მდე
მთლიანი უკუგება	4-42 %-მდე

**ქართული კომერციული ბანკები მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების ჯრილში**

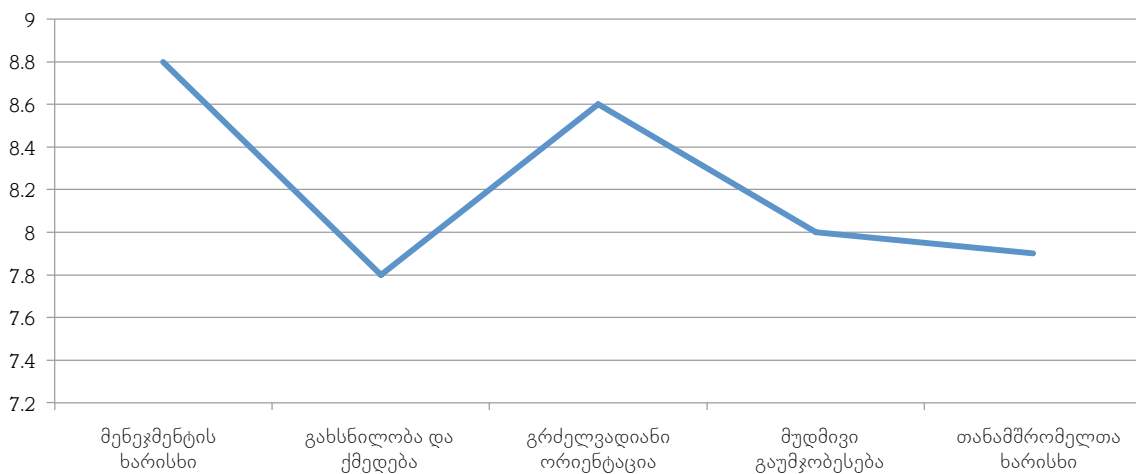
ქართულ კომერციულ ბანკებში ჩატარდა კვლევა, რომელიც დაფუძნებული იყო ანდრე დე ვაალის მიერ შემუშავებულ კითხვარზე. კვლევაში მონაწილეობა ნებაყოფლობითი იყო. კითხვარი დაეგზავნათ, როგორც მაღალი და საშუალო რგოლის,

ასევე დაბალი რგოლის თანამშრომლებს. კითხვარის საშუალებით მიღებული პასუხების შეფასება მოხდა 10 ბალიანი შკალით. მიღებული შედეგები შედარებულ იქნა მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების საშუალო მაჩვენებელთან (8.5-10).

კვლევის შედეგად დადგენილია, რომ კომერციული ბანკების საშუალო მაჩვენებელი მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების ჯრილში არის 8.5, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია.

**სურათი №2:**

ქართული კომერციული ბანკების მაჩვენებლები



ქართული კომერციული ბანკების მაჩვენებლები



ხუთი ფაქტორიდან ყველაზე მაღალი ქულა – 8.8 – შეესაბამება ფაქტორს – მენეჯმენტის ხარისხი. მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი უპირობოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის. ეს ფაქტორი წარმოადგენს სხვადასხვა მახასიათებლის ერთობლიობას; კერძოდ, ნდობას, პატიოსნებას, სწრაფი გადაწყვეტილებების უნარს, სწრაფ ქმედებებს, შედეგებზე ორიენტირებას, ეფექტურობას, საკუთარ ძალებში დარწმუნებას.

მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციებში მაღალია თანამშრომელთა ნდობის ხარისხი მენეჯმენტის მიმართ. ხელმძღვანელი პირები განსაკუთრებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ მაღალი ფასეულობების, პრინციპებისა და სტანდარტების მიმართ. ისინი საკუთარ გადაწყვეტილებებს დროის უმოკლეს ვადებში გარდაქმნიან ქმედებებად, მათ აქვთ კარგი მენტორული უნარი და მუდმივად მზად არიან, რომ თავისი ცოდნა და გამოცდილება საკუთარ თანამშრომლებს გაუზიარონ. და ბოლოს, რა თქმა უნდა ისინი ადეკვატურად აფასებენ თანამშრომელთა ძალისხმევას.

მეორე ფაქტორის – გახსნილობა და ქმედებაზე ორიენტირებულობა – შესაბამისი ქულა არის 7.8, რაც ყველაზე დაბალი მაჩვენებელია ამ ხუთ ფაქტორს შორის. ეს შედეგი რა თქმა უნდა კავშირშია საბანკო სექტორის სპეციფიკასთან, სადაც მაღალი ინფორმაციის კონფიდენციალურობის ხარისხი. მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების მართვა დაფუძნებულია ორმხრივ კომუნიკაციაზე, მენეჯერები ჩართულები არიან დიალოგში, ისინი უსმენენ და კონსულტაციებს იღებენ, აფასებენ კოლექტივის ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს და მხარს უჭერენ ცოდნის გაზიარებას. ამ მიმართულებით, ისინი მიზანმიმართულად უწყობენ ხელს ცოდნის გაზიარების პროცესებს ორგანიზაციის შიგნით. თანამშრომელთა იდეები ყოველთვის სერიოზულად არის აღქმული.

მესამე ფაქტორის – გრძელვადიანი ორიენტაციის შესაბამისი ქულა არის 8.6. მაღალი პერფორმანსის

ორგანიზაციებში ხედვა და სტრატეგია შემუშავებულია გრძელვადიან პერსპექტივაში. ამ ტიპის ორგანიზაციებში ხელმძღვანელები დიდი ხნით რჩებიან ორგანიზაციაში, ისინი ქმნიან თანამშრომელთათვის უსაფრთხო და სტაბილურ გარემოს, რათა თანამშრომლები შეინარჩუნონ გრძელვადიან პერიოდში; ასევე, ამყარებენ გრძელვადიან ურთიერთობებს მომხმარებლებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან.

მუდმივი გაუმჯობესება და განახლება მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომლის გათვალისწინებით მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები უნიკალურ, კარგად განსაზღვრულ და მიღწევად მიზნებს სახავენ. ამ ტიპის ორგანიზაციები იღწვიან პროცესების გამართვებისკენ; შესაბამისად, ხშირია პროცესების გადახედვა/ამოღება/განახლება და ასევე კრიტიკული წარმატების ინდიკატორების განსაზღვრა. მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციაში თანამშრომლები მუდმივად არიან ორიენტირებული ინოვაციაზე და მყისიერად პასუხობენ ბაზრის მოთხოვნებს. მათთვის დაშვებულია ზედმეტი რისკის აღება, რათა გამოავლინონ ახალი ინოვაციური იდეები და შემოქმედებითობა. ამ ფაქტორის შესატყვისი ქულა ქართული კომერციული ბანკებისათვის არის – 8.0.

დაბოლოს, მეხუთე ფაქტორია – თანამშრომელთა მაღალი კვალიფიკაცია და ხარისხი შესაბამისი ქულით – 8.2. მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციები ორიენტირებულია გამოცდილებისა და ცოდნის დაგროვებაზე. ამ ტიპის ორგანიზაციებში თანამშრომლებს მუდმივად სჭირდება გამოწვევები და მხარდაჭერა მათი მიზნების მისაღწევად. მათ უყვართ პასუხიმგებლობის აღება, ფოკუსირებული არიან თვითგანვითარებაზე, მოითხოვენ ტრენინგებს და როტაციის პროგრამაში მონაწილეობას. მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციებში სამუშაო ძალა დივერსიფიცირებულია და მაღალი კომპეტენციის მქონეა. შედეგები შეჯამებულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

**ცხრილი №2:**

ქართული კომერციული ბანკების მაჩვენებლები მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების ჯგუფში

მპო ფაქტორები	მპო	ქართული ბანკები (n=103, AVG=8.2)
მენეჯმენტის ხარისხი	8.5	8.8
გახსნილობა და ქმედებაზე ორიენტირებულობა	8.5	7.8
გრძელვადიანი ორიენტაცია	8.5	8.6
მუდმივი გაუმჯობესება და განახლება	8.5	8.0
თანამშრომელთა ხარისხი	8.5	7.9
საშუალო ქულა	8.5	8.2

**დასკვნა**

ისტორიულად ბანკების პერფორმანსის შეფასება ფინანსურ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით ხორციელდება. თუმცა, ანდრე დე ვალის მაღალი პერფორმანსის მქონე ორგანიზაციების კონცეფცია უკვე საკმაოდ პოპულარულია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში და კვლევის შედეგები გამოყენებულია პრაქტიკული მიზნებისთვის; ხუთი წარმატების ფაქტორის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის სისტემური შემოწმება და მათი საჭიროებების დადგენა. შესაბამისად, ძალზე საინტერესოა აღნიშნული მეთოდოლოგიის გამოყენებით კვლევის საქართველოში ჩატარება.

ქართული საბანკო სექტორი გამოირჩევა განვითარების მაღალი დონითა და სრულიად შესაბამისობაშია საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებებთან და სტანდარტებთან. შესაბამისად, მოულოდნელი არ ყოფილა ის პოზიტიური შედეგები, რაც კვლევამ ქართული კომერციული ბანკების შესწავლის საფუძველზე გამოავლინა. ჩატარებული კვლევის შედეგები კიდევ ერთხელ ადასტურებენ იმას, რომ ქართული კომერციული ბანკები ძა-

ლიან დიდ რესურსს ახმარენ ორგანიზაციული განვითარების საკითხებს. ისინი ორიენტირებული არიან მუდმივ გაუმჯობესებაზე გრძელვადიან პერსპექტივაში, რაც მათი „მაღალი პერფორმანსის ორგანიზაციების“ სტატუსს განაპირობებს.

სამომავლოდ იგეგმება შესწავლის არეალის გაფართოება, ასევე, სხვა სექტორების მოცვა, მათ შორის ისეთი დარგებისა, სადაც მიღწევები ნაკლებად შთამბეჭდავია. აღნიშნული კვლევები საშუალებას მოგვცემს ხსენებულ სექტორებში ინსაიდერულ შეფასებებზე დაყრდნობით მოხდეს როგორც სტრატეგიული, ასევე ოპერაციული მენეჯმენტის სუსტი რგოლების იდენტიფიცირება. მათზე მიზანმიმართული ზემოქმედების შემთხვევაში უზრუნველყოფილი იქნება პოზიტიური ცვლილებები, ხოლო მთლიანობაში კი დადებითი ეფექტი არა მხოლოდ დარგობრივ, არამედ მთლიანად, ეროვნულ ეკონომიკაზე.

ამ მიზნით, უმჯობესი იქნება კვლევის გაფართოება სხვა სექტორებში, სადაც გაცილებით მეტი პრობლემაა ორგანიზაციების მაღალი ხარისხის პერფორმანსთან მიმართებაში.



## ლიტერატურა:

1. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr. "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" Warner Books 1982
2. Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. "Structure Is Not Organisation" in Business Horizons, 1980;
3. Collins, James C. and Jerry I. Porras. "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies" First Paperback Edition. New York: Harper-Collins, 1997;
4. Epstein, M.J. 2004 "The drivers and measures of success of high performance organizations;2004;
5. Collins, J. "Good to Great", Why some companies make the leap...and others don't. Random house, London, 2001;
6. Epstein, M.J., and M.J. Roy, "Sustainability in Action:Identifying and Measuring the Key Performance Drivers" Long Range Planning; 2001;
7. Garatt, B. The twelve organizational capabilities. Valuing people at work, HarperCollins Busienss, London. (2000)
8. Waal, A.A. "Strategic performance management. A managerial and behavioral approach", Palgrave MacMillan,Basingstoke, 2007;
9. Waal, A.A. "Characteristics of High performance organizations" Business Management Strategy ; London; 14-31; 2012
10. Manzoni, J.F. (2004) "From High performance organizations to an organizational excellence framework". Performance measurement and management control:superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting, volume 14. Elsevier, Amsterdam. (2004).

