

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

თამარ გვენეტაძე

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქართულ-ბრიტანული კოლაბორაციის
მოდელის მიხედვით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: პროფესორი ნოდარ ბელქანია

თბილისი
2017

ანოტაცია

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი (საქართველო)-ნიუპორტის (დიდი ბრიტანეთი) საერთაშორისო ასოციაციის 26-წლიანი არსებობის მაგალითზე.

ჩატარდა ორგანიზაციის დიაგნოზირება ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის„ მიხედვით ორივე ქვეყანაში. კვლევის დროს გამოკითხვა ჩატარდათ ასოციაციის როგორც ქართველ, ისე ბრიტანელ წევრებს და დადგინდა, თუ რა როლს თამაშობს ორგანიზაციის განვითარებაში თანამშრომელთა ჩართულობა. სიღრმისეული ინტერვიუ იქნა გამოყენებული ასოციაციის თავმჯდომარესთან საუბრის დროს. გაკეთდა SWOT ანალიზი.

ნაშრომში განხილულია შემდეგი საკითხები: ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს ზემოქმედება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, მენეჯმენტის ფუნქციები, კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის, ჯგუფების ჩართულობა.

შემუშავდა რეკომენდაციები ორგანიზაციის სამომავლო განვითარების პერსპექტივების გასაუმჯობესებლად.

Organizational Development Strategies Based on the Georgian-British Collaboration Model

Tamara Gvenetadze

Annotation

In the present Master's thesis, the strategies of organizational development are discussed based on the model of Kutaisi (Georgia)-Newport (Great Britain) International Association which has 26 years of experience in promoting international collaboration between the two cities.

The organizational diagnosis was conducted using Weisbord six-box model. Both Georgian and British members of the association were surveyed and the importance of staff involvement and motivation in organizational processes was determined.

In depth interview was conducted while discussing organizational development issues with the chairperson of the association. SWOT analysis was performed.

The following topics were discussed: strategic planning process of the organization, the impact of macroenvironment and microenvironment on the organizations performance, management functions, importance of communication, group involvement.

Recommendations were proposed to improve future operational strategies of the organization.

შინაარსი

ანოტაცია	2
Annotation	3
შინაარსი.....	4
1. შესავალი	6
2. კვლევის მიზანი და გამოყენებული მეთოდები	9
2.1. კვლევის მიზანი	9
2.2. კვლევის მეთოდები	9
3. კვლევის შედეგები	11
3.1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი	11
3.1.1. ორგანიზაციის სტრუქტურა	11
3.1.2. მენეჯმენტის ფუნქციები	14
3.1.3. ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	15
3.1.4. მიკროგარემოში და მაკროგარემოში მოქმედი ძალები	21
3.2. ორგანიზაციის განვითარების შეფასება ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით	25
3.2.1. ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ აღწერა	25
3.2.2. რაოდენობრივი კვლევის შედეგები	26
3.3. თვისობრივი კვლევის შედეგები	31
3.3.1. სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგები	31

3.3.2. ქუთაისი-ნიუპორტ და ნიუპორტ-ქუთაისის ორგანიზაციებში განხორციელებული პროექტები	32
3.4. SWOT ანალიზი	38
4. დასკვნა	40
5. რეკომენდაციები	43
ბიბლიოგრაფია	44
დანართი 1. რაოდენობრივი კვლევისთვის გამოყენებული ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის კითხვარი	45
დანართი 2. სიღრმისეულ ინტერვიუზე დასმული შეკითხვები	48
დანართი 3. სატიტულო გვერდი ინგლისურ ენაზე	50

1. შესავალი

თანამედროვე პერიოდში ორგანიზაციები მუდმივად დგანან სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე. მსოფლიო სწრაფად ვითარდება და თითოეული ორგანიზაციის წარმატებული არსებობისათვის გარდაუვალია ცვლილებები. სწრაფი ტექნოლოგიური და გლობალური ცვლილებები ორგანიზაციების შესაძლებლობებს აფართოებს. ორგანიზაციებმა უნდა შეძლონ შესაძლებლობების დროულად და ეფექტურად გამოყენება.

საერთაშორისო დონეზე მუშაობის დროს, უცხოურ ორგანიზაციებთან დამყარებული საქმიანი კონტაქტები თანამედროვე პერიოდში განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას იძენს.

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი (საქართველო)-ნიუპორტის (დიდი ბრიტანეთი) საერთაშორისო ასოციაციის (ქნია-ს) მაგალითზე.

აღნიშნული ასოციაციის არსებობას საფუძველი ჩაეყარა 1989 წელს ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის დამეგობრების ხელშეკრულების გაფორმებით. აღნიშნული დოკუმენტი გარკვეული პოლიტიკურ-კულტურულ მნიშვნელობის მატარებელია, რადგან ის წარმოადგენს ქუთაისის ისტორიაში პირველ ოფიციალურ საერთაშორისო დოკუმენტს. ქნია, და მის პარალელურად ნიუპორტში შექმნილი ანალოგიური მისიის მქონე ორგანიზაცია ბრინტანული მხრიდან - ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის ასოციაცია (Newport-Kutaisi Twinning Association) ოფიციალურად დაარსდა 1991 წელს.

ქუთაისი-ნიუპორტისა და ნიუპორტ-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციების დამაარსებლებია ინგლისური ენის სპეციალისტი, ფილოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი მადონა მეგრელიშვილი და იმ დროს ნიუპორტის მერი, შემდგომში უელსის პარლამენტის თავჯდომარე, დამა როზმარი ბატლერი. მათმა ლიდერობის სტილმა საქართველოსა და დიდ ბრიტანეთს შორის მრავალი პოზიტიური

ცვლილების განხორციელებას და ორგანიზაციული პროექტების განხორციელებას შეუწყო ხელი.

1995 წელს ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის კოლაბორაცია პარიზში მსოფლიო დამეგობრებულ ქალაქთა ასამბლეამ მეგობრობის საერთაშორისო მოდელად აღიარა.

ქუთაისისა და ნიუპორტის თანამშრომლობა მოიცავს საგანმანათლებლო პროექტებს, უნივერსიტეტებს შორის მემორანდუმებს, სტუდენტურ და სამეცნიერო საგრანტო პროგრამებს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი ღონისძიებები გატარდა ჯანდაცვის, ტურიზმის, ინფრასტრუქტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის, სახანძრო-სამაშველო, არასამთავრობო და კულტურულ-სახელოვნებო სფეროებში, რამაც იმერეთის რეგიონში საგრძნობი ტექნიკური და პროფესიული ზრდა განაპირობა. ამ ხნის მანძილზე აღნიშნული კოლაბორაციის ოფიციალური მხარდამჭერები იყვნენ საქართველოში მოღვაწე დიდი ბრიტანეთის ყველა სრულუფლებიანი ელჩი.

ასოციაციის არსებობის 26 წლის მანძილზე განხორციელებული მრავალრიცხოვანი გაცვლითი ვიზიტების დროს ნიუპორტიდან ქუთაისს ეწვია. 791, ხოლო ქუთაისიდან ნიუპორტს 1277 სტუმარი.

2015 წლის 12-16 ივნისს აღინიშნა ქუთაისი-ნიუპორტის თანამშრომლობის 25-წლიანი იუბილე. ქუთაისში ნიუპორტელი პარტნიორების მონაწილეობით გაიმართა მრავალფეროვანი ღონისძიებები რომლებშიც ქალაქის ოფიციალური ხელმძღვანელობის გარდა ჩართული იყო თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი სეგმენტი. სტუმართა შორის მოწვეულები იყვნენ და ღონისძიებას ესწრებოდნენ დიდი ბრიტანეთის ელჩი საქართველოში და პარლამენტის წევრები.

ვიზიტის ფარგლებში გაიმართა დელეგაციის ოფიციალური მიღება ქალაქის მერიაში, სადაც ხაზი გაესვა ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის გაფორმებული მემორანდუმის წარმატებულ განხორციელებას, რის შედეგადაც ამ ორ ქალაქს შორის არსებული ურთიერთობა ქალაქებს შორის მეგობრობის მოდელად იქნა აღიარებული. შეხვედრაზე აღინიშნა ასოციაციების ეფექტური კოლაბორაციის წვლილი ქუთაისის მიერ ისეთი სფეროების განვითარებაში მიღწეულ წარმატებებში, როგორებიცაა განათლება, ჯანდაცვა, კულტურა, ქალთა ორგანიზაციები და ა.შ.

2015 წ. 16 ივნისს ქუთაისის და ნიუპორტის მეგობრობის 25 წლის იუბილისადმი მიძღვნილი მემორიალური დაფის გახსნის ცერემონიალი გაიმართა რომელსაც დაესწრნენ ბრიტანეთის ელჩი საქართველოში, ალექსანდრა ჰოლი და ნიუპორტის დელეგაციის წევრები უელსის პარლამენტის თავმჯდომარე როზმარი ბატლერის ხელმძღვანელობით.

ასოციაციის არსებობამ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და სირთულეებისა და პოლიტიკური თუ ეკონომიკური გამოწვევების მიუხედავად, ამ პერიოდში მიღწეულმა წარმატებებმა განაპირობა ჩვენს მიერ ამ ორგანიზაციის არჩევა მიმდინარე ნაშრომის ობიექტად.

2. კვლევის მიზანი და გამოყენებული მეთოდები

2.1. კვლევის მიზანი

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის (ქნია) მაგალითზე. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ქნია-ს ორგანიზაციული განვითარების მიდინარე მდგომარეობის შეფასება, სამომავლო შესაძლებლობების დადგენა და შემდგომი განვითარების რეკომენდაციების შემუშავება.

2.2. კვლევის მეთოდები

ჩატარდა ორგანიზაციის დიაგნოზირება შემდეგი მეთოდების გამოყენებით:

1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი

ჩატარდა ორგანიზაციის შემადგენელი 7 ძირითადი ელემენტის ანალიზი:

- იდენტობა
- პოლიტიკა/სტრატეგია
- სტრუქტურა
- ადამიანები
- ინდივიდუალური ფუნქციები
- პროცესები
- ფიზიკური საშუალებები

ინფორმაციის წყაროდ გამოყენებული იქნა ორგანიზაციის წესდება და სხვა რეგულატორული დოკუმენტები, ორგანიზაციის პუბლიკაციები, ასევე ამ შეფასების ფარგლებში ჩატარებული რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის შედეგები.

2. კვლევა რაოდენობრივი მეთოდით

ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით. კვლევის დროს გამოკითხვა ჩატარდათ როგორც ქნიას, ისე ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის ასოციაციის წევრებს.

3. კვლევა თვისობრივი მეთოდით

სიღრმისეული ინტერვიუ გამოყენებული იქნა ასოციაციის თავმჯდომარესთან და მოიცავდა ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ორგანიზაციის ისტორია, მისია, მიზნები, სტრუქტურა, რეგულაციები და პროცედურები, ორგანიზაციული კულტურა, ურთიერთობა მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორია, თანამშრომელთა მოტივაცია და ჩართულობა, წახალისების მექანიზმები, მთავარი მიღწევები და გამოწვევები, მიმდინარე აქტივობები და სამომავლო გეგმები.

4. SWOT ანალიზი

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება გაკეთდა ზემოაღნიშნულ კვლევებში მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ნაშრომში განხილულია შემდეგი ასპექტები: ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს ზემოქმედება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, მენეჯმენტის ფუნქციები, კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის, ჯგუფების ჩართულობა. რეკომენდაციის სახით შემუშავდა ორგანიზაციის სამომავლო განვითარების გეგმა.

3. კვლევის შედეგები

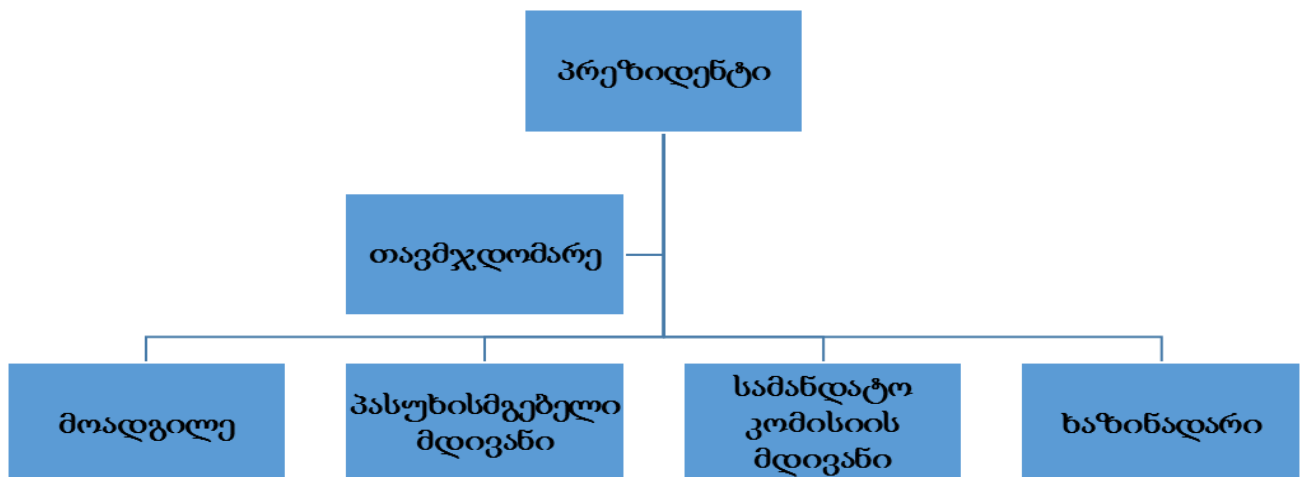
3.1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი

3.1.1. ორგანიზაციის სტრუქტურა

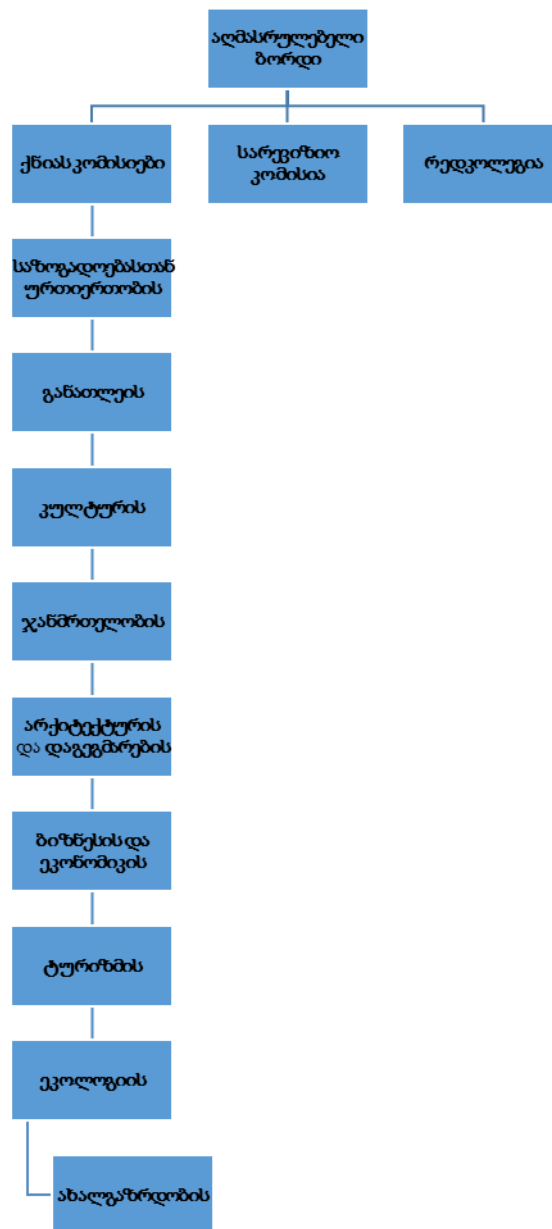
ქნიას ორგანიზაციული სტრუქტურა მოიცავს ასოციაციის პრეზიდენტს (სადღეისოდ ამ როლში გვევლინება ქალაქ ქუთაისის მერი), თავმჯდომარეს, თავმჯდომარის მოადგილეს, პასუხისმგებელ მდივანს, სამანდატო კომისიის მდივანს, და ხაზინადარს (ნახ. 1). გარდა ამისა, ქნიას-თან არსებობს აღმასრულებელი საბჭო, სარევიზიო კომისია, რედაქციული და სხვადასხვა სფეროში მომუშავე კომისიები (ნახ 2.)

ქნიას გამგეობა, კომისიის წევრები და თანამშრომლები ერთობლივად მუშაობენ ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების შესასრულებლად. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა და ასოციაციის წევრთა ჩართულობას ორგანიზაციულ საკითხებში. ორგანიზაციის წევრები უფლებამოსილი არიან:

- გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები და წამოაყენონ წინადადება საზოგადოების საქმიანობის ნებისმიერ საკითხზე;
- გაეცნონ ასოციაციაში არსებულ ნებისმიერ საინფორმაციო მასალას;



ნახ. .1 ქუთაისის ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის მენეჯმენტის სტრუქტურა



ნახ. 2 ქნიას აღმასრულებელი ბორდი და კომისიები

- წარადგინონ კანდიდატურა, აირჩიონ ან არჩეულ იქნან ასოციაციის ხელმძღვანელ ორგანოში;
- მიმართონ ასოციაციას თავიანთი უფლებების და ინტერესების დაცვის მიზნით;
- მონაწილეობა მიიღონ ასოციაციის ღონისძიებებში;

აღნიშნულ პროცესებში ორგანიზაციის წევრთა ჩართულობა ზრდის მათ პირად მოტივაციასა და პროდუქტიულობის დონეს.

ქნიას ორგანიზაციის მართვისა და კონტროლის ორგანოებია: საერთო კრება, აღმასრულებელი კომიტეტი, თავმჯდომარე და სარევიზიო კომისია.

ასოციაციის მმართველობის უმაღლესი ორგანოა საერთო კრება. საერთო კრებას უფლება აქვს გადაწყვიტოს ყველა საკითხი, რომელიც ასოციაციის საქმიანობას ეხება, საერთო კრების კომპეტენციას განეკუთვნება:

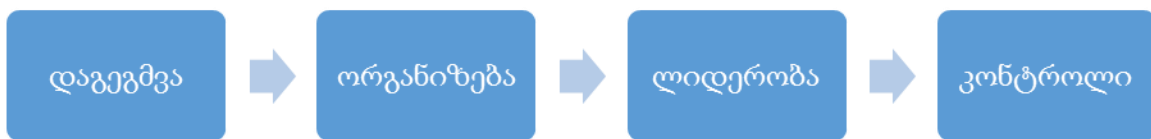
- წესდების მიღება-დამტკიცება;
- წესდებაში ცვლილებებისა და დამატების შეტანა, რის შესახებაც ეცნობება მარეგულირებელ ორგანოს;
- ასოციაციის მუშაობის ძირითადი მიმართულებისა და ასოციაციის საქმიანობის გეგმის დამტკიცება, ასოციაციის ძირითადი და მიზნობრივი პროგრამების შემუშავებისა და რეალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება;
- ასოციაციის საქმიანობის წლიური შედეგების და სარევიზიო კომისიის ანგარიშის განხილვა, ხარჯთაღრიცხვის დამტკიცება;
- ასოციაციის პროცედურების, წესების და სხვა ნორმატიული დოკუმენტების და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის დამტკიცება.

ქნია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების წინ იწვევს საერთო კრებას. დღის წესრიგი ცხადდება კრების ჩატარებამდე ერთი თვით ადრე. საერთო კრება უფლებამოსილად ითვლება, თუ მის მუშაობაში მონაწილეობს არჩეულ სრულუფლებიან წევრთა სულ მცირე 2/3. კრებაზე წევრებს ეძლევათ საკუთარი შეხედულებების დაფიქსირების საშუალება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას მათი აზრები არის გათვალისწინებული.

ასოციაციის საქმიანობის ოპერატიულ მართვას, პროექტებისა და პროგრამების რეალიზაციას ახორციელებს ასოციაციის თავმჯდომარე, რომელიც პარალელურად არის აღმასრულებელი კომიტეტის თავმჯდომარე.

3.1.2. მენეჯმენტის ფუნქციები

ფრანგმა ინჟინერმა ჰენრი ფაიოლმა გამოყო ეფექტური მენეჯმენტის შემდეგი ოთხი საფეხური (ნახ. 3):



ნახ. 3 მენეჯმენტის ფუნქციები

კვლევამ აჩვენა, რომ ქნიაში ნათლად ესმით მენეჯერული პროცესის მნიშვნელობა და ეტაპობრივად მიჰყვებიან აღნიშნულ საფეხურებს.

საზოგადოდ, დაგეგმარების დროს ხდება დეტალური გეგმის შემუშავება, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული სასურველი მიზნები და როგორი უნდა იყოს მართვის სტილი სასურველი მიზნების მისაღწევად. დაგეგმარების დროს, შეცდომების და ხარვეზების თავიდან აცილების მიზნით, აუცილებლად უნდა მოხდეს იმ გარემოს შესწავლა, სადაც ოპერირებს ორგანიზაცია.

ორგანიზების დროს დეტალურად იგეგმება კონკრეტული ქმედებები და ღონისძიებები, რომლებიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამ კუთხით დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ადამიანური რესურსების შერჩევას და მართვას. თითოეული წევრის ფუნქცია უნდა იქნას გაწერილი, იმ მიზნით, რომ თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ თუ რა ევალებათ.

ქნიაში დაგეგმვის პროცესი ფორმალიზებულია და დიდი ყურადღება ექცევა. დაგეგმვა ხორციელდება მიზნების წინასწარი დასახვის და მათ მისაღწევად საჭირო ქმედებების

დროში გაწერილი გეგმის შედგენის, ასოციაციის აღმასრულებელი კომიტეტის სხდომაზე განხილვის და საერთო კრებაზე დამტკიცების გზით.

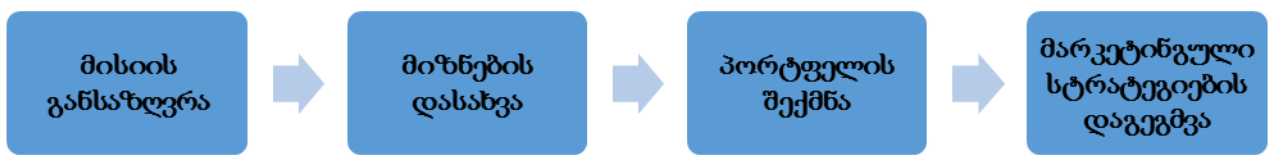
ლიდერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ორგანიზაციის წევრების მოტივაციის ზრდაზე, თანამშრომელთა ჩართულობაზე ორგანიზაციულ პროცესებში, მათი უკუკავშირის მოსმენაზე და გათვალისწინებაზე. თანამშრომელთა წახალისება უმნიშვნელოვანესია მათი მოტივაციის გაზრდისთვის და შრომისუნარიანობის ამაღლებისათვის. ლიდერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის წევრების მოტივაციაში. ქნიას შემთხვევაში, აშკარად გამოიკვეთა მისი ორი მთავარი დამაარსებელი ლიდერის წვლილი ორგანიზაციის წარმატებაში და ასოციაციის წევრების წახალისებაში.

კონტროლის მთავარი ფუნქციაა დააკვირდეს მიდის თუ არა ორგანიზაციული პროცესები გეგმის თანახმად და ადგილი აქვს თუ არა, რაიმე დაბრკოლებას. მიღწეული პროცესები უნდა იქნას შედარებული დაგეგმილთან და საჭიროების შემთხვევაში უნდა იქნას შეტანილი შესაბამისი ცვლილებები. ქნიაში ამ ფუნქციას ასრულებს სარევიზიო კომისია, რომელიც რეგულარულად იხილავს დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მიმდინარეობას და სამუშაოს შესრულების პროცესში ხარვეზების ან პრობლემების გამოვლენის შემთხვევაში ორგანიზაციაში ხდება შესაბამისი ღონისძიებების გატარება მათ გამოსასწორებლად.

3.1.3. ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

თითოეული ორგანიზაციის არსებობა გარკვეული მიზნების მიღწევას ითვალისწინებს. ორგანიზაცია ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციის მეშვეობით ერგება გარემოფაქტორებს და საკუთარ ადგილს იკავებს ბაზარზე. ყოველ კომპანიას უნდა ჰქონდეს სწორად განსაზღვრული ოპერირების მისია. კომპანიებმა მკაფიოდ უნდა გააცნობიერონ თავიანთი მოღვაწეობის და არსებობის არსი. ორგანიზაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს მისიის განაცხადი, იგივე ორგანიზაციის არსის განაცხადი თუ რისი განხორციელება სურს მას გლობალურ გარემოში.

სტრატეგიული გეგმების შემუშავება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის წარმატების საწინდარია. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაცია ცდილობს დაგეგმოს საკუთარი ოპერირების მომავალი და მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც გრძელვადიან პოზიტიურ ცვლილებას მოუტანს ორგანიზაციას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი ეტაპები მოცემულია ნახ. 4-ში.



ნახ 4. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის საფეხურები

მისიის განსაზღვრა და მიზნების დასახვა

კომპანიის მისიის განსაზღვრის დროს უმნიშვნელოვანესია ისეთი საკითხების განსაზღვრა, თუ კონკრეტულად რა საქმეს ემსახურება ორგანიზაცია. კონკრეტულად ქნიას მისია არის ორი ქვეყნის წარმომადგენლების ერთმანეთთან დაკავშირება, აგრეთვე საგანმანათლებლო გაცვლითი პროგრამების ხელშეწყობა.

სამომავლო შედეგების მისაღწევად უნდა დაისახოს დეტალური მიზნები.

ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მიზანი, რომლის განხორციელებისთვისაც მუდმივად უნდა იღწვოდეს. ქნიას გააჩნია ორგანიზაციის მიზნების დეტალური, ამომწურავი ჩამონათვალი:

- ორგანიზაციის ძირითადი მიზანია ხელი შეუწყოს კულტურულ-საგანმანათლებლო, ეკონომიკური და სხვა სახის ურთიერთობების დამყარებას და განვითარებას ორი ქალაქის წარმომადგენლებს შორის.

- გააცნოს საქართველოს საზოგადოების, დიდი ბრიტანეთის და კერძოდ უელსის ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტი და ხელი შეუწყოს საქართველოს პოპულარიზაციას დიდ ბრიტანეთში.
- გაააქტიუროს ორმხრივი გაცვლები და შეხვედრები ქუთაისსა და ნიუპორტის ხელოვნების, კულტურის, მეცნიერების, სპორტის, ჯარმრთელობის დაცვის, ეკოლოგიის, სამართლის დარგის, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების, სამეცნიერო ცენტრების წარმომადგენლებს, იურიდიულ პირებს და დაწესებულებებს შორის.
- მიაწოდოს დაინტერესებულ ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებს საინფორმაციო მასალა და სხვა სახის ლიტერატურა დიდ ბრიტანეთსა და საქართველოს შესახებ
- ხელი შეუწყოს გამოცდილებისა და ინფორმაციის, სტუდენტების, სპეციალისტების, საქმიანი წრეების წარმომადგენელთა გამოცდილების ურთიერთგაცვლას.
- დაეხმაროს ქალაქის სტუდენტებსა და ახალგაზრდა სპეციალისტებს დიდი ბრიტანეთის წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში და ორგანიზაციებში, მეცნიერებისა და ტექნიკის სხვადასხვა დარგში ცოდნის ამაღლებაში.
- იზრუნოს მხატვრული კოლექტივების გაცვლის, მხატვრული გამოფენა-გაყიდვების ორგანიზებისა და ტურიზმის განვითარებისათვის. მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად ხელი შეუწყოს ურთიერთ ხელსაყრელი სავაჭრო-ეკონომიკური თანამშრომლობის განვითარებას ორ ქვეყანას შორის.
- ორგანიზაცია ზრუნავს სამეურნეო-საწარმოო კავშირების დამყარებაზე მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის სფეროში, აგრეთვე ურთიერთხელსაყრელი ხელშეკრულებების დადება-გაფორმებაზე ორივე ქვეყნის ხალხთა საკეთილდღეოდ.
- ქნიას საქმიანობის საგანს წარმოადგენს აწარმოოს კონსტრუქციული თანამშრომლობა ნიუპორტ-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციასა და საზღვარგარეთის ქვეყნების ანალოგიურ ასოციაციებთან.
- დაამყაროს პირდაპირი, სავაჭრო-ეკონომიკური სამეცნიერო და შემოქმედებითი ურთიერთობები და დადოს ხელშეკრულებები დიდი ბრიტანეთის სახელმწიფო საზოგადოებრივ და კერძო ორგანიზაციებთან, აგრეთვე კერძო პირებთან. თავისი მიზნების განსახორციელებლად შექმნას ერთობლივი სამრეწველო საწარმოები და გაერთიანებები მოქმედი კანონმდებლობის გათვალისწინებით.

- ასოციაციის წევრები გააგზავნოს სამსახურეობრივი მოვლინებებით ქალაქ ნიუპორტში.
- ჩაატაროს და მონაწილეობა მიიღოს მეგობრობის, სამშვიდობო და სხვა ჰუმანურ რესპუბლიკურ და საერთაშორისო აქციებში.

ბიზნეს-პორტფელის შექმნა

ბიზნეს-პორტფელის შექმნა გულისხმობს ყველა იმ საქმიანობის სფეროს მოცვას, რომელსაც კომპანია ეწევა.

ქნიას მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ადგილობრივი დემოკრატიის განვითარება, რამაც გარკვეულწილად ხელი შეუწყო ადგილობრივი დემოკრატიის დანერგვას ქვეყნის მასშტაბით. აღსანიშნავია, რომ ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტო საქართველოში დაფუძნდა სწორედ ქნიას ბაზაზე 2006 წელს.

საქართველოში ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოს შექმნა ნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო დემოკრატიის განვითარების და ადამიანის და უმცირესობათა უფლებების დაცვის მხარდასაჭერად.

ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოს მიზანია, ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოების ასოციაციასთან, ევროსაბჭოსთან, ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთთანამშრომლობით გააძლიეროს ადგილობრივი დემოკრატია და სამოქალაქო საზოგადოება იმერეთის მხარეში და მთელ საქართველოში. სააგენტო ინიცირებას უწევს და მონაწილეობას იღებს შემდეგი სახის პროექტებში:

- ადგილობრივი დემოკრატიის განვითარება
- სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება
- ადამიანთა და უმცირესობათა უფლებების მხარდაჭერა
- ადგილობრივი ინსტიტუტების განვითარება
- გამართული მმართველობითი სისტემების ხელშეწყობა
- საერთაშორისო თანამშრომლობა

- ეთნიკურ ჯგუფებს შორის დიალოგი
- კულტურულ-გაცვლითი საქმიანობები
- ბუნებრივი გარემოს გაუმჯობესება
- ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება

აღნიშნული დემოკრატიის სააგენტოს დაარსება ქნიას ქოლგის ქვეშ ადსტურებს იმ ფაქტს, რომ 1991 წლიდან 2006 წლამდე მოხდა ორგანიზაციის წარმატებული განვითარება.

ორგანიზაცია ქნია პირველადი მისიის და ფუნქციის წარმატებით შესრულების გარდა აგრეთვე მონაწილეობს ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი სხვადასხვა დარგების განვითარებაში. აღსანიშნავია ქნიას ქოლგის ქვეშ კიდევ ერთი ორგანიზაციის- ინგლისური ენის ცენტრის დაარსება. ინგლისური ენის ცენტრში მაღალი დონის პედაგოგები მოღვაწეობენ და ზრუნავენ მომავალი თაობის აღზრდაზე.

ქნიას საქმიანობის პორტფელის გაფართოება ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციამ შეძლო მორგებოდა ცვალებად გარემოს და ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად შეექმნა ახალი შეთავაზებები.

ცენტრს ხშირად სტუმრობენ ბრიტანელი პროფესიონალები, რომლებიც სასწავლო პროცესში არიან ჩართულები. ინგლისური ენის ცენტრი იმერეთის რეგიონში უპრეცედენტოა იმ მხრივაც, რომ ახდენს წარმატებული მოსწავლეების გაცვლითი პროგრამის ორგანიზებას ნიუპორტში, მოსწავლეებისთვის სრულიად უსასყიდლოდ.

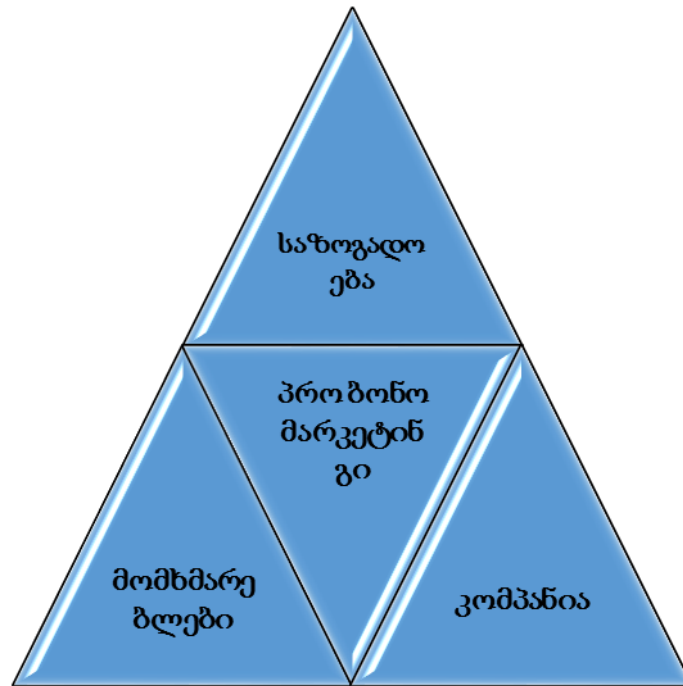
ქნიას ქოლგის ქვეშ მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა განხორციელდა ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიმართ. 1998 წელს, ქნიას უშუალო ჩართულობით უნივერსიტეტმა მოიპოვა 200 ათასი ამერიკული დოლარის გრანტი TEMPUS-TACIS პროექტით.

მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვა

მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვისას ბაზარზე სწორად მორგებული და ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევა უნდა მოხდეს. სტრატეგიის

შერჩევის შემდეგ ხდება პოტენციურ მომხმარებელთან კომუნიკაციის გამყარება და გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარება.

ქნიაში აქტიურად გამოიყენება პრო ბონო მარკეტინგის (pro bono marketing) სტრატეგია (ნახ 5).



ნახ. 5. პრო ბონო მარკეტინგის სტრატეგიის კომპონენტები

ზოგადად, მარკეტინგის ორი უმთავრესი მიზანია მოიზიდოს და გაზარდოს არსებული მომხმარებლების რაოდენობა და შეინარჩუნოს მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობა, რომელიც ორივე მხარისათვის მომგებიანი იქნება. ამ სტანდარტული მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების გარდა, სულ უფრო იზრდება პრო ბონო მარკეტინგის სტრატეგიის მნიშვნელობა საზოგადოებისათვის. პრო ბონო სტრატეგიის მიზანია მომხმარებელს გაუკეთოს ისეთი შეთავაზება, რომელიც სასარგებლო იქნება მთელი საზოგადოებისათვის, ანუ ორგანიზაცია ფიქრობს არა მხოლოდ საკუთარ წარმატებაზე, არამედ ზოგადად კაცობრიობის და მთელი საზოგადოების კეთილდღეობაზე. ორგანიზაცია გადაწყვეტილებების მიღების დროს ითვალისწინებს საზოგადოების გრძელვადიანი ინტერესების დაცვას. მომხმარებელზე მორგებული მარკეტინგული შეთავაზება ხორციელდება საზოგადოების გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით.

პრო ბონო მარკეტინგული კონცეფციის გამოყენებისას ორგანიზაციული სტრატეგიის დაგეგმარების პროცესში ორგანიზაცია ითვალისწინებს სამ უმთავრეს ფაქტორს: კომპანიის ინტერესებს, მომხმარებელთა სურვილებსა და საზოგადოების ინტერესებს. თანამედროვე პერიოდში ყველა წარმატებული ორგანიზაცია ცდილობს გაითვალისწინოს საზოგადოების ინტერესები თავიანთი სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში.

ქნიას, როგორც ორგანიზაციის არსებობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოებრივი გრძელვადიანი კეთილდღეობისთვის ხელშეწყობა შემდეგი გზებით:

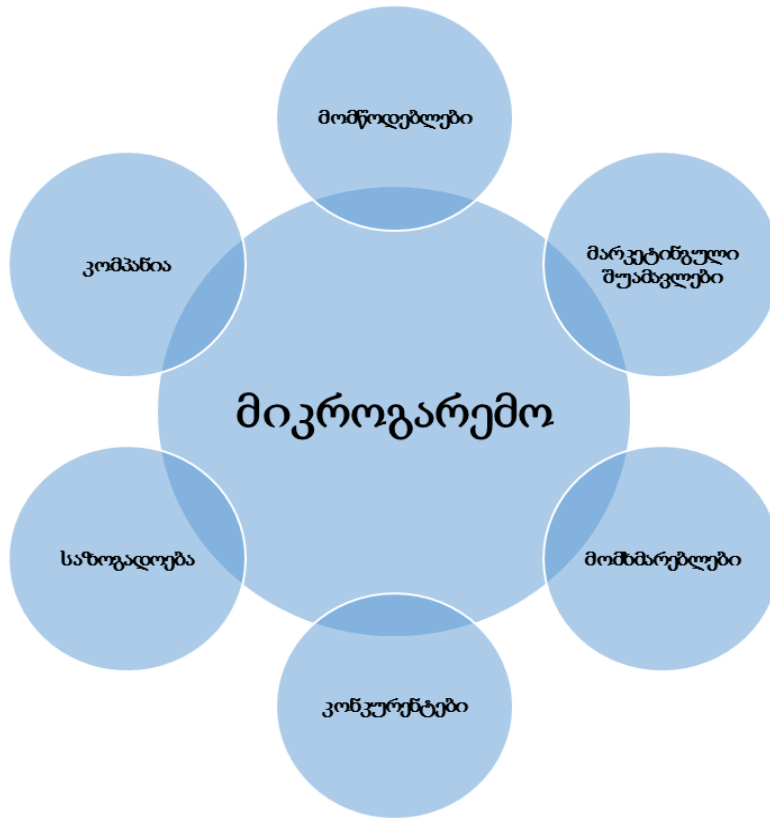
- განავითაროს და ხელი შეუწყოს ქუთაისის და ნიუპორტს შორის საქმიანი კავშირების დამყარებას.
- განახორციელოს სხვადასხვა პროფესიის მქონე პირების გაცვლითი პროგრამები მათი ცოდნის დონის ასამაღლებლად.
- განახორციელონ სასწავლო გაცვლითი პროგრამები.

ქნიას ზემოაღნიშნული მიზნები საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მომტანია, რაც დასტურდება მათ მიერ განხორციელებული პროექტებითაც, რომლებიც უფრო დეტალურად ქვემოთ არის ჩამოთვლილი.

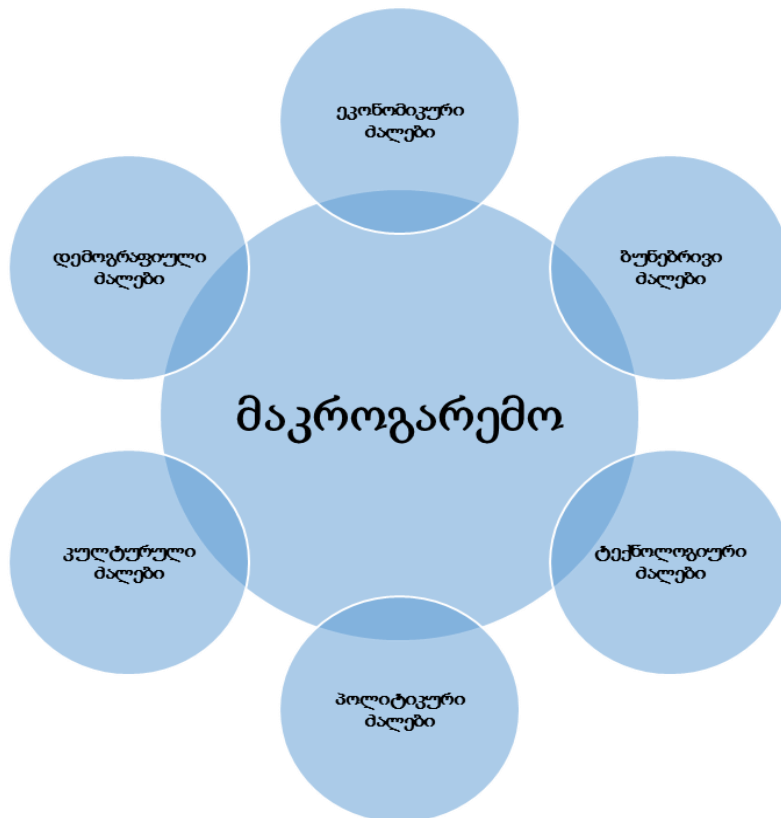
3.1.4. მიკროგარემოში და მაკროგარემოში მოქმედი ძალები

გარემოს სწრაფი ცვლა უწყვეტად მიმდინარეობს. ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ იმ ძირითადი გარემოს შესწავლა, რომელშიც მოღვაწეობენ.

გარემო მოიცავს გარე მონაწილე ძალებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მართვის და კონკრეტულ ბაზარზე ოპერირების უნარზე. გარემო ორგანიზაციებს უქმნის, როგორც შესაძლებლობებს აგრეთვე საფრთხეებსაც. ორგანიზაციის ვალდებულებაა საფრთხეებს თავი აარიდოს და არ მისცეს ორგანიზაციული პრობლემების შექმნის შესაძლებლობა. წარმატებულ ორგანიზაციებს გაცნობიერებული აქვთ ცვალებად გარემო პირობებზე მუდმივი დაკვირვებისა და მასთან ადაპტაციის



ნახ. 6. მიკროგარემოს შემადგენელი კომპონენტები



ნახ. 7. მაკროგარემოს შემადგენელი კომპონენტები

მნიშვნელობა. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა იყოს ტენდენციების მიმდევარი და ახალ შესაძლებლობათა მაძიებელი. ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მოქმედებენ, როგორც მიკრო- ისე მაკროგარემოში შემავალი ელემენტები. მიკროგარემოში შედიან ისეთი ძალები, როგორებიცაა: კომპანია, მომწოდებლები, მარკეტინგული შუამავლები, მომხმარებლები, კონკურენტები და საზოგადოება. თითოეულ ძალას დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე (ნახ. 6).

მიკროგარემოში შედიან ისეთი ძალები, როგორებიცაა: კომპანია, მომწოდებლები, მარკეტინგული შუამავლები, მომხმარებლები, კონკურენტები და საზოგადოება. თითოეულ ძალას დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე (ნახ. 6). ორგანიზაცია და მიკროგარემოს ყველა სხვა მონაწილე ძალები უფრო დიდ მაკროგარემოში მოქმედებენ, რაც ორგანიზაციას ახალი შესაძლებლობის კარს უღებს და აგრეთვე საფრთხეებსაც უქმნის. საფრთხეებთან ეფექტურად გამკლავებით ორგანიზაცია აღწევს სტაბილურობას.

ორგანიზაციის მაკროგარემოზე შემდეგი ძირითადი ძალები ახდენენ ზეგავლენას: დემოგრაფიული ძალები, ეკონომიკური ძალები, ბუნებრივი ძალები, ტექნოლოგიური ძალები, პოლიტიკური ძალები და კულტურული ძალები (ნახ. 7).

ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციაში კარგად აცნობიერებენ მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს მნიშვნელობას. ასოციაციის წევრები წლების მანძილზე ცდილობენ საზოგადოების კეთილდღეობისათვის გამოიყენონ გარემოში არსებული შესაძლებლობები და აირიდონ გარედან მომდინარე საფრთხეები. ქნიას არსებობის მანძილზე ქვეყანა მრავალჯერ იდგა ეკონომიკური, პოლიტიკური თუ სხვა სახის პრობლემების წინაშე, მაგრამ სწორი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების და კორექტულად შერჩეული სტრატეგიების შედეგად ასოციაციის საქმიანობას ზიანი არ განუცდია.

მაგალითად, ავიღოთ დემოგრაფიული ძალის ეფექტი ორგანიზაციის განვითარებასა და ფუნქციონირებაზე. დემოგრაფია მოიცავს მოსახლეობის შესწავლას ისეთი

მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა რაოდენობა, ადგილმდებარეობა, ასაკი, სქესი, საქმიანობა და სხვა.

დემოგრაფიული გარემოს ზემოქმედება უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის, ვინაიდან იგი მოიცავს ადამიანებს, რომელთა გარეშე ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ იარსებებს.

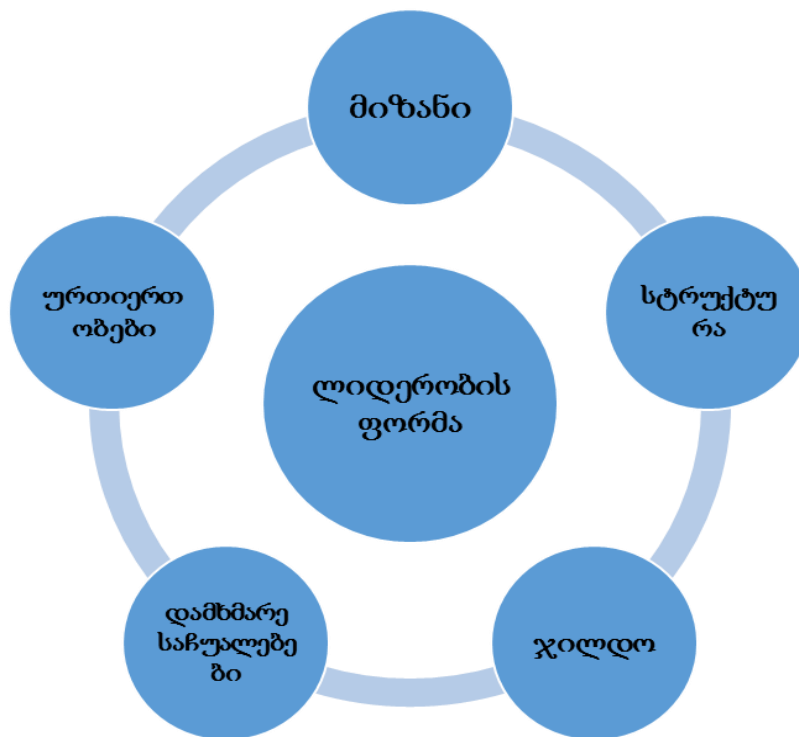
ქნიას მაგალითზე შეიძლება ვთქვათ, რომ ორგანიზაცია წლების მანძილზე ახერხებს შეინარჩუნოს თაობებს შორის კავშირი როგორც საქართველოში, ასევე დიდ ბრიტანეთში. თაობათაშორისი კავშირების დამყარებას და შენარჩუნებას ყველა ორგანიზაცია ვერ ახერხებს, სტრატეგიაში ან მისიაში დაშვებული შეცდომების გამო.

ეკონომიკური ძალის განხილვის დროს იკვეთება ისეთი პრობლემები როგორებიცაა: ეკონომიკური სიდუხჭირე და გარემოპირობები. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ იმ დროს, როდესაც შეიქმნა ორგანიზაცია ქნია, საქართველო ძალიან რთულ ეკონომიკურ მდგომარეობაში იმყოფებოდა. ასოციაციის ინდივიდუალური წევრების უდიდესი წვლილია შეტანილი იმაში, რომ ქნია დღემდე წარმატებით მოღვაწეობს. ქვეყანა იდგა ისეთი პრობლემების წინაშე, როგორცაა: კომუნალური პირობების პრაქტიკულად უქონლობა. სასტუმროების რაოდენობაც კი საქართველოში საოცრად მცირე იყო და დიდი ბრიტანეთიდან ჩამოსული დელეგაციის წარმომადგენლებს ასოციაციის წევრები საკუთარ სახლებში იღებდნენ. ამ მომენტში უკვე ვხედავთ კულტურული ძალის ზემოქმედებას და ორი განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნების მაცხოვრებლების დაკავშირებას. ამ კავშირებმა გაუძლო გარემო ძალების ზემოქმედებით გამოწვეულ სიძნელეებს და ორ ათეულზე მეტი ხნის წინ დამყარებული ურთიერთობა დღემდე გრძელდება.

3.2. ორგანიზაციის განვითარების შეფასება ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით

3.2.1. ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ აღწერა

ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასება ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის გზით ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით. 1976 წელს მარვინ ვეისბორდმა შეიმუშავა ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობისათვის საჭირო და ოპერირებაზე მოქმედი ექვს კატეგორიანი მოდელი. ორგანიზაციის არსებობის დროს გამოიყოფა შემდეგი კატეგორიები: მიზანი, სტრუქტურა, ჯილდო, დამხმარე საშუალებები, ურთიერთობები და ლიდერობის ფორმა (ნახ. 8).



ნახ.8 . ორგანიზაციის განვითარების მიდგომებისადმი ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელი“

მიზანი - ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისას საჭიროა ნათლად იყოს განსაზღვრული ორგანიზაციის მისია. მისიის განაცხადით კომპანიები გარემოს ატყობინებს თუ რა არის მათი ფუნქციონირების მთავარი მიზანი.

სტრუქტურა - სტრუქტურის შემუშავების დროს ხდება ორგანიზაციული ფუნქციების ჩამოყალიბება. უნდა განისაზღვროს სამუშაო ფუნქციების განაწილება ორგანიზაციის წევრებს შორის აგრეთვე შესასრულებელი პროექტების განხილვა.

ურთიერთობა - ურთიერთობა ორგანიზაციის წევრებს შორის გავლენას ახდენს სამუშაო პროცესის ჰარმონიულობაზე. ორგანიზაციის წევრებს შორის დამყარებული კავშირები და ურთიერთთანამშრომლობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას. ადამიანების ტექნოლოგიის გამოყენების უნარიც განიხილება ამ კატეგორიის ქვეშ.

ჯილდო - ეხება იმ დაჯილდოვებას, რასაც ორგანიზაციის წევრი იღებს, როგორც ორგანიზაციის მხრიდან აგრეთვე გარემოდანაც.

ლიდერობა - ლიდერობის დროს ყურადღება ექცევა ისეთ ფაქტორებს თუ რა ტიპის ლიდერები ჰყავს ორგანიზაციას და როგორ უძღვებიან ორგანიზაციის წევრებს. ლიდერმა ბალანსი უნდა დაიცვას სხვა ყუთებთან მიმართებაშიც.

დამხმარე მექანიზმები - დამხმარე მექანიზმებში განიხილება დაგეგმარება, კონტროლი, ბიუჯეტირება, ინფორმაციული ტექნოლოგიები რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციას დასახული მიზნების მიღწევაში.

3.2.2. რაოდენობრივი კვლევის შედეგები

კვლევის დროს გამოკითხული იქნა ქნიას 25 და ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის საზოგადოების 12 წევრი.

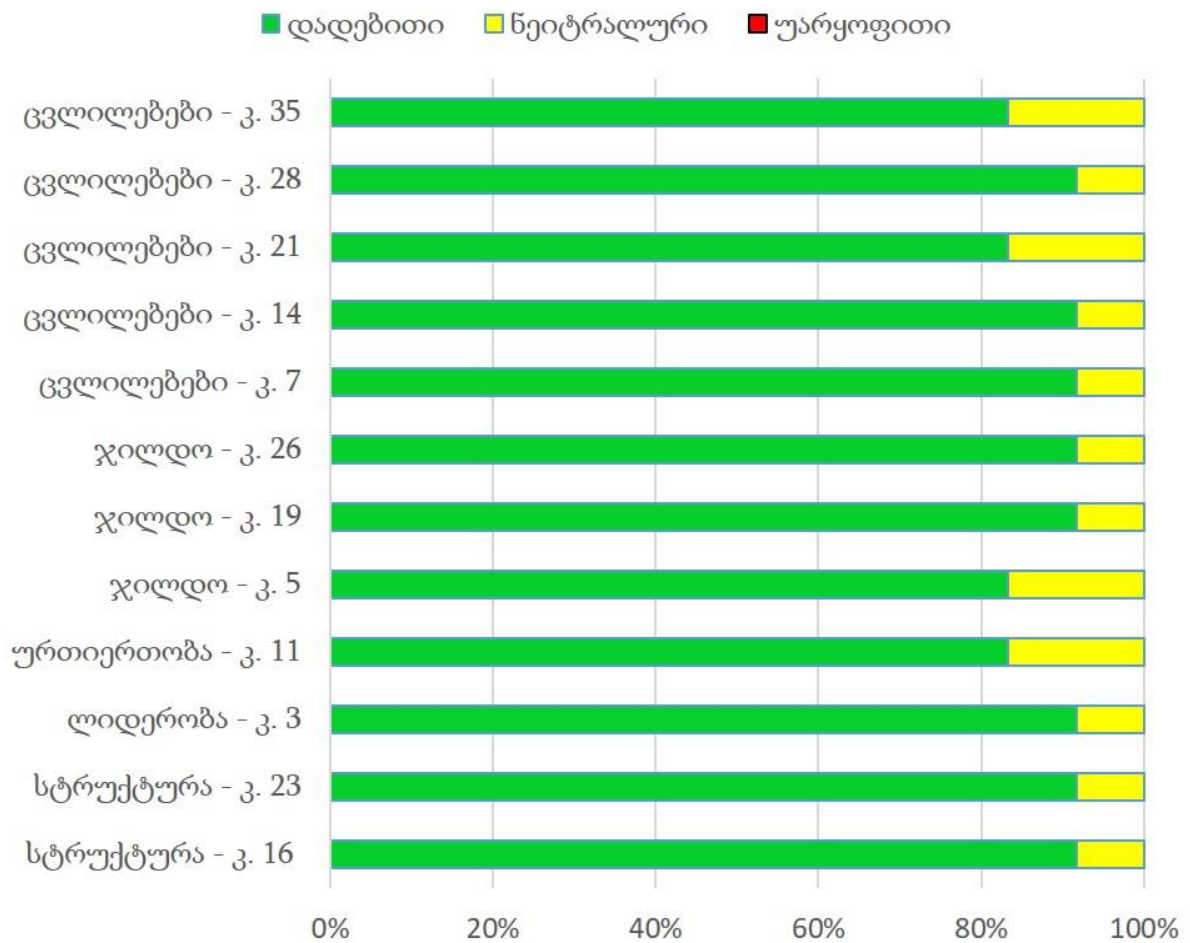
ქნია-ში ჩატარებული რაოდენობრივი გამოკვლევის შედეგები მოცემულია ნახ. 9-ში. კატეგორიაში „დადებითი“ დაჯგუფებულია პასუხები: „სრულიად ვეთანხმები“, „ვეთანხმები“ და „ნაწილობრივ ვეთანხმები“, კატეგორია „ნეიტრალური“ მოიცავს

ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგები - ქუთაისი



ნახ. 9. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის შედეგები ქუთაისში

ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგები - ნიუპორტი



ნახ. 10. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის შედეგები ნიუპორტში

პასუხს „ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს“, ხოლო კატეგორია „უარყოფითი“- პასუხებს: ნაწილობრივ არ ვეთანხმები“, „არ ვეთანხმები“ და „სრულიად არ ვეთანხმები“. მოყვანილია შედეგები მხოლოდ იმ კითხვებისათვის, რომლებისთვისაც პასუხების ჰეტეროგენულობა შეიმჩნეოდა. დანარჩენ კითხვებზე მხოლოდ „დადებითი“ კატეგორიის პასუხები იქნა მიღებული.

ნიუპორტში შესადარებლად ჩატარებული გამოკითხვის შედეგები ნაჩვენებია ნახ. 10-ში.

ორივე გამოკითხვამ აჩვენა დადებითი პასუხების მნიშვნელოვანი სიჭარბე ყველა შეკითხვაზე. ქუთაისში ნეიტრალური და უარყოფითი პასუხები მიღებული იქნა ძირითადად დამხმარე მექანიზმებსა და დაჯილდოებასთან დაკავშირებულ კითხვებზე.

ნიუპორტში უარყოფითი პასუხები არ ყოფილა, ნეიტრალური პასუხები კი უპირატესად უკავშირდებოდა ცვლილებებს, დაჯილდოებასა და ურთიერთობებს.

კვლევის შედეგად ვეისბორდის ყუთების ყველა კომპონენტში გამოვლინდა დადებითი შედეგები - მიღებული ქულა არც ერთ შემთხვევაში არ აღემატებოდა 2.9-ს (ცხრილი 1). 4 ქულაზე მაღალი შედეგი მიუთითებს ორგანიზაციაში იმ დონის პრობლემის არსებობაზე რომელიც ჩარევას საჭიროებს, 1 ქულა კი ორგანიზაციის ოპტიმალური ფუნქციონირების მაჩვენებელია. ამდენად, კვლევის შედეგად მიღებული ქნია-ს ქულები მთლიანობაში მიუთითებს ორგანიზაციის კარგ მდომარეობაზე.

ქნია-ში ვეისბორდის ყუთების მიხედვით საუკეთესო შედეგები იკვეთება ორგანიზაციის მიზნებში, ურთიერთობებში და სტრუქტურაში (ცხრილი 1). თანამშრომლები კარგად არიან გარკვეული ორგანიზაციის არსებობის მიზნებში.

ურთიერთობის კუთხითაც დაფიქსირდა პოზიტიური მაჩვენებელი. აღნიშნული ორგანიზაციისათვის ეს ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვინაიდან ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია საერთაშორისო დონეზე თანამშრომლობის დამყარება.

ცხრილი 1. ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ ქულები ქუთაისსა და ნიუპორტში რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარებულ გამოკითხვაში		
ვეისბორდის მოდელის „ექვსი ყუთი“	ქულა	
	ქუთაისი	ნიუპორტი
მიზნები	1.6	1.7
სტრუქტურა	2.1	2
ლიდერობა	2	2
ურთიერთობა	1.7	1.8
ჯილდო	2.9	2.1
დამხმარე მექანიზმები	2.5	2
ცვლილებებისადმი მზაობა	2	2.5

რაც შეეხება სტრუქტურას, ამ შემთხვევაშიც, წევრების უმეტესობა ნათლად და მკაფიოდ აცნობიერებს მათ როლს ორგანიზაციაში და კარგად არიან გარკვეულნი თავიანთ მოვალეობებში.

კარგი შედეგები გამოვლინდა ასევე ლიდერობის მხრივ, რაც იმას მიანიშნებს, რომ ლიდერების მიერ თანამშრომელთა და ორგანიზაციის წევრთა დამოკიდებულება არის დადებითი და მათი მართვის სტილი სწორადაა მორგებული ორგანიზაციის წევრებზე.

ანალოგიური შედეგი იყო მიღებული ორგანიზაციის ცვლილებებისადმი მზაობის მხრივაც. თანამშრომლებს კარგად ესმით ცვლილებების გარდაუვალობა და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციის განვითარებისათვის და დადებითად არიან განწყობილნი მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ.

მთლიანობაში, კარგი ქულები იქნა ნაჩვენები დაჯილდოვების მექანიზმსა და დამხმარე საშუალებებთან მიმართებაშიც, თუმცა მიღებული შედეგები მიუთითებს გარკვეული შესწორებების შეტანის საჭიროებაზე შედეგების კიდევ უფრო გასაუმჯობესებლად.

გარკვეულწილად გამოიკვეთა დახვეწის საჭიროება დამხმარე საშუალებების მხრივაც. სიღრმისეული გამოკითხვით მიღებული დამატებითი ინფორმაციის თანახმად, ამ მხრივ აქტუალური საკითხებია კომუნიკაციის საშუალებების ხელმისაწვდომობა და საინფორმაციო ტექნოლოგიური ბაზის განახლება.

ნიუპორტში ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული ქულები ახლოს იყო ქუთაისში ჩატარებული კვლევის შედეგებთან, თუმცა შეიმჩნეოდა გარკვეული განსხვავებებიც. კერძოდ, ნიუპორტში უკეთესი იყო მდგომარეობა დამხმარე მექანიზმებისა და დაჯილდოვების მხრივ, ქუთაისში კი აღინიშნებოდა უკეთესი მზაობა ცვლილებებისადმი (ცხრილი 1). ეს განსხვავებები ალბათ, ძირითადად აიხსნება საქართველოსა და ბრიტანეთს შორის არსებული კულტურულ-ეკონომიური განსხვავებებით. მაგალითად, ცვლილებებისადმი შედარებით ნაკლები მზაობა ნიუპორტში შეიძლება უკავშირდებოდეს კარგად ცნობილ ბრიტანულ მიდრეკილებას ტრადიციების შენარჩუნებისადმი.

3.3. თვისობრივი კვლევის შედეგები

3.3.1. სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგები

სიღრმისეულმა ინტერვიუმ, რომელიც ჩატარდა ქნიას თავმჯდომარე მადონა მეგრელიშვილთან, აჩვენა რომ ორგანიზაციას აქვს მისიისა და მიზნების მკაფიო ხედვა და მოქმედების სტრატეგია. ასოციაციის წევრები აქტიურად არიან ჩართულნი მიმდინარე საქმიანობაში და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესებში.

ასოციაციის მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებში, როგორც წესი, ასოციაციის წევრებსა და თანამშრომლებთან ერთად ჩართულნი არიან ქალაქში ცნობილი პიროვნებები. ასოციაციის ძირითად მიღწევად რესპონდენტმა მიიჩნია ორ ქალაქს შორის დამყარებული კავშირები რომლებმაც დროის გამოცდას გაუძლო, ოფიციალურ ურთიერთობებს გაცდა და ამ პროცესებში ორივე მხრიდან ჩართული ადამიანების მეგობრობად გადაიქცა.

ასოციაციის წარმატების პირობად რესპონდენტმა მიიჩნია მენეჯმენტის თანმიმდევრულობა და დემოკრატიულობა, თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველყოფა, ეფექტური ლიდერობა და სწორი კომუნიკაცია. ერთ-ერთ აუცილებელ ფაქტორად დასახელდა სიახლეებისადმი მზაობა და მათი დანერგვა მუშაობაში. სიძნელები უკავშირდებოდა შეზღუდულ რესურსებს, ზოგჯერ კომუნიკაციის ხარვეზებს და საინფორმაციო ტექნიკური საშუალებების მოძველებას.

მიმდინარე აქტივობების ძირითად სფეროებად დასახელდა განათლება, მედიცინა, ბიზნესი და კულტურა. მოწოდებული იქნა დეტალური ინფორმაცია ასოციაციის მიმდინარე და მომავალი პროექტების შესახებ, რომლის დეტალებიც ქვემოთაა მოცემული.

3.3.2. ქუთაისი-ნიუპორტ და ნიუპორტ-ქუთაისის ორგანიზაციებში განხორციელებული პროექტები.

ორი ქვეყნის დელეგაციების ურთიერთგაცვლა შეეხო აღნიშნული დამეგობრებული ქალაქების მმართველი ორგანოების, მეცნიერების, მუსიკოსების, მხატვრების, ექიმების, არქიტექტორების, მუზეუმის მუშაკების, ინგლისური ენის სპეციალისტების, ქალთა ორგანიზაციების, ფოლკლორული ანსამბლების, მოსწავლეებისა და სტუდენტების ჯგუფებს.

ნიუპორტში შედგა მცირე ბიზნესის ტექნიკური დახმარების პროგრამა, რისთვისაც გამოიყო 1,5 მილიონი დოლარი და ქუთაისში დაარსდა ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი ცენტრი, დიდ ბრიტანეთში სტაჟირებაზე გაიგზავნა 19 ხელმძღვანელი მუშაკი.

მეორე პროგრამა, რომელსაც უელსის უნივერსიტეტის ნიუპორტის კოლეჯი ხელმძღვანელობს, ენერჯის მართვასა და განვითარებას მიეძღვნა. ამ მიზნით, ჯერ ნიუპორტმა მიიწვია ქუთაისის ტექნიკური უნივერსიტეტისა და ქალაქის წამყვანი სპეციალისტები, შემდეგ ქუთაისმა უმასპინძლა ბრიტანელ მეცნიერებს.

ცალკეული დარგების განვითარების პროგრამის პასუხად სხვადასხვა დროს ერთთვიანი სასწავლო ვიზიტით ნიუპორტში იმყოფებოდნენ სპორტსმენთა, ინგლისური ენის პედაგოგთა, ექიმთა, ტრანსპორტისა და პოლიციის მუშაკთა, ტურიზმის სასტუმროების მართვისა და სამუზეუმო საქმის სპეციალისტთა ჯგუფები. საპასუხოდ ქუთაისს ეწვივნენ ნიუპორტის უნივერსიტეტის, ჯანმრთელობის, ტრანსპორტისა და ტურიზმის ხელმძღვანელი მუშაკები, მუზეუმის საერთაშორისო ექსპერტები, მწერლები და ჟურნალისტები. ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ინგლისური ენის კათედრიდან მრავალმა სპეციალისტმა გაიარა სტაჟირება დიდ ბრიტანეთში.

ქუთაისელმა ახალგაზრდა პიანისტებმა მონაწილეობა მიიღეს ახალგაზრდა პიანისტთა ნიუპორტის საერთაშორისო კონკურსებში, სადაც ქართველ მონაწილეებს გადაეცათ დიპლომები და ტრედეგარის სასახლეში კონცერტებიც წარმატებით გამართეს.

ნიუპორტი-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციამ ქუთაისელ ახალგაზრდა პიანისტს სტიპენდია დაუნიშნა 1000 დოლარის ოდენობით.

ბავშვთა ფოლკლორულმა ანსამბლმა „იმედმა“ მონაწილეობა მიიღო ბრიტანეთის ყვავილების ტრადიციულ ფესტივალში.

ნიუპორტის დელეგაცია ესწრებოდა ქუთაისის საიუბილეო ღონისძიებას, სადაც ბაგრატის ტაძრის აღორძინების ფონდს ფულადი საჩუქრი გადასცეს. ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ინგლისური ენის კათედრას ბრიტანეთის მხარემ ძვირადღირებული უახლესი ტექნიკური საშუალებები გადასცა საჩუქრად.

კოლაბორაციის და მეგობრობის აღსანიშნავად, ნიუპორტში დაარსდა ქუთაისის სახელობის სკვერი, რომელსაც ეწოდა „Kutaisi Walk“.

1996 წელს ხელი მოეწერა ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელობისა და ნიუპორტის უნივერსიტეტებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის ხელშეკრულებას, რომლის თანახმად ქუთაისელ ნიჭიერ ახალგაზრდებს შეუძლიათ ცოდნა მიიღონ ნიუპორტის უნივერსიტეტში სწავლის გადასახადის გარეშე.

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია უელსის უნივერსიტეტის ნიუპორტის კოლეჯის მიერ მომზადებული ტემპუსის პროგრამა. აღნიშნულ პროგრამაში მონაწილეობით ქუთაისის უნივერსიტეტმა 200 000 დოლარი მოიპოვა გრანტის სახით.

ასოციაციები, როგორც ქუთაისში, აგრეთვე ნიუპორტში, უშვებენ ინგლისურენოვან გაზეთებს, რომელთა ფურცლებზე იქმნება ქუთაისი-ნიუპორტის მეგობრობის ამსახველი მატიაწე. საქართველოში გამოშვებულ ჟურნალს ეწოდება „The Land of the Colchi“ ხოლო დიდ ბრიტანეთში კი „Ariel“. 2014 წლიდან ნიუპორტში გამოდის გაზეთი სახელწოდებით „Friends“, რომლის რედაქტორი დერეკ ბატლერი აქცენტს ორი ქვეყნის კოლაბორაციის მაგალითზე აკეთებს და განიხილავს განხორციელებულ პროექტებს. გარდა ამისა, ნიუპორტი ქუთაისის ასოციაციამ დაიწყო გაზეთ- Newport Kutaisi Twinning Association-ის გამოშვება.

ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტებს, ლიცეუმებსა და სკოლებს ბრიტანელი მეგობრები ამარაგებენ წიგნებით, აუდიო მასალით, სამეცნიერო ჟურნალებით და

გაზეთებით. ნიუპორტშიც საქართველოს შესახებ მდიდარი ბიბლიოთეკა შეიქმნა. ნიუპორტის მუზეუმებსა და სამხატვრო გალერეაში სისტემატიურად ეწყობა ქართული სახვითი ხელოვნების ნაწარმოებებისა და ნაკეთობათა გამოფენები, ტარდება ქართული კულტურის დღეები.

ნიუპორტში, ჩარლზ სტრიტის საგანმანათლებლო ცენტრში ქუთაისლებისათვის გაიხსნა ინგლისური ენის შემსწავლელი კურსები შეღავათიან ფასში.

ნიუპორტის და ქუთაისის დამეგობრების შედეგად ერთმანეთს მჭიდროდ დაუკავშირდნენ სხვადასხვა პროფესიისა და სფეროების წარმომადგენლები, სასწავლო დაწესებულებები და ორგანიზაციები, კულტურულ-საგანმანათლებლო სფეროს მუშაკები, ქართველთა და ბრიტანელთა 70-მდე ოჯახი.

მცირე ბიზნესის განვითარების ტექნიკური დახმარების პროექტის ხელშეწყობის მიზნით, ქუთაისს ეწვია ნიუპორტის და სამხრეთ უელსის ეკონომიკური დაგეგმარების დეპარტამენტის დირექტორი ბრაიან ედქოქი.

ნიუპორტისა და კარდიფის საზოგადოებრივი და კერძო სექტორის რამდენიმე სააგენტო გაერთიანდა იმისათვის, რომ განეხორციელებინათ მცირე ბიზნესისათვის ტექნიკური დახმარების პროგრამები. ნიუპორტმა ეს პროექტი განახორციელა ევროსაბჭოსაგან მიღებული 1.5 მილიონი დოლარის გრანტის საშუალებით. შედეგად ქუთაისში დაარსდა მცირე ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი ცენტრი.

ინგლისური ენის მასწავლებლები წმინდა ნინოს სახელობის გიმნაზიიდან ვიზიტით იმყოფებოდნენ ნიუპორტის სკოლებში.

პოლიციის სამმართველოს თანამშრომლები ერთთვისანი სასწავლო ვიზიტით ეწვივნენ ნიუპორტს.

ქუთაისმა უმასპინძლა დელეგაციას, რომლის შემადგენლობაში იყვნენ განათლების დარგის ექსპერტები: მთავარი ინსპექტორი სკოლების დარგში ქლემარ უოტკინსი, საერთაშორისო სპეციალისტი მოზარდთათვის წერა-კითხვის სწავლების დარგში ქეროლან მექლეპენი და წმინდა ალბანის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მხატვრობისა და დიზაინის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ქეთრინ ფილფოტი.

ნიუპორტის მუზეუმსა და სამხატვრო გალერეაში მოეწყო ქართული საიუველირო ნაწარმისა და ხელითნაკეთობათა გამოფენა.

ნიუპორტის ტრანსპორტის სპეციალისტები ესტუმრნენ ქუთაისს. ქუთაისის ტურიზმისა და სასტუმროების მართვის წარმომადგენლები ერთთვიანი სასწავლო ვიზიტით ეწვივნენ ნიუპორტს.

ჯანდაცვის სფეროს წარმომადგენლები გაემგზავრნენ ნიუპორტში ერთი თვით ბრიტანელი ექიმების გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

აღსანიშნავია 2015 წლის ივნისის თვეში ნიუპორტის დელეგაციის სტუმრობა ქუთაისში, რომლის დროსაც მოხდა ორგანიზაციის ფუნქციონირების შედეგების და სამომავლო პროექტების განხორციელების განხილვა.

ვიზიტის ფარგლებში ორი გამოსვლა ჰქონდა დამა როზმარი ბატლერს- ერთი ქუთაისის მერიაში, სადაც ისაუბრა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ქალების მეტი ჩართულობის ხელშეწყობის შესახებ და მეორე - ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში - უელსსა და ევროკავშირზე. ეს სასიკეთო მოვლენაა საქართველოში გენდერული თანასწორობის დამყარებისა და მოსახლეობისთვის ევროკავშირის წევრობის უპირატესობების ჩვენების კუთხით. შეხვედრა გაიმართა ასევე საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარეს, დამა ბატლერსა და ბრიტანეთის ელჩ ალექსანდრა ჰოლს შორის, რაც მიზნად ისახავდა საქართველოსა და უელსის პარლამენტებს შორის არსებული კავშირების გამყარებას. ეს იყო ერთ-ერთი ბოლო მოლაპარაკება კარდიფში და თბილისში ჩატარებული მოლაპარაკებების მთელი სერიიდან, რამაც საფუძველი დაუდო კონტაქტების დამყარებას ამ ორ საკანონმდებლო ორგანოს შორის.

საინტერესო პერსპექტივები იკვეთება ნიუპორტის პოლიციასთან თანამშრომლობის მიმართულებითაც. პოლიციის ინსპექტორმა გლინ ფენქუესტმა უზრუნველყო ქუთაისში ნარკოლოგიური შემოწმების კომპლექტის გამოგზავნა შემთხვევითი ნარკოლოგიური შემოწმების დროს გამოსაყენებლად. მანვე მიმართა პოლიციის კოლეჯს ორი ქუთაისელი ოფიცრისთვის გაცვლითი ტრენინგის უზრუნველყოფის შესაძლებლობასთან დაკავშირებით. ასევე, მიმდინარეობს მუშაობა რომ ერთი ქალი პოლიციელი ქუთაისიდან დაასწროს ყოველწლიურ კონფერენციას „ქალები

პოლიციაში“, რათა დაეხმაროს ქართულ პოლიციას გაუმჯობესებული გენდერული ბალანსის მიღწევაში. გარდა ამისა, გვენტის კოლეჯის ასკის კამპუსის დირექტორის კიტ ბექჰაუსის მხრიდან არის დაინტერესება, რომ ითანამშრომლოს ინსპექტორ ფენქუესტთან ქუთაისში. არასრულწლოვან დამნაშავეთა პროექტის განვითარების მიმართულებით.

მომავალში, ქნიას დაგეგმილი აქვს მიმდინარე აქტივობების გაგრძელება და ახალი მიმართულებების განვითარება. მნიშვნელოვანია ქეროლან მაკლაჰენის მიერ 2014 წელს დაწყებული კონტაქტების და ურთიერთობების განვითარება ორგანიზაცია “ხიდი სოციალური ინკლუზიისათვის“ ხაზით. ქუთაისში შექმნილი ეს ორგანიზაცია გეგმავს მონაწილეობას გვენტის კოლეჯის კულტურათაშორის პროექტში, რომელსაც უხელმძღვანელებს ასკის კოლეჯის კამპუსის დირექტორი კიტ ბექჰაუსი. დაგეგმილია განსაკუთრებული ყურადღების დათმობა როგორც ინკლუზიურ პრაქტიკაზე ბრიტანეთსა და საქართველოში, ისე თანამშრომლებისა და სტუდენტების გაცვლაზე. დაგეგმილია ორგანიზაციის - “ხიდი სოციალური ინკლუზიისათვის“ წარმომადგენლის ვიზიტი დიდ ბრიტანეთში. მოსალოდნელია, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სტუდენტებს მიეცემათ შესაძლებლობა, რომ ისწავლონ ბრიტანეთის საგანმანათლებლო პროგრამებში როგორც ამას სხვა მრავალი სტუდენტი ახერხებს საუნივერსიტეტო გაცვლითი პროგრამის ფარგლებში.

იგეგმება განათლების ხაზით მუშაობის შემდგომი განვითარება, კერძოდ, ნიუპორტის წმ. იოსების დაწყებითი და ქუთაისის #1 სკოლის დაკავშირება ნიუპორტის ახალგაზრდული ორგანიზაციის (YMCA) აღმასრულებელი დირექტორის პიტერ ლანდერსის ხელშეწყობით.

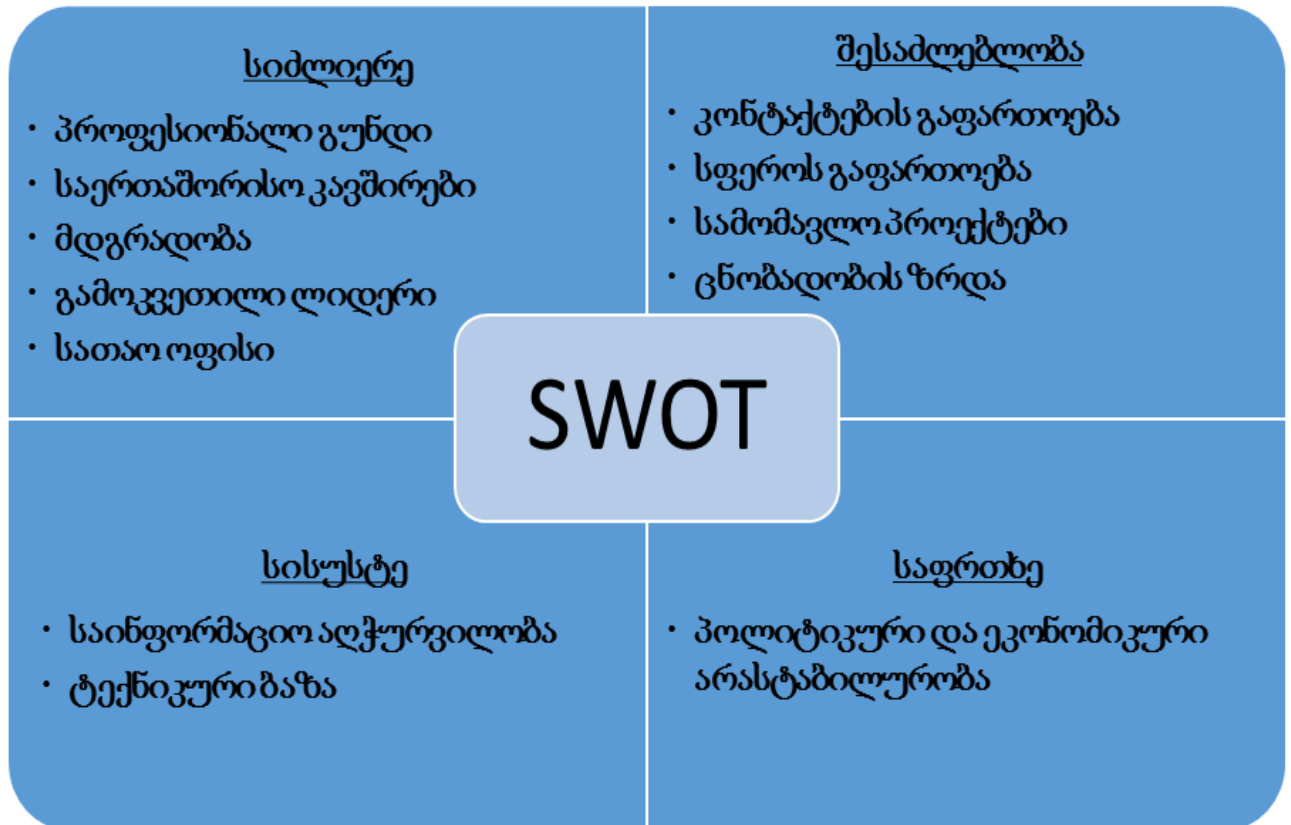
დაგეგმილია გაგრძელდეს მუშაობა ჯანდაცვის მიმართულებით. ქუთაისის ჯანდაცვის პროფესიონალებმა კვალიფიკაცია აიმაღლეს გვენტის სამეფო საავადმყოფოში. ნიუპორტის ჯანდაცვის საბჭო განსაკუთრებით დაინტერესდა საექთნო საქმის განვითარებით ქუთაისში და იძიებენ რესურსებს რომ ქუთაისელ ჯანდაცვის პროფესიონალებს, განსაკუთრებით ექთნებს, მიეცეთ გვენტში სასწავლო მომზადების

გავლის შესაძლებლობა. დაგეგმილია კონტაქტი ქუთაისისა და უელსის სასწრაფო სამედიცინო დახმარების სამსახურებს შორის.

ხელოვნების სფეროში, იხილება ურთიერთობის გადრმავება უელსის საბალეტო დასსა და საქართველოს ეროვნულ საბალეტო დასს შორის, აგრეთვე ქუთაისის და უელსის ცეკვის ორგანიზაციებს შორის გრასრუთს (grass roots) ცეკვების განვითარების ხელშემწყობის მიზნით.

3.4. SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი საშუალებას იძლევა ორგანიზაცია შეფასდეს შემდეგი კომპონენტების მიხედვით: სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობა და საფრთხეები (ნახ. 11).



ნახ. 11. ქნიას SWOT ანალიზი

სიძლიერე: ქნიას მთავარ სიძლიერეს წარმოადგენს პროფესიონალი, მოტივირებული გუნდის და გამოკვეთილი ლიდერის არსებობა. აგრეთვე, ძლიერი მხარეებია საერთაშორისო კავშირები, რომლებიც ასოციაციას გააჩნია მსოფლიოში სხვადასხვა ორგანიზაციასთან. ქნიას უდავოდ ძლიერი მხარეა მისი მდგრადობა რაც დასტურდება უწყვეტი აქტივობით 26 წლის განმავლობაში ორივე ქვეყანაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებების და საქართველოში არსებული პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის ფონზე. კიდევ ერთ ძლიერ მხარეს წარმოადგენს

სათაო ოფისის განთავსება არქიტექტურულად გამორჩეულ შენობაში ქალაქში ერთ-ერთ ცენტრალურ ადგილას.

სისუსტე: პერიოდულად შეიმჩნევა კომუნიკაციის ტექნიკური სიძნელები. კომპუტერული და საკომუნიკაციო აღჭურვილობა საჭიროებს განახლებას.

შესაძლებლობა: არსებული ფართო კონტაქტები ქმნის უცხოურ პარტნიორ ორგანიზაციებთან კიდევ უფრო მეტი კავშირების დამყარების შესაძლებლობას. აგრეთვე, შესაძლებელია განსხვავებული სფეროების მოცვა. სხვადასხვა სამომავლო პროექტების განხორციელება. საზოგადოებაში ორგანიზაციის ცნობადობის კიდევ უფრო გაზრდა. ეს ყოველივე დადებითი ფაქტორია ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებისათვის.

საფრთხე: ორგანიზაციის არსებობისათვის მთავარ საფრთხეს წარმოადგენს პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა. აგრეთვე ეკონომიკური კრიზისის დადგომა. ზოგადად მდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარებისათვის უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას წარმოადგენს. განსაკუთრებით კი სოციო-კულტურულ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისათვის.

4. დასკვნა

ჩატარებულმა კვლევამ რომელიც მოიცავდა ქნიას ორგანიზაციული სტრუქტურის და რეგულაციების ანალიზს, კვლევას ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით, სიღრმისეულ ინტერვიუს, და SWOT ანალიზს, საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა ორგანიზაციის სადღეისო მდგომარეობა, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და სამომავლო პერსპექტივები.

კვლევის შედეგების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მთლიანობაში, ქნია არის ჩამოყალიბებული, წარმატებით ფუნქციონირებადი ორგანიზაცია კარგად გაცნობიერებული მისიით, ნათლად დასახული გეგმებითა და მათი განხორციელების სტრატეგიით, მოტივირებული, გამოცდილი გუნდითა და გამოკვეთილი ლიდერებით.

ამკარადაა გამოხატული ორგანიზაციის დინამიურობა და ცვლილებებისადმი მზაობა, რამაც საშუალება მისცა ქნიას წარმატებით მოეხდინა ადაპტაცია მუდმივად ცვალებადი გარემო პირობებისადმი და უფრო მეტიც, გარკვეულად შეესრულებინა რეგიონში სიახლის შემომტანისა და განვითარების ხელშემწყობის როლი.

ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება მრავალი მიმართულებით წარმოებული, ეფექტური გარე და შიდა კომუნიკაცია და უკუკავშირი.

აღნიშნულმა ფაქტორებმა განაპირობა ორგანიზაციის უწყვეტი მუშაობა და ზრდა ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, აგრეთვე მომავლის დადებითი პერსპექტივები.

შედარებით სუსტ მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის ტექნიკური საშუალებებით უზრუნველყოფა. სრულყოფას საჭიროებს დაჯილდოვების მექანიზმებიც.

ორგანიზაციის სტაბილურობისათვის გარკვეულ საფრთხეს წარმოადგენს ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციის შესაძლო არამდგრადობა, რასაც შეუძლია ნეგატიური გავლენა იქონიოს ძირითადად დონორთა დაფინანსებაზე დამოკიდებულ

ორგანიზაციაზე. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ქნიას აქვს ამ ტიპის საფრთხეებისადმი გამკლავების მრავალწლიანი გამოცდილება

მიღწეული დადებითი შედეგებიდან გამომდინარე, ქნიას სტრატეგიული მართვის გამოცდილება შეიძლება გამოდგეს მოდელად მსგავსი პროფილის სხვა დაწესებულებებისათვის როგორც საქართველოში, ისე პოტენციურად, მის ფარგლებს გარეთაც.

5. რეკომენდაციები

ჩატარებული ანალიზის და ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგად დგინდება, რომ ქნიას ორგანიზაციაში მიმდინარე ამჟამინდელი პროცესები წარმატებით ხორციელდება. მიუხედავად ამისა, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ არ გადაუხვიოს ალებული კურსიდან, მოხდეს მუდმივი წინსვლა და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელება, აუცილებელია გამოვლენილი სუსტი მხარეების აღმოფხვრა, მუდმივი ადაპტაცია გარემო პირობებისადმი და არსებული შესაძლებლობების ეფექტურად გამოყენება.

მომავალი წარმატებების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ქნიაში შენარჩუნებული იქნას სტრატეგიული ხედვა და მენეჯმენტის სტრუქტურა, რამაც წლების მანძილზე ხელი შეუწყო ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების შესრულებას.

ამავე დროს, ყურადღება უნდა მიექცეს გამოვლენილ სუსტ მხარეებს. ქნიაში კიდევ უფრო ფართოდ უნდა დაინერგოს ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. ამისათვის საჭირო იქნება რესურსების მოძიება თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით ტექნოლოგიური სიახლეების ათვისებისათვის.

თანამშრომლებში დაჯილდოების ადეკვატურობის აღქმის შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით სასურველია დაჯილდოების მექანიზმის დახვეწა.

სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარების დროს გამოიკვეთა სამომავლო პროექტების განხორციელების შესაძლებლობა მრავალი სხვადასხვა მიმართულებით. ასეთ სიტუაციაში, პროექტების მართვის ოპტიმიზაციის მიზნით და შეზღუდული რესურსების გათვალისწინებით, საჭირო გახდება პროექტების პრიორიტეტიზაცია. .

რეკომენდირებულია ქნიაში შემუშავდეს პროექტების პრიორიტეტიზაციის კრიტერიუმები და პროგრამების განხორციელება მოხდეს ამ კრიტერიუმების შესაბამისად, მათი აქტუალობის მიხედვით. პრიორიტეტიზაციის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას პროექტების შესაბამისობა ასოციაციის მისიასთან და კონკრეტულ მიზნებთან.

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის არსებობის მანძილზე პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება გაიარეს სხვადასხვა პროფესიის მქონე პირებმა. სასურველია

მოხდეს სამომავლო გაცვლითი ვიზიტების მონაწილეთა შემდგომი დივერსიფიკაცია იმისთვის, რომ მოცული იქნას ის პრიორიტეტული სფეროები რომელთა წარმომადგენლებსაც აქამდე არ ჰქონიათ ნიუპორტში პროფესიული უნარ-ჩვევების გაღრმავებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობა.

იმის გამო, რომ ასოციაციის პირველადი მიზანი წარმოადგენს რეგიონში არსებული განათლების სფეროს ხელშეწყობა, პრიორიტეტი კვლავ ამ სფეროზე უნდა გაკეთდეს. შემუშავებული უნდა იქნას ინკლუზიური სწავლების პროგრამები. კონკრეტულად დაიწეროს და დაუმტკიცდეს ბიუჯეტი შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების სწავლებას დიდ ბრიტანეთში.

სამომავლო პერსპექტივად შეიძლება ჩაითვალოს ასევე სადოქტორო სწავლების საფეხურზე მყოფი სტუდენტების გაცვლით პროგრამებში ჩართვა დიდ ბრიტანეთში. ბრიტანული საგანმანათლებლო სისტემა ერთ-ერთი მოწინავეა მსოფლიოში და იქ მიღებული განათლება საქართველოში დაბრუნებულ სტუდენტებს მიცემს საშუალებას განავითარონ ის დარგი, რომელსაც შეისწავლიან.

კიდევ ერთი მიმართულება, რომლის განვითარებაც დადებით ეფექტს მოახდენს არის ბიზნესის ხელშეწყობა. როგორც უკვე აღინიშნა, იმერეთის რეგიონში მცირე ბიზნესის დაფინანსებისათვის საკმაოდ სოლიდური თანხა იქნა გამოყოფილი.

რეკომენდირებულია სამომავლო პროგრამების განხორციელება, რომელიც რეგიონში ეკონომიკური მდგომარეობის გამოსწორებას შეუწყობს ხელს.

როგორც ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის კვლევამ გვაჩვენა, ორგანიზაციის წევრები საქართველოშიც და დიდ ბრიტანეთშიც მოტივაციის უნარს ავლენენ, ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭირო ცვლილებების მიმართ დებითად არიან განწყობილნი და სიახლეებს წინააღმდეგობით არ ხვდებიან.

აღნიშნული ფაქტორები ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას, ამარტივებს ქართულ-ბრიტანულ კოლაბორაციას და სამომავლო შესაძლებლობებს ახალ კარს უხსნის.

ბიბლიოგრაფია

1. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები (2009) სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი
2. ქუთაისი და ნიუპორტი- მეგობრობის ფესტივალი (2017) ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის გამოცემა
3. ქუთაისი და ნიუპორტი - მეგობრობის უნიკალური ისტორია (2015) ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის გამოცემა
4. Ariel (Issue No. 5 October 2002) The Journal of the Newport-Kutaisi Twinning Association
5. Designing Dynamic Organizations (2001) J. Galbraith, D. Donway, A. Kates
6. Friends (Autumn 2016) Newport-Kutaisi Twinning Association Newsletter
7. Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt
8. Mastering organizational change (2017) A. Levy
9. Organizational Development (2005) L. Haneberg
10. Organization Development: The Process of Learning Organizational Change (2016) Donald L. Anderson
11. Principles of Marketing (2013) P. Kotler, G. Armstrong

დანართი I

რაოდენობრივი კვლევისთვის გამოყენებული ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის კითხვარი

მითითებები: კითხვარში არსად არ მიუთითოთ თქვენი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს.

1-სრულიად ვეთანხმები

2-ვეთანხმები

3-ნაწილობრივ ვეთანხმები

4- არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები (ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს)

5-ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

6-არ ვეთანხმები

7-სრულიად არ ვეთანხმები

კითხვარი

კითხვები	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური დამოკიდებუ- ლება მაქვს	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს და წაახალისებს ჩემს ძალისხმევას	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო სუპერვაიზორს (ზედამხედველს) უჩნდება იდეები, რომელიც მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს გვეხმარება	1	2	3	4	5	6	7
7. ეს ორგანიზაცია არაა ცვლილებების წინააღმდეგი	1	2	3	4	5	6	7
8. პირადად მე ვეთანხმები ჩემი სამუშაო დეპარტამენტის/განყოფილების მიზნებს	1	2	3	4	5	6	7
9. სამუშაო ორგანიზაციაში ისეა	1	2	3	4	5	6	7

განაწილებული, რომ ორგანიზაციის მიზნები შესრულდეს							
10. ამ ორგანიზაციაში არსებული ლიდერობის ნორმები ხელს უწყობს პროგრესს	1	2	3	4	5	6	7
11. სამსახურში ყოველთვის შემოდის ვინმესთან დალაპარაკება, თუ სამსახურებრივი პრობლემა მაქვს	1	2	3	4	5	6	7
12. ორგანიზაციის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ყველა თანამშრომელისთვის სამართლიანია	1	2	3	4	5	6	7
13. საკმარისი ინფორმაცია მაქვს, რომ სამუშაო კარგად შევასრულო	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია წარმოადგენს ხოლმე საკმარისი რაოდენობის ახალ ტექტიკებსა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი	1	2	3	4	5	6	7
16. წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია	1	2	3	4	5	6	7
17. ორგანიზაციის ლიდერობის ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში ჩადებული ძალისხმევა შედეგიანია	1	2	3	4	5	6	7
18. ჩემი ჯგუფის წევრებთან მაქვს როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობები	1	2	3	4	5	6	7
19. ორგანიზაციაში არსებობს დაწინაურების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20. ორგანიზაციაში არსებობს ადეკვატური მექანიზმები ორგანიზაციის ერთიანობის შესანარჩუნებლად	1	2	3	4	5	6	7
21. ორგანიზაცია მხარს უჭერს ცვლილებას	1	2	3	4	5	6	7
22. ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტების შესახებ	1	2	3	4	5	6	7
23. ჩემი სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი	1	2	3	4	5	6	7
24. ჩემთვის ნათელია, როდის ცდილობს ხელმძღვანელი გაუძღვეს ჩემს საქმიანობას	1	2	3	4	5	6	7

25. ისეთი კავშირები მაქვს დამყარებული, რაც ხელს უწყობს ჩემი საქმის შესაბამისად, კარგად შესრულებას	1	2	3	4	5	6	7
26. ჩემი შრომის ანაზღაურება შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს	1	2	3	4	5	6	7
27. სხვა დეპარტამენტები ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ამის საჭიროებაა	1	2	3	4	5	6	7
28. ზოგჯერ მომწონს ცვლილებები ჩემს სამუშაოში	1	2	3	4	5	6	7
29. საკმარისი წვლილი შემაქვს ჩემი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში	1	2	3	4	5	6	7
30. ორგანიზაციაში ფუნქციები ისეა გადანაწილებული, რომ ნამდვილად იქნეს მისი მიზნები მიღწეული	1	2	3	4	5	6	7
31. მემესმის/ვიაზრებ ჩემი უფროსის ძალისხმევას, გავლენა მოახდინოს ჩემზე და განყოფილების/დეპარტამენტის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32. ორგანიზაციაში არ ყოფილა გადაუჭრელი კონფლიქტები	1	2	3	4	5	6	7
33. ყველა დავალების შესრულება წახალისებასთან ასოცირდება	1	2	3	4	5	6	7
34. ორგანიზაციის გეგმები და კონტროლის სისტემა დიდ როლს თამაშობს მის (ორგანიზაციის) გაზრდასა და განვითარებაში	1	2	3	4	5	6	7
35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი	1	2	3	4	5	6	7

დანართი 2

სიღრმისეულ ინტერვიუზე დასმული შეკითხვები

1. თქვენს ორგანიზაციას რამდენხნისიანი არსებობის ისტორია გააჩნია?
2. რამდენი თანამშრომელი გყავთ ორგანიზაციაში?
3. რა არის თქვენი ორგანიზაციის მისია და მიზანი?
4. თვლით თუ არა, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები არის მნიშვნელოვანი და რატომ?
5. თქვენს ორგანიზაციას განუცდია თუ არა ცვლილებები?
6. (თუ მე-5 კითხვაზე დადებითი პასუხია) რატომ გადაწყვიტეთ ცვლილების განხორციელება? რა იყო ცვლილების მთავარი მიზანი?
7. ორგანიზაციის წევრები არიან თუ არა ჩართული ორგანიზაციული გასაწყვეტილებების მიღების პროცესში?
8. რა მექანიზმებით აღწევთ ორგანიზაციის წევრების წახალისებას?
9. ცვლილებების პროცესში შეგხვდათ თუ არა ბარიერები?
10. რა როლი უჭირავს საერთაშორისო კოლაბორაციას თქვენი ორგანიზაციის განვითარებაში?
11. განიხილეთ თქვენი ორგანიზაციის მთავარი მიღწევები.
12. თქვენი ორგანიზაციის განვითარებას რომელმა ფაქტორებმა შეუწყო ხელი?
13. წარმოქმნილი პრობლემების დაძლევისას რა გზებს იყენებთ?
14. რომელი სფეროს განვითარებას შეუწყო ხელი თქვენმა ორგანიზაციამ?
15. აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციული კულტურა.
16. იყენებთ თუ არა სწავლებას თქვენი ორგანიზაციის განვითარებისათვის?

17. რა არის თქვენი ორგანიზაციის მთავარი სიძლიერე?
18. დაასახელეთ თქვენი ორგანიზაციის მთავარი წარმატების ფაქტორები.
19. როგორია მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა?
20. მოგვაწოდეთ თქვენს ორგანიზაციასთან დაკავშირებული დამატებითი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

დანართი 3.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master`s Program Organization Development and Consulting

Tamara Gvenetadze

Organizational Development Strategies Based on the Georgian-British Collaboration Model

The work is conducted in order to receive a Master's Degree in Organization
Development and Consulting

Supervisor: Profesor Nodar Belkania

Tbilisi
/2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხატია მალრაძე

ინტერპერსონალური ურთიერთობები მრავალეთნიკურ
ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: სრული პროფესორი, ნოდარ ბელქანია

თბილისი

2017

ანოტაცია

გლობალიზაციის ეპოქაში მკვეთრად მომრავლდა მრავალეთნიკური ორგანიზაციები, რომლებიც განსხვავებული კულტურის ადამიანებს აერთიანებენ.

ნაშრომში განხილულია ეთნიკურად განსხვავებული ხალხის კულტურული მრავალფეროვნების, მათი ერთმანეთთან ურთიერთობისა და ორგანიზაციული თანამშრომლობის შესახებ ინფორმაციები, ემიგრაციით გამოწვეული პრობლემები და გამოწვევები, მასპინძელი ხალხის და თვით ორგანიზაციის თანამშრომლების დამოკიდებულება განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მიმართ, კომუნიკაციის საკითხები ორგანიზაციაში და სხვა.

ჩატარებული კვლევა (სიღრმისეული ინტერვიუ) შეეხება კონკრეტული ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე ადამიანების თვალთახედვას ერთმანეთის მიმართ, მცირე კონფლიქტების გამომწვევ მიზეზებს, დისკრიმინაციის ფაქტებს და ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებისათვის გადადგმულ ნაბიჯებს.

ეთნიკურ ჯგუფებში ძირითადი ღირებულებები ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავდება. სისტემური სახის განსხვავებები უკავშირდება ძალაუფლებას და უთანასწორობას, ინდივიდის და ჯგუფის ურთიერთობას, მამაკაცისა და ქალის მოსალოდნელ ემოციურ და სოციალურ როლს, ცხოვრებაში წამოჭრილ გაუგებრობებთან დამოკიდებულებას და სხვა.

კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს არ უჭირთ იმის გათვითცნობიერება, რომ გონებრივ-მენტალური „პროგრამა“ მხოლოდ და მხოლოდ გარკვეულ გარემოში აღზრდის შედეგია და თანამშრომლობისათვის საჭიროა ერთმანეთის შესახებ ცოდნის დაგროვება კულტურების სიმბოლოების, გმირების, რიტუალებისა და სხვა დეტალების გარშემო. აღნიშნული ორი ფაზის შემდეგ, ასევე საჭიროა უნარ-ჩვევების განვითარების ეტაპის გავლა, რომელიც ადამიანებს უფრო ემპათიურს გახდის. ამ ფაზაში

სხვისი კულტურის დეტალების აღიარება და დრო და დრო გამოყენება რეკომენდირებულია. ეს მათ დაეხმარება სხვისი პრობლემების უკეთ გათვითცნობიერებაში, რაც გაუგებრობების თავიდან აცილების ეფექტური საშუალება გახდება.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში, პრობლემა მესამე თაზში გამოიკვეთა, რადგან ადამიანებს განსხვავებულის გათვითცნობიერების და შესწავლის შემდეგ, მისი პრაქტიკაში გადატანის ემინიათ და საკუთარ იდენტობაში იკეტებიან.

ასევე გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაცია უკეთ უნდა მოემზადოს ეთნიკურ მრავალფეროვნებასთან შესახვედრად. ნათელია, რომ არ არის ტრენინგების და თანამშრომლების გადამზადების პრაქტიკა საკუთარი და სხვისი იდენტობის უკეთ გასააზრებლად. შესაბამისად, უცხოელები ცდილობენ თავად გაუმკლავდნენ კულტურული შოკის პერიოდს, რომლის გადალახვის შემდეგაც ხანდახან ნეგატიური შეგრძნებები მაინც რჩებათ.

მულტიკულტურულ სამყაროში გადარჩენის მთავარი გზა პირველ რიგში საკუთარი კულტურული ღირებულებების, შემდეგ კი სხვისი კულტურული ღირებულებების გააზრებაა. ადამიანი ღირებულებებს ძირითადად თავისი ცხოვრების პირველი ათი წლის განმავლობაში იძენს. მათი ათვისება დაკვირვების და მოზრდილების მიბაძვით ხდება. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები : ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011). შესაბამისად, უფროსები არიან პასუხისმგებელნი განსაზღვრონ ბავშვის გონების ღიაობა ანდა ჩაკეტილობა კულტურათშორისი გაგებისათვის.

აღნიშნული ნაშრომი ეხება დღეს არსებულ აქტუალურ თემებს და ვფიქრობ, ადამიანებს დაეხმარება უფრო კოსმოპოლიტურები გახდნენ.

Annotation

Interpersonal relations in multiethnic organization;

Khatia Magradze, K.M

In the epoch of globalization, there are many multi-ethnic organizations that unite people of different cultures.

The paper covers the information about the cultural diversity of ethnically different people, relations and organizational cooperation.

The thesis describes the problems and challenges caused by emigration, the attitude of the host people and the organization towards different ethnic groups, the problems in the organizational communication etc.

The conducted study (depth interview) describes the viewpoint of the people working within a particular organization, the causes of minor conflicts, the facts of discrimination and the steps taken for effective communication by the staff.

Ethnic groups basically are distinguished by the values. There are systemic types of differences in the values associated with power and inequality, the relationship between the individual and the group, the expected emotional and social role of men and women, the ways of dealing with indefinitely in life and dependence on the future, the past or the present.

The results of the study showed that employees in multi-ethnic organisations don't find it difficult to understand that the mental "program" is just a result of some kind of enrichment and cooperation is

needed to accumulate knowledge about the characters, rituals and other details about each other's culture. After these phases, it's necessary to go through the stage of skills development, that will make people use each other's cultural details in practice, which will make them be more empathetic and will help them to understand the problems of others and avoid some misunderstandings.

The problem in the surveyed organizations was revealed in the third phase, because people are afraid to move into their practice and they stay in their own identities.

It was also revealed that the organization should be better prepared to meet ethnic diversity. It is obvious, that there is no practice of trainings and team development. Consequently, foreigners are trying to cope with the period of cultural shock and sometimes they still have negative feelings even after crossing this phase.

The main way to survive in the multicultural world is first of all a person to consider his own cultural values and after others cultural values. People get the values primarily in the first ten years of their life. They study mostly by observation of the adults. Consequently, the adults are responsible for determining the openness of the child's mind or intercultural understanding.

The thesis is about the existing and topical issues. I think it will help people to become more cosmopolitan.

სარჩევი

ანოტაცია.....	1
Annotation.....	3
სარჩევი.....	5
შესავალი.....	7
ლიტერატურის მიმოხილვა	
1.კულტურა.....	9
1.1.ეთნიკური ჯგუფები და კულტურა.....	10
1.2 ორგანიზაციული კულტურა.....	13
1.3 კულტურული განსხვავებები კოლექტივისტურ-ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში..	14
1.3.1 სამსახური ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ კულტურებში.....	18
1.4. კულტურული განსხვავებები მასკულინურ-ფემინურ ჯრილში.....	22
1.5 სამსახური (ფემინურობა—მასკულინობა).....	24
2.თანასწორობის საკითხი განსხვავებულ კულტურებში.....	25
3. ადამიანების დამოკიდებულება განსხვავებულის მიმართ.....	28

4.ურთიერთობები ეთნიკურ ჯგუფებს შორის(ემიგრაცია და მიკლე ვიზიტი).....	31
5.ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები.....	34
5.1 ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურა.....	34
5.2 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები.....	34
5.3 ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდუალური აღქმების მიხედვით.....	38
5.4 ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება.....	39
6. ინტერპერსონალური ურთიერთობები.....	41
6.1 მმართველი და მასზე დაქვემდებარებული პირები.....	41
6.2 ორგანიზაციული კულტურის აღქმა თანამშრომლების მიერ.....	44
7. ეთნიკური ჯგუფები საქართველოში.....	47
8. კვლევის შედეგები და ანალიზი.....	48
8.1 ეთნიკურად არაქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში.....	48
8.2 ქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში.....	52
9. დასკვნა და რეკომენდაციები.....	54
ბიბლიოგრაფია.....	56

შესავალი

დღეს საერთაშორისო პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული თუ სოციალური ურთიერთობები უფრო აქტუალურია, ვიდრე ადრე იყო. ადამიანებს საშუალება აქვთ იმოგზაურონ, გაეცნონ სხვადასხვა კულტურულ თავისებურებებს, იმუშაონ განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფებისგარემოცვაში და იქ მოახდინონ ადაპტირება, ხანდახან კი ასიმილირება.

ადამიანი ყალიბდება გარკვეულ კულტურულ გარემოში, რომელიც მისი აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნების წყარო ხდება. კულტურული გარემოს ზეგავლენის გარდაადამიანის , როგორც პიროვნების ფორმირებაში მნიშვნელოვანი როლი აქვს ადამიანური ბუნების და პიროვნული მახასიათებლების ფაქტორებს (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011).

კულტურული გარემოებები შინაარსით განსხვავებულია. ზოგი მათგანი კოლექტივისტური ან ინდივიდუალისტურია, მასკულინური ანდა ფემინურია. ზოგ ქვეყანაში ძალაუფლებრივი დისტანცია ადამიანებს შორის დიდია, ზოგან ადამიანები შიშით უყურებენ გაურკვეველ მომავალს და არ უყვართ ცხოვრებისეული გამოწვევების წინაშე ყოფნა. რა თქმა უნდა, ადამიანებს უადვილდებათ ურთიერთობა საერთო მახასიათებლების მქონე ეთნიკურ ჯგუფებთან და გაცილებით მეტი პრობლემა წარმოიქმნება ხოლმე რადიკალურად განსხვავებული კულტურების კომუნიკაციისას.

მულტიკულტურულ ორგანიზაციაში განსხვავებული ეთნოსის ადამიანები ერთ სივრცეში მუშაობენ. ეს ნიშნავს იმას, რომ მათ აქვთ განსხვავებული ქცევის, აზროვნებისა და ღირებულებების ნორმები - ამის მიუხედავად მათ უნდა შეძლონ და დაამყარონ ჯანსაღი ინტერპერსონალური ურთიერთობები ყოველდღიური კომფორტისა და სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის. დღეს, როცა მომრავლდა მულტიკულტურული ორგანიზაციების რიცხვი, ორგანიზაციებცა და იქ მომუშავე გუნდიც მზად უნდა იყვნენ საკუთარი და სხვისი კულტურული იდენტობის შესაცნობად და მისაღებად.

მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი განიხილავს ქართულ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციას. კვლევა ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუების გამოყენებით და გამოიკითხა ყველა იქ მომუშავე როგორც უცხოელი, ისე ქართველი. აღნიშნული კვლევა გამოხატავს საქართველოში მცხოვრები ადაპტირებული და ასიმილირებული ეთნიკური ჯგუფების, ქართველების და დროებით მყოფი უცხოელების დამოკიდებულებას საკითხისადმი.

კითხვები მოიცავდა ეთნორიის, კულტურული შოკისა და ქვეყანაში ადაპტირების, ეთნოცენტრიზმის, დისკრიმინაციული მომენტების, კულტურული კონფლიქტების, ორგანიზაციული კულტურის დაინტერპერსონალური კომუნიკაციის შესახებ შეკითხვებს.

აღნიშნულმა კვლევამ გამოკვეთა კულტურათშორისი კომუნიკაციის პრობლემები და ორგანიზაციის მოუმზადებლობა განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების დასახმარებლად.

მსგავსი კვლევა ქართულ ორგანიზაციაში მანამდე არ ჩატარებულა.

ლიტერატურის მიმოხილვა

1. კულტურა

სოციალური გარემო, სადაც ადამიანი იზრდება და გამოცდილებასიღებს მისი აზროვნების, განცდისა და ქცევის პატერნების წყაროა. ადამიანის ე.წ. „დაპროგრამება“ პირველ რიგში იწყება ოჯახში, შემდეგ სკოლაში, სამეზობლოში, ახალგაზრდულ ჯგუფებში და რა თქმა უნდა გრძელდება სამსახურში. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ადამიანს აქვს უნარი გასცდეს აღნიშნული „პროგრამის“ ჩარჩოებს და ახალი მიმართულებები იპოვოს. ასევე ისიც აღსანიშნავია, რომ ადამიანის გონებაში აზროვნების, განცდისა და ქცევის ე.წ. ჩარჩოს ჩამოყალიბების შემდეგ, განსხვავებულის მისაღებად და დასასწავლად საჭიროა არსებულის დაზინყება. ეს პროცესი კი უფრო რთულია, ვიდრე თავდაპირველი დასწავლა. აი, სწორედ ასეთ გონებრივ დაპროგრამებას ეწოდება კულტურა. შესაბამისად, ადამიანი თვლის, რომ ნორმა სწორედ მის გარშემო არსებული და მიღებული ინსებია. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძე, გოგიშვილი, ჯავახიშვილი. 2011)

კულტურა მოიცავს არა მხოლოდ გონების განმავითარებელ აქტივობებს, არამედ ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ ქცევებსაც - მაგალითად: მისაღმება, ჭამა, გრძნობების გამხელა ან დამალვა, სხვებისაგან ფიზიკური დისტანციის შენარჩუნება, სექსუალური ურთიერთობები და სხვა. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კულტურას ნაწილობრივ მაინც იზიარებენ ის ადამიანები, რომლებიც ამ კულტურის დასწავლის სოციალურ გარემოში იმყოფებიან. ამიტომ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კულტურა სოციალური ფენომენია და ის სოციალური თამაშის დაუნერვლი წესებისაგან შედგება - რაც განასხვავებს ერთი ჯგუფის ან კატეგორიის ადამიანებს , მეორე ჯგუფისაგან.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები :ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

როგორც ავღნიშნეთ, კულტურა არ არის თანდაყოლილი, ის დაისწავლება. კულტურა უნდა განვასხვავოთ როგორც ადამიანის ბუნებისაგან, ასევე ადამიანის ინდივიდუალური პიროვნული მახასიათებლებისაგან, თუმცა სად გადის ზღვარი ამ სამ ტერმინს შორის , ეს მუდამ სოციალური მეცნიერებების დისკუსიის საგანია. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ადამიანური ბუნება ადამიანს გენებიდან მოჰყვება, სადაც მისი ფიზიკური და ელემენტალური ფსიქოლოგიური ფუნქციონირება მოიაზრება. ეს მოიცავს შიშის, სიყვარულის, სევდის და სხვა ადამიანებთან კონტაქტის საჭიროების განცდას. თუმცა როგორ ართმევს თავს ადამიანი ამ განცდებს და როგორ გამოხატავს აღნიშნულს,კულტურის მიხედვით ეს უკვე სხვადასხვანაირად ვლინდება. პიროვნება ის ფენომენია, რომელიც ნაწილობრივ დასწავლას, ხოლო ნაწილობრივ გენებს ეფუძნება. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

1.1 ეთნიკური ჯგუფები და კულტურა

ეთნიკური ჯგუფი წარმოადგენს ისტორიულად ჩამოყალიბებულ ადამიანთა მდგრად ერთობას, რომელსაც საერთო კულტურა გააჩნიათ. ეთნიკურ ჯგუფებს შორის კულტურული განსხვავებები მრავალი სახით ვლინდება, თუმცა გამოიყოფა 4 ძირითად ცნება, რომელიც მათ აღწერს. ესენია: სიმბოლოები, გმირები, რიტუალები და ღირებულებები. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

სიმბოლოები ყველაზე ზედაპირულია, ღირებულებები კი ყველაზე ღრმა, ხოლო გმირები და რიტუალები მათ შორისაა მოქცეული.

სიმბოლოები გულისხმობს სიტყვებს, უარგონებს, ჩაცმის წესს, თმის ვარცხნილობას, დროშებს და სხვა. ახალი სიმბოლოები ადვილად წარმოიქმნება და ძველი ქრება. ერთი კულტურის სიმბოლო რეგულარულად გადადის მეორე კულტურაში . (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

გმირები - ცოცხალი ან გარდაცვლილი, რეალური ან წარმოსახვითი ადამიანები არიან, რომელთა სახელიც მოცემულ კულტურაში ფასობს და მისაბაძად ითვლება. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რაც შეეხება რიტუალებს, ეს ისეთი კოლექტიური აქტივობებია, რომლებიც კულტურაში სოციალურ აუცილებლობად ითვლება. ზოგჯერ რიტუალები კარგავენ თავიანთ

მნიშვნელობას და ისინი მხოლოდ იმიტომ ხორციელდება რომ უბრალოდ ტრადიციად იქცა ეს.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რიტუალებში იგულისხმება - მისაღმება, პატივისცემის წესები, ასევე სოციალური და რელიგიური ცერემონიები, საქმიანი და პოლიტიკური შეხვედრები, რომლებიც შეიძლება ერთი შეხედვით მიზნობრივია, თუმცა ხშირად რიტუალურხასიათის ატარებს.(ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ღირებულებები - ყველაზე ადრე ყალიბდება . ადამიანის ფიზიოლოგია საშუალებას აძლევს მას , რომ გარემოს შესახებ აუცილებელი ინფორმაცია ცხოვრების პირველი 10-12 წლის განმავლობაში სწრაფად და უმეტესად არაცნობიერად გაითავისოს. ეს ინფორმაცია მოიცავს სიმბოლოებს (მაგალითად ენა), გმირებს (მაგალითად მშობლები), და რიტუალებს (მაგალითად ტუალეტის ჩვევა) და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია , ბაზისურ ღირებულებებს. ამ წლების შემდეგ თანდათან ადამიანი გადადის დასწავლის განსხვავებულ , ცნობიერ გზაზე და ყურადღებას ამახვილებს ახალი ინფორმაციის ათვისებაზე. (ჰოფსტედეგ.,&ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ქცევებში,კულტურის შეცვლა ადვილია ,ის კულტურის ხილვად ნაწილს წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ ახალი ქცევები სიცოცხლის განმავლობაში დაისწავლება. ხოლო რაც შეეხება ღირებულებებს იქ კულტურის ცვლილება ნელა მიმდინარეობს. ღირებულებების შექმნა ბავშვობაში მოხდა მშობლებისაგან, რომლებმაც ისინი საკუთარ ბავშვობაში შეიძინეს, ამგვარად ღირებულებები ძალიან ღრმად და ფესვგადგმულად არის ჩამჯდარი ადამიანში. ამიტომაც, ქცევების სწრაფი ცვლილებების მიუხედავად, საზოგადოების ბაზისური ღირებულებები შედარებით სტაბილურია. ეს ბაზისური ღირებულებები კი კულტურის გენდერულ, ეროვნულ და შესაძლებელია რეგიონულ დონესაც მოიცავს. უფრო მოგვიანებით შექმნილი კულტურული თვისებები, კი შედარებით ადვილად იცვლება, მაგალითად ,

ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც ადამიანები უფროს ასაკში შეუერთდნენ. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

რეგიონული, ეთნიკური და რელიგიური კულტურები ქვეყნის შიდა განსხვავებების მიზეზია. ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფები ხშირად სცილდება ქვეყნის პოლიტიკურ საზღვრებს. ასეთი ჯგუფები თავიანთი ტრადიციული ჯგუფის კულტურისა და ქვეყნის დომინანტური კულტურის გზაგასაყარზე უმცირესობების ჯგუფებს ემნიან. ზოგი ასიმილაციას განიცდის უმრავლესობის კულტურასთან, თუმცა ეს რამდენიმე თაობას მოითხოვს; ზოგი კი განაგრძობს თავისი ტრადიციების მიხედვით ცხოვრებას. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ. ;მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ნათელია, რომ ეთნიკური ჯგუფები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ადამიანები სხვადასხვანაირ გარემოში გაიზარდნენ და აქვთ განსხვავებული ქცევის, ემოციების გამოხატვისა და განცდის ნორმები, რასაც საბოლოო ჯამში კულტურული განსხვავებები ჰქვია. არსებობს სხვაგვარი განსხვავებებიც ადამიანებს შორის. მაგალითად, მათ აქვთ სხვადასხვა სახის ინსტიტუციები (წესები, კანონები, ორგანიზაციები).

მსოფლიოში არსებობს უამრავი ეთნიკური ჯგუფი და მრავალი სახის კულტურა. ზოგ მათგანს ერთმანეთთან პრობლემები აქვს, ზოგი მშვიდობიანად თანაცხოვრობს და მზადაა მიიღოს განსხვავებული. არსებობს ბაზისური საკითხები, რომელიც მნიშვნელოვანია ყველა საზოგადოებისათვის.

ესენია:

ძალაუფლებრივი დისტანცია (მცირე, დიდი); კოლექტივიზმი და ინდივიდუალიზმი; ფემინურობა და მასკულინობა; გაურკვევლობის თავიდან არიდება (სუსტი, ძლიერი) და სხვა. (ჰოფსტედეგ., &ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

1.2 ორგანიზაციული კულტურა

რაც შეეხება ორგანიზაციულ კულტურას, ის ეროვნული კულტურისაგან მრავალმხრივ განსხვავდება. ორგანიზაცია ერისაგან განსხვავებული ბუნების მქონე სოციალური სისტემაა, თუნდაც იმიტომ, რომ მისი წევრები ამ სისტემაში ბავშვობიდან არ იზრდებიან. გარკვეული გავრემოებების გამო, ადამიანები თავად წყვეტენ ორგანიზაციასთან შეერთებას, იქ ატარებენ სამუშაო საათებს, თუმცა ოდესღაც მაინც დატოვებენ მას.

ორგანიზაციული კულტურა შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც გონების კოლექტიური დაპროგრამება, რომელიც ერთი ორგანიზაციის წევრებს განასხვავებს მეორე ორგანიზაციის წევრებისაგან. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ. 2011)

ეროვნული კულტურა კი ერთგვარი მენტალური პროგრამირებაა, რომელიც აქტიურად მიმდინარეობს ბავშვის დაბადებიდან პირველი 10 წლის განმავლობაში - ოჯახში, სკოლაში, საცხოვრებელ გარემოცვაში და სხვა. ორგანიზაციული (ანუ კორპორაციული) კულტურა, არსებობს ორგანიზაციაში, სადაც ადამიანი უკვე ჩამოყალიბებული მიდის. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ ორგანიზაციული კულტურა თანხვედრაში მოვიდეს იქ მომუშავე ადამიანის კულტურასთან, რადგან ნამდვილად რთულია ტოტალიტარული მმართველობის ქვეშ აღმოჩნდეს ისეთი პიროვნება, ვინც დემოკრატიული, ძალაუფლებრივად მცირე დისტანციის პირობებში და მითუმეტეს ინდივიდუალისტურ კულტურულ გარემოში გაიზარდა. ასეთი შემთხვევები ძირითადად ემიგრანტებს ან თუნდაც მოკლე პერიოდში დასაქმებულებს აქვთ ხოლმე. სწორედ ეს არის საინტერესო - შეძლებენ თუ არა ისინი

კომუნიკაციას და თანამშრომლობას ერთ სივრცეში. მიუხედავად, როდესაც ემიგრანტს სამსახურებრივი სირთულეების გარდა სხვა პრობლემებიც ექმნება ადაპტირებასთან დაკავშირებით.

1.3 კულტურული განსხვავებები - კოლექტივისტურ-ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში

კულტურული განსხვავებები ყველაზე მეტად ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმში ვლინდება. საერთოდ ინდივიდუალიზმი დამახასიათებელია ისეთი საზოგადოებისათვის, რომელშიც ინდივიდებს შორის არსებული კავშირები სუსტია, ადამიანები თავიანთ თავებს ან ოჯახის უახლოეს წევრებს უვლიან (როგორცაა მეუღლე ან შვილი) და დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს ოჯახის სხვა წევრების გარეშე. ასეთ კულტურებში ინდივიდები აკეთებენ იმას, რაც თავად სურთ და არა იმას, რასაც თავიანთი ოჯახის წევრები ან ნათესავები ითხოვენ.

აღნიშნულ გარემოში, აზრების პირდაპირ გამოთქმა ღირებულად ითვლება და კონტრონტაცია მისაღებია. შესაბამისად, ადამიანები ფიქრობენ, რომ კამათს და შეხედულებების შეჯახებას ჭეშმარიტებამდე მიყავს საზოგადოება. ამ დროს მოზრდილ ადამიანებს პირდაპირი უკუკავშირის მიღება არ უჭირთ, რადგან ასეთ საზოგადოებაში ბავშვს თავიდანვე ასწავლიან, რომ რამდენადაც მტკივნეული არ უნდა იყოს მან ყოველთვის სიმართლე უნდა თქვას. (Witkin , H. A. 1977)

ინდივიდუალისტური ოჯახი მოელის და ეხმარება ბავშვს, რომ მასსაკუთარი შეხედულებები ჩამოუყალიბდეს და სხვების აზრს ბრმად არ მისდიოს. ისეთი ბავშვი, რომელიც მუდამ სხვების შეხედულებებს იზიარებს, ითვლება , რომ სუსტია და კრიტიკულად აზროვნება უჭირს. ინდივიდუალისტურ კულტურაში მშობლებს უხარიათ, როდესაც პატარა ბავშვები მცირე სამუშაოს

მოჰკიდებენ ხელს და დამოუკიდებლობას სწავლობენ, ჯიბის ფულის გამომუშავების შემთხვევაში კი ასეთი ბავშვები თავად წყვეტენ თუ როგორ დახარჯონ ეს თანხა.

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში სკოლის მოსწავლეები ფიქრობენ, რომ მათ ისე მოეცევიან, როგორც ინდივიდებს და წარმომავლობისა თუ ოჯახური მდგომარეობის მიუხედავად თანაბარუფლებიანებად იგრძნობენ თავს. საერთოდ მათთან კლასში მოსწავლეებს შორის ჯგუფების წარმოქმნა კონკრეტულ სიტუაციებზე დამოკიდებული ან მეგობრის შერჩევის მიხედვით ხდება. ღია დისკუსია მიღებულია და ყველა თავისუფლად გამოთქვამს აზრს. ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში განათლების მიღება აღიქმება ისე, როგორც უნარების გამომუშავება ადამიანმა შეძლოს რთული სიტუაციებიდან გამოსვლა, პრობლემების გადაჭრა, უცნობი და დაუგეგმავი სიტუაციების გამკლავება და რაც მთავარია შეიძინოს უნარი, რომ ისწავლოს. დიპლომის აღება პირად მიღწევას ნიშნავს, ის თვითპატივისცემას ამაღლებს და გამოწვევების გადალახვის განცდას იწვევს. (Halman, L. 2001)

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურაში შეხვედრის დროს აუცილებელია ვერბალური კომუნიკაცია, რადგან იქ სიჩუმე ნორმალურად არ ითვლება. სოციალური საუბარი შესაძლოა ბანალური იყოს, თუმცა გარდაუვალი. ინდივიდუალისტურ კულტურაში საზოგადოების წესების დამრღვევს დანაშაულის გრძნობა აწუხებს, ამის საფუძველი კი მისი ინდივიდუალურად განვითარებული სინდისია.

რაც შეეხება ქორწინებას, ინდივიდუალიზმის გარკვეული ასპექტები სიახლოვეს პრობლემურს ხდის - ოჯახის შექმნა რთულად გადასაწყვეტი საკითხია, პარტნიორის მიმართ კრიტერიუმები არ არის წინასწარ განსაზღვრული და ხშირია განქორწინების შემთხვევებიც.

ისეთ საზოგადოებას, რომელშიც ადამიანები დაბადებიდან მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ძლიერ, შეკრულ შიდა ჯგუფში ერთიანდებიან კოლექტივიზმი ახასიათებს. ასეთ საზოგადოებაში, ოჯახების კავშირი ძალიან ძლიერია, ისინი ერთგულნი არიან ერთმანეთის მიმართ და გვერდში უდგანან ერთმანეთს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში

დამეგობრების საჭიროება არ არსებობს, რადგან ოჯახის ან ჯგუფის წევრობა უკვე ადამიანის მეგობრების წრეს გამოკვეთავს. (Halman, L. 2001)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში მშობლები და ოჯახის უხუცესი წევრები დიდ პატივითსარგებლობენ, ქალები ინახავენ უმანკოებას და ახალგაზრდები პატრიოტული სულისკვეთებით იზრდებიან. ასეთ გარემოცვაში გაზრდილი ბავშვი უკვე ბუნებრივად სწავლობს თავისი თავის „ჩვენ“ ჯგუფის შემადგენელ ნაწილად განხილვას, ის იშვიათად არის მარტო. (Witkin, H, A. 1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში გაზრდილები ცდილობენ მოერიდონ ერთმანეთთან კამათს და კონფლიქტებს. შესაბამისად ცდილობენ შეინარჩუნონ ჰარმონიული ურთიერთობები. ამის გამო, შესაძლოა ინდივიდი თავს იკავებდეს საკუთარი აზრის დატუქსირებისაგან იმ შემთხვევაში თუ იცის, რომ ეს კონფლიქტს ან გაუგებრობას გამოიწვევს. გასაკვირი არ არის, რომ ისეთ ქვეყნებში, სადაც კოლექტივიზმია მიღებული, ადამიანები სხვების აზრს მისდევენ. იქ საკუთარი აზრი თითქოს არ არსებობს - ჭეშმარიტებას ჯგუფი განსაზღვრავს, ხოლო თუ ისეთი საკითხი წამოიჭრა, რაზეც ჯერ შეხედულება არ არსებობს, მაშინ ოჯახური თათბირი იმართება და საკითხი წყდება დადებითად ან უარყოფითად.

როდესაც ბავშვი მუდმივად ჯგუფის საწინააღმდეგო მოსაზრებებს გამოთქვამს, ითვლება, რომ ამ ბავშვს ცუდი ხასიათი აქვს და ჯგუფის წევრებს შორის არსებულ ჰარმონიას არღვევს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კოლექტივისტური საზოგადოების სკოლაში, მოსწავლეები მასწავლებლის გარეშე დიდ ჯგუფებში საუბარს ერიდებიან, განსაკუთრებით თუ ამ ჯგუფში უცნობებიც არიან, რადგან აქ ოჯახურ სფეროში წარმოშობილი შიდა და გარე ჯგუფებად დაყოფა გრძელდება. ასეთ სიტუაციაში ეთნიკურად განსხვავებული ან სხვა მიმართულების მოსწავლეები კლასში ქვეჯგუფებს ქმნიან ხოლმე და მასწავლებლის ან სკოლის ოფიციალური პირების ეთნიკური ან ოჯახური წარმომავლობის

მიხედვით განსხვავებულ მოპყრობას მოელოან, რაც ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში ნეპოტიზმად არის აღქმული და რა თქმა უნდა მიუღებელია. (Witkin, H, A.1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში უმეტესად სწავლა, როგორც ერთჯერადი პროცესი ისე განიხილება. ითვლება რომ სწავლა მხოლოდ ახალგაზრდების საქმეა, რომლებმაც სწორედაც ადრეულ ასაკში უნდა ისწავლონ „რა როგორ გააკეთონ“. რაც შეეხება დიპლომებს და სერტიფიკატებს, ამ საზოგადოებაში განიხილება როგორც პატივის მომტანი საგნები და უფრო მაღალი სტატუსის ჯგუფის წევრებთან კავშირის საშუალება ანდა სარფიანად დაქორწინებაში დახმარების განწევა. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში კონფრონტაცია და კონფლიქტი თავიდან ასაცილებელი აუცილებლობაა ჰარმონიის შენარჩუნების მიზნით. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ადამიანებსაკისრიათმოვალეობები ოჯახის წევრების მიმართ. ეს შეიძლება იყოს მატერიალურიან რიტუალური ხასიათის: მაგალითად, თუ ოჯახში მხოლოდ ერთი ადამიანი მუშაობს, ის ვალდებულია გამოუმუშავებული თანხით ოჯახის სხვანევრები არჩინოს. ასევე, ოჯახის წინაშე არსებული ვალდებულება მოითხოვს ოჯახურ თავყრილობებზე - ნათლობებზე, ქორწილებზე, დაბადების დღეებზე დასწრებას.

შეკრებების დროს ადამიანები ჩუმად სხედან და არაფინ გრძნობს უხერხულობას, რადგან კონტექსტი კოლექტივისტური საზოგადოებისათვის სიტყვების გარემოცვას გასაგებია და მათ არ სჭირდებათ ბანალური საუბარი თუნდაც მხოლოდ იმისთვის, რომ ჩუმად არ ისხდნენ. (

კოლექტივისტურ საზოგადოებებში, სირცხვილის კონცეფციამნიშვნელოვანია - როდესაც ადამიანი მიღებულ წესებს არღვევს, მას სირცხვილის გრძნობა აწუხებს და იმაზე უფრო ფიქრობს სხვებმა ჩადენილი უსაქციელობის შესახებ არ გაიგონ, რადგან ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოების აზრს. (Witkin, H, A. 1977)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ოჯახის როლი მნიშვნელოვანია. პარტნიორისათვის მეუღლის არჩევა ძალიან ბევრს ნიშნავს. გოგონები ბავშვობიდან ოცნებობენ გათხოვებაზე, ოჯახზე

და შვილებზე. მამაკაცები კი, ალბათ იმაზე, თუ როგორ ჩაუდგებიან ოჯახს სათავეში და გაამრავლებენ თავიანთ ჯიშს. რა თქმა უნდა, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში კაცებს უფრო ახალგაზრდა პატარძლები იზიდავთ, ოღონდ ქალი გამრჯეც უნდა იყოს და უმნიკვლოც. ქალებს კი თავიანთზე უფროსი, ოღონდ მდიდარი ქმარი სურთ. კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ქორწინება ოჯახებს შორის დადებული ხელშეკრულება უფროა, ვიდრე სიყვარულით შემდგარი კავშირი, თუმცა ამაზე უკმაყოფილებას არავინგამოხატავს.

1.3.1 სამსახური ინდივიდუალისტურ და კოლექტივისტურ კულტურებში

ინდივიდუალისტური საზოგადოების წარმომადგენლები სამუშაოს შერჩევას ხელმძღვანელობენ შემდეგი პრინციპით :

1. **ჰქონდეთ პირადი დრო** ანუ სამუშაომ დაუტოვოს საკმარისი თავისუფლება პირადი და ოჯახური ურთიერთობისთვის;
2. **ჰქონდეთ თავისუფლება** ანუ თავიანთ საქმეს მიუსადაგონ საკუთარი მიდგომა
3. **დაინახონ გამონჭვევა** ანუ განახორციელონ სხვადასხვა პიროვნული ხასიათის მიღწევები;

კოლექტივისტური პოლუსისათვის სამუშაოს შერჩევას მნიშვნელოვანია:

1. **ორგანიზაციამ უზრუნველყოს ისინი ტრენინგებით**, რათა მათ გაიუმჯობესონ უნარები ან შეიძინონ ახალი საჭირო ჩვევები;
2. **სამსახურში მონესრიგებული იყოს ინტრასტრუქტურა** (კარგი განათება, ვენტილაცია, მონესრიგებული საპირფარეშო და სხვა)

3. შეძლონ საკუთარი უნარებისა და შესაძლებლობების გამოყენება (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ადვილი გასაგებია, რომ ინდივიდუალისთვის თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანია (თანამედროვე გამოწვევებისათვის, საკუთარი თავის განვითარებისთვის და ორგანიზაციისაგან თავისუფლებისათვის). ასევე, ინდივიდუალისტური ქვეყანა გულისხმობს სამსახურში ფიზიკური საშუალებების მონესრიგებას და დროდადრო ტრენინგების ჩატარებასაც, რადგან ამგვარი ქვეყნები განვითარებული და ეკონომიკურად მონინავა (Hofstede, G. 2001)

ინდივიდუალისტური საზოგადოების წევრები საკუთარი ინტერესის მიხედვით მოქმედებენ, თუმცა სამუშაოს ისე ირგებენ, რომ მომუშავისა და დამსაქმებლის ინტერესი ერთმანეთს დაემთხვეს.

კოლექტივისტი დამსაქმებელი „ინდივიდს“ თითქმის არასოდეს ასაქმებს, ის შიდა ჯგუფში შემავალ ადამიანს განიხილავს, როგორც ისეთს, რომელიც მუდამ ჯგუფის ინტერესების მიხედვით იმოქმედებს იმისდა მიუხედავად დაემთხვევა თუ არა მათი ინტერესები. (Glasl, F., & Livegoed, B.2004)

უმეტესად, კოლექტივისტურ საზოგადოებაში დამსაქმებელი თავის ნათესავებსა და ახლობლებს, ასევე, კომპანიაში მომუშავეთა საახლობლო წრეს ასაქმებს ხოლმე. ისინი ფიქრობენ, რომ ახლობლის სამსახურში აყვანა რისკს შეამცირებს და გაზრდის სამსახურის რეპუტაციას.

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში თუ დამსაქმებელი თავის თანამშრომელს დანარჩენი სხვა შიდა ჯგუფის წევრით არ ექცევა, მაშინ თანამშრომელი მას არ უერთგულებს. მნიშვნელოვანია, კოლექტივისტური საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი შემდეგი პრინციპი განხორციელდეს - დაცვა-ერთგულების ნაცვლად. თანამშრომელმა ერთგულება, თავდადება უნდა აჩვენოს დამსაქმებელს, ამ უკანასკნელმა კი უნდა იგრძნოს, რომ მომუშავეს უყვარს თავისი სამსახური და მუდამ მისი ერთგული იქნება. (Glasl, F., & Livegoed, B.2004)

ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში მენეჯმენტი ნიშნავს ინდივიდთა მენეჯმენტს. თანამშრომელთა შეფასება - დანინაურება ხდება მათი ინდივიდუალურად ნაჩვენები უნარების, მონდომებისა და შესასრულებელი სამუშაოს სანაცვლოდ.

ზოგჯერ ინდივიდუალისტური საშუალო კლასის კულტურის ქვეყნებში თავს იჩენს ხოლმე ძლიერი კოლექტივისტური ელემენტები, რაც ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში მომუშავე ემიგრანტებსაც ეხება. ასეთ შემთხვევებში, შესაძლოა კონფლიქტი წარმოიშვას მენეჯერებსა და რეგიონულ ან ემიგრანტ მუშებს შორის. ეს კონფლიქტი გამოიხატება იმაში, რომ მენეჯერი თავს იკავებს ჯგუფური წახალისებისაგან მაშინაც კი, როდესაც ეს სამუშაო ხარისხს ეხება. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

კოლექტივისტურ საზოგადოებაში ბიზნესის საქმიანობის დაწყებამდე უცხოთან სანდო ურთიერთობის დამყარება აუცილებელ პირობად ითვლება.

ეკონომიკა ინდივიდუალისტური მეცნიერებაა და მისი მთავარი განმავითარებლები ძალიან ინდივიდუალისტური ქვეყნებიდან არიან, როგორცაა ბრიტანეთი და აშშ. ეკონომიკური თეორიები ინდივიდუალისტური ქვეყნების დაშვებებზეა აგებული, ამიტომ ისინი ვერ იმუშავებს ისეთ საზოგადოებებში სადაც ჯგუფის ინტერესია მთავარი, თუმცა მნიშვნელოვანი შედეგები კი მოაქვს ღარიბი ქვეყნების დახმარების პროგრამაში და ეკონომიკური გლობალიზაციისათვისაც. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქვეყნის გამდიდრებასთან ერთად გარკვეულწილად საზოგადოება კოლექტივისტური კულტურიდან ინდივიდუალისტურ კულტურაზე გადადის და მოქალაქეებს ეძლევათ საშუალება უფრო თავისუფლები იყვნენ. ოჯახი გამდიდრებასთან ერთად ჯერ პატარა სახლიდან დიდში გადადის, სადაც ყველა ოჯახის წევრს საკუთარი სივრცე ანუ ოთახი აქვს გამოყოფილი, შემდეგ ზრდასრულ წევრებს საკუთარი სახლების შექმნის საშუალება ეძლევათ და ნელ-ნელა იწყებენ დამოუკიდებლობას. თუმცა, რა თქმა უნდა არსებობს გამონაკლისებიც,

როდესაც ადამიანებს ისეთი ძლიერი ჩვევა აქვთ ერთად ცხოვრების, რომ გამდიდრების შემთხვევაშიც ჯგუფურად ცხოვრობენ.

თვითრეალიზაციის საკითხი და კრეატიულობა გარკვეულწილად დამოკიდებულია ინდივიდუალიზმზე და რა თქმა უნდა ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობაზეც. აბრაამ მასლოუს ცნობილი „ადამიანის მოთხოვნილების იერარქია“ რომ განვიხილოთ, იქ პიროვნების მოთხოვნილებები დაბლიდან მაღლა მიდის - ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, მიკუთვნებულობა, თვითპატივისცემა და თვითაქტუალიზაცია. რა თქმა უნდა, ყველაზე მაღლა მდგომ მოთხოვნილებამდე, საჭიროა დაკმაყოფილებული იქნეს ჯერ ყველაზე მარტივი - თუ ადამიანს საკვები არ გააჩნია ის კრეატიული ვერ იქნება და თვითრეალიზაციაზე „ასე ვთქვათ „საკუთარ ჭკუაზე სიარულზე“ არც იფიქრებს. თავისთავად გასაგებია, რომ ეს უმაღლესი მოტივაცია მხოლოდ ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაშია მიღებული, რადგან კოლექტივისტურ კულტურებში ადამიანები კონცენტრირებულები არიან ფაქტიურად მხოლოდ შიდა ჯგუფის ინტერესებზე და საკუთარზე ნაკლებად ფიქრობენ. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ასევე არსებობს მოსაზრება, რომ ტრადიციული ფსიქოლოგია და ტრადიციული ეკონომიკა - ორივე ინდივიდუალისტური დაშვებების შედეგია. როდესაც ისინი უფრო კოლექტივისტური დაშვებებით იცვლებაუკვე განსხვავებულ ფსიქოლოგიას ვიღებთ. ინდივიდუალისტური ფსიქოლოგია უნივერსალისტურია და „ეგო“ სხვებს უპირისპირდება. კოლექტივისტური საზოგადოებისთვის კი ჯგუფი მოიცავს ეგოს და მისი მიზანი საზოგადოებაში ჰარმონიისა და კონსენსუსის შენარჩუნებაა. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

1.4 კულტურული განსხვავებები მასკულინურ-ფემინურ ჭრილში

მასკულინური ენობეობა ისეთ საზოგადოებას, როდესაც გენდერული როლები მკვეთრად გაყოფილია - მამაკაცი ძლიერია და მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული, ხოლო ქალი მორიდებული, ნაზი, ურთიერთობების ხარისხზე მოფიქრალი.

ფემინურ საზოგადოებაში, კაცის და ქალის ემოციური გენდერული როლები ერთმანეთს ემთხვევა - როგორც კაცი, ასევე ქალი მორიდებული, ნაზი და ურთიერთობების ხარისხით დაინტერესებულია.

მასკულინობა-ფემინურობის განზომილებები არ უკავშირდება ეროვნულ სიმდიდრეს. გენდერული როლების პატერნის სტაბილურობა თითქმის მთლიანად სოციალიზაციის ხარჯზე მიმდინარეობს. სოციალიზაცია კი გულისხმობს, რომ გოგონები და ბიჭები თავიდანვე ახდენენ იმის დასწავლას თუ რა როლები აქვთ ცხოვრებაში, რის შემდეგაც მათ ასე ყოფნა ურჩევნიათ. ხშირად ხდება, რომ კაცების მიერ დომინირებულ საზოგადოებაში ქალები უმეტესად კომფორტულად გრძნობენ თავს და სხვანაირად ვერც წარმოუდგენიათ თავიანთი ცხოვრება. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

აღნიშნული როლების დასწავლა პირველ რიგში ოჯახიდან მოდის, სადაც მკვეთრად არის განსზღვრული მაგალითად მამის, როგორც ძლიერისა და გამოწვევების წინაშე მდგომის როლი და დედის, როგორც თბილი, ჰარმონიული და ურთიერთობების ხარისხზე ორიენტირებული არსების.

მასკულინურ საზოგადოებაში გოგონებს აქვთ უფლება იტირონ, ვაჟები კი ჩვეულებრივ არ

ტირიან – ისინი მუდამ გამოწვევებს და გამარჯვებას ეძებენ. გოგონები მათ მხარს უჭერენ და ამხნევენ.

დაქორწინებისას ბიჭები უმნიშვნელო, გამრჯე, ნაზ საცოლეს ეძებენ, გოგონები კი ძლიერს, ამბიციურს, გადანყვეტილების მიმღებსადა წარმატებულს.

რთული მისახვედრი არ არისთუ რა მტკივნეულია წარუმატებლობა და მარცხი მამრობითი სქესის წარმომადგენლისათვის მასკულინურ საზოგადოებაში. ხშირია სუიციდის ფაქტებიც. იქ ხომ საუკეთესო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა - კლასში კონკურენციაა, გამოცდებზე ჩაჭრა კატასტროფას ნიშნავს და კონფლიქტის გადანყვეტა ხდება ძალისმიერი მეთოდებით.

ფემინურ საზოგადოებაში კი - ორივე სქესის წარმომადგენლისთვის მნიშვნელოვანია ურთიერთობების ხარისხი, ტირილი შეუძლია კაცსაც, ისევე როგორც ქალს; კაციცა და ქალიც მორიდებული და ნაზია, დაუშვებელია ჩხუბი, ერთი და იგივე სტანდარტებია საქმროსა და საცოლისათვის. იქ საშუალო მოსწრების სტუდენტი ნორმაა. გამოცდებზე ჩაჭრა მცირე მნიშვნელობის ინციდენტია და ბავშვები არააგრესიულ გარემოში სოციალიზდებიან. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

1.5 სამსახური

(ფემინურობა–მასკულინობა)

ქალთა და მამაკაცთა სამუშაო მიზნები განსხვავებულია ფემინურ და მასკულინურ კულტურებში.

მასკულიზმში მამაკაცებისათვის მოთხოვნადია მაღალი შემოსავლი, აღიარება, დანაწილების შანსი, პირადი მიღწევების შესაძლებლობა და სხვა. ნათელია, რომ ამ მიზნების განხორციელებას წამდვილად სჭირდება საზოგადოების, ოჯახის და პარტნიორის მხარდაჭერა.

იგივე ტიპის საზოგადოებაში ქალისათვისაუცილებელი არ არის დიდი გამოწვევების წინაშე დგომა, მთავარია მას ჰქონდეს დაცული სამსახური და სტაბილური შემოსავალი(თუნდაც დაბალ ხელფასზე).

მასკულიზმ საზოგადოებაში არსებობს ასეთი გამოთქმა „იცხოვრე, რომ იმუშავო“, ფემინურ საზოგადოებაში კი ამბობენ „იმუშავე, რომ იცხოვრო“. მასკულიზმისათვის საზოგადოებრივი წარმატება მნიშვნელოვანია, ფემინური საზოგადოება კი კეთილდღეობას ირჩევს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

2. თანასწორობისსაკითხი განსხვავებულ კულტურებში

საზოგადოებრივი დისბალანსი ნებისმიერ საზოგადოებაში არსებობს - ზოგიერთ ადამიანს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, მეტი ფული და მაღალი სტატუსი. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ის ყველა სფეროში პრივილეგირებულია, ვიდრე დანარჩენები.

არსებობს მოსაზრება, რომ კარგია უთანასწორობა, რადგან ერთ სფეროში მაღალი რანგი, მეორე სფეროში დაბალი რანგით უნდა დაბალანსდეს. ეს პროცესი ზრდის საშუალო კლასს, რომელიც ყველა ასპექტში მაღლა მყოფი და ყველანაირად მაღალ შესაძლებლობებს მოკლებულ ადამიანებს შორის არის მოთავსებული.

ზოგადად სოციალური უთანასწორობა სოციალური კლასების არსებობით ვლინდება. კლასები კი განსხვავდება იმის მიხედვით, რამდენად მიუწვდებათ ხელი და შეუძლიათ ისარგებლონ საზოგადოების მიღწევებით, მაგალითად განათლებით. უმაღლესი განათლება ხომ ინდივიდს, სულ მცირე საშუალო კლასის წარმომადგენლად მაინც აქცევს. (Witkin, H.A. 1977)

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე საზოგადოებებში ბავშვები მშობლებს უჯერებენ, ხანდახან კი უმცროსი ბავშვები უჯერებენ უფროსებს. პატარებს განსაკუთრებულად უვლიან და არ ელიან მათგან დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღებასა და საკუთარი აქტივობების განსაზღვრას. ამგვარი უთანასწორო ურთიერთობა ოჯახის შემდეგ, სკოლაში გრძელდება - უბრალოდ მშობლის სტატუსს მასწავლებელი ცვლის. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში მშობელიც და მასწავლებელიც ბავშვს, როგორც თანასწორს ისე ექცევა.

სკოლაში ფიზიკური დასჯის მეთოდები დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში უფრო ხშირია. ეს ხაზს უსვამს მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის არსებულ უთანასწორო მდგომარეობას. მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში კი მსგავსი ქმედება ბავშვზე ძალადობად არის მიჩნეული. (Halman, L. 2001)

მშობელი-ბავშვის და მასწავლებელი-მოსწავლის როლურ წყვილებს უფროსი-დაქვემდებარებულის როლური წყვილი ემატება და გასაკვირი არაა, რომ ხშირად უფროსს, როგორც მამა-მარჩენალს ისე უყურებენ ხოლმე.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში უფროსი და თანამშრომელი, რა საკვირველია ერთმანეთს არათანაბრად მიიჩნევენ. დაქვემდებარებული თანამშრომლები ჩვეულებრივ ელოდებიან ხოლმე მითითებებს სამუშაოს შესასრულებლად. დიდად განსხვავდება მაღალ და დაბალ თანამდებობაზე მყოფთა ხელფასებიც. მუშები შედარებით გაუნათლებლები არიან და მათი შესრულებული სამუშაო დიდი სტატუსით არ სარგებლობს. ასეთ საზოგადოებაში ყველაზე მისაღები უფროსი - კეთილი ავტოკრატია, რომელსაც „მამის“ როლში ხედავენ. რა თქმა უნდა არსებობენ „ცუდი მამების“ სტატუსის მქონე უფროსებიც. დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ხშირად უფროსებსა და დაქირავებულებს შორის ემოციურად დატვირთული ურთიერთობებია.

დიდი ძალაუფლებრივი დისტანციის მქონე ქვეყნებში ადამიანებს შორის უთანასწორობა არა მხოლოდ მოსალოდნელია, არამედ სასურველიცაა - ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანებს სურთ, რომ სხვებზე დამოკიდებულნი იყვნენ. ეს ჩვეულებრივი მომენტია ორივე მხარისათვის. ნაკლები სტატუსის მქონე ადამიანებს, უკვე სხვაგვარად ცხოვრება აღარც შეუძლიათ და მათ ავტორიტარული ღირებულებები აქვთ. მშობლები თავიდანვე ასწავლიან შვილებს მორჩილებას და უფროსების პატივისცემას. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ასეთ საზოგადოებაში ჩვეულებრივი სიტუაციაა მკვეთრად გამოხატული იერარქია და პოპულარულია ცენტრალიზაცია. ორგანიზაციებში მეტი ზედამხედველი პერსონალია. ძალა სჯობნის სიმართლეს - ანუ ვისაც ძალაუფლება აქვს, ის კარგი და სწორია. ქვეყნის შიდა პოლიტიკაში ნაკლები დიალოგი და მეტი ძალადობაა, მთავრობების შეცვლაც დიდ სირთულეებთან არის ხოლმე დაკავშირებული. უმეტესად რა თქმა უნდა ასეთ ქვეყნებში არჩევნებს ფუნქცია ეკარგება და ხალხი რევოლუციებს მიმართავს; კორუფციაც აშკარაა და ჩვეულებრივ ისე ხდება, რომ სკანდალებს ჩქმალავენ. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

საპირისპიროდ, მცირე ძალაუფლებრივი დისტანციის ქვეყნებში ცდილობენ, რომ ადამიანებს შორის უთანასწორობა შეამცირონ და სოციალურ ურთიერთობებს სიფრთხილით მოეკიდონ. სასურველია არსებობდეს ურთიერთდამოკიდებულება და არა მხოლოდ დაბალი სტატუსის მქონე ადამიანების დამოკიდებულება, მათზე მალლა მდგომებზე.

პოპულარულია დეცენტრალიზაცია და ორგანიზაციებში ნაკლები ზედამხედველია ხოლმე. დაქვემდებარებული თანამშრომლები მეტ კომუნიკაციას და თანამშრომლურ ურთიერთობებს ელიან. დაქირავებულებისათვის უფროსი დემოკრატიის ღირებულებების მქონე უნდა იყოს. ხელის და საოფისე სამუშაოებს თანაბარი სტატუსი აქვს. ჩვეულებრივ, ძალაუფლების გამოყენება კანონიერად უნდა მოხდეს და კეთილისა და ბოროტის კრიტერიუმს აკმაყოფილებდეს. ასეთი საზოგადოება ძირითადად მდიდარ ქვეყნებს აქვს, დიდი საშუალო კლასით. მცირე ძალაუფლების მქონე ქვეყნებში კორუფცია უფრო ნაკლებად იგრძნობა, ხოლო სკანდალი პოლიტიკური კარიერის დასასრულს უდრის. (Hickson, D.J., & D.S. Pugh 2001)

უნდა აღინიშნოს, რომ კულტურებს ღრმა ფესვები აქვთ გადგმული და მათი შეცვლა, როგორც თავიდანვე ვთქვით საკმაოდ რთულია და შეიძლება ითქვას რამდენიმე თაობას მოიცავს. ასევე, იმასაც უნდა გაესვას ხაზი, რომ სწრაფი ეკონომიკური განვითარების ქვეყნები ინდივიდუალიზმისაკენ გადაიხარნენ - ასეთ შემთხვევაში მაინც გამონაკლისია იაპონია, რომელმაც ოჯახში, სკოლასა და სამუშაო სფეროში გამოკვეთილად კოლექტივისტური ელემენტები შეინარჩუნა, თუმცა არავინ იცის სადამდე გაგრძლდება ეს. არსებობენ ისეთი ქვეყნებიც, რომლებიც უფრო და უფრო ღარიბდებიან და მეტად კოლექტივისტურები ხდებიან და თუ ღარიბსა და მდიდარ ქვეყნებს შორის განსხვავებები გაიზრდება, შესაბამისად დიდი იქნება ზღვარი კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალიზმს შორის. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

3. ადამიანების დამოკიდებულება განსხვავებულის მიმართ

ადამიანებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ სიახლეების მიმართ. ზოგი თვლის, რომ განსხვავებული საშიშია და ცდილობს თავი აარიდოს გაურკვეველობას, ზოგს კი არანაირი რეაქცია არ აქვს მსგავსი საკითხისადმი.

არსებობს ცნება – გაურკვეველობის თავიდან არიდება, რომელიც გადმოტანილია ამერიკელი ორგანიზაციული სოციოლოგის - ჯეიმს მარჩის ნაშრომიდან, თუმცა რა თქმა უნდა მსგავსი საკითხი ყველა ქვეყანაში და ინსტიტუტშია.

ალბათ, არ არსებობს ადამიანი, რომელიც ზუსტად განჭვრეტს თავის მომავალს, ამ გაურკვეველობის თავიდან ასაცილებლად ტექნოლოგიის, კანონმდებლობისა და რელიგიის დახმარებით გამოინახაახალი გზები. კანონების და წესების შემოღების მიზანი, ადამიანთა ქცევის განსაზღვრაა. ტექნოლოგია ეხმარება ადამიანებს სულ ცოტა ამინდის პროგნოზის განსაზღვრაში, რელიგია კი ისეთი სახის გაურკვეველობასთან შეგუებაში, რომლისგანაც თავს ვერაფერს დაიცავს. (ჰოფსტედე, & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

გაურკვეველობა სუბიექტური შეგრძნებაა და მას ყველა თავისებურად აღიქვამს. ზოგჯერ ადამიანს გაურკვეველობის გამო შფოთვის პრობლემები უჩნდება. შფოთვა ფსიქოლოგიური და ფსიქიატრიული ტერმინია და გამოხატავს ადამიანის სულიერ მდგომარეობას, „როდესაც ადამიანი დაწყნარებული არ არის და იმაზე ღელავს, რაც შეიძლება მომავალში მოხდეს“. (ჰოფსტედე, & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ქვეყნებში შფოთვის დონე განსხვავებულია. შფოთვის მაღალი მაჩვენებლით გამორჩეული კულტურები ამავე დროს ექსპრესიული კულტურებიცაა, რომლებიც მოიცავს ისეთ ხალხს, ვინც ხმამაღლა საუბრობს, ლაპარაკისას ხელებს იქნევს, ყვირის, მაგიდაზე მუშტს ურტყამს და სხვა.

შესაბამისად პირიქით, დაბალი ექსპრესიულობით ხასიათდება ის ერები, სადაც შფოთვის დონე შედარებით დაბალია. (ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედე გ. ; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

არსებობს შფოთვის მოხსნის სხვადასხვა საშუალება, როგორცაა სასმელი, მსუბუქი ნარკოტიკი, ჰობი - რაც საკმაოდ გამოსადეგია ისეთი ქვეყნებისთვის, სადაც ცდილობენ ექსპრესიულები არ იყვნენ და შფოთვისა და ნეგატიურ ემოციებს შინაგანად ინახავენ. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ იაპონია, რაღაც დონით კორეა და ტაივანიც, სადაც ადამიანები უემოციოდ იქცევიან, თუმცა ძალიან გავრცელებულია სამსახურის შემდეგ დასალევად წასვლის ჩვევები. ასეთი შეკრებების დროს, ისინი დაგროვილი აგრესიისა და ნეგატიური ემოციებისაგან იცლებიან და მეორე დღეს ჩვეულებრივად აგრძელებენ ყოველდღიურ ცხოვრებას.

რაც შეეხება, შფოთვის ინტენსიობის დაბალ მაჩვენებელს, ასეთ ქვეყნებში ადამიანებს ქრონიკული ფსიხოზი აწუხებთ. საზოგადოება უფერული და ერთფეროვანია დასტიმულისათვის ის დიდი რაოდენობით კოფეინის შემცველ პროდუქტს მოიხმარს.

გაურკვევლობის თავიდან აცილებასთან პირდაპირ კავშირშია რასიზმი, რომელიც ოჯახში იბადება, ანუ პირველადი დაპროგრამების ადგილას. მშობლებისაგან ბავშვები სწავლობენ, რომ გარკვეული კატეგორიის ადამიანები საშიშები ან ბინძურები არიან. ხანდახან კი ბავშვებს ეუბნებიან, რომ სხვა სოციალური, ეთნიკური, რელიგიური ან პოლიტიკური ჯგუფების წარმომადგენლებთან თამაში არ შეიძლება. ასევე ასეთი გზით ასწავლიან ბავშვებს იდეების დანაწევრებას - ზოგი იღუპა „ბინძურია“ და დაუშვებელია მისი გაფიქრებაც კი.

გაურკვევლობის თავიდან არიდების ძლიერი საშუალება ქსენოფობიის დევიზშიც უღერს „ ის, რაც განსხვავებულია, საშიშია“. (Witkin, H.A. 1977)

იქ სადაც გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით დაბალი მაჩვენებელია -არ არის დიდი ვნებათაღელვა და ადამიანები თლიან, რომ „ ის რაც განსხვავებულია, საინტერესოა“. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

გაურკვევლობის თავიდან აცილების კუთხით ძლიერი მაჩვენებელი სადაცაა, იქ სტუდენტები თავს არიდებენ ზედმეტ დისკუსიებს, მათ სტრუქტურირებული სასწავლო სიტუაციები ურჩევნიათ და კონცენტრირებულნი „სწორ პასუხებზე“ არიან - მასწავლებლებმა ყველაფერი უნდა იცოდნენ; ასეთ კულტურულ გარემოში ძნელად ხდება ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების ათვისება და ის ძირითადად კონსერვატიული ინვესტიციებით ხორციელდება. იმ ქვეყნებში სადაც გაურკვევლობა ჩვეული ცხოვრების ნაწილია და ყოველი მომდევნო დღე მისაღებია ისეთი, როგორც არის - ადამიანებს ნაკლებად ანუხებთ სტრესი და შფოთვა. ისინი არ არიან აგრესიულები, ლმობიერი წესებით ზრდიან ბავშვებს, ხალხი კი ბედნიერია; (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

იქ, სადაც გაურკვევლობა ნაკლებ შფოთვას იწვევს სტუდენტებს უყვართ დისკუსიები, მასწავლებელს კი თავისუფლად შეუძლია თქვას „არ ვიცი“; ამ კულტურაში ადვილად ხდება ტექნოლოგიური და ინტერნეტ სიახლეების ათვისება. უყვართ რისკიანი ინვესტიციებიც.

ასეთ კულტურულ გარემოში ტოლერანტულები არიან განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების მიმართ, ეხმარებიან ლტოლვილებს, ცდილობენ ის რელიგიური ჭეშმარიტებები რისიც სწამთ სხვებს თავს არ მოახვიონ და პატივი სცენ ერთმანეთის შეხედულებებს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ზოგადად წესები, კანონები და დადგენილებები ადამიანების ქცევაში გაურკვევლობების თავიდან ასაცილებლად არის გამოგონილი, თუმცა არსებობს დაუნერელები წესები, რომლებიც ასევე არეგულირებს ქცევებს. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი მაჩვენებლისას უფრო მეტი ასეთი წესი და კანონია, ვიდრე გაურკვევლობის თავიდან აცილების მხრივ სუსტი მაჩვენებლისას.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი მაჩვენებელი საფუძველს უყრის ეთნიკურ მიკერძოებულობას, ქსენოფობიას, ფუნდამენტალიზმს და აგრესიულ ნაციონალიზმს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

4.ურთიერთობები ეთნიკურ ჯგუფებს შორის

(ემიგრაცია და მოკლე ვიზიტი)

კულტურათმორის ურთიერთობებს თან სდევს ფსიქოლოგიურ-სოციალური პროცესები. მაგალითად სხვა ქვეყანაში ჩასვლის პირველ ეტაპზე ვიზიტორიეფორიას განიცდის ანუმგზავრობით და ახალი ადგილის ნახვით გამონვეული მოჭარბებული ემოციები ეუფლება,რომელიცთანდათან კულტურულ შოკში გადადის.

კულტურული შოკის ეტაპი უკვე საკმაოდ მტკივნეული გადასატანია, რადგან ადამიანამ დროს იღებსახალ ინფორმაციასგარკვეული ღირებულებების შესახებ დამასთან შეგუება უჭირს.ამას ემატებაადრეულ ასაკში ქვეცნობიერშიდაპროგრამირებული ღირებულებები, რომელიცმასში არსებობს. სწორედ ამ ღირებულებებზეა დაფუძნებული კულტურის გააზრებული მანიფესტაციები: რიტუალები, გმირები და სიმბოლოები. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ხშირია შემთხვევა, როდესაცუცხო ქვეყანაში ჩასულიადამიანი მასპინძელივითმოქცევასცდილობს, მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მანუცხო ქვეყნის ღირებულებების ძირფესვიანი შეცნობაშეძლოს. ასეთი ადამიანი გარკვეულწილად უბრუნდება ჩვილის გონებრივ მდგომარეობას და ცდილობს ხელახლა შეითვისოს უმარტივესი ქცევის ნორმები, რაც მასში იწვევს დაუცველობის, ტანჯვის და უმწეობის შეგრძნებებს. ხშირად მას სძულს თავისი მასპინძელი ქვეყანა და ეს შეგრძნებები მის ფიზიკურ დაუძლურებასა და ტკივილშიც კი გადადის.კულტურული შოკის ეტაპის გადალახვას ადამიანი ადაპტირებამდე მიჰყავს.

არსებობს შემთხვევები როდესაც ზოგიერთმა ბიზნესკომპანიამკულტურული შოკის გამო მივლინება დროზე ადრე შეწყვეტა. ექსპატრიანტის მიერ დაფიქსირებულა თვითმკვლელობის და თვითმკვლელობის მცდელობის შემთხვევებიც. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

პირველ ეტაპზე მასპინძელ ქვეყანას უცხოელების მიმართ აქვს ინტერესი- გარკვეული სახის ეთნოგრაფია და საინტერესო აღმოჩენები უცხო კულტურაში. თუ ჩამოსული დიდი ხნით რჩება ქვეყანაში, მაშინ იწყება მეორე ფაზა რასაც ეთნოცენტრიზმი ეწოდება. ამ ფაზაში, მასპინძლები სტუმრებს გარკვეული სახის სტანდარტებით აფასებენ და ეს შეფასება უფრო ხშირად უარყოფითია ხოლმე. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

ჩამოსულმა შეისაძლოა ისეთი მანერები გამოავლინოს, რაც თავისი კულტურისთვის აბსოლუტურად მისაღებია, მასპინძლისათვის კიმიუღებელი.როცა უცხოელები ქვეყანაში იშვიათადჩამოდიან, მაშინ მასპინძლები ინარჩუნებენ ეთნოცენტრიზმს, სადაც თავიანთი სამყარო წარმოდგენილი აქვთ სამყაროს ცენტრად. ხოლოროცა მასპინძლებს ხშირი ურთიერთობა აქვთ უცხოელებთან, მაშინ მასპინძელი ქვეყანა გადადისპოლიცენტრიზმში. ეს კი უკვე ის ეტაპია, როდესაც ხდება ადამიანების სხვადასხვა სტანდარტით შეფასება(Witkin , H. A. 1977

გაურკვეველობის თავიდან ამცილებელი კულტურები უფრო ხშირად ეწინააღმდეგებიან ხოლმე პოლიცენტრიზმს, ვიდრე გაურკვეველობის მიმღები კულტურები. თუმცა ისიც აღსანიშნავია, რომ შიდა ჯგუფებში ყოველთვის არიან გამონაკლისები - მაგალითად არატოლერანტულ კულტურებში შეიძლება შევხვდეთ ტოლერანტ მასპინძლებს .

ქსენოფილიის მაგალითები (ყველაფერი უკეთესია სხვა კულტურებში) ასევე გამოუყენებელია ჯანსაღი კულტურათმორის ურთიერთობებისათვის.

განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფებისა და კულტურების წარმომადგენელთა შეხვედრებიყოველთვის ხელს არ უწყობს მათ დაახლოებას და ურთიერთთანამშრომლობას.

პირიქით, ხანდახან ის უფრო მეტად კეტავს თითოეულ ჯგუფს საკუთარ იდენტობაში (სხვა ჯგუფის წევრები აღიქმებიან არა როგორც ინდივიდები, არამედ მათ მიმართ ყალიბდება გარკვეული სტერეოტიპული დამოკიდებულება). (Witkin , H. A. 1977)

კულტურული განსხვავებების თვალსაზრისით ინტეგრაცია ინდივიდუალისტურ საზოგადოებებში უფრო მარტივია, ვიდრე კოლექტივისტურში. ეს ნიშნავს იმას, რომ მასპინძელი ქვეყანა სრულუფლებიან წევრებად იღებს უმცირესობის წარმომადგენლებს და ამ უკანასკნელთაგან არ მოითხოვს კავშირისგანწყვეტას საკუთარ ფესვებთან და იდენტობასთან.

არსებობს ასიმილაციის შემთხვევები, როდესაც - უმცირესობის წარმომადგენლები, კარგავენ განმასხვავებელ ნიშნებს და ერწყმიან მასპინძელ კულტურას, თუმცა ეს იშვიათად ხდება. (Witkin , H. A. 1977)

5.ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები

5.1 ეროვნული და ორგანიზაციული კულტურა

ეროვნული კულტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე. როდესაც ქვეყანაში გაურკვევლობის თავიდან აცილებისა და ძალაუფლებრივი დისტანციის მაჩვენებელი მაღალია, ეს უმეტეს შემთხვევაში აისახება ორგანიზაციულ კულტურაზეც, რაც გამოიხატება დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმში. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედე გ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგიშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

დაგეგმვასა და კონტროლს ხშირად უკავშირებენ რაციონალურ ფესვებს, თუმცა ისინი ნაწილობრივ რიტუალური ხასიათისაა, რაც რთულს ხდის მის შეფასებას, რადგან ყოველთვის იქნებიან ისეთი ადამიანები ვისთვისაც ეს მნიშვნელოვანია და პირიქით.

როდესაც კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გადიან, მათი დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემა ეროვნული კულტურის დიდ ზეგავლენას განიცდის. (Glasl, F. & livegoed, B. 2004)

5.2 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები

არასებობს ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები, ისევე როგორც ეროვნულის. აღნიშნული ემპირიულად მიღებული შედეგია და ამიტომაც ცვალებადია. საბოლოო სახით იგი შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

1. პროცესებზე ორიენტაცია - შედეგებზე ორიენტაცია;
2. თანამშრომლებზე ორიენტაცია - სამუშაოზე ორიენტაცია;
3. ადგილობრივი-პროფესიული;
4. ღია სისტემა- ჩაკეტილი სისტემა;
5. მსუბუქი კონტროლი - მკაცრი კონტროლი;
6. ნორმატიული-პრაგმატული (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

პროცესზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები თავს არიდებენ რისკებს და მხოლოდ შემზღვეველ ძალისხმევას ხარჯავენ თავიანთ სამუშაოზე. მათი ყოველი სამუშაო დღე მეტ-ნაკლებად ერთმანეთს ჰგავს. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

შედეგებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები უცხო სიტუაციაში თავს კომფორტულად გრძნობენ, სამუშაოს უთმობენ ძალისხმევის მაქსიმუმს და ყოველ დღეს ახალი გამოწვევებით ხვდებიან. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

აღნიშნული განზომილებისათვის რთულია შედეგზე ორიენტირებულ პოლუსს არ მიენიჭოს „დადებითი“ ხოლო პროცესზე ორიენტირებულს კი „უარყოფითის“ იარლიყი, თუმცა არსებობს ოპერაციების გარკვეული კატეგორია, რომელსაც მნიშვნელოვნად სჭირდება პროცესებზე ორიენტირება. მაგალითად მედიკამენტების წარმოებისას მნიშვნელოვანი სწორედ პროცესებზე

ორიენტირებაა, რადგან ეს ის შემთხვევაა, როდესაც რუტინაზე დაფუძნებულ გარემოში საჭიროა რისკების თავიდან აცილება. აქედან გამომდინარე, შედეგებზე ორიენტირება ყოველთვის მისაღები არ არის და პირიქით, გარკვეული შემთხვევების გარდა მხოლოდ პროცესებზე ორიენტირება ვერ მოიტანს დადებით შედეგებს.

მეორე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს **თანამშრომლებზე (თანამშრომლებზე ორიენტაცია) და სამუშაოს შესრულებაზე ზრუნვას (სამუშაოზე ორიენტაცია)**. თანამშრომლებზე ორიენტირებულ კულტურაში ადამიანები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციაში მათი პირადი პრობლემების გათვალისწინება ხდება, კომპანია ზრუნავს მათზე და მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ჯგუფები ან კომისიები მიიღებენ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

სამუშაოზე ორიენტირებულ განყოფილებებში, კი ადამიანები სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით ძლიერ ზენოლას განიცდიან(მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ინდივიდები იღებენ და არა ჯგუფები)და მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაცია მხოლოდ მათი საქმით არის დაინტერესებული. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მესამე განზომილება ერთმანეთს უპირისპირებს განყოფილებებს, რომლის **თანამშრომლები თავიანთ იდენტობას მეტწილად ორგანიზაციიდან გამომდინარე აყალიბებენ** ან სამუშაოს უკავშირებენ (პროფესიული)(Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

პირველი ტიპის კულტურის შემთხვევაში ორგანიზაციის წევრები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციის ნორმები გავლენას ახდენს მათ ქცევებზე, როგორც სამსახურში ისე სამსახურის გარეთ. ახალი თანამშრომლების დაქირავებისას ორგანიზაცია ითვალისწინებს მათ სოციალურ და ოჯახურ მდგომარეობას, როგორც კომპეტენტურობას კონკრეტულ სამუშაოში; თანამშრომლები არ იყურებიან შორეულ მომავალში.

მეორე მხრივ პროფესიული კულტურის მატარებელი ორგანიზაციის წევრები თვლიან, რომ პირადი ცხოვრება მხოლოდ მათი საქმეა და არა კომპანიის; ისინი გრძნობენ, რომ ორგანიზაციაში

მათი დაქირავება ხდება მხოლოდ შესასრულებელი სამუშაოს თაღსაზრისით კომპეტენტურობის გათვალისწინებით.

მეოთხე განზომილება **ღია და დახურული სისტემებისდაპირისპირებაა**. ღია სისტემის წარმომადგენლები თვლიან, რომ მათი ორგანიზაცია ღიაა ახალმოსულების და გარეშე პირების მიმართ; თანამშრომლებს მხოლოდ რამდენიმე დღე სჭირდებათ იმისათვის, რომ თავი „სახლში“ იგრძნონ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

დახურული სისტემის შემთხვევაში კი, ორგანიზაცია და თანამშრომლები აღიქმებიან, როგორც ჩაკეტილები თვით კომპანიის წევრებისთვისაც კი; მხოლოდ განსაკუთრებულ და გამორჩეულ ადამიანებს შეუძლიათ ამ ორგანიზაციაზე მორგება - ახალ თანამშრომლებს უჭირთ კონტაქტი და დრო სჭირდებათ შესაჩვევად (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მეხუთე განზომილება გამოხატავს ორგანიზაციაში **შიდა სტრუქტურების ხარისხს**.გამოვლინდა, რომ მსუბუქი კონტროლის მქონე ორგანიზაციული განყოფილებების თანამშრომლებს აქვთ განცდა, თითქოს არაფინ ფიქრობს ხარჯებზე, ზუსტ ვადებსა და თანამშრომლებზე. იქ კომპანიასა და სამუშაოზე ხუმრობა არაფრად მიაჩნიათ. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

მკაცრი კონტროლის მქონე ორგანიზაციაში კი ადამიანები თავიანთ ორგანიზაციას აღწერენ, როგორც ვადების შესრულების მხრივ პუნქტუალურ და ხარჯების დაზოგვაზე ორიენტირებულს, სადაც მიუღებელია კომპანიაზე ხუმრობა. სტატისტიკურად მკაცრი ფორმალური კონტროლის სისტემა ასოცირებულია მკაცრ დაუნერელ ნორმებთან და წესებთან ჩაცმისა და მოქცევის სტილთან მიმართებაში. (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

და ბოლოს, მეექვსე განზომილება დაკავშირებულია **მომხმარებელზე, კლიენტზე ორიენტირებულობის საკმაოდ პოპულარულ ცნებებთან**.

პრაგმატულ ორგანიზაციულ ერთეულში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებლის და კლიენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას; პრაგმატული ორგანიზაციული ბაზარი

კისამყაროსთან მიმართებაში დასმულ ამოცანად განიხილავსმყარი და დაურღვეველი წესების დანერგვას სადაც შედეგები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სწორი პროცედურები (Hickson , D.J., & D. S Pugh 2001)

ასევე შესაძლებელია გამოიყოს ორგანიზაციაში არსებული სამი სუბკულტურა: პროფესიული, ადმინისტრაციული და კლიენტებთან ურთიერთობის(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

პირველი სუბკულტურა აერთიანებს ყველა მენეჯერს და თანამშრომელს, რომელთა სამუშაოც, ჩვეულებრივ უმაღლეს განათლებას საჭიროებს(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

მეორე სუბკულტურაში გაერთიანებულია ყველა ის თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს ადმინისტრაციულ, კლერკულ დეპარტამენტებში(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

მესამე სუბკულტურა აერთიანებს იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც პირდაპირი ურთიერთობა აქვთ კლიენტებთან (გაყიდვებში მომუშავე, კლიენტთა საჩივრებზე, მოთხოვნებზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები)(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

5.3 ორგანიზაციული კულტურა ინდივიდუალური აღქმების მიხედვით

ინდივიდუალური აღქმების მიხედვით ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება ასე დაჯგუფდეს:

1. **გაუცხოება** - მდგომარეობა, როდესაც ყველა აღქმა ნეგატიურია. გაუცხოებული რესპოდენტები ორგანიზაციას აფასებენ, როგორც ნაკლებად პროფესიულს და მიიჩნევენ, რომ მენეჯმენტი შორს არის თანამშრომლებისაგან. ორგანიზაციაში ნაკლებად ენდობიან კოლეგებს და ორგანიზაციას აღიქვამენ, როგორც მოუწესრიგებელს. ასეთ სიტუაციაში თანამშრომლებს

ორგანიზაციის მიმართ აქვთ აგრესიული დამოკიდებულება და ნაკლებ ინტეგრაციას ხედავენ ორგანიზაციასა და თანამშრომლებს შორის. გაუცხოება უფრო ძლიერია იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც შედარებით ახალგაზრდები, ნაკლებად განათლებულები არიან და უფრო არამენეჯერული პოზიციები უკავიათ(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

2. **სამუშაოს მიმართ ერთგულება**, რასაც მკვლევარები „ვორკოჰოლიზმს“ უწოდებენ. ეს მაშინ, როდესაც თანამშრომლებისთვის სამუშაო უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თავისუფალი დრო. სამუშაოს მიმართ ასეთი სახის ერთგულება ახალგაზრდა, მეტად განათლებულ, მამრობითი სქესის თანამშრომლებშია მიღებული, განსაკუთრებით მაშინ თუ მათ მენეჯერული პოზიციები უკავიათ(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

3. **მიღწევის პიროვნული სურვილი** - მაგალითად ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შეტანის და საკუთარი წინსვლის, განვითარების სურვილი(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

4. **პიროვნების მასკულინობა** - როდესაც მშობლები მიმართავენ შვილების ნახალისებას, რომ ისინი საუკეთესოები იყვნენ ყველგან(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

5. **მონესრიგებულობა** - ორგანიზაციას უფრო მონესრიგებული უფრო დისციპლინირებული თანამშრომლები ჰყავს და ესეთი გარემო, როგორც ნორმა ისე აღიქმება(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

6. **ავტორიტარიზმი** - როდესაც სასურველი არ არის კითხვის ნიშნის ქვეშ იყოს მენეჯმენტის ავტორიტეტი. ავტორიტარიზმი ძლიერადაა გამოხატული, უფრო განათლების დაბალი დონის მქონე, მდებრობითი სქესის თანამშრომლებში(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული კულტურის ხედვის სისტემური პიროვნებათა შორისი განსხვავება ყველაზე დიდი ალბათობით თვით პიროვნებაზეა დამოკიდებული.

5.4 ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება

ორგანიზაციული კულტურა შესაძლებელია შეიცვალოს საჭიროებების მიხედვით. ის „რბილი“ მახასიათებელია, მაგრამ მისი შეცვლა საკმაოდ „ძლიერ“ საშუალებებს საჭიროებს. ორგანიზაციული ცვლილებებისათვის ტარდება სტრუქტურული, პროცედურული და პერსონალთან დაკავშირებული პროცედურები.

სტრუქტურული ცვლილებები შეიძლება ითვალისწინებდეს დეპარტამენტების დახურვას, სხვა ახალი დეპარტამენტების გახსნას, საქმიანობის შერწყმას ან დანაწევრებას, ადამიანების ან ჯგუფების გეოგრაფიულ გადაადგილებას (Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

რაც შეეხება პროცედურულ ცვლილებებს, ის გულისხმობს ახალი პროცედურების დანერგვას, კონტროლის შემცირებას ან ახალი კონტროლის მექანიზმების შემოღებას, ავტომატიზაციის დანერგვას ან შეწყვეტას და კომუნიკაციის შემცირებასა და ახალი საკომუნიკაციო კავშირების შექმნას (Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

პერსონალთან დაკავშირებული ცვლილებები ნიშნავს ახალი თანამშრომლების დაქირავებას და მათი დანინაურების პოლიტიკას. ამ პროცესის მსვლელობისას აუცილებლად

გათვალისწინებული იყოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის როლი(Glasl, F. & Livegoed, B. 2004)

კულტური ცვლილების შემთხვევებში ყველაზე პოპულარული ტრენინგპროგრამებია, თუმცა ტრენინგი ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ტრენინგის მონაწილეს თავად სურს მისი გავლა, მზადაა ცვლილებისათვის და ჩართულია აღნიშნულ პროცესში.

კულტურული ცვლილებების განხორციელებისას დიდი ყურადღება ექცევა ახალ სიმბოლოებს. ისინი ადვილად შესამჩნევია – ახალი სახელი, ლოგო, ახალი ფორმები, სლოგანები და ა.შ. ყველაფერი ეს, კორპორაციული იდენტობის მოდურ მხარეს მიეკუთვნება (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგოშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

სიმბოლოები კულტურის მხოლოდ ზედაპირული ნაწილია. ახალი სიმბოლოები გმირების, რიტუალებისა და ძირითადი ლიდერების ღირებულებათა უფრო ფუნდამენტური დონეებიდან მომდინარე მხარდაჭერის გარეშე, რეალურად არათერს ნიშნავს და ძალიან სწრაფად კარგავს ეფექტს. (ჰოფსტედე გ., & ჰოფსტედეგ.; მთარგმნელები: ბარაბაძე ლ., გოგოშვილი თ., ჯავახიშვილი ნ. 2011)

6. ინტერპერსონალური ურთიერთობები

6.1 მმართველი და მასზე დაქვემდებარებული პირები

ინტერპერსონალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში ფუნდამენტური საკითხია. იგი სცილდება ბიზნესის საზღვრებს და შეიძლება ითქვას ფსიქოლოგიის ძირითად საკითხად ითვლება. ამიტომ, ფსიქოლოგიას უდიდესი როლი ენიჭება ბიზნესში. თავის დროზე

პროგრესისკენ სწრაფვამ ადამიანს ეთიკური ნორმების შემოღება საკუთარ თავზე აალებინა. ეთიკის ძირითადი საკითხია იმის გარკვევა, თუ რა არის „კარგი“ და რა „ცუდი“, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ფასეულობების გადახედვა.

არსებობს ორი სახის ეთიკა - ავტორიტარული და ჰუმანური. ავტორიტარულ ეთიკაში, რა თქმა უნდა ავტორიტეტი ადგენს კანონებს და ქცევის ნორმებს. ის განსაზღვრავს რა არის ადამიანისთვის კარგი და რა ცუდი. ჰუმანურ ეთიკაში, კი ადამიანი თავად არის ნორმების შემოქმედის და შემსრულებელიც, თავად ქმნის მათ, აწესრიგებს და ემორჩილება (Craig E. Johnson, 2011)

ჰუმანისტურ ეთიკაში იგულისხმება, რომ ადამიანი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ცოცხალი, თუ იგი თვითგანვითარებაზე ზრუნავს და ამ მიმართულებით ქმნის ქცევის ეთიკურ ნორმებს. შესაბამისად, ამ მოსაზრების მიხედვით, თუ ადამიანი არ ზრუნავს თვითგანვითარებაზე ის მკვდარია (Craig E. Johnson, 2011)

მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მმართველი გუნდის თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულებას. არსებობენ მმართველები - რომლებიც ორგანიზაციაში ავტორიტეტებად არიან მიჩნეულნი და არსებობენ მმართველები, რომლებიც კოლეგებად არიან აღიარებულნი თავიანთ დაქვემდებარებულების მიერ.

შეიძლება ითქვას, რომ არსებობს ორი სახის ავტორიტეტი - რაციონალური და ირაციონალური.

რაციონალური ავტორიტეტი სათავეს კომპეტენციიდან იღებს. ის ისეთი ადამიანია, რომლის ავტორიტეტსაც საზოგადოება პატივს სცემს და კომპეტენტურად ართმევს თავს თავის მოვალეობას. ასეთ ადამიანს არ სჭირდება თანამშრომლების დაშინება, ან მათი რაიმე სახით გაკვირვება და აღფრთოვანება. მანამ, სანამ ასეთ მმართველს საქმის კომპეტენტურად კეთება შეუძლია, ის გააგრძელებს თავის პოზიციაზე ყოფნას. ესეთი ავტორიტეტი დროებითია და მისი აღიარება, მის ქმედითობაზეა დამოკიდებული (Craig E. Johnson, 2011)

ირაციონალური ავტორიტეტის დასახასიათებლად ყოველთვის „ძალაუფლება“ გამოიყენება. ეს ძალაუფლება არის ფიზიკური და მენტალური, რეალური ან პირობითი და მას მხოლოდ ამ ავტორიტეტის გავლენის ქვეშ მოქცეული შიში წარმოშობს. რა თქმა უნდა ირაციონალური ავტორიტეტი უთანასწორო ურთიერთობებზეა აგებული(Craig E. Johnson, 2011)

რაციონალური ავტორიტეტი, ორგანიზაციებში ლიდერის სახელითაა ცნობილი, ხოლო ირაციონალური ბელადის სახელით. სამწუხაროდ, დღეს ორგანიზაციულ სამყაროში ბევრი ბელადი არსებობს, რომლებსაც ემინათ თავიანთი არაკომპეტენტურობის გამოაშკარავების მათთვის უპატივებელი ცოდვა დაუმორჩილებლობა და მიღებულ აქსიომებში დაეჭვება.

თუ ორგანიზაცია დაინტერესებულია საკუთარი თანამშრომლების პოტენციალის გამოვლენით, მაშინ მას რაციონალური ავტორიტეტი ანუ ლიდერი დასჭირდება. ამ შემთხვევაში ის შეძლებს თვითგანვითარებაზე და შედეგზე ორიენტირებული ადამიანების შერჩევას და მათთან თანაარსებობას სამუშაო გარემოში(Craig E. Johnson, 2011)

ავსტრალიის, ბრიტანეთისა და აშშ - ის მსგავსი ინდივიდუალისტური და ამავე დროს მასკულინური ქვეყნების ლიტერატურაში მასკულინური ლიდერის რომანტიულად გამოსახვა პოპულარულია. რაც შეეხება ფემინურ კულტურებს, მაგალითად სკანდინავიურ ქვეყნებში მოკრძალებული ლიდერი მოსწონთ.

არსებობენ კულტურები, რომლებსაც პატერნალისტური და დამარწმუნებელი ლიდერი იზიდავთ და არსებობენ კულტურები, რომლებიც მოთათბირე და დემოკრატიული ლიდერი აღაფრთოვანებთ.

გაკრიტიკების შემდგომი რეაქციის მიხედვით შესაძლებელია ლიდერსა და ირაციონალურავტორიტეტებს შორის განსხვავების დანახვა.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საკითხია მმართველისა და მასზე დაქვემდებარებული პირების ურთიერთობა თუ ისინი მმართველისაგან განსხვავებულები არიან ეთნიკური

წარმომავლობის მიხედვით და ვერ მოახერხეს ასიმილირება. ასეთ სიტუაციაში უფრო მეტი კომუნიკაციის პრობლემა და დისკრიმინაციის ფაქტები იჩენს თავს, ვიდრე საერთო კულტურის მქონე პირებს შორის.

არაბი თანამშრომლისთვის შესაძლებელია კომფორტული არ აღმოჩნდეს ისეთი მმართველი, რომელსაც კოლეგიური და ლოიალური ურთიერთობები აქვს თავის დაქვემდებარებულ პირებთან და შესაბამისად მათ შორის მცირე ძალაუფლებრივი დისტანცია არსებობს. არაბი თანამშრომელი აღნიშნულ მმართველს ავტორიტეტად ვერ აღიქვამს და შესაბამისად ასეთი ლიდერის აზრი არ იქნება მისთვის მნიშვნელოვანი.

და პირიქით, არაბი მმართველი ვერ შეეგუება ინდივიდუალისტ თანამშრომელს, რომელიც ყველა საკითხზე ღიად და პირდაპირ საუბრობს.

6.2 ორგანიზაციული კულტურის აღქმა თანამშრომლების მიერ

თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის სრულად გააზრება და ათვისება, სხვა შემთხვევაში მათ გაუჭირდებათ ორგანიზაციაში არსებობა. შეგვიძლია განვიხილოთ სხვადასხვა მახასიათებელი კონკრეტულად ორგანიზაციული კულტურის შესახებ.

1. თანამშრომლების მიერ საკუთარი თავისა და ორგანიზაციაში თავისი ადგილის გაცნობიერების აუცილებლობა.

2. ურთიერთობის კომუნიკაციური სისტემა - ზეპირი და წერიტი, ვერბალური და არავერბალური და სხვა.

3. თანამშრომელთა გარეგნული იერის, ტანსაცმლისა და თავის სამსახურში წარდგენის ნორმები და ფორმები;

4. ორგანიზაციული ტრადიციების აღქმა – იქ არსებული რიტუალები, დროის მიმართ დამოკიდებულება, ადამიანების ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულება,

5. ორგანიზაციული ფასეულობები (Craig E. Johnson, 2011)

მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში მუშაობა საინტერესო პროცესია, რადგან იქ თავს იყრიან კულტურულად განსხვავებული ადამიანები, რომლებსაც სხვადასხვა ღირებულებები აქვთ. მულტიეთნიკური ორგანიზაციის არსებობა, პირველ რიგში ორგანიზაციის კულტურიდან მომდინარეობს. შესაბამისად, ორგანიზაცია, მისი მმართველი რგოლი და იქ მომუშავე ადამიანები მზად არიან იმისათვის, რომ განსხვავებული ეთნოსის, რელიგიისა და ღირებულებების ადამიანებთან მოუწვევთ კომუნიკაცია და საერთო მიზნებისთვის გუნდურად მუშაობა.

მიუხედავად იმ ინფორმაციულობისა, რომელიც თავიდანვე აქვთ ორგანიზაციის წევრებს ხანდახან ისინი მზად მაინც არ არიან ხოლმე განსხვავებულის მისაღებად და ქსენოფობიური გამოვლინებები ახასიათებთ. განსხვავებულის მიღება და აღიარება დასწავლადი პროცესია, თუმცა მაინც დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ გარემოს, სადაც ადამიანი „დაპროგრამდა“ - როგორც ვთქვით აქ იგულისხმება ოჯახი, სკოლა, სოციალური გარემო, უნივერსიტეტი და სხვა. შესაძლებელია,

ადამიანმა თქვას რომ მას არ აქვს პრობლემა განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან ურთიერთობის, თუმცა დრო და დრო და შესაძლოა გაუაზრებლადაც გამოავლინოს ხოლმე უარყოფითი დამოკიდებულება ზოგადად განსხვავებულების მიმართ.

ხანდახან ადამიანი იწყებს მულტიკულტურულ ორგანიზაციაში მუშაობას და მას არ აქვს მზაობა აღიაროს სხვისი კულტურული იდენტობა. ის ფიქრობს, რომ ჭეშმარიტი და ნამდვილი არის მხოლოდ ის, რითიც ის „დააპროგრამეს“ ოჯახში, სკოლაში, უნივერსიტეტში თუ სამსახურში. ასეთი ადამიანი ბევრს კამათობს გარშემომყოფებთან და ცდილობს დაამტკიცოს საკუთარი შეხედულებების სისწორე, რაც ხელს უშლის კომუნიკაციის ეფექტურობას და პოზიტიური გარემოს შექმნას სამსახურში.

ისეთი შემთხვევებიც ბევრია როდესაც მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში მომუშავეები მხოლოდ საკუთარ თავზე ფიქრობენ და არ ითვალისწინებენ გარემოს და მასში არსებულ განსხვავებულ ადამიანებს, რაც წარმოქმნის გაუგებრობებსა და კონფლიქტს. მაგალითისათვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ რომელიმე არაბულ ქვეყანაში ჩასული უცხოელი, რომელიც არ ითვალისწინებს ჩაცმისა და გარკვეული ეტიკეტის წესებს, რაც იწვევს გარშემომყოფების გაღიზიანებასა და აგრესიას. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ნაკლებობით.

არის შემთხვევები, როცა განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები ცდილობენ ზედმეტად არ შევიდნენ ერთმანეთთან კონტაქტში კულტურული შეჯახებისა და გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით - ერიდებიან ისეთ თემებზე საუბარს როგორც არის რელიგია, ტრადიციები, პოლიტიკური შეხედულებები - ურჩევნიათ იყვნენ განცალკევებულნი ჯგუფისაგან ან საკუთარ პატარა ქვეჯგუფში მოახდინონ სოციალიზაცია. ესრა თქმა უნდა ხელს უშლის ეფექტურ კომუნიკაციას, თანამშრომლები შებოჭილები და ნაკლებად კრეატიულები არიან, რადგან ეშინიათ საკუთარი აზრის დაფიქსირება. ესეთი დამოკიდებულება უფრო კოლექტივისტურ საზოგადოებაში აღზრდილ ადამიანებს აქვთ ხოლმე, რადგან ამას ისიც უწყობს

ხელს, რომ კოლექტივისტები ინტროვერტობითაც გამოირჩევიან. ეფექტური კომუნიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია ყოველდღიური ცხოვრებისათვის, თუმცა ადამიანებს უნდა ესმოდეთ ეს. კომუნიკაციის შესახებ ინფორმაციის გაცნობით, სხვებზე და საკუთარ თავზე დაკვირვებისა და დასკვნების გამოტანის შემდეგ, ადამიანები იგებენ თუ რა არის ეფექტური, მისაღები და რა არა.

7. ეთნიკური ჯგუფები საქართველოში

ითვლება, რომ საქართველო მულტიეთნიკური ქვეყანაა, სადაც ცხოვრობენ აზერბაიჯანელები, სომხები, ებრაელები, რუსები, უკრაინელები, ბერძნები და სხვა. საქართველოს სტატისტიკური დეპარტამენტის მიერ ჩატარებული ბოლო მონაცემებით ეთნიკური უმცირესობების რაოდენობა შეადგენს 16,2 % - ს, სადაც უმეტესობა აზერბაიჯანელია.

იმ ეთნიკური ჯგუფების გარდა, რომლებიც უკვე დიდი ხანია საქართველოს მოქალაქეებს წარმოადგენენ, არიან ხანგრძლივი ვიზიტით, თუმცა დროებით მყოფი უცხოელები.

8. კვლევის შედეგები და ანალიზი

8.1 ეთნიკურად არაქართველები გამოკითხულ იორგანიზაციაში

კვლევის ობიექტი იყო უცხო ენათა შემსწავლელი ცენტრი. აღნიშნულ ორგანიზაციაში ისწავლება როგორც დასავლური, ისე აღმოსავლური ენები. მისი გუნდი დაკომპლექტებულია სხვადასხვა ეროვნების პედაგოგებით. ზოგი მათგანი წლებია ცენტრში მუშაობს, ზოგმა კი ქვეყანაში მოკლე ვიზიტის ფარგლებში დაიწყო იქ მუშაობა.

წარმომავლობის მიხედვით აღნიშნულ ორგანიზაციაში თავს იყრის ეთნიკური მრავალფეროვნება. იქ ასწავლიან ქართველები, ამერიკელი, იეზიდის, რუსი, სომეხი, აზერბაიჯანელი, ებრაელი, კორეელი და ეგვიპტელი.

კვლევა ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუს სახით (იხ. დანართი #2). ინტერვიუს ხანგრძლივობა თითოეულ რესპოდენტთან საშუალოდ შეადგენდა 35 წუთს; საერთო ჯამში, გამოიკითხა 21 ადამიანი (ამერიკელი, იეზიდის, რუსი, სომეხი, აზერბაიჯანელი, ებრაელი, კორეელი, ეგვიპტელი და 13 ქართველი). სიღრმისეული ინტერვიუ შედგებოდა 7 საბაზისო შეკითხვისაგან.

კითხვები მოიცავდა ეთნიკური, კულტურული შოკისა და ქვეყანაში ადაპტირების, ეთნოცენტრიზმის, დისკრიმინაციული მომენტების, კულტურული კონფლიქტების, ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის შესახებ შეკითხვებს.

პირველ რიგში ვისაუბრებ იმ ეთნიკურ უმცირესობებზე რომელთა მრავალი თაობა საქართველოში ცხოვრობს (რუსი, სომეხი, იეზიდის, აზერბაიჯანელი, ებრაელი).

აზერბაიჯანელ, სომეხ და ებრაელ პედაგოგებს შემორჩენილი აქვთ ნეგატიური შეგრძნებები და ახლაც დრო და დრო თავს დისკრიმინაციის მსხვერპლად გრძნობენ. ისინი ცდილობენ შეძლებისდაგვარად ჩაკეტილად იცხოვრონ თავიანთ ეთნიკურ ჯგუფთან ერთად, თუმცა არ წყვეტენ კავშირს ქვეყნის ძირითად მოსახლეობასთან ქართველებთან და აქ მცხოვრებ სხვა

ეთნიკურ ჯგუფებთან. მათი დისკრიმინაციის ძირითადი საგანი უმეტესად რელიგიური განსხვავებები და ისტორიულ-პოლიტიკური წარსულია. ქართველები ხშირად ეძახიან აზერბაიჯანელ პედაგოგს (თათარს) და ახსენებენ მას ისტორიას, დაშვებულ შეცდომებს.

როგორც დავინახეთ ეროვნული კულტურა, გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე და შესაბამისად ადამიანები დრო და დრო ორგანიზაციის შიგნითაც ნეგატიურად გრძნობენ თავს. აღსანიშნავია, რომ სომეხი პედაგოგი ძალიან ცდილობს ქართველებთან ასიმილირებას, რასაც ვერ ვიტყვოდი აზერბაიჯანელზე, თუმცა ქართველები სომეხს მაინც არ აღიარებენ თავისიანად.

ებრაელი პედაგოგი ცდილობს მაქსიმალურად შეინარჩუნოს თავისი იდენტობა. მას არასოდეს უცდია ასიმილირება – პირიქით, მისი აზრით ებრაელობა გაცილებით უფრო საამაყოა, ვიდრე ქართველობა. რაც შეეხება იეზიდ პედაგოგს, შეიძლება ითქვას, რომ ის ასიმილირებულია. მონათლულია მართლმადიდებელ ქრისტიანად, (რასაც ხშირად უსვამს ხაზს) აქვს იგივე ღირებულებები და ქცევები, რაც ქართველებს და გვარის გარდა სხვა არაფერი განასხვავებს ქართველებისაგან, ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ ის თავს კომფორტულად გრძნობს საქართველოში.

ინტერვიუდან ჩანს, რომ რუსი პედაგოგი თავს ქართველად მიიჩნევს, თუმცა ამაყია თავისი ეთნიკური წარმომავლობით. ასევე, იკვეთება ის ფაქტი, რომ მას სრულიადაც არ ანაღვლებს დისკრიმინაციის გამოვლინებები – შეუძლია გაუმკლავდეს ყველას და ყველაფერს. შენარჩუნებული აქვს თავისი ეთნიკური კულტურა და სრულიად ადაპტირებულია.

რაც შეეხება დროებით მყოფ კორეელ, ამერიკელ და ეგვიპტელ პედაგოგებს, ისინი ჯერ კულტურული შოკის ეტაპზე იმყოფებიან. მათ აღიზიანებთ ქართულ კულტურაში არსებული ზოგიერთი თავისებურება და მოსახლეობის დამოკიდებულება უცხოელების მიმართ. აღსანიშნავია, რომ ქართველებთან ერთად სომეხ, რუს, იეზიდ და აზერბაიჯანელ პედაგოგებსაც „ეთნოცენტრიზმი“ აწუხებთ ამერიკელის, კორეელისა და ეგვიპტელის ყურებისას.

ორგანიზაციაში მუშაობა ყველა გამოკითხულს მოსწონს. აღსანიშნავია, რომ ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობენ მასკულიური კულტურის წარმომადგენლები, სამწუხაროდ ვერ ნახავთ ფემინური კულტურის ადამიანებს. თანამშრომლების უმეტესობა კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენლები არიან, თუ არ ჩავთლით ძალიან მკვეთრად გამოხატულ ინდივიდუალისტ ამერიკელს, რომელსაც ხშირად აქვს კონფლიქტი სხვებთან საკუთარი აზრის თავისუფლად გამოხატვის, თავისი ოჯახისაგან შორს, დამოუკიდებლად ცხოვრებისა და და სხვების დარიგებების გაუთვალისწინებლობასთან დაკავშირებით. ის კოლექტივისტების მსგავსად სულაც არ ცდილობს ურთიერთობებში ჰარმონიის ხელოვნურად შენარჩუნებას, თანამშრომლებს მხოლოდ მათი ინდივიდუალური თვისებებით აფასებს და არა წარმომავლობით, ოჯახური ანდა ფინანსური მდგომარეობით.

ამერიკელი პედაგოგი მეგობრებს ირჩევს თავისი სურვილით და არა საჭიროების გამო. ის არასოდეს არც აგვიანებს და არც ახანგრძლივებს გაკვეთილს. პედანტია ფინანსური საკითხის ირგვლივ და ვერასოდეს შეეგუება ხელფასის დაგვიანებას, სხვა თანამშრომლებისაგან განსხვავებით.

რაც შეეხება ორგანიზაციაში ძალაუფლებრივი დისტანციის საკითხს, მენეჯერებსა და თანამშრომლებს კოლექციალურ-მეგობრული დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან.

გაუთვალისწინებელ მოულოდნელობებთან ერთნაირად მშფოთვარე პოზიციები აქვთ რუს, იეზიდ, სომეხ, აზერბაიჯანელ და ქართველ თანამშრომლებს. რაც შეეხება ამერიკელ, ეგვიპტელ და ებრაელ პედაგოგებს – ისინი ნაკლებად მშფოთვარედ უყურებენ გაუგებრობებს. ამერიკელი გამონწვევების მაძიებელია, რომელიც თითოეულ გაუთვალისწინებელ ცვლილებას ცხოვრების ნორმალურ მოვლენად აღიქვამს, მუსლიმ ეგვიპტელსა და ებრაელს კი თავიანთი რელიგიური სწავლებები ეხმარება სიმშვიდის შენარჩუნებაში – ისინი ღმერთზე მინდობილად ცხოვრობენ და ცვლილებებს ღვთის ნებას მიანერვენ.

ქართველების და საქართველოში უკვე დაფუძნებულ – დამკვიდრებული ეთნიკური ჯგუფების გარდა, სხვა ყველა ეროვნების ადამიანი – ამერიკელი, ეგვიპტელი და კორეელი – კომუნიკაციის ნაკლებობას განიცდის. ქართველებს, სომეხს, აზრებაიჯანელს, რუსს, იეზიდსა და ებრაელს გარკვეული საკითხები უკვე უსიტყვოდ ესმით ერთმანეთის და ფიქრობენ, რომ სხვებიც ამერიკელი, კორეელი და ეგვიპტელიც ასე უთქმელად მიხვდებიან საქმის ვითარებას, რაც რა თქმა უნდა მართებული არ არის და მათ გაურკვეველობაში აგდებს.

კომუნიკაციის პრობლემას წარმოადგენს ენაც. ამერიკელი, კორეელი და ეგვიპტელი ინგლისურად საუბრობენ, რასაც ვერ ვიტყვი უმეტეს ქართველებსა და სხვა საქართველოში ადაპტირებული ეთნიკური ჯგუფების შესახებ. შესაბამისად, ამერიკელი, ეგვიპტელი და კორეელი ბოლომდე ვერ გამოხატავენ თავიანთ იდეებს და განცდებს და მუდმივად უკმაყოფილების განცდა აქვთ ამის გამო.

კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მრავალეთნიკურ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს არ უჭირთ იმის გათვითცნობიერება, რომ გონებრივ-მენტალური „პროგრამა“ მხოლოდ და მხოლოდ გარკვეულ გარემოში აღზრდის შედეგია და თანამშრომლობისათვის საჭიროა ერთმანეთის შესახებ ცოდნის დაგროვება კულტურის განსხვავებული დეტალების გარშემო. აღნიშნულის შემდეგ, საჭიროა უნარ-ჩვევების განვითარების ეტაპის გავლა, რომელიც ადამიანებს უფრო ემპათიურს გახდის. ამ ფაზაში ერთმანეთის კულტურული დეტალების გაცვლაა რეკომენდირებული. ეს მათ დაეხმარება სხვადასხვაპრობლემის უკეთ გათვითცნობიერებაში, რაც გაუგებრობების თავიდან აცილების საშუალება გახდება.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში პრობლემა სწორედ მესამე ფაზაში გამოიკვეთა, რადგან ადამიანებს განსხვავებულის გათვითცნობიერებისა და შესწავლის შემდეგ, მისი პრაქტიკაში გადატანის ემინიათ და იკეტებიან საკუთარ იდენტობაში.

8.2 ქართველები გამოკითხულ ორგანიზაციაში

ორგანიზაციაში მომუშავე ეთნიკური ქართველების დამოკიდებულება განსხვავებული კულტურის მიმართ ორგვარია. პირველ კატეგორიას მიეკუთვნებიან პედაგოგები, რომლებიც აღიარებენ და დადებითად უყურებენ საკუთარისაგან განსხვავებულ კულტურას და მეორე კატეგორიას კი მიეკუთვნებიან ისინი, ვისაც ეშინია საკუთარისაგან განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანების და მათი გავლენის, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი ცოტაა.

სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარებისას გამოვლინდა, რომ განსხვავებული კულტურის მიმართ უარყოფითად განწყობილი პედაგოგები კარგად არ იცნობენ საკუთარ იდენტობას და ფასეულობებს და ვერ ხსნიან საკუთარი სურვილის გარეშე როგორ შეუძლია უცხოელს, რომ „გადააგვაროს“ ისინი.

დასაქმებულებს, რომლებსაც გააზრებული აქვთ საკუთარი ფასეულობები, მეტი ღიაობით ხვდებიან განსხვავებულს და ცდილობენ ხშირად ჰქონდეთ ჯანსაღი დისკუსიები მსოფლიოს გარშემო არსებული საკითხების შესახებ.

გამოკითხულ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების თითქმის სრული რაოდენობა კოლექტივისტური აზროვნებისაა და საკუთარი თავის ბოლომდე გამოხატვას ერიდება საზოგადოებაში არსებული ჰარმონიის შენარჩუნების მიზნით. მათ შორის გამორეულია 1 ან 2 არამკვეთრად გამორჩეული ინდივიდუალისტი.

ვინაიდან აღნიშნულ ორგანიზაციაში მომუშავე ქართველები კოლექტივიზმთან ერთად მასკულინური კულტურის წარმომადგენლებიც არიან, შეიძლება ითქვას რომ მათ ეშინიათ ცვლილებების, სიახლის და ხშირად აწუხებთ მომავლის გაურკვევლობასთან დაკავშირებული შფოთვის შეგრძნება, რაც უკავშირდება განსხვავებული კულტურის ხალხის მიმართ შიშს. ადვილი ასახსნელია, რომ განსხვავებული გაურკვეველთან ასოცირდება, გაურკვეველი კი ყველასთვის საინტერესო არ არის და ამ შემთხვევაში ის შფოთვისა და უნდობლობის შეგრძნებებს წარმოქმნის აღნიშნული კატეგორიის ადამიანებში.

რაც შეეხება ძალაუფლებრივ დისტანციას - ორგანიზაციაში მეგობრული დამოკიდებულებაა დამჭირავებელსა და დაქირავებულებს შორის.

9. დასკვნა და რეკომენდაციები

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს ეთნიკური ჯგუფების მდგომარეობა ქართულ ორგანიზაციაში. კვლევის შედეგად შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი სახის დასკვნები:

ორგანიზაცია არ ზრუნავს დაქირავებული უცხოელების ადაპტირების საკითხზე; ორგანიზაციაში არ ჩატარებულა კულტურათშორისი კომუნიკაციის არცერთი ტრენინგი; დროებით მყოფ უცხოელებს ნაკლები ინფორმაცია აქვთ საქართველოს გეოგრაფიის, მნიშვნელოვანი ისტორიული ფაქტების, ჩვეულებების, ჰიგიენის საკითხების, მიუღებელი ქცევების შესახებ და სხვა; მათ არ აქვთ გათვითცნობიერებული საქართველოს კულტურული იდენტობა; ადგილობრივ მოსახლეობას და საქართველოში მუდმივად მცხოვრებ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებს ღრმად არ აქვთ გააზრებული არც საკუთარი და არც სხვისი კულტურული თავისებურებები; ინფორმაციის ნაკლებობა იწვევს დაუფიქრებელად წარმოთქმულ გამონათქვამებსა და ქცევებს, რაც უარყოფითად აისახება ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე ორგანიზაციაში;

ორგანიზაციაში არასოდეს ჩატარებულა გაცნობითი ტრენინგები, რომელიც აქცენტს აკეთებს ადამიანის საკუთარ გონებრივ პროგრამაზე და სხვების პროგრამების განსხვავებაზე.

კვლევამ აჩვენა, რომ შესაძლებელია განსხვავებული ეთნიკური ჯგუფების ერთად და ჰარმონიულად მუშაობა, თუმცა უკეთესი შედეგისათვის საჭიროა მეტი კომუნიკაცია და ძირითადი მოსახლეობის მხარდაჭერა ემიგრანტების მიმართ;

სამუშაო გარემო ძალზე კარგი აღვილია კულტურათშორისი ურთიერთობებისთვის, ვინაიდან პრობლემები პრაქტიკული სახისაა, ხოლო შედეგები კი ყველასათვის ნათელი და შესამჩნევი. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მენეჯერები და თანამშრომლები კულტურათშორის გაგებას სულაც არ უწყობენ ხელს, რადგან მათთვის ვიწრო ეკონომიკური შეხედულებები და ინტერესები იკავებს წამყვან ადგილს.

კულტურათშორისი თვალსაზრისით კი იდეალური ორგანიზაციაა ის, რომელშიც თანამშრომლებს თავიანთი უნარ-ჩვევების სრულად გამოყენების შესაძლებლობა აქვთ, მათ შორის, კულტურული იდენტობიდან გამომდინარე უნარებისა, იქნება ეს მხატვრული, სოციალური, ლინგვისტური თუ სხვა ტიპის უნარ-შესაძლებლობები.

სხვადასხვა კულტურები იშვიათად ემსგავსებიან ერთმანეთს. ეთნიკური განსხვავებები ყოველთვის არსებობდა და იარსებებს, შესაძლოა განსხვავებულობის ზღვარი გაიზარდოს კიდევაც, თუმცა სავსებით შესაძლებელია მათი ერთ გუნდათ მუშაობა საერთო მიზნისთვის. ამისათვის კი:

1. ორგანიზაციამ მეტი პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს დაქირავებულების მიმართ და დაეხმაროს მათ საკუთარი და სხვისი კულტურული იდენტობის გათვითცნობიერებაში. ორგანიზაციის მხარდაჭერით მრავალეთნიკურმა ჯგუფებმა მაქსიმალურად კომფორტულად უნდა იგრძნონ თავი, რათა გახდნენ უფრო კრეატიულები და პროდუქტიულები.

2. ადამიანებმა უნდა შეიცნონ საკუთარი, შემდეგ კი სხვისი კულტურული იდენტობა.

3. განსხვავებული ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანებიმზად უნდა იყვნენ ერთმანეთის კულტურული თავისებურებების აღიარების, დაფასებისა და ურთიერთგაცვლისათვის.

4. თანამშრომლები არ უნდა შეიზღუდონ იმ უნარების სრულად გამოყენებისაგან, რომელიც თავიანთი კულტურული იდენტობიდან გამომდინარეობს. ეს ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის იდეების მრავალფეროვნებას, არსებული პრობლემის სხვადასხვა კუთხიდან დანახვას, გამოსავლის უფრო ადვილად პოვნას, და საერთო ჯამში ორგანიზაციის წინსვლას.

ბიბლიოგრაფია

ჰოფსტედეგ., & ჰოფსტედეგ. ; მთარგმნელები : ბარაბაძელ., გოგიშვილით., ჯავახიშვილინ.
(2011). კულტურები და ორგანიზაციები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი,
საქართველო

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Hofstede, G. (2001 b.) Comparing behaviors across nations: Some suggestions to Levine and Norenzayan. Cross Cultural Psychology Bulletin.

Horovitz, J. H. (1980) Top management control in Europe. London: Macmillan

Craig E. Johnson (2011) Organizational Ethics.

Witkin, H. A. (1977) Theory in cross-cultural research: Its uses and risks. Basic problems in cross-cultural psychology, ed. Y.H. Poortinga, . Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Helgesen, G., & U. Kim. (2002). Good government : Nordic and east Asian perspectives. Copenhagen : NIAS Press in collaboration with DUPI .

Halman , L. (2001). The European values study: A third wave. Tilburg, Neth.: ESC, WORC, Tilburg University

Hickson, D. J., and D. S. Pugh.(2001). Management worldwide: Distinctive styles amid globalization. New enhanced ed. Harmondthwordswirth, Mddx., UK: penguin bo

დანართი #1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master's Degree Program in Organization Development and Consulting

Khatia Magradze

Interpersonal Relations in Multiethnic Organization

The paper is written to take Master's degree in Organization Development

Supervisor: Full Professor Nodar Belkania

Tbilisi

2017

დანართი #2

სიღრმისეული ინტერვიუ

კითხვები

1. რამდენად რთულად შეეგუე ახალ კულტურულ გარემოს ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
(რამდენად რთულად ეგუები სხვა კულტურის წარმომადგენლებს ქვეყანაში (ორგანიზაციაში)?)
2. გქონდა თუ არა კულტურული შოკის ეტაპი და როდის დასრულდა ის ?
(გქონდა თუ არა ეთნოცენტრიზმის ეტაპი და როდის დასრულდა ის ?)

3. მკვეთრად გრძნობ კულტურულ განსხვავებებს სხვა ეთნიკურ ჯგუფებთან ურთიერთობისას ?
4. თუ გქონია (ან შესწრებიხარ) კონფლიქტური სიტუაციები ეთნიკური და კულტურული განსხვავებულობის გამო ?
5. სასურველია თუ არა უცხოელების ინტეგრაცია ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
თუ სასურველია, მაშინ შენი აზრით რა შეუწყობს ხელს უცხოელების ინტეგრაციას ქვეყანაში (ორგანიზაციაში) ?
6. რა სარგებლობის/უსარგებლობის მოტანა შეუძლია ეთნიკურ მრავალფეროვნებას ორგანიზაციისათვის ?
7. თუ კულტურათშორისი დიალოგის მომხრე ხარ, რა არის საჭირო ამის განსახორციელებლად ?

სტრატეგიული განვითარების გეგმის შედარება კერძო და საჯარო ტიპის
ორგანიზაციებში

ხატია მამუკაშვილი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ

ბელქანია

აკად. ხარისხი: სრული პროფესორი

თბილისი,

2017 წელი

ანოტაცია:

მოცემული ნაშრომის მთავარი მიზანი საჯარო და კერძო ტიპის ორგანიზაციებში არსებული განვითარების სტრატეგიული გეგმების გაანალიზება და მათი შედარების საფუძველზე მსგავსებისა და განსხვავების, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა იყო. ნაშრომი ანალიტიკური ხასიათისაა, ჩვენ შევისწავლეთ კერძო და საჯარო ტიპის ორგანიზაციებში არსებული განვითარების სტრატეგიული გეგმები, დეტალების დასაზუსტებლად კი ჩავატარეთ კვლევა. ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ როგორც სტრუქტურირებული ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფის მეთოდი (დანართი 1), ასევე მარვინ ვაიზბორდის ორგანიზაციის დიაგნოზის კითხვარი ე.წ. „ნ ყუთის მოდელი“ (დანართი 2). ჩვენი კვლევის ობიექტი საჯარო სექტორიდან ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი (შემდგომში თსუ), ხოლო კერძოდან - შპს „ავერსი-ფარმა“.

ჩვენ გვაინტერესებდა, რამდენად განსხვავებულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები კერძო და საჯარო ტიპის ორგანიზაციებში. ასევე ის, თუ რამდენად შეესაბამება ფორმალური სტრატეგია განვითარების არაფორმალურ გეგმას.

კვლევა ორი ეტაპისგან შედგებოდა. პირველი ეტაპი იყო არსებული სტრატეგიული განვითარების გეგმების განხილვა და გაანალიზება. მეორე ეტაპი კი

უშუალოდ რესპონდენტების გამოკითხვას დაეთმო. სტრუქტურირებული ინტერვიუს 12 შეკითხვას მოიცავს, ხოლო მეორე ეტაპზე გამოყენებული მარვინ ვაიზბორდის 6 ყუთის მოდელი, 35-დებულებიანი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის სკალაა. მისმა ადაპტირება და საპილოტე კვლევა ჩვენმა ჯგუფმა 2016 წელს გააკეთა.

ინტერვიუების პროცესში გავესაუბრეთ შპს „ავერსი-ფარმა“-ს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომლებს: სწავლების, დოკუმენტაციისა და შერჩევის მენეჯერებს, ხოლო თსუ-დან- უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილეს, ბატონ მიხეილ ჩხენკელს. ასევე გამოვკითხეთ უნივერსიტეტის 5 ადმინისტრაციული დეპარტამენტის: სასწავლო პროცესის მართვის, სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, პერსონალის მართვისა და კანცელარიის თანამშრომლები.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ თავდაპირველად ვგეგმავდით გამოკითხვას მხოლოდ ვაიზბორდის ინსტრუმენტის გამოყენებით, თუმცა ორგანიზაციების სტრატეგიული გეგმის გაანალიზებამ გამოავლინა თვისებრივი კვლევის აუცილებლობაც. სწორედ კვლევის პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ განვსაზღვრეთ ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფის სტრუქტურა.

კვლევის პროცესში გამოვლინდა, რომ საჯარო და კერძო ორგანიზაციები სტრატეგიულად განსხვავებულ ელემენტებს განიხილავენ პრიორიტეტულად და

განვითარების პროცესში ორგანიზაციის სხვადასხვა ასპექტზე არიან ორიენტირებულნი.

ნაშრომის მთავარი მიზანი იმის გაცნობიერებაა, რომ ორგანიზაცია ცოცხალი სტრუქტურაა და მისი სწორად განვითარებისთვის აუცილებელია სტრატეგიული გეგმის დროდადრო გადახედვა და მასში ცვლილებების შეტანა. წინსვლისა და წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ განვითარების სტრატეგია იყოს რეალისტური და შეესაბამებოდეს ამ ორგანიზაციის მაცოცხლებელ სტიმულს, მიზანს. ამ მხრივ, ნაშრომის კიდევ ერთი მიზანი არის განვითარების სტრატეგიებთან დაკავშირებით ორგანიზაციებისთვის რეკომენდაციის განწევა.

Abstract

Master of Science Thesis

Comparing Strategic Development Plans in Public and Private Organizations

Khatia Mamukashvili

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

The main aim of this thesis is to analyze existing strategic development plans in public and private organizations and to understand differences and similarities, strengths and weaknesses by comparing them to each other. In order to achieve our goal, we analysed strategic plans of Public and Orivate Organizations, in order to go deeper in the

details conducted research, we used personal interviews (additional 1) as well as Marvin Weisbord six box model for organizational diagnosis questionnaire (additional 2).

Our research unit from public sector was Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, on the other hands from private sector we took “Aversi-Pharma” LTD.

Our main interest was how do the organizational development strategies differ from each other. Also we wanted to find out are these formal strategies similar to non-formal plans of the organizations.

Our research was divided into two phases. First part was consideration and analysis of the existing strategic plans. On the second phase we interviewed the respondents. Structural interview consists of 12 questions, however as we’ve mentioned before we also used Marvin Weisbord 6 box model, consisting of 35 statements. Our team adopted and tried it on pilot study in May 2016.

During the research process we interviewed employees of “Aversi-Pharma” Human resources department: Training, Documentation and Recruitment managers. On the other hands, from Tbilisi State University we had members of most administrative departments.

We need to mention, that at first we planned to use Weisbord’s instrument only, but during the analyzing process, we realized that interviewing our respondents was essential. So after first phase we set the structure for the interview.

Research process displayed that public and private organizations prioritize different strategic elements and in the development process they are oriented on different aspects.

The main aim of this thesis, is to realize that organization is live structure and it is necessary to make changes in its plans for the right way of development. It's very important for strategy to be realistic and relevant to organization's aims and goals. Actually this is essential for progress and success of the organization. This way, our thesis has one more goal, to give recommendations about strategies to the organizations mentioned above.

Keywords: Organizational Development, development strategies, strategies in public and private organizations

სარჩევი:

ანოტაცია: 3

Abstract 6

შესავალი:..... 10

1. ლიტერატურის მიმოხილვა 15

 1.1 განვითარების სტრატეგია და მისი მნიშვნელოვნება ორგანიზაციისთვის..... 15

 1.1.1 სტრატეგიული გეგმა კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში 19

 1.2 ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები 22

1.2.1	ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზა:.....	23
1.2.2	ორგანიზაციის 7 ელემენტი	26
2.	არსებული სტრატეგიული გეგმების ანალიზი კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში	28
2.1	„ავერსი-ფარმა“	29
2.1.1	„ავერსი-ფარმა“ 7 ბაზისური ელემენტის მიხედვით	31
2.2.	ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი	43
2.2.1	თსუ 7 ბაზისური ელემენტის მიხედვით	47
3.	ემპირიული კვლევის მეთოდები	57
3.1	ფოკუს ჯგუფი და ვაისბორდის კითხვარი	59
3.2	სტრუქტურირებული ინტერვიუ და ვაისბორდის კითხვარი	59
3.3	კვლევის შედეგები	60
4.	დასკვნა	67
4.1.	ინტერპრეტაცია.....	67
4.2	შეზღუდვები.....	70
5.	რეკომენდაციები	71
5.1	რეკომენდაცია „ავერსი-ფარმა“-ს	71

5.2 რეკომენდაციები თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს	72
ბიბლიოგრაფია	75
დანართი 1	78
დანართი 2	79

შესავალი:

ეპოქა, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ დატვირთულია ცვლილებებით და ახალი გამოწვევებით. თითოეული ორგანიზაციის წინაშე ყოველდღიურად დგას ამოცანა, რომ არა მხოლოდ ძირითადი მიზნის შესრულებაზე ფოკუსირდეს, არამედ ფეხი აუწყოს იმ ტენდენციებს, რომლებითაც თანამედროვე მსოფლიო ხასიათდება.

დღეს უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია დგება დინამიკური და ცვალებადი გარემოს წინაშე. კომპიუტერსა და სხვა თანამედროვე ტექნოლოგიებს

ორგანიზაციებში შეუცვლელი როლი აკისრია, მნიშვნელოვანია პერსონალის ადაპტირება. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა და საქმიანობა სამუშაო ძალის საჭიროების მიხედვით უნდა შეიცვალოს. იზრდება კონკურენცია და ასევე განსხვავებული ხდება სამუშაოს სპეციფიკაც. ეს ყველაფერი კი, ორგანიზაციისგან შეგუებას - ცვლილებების შესაბამის განვითარებს მოითხოვს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციას ორი არჩევანი აქვს: მოარგოს საკუთარი განვითარების სტრატეგია გლობალურ სტანდარტებს, მიიღოს ცვლილებები, როგორც გამოწვევა და იყოს ორიენტირებული წინსვლასა და წარმატებაზე კონკურენტუნარიან გარემოში, ან ფარხმალი დაყაროს უფრო ძლიერი მონინაალმდგის სასარგებლოდ და მშვიდად დაელოდოს აღსასრულს.

ორგანიზაციული განვითარება არის დაგეგმილი ორგანიზაციული ცვლილება (Shafritz, J. M. (2004)). ბერნარდ ლივეხუდის მიხედვით, განვითარება არის პროცესი, რომლის დროსაც სისტემის შიგნით, კრიტიკულ პუნქტებში სტრუქტურული ცვლილება ხდება. იგი ამბობს, რომ ეს არის ზრდა სტრუქტურული კრიზისიდან სტრუქტურულ კრიზისამდე. ლივეხუდი ამბობს, რომ ადამიანის მსგავსად, ორგანიზაციის განვითარებასაც აქვს კანონზონიერებები. წიგნში „ადამიანის ცხოვრების გზა“ იგი განვითარებას რამდენიმე საფეხურად ყოფს:

1. მთლიანი ორგანიზმის (ანუ მისი ნაწილების) ზრდა.

2. დიფერენციაცია და ორგანოების ჩამოყალიბება: საფეხური როდესაც ყალიბდება ფუნქციები, რომელი ქვესისტემა რაზეა პასუხისმგებელი.
3. იერარქიზაცია, როცა ზოგიერთი ორგანო სხვების მართვის ფუნქციას იღებს. ამავე საფეხურზე ხდება იერარქიული ინტეგრაცია.
4. მეოთხე ფაზაა ინტეგრაცია. ყალიბდება ახალი სისტემა, ორგანიზმი როგორც მთლიანი.

ადამიანის განვითარების საფეხურები, თავიანთი სტრუქტურით ზუსტად აღწერს ორგანიზმის განვითარების 4 ფაზას ფრიდრიხ გლაზლისა და ბერნარდ ლივეხუდის მოდელის მიხედვით (Glasl & Livegoed, 2014).

ცხრილი №1. ორგანიზმის განვითარების 4 ფაზა (Glasl & Livegoed, 2014)

	1. პიონერული ფაზა	2. დიფერენციაციის ფაზა	3. ინტეგრაციის ფაზა	4. ასოციაციის ფაზა
მეტაფორა	სანარმო როგორც ოჯახი ან ფუძე	სანარმო, როგორც კონსტრუირებული აპარატი	სანარმო, როგორც სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზმი	სანარმო როგორც კავშირები (Glied) Biotop-ში
ძირითადი ამოცანა	არაფორმალური კავშირების იმპულსირება	კონტროლირებადი აპარატის მშენებლობა	ერთიანი, განუყოფელი ორგანიზმის განვითარება	სხვადასახვა გარემოსთან ასოციაციური დაკავშირება

ისევე, როგორც ადამიანი, ორგანიზმაც არის ერთიანი სისტემა, რომელიც თვითონ ირჩევს საკუთარ მიზნებს და იმ საშუალებებს, რითიც აპირებს დასახული ამოცანების მიღწევას. ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია.

იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა შორის ურთიერთობა იყოს დაბალანსებული და მათი მოქმედება მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებული, აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაცია და საერთო სტრუქტურაში მოქცევა. (გ. გოროშიძე & თ. კაკუშაძე; 2015). სწორედ ამისთვის არსებობს ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა.

ნაშრომის მიზანი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში სტრატეგიული განვითარების გეგმებს შორის მსგავსების და განსხვავების დადგენაა. ევროპისა და ამერიკის სამეცნიერო წრეებში ამ საკითხს წლების განმავლობაში დიდი ყურადღება ეთმობოდა. არსებობს განსხვავებული თეორიები და შეხედულებები, იმის შესახებ, თუ რომელი საკითხებია პრიორიტეტული განსხვავებული მონაცემების ორგანიზაციებისთვის. მაგალითად, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული „ცრუნმენის“ თანახმად, საჯარო ორგანიზაციებს ახასიათებთ მიზნის ორაზროვნება და კომპლექსურობა კერძო ორგანიზაციებთან შედარებით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს აზრი კვლევებით არ დადასტურდა (Rainey, H.G. & Bozeman, B.(2000), საზოგადოებაში მაინც გავრცელებულია მსგავსი შეხედულებები. ყოველდღიურ საუბრებშიც კი ხშირად ვიყენებთ მსგავს ფრაზებს: „კერძო კომპანიაა და მაღალი ანაზღაურება იქნება,“ „საჯარო სექტორში მუშაობს, ამიტომ აქვს მსგავსი ჩაცმის სტილი“ და ა.შ.

ამ ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ კერძო („ავერსი-ფარმა“) და საჯარო ორგანიზაციებში (თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი) არსებულ განვითარების სტრატეგიებს. ვნახავთ, რა არის მთავარი განმასხვავებელი მათ შორის? განვითარების თვალსაზრისით, რომელი ასპექტია ორგანიზაციისთვის უფრო პრიორიტეტული? რამდენად რეალისტურია სტრატეგიული განვითარების გეგმა?

იმისათვის, რომ ამ შეკითხვებზე არგუმენტირებული პასუხი მიგველო პირველ ეტაპზე, გავანალიზებთ ორგანიზაციების სტრატეგიული გეგმები, მხოლოდ ამის შემდეგ დავინწყეთ ადმინისტრაციის თანამშრომლების გამოკითხვა, იმისათვის რომ გავგვეგო, იყენებენ თუ არა ეს ორგანიზაციები განსაზღვრულ გეგმებს მუშაობის პროცესში, იმ სახით, როგორც ეს დოკუმენტშია მოცემული და იცნობენ თუ არა თვითონ თანამშრომლები იმ სტრატეგიას, რომლის მიხედვითაც მუშაობს სისტემა, რომელშიც თავად არიან დასაქმებულნი.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩვენს ქვეყანაში დიდი ხანი არ არის, რაც ორგანიზაციები სტრატეგიული განვითარების გეგმას იყენებენ. მაგალითად, ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტისთვის ის 2016 წლის დეკემბერში შედგა. ამიტომაც, შემდეგ ქვეთავში მიმოხილული ლიტერატურა ძირითადად უცხოენოვანია.

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 განვითარების სტრატეგია და მისი მნიშვნელოვნება ორგანიზაციისთვის

ორგანიზაციის მიერ ცვლილებებთან ადაპტაციის საკითხის კვლევა მარტივი არ არის, ვინაიდან ეს პროცესი ძალიან კომპლექსური და ცვალებადია (Miles, R. E. & Snow, C. E. (2001) *Organizational Strategy, Structure and Process*);. თუმცა, ორგანიზაციული ქცევის მოდელების დაკვირვება საშუალებას გვაძლევს არა მხოლოდ აღვწეროთ, არამედ ვინანასწარმეტყველოთ ორგანიზაციის ადაპტირების პროცესის წარმატებულობის ხარისხი.

განვითარების სტრატეგიის ანალიზის პროცესში, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციას ვხედავდეთ, როგორც ინტეგრირებულ და დინამიკურ მთლიანობას. ამ თანამედროვე მიდგომის მიხედვით ორგანიზაცია განიხილება როგორც 3 განზომილების: სტრატეგიის, სტრუქტურისა და პროცესის ურთიერთკავშირი. იგივე თეორია ადაპტირების პროცესში გამოყოფს ორ მთავარ ელემენტს: ა) საერთო ადაპტაციის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება იმ მთავარი გადაწყვეტილებების განსაზღვრა, რომლის მიღებაც უწევს ორგანიზაციას, რომ ცვალებადი გარემოს პირობებშიც კი მისი საქმიანობა ეფექტური დარჩეს და ბ) ორგანიზაციის ტიპოლოგიის გათვალისწინება, ანუ კომპანიის სპეციფიკის გათვალისწინებით გამონწვევების მიღება.

თუმცაღა, როგორ ზოგიერთი თეორეტიკოსი აღნიშნავს (Meyer, A.D. & Coleman H. J.; 2001) ორგანიზაციები გარემოსთან ადაპტაციის დროს არჩევანში

შეზღუდულები არიან. ამ პროცესში მთავარი როლი ეკისრება, არა მხოლოდ ტოპ მენეჯმენტს და კომპანიის CEO-ს პიროვნულ ღირებულებებს, არამედ ადამიანური რესურსების სამსახურის ეფექტურ მუშაობას.

გამვითარების სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიერ ამორჩეული მეთოდი, რომ მომავალში მიაღწიოს სპეციფიკურ, წინასწარ დასახულ მიზნებს. ჩენდლერის (Chandler;1962) მიხედვით ეს არის: „გრძელვადიანი მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა. საჭირო რესურსების მობილიზება იმ მოქმედებების კურსისთვის, რომელიც გამოკვეთს ორგანიზაციის დანიშნულებას და საბოლოოდ მიგვიყვანს მიზნების მიღწევამდე.“

არმსტრონგის თვალსაზრისით სტრატეგიას 3 ფუნდამენტალური მახასიათებელი აქვს (Michael Armstrong; 2009): პირველ რიგში მას ახასიათებს წინდახედულობა და პროგრესულობა. ეს არის გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ სად გინდა რომ იყო საბოლოოდ და როგორ აპირებ იქამდე მისვლას. ეს იმას ნიშნავს, რომ სტრატეგია არა მხოლოდ სახავს გრძელვადიან მიზნებს, არამედ გვაჩვენებს იმ საშუალებებს/ინსტრუმენტებს, რის გამოყენებასაც აპირებს ამის მისაღწევად. ეს არის ერთგვარი გიდი, იმ შედეგის მიღების გზაზე, რომელიც წინასწარ გვეჩონდა დასახული. ებელის მიხედვით (Abell; 1993) კარგი სტრატეგია ისაა, რომელიც ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს ახლა და ამით მოიპოვოს უპირატესობა მომავალში.

სტრატეგიის მეორე თავისებურება ისაა, რომ ფირმის ორგანიზაციული შესაძლებლობა (ეფექტურად ფუნქციონირების უნარი) დამოკიდებულია მისი რესურსების უნარიანობაზე (რესურსების ხარისხი და რაოდენობა, მათი უნარი რომ მიაღწიონ შედეგს). ეს ხედვა პენროუს ეკუთვნის და არის რესურსებზე დამყარებული (Penrose; 1959). ის ამბობს, რომ კომპანია არის: „პროდუქტიული რესურსების ადმინისტრაციული ორგანიზაცია და კოლექცია“.

სტრატეგიის მესამე მახასიათებელი არის შესაბამისობა. ის უნდა იყოს მორგებული როგორც ორგანიზაციის სპეციფიკასა და დანიშნულებაზე, ასევე უნდა უზრუნველყოს რომ მისი მიზნები არ იყოს გარესამყაროსთან შეუსაბამო. ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციისა და მისი გარემოს ურთიერთდამოკიდებულებაზე. კონკურენტუნარიანობის და ეფექტურობის შესანარჩუნებლად სასიცოცხლოა, რომ კომპანიამ თავისი რესურსები და უნარები მიმართოს იმ შესაძლებლობების გამოყენებაზე, რომელსაც დროის განსაზღვრულ მომენტში აძლევს თავისი გარემო.

კორპორაციული სტრატეგიის ფორმულირება არის პროცესი, როდესაც ყალიბდება გარემოს შესაფერისი განვითარების მიმართულება, არსებული რესურსების მაქსიმალურად გამოყენების გზით.

სტრატეგიის ჩამოყალიბებას ხშირად აღწერდნენ, როგორც ლოგიკურ, ნაბიჯ-ნაბიჯ პროცესს, რომლის შედეგიც, საბოლოოდ არის წერილობითი მეგზური ორგანიზაციის ჩანაფიქრის განსახორციელებლად (Mintzberg; 1987). თუმცა, ეს

მიდგომა რეალობისგან შორს დგას. პრაქტიკაში სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი არასდროსაა სწორხაზოვანი და არც ისეთი რაციონალურია, როგორც ეს ერთი შეხედვით ჩანს.

ფორმულირების სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად სტრატეგია დგას მცდარ დაშვებაზე, რომ მომავალი დაემსგავსება წარსულს. სინამდვილეში, კი ორგანიზაციის მომავალი მოულოდნელობებითაა სავსე. ასე რომ, სტრატეგიის შემუშავება არც თუ ისე დეტერმინირებული (განსაზღვრული), რაციონალური და განგრძობითი პროცესია.

ტაისონი (Tyson; 1997) გვთავაზობს სტრატეგიის უფრო რეალისტურ აღქმას.

მისი მიდგომის თანახმად, რეალურად სტრატეგია:

- ყოველთვის მკაფიო და მოხერხებულია, შეესაბამება და ერგება იმ გარემოს, რომელშიც მოღვაწეობს ორგანიზაცია.
- მხოლოდ მყარი დებულებებით არ არის განსაზღვრული, ითვალისწინებს ქმედებებს და უკუქმედებებს.
- მომავალ ცვლილებებზე ორიენტირებული მოქმედებების აღწერაა.
- თავად მენეჯმენტის სისტემითაა განსაზღვრული.

ამ თვალსაზრისით, სტრატეგია ორგანიზაციისთვის არის მოქმედების გეგმა, რომელიც მას აძლევს უპირატესობას, რომ საკუთარი უნარების, რესურსებისა და

შესაძლებლობების გათვალისწინებით მიაღწიოს ჩანათვიქრს, მიიღოს სასურველი შედეგი და ამ ყველაფერთან ერთად შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა საკუთარ გარემოში.

1.1.1 სტრატეგიული გეგმა კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში

სტრატეგიული გეგმა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ არის ორგანიზაციის განვითარების ინსტრუმენტი. როგორც ჩვენთვის არის ცნობილი, მისმა მნიშვნელოვნებამ დაახლოებით 1950-იან წლებში წამოიწია წინა პლანზე (Ieva Nartisa, Romans Putans, Tatjana Muravska; 2012). დაახლოებით 30 წლის განმავლობაში მისი გამოყენება მხოლოდ კერძო კომპანიებში ხდებოდა, მაშინ როცა მისი შინაარსი მთლიანად დამყარებული იყო კონსტიტუციასა და საჯარო კანონმდებლობაზე.

დღეს როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორები სტრატეგიულ გეგმას იყენებენ როგორც შესრულებისა და განვითარების საშუალებას. მიუხედავად იმისა, რომ სასურველი შედეგი და სტრატეგიის დანიშნულება ორივე ტიპის ორგანიზაციისთვის ერთნაირია, მიდგომა და ამ გეგმის გამოყენების ხერხები განსხვავდება. არსებობს მოსაზრება, რომ კერძო სექტორი საჯაროსთან შედარებით მეტად გამოირჩევა ეფექტურობითა და მიზანზე ორიენტირებული მოქმედებით, თუმცა ეს არაა მათი მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი. ზოგადად, ერთ კონკრეტულ

ქვეყანაში არსებულ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს განსხვავებულ მიდგომებთან ერთად ბევრი საერთო ბაზისური ნიშანი ახასიათებთ.

ეფექტური სტრატეგიული დაგეგმარება საკმაოდ აქტუალური და მუდმივად განვითარებადი პროცესია. ეს არა მარტო ხარისხიანი მენეჯმენტის ნიშანია, არამედ ქმნის ჯანსაღ კონკურენციას როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორში.

დღესდღეობით, ბევრი კომპანიაა დაინტერესებული ახალი გამონვევებით, იდეებით, კვლევის მეთოდებით. ეფექტური სტრატეგიული გეგმა თანდათან ხდება აუცილებლობა სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური წინსვლისა და განვითარებისათვის.

ჯერ კიდევ 1962 წელს ალფრედ ჩენდლერმა გამოაქვეყნა თავისი წიგნი „სტრატეგია და სტრუქტურა“, რომელშიც ის დაჟინებით ამტკიცებდა, რომ ყველა წარმატებულ კომპანიას აუცილებელია, რომ ჰქონდეს მკაფიოდ განსაზღვრული სტრატეგია. ფილიპ ზელცნიკმა (Selznick, 1948) კი წამოაყენა იდეა, რომ თითოეული ორგანიზაცია უნდა ითვალისწინებდეს იმ გარემოს, რომელშიც მას უწევს მოღვაწეობა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ეს სტრატეგიული გეგმის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია.

ნიუ მექსიკოს უნივერსიტეტის პრეზიდენტი გარი კარუტერსი (Garrey Carruthers, 2015) აღნიშნავს, რომ სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას, აუცილებელია პირველ რიგში იმ ადამიანების ჩართულობა, რომლებიც დასაქმებულნი არიან

ორგანიზაციაში. რადგან არსებობს ტენდენცია, რომ კომპანიის ხელმძღვანელებმა უბრალოდ შექმნან ეს გეგმა, როგორც დოკუმენტი და შემდეგ არასოდეს გამოიყენონ ის. შეკითხვაზე თუ რით განსხვავდება სტრატეგიული განვითარების გეგმა კერძო და საჯარო ტიპის ორგანიზაციებში, ის პასუხობს, რომ ყველა ორგანიზაციისთვის სტრატეგია არის ინდივიდუალური, მის ჩანათვიქრზე მორგებული, თუმცა წარმატებულ გეგმებს აქვთ საერთო ნიშნები, რამდენიმე მათგანია: მკაფიოდ გამოკვეთილი პრიორიტეტები, შეფასების კონკრეტული მეთოდები, დროში განსაზღვრულობა.

დღეს როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორის წარმომადგენლები თანხმდებიან ორგანიზაციის განვითარებაში სტრატეგიული გეგმის როლის განსაკუთრებულ მნიშვნელოვნებაზე.

კავშირი ორგანიზაციის სტრატეგიას, სტრუქტურასა და შესრულებას შორის არის თართო განხილვის საგანი. მკვლევრები და პრაქტიკოსები თვლიან, რომ ორგანიზაციის სტრატეგია განსაზღვრავს მის სტრუქტურას, რომელიც, რა თქმა უნდა, გავლენას ახდენს მიზნის მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე.

საქართველოში სტრატეგიული განვითარების გეგმის გამოყენება საკმაოდ ახალი დანწყებულია. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ჩვენი ანალიზის ობიექტი ორგანიზაციის, კერძოდ კი თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტისთვის ეს გეგმა 2016 წლის ბოლოს შეიქმნა. „ავერსი-ფარმა“-ს შემთხვევაში საკითხი უფრო რთულად დგას, რადგან ეს დოკუმენტი ერთიანი, წერილობითი სახით არ არსებობს.

თუმცა, ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომლებთან გასაუბრებისა და ვებ გვერდის გაანალიზების შემდეგ, გამოიკვეთა გარკვეული სახით ამ სტრატეგიის არსებობა.

1.2 ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები

საჯარო და კერძო ორგანიზაციების განვითარების სტრატეგიული გეგმის განხილვისთვის აუცილებელია ზოგადი წარმოდგენა გვექონდეს იმაზე თუ რა არის ორგანიზაციის განვითარება? რა ძირითადი ფაქტორებია გასათვალისწინებელი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების დროს? რა შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები ახდენენ გავლენას ამ პროცესზე? რა არის ის ძირითადი საშუალებები, რომლებსაც ორგანიზაცია მიჰყავს სასურველ შედეგამდე?

ორგანიზაცია ვითარდება როგორც მასში მომუშავე ადამიანები – ეს არის ბერნარდ ლივეხუდისთვის ამოსავალი წერტილი. მისი კონცეფცია განვითარების შესახებ დღეს მონინავე პოზიციას იკავებს. ის ყოველგვარ განვითარებას ხედავს როგორც პროგრესული და რეგრესული ძალების დაძაბულობას. ეს არის დისკრეტული პროცესი, რომელიც გადის გლობალიზაციის, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის სტადიებს, ამას კი მივყავართ იერარქიული სფეროების ჩამოყალიბებასთან. (Glasl & Livegoed, 2004).

ორგანიზაციის განვითარება უშუალო კავშირშია მასში დასაქმებული ადამიანების განვითარებასთან. პიროვნებები და ორგანიზაცია თავისი ღირებულებებით დროთა განმავლობაში მჭიდროდ უკავშირდებიან ერთმანეთს. როგორც ადამიანის განვითარება არაა უწყვეტი პროცესი და მიმდინარეობს სტრუქტურული კრიზისიდან სტრუქტურულ კრიზისამდე, ასევეა ორგანიზაციის განვითარებაც.

ლივეხუდის მიხედვით, ადამიანის მსგავსად, ორგანიზაციაც თავისი განვითარების პროცესში გაივლის 3 ძირითად საფეხურს: პიონერულ, დიფერენციაციის და ინტეგრაციისა ფაზებს. მოგვიანებით ფრიდრიხ გლაზლმა ამ საფეხურებს ასოციაციის ფაზა დაუმატა. ამ პროცესში საწარმო ყალიბდება, როგორც ერთი მთლიანი ცოცხალი ორგანიზმი, რომლის წინაშეც განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე ახალ-ახალი გამოწვევები და სირთულეები დგას. ადამიანის მსგავსად, ორგანიზაციაც მუდმივად ისწრაფვის განვითარებისაკენ, ცდილობს რომ ფეხი აუნყოს ცვლილებებს და მოერგოს ახალ სტანდარტებს, რასაც მისი გარემო სთავაზობს. მოკლედ მიმოვიხილოთ თითოეული ფაზის გამოწვევები.

1.2.1 ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზა:

პიონერული ფაზის მუშაობის სტილი იმპროვიზაციაა, რაც სიტუაციასთან მორგების მაღალ ხარისხს განაპირობებს. ხელმძღვანელი და დასაქმებული პირები უშუალოდ იცნობენ ერთმანეთს და დასაქმებაც ძირითადად პირად ურთიერთობებზეა

დამოკიდებული. ამ ფაზას ერთგვარი ჩაკეტილობა ახასიათებს და ფაზის ბოლოს მომხდარი კრიზისი გვაძლევს სიგნალს ცვლილებების აუცილებლობაზე. ამას კი დიფერენციაციის ფაზაში გადავყავართ.

დიფერენციაციის ფაზას პიონერულთან შედარებით მეტი წესრიგი ახასიათებს.

ამ ფაზაში ორგანიზაცია ირჩევს დაგეგმვას იმპროვიზაციის წინააღმდეგ.

მოქმედებების ემოციურობასა და სპონტანურობას ანაცვლებს რაციონალური

სისტემა. ამ საფეხურს საერთო საქმეზე ცენტრალიზება ახასიათებს. არაფორმალურ

ურთიერთობებს ცვლის მონესრიგებული ფორმალური ურთიერთობები. ამ ფაზაში

ორგანიზაციები რამდენიმე მთავარი პრინციპით მუშაობენ:

- მექანიზაციის - დამხმარე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება
- სტანდარტიზაციის -სტანდარტიზაცია როგორც ტექნიკურ, ასევე ადამიანურ ასპექტებში
- სპეციალიზაციის პრინციპი, რომელსაც საბოლოოდ მივყავართ იქამდე, რომ იზრდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და რაოდენობა.
- კოორდინაციის - სანარმოს მართვის, კოორდინირების პრინციპი

თუმცა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ ყველა ფაზას ახასიათებს დასაწყისი და დასასრული. ამ ფაზის ბოლოსაც, თავს იჩენს ცვლილებების საჭიროება, რადგან ორგანიზაცია რამდენიმე ასპექტში არსებული სირთულეების გამო, ვეღარ

აგრძელებს ძველებურად ფუნქციონირებას. დიფერენციაციის ფაზის კრიზისს კი გადავყავართ ინტეგრაციის ფაზაში.

ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ არის სიცოცხლისუნარიანი და ნაყოფიერი, როდესაც შესაძლებელია მისი ზრდა და ცვლილება. ორგანიზაციის თანამშრომლები ხელმძღვანელებზე ანუ ვერტიკალურ განვითარებაზე კი არ უნდა იყვნენ ორიენტირებული, არამედ საქმის შესრულებაზე (ჰორიზონტალური განვითარება). (Glasl & Livegoed, 2004). ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე. ყველა პიროვნებას აქვს განვითარების მოთხოვნილება, და ის მარტო მაშინ იგრძნობს თავს რეალიზებულად, თუკი სამუშაო მისცემს ამის საშუალებას. ამ ფაზაში მთავარია დავისახოთ მიზანი, მუშაობის სტილი და ნორმები, რომლის დაცვითაც უნდა ორგანიზაციას რომ მიაღწიოს ამოცანებს.

ინტეგრაციის ფაზას ერთგვარად სინთეზში მოჰყავს გავლილი ფაზების ძლიერი მხარეები. ამ ფაზაში ხდება აქტუალური განვითარების დონის დიაგნოზი და ეს ამარტივებს ცვლილებების პროცესს. ორგანიზაცია აცნობიერებს საკუთარ სისუსტეებს და ცდილობს მათ გამოსწორება. თუმცაღა, ორგანიზაცია არც ამ ფაზის შემდგომ წყვეტს განვითარებას და გადადის ასოციაციის ფაზაში.

ასოციაციის ფაზის ძირითადი ამოცანაა, რომ საწარმო დააკავშიროს და მოახდინოს მისი ინტეგრირება გარემოსთან. ეს ფაზა გარე ურთიერთობებზეა ორიენტირებული. ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ გარემოს მნიშვნელობაზე, ორგანიზაციის

განვითარების საქმეში. სწორედ ასოციაციის ფაზაში ხდება პარტნიორობის საშუალებით გარემოსთან შეთანხმება, ხოლო მაშინ როცა ეს არ ხერხდება, ანუ დაძაბული გარემოს პირობებში, ორგანიზაციას შესწევს უნარი მოძებნოს დამაკავშირებელი საშუალებები.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ფაზას ახასიათებს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ორგანიზაცია თავისი განვითარების გზაზე ასე თუ ისე ყველა მათგანს გაივლის. ლოგიკურად რომ ვითვქროთ, ზუსტად ისევე, როგორც ადამიანის განვითარების პროცესშია, თუ არ ვისწავლეთ ხოხვა, ვერ გადავალთ სიარულზე. თუმცა ისევე, როგორც პიროვნების შემთხვევაში, აქაც ხდება გამონაკლისები. მნიშვნელოვანი არის ის, რომ თითოეული სირთულის დაძლევის შემდეგ, ორგანიზაცია პოულობს ძალას, რომ წამოდგეს და ახალი შემართებით შეუდგეს საქმიანობას. სწორედ ეს არის განვითარების მთავარი ინდიკატორი.

1.2.2 ორგანიზაციის 7 ელემენტი

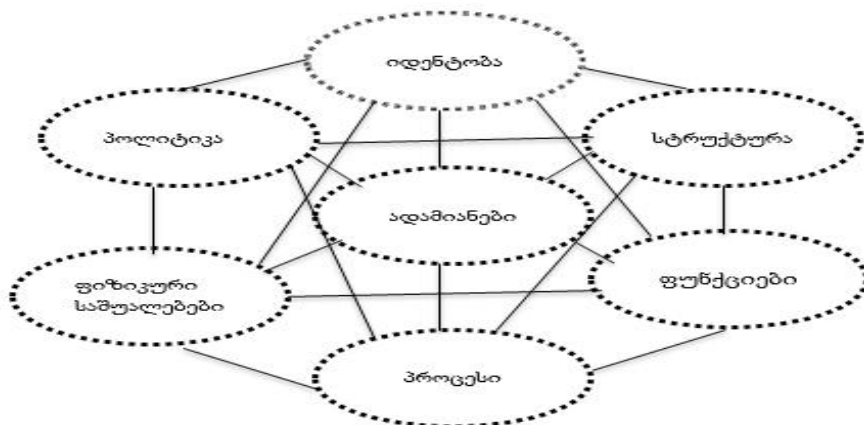
ორგანიზაციის განვითარების სისტემური თეორიების გაანალიზების შემდეგ, ფრიდრიხ გლაზლმა 1970-1980-იან წლებში შექმნა ორგანიზაციის მოდელი, რომელშიც 7 ბაზისური ელემენტია გამოყოფილი. მათ ორგანიზაციის განვითარებაში საკუთარი განსაკუთრებული როლი აკისრიათ. მხოლოდ მათი ურთიერთკავშირის

ხარჯზე ახერხებს ორგანიზაცია რომ იფუნქციონიროს, როგორც ერთმა მთლიანმა ორგანიზმმა. (Glasl; et al; 2008).

გლაზლის მოდელის მიხედვით ორგანიზაცია შემდეგი 7 ბაზისური ელემენტის მთლიანობაა (Glasl & Lievegoed; 2004)

1. იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ძირითადი ღირებულებები, შიდა იმიჯი.
2. პოლიტიკა/სტრატეგია - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა.
3. სტრუქტურა - მმართველობის იერარქია, ორგანიზაციის აგების პრინციპი.
4. ადამიანები - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთდამოკიდებულება, ხელმძღვანელობის სტილი, ფორმალური და არაფორმალური კავშირები.
5. ცალკეული ორგანოები/ფუნქციები - კომპეტენციები და პასუხისმგებლობები.
6. პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, გადანაცვლებების მიღება, მმართველობა და დაგეგმარება.

7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, ტექნიკური საშუალებები.



სურ. №1 ორგანიზაციის 7 ელემენტი ფრიდრიხ გლაზლის (Glasl, et al; 2008) მოდელის მიხედვით.
(წყარო ანა კარდანახიშვილის სამაგისტრო ნაშრომი)

კერძო და საჯარო ორგანიზაციების სტრატეგიულ გეგმებს ჩვენ სწორედ ამ 7 ელემენტის მიხედვით გავანალიზებთ. ვნახავთ რომელს უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა კონკრეტულ ორგანიზაციებში და რა დასკვნების გაკეთება შეგვიძლია ამის განსაზღვრის შემდეგ. ამ ელემენტების ასპექტებთანაა დაკავშირებული ჩვენს მიერ გამოყენებული ვაიზბორდის ინსტრუმენტიც. თავის მხრივ, ამ კითხვარისგან მიღებული ინფორმაციაც დაგვეხმარება პრიორიტეტების განსაზღვრაში

2. არსებული სტრატეგიული გეგმების ანალიზი კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში

ნაშრომის დასაწყისში უკვე აღვნიშნეთ, რომ საჯარო ორგანიზაციის სტრატეგიას თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის (შემდგომში თსუ), ხოლო კერძო სექტორის- შპს „ავერსი-ფარმა“-ს მაგალითზე განვიხილავთ.

ამ ორივე ორგანიზაციას წამყვანი პოზიცია უკავია თავის სფეროში და ამის გამო, ვფიქრობ, რომ მათი შესწავლა, ამ მხრივ, კიდევ უფრო საინტერესოა. ქვემოთ განვიხილავთ მათ ისტორიას, განვითარების პროცესს და მასზე მოქმედ ძირითად ფაქტორებს, გავანალიზებთ არსებულ სტრატეგიულ გეგმებს და გავარკვევთ, რამდენად რეალისტური და პრაგმატულია ისინი.

2.1 „ავერსი-ფარმა“

კომპანია „ავერსი“ 1994 წელს დაარსდა. სახელწოდება, დამფუძნებლის შერჩეულია და მასში კარგად ჩანს ორგანიზაციის მისწრაფება. ლათინური სიტყვა სპირალურ - უწყვეტ და თანაბარზომიერ წინსვლას ნიშნავს.

კომპანიის მთავარი ღირებულება მომხმარებელზე ზრუნვაა. ის ცდილობს რომ ადამიანებისთვის ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდებასთან ერთად, მომსახურების მაღალი ხარისხი უზრუნველყოს. კომპანიის სლოგანია „გისურვებთ ჯანმრთელობას და სულიერ სიმშვიდეს“. სწორედ ამ ფრაზის ვიზუალიზაციაა ავერსის ლოგო, რომელზეც თეთრი მტრედია გამოსახული ზეთისხილის რტოთი. (სურ. №1)



სურ. №2. ავერსის ლოგო

როგორც კომპანიის დამფუძნებელი, ჰაატა კურტანიძე აღნიშნავს, „ავერსი“ თავდაპირველად მხოლოდ ალ. ყაზბეგის ქუჩაზე მდებარე ერთი ავთიაქით იყო წარმოდგენილი. 22 წლის შემდეგ, კომპანიის შემადგენლობაში თბილისის მასშტაბით 103, ხოლო რეგიონში 124 ავთიაქია. ამის გარდა, სახელწოდების ქვეშ ერთიანდება კლინიკების ქსელი, ავერსის მედიკამენტების ქარხანა და სადაზღვეო კომპანია „ალფა“.

2015 წლამდე საავთიაქო ქსელს „ავერსი-გეოფარმის“ ხოლო მმართველ ორგანოს, ანუ ავერსის სათაო ოფისს „ავერსი-ფარმა“-ს სახელით ვიცნობდით. 2015 წელს მოხდა ამ ორი სტრუქტურული ელემენტის ერთი სახელწოდების ქვეშ შერწყმა. დღეს „ავერსი-ფარმა“-ს ქვეშ ერთიანდება, როგორც საავთიაქო ქსელი, ასევე ადმინისტრაციული ორგანოც.

2.1.1 „ავერსი-ფარმა“ 7 ბაზისური ელემენტის მიხედვით

კომპანიის პრიორიტეტების და სტრატეგიული გეგმის უკვე

გასაანალიზებლად, განვიხილოთ „ავერსი-ფარმა“, როგორც ორგანიზაცია 7

ძირითადი ელემენტის მიხედვით.

1. იდენტობა - ავერსი თავის მთავარ მიზნად თვლის ადამიანებისთვის

ჯანმრთელობაზე ზრუნვის გაადვილებას. ამ მიზნის მიღწევას ის თანამშრომლების

კვალიფიკაციის ამაღლებითა და პროდუქციის მუდმივი გაუმჯობესების გზით

გეგმავს. თავის მხრივ, ამ მიზანს მთავარი პრიორიტეტის შესრულებასთან მივყავართ,

რომ კომპანიამ შეინარჩუნოს ლიდერის პოზიცია გაზრდილი კონკურენციის

პირობებშიც.

ავერსი ქართულ ბაზარზე არსებობის მე-13 წელს ითვლის, გრძელვადიან

პერსპექტივაში, კომპანიის მიზანი კიდევ უფრო გაფართოებაა. ორგანიზაციის კიდევ

ერთი მიზანია რომ იყოს „ორგანიზაციული წარმატების საუკეთესო მაგალითი და

ლეგენდა არა მარტო ჩვენს სფეროსა და ქვეყანაში, არამედ მთელს მსოფლიოში და

ამ წარმატებამ საუკუნეებს უნდა გაუძლოს“ (<https://www.aversi.ge/ka/282/principibi-damiznebi>).

ორგანიზაცია ცდილობს ფეხი აუწყოს სიახლეებს, ბოლო თვეების

განმავლობაში კომპანიამ გამოუშვა რამდენიმე ახალი პროდუქტი (მაგ. „დედების

ბარათი“-ფასდაკლების ბარათი დედებისთვის). ფირმის მთავარი ღირებულება,

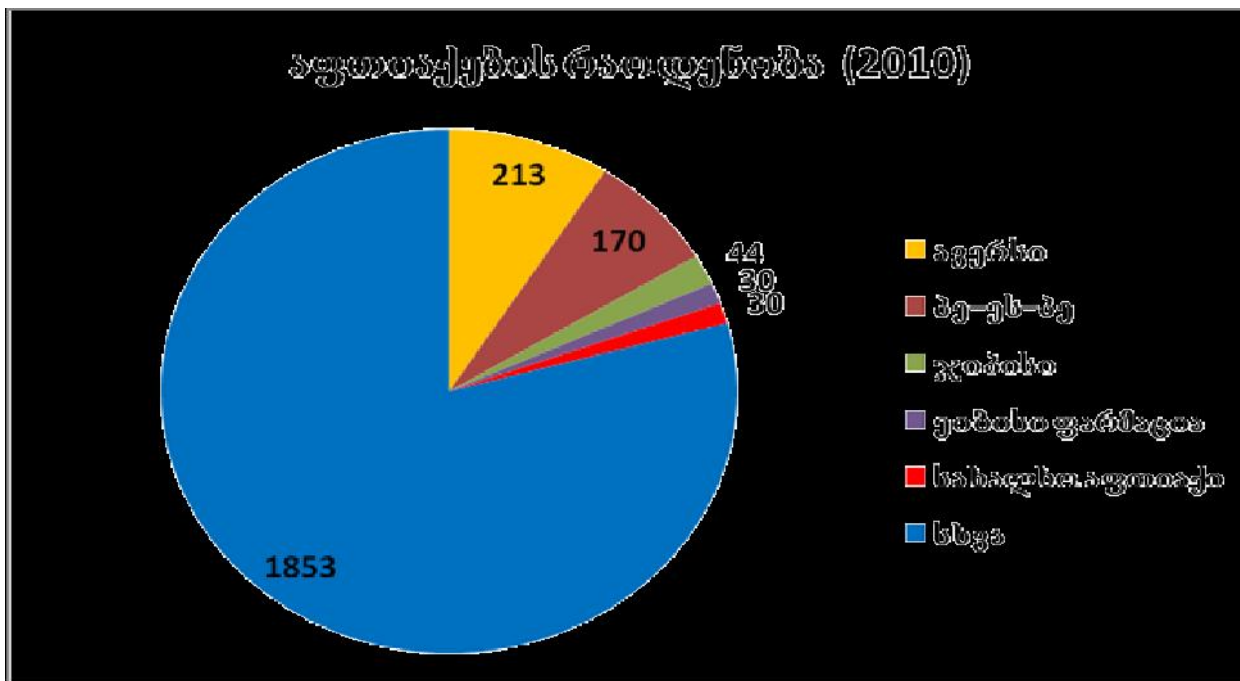
როგორც უკვე აღვნიშნეთ არის მომხმარებელი. „მომხმარებელი ყოველთვის მართალია“- ეს არის ფრაზა, რომელზეც არის დაფუძნებული ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა. ავერსი-ფარმა ცდილობს, რომ მომხმარებელს მეტი კომფორტი შეუქმნას. მას აქვს პრეტენზია, რომ პროდუქცია და სერვისები მაქსიმალურად ხელმისაწვდომი და „უმთავრესად დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე მომხმარებელზე გათვლილია“ (ავერსის ვებ-გვერდი; www.pharma.ge)

რაც შეეხება მომწოდებლებთან ურთიერთობას, ავერსს მათთან მჭიდრო კავშირი აქვს. კომპანიაში არსებული სემინარების და ლექციების (რაზეც ჩვენ უფრო დეტალურად შემდგომ ვისაუბრებთ) დიდ ნაწილს სწორედ პარტნიორი კომპანიების წარმომადგენლები უძღვებიან.

კომპანიის მთავარი ღირებულება, როგორც უკვე აღვნიშნეთ არის მომხმარებელთან ურთიერთობა. „მომხმარებელი ყოველთვის მართალია“- ამ ფრაზაზეა დაფუძნებული ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა. სწორედ ამიტომ, ავერსი მომხმარებელს სთავაზობს ხარისხიან პროდუქციას ხელმისაწვდომ ფასად. კვირაში 3-ჯერ აქვს 25%-მდე ფასდაკლება მედიკამენტების სრულ ასორტიმენტზე. (www.pharma.ge).

კომპანიას ბაზარზე მონიწივე პოზიცია უკავია. „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“-ს მონაცემების მიხედვით, 2010 წელს საქართველოს მასშტაბით

არსებული 2400-მდე აფთიაქიდან ავერსი 213-ს ფლობდა, რაც საერთო რაოდენობის 10%-ია. დღეისათვის საქართველოში ავერსის 226 აფთიაქია.



სურ №3. აფთიაქების რიცხვი ფარმაცევტული კომპანიების მიხედვით. (საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი; საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; თბილისი; 2012წ)

„ავერსის“ ადამიანური რესურსების სამსახურის თანამშრომლები საუბრის დროს აღნიშნავენ, რომ კომპანიას ჯერ კიდევ უკავია მონინავე პოზიცია ბაზარზე, მათი აზრით ეს ქართული ბაზრის თავისებურებებითაა გამოწვეული. ისინი ამბობენ, რომ კომპანია ითვლება მიმზიდველ დასაქმების ადგილად გარე კადრის მხრიდან, რადგან ერთი შეხედვით აქ დიდია კარიერული ზრდის პოტენციალი, თუმცა რეალობა განსხვავდება ამ ადამიანების მოლოდინისგან. რაც შეეხება სიახლეებისთვის მზაობას, ერთ-ერთი გამოკითხული ამბობს, რომ „კომპანიას

ინოვაციების არ ემინია, თუმცა ინოვატორად ყოფნას ორგანიზაციას ურჩევნია რომ მიბაძოს სხვებს სიახლეების დანერგვაში“, სხვა თანამშრომელი ამბობს, რომ „თუ ორგანიზაციას სურს გლობალურ ბაზარზე თავის დამკვიდრება, უკეთესი იქნება თუ მეტ ყურადღებას დასაქმებულთა ხასრისხიან და საფუძვლიან განათლებას დაუთმობს“.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - ავერსის ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავია, რომ მაღალი კონკურენციის პირობებშიც დარჩეს ლიდერის პოზიციაზე. ამისათვის კომპანია არა მხოლოდ ზრუნავს თავისი თანამშრომლების განვითარებასა და პროფესიონალიზმზე (იხ. 4. ხალხი, კომპეტენციები ორგანიზაციის კულტურა, გვ.....), არამედ ხსნის ახალს და ანახლებს ძველი აფთიაქების დიზაინს. ცდილობს, რომ მომხმარებელს კომფორტული პირობები შეუქმნას.

ავერსის აფთიაქებში არის როგორც მედიკამენტების (<https://www.aversi.ge/ka/307/medikamentebi>), ასევე სილამაზისა და ჰიგიენის საშუალებების ფართო ასორტიმენტი (<https://www.aversi.ge/ka/307/medikamentebi>). კომპანია ცდილობს რომ პროდუქციის ფასები იყოს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე. მედიკამენტები ყველასთვის ხელმისაწვდომი რომ იყოს, ავერსში წარმოდგელია ანალოგების ფართო არჩევანი, რომლებიც “უცხოური ანალოგებისგან მხოლოდ ფასით განსხვავდება“(www. pharma.ge).

კომპანიის საქმიანობის ერთ-ერთი პრიორიტეტი ქველმოქმედებაა. ავერსი წლების განმავლობაში ზრუნავს მზრუნველობამოკლებულ ბავშვთა და მოხუცებულთა თავშესაფრის ბენეფიციარებზე. ასევე თითქმის ყოველწლიურად იწყებს ახალ საქველმოქმედო პროექტებს.

მარკეტინგის და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურები ხშირად მართავენ სხვადასხვა ჯგუფის მხარდამჭერ, გამამხნეველ აქციებს (<https://www.aversi.ge/ka/307/medikamentebi>).

როგორც „ავერსი“-ს ვებ-გვერდიდან ვიგებთ საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვან ნაწილად კომპანია თანამშრომლების მოტივირებას თვლის. ორგანიზაციაში არის სპეციფიკურად შემუშავებული შეფასების სისტემა, რომლის საშუალებითაც განისაზღვრება როგორც ხელფასის ფიქსირებული, ასევე ბონუსური ნაწილი. თანამდებობრივი ინსტრუქციით გათვალისწინებულია ხელფასის მატება სტაჟთან ერთად.

რაც შეეხება სტრატეგიული განვითარების გეგმას, ეს დოკუმენტი საჯარო არ არის და ჩვენი თხოვნის მიუხედავად ვერ მოვიპოვეთ მასზე წვდომა. ამიტომ 7 ელემენტის მიხედვით ანალიზი მოგვიხდა საიტზე არსებული ინფორმაციის მიხედვით.

თანამშრომლების ინტერვიუების შემდეგ გაირკვა, რომ, თვითონ მათთვისაც ბუნდოვანია ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა. ეს არაა საჯარო

ინფორმაცია და ისინი არ იცნობენ კომპანიის სტრატეგიას, თუმცა მიზანი ნათელია კომპანიას სურს ხარისხიანი პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდება მომხმარებლისთვის, რომ შეინარჩუნოს ლიდერის პოზიცია და რაღა თქმა უნდა, გაზარდოს საკუთარი მოგების წილი ბაზარზე.

3. სტრუქტურა. „ავერსი“-ს ადმინისტრაციული ორგანო 5 განყოფილებითაა წარმოდგენილი : 1. ადამიანური რესურსების მართვის; 2. მომარაგების; 3. რეალიზაციის; 4. რეკლამისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის 5. საინფორმაციო სამსახური.

გამოკითხვის შედეგად, ვიგებთ, რომ განყოფილებები დაკისრებულ მოვალეობებს მეტ-ნაკლებად სრულად ასრულებენ, თუმცა მათ შორის კოორდინაციის პრინციპი სრულყოფილი არ არის და თუ მიზნის მიღწევა ნაწილობრივ მაინც ხდება, ეს თითოეული დეპარტამენტის ცალ-ცალკე მუშაობის შედეგია. ყველა მათგანი აღნიშნავს, რომ მუშაობის პროცესი ბევრად უფრო ნაყოფიერი იქნება, ყველა ადმინისტრაციული ერთეული შეთანხმებულად რომ მოქმედებდეს.

226 აფთიაქის მართვა ცენტრალიზებულია. მართვის ორგანო დედაქალაქშია ლოკალიზებული, თუმცა როგორც თბილისში ასევე რეგიონში ყველა აფთიაქს ყავს მენეჯერი. დეპარტამენტებს კავშირი აქვთ როგორც ერთმანეთთან ასევე სააფთიაქო

ქსელის ხელმძღვანელებთან. თუმცა თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ არსებობს ეფექტური კომუნიკაციის პრობლემა.

როგორც ქართულ ბაზარზე არსებული კერძო ორგანიზაციების უმეტესობის, ასევე „ავერსი“-ს გამჭვირვალების საკითხი კითხვის ნიშნის ქვეშაა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის დოკუმენტიც კი ჩვენთვის მიუწვდომელი აღმოჩნდა.

4. ხალხი, კომპეტენციები, ორგანიზაციის კულტურა. იმისათვის, რომ კომპანიამ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, მნიშვნელოვანია, რომ დასაქმებულები აკმაყოფილებდნენ თანამედროვე სტანდარტებს. ფირმაში არსებობს უწყვეტი სწავლების პროცესი: თანამშრომლები ყოველკვირეულად ესწრებიან პარტნიორი კომპანიების მიერ ჩატარებულ სემინარებს. ასევე 2015-2016 წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა თანამშრომლების ქტიური ტრენინგის პროცესი მომსახურების საკითხებში. სწავლება და ტრენინგი ეხმარება ფარმაცევტებს, რომ არა მხოლოდ აიმაღლონ კვალიფიკაცია და მიიღონ მეტი ცოდნა ქსელში არსებული მედიკამენტების შესახებ, არამედ მოახდინონ დადებითი ცვლილებები საკუთარ ანაზღაურებაში.

კომპანიას აქვს სპეციალურად შემუშავებული და ამ სფეროზე მორგებული შეფასების სისტემა. ამ შეფასებით მინიჭებული ქულის მიხედვით განისაზღვრება ფარმაცევტის ხელფასის ბონუსური ნაწილი. წელიწადში 2-ჯერ თბილისისა და

რეგიონის აფთიაქების თანამშრომლებს ეძლევათ შესაძლებლობა, რომ ტესტირებაში მიღებული მაღალი ქულით გაზარდონ შეფასების საშუალო მაჩვენებელი და შესაბამისად საკუთარი ხელფასიც.

გარდა თანამშრომლების მუდმივი სწავლებისა და განვითარების პროგრამისა, ავერსს აქვს ფარმაცევტების დასაქმების მუდმივმოქმედი პროგრამაც. წელიწადში რამდენჯერმე კომპანია აცხადებს ვაკანსიას ამ პოზიციაზე. კანდიდატები გადიან ტესტირებისა და გასაუბრების პროცესს. მხოლოდ ამის შემდეგ ხვდებიან მოსამზადებელ ჯგუფში. როგორც წესი, ასეთ ჯგუფებში ადამიანების რაოდენობა 40-იდან 60-მდე მერყეობს. ინტენსიური სწავლება 1-1.5 თვის განმავლობაში გრძელდება და სრულდება ტესტირებით. მხოლოდ ტესტირების ეტაპის გადალახვის შემდეგ ხდებიან წარმატებული კანდიდატები სტაჟიორები და 1 თვიანი სტაჟიორობის შემდეგ წყდება მათი დასაქმების საკითხი.

ქვედა რგოლის თანამშრომლებს აქვთ შანსი იმისა, რომ დადებითი შედეგის შემთხვევაში დანინაურდნენ როგორც აფთიაქების მენეჯერის პოზიციაზე, ასევე სხვა ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე. ასეთ პოზიციაზე, კომპანია ახალი თანამშრომლის აყვანაზე მეტად უპირატესობას ანიჭებს შიდა კადრის დანინაურებას. თუმცაღა, სხვა მაღალი რანგის თანამდებობებზე, როგორც წესი ორგანიზაცია არჩევანს ე.წ „გარედან მოსულ კადრზე“ აჩერებს.

ფირმას აქვს საკუთარი გერბი, ჰიმნი, სლოგანი, საკუთარი პრინციპებისა და მიზნების ჩამონათვალი.

თანამშრომლები და დამფუძნებელიც ხშირად კომპანიას მოიხსენიებენ, როგორც ერთ ოჯახს, ერთმანეთს კი „ავერსელებს“ უწოდებენ. როგორც წესი, ყოველი წლის ბოლოს, თანამშრომლები იკრიბებიან კორპორატიულ წვეულებაზე მნიშვნელოვანი მოვლენების შესაჯამებლად. ასევე აღნიშნავენ კომპანიის დაბადების დღესაც.

ინტერვიუს შედეგები აჩვენებს, რომ მართვის სტილი ერთპიროვნულია, ორგანიზაციის ლიდერი არის დამფუძნებელი და მისი უშუალო მონაწილეობის გარეშე არ მიიღება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. ეს არის პიონერული საწარმოს დამახასიათებელი თვისება. საქმე იმაშია, რომ კომპანია უკვე ძალიან გაფართოებულია, რაც ქმნის საშიშროებას, რომ გადაწყვეტილებები არაობიექტურად იყოს მიღებული, ეს კი საბოლოო ჯამში უკან დახევს ორგანიზაციის წინსვლასა და განვითარებას.

HR განყოფილების თანამშრომლები თვლიან რომ კომპანიაში დასაქმების მოტივაცია შეიძლება ბევრნაირი იყოს: სტაბილურობის განცდა, მატერიალური წახალისება, წინსვლის შესაძლებლობა, კომპანიის გარე იმიჯი. თუმცა, საბოლოოდ, მოტივაცია ალბათ ყველა ამ ფაქტორის კომბინაციაა.

5. ფუნქციები, პასუხისმგებლობის სფეროები: გამოკითხული

თანამშრომლებისგან ვიგებთ, რომ ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობები თანამდებობრივი ინსტრუქციებით ნაწილდება. ყველა თანამშრომელს კონტრაქტის დადების დროს ეცნობა მისი მოვალეობები. ინსტრუქციაში მკაფიოდ გამოყოფილ პუნქტებთან ერთად, არის ისეთი საკითხებიც, როგორცაა, მაგალითად “უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დავალებების შესრულება“. ეს პუნქტი ორაზროვნებას იწვევს დასაქმებული ფუნქცია-მოვალეობების განსაზღვრის დროს. ერთი შეხედვით თითქოს სამუშაო სამართლიანადაა გადანაწილებული, თუმცა იმ საქმიანობის გარდა, რომელსაც ასრულებ, შესაძლოა ნებისმიერ დროს გადაწყდეს დამატებითი პასუხისმგებლობის დაკისრება თანამშრომლისთვის.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის მმართველობა ცენტრალიზებულია, კოორდინაცია დეპარტამენტებს შორის არცთუ ისე ეფექტურია. „თუ კომპანია დასახული მიზნისკენ მიმავალ გზაზე დგას, ეს თითოეული თანამშრომლის ძალისხმევა უფროა, ვიდრე მათი შეთანხმებული მუშაობის. ერთ-ერთი მენეჯერი ამბობს, რომ „თუ ყველა განყოფილების მუშაობა ისევე ეფექტური და ხარისხიანია როგორც ჩვენის, შეიძლება თამამად ვთქვათ, რომ თითოეული დეპარტამენტი სრულყოფილად ასრულებს თავის როლს.“

6. პროცესები. ინტერვიუს შედეგებით ვარკვევთ, რომ თანამშრომლები ორგანიზაციის მთავარ სიძლიერედ კომპანიის სახელს, პრესტიჟსა და ქართულ ბაზარზე მის ადგილს მიიჩნევენ.

კომპანიის სისუსტედ შეიძლება ჩაითვალოს, ის რომ რიგითი თანამშრომლების მოთხოვნები ნაკლებად პრიორიტეტულია. საუბრის დროს გამოვლინდა, რომ დგას კადრის შერჩევის პრობლემაც. ბაზარზე ჩნდება ახალი ფარმაცევტული კომპანიები და შესაბამისად არსებობს იმის შანსი, რომ უკეთესი პირობების შემთხვევაში გამოცდილმა თანამშრომლებმა ასეთ ორგანიზაციებში გადაინაცვლონ. ამასთანავე, ყოველწლიურად უფრო ნაკლები ადამიანი ამთავრებს ფარმაციის ფაკულტეტს, რაც ქმნის საშიშროებას, რომ ფირმას მოუწიოს ისეთი კადრის აყვანა, რომელსაც არ დასაქმებდა მაღალი კონკურენციის პირობებში. მიუხედავად უწყვეტი სწავლებისა, ზოგჯერ ხდება ისე, რომ ასეთი დასაქმებული ადამიანი არ შეესაბამება არსებულ სტანდარტებს, რაც ლოგიკურია, რომ ამცირებს მომსახურების ხარისხს და იკლებს კმაყოფილი მომხმარებლის რიცხვიც.

7. ფიზიკური რესურსები. თანამშრომლებს კომპანიის მთავარ სიძლიერედ თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა მიაჩნიათ. სწავლების ერთ-ერთი მენეჯერი აცხადებს, რომ „10 წლის წინ კომპანიაში მოსვლისას ყველა სახის კომუნიკაცია ტელეფონით ხდებოდა, ახლა ეს ყველაფერი ონლაინ რეჟიმშია, ეს ძალიან მოსახერხებელია, რადგან ბევრი დრო იზოგება“. როგორც ჩანს, კომპანია

მართლაც პრიორიტეტულად მიიჩნევა და დიდ ყურადღებას უთმობს ოპტიმალურ ალტერნატივებს, რაც ინფორმაციული ტექნოლოგიების საუკუნეში უდაოდ გასათვალისწინებელი ფაქტორია.

რაც შეეხება ავთიაქების ესქტერიერისა და ინტერიერის დიზაინს, ვებ-გვერდზე არცთუ იშვიათად იღება ცნობები განახლებული ავთიაქების შესახებ. ამ ფაქტორმა არა მხოლოდ უნდა იმოქმედოს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე, არამედ მოსალოდნელია, რომ გაზარდოს მომხმარებლის რიცხვიც.

როგორც აქამდეც აღვნიშნეთ, „ავერსი“ წინსვლაზეა ორიენტირებული და მაქსიმალურად ცდილობს, რომ გამოიყენოს შესაძლებლობები, რომელსაც გარემომას სთავაზობს.

გარდა იმისა, რომ კომპანია დაკავებულია საქველმოქმედო საქმიანობით, „ავერსი“ საქართველოში გადასახადების ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი გამომხდელია და ყოველწლიურად სახელმწიფო ბიუჯეტში ათობით მილიონი ლარი შეაქვს“ („საქართველოს ფარმაცევტული ბაზარი“; საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო; თბილისი; 2012 წელი).

ამ ქვეთავში ჩვენ განვიხილეთ კერძო კომპანიის, კერძოდ კი - „ავერსი-ფარმას“ განვითარების სტრატეგია ფრიდრიხ გლაზლის ორგანიზაციის განვითარების 7 ბაზისური ელემენტის მიხედვით. გამოვლინდა ორგანიზაციის

პრიორიტეტები, რომლებიცაა: ლიდერის პოზიციის და სტაბილური კომპანიის იმიჯის შენარჩუნება ბაზარზე, მომხმარებლის ნდობის განმტკიცება, პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების საფუძველზე მეტი ფინანსური სარგებლის მიღება. იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანური რესურსების განყოფილების თანამშრომლები არ იცნობენ სტრატეგიული განვითარების გეგმას, ეჭვქვეშ დგას ასეთი დოკუმენტის არსებობა. თუმცა, ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და ფასეულობები, მეტ-ნაკლებად ნათელია, როგორც თანამშრომლებისთვის ასევე ცნობილი გახდა ჩვენთვისაც. შემდეგ ქვეთავში განვიხილავთ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს, როგორც 7 ბაზისური ელემენტის ერთობლიობას, გავაანალიზებთ მის სტრატეგიულ გეგმას 2017-2021 წლებისთვის.

2.2. ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

„თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 1918 წელს დაარსდა. ის იყო კავკასიაში პირველი ეროვნული უნივერსიტეტი, რომელმაც, ქართული საგანმანათლებლო ტრადიციების გათვალისწინებით, საფუძველი ჩაუყარა საქართველოში ევროპული ტიპის უმაღლეს სკოლას.“

(<https://www.tsu.ge/ge/about/history/>). დაარსების მომენტიდანვე უნივერსიტეტს უდიდესი პასუხისმგებლობა დაეკისრა ქართველი საზოგადოების განათლებისა და განვითარების საქმეში. მისი, როგორც პირველი ქართული უნივერსიტეტის მისიაა:

- ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებათა დამკვიდრება;
- საზოგადოების ინტელექტუალური, ზნეობრივი, კულტურული და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა;
- ინოვაციური კვლევებითა და სწავლებით საუნივერსიტეტო ტრადიციების განვითარება;
- აკადემიური თავისუფლების დაცვა;
- სტუდენტისა და პროფესორის პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა;
- ცოდნის შექმნა, შენახვა და გადაცემა;
- ფუნდამენტური და გამოყენებითი სამეცნიერო კვლევების განვითარება;
- სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება და კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადება;
- უწყვეტი განათლების ხელშეწყობა;
- საერთაშორისო აკადემიური და სამეცნიერო თანამშრომლობის განვითარება;
- თავისუფალი სამყაროს საუნივერსიტეტო საზოგადოების ღირესული წევრობა;

დღეისათვის ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი საქართველოს ერთ-ერთი უპირველესი სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებაა. ყოველწლიურად აქ 200-მდე ადგილობრივი და საერთაშორისო მასშტაბის სამეცნიერო საგრანტო პროექტი ხორციელდება. თბილისის სახელმწიფო

უნივერსიტეტი თავისი მასშტაბით ერთ-ერთი უდიდესია საქართველოში - თსუ-ს 7 ფაკულტეტზე 22 ათასამდე სტუდენტი სწავლობს. (www.tsu.ge)

ამ ნაშრომში ჩვენ უნივერსიტეტს განვიხილავთ, როგორც 7 ბაზისური ელემენტის ურთიერთქმედების შედეგად ჩაოყალიბებულ ორგანიზაციას. გავეცნობით მის სტრატეგიულ გეგმას და იმ საშუალებებს, რომლითაც ის ცდილობს მიაღწიოს დასახულ გეგმებს.

უნივერსიტეტი საგანმანათლებლო სფეროში (ისევე როგორც „ავერსი“ ფარმაცევტულ ბაზარზე) ორიენტირებულია, რომ შეინარჩუნოს წამყვანი პოზიციები არა მხოლოდ ქვეყნის, არამედ რეგიონული (კავკასიის) მასშტაბით. მომავალ 2018 წელს თსუ-ს დაარსებიდან 100 წელი გადის. მას სურს, რომ ამ იუბილეს „შეხვდეს, როგორც სამაგალითო, სტაბილური, საერთაშორისო სტანდარტების მქონე სამეცნიერო და საგანმანათლებლო კერა“ (თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა; თბილისი; 2016 წლის დეკემბერი).

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმა 2016 წლის დეკემბერში დამტკიცდა. „ეს არის ინსტრუმენტი, რომელმაც ორგანიზაციას უნდა მისცეს საშუალება, წარმატებულად გაიაროს გზა დასახული ამბიციური მიზნების მისაღწევად.“ სტრატეგიასთან დაკავშირებით ჩვენ უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილეს, ბატონ მიხეილ ჩხენკელს გავესაუბრეთ. იგი თანამდებობაზე ამავე წლის ნოემბერში დაინიშნა და უშუალო მონაწილეობა მიიღო მის შექმნაში.

ბატონმა მიხეილმა გვითხრა, რომ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი ღია კარის პრინციპით მიმდინარეობდა. მასში მონაწილეობის მიღება არა მხოლოდ სტუდენტებს, აკადემიურ პერსონალს და უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლებს შეეძლოთ, არამედ ყველა იმ ადამიანს, ვისაც აინტერესებს თსუ-ს ბედი. უნივერსიტეტი უნივერსალური სისტემაა, ის ბევრი სხვადასხვა დეპარტამენტისგან შედგება და მნიშვნელოვანი იყო, რომ ყველა ასპექტზე გამახვილებულიყო ყურადღება - აღნიშნავს ჩვენი რესპონდენტი.

დაინტერესებული ადამიანები, სტრატეგიული გეგმის სხვადასხვა ასპექტებზე ონლაინ რეჟიმში მსჯელობდნენ. სოციალურ ქსელში შეიქმნა სხვადასხვა ჯგუფი, შემდეგ რექტორის მოადგილე შეხვდა ამ ჯგუფების ხელმძღვანელებს და განიხილეს გამოთქმული იდეები. „მუშაობის პროცესში შეგროვდა და დამუშავდა დიდი რაოდენობის მონაცემები, როგორც ცენტრალური ადმინისტრაციიდან, ასევე, ფაკულტეტებიდან, რამაც საშუალება მოგვცა დაგვესახა რეალისტური და განხორციელებადი ამოცანები“ - ვკითხულობთ დოკუმენტში.

თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა განიხილავს უნივერსიტეტის წინაშე მდგარ ძირითად გამოწვევებს და „წარმოადგენს მოქმედების ჩარჩოს, რომელიც ამ გამოწვევების დაძლევისა და არსებული შესაძლებლობების გათვალისწინებით მიზნების მიღწევას გახდის შესაძლებელს.

2.2.1 თსუ 7 ბაზისური ელემენტის მიხედვით

ამ ქვეთავში უნივერსიტეტს განვიხილავთ, როგორც ორგანიზაციის 7 ელემენტის ერთობლიობას (Glasl, et al; 2008). ამისათვის გამოვიყენებთ მისი სტრატეგიული განვითარების გეგმის დოკუმენტს.

1. იდენტობა. თსუ-ს არსებული სტრატეგიული განვითარების გეგმა 2017-2021 წლებზეა გათვლილი. უახლოესი ხუთი წლის განმავლობაში, უნივერსიტეტის მთავარი მიზანი, არის რომ გაუმჯობესოს პოზიციები საერთაშორისო მასშტაბით. ამისათვის გამოიყო 3 პრიორიტეტული სამუშაო მიმართულება (თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა; თბილისი; 2016 წლის დეკემბერი) :

1. სტრუქტურული ცხოვრების გაუმჯობესება;
2. სამეცნიერო კვლევითი პროცესის ინტეგრაცია სასწავლო პროცესთან;
3. სწავლებისა და კვლევის ხარისხის გაუმჯობესება და მიახლოება შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან.

დღეს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის ერთ-ერთ მოწინავე პოზიციაზეა. 2015 წლის საერთაშორისო რანჟირების მონაცემებით (<http://www.webometrics.info/en/europe/page%3D3?page=3>) თსუ კავკასიაში №1 უნივერსიტეტია, ხოლო მსოფლიოს 23 887 უნივერსიტეტის რეიტინგში მას 830-ე ადგილი უკავია. რეიტინგულ წინსვლაში დიდი როლი მიუძღვის

სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების უნივერსიტეტთან შემოერთების ფაქტორს, რაზეც შემდგომში უფრო დეტალურად ვისაუბრებთ.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია. უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილესთან საუბრის შემდეგ, შეიძლება ითქვას, რომ უნივერსიტეტის მთავარი სტრატეგიაა ეროვნული ღირებულებების გათვალისწინებით, ევროპული სტანდარტების ინტერნალიზება და დაკმაყოფილება. როგორც თავად ბატონი მიხეილი აღნიშნავს, არ შეიძლება, რომ უბრალოდ გადმოვიტანოთ ევროპული უნივერსიტეტების პრაქტიკა. აუცილებელია, რომ მოხდეს მათი ადაპტირება ეროვნულ ღირებულებებთან, რადგან „უნივერსიტეტს აკისრია ტრადიციული როლი საქართველოში ცოდნაზე დაფუძნებული დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობაში“. (www.tsu.ge)

კიდევ ერთი პრიორიტეტული საკითხი უნივერსიტეტთან სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების ინტეგრაციაა. თსუ 16 ასეთი ინსტიტუტის დაფინანსებას უზრუნველყოფს. დღეისათვის ეს ინსტიტუტები ფაკულტეტებზე მართავენ ლექციებსა და სემინარებს სტუდენტების ინფორმირების მიზნით. როგორც ბატონი ჩხენკელი ამბობს ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საკითხია. სტუდენტებს უნდა ჰქონდეთ საშუალება გაეცნონ მათი მუშაობის პრინციპებს და თუ მათთვის საინტერესო იქნება ითანამშრომლონ ასეთ ინსტიტუტებთან. გამოცდილებით ჩანს, რომ „ცოდნის გენერირების და გადაცემის უწყვეტი პროცესი აუცილებლად გულისხმობს

სწავლებისა და კვლევის ინტეგრირებას“. ამისათვის უნივერსიტეტში ხელსაყრელი პირობებია, რადგან არსებობს ამის რესურსი, სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს კვლევისათვის მხარდამჭერი გარემოს შექმნას.

რაც შეეხება ფინანსური რესურსების გადანაწილებას, სტრატეგიულ გეგმაში ამაზეც არის საუბარი და პრიორიტეტი ენიჭება ფინანსური სტაბილურობის პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, ასევე დღეს უნივერსიტეტი ახორციელებს რამდენიმე მისთვის მნიშვნელოვან პროექტს. ერთ-ერთი მათგანია სამეცნიერო-კვლევითი გრანტების ხელშეწყობა. რექტორის მოადგილე ამბობს, რომ ამ პროექტს უკვე 2016-2017 წელს დიდი გამოხმაურება ჰქონდა, მისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ყველა სტუდენტს ჰქონდეს თანაბარი შანსი, რომ მოიპოვოს მსგავსი სახის გრანტები.

სტრატეგიულ გეგმაში ყურადღება ასევე გამახვილებულია სტუდენტებისა და აკადემიური წრის ჩართულობაზე საუნივერსიტეტო მართვაში, მიმდინარე პროცესები, ისევე როგორც ბიუჯეტი უნდა იყოს გამჭვირვალე და ეს 2017-2021 წლების გეგმის კიდევ ერთი ასპექტია.

რაც შეეხება საკადრო პოლიტიკას, ამ საკითხზე სტრატეგიის მიხედვით უნივერსიტეტი 3 მიმართულებით იმუშავებს:

ამოცანა 1. ადმინისტრაციის ოპტიმაცია - ეს გულისხმობს ფუნქცია,

მოვალეობების მკაფიოდ განსაზღვრას, ადმინისტრაციის

კონკურსის წესით არჩევის კორექტირებას და პერსონალის მუშაობის მექანიზმის დანერგვას.

ამოცანა 2. საერთაშორისო გამოცდილების მქონდე აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის მოზიდვა.

ამოცანა 3. პროცესზე ორიენტირებული მართვის სისტემის გადაყვანა შედეგზე ორიენტირებულ სისტემაზე.

3. სტრუქტურა. უნივერსიტეტის ადმინისტრაცია (საფაკულტეტო

ადმინისტრაციული ერთეულების გარდა) 20 სხვადასხვა დეპარტამენტის სახითაა წარმოდგენილი. სტრატეგიაში, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საუბარია მართვის პროცესის გაუმჯობესებაზე. თსუ თავის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად არსებული რესურსებისა და ინფრასტრუქტურის მიზნების შესაბამისად გამოყენებას თვლის. ეს კი წარმოუდგენელია ადმინისტრაციული პერსონალის განვითარების გარეშე.

პირადად ჩემთვის, როგორც უნივერსიტეტის სტუდენტისთვის, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული ერთეულების ფუნქცია-მოვალეობები არცთუ ისე ნათელია. სასურველი იქნებოდა მეტი გამჭვირვალობა.

სტრატეგიაში განხილულია უნივერსიტეტის სტრუქტურასთან და მართვასთან დაკავშირებული რამდენიმე საკითხი, თუმცა მხოლოდ დებულებების სახით და ასევე ბუნდოვანია.

ჩემი ყურადღება მიიქცია ერთმა მნიშვნელოვანმა დებულებამ. თსუ-ში ბოლო დროს მიმდინარე კონფლიქტების მთავარი მიზეზი უნივერსიტეტის ავტონომიის საკითხია. სტრატეგიის ერთ-ერთი ამოცანა ასეთია „უნივერსიტეტის ფუნქციონირება სრული და უპირობო ავტონომიის ფარგლებში, სახელმწიფოსა და უნივერსიტეტის კომპეტენციების მკვეთრი გამიჯვნით.“

4. ხალხი, კომპეტენციები, ორგანიზაციის კულტურა. სტრატეგიულ გეგმაში ვკითხულობთ, რომ უნივერსიტეტისთვის მთავარ და ყველაზე მნიშვნელოვან პრიორიტეტს სტუდენტი წარმოადგენს.

სტრატეგიულ გეგმის პირველივე მიზანი სტუდენტური ცხოვრების გაუმჯობესებას ეხება. აქ საუბარია სტუდენტის უფლება-მოვალეობების განსაზღვრაზე შესაბამისი დოკუმენტით, აკადემიური, სოციალური და სპორტულ-კულტურული ღონისძიებების ხელშეწყობაზე. ერთ-ერთი პუნქტი ეხება თვითმმართველობის გარდაქმნას და მის მორგებას თართო საუნივერსიტეტო ცხოვრებაზე. აქვე გედაპირულადაა განხილული მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე და სოციალურად დაუცველი სტუდენტებისთვის საუნივერსიტეტო სასტიპენდიო პროგრამის შეთავაზების საკითხი.

მნიშვნელოვანია ინფორმირების საკითხი, ვგულისხმობთ არა მხოლოდ სტუდენტებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდების შემუშავებას ადმინისტრაციულ ერთეულებს შორის.

რაც შეეხება კორპორატულ კულტურას, თსუ გეგმავს საუნივერსიტეტო იდეის ირგვლივ უნივერსიტეტის საზოგადოების გაერთიანებას.

მნიშვნელოვანია რომ უნივერსიტეტის პერსონალს ეძლეოდეს კვალიფიკაციის განახლება-ამაღლების საშუალება.

5. ფუნქციები, პასუხისმგებლობის სფეროები. საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე, სხვადასხვა დეპარტამენტების საქმიანობის სფეროები ურთიერთგადამთარავია. სამწუხაროდ, არ მოგვეცა ამის ინტერვიუს საშუალებით გამორკვევის შესაძლებლობა.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტორიც, რომ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა არცთუ ისე დიდი ხნის წინ იქნა არჩეული დაკავებულ თანამდებობებზე. თუმცა სტრატეგიული განვითარების გეგმაში მკაფიოდ ჩანს დაინტერესება საქმიანობის გამჭვირვალების და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილების საკითხებზე.

სულ რამდენიმე თვის წინ უნივერსიტეტში იყო კონფლიქტური სიტუაციების ჯაჭვი, რომლის მოგვარებაც საბოლოოდ შეიძლება ითქვას დღემდე ვერ მოხერხდა. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვითქვით, რომ უნივერსიტეტს მკაფიოდ განსაზღვრული კონფლიქტების გადაჭრის მექანიზმი არ აქვს.

6. პროცესები. სტრატეგიული განვითარების გეგმის დოკუმენტიდან გამომდინარე ნათელია თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიზნები და ამოცანები:

- სტუდენტებისთვის ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი განათლების უზრუნველყოფა;
- კვლევის მხარდამჭერი გარემოს შექმნა;
- სწავლისა და სწავლების საერთაშორისო სტანდარტის დამკვიდრება;
- ინტერნალიზაციის ინსტიტუციონალიზაცია;
- სტუდენტების დასაქმება და კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობა;
- სტრატეგიული კომუნიკაციის გაუმჯობესება;
- უნივერსიტეტის მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესება;
- ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- ფინანსური რესურსების დივერსიფიცირება;
- აკადემიური პერსონალის კონკურსის ჩატარების წესისა და ანაზრაურების დახვეწა;

ამ პროცესების განხორციელებას, როგორც რექტორის, ასევე

ადმინისტრაციული დეპარტამენტების და აკადემიური წრის მხრიდან დიდი ძალისხმევა სჭირდება.

იმისათვის, რომ უნივერსიტეტმა შეძლოს დასახული მიზნების მიღწევა, ვფიქრობ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციულ დეპარტამენტებში დასაქმებული კადრის გადამზადება და მათ განვითარებაზე ზრუნვა. ეს არის 2017-2021 წლების სტრატეგიის ერთ-ერთი ამოცანაც. მნიშვნელოვანია, რომ ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე ინიშნებოდნენ ადამიანები, რომლებსაც პროფესიონალიზმის გარდა აქვთ ადამიანებთან, განსაკუთრებით კი სტუდენტებთან მუშაობის და კომუნიკაციის უნარი და სურვილი.

რექტორის მოადგილე პირად საუბარში აღნიშნავს, რომ ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავი, რომელზეც მუშაობა უკვე დაწყებულია, არის სტუდენტების ინფორმირების საკითხი. კომუნიკაციის პოლიტიკის შემუშავება და კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესი სტრატეგიული გეგმის კიდევ ერთი მიზანია.

ინტერვიუს პროცესში, ბ-ნი მიხეილი ასევე შეეხო პროცესების გასაჯაროების საკითხს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თვითონ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი ღია კარის პრინციპით მიმდინარეობდა. მნიშვნელოვანია, თუ მსგავსი პრაქტიკა დაინერგება სხვა სფეროებშიც. როგორც სტუდენტებისთვის, ასევე აკადემიური პერსონალისა და ყველა დაინტერესებული პირისთვის მიმდინარე პროცესების, თინანსების და მართვის სისტემების შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ხელს შეუწყობს თსუ-ს განვითარების პროცესს და ერთი

წინგადადგმული ნაბიჯი იქნება უნივერსიტეტის, როგორც ორგანიზაციის მთავარი მიზნების მისაღწევად.

სტუდენტებთან კომუნიკაციის ეფექტური მექანიზმის შექმნა და ამოქმედება უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის კიდევ ერთი ამოცანაა. სტრატეგიის დოკუმენტში ვკითხულობთ, რომ თსუ-ში ყოველთვიურად გაიმართება ღია კარის დღეები. ამ გზით სტუდენტებს საშუალება ექნებათ, რომ ადმინისტრაციის თანამშრომლებს უშუალოდ გააცნონ არსებული პრობლემები და დაბრკოლებები და პასუხი მიიღონ მათთვის აქტუალურ საკითხებზე. შესაძლოა ეს უშუალო კავშირში იყოს ისეთი კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრასთან, რომლის წინაშეც უნივერსიტეტი რამდენიმე თვის განმავლობაში იდგა.

რაც შეეხება ფინანსურ პროცესებს, უნივერსიტეტი თავის ერთ-ერთ მიზნად სწორედ ფინანსური სტაბილურობის პოლიტიკის შემუშავებას თვლის. სტრატეგიულ გეგმაში საუბარია დონორების მოძებნაზე, უნივერსიტეტისა და ინდუსტრიის პარტნიორობაზე. აღნიშნულია, რომ უნივერსიტეტის ეკონომიკის წამმართველ ძალას წარადგენს უნივერსიტეტის/კვლევითი ორგანიზაციების, ინდუსტრიისა და ინოვაციების სამკუთხედი. უნივერსიტეტის კიდევ ერთი მიზანი 2017-2021 წლების მანძილზე იქნება ფინანსური რესურსების დივერსიფიცირება, სტრატეგიული გეგმა გვეუბნება, რომ უნივერსიტეტში აკუმულირებული რესურსი ამ იდეის განხორციელების რეალურ შესაძლებლობას იძლევა.

7.ფიზიკური რესურსები. 2017-2021 წელს უნივერსიტეტის წინაშე კიდევ ერთი გამოწვევა დგას, ესაა ინფრასტრუქტურის განვითარება. სტრატეგიულ გეგმაში ეს მიზანი რამდენიმე ამოცანადაა დაყოფილი. ცალ-ცალკე ამ ამოცანების შესრულებამ გეგმის მიხედვით, მიზნის მიღწევამდე უნდა მიგვიყვანოს.

უნივერსიტეტისთვის მნიშვნელოვანია მის სარგებლობაში არსებული უძრავი და მოძრავი ქონების აღწერა და მისი მართვის გრძელვადიანი პოლიტიკის შემუშავება. აქტუალური საკითხია თსუ-ს კორპუსებში სპეციალური საჭიროების მქონე ადამიანებისთვის ინფრასტრუქტურის შექმნა, რადგან დღეს ამ მხრივ ბევრი დაბრკოლებაა, რომელიც მხოლოდ აუდიტორიების ადაპტირებას კი არა ისეთ ელემენტარულ საკითხებს ეხება, როგორც თვითონ სასწავლო კორპუსში გადაადგილებაა.

აქვე საუბარია სასწავლო და კვლევითი პროცესების ხელშემწყობი საბაზისო ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფაზე, ინვენტარიზაციის ელექტრონული სისტემის შექმნასა და უნივერსიტეტის ვებსივრცის განვითარებაზე.

რაც შეეხება სტუდენტური საცხოვრებლების მოწყობას, ეს საკითხი უნივერსიტეტის წინაშე უკვე წლების განმავლობაში დგას. მნიშვნელოვანია, რომ სოციალურად დაუცველი და რეგიონებიდან ჩამოსული სტუდენტებისთვის მოხდეს იმ ელემენტარული პირობების უზრუნველყოფა მაინც, რომ მათ შეძლონ სასწავლო პროცესებსა თუ უნივერსიტეტის ფუნქციონირებაში მონაწილეობის მიღება.

სტრატეგიული გეგმის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი თანამედროვე ტექნოლოგიურ გამოწვევებთან უნივერსიტეტის ადაპტაციის საკითხია. მზარდი დიגיტიზაციის ეპოქაში უმნიშვნელოვანესი საკითხია ორგანიზაციის მორგება ცვლილებებთან. ეს კი გულისხმობს სწავლებისა და მართვის ელექტრონული სისტემების აქტიურ გამოყენებას, დისტანციური მართვისა და ღია საგანმანათლებლო რესურსების ათვისებას (თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა; თბილისი; 2016 წლის დეკემბერი).

3. ემპირიული კვლევის მეთოდები

ჩვენი ნაშრომის მიზანი იმ მსგავსებისა და განსხვავებების გარკვევა და გაანალიზება იყო, რომლებიც ახასიათებს კერძო და საჯარო ორგანიზაციების სტრუქტურასა და სტრატეგიულ გეგმას. თეორიული ნაწილის დამუშავების დროს, გაჩნდა რამდენიმე შეკითხვა და შესაბამისად საჭიროება იმისა, რომ მიგველო ზუსტი პასუხები ამ საკითხებზე. პირველ რიგში დაგვანტერესა, რამდენად იცნობს თითოეული თანამშრომელი ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ გეგმას? მიჰყვება ორგანიზაცია სტრატეგიის თეორიულ დოკუმენტს პრაქტიკული მოქმედებებით? ასევე ჩვენთვის საინტერესო იყო, ორგანიზაციის განვითარების

რომელ ასპექტებზე ამახვილებს ყურადღებას სტრატეგიული გეგმა და რომელ ელემენტებს თვლიან ამ გეგმის შემსრულებლები პრიორიტეტულად თუ დამაბრკოლებლად?

თავდაპირველად ვვარაუდობდით რაოდენობრივი კვლევის ჩატარებას ვაისბორდის საკვლევი ინსტრუმენტის გამოყენებით. თუმცა საპილოტე გამოკვლევის შედეგად აღმოვაჩინეთ, რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, ის ვერ იქნებოდა ეფექტური, ანუ ვერ მოგვცემდა პასუხს ჩვენს მთავარ შეკითხვებზე. ამის შემდეგ გადავწყვიტეთ, რომ აგვერჩია თვისებრივი კვლევის მეთდი კერძოდ კი ფოკუს ჯგუფი და სიღრმისეული ინტერვიუ, ხოლო ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი გამოგვეყენებინა, როგორც დამატებითი, დამხმარე კვლევის მეთოდი.

საკითხის სპეციფიკიდან გამომდინარე აღმოჩნდა, რომ საჭირო იყო კომპლექსური ტიპის კვლევა, იმ ადამიანებთან, რომლებსაც აქვთ ინფორმაცია სტრატეგიული გეგმის შესახებ და ასევე ამ გეგმის უშუალო შემსრულებლები არიან.

გადავწყვიტეთ,

რომ კომპანია „ავერსში“ გამოგვეკითხა ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომლები. პირველ რიგში, იმიტომ, რომ ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია უშუალო კავშირშია HR სტრატეგიასთან და ჩავთვალეთ, რომ ამ განყოფილების თანამშრომლებს ექნებოდათ მეტი ინფორმაცია სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებით. კიდევ ერთი მიზეზი იმისა, რომ კვლევის

ობიექტად ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ავირჩიეთ ის გახლავთ, რომ მათი უმეტესობაკომპანიაში 10 წელზე მეტია რაც მუშაობს. ასევე, ამ თანამშრომლებს აქვთ ამავე ორგანიზაციაში სხვადასხვა პოზიციაზე მუშაობის გამოცდილება.

3.1 ფოკუს ჯგუფი და ვაისბორდის კითხვარი

„ავერსი“ -ს თანამშრომლებთან გამოვიყენეთ ფოკუს ჯგუფის მეთოდი. ფოკუს ჯგუფში მონაწილეობა მიიღო 5-მა თანამშრომელმა მათ შორის იყვნენ: სწავლების; სასწავლო პროგრამების; დოკუმენტაციის და შერჩევის მენეჯერები. ეს იყო დაახლოებით 30 წუთიანი პროცედურა, თანამშრომლებს მიეცათ შესაძლებლობა, რომ გამოეხატათ საკუთარი აზრი ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან და მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით, ფოკუს ჯგუფი წინასწარ შედგენილი შეკითხვების (დანართი №1) დახმარებით მიმდინარეობდა. ამ პროცედურამ საშუალება მოგვცა, შეძლებისდაგვარად სიღრმისეულად მიგველო პასუხები იმ საკითხებზე, რომლებიც სტრატეგიის გაანალიზებისას ჩვენთვის ბუნდოვანი დარჩა. კვლევის ამ მეთოდის შემდეგ მონაწილეებს ვთხოვეთ ვაისბორდის კითხვარის შევსება, რაც ჩვენი ვარაუდით დიდ კორელაციაში იქნებოდა ფოკუს-ჯგუფის შედეგებთან.

3.2 სტრუქტურირებული ინტერვიუ და ვაისბორდის კითხვარი

რაც შეეხება თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს, ჩვენი საკვლევი ინსტრუმენტის წინასწარ გაცნობის შემდეგ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის

რექტორი მოადგილე მიხეილ ჩხენკელი გამოვკითხეთ, საკვლევი ინსტრუმენტი იყო სიღრმისეული ინტერვიუ. რამდენიმენუთიანი საუბრის შემდეგ, რომელიც ძირითადად სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, ამ ეტაპზე პრიორიტეტულ ასპექტებსა და დღეისთვის აქტუალურ პროგრამებს შეეხებოდა, მისივე რჩევით გავესაუბრეთ ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს ქალბატონ ნუნუ ოვსიანიკოვას. ამის შემდეგ კი გამოვკითხეთ სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი 5 ადმინისტრაციული დეპარტამენტის: ადამიანური რესურსების, სასწავლო პროცესის მართვის, სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების, საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და კანცელარიის თანამშრომლები.

საბოლოოდ, ფოკუს ჯგუფმა და ინტერვიუმ მოგვცა საშუალება გაგვეგო მეტი იმ საკითხებზე, რომლებიც ამ ორი ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმის ანალიზის შემდეგ ჩვენთვის კვლავ ბუნდოვანი რჩებოდა. კვლევის მიზანი არ ყოფილა შედეგების განზოგადება და გენერალიზებული დასკვნების მიზანი. ჩვენი მოკლემასშტაბიანი კვლევა დაგვეხმარა ანალიზის პროცესის წარმატებულად დასრულებაში.

3.3 კვლევის შედეგები

„ავერსი-ფარმა“-ს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლებთან ჩატარებული ფოკუს-ჯგუფის შემდგომ, გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი:

(1) კომპანიას მყარად სტრუქტურირებული, დროის გარკვეულ პერიოდზე (1-5 წელი) განერილი სტრატეგიული განვითარების გეგმა არ აქვს, ან თუ აქვს ის არ არის ცნობილი ორგანიზაციის HR განყოფილებისთვისაც კი. თუმცა თანამშრომლები თანხმდებიან და ამბობენ, რომ ფირმას აქვს ძალიან ნათელი მიზანი და ამოცანები. მთავარ მიზნად ისინი ასახელებენ პირველობის შენარჩუნებას, ბაზარზე საკუთარი წილის გაფართოებას და ფინანსურ მოგებას. ხოლო მიზანი, რომელიც კომპანიის ვებ-გვერდზე ფიქსირდება, სწორედ ამ მთავარ მიზანთან მისვლის საშუალებაა. (ხარისხიანი მომსახურება და პროდუქცია). თანამშრომლებისთვის ბუნდოვანია მიზნის მიღწევის გზები, მათ არ აქვთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა გეგმით მოქმედებს კომპანია ჩანათფიქრის განსახორციელებლად.

(2) მიუხედავად, იმისა, რომ თანამშრომლებისთვის უცნობია ის პროცესები, რომლითაც კომპანია ცდილობს მიაღწიოს დასახულ მიზანს, ისინი თანხმდებიან, რომ კომპანია დღეს ლიდერის პოზიციაზეა. სწორედ ამიტომაც არის ის სასურველი ადგილი დასაქმებულთათვის, რაც შეეხება არსებულ თანამშრომლებს, ისინი კომპანიას მყარ, სტაბილურ თავშესაფრად თვლიან და აქვთ მისი, როგორც ძლიერი ფირმის იმედი.

(3) მაშინ, როცა თანამშრომლები კომპანიის სიძლიერედ სწორედ მის სახელს თვლიან, ამბობენ რომ ფირმის სუსტი მხარე არის თანამშრომლების ინტერესებისა და მოთხოვნის ნაკლებად გათვალისწინება. ორგანიზაცია არის არა

თანამშრომელზე, არამედ მომხმარებელზე ორიენტირებული. ამის გამო შესაძლოა, რომ ის დადგეს თანამშრომლების დაკარგვის საფრთხის წინაშე. ეს რომ არ მოხდეს, ამისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის მოტივაციის ამაღლება, რაც ამ კომპანიაში დაკავშირებულია როგორც ხელფასთან, ასევე სხვა სახის დაფასებასთან (მაგალითად მორალური - შექება).

ნაკლებად ნათელია ფუნქცია-მოვალეობების განაწილება. როგორც წესი ეს სამართლიანად არ ხდება, რადგან კომპანიის ლიდერობის სტილი ავტორიტარულია, ამის გამო ძნელია თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება და შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა.

(4)ბევრი რამ არის კომპანიაში დამოკიდებული პირად ურთიერთობებსა და დამოკიდებულებებზე. ამით კომპანია ერთგვარად ჰგავს პიონერულ საწარმოს. დამფუძნებელი პირადად იცნობს თანამშრომლებს და შემდგომი თანამშრომლის შემდგომი განვითარების პროცესიც საკმაოდაა განსაზღვრული იმით, თუ რა დამოკიდებულება აქვს მის მიმართ კომპანიის ხელმძღვანელობას.

რაც შეეხება შიდა კომუნიკაციას, ეს საკითხი გარკვეულწილად მონესირგებულია. ზოგადად კომპანია ცდილობს, რო ფეხი აუწყოს ტექნოლოგიურ გამოწვევებს, ამიტომ ინფრასტრუქტურისა და ტექნოლოგიების მონესრიგებაზე ის მეტადაა ორიენტირებული.

(5)იგივეს ვერ ვიტყვით დეპარტამენტებს შორის შეთანხმებულ მოქმედებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ცალ-ცალკე თითოეული მათგანი შესაძლოა დაკავშირებული იყოს მიზანთან, მაგრამ ისინი ვერ მოქმედებენ როგორც ერთი მთლიანი. არ არსებობს ან სუსტია მათი კოორდინაციის მექანიზმი. ნაკლებად ხდება მათ შორის საჭირო ინფორმაციის გაცვლა. ეს ყველაფერი კი აბრკოლებს ეფექტურ მუშაობას. ზოგიერთი თანამშრომელი აღნიშნავს, რომ თუ ყველა განყოფილების მუშაობა რომელიმე კონკრეტულ მომენტში კოორდინირებული და დაკავშირებულია, ეს რაიმე შემთხვევითობის წყალობით მოხდება.

(6)კიდევ ერთი საკითხი, რომელიც საუბრის პროცესში წამოიჭრა არის კომპანიის დამოკიდებულება ინოვაციებისა და გლობალური გამოწვევების მიმართ. თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ ფირმას აქვს მისწრაფება აკმაყოფილებდეს თანამედროვე სტანდარტებს. არის მცდელობა შეიქმნას ახალი მარკეტინგული პროდუქცია, იმართება საქველმოქმედო აქციები, მოქმედებს ფასდაკლების დღეები, თუმცა კომპანია ინოვაციის როლში იშვიათად გვევლინება, როგორც წესი მას ასწრებენ ამ სფეროში მოღვაწე სხვა ორგანიზაციები, მას კი ისლა დარჩენია, რომ მიბაძოს სიახლეების შემომტან კონკურენტებს.

ასე გამოიყურება თანამშრომლების თვალით დანახული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია „ავერსი-ფარმა“-ს შემთხვევაში. ახლა განვიხილოთ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მდგომარეობა.

(1) თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში გამოკითხული ადმინისტრაციის თანამშრომლების 16%-სთვის არ არის ნათელი ორგანიზაციის მიზნები, პრიორიტეტები და მათთვის ბუნდოვანია საკუთარი განყოფილების წვლილიც ამ საკითხში. სტრატეგიულ გეგმაში ვკითხულობთ, რომ ერთ-ერთი მიზანი სწორედ თანამშრომლების გადამზადებასა და სწავლება-განვითარებაზე ზრუნვაა. თვითონ ამ გეგმის შესასრულებლად კი მნიშვნელოვანია, შემსრულებელს ესმოდეს საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა საერთო საქმეში. ეს ყველაფერი სტრატეგიულ გეგმაში დასახულ მიზნებსა და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებას შორის წრიულ ურთიერთკავშირს ქმნის.

(2) კვლევის დროს გამოიკვეთა კიდევ ერთი საკითხი, რომელიც შრომის სამართლიან და ობიექტურ განაწილებას შეეხება. რესპონდენტთა 20% ფიქრობს, რომ ორგანიზაციაში შრომა მოქნილად არ არის გადანაწილებული, ისინი ვერ ხედავენ ლოგიკას პასუხისმგებლობების მინიჭების საკითხში. თვლიან, რომ თავიანთი სამუშაოს სტრუქტურა არცთუ მოხერხებულადაა და მკაფიოდაა განაწილებული, ეს ეხება არა მარტო საკუთარ არამედ თავად ორგანიზაციაში საქმიანობის განაწილების პროცესს. 2017-2021 წლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა ამ საკითხსაც ერთგვარად ეხმიანება და ერთ-ერთ პრიორიტეტად ადმინისტრაციული საქმიანობის ლოგიკური ჩარჩოების ჩამოყალიბებას თვლის.

(3) რაც შეეხება ლიდერობის სტილს, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, უნივერსიტეტის ახალი ხელმძღვანელი მხოლოდ რამდენიმე თვის საქმიანობით შემოიფარგლება, ამიტომ როგორც მოსალოდნელი იყო თანამშრომლები მის მიმართ ნაკლები კრიტიკით გამოირჩევიან. 90%-ზე მეტი თვლის რომ ორგანიზაციაში არსებულ ლიდერობის სტილს აქვს შესაძლებლობა ხელი შეუწყოს პროგრესს, ხელმძღვანელობა საკმარის ძალისხმევას დებს მიზნის მისაღწევად და ეს ყველაფერი პოზიტიურად აისახება მიზნის მიღწევაზე.

(4) მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხული თანამშრომლები კომუნიკაციისა და ურთიერთობების გაცვლის ასპექტში გამონვევებს ვერ ხედავენ, რექტორის მოადგილე ინტერვიუს პროცესში აღნიშნავს, რომ აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაციისთვის ყურადღების მიქცევა. სავარაუდოა, რომ სწორედ ამ მიზნით სტრატეგიულ გეგმაში ერთ-ერთი მთავარი ფუნქტი ეთმობა უნივერსიტეტსა და კვლევით ინსტიტუტებს, ადმინისტრაციასა და სტუდენტებს შორის ურთიერთობის პროცესის გაუმჯობესებას სხვადასხვა მეთოდით. უმნიშვნელოვანესია, რომ სტუდენტებს პირადად შეეძლოთ საკუთარი პრობლემების მიტანა ადმინისტრაციის ყურამდე და ასევე იყვნენ ინფორმირებული ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ სასწავლო და კვლევით საქმიანობაში.

(5) ისევე, როგორც ავერსის შემთხვევაში თსუ-შიც რესპონდენტები მთავარ სისუსტედ თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხს თვლიან. აქ საუბარია არა

მხოლოდ ანაზღაურებაზე, არამედ თვითრეალიზაციასა და დაფასებაზე, რომელსაც ყველა დასაქმებული ელოდება დამსაქმებელი კომპანიიდან. ამისი სავარაუდო მიზეზი, ალბათ ისევ კადრის დიდი რაოდენობა უნდა იყოს, თუმცა თუ სტრატეგიული გეგმა წარმატებით განხორციელდება, უნივერსიტეტი შეიმუშავებს ოპტიმალურ შეფასების სისტემას, რომლის საშუალებითაც თანამშრომელი მიიღებს შესრულებული სამუშაოს შესაფერის ანაზღაურებასაც.

(6) რაც შეეხება სხვადასხვა ადმინისტრაციულ ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირს, როგორც სტრატეგიულ გეგმაში იყო საუბარი ამ მხრივ არსებობს გარკვეული დაბრკოლებები. ამას ადასტურებენ თანამშრომლებიც. როგორც ჩანს არის კოორდინაციასთან და შეთანხმებულ მოქმედებასთან დაკავშირებული პრობლემები. არ არის გამართული კომუნიკაციის საშუალებები ადმინისტრაციის ელემენტებს შორის, რაც არა მარტო ანელებს მუშაობის პროცესს, არამედ აბრკოლებს და ავადებს მიზნის მიღწევას. ეს კიდევ ერთი უმინიშვნელოვანესი გაოწვევაა, რაც თსუ-ს ხელმძღვანელობის წინაშე დგას.

(7) რაც შეეხება ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულებას, როგორც ბატონმა მიხეილმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა, უნივერსიტეტის მთავარი მისწრაფებაა დანერგოს ქართულ ღირებულებებზე დამყარებული, ევროპულ სტანდარტებს მორგებული სისტემა. უნივერსიტეტი მთავარ პრიორიტეტად სწორედ ცვლილებებისადმი და სიახლეებისადმი მზაობას ასახელებს. ის ყოველთვის

ცდილობს, იყოს პირველი და ინოვატორი, ორიენტირებულია მომავალზე და გლობალურ გამოწვევებზე.

4. დასკვნა

4.1. ინტერპრეტაცია

ორგანიზაციების შიდა სტრუქტურის, სტრატეგიული განვითარების გეგმის გაანალიზებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად, შეგვიძლია, თამამად გავაკეთოთ ამ ორი ორგანიზაციის შედარება.

კვლევის შედეგებმა პასუხი გასცა ჩვენთვის ბუნდოვან რამდენიმე საკითხს და ამასთანავე დაგვეხმარა ამ ორი ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმის გაანალიზებაში.

„ავერსი“-ს და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მთავარი მიზანი დაახლოებით ერთნაირია. ორივე მათგანს სურს, რომ იყოს საუკეთესო თავის სფეროში. განსხვავებულია ის გზები, რომლითაც ეს ორი ორგანიზაცია ცდილობს მიაღწიოს ამ მიზანს.

პირველ რიგში აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში პროცესები, ისევე როგორც დოკუმენტები უფრო მეტად საჯაროა ვიდრე კერძო ორგანიზაციაში. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია, რადგან

ეფექტური მუშაობისთვის, აუცილებელია, რომ ყველა დასაქმებული ადამიანი იყოს ინფორმირებული თავის როლსა და პასუხისმგებლობებზე.

მეორე საკითხია ის, რომ კერძო კომპანია მეტად ორიენტირებულია მომხმარებელზე. მომსახურების და პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება არის ის გეგმა, რომლითაც ავერსი ცდილობს, რომ მიაღწიოს ლიდერობას, მაშინ, როცა სტრატეგიული გეგმის მიხედვით თსუ-ში ეს მეთოდი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება და მათი განვითარებაა.

კომუნიკაციისა და ინფრასტრუქტურის საკითხში ეს ორი ორგანიზაცია დაახლოებით ერთნაირ მდგომარეობაშია. ორივეგან არსებობს კოორდინაციის პრობლემები, თუმცა ჯერ მკაფიო გეგმა ამ სირთულის გადასალახავად მათ არ აქვთ. 7 ელემენტს შორის ურთიერთკავშირი არცთუ მყარი და ზოგიერთ შემთხვევაში დარღვეულია.

რაც შეეხება თანამშრომელთა მოტივაციას, ეს საკითხიც ორივე ორგანიზაციაში თანაბრად პრობლემურია. უნივერსიტეტში ამ ყველაფერს შეფასების მყარი სისტემის არ არსებობას უკავშირებენ. რაც შეეხება „ავერსს“, აქ არის კარგად შემუშავებული შეფასების და ხელფასის განსაზღვრის სტანდარტი, თუმცა თანამშრომლები მაინც საუბრობენ არა მხოლოდ მატერიალური არამედ მორალური მოტივაციის ნაკლებობაზე. თუმცა, მსგავსი პრობლემა საქართველოში ბევრი ორგანიზაციის წინაშე დგას.

ორივე ორგანიზაცია გახსნილია სიახლეების მიმართ და ცდილობს განახორციელოს, ის აუცილებელი ცვლილებები, რომლებიც მას დაეხმარება წარმატების მიღწევაში. მათ შორის განსხვავება ისაა, რომ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ცდილობს რომ ყოველთვის თავად იყოს ინოვატორი, მაშინ როცა „ავერსი“ ცვლილებებს პასიურად იღებს, მას შემდეგ რაც სხვა კომპანიები წარმატებით განახორციელებენ მას.

როგორც ნაშრომის დასაწყისში ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, შედარებით ახალი პრაქტიკაა, რომელსაც უკვე აქტიურად იყენებენ თანამედროვე წარმატებული ორგანიზაციები. ჩვენს ქვეყანაში ასეთი შემთხვევები ჯერ ნაკლებადაა, თუმცა ამ ჩვენი ერთი კონკრეტული შემთხვევიდანაც ჩანს, რომ პროცესები მეტად განსაზღვრული და სტრუქტურირებულია იმ შემთხვევაში, როცა ასეთი დოკუმენტი არსებობს

საბოლოოდ, ამ ორ ორგანიზაციაში განხორციელებული ფოკუს-ჯგუფისა და სიღრმისეული ინტერვიუს, ასევე ვაიზბორდის კითხვარით გამოკითხვის შედეგად მიღებული მონაცემების საშუალებით, ნათლად გამოჩნდა „ავერსი-ფარმა“-სა და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მთავარი გამოწვევები, მათი მუშაობის სტილი და განვითარების სტრატეგიული გეგმის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ასევე მკაფიოა მათ შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები.

4.2 შეზღუდვები

ნაშრომის ძირითადი მიზანი იყო ორი ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა. ამ შემთხვევაში ემპირიული კვლევის მეთოდები ჩვენ მხოლოდ ანალიზის დამხმარე საშუალებად გამოვიყენეთ.

საკითხის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეუძლებელი და რეალურად უშედეგო იქნებოდა, რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენება ფართო მასებზე. ამიტომაც ავირჩიეთ თვისებრივი კვლევის მეთოდი.

როგორც ზემოთ ვნახეთ, „ავერსი-ფარმა“-ში გამოვიყენეთ ფოკუს-ჯგუფი. ამ პროცედურიდან მიღებული ინფორმაციით: 1) შევაჯსეთ თეორიული ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია და 2) გავარკვიეთ რამდენიმე ბუნდოვანი საკითხი. რომლის გაგებაც ძნელია ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანის გამოკითხვის გარეშე.

ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ინტერვიუს საშუალებით გავესაუბრეთ მისი რექტორის მოადგილეს, ადამიანს რომლის ხელმძღვანელობითაც მოხდა სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და სამუშაო პროცესში ჩართვა. ამის შემდეგ გამოვკითხეთ 5 ადმინისტრაციული დეპარტამენტის თანამშრომლები.

კვლევის მთავარი შეზღუდვა ისაა, საკითხის კონკრეტულობამ არ მოგვცა საშუალება გვეკვლია ბევრი ადამიანი. მოხდა მხოლოდ იმ თანამშრომლების შერჩევა, რომლებიც იცნობენ სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ორგანიზაციის სტრუქტურას. ამიტომაც არ შეგვიძლია დავდოთ რაოდენობრივი კვლევის შედეგები და პროცენტული მაჩვენებლები.

5. რეკომენდაციები

5.1 რეკომენდაცია „ავერსი-ფარმა“-ს

კომპანია „ავერსს“ ქართულ ფარმაცევტულ ბაზარზე ერთ-ერთი მთავარი პოზიცია უკავია. მისი შემდგომი განვითარებისთვის აუცილებელია, კარგად გამოვლინდეს მისი მთავარი გამოწვევები.

ამ ეტაპზე პრიორიტეტს მივანიჭებდით სტრუქტურირებულ, რეალისტურ და დროის კონკრეტულ მონაკვეთზე განერილ სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას. ეს კომპანიას მისცემს საშუალებას თავისი ამჟამინდელი რესურსების გამოყენებით, შეარჩიოს მიზანმიმართული გზა დასახული მიზნის მისაღწევად.

როგორც თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა, კომპანიის ადმინისტრაციული დეპარტამენტების წინაშე დგას კოორდინაციის სირთულე. ეს გამოწვეულია ფირმის თანამშრომლების გაზრდილი რაოდენობით. ამ გამოწვევის

დასაძლევად საუკეთესო გადანყვეტილება იქნება მართვის პოლიტიკის გადახედვა ან ახალი რეალობაზე მორგებული ხელმძღვანელობის სისტემის შემუშავება.

შემდეგი გამოწვევა თანამშრომლების მოტივაციას ეხება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არსებობს საფრთხე, რომ არსებულმა გამოცდილმა, პროფესიონალმა თანამშრომლებმა დატოვონ კომპანიის რიგები. ეს გამოიწვევს მეტი ახალი კადრის აყვანის საჭიროებას. ამ ყველაფერს სჭირდება მეტი როგორც ადამიანური, ასევე ფინანსური რესურსი. ამ სიტუაციიდან გამოსავალი კი ერთია, მოტივაციის ამალღებისთვის, თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ საშუალება, რომ გამოავლინონ თავიანთი მოთხოვნილებები და ამასთან უნდა მოხდეს მათი ინტერესების დაკმაყოფილება ნაწილობრივ მაინც.

რაც შეეხება ცვლილებებს და ინოვაციებს, ლიდერობის მოსაპოვებლად კომპანია აუცილებელია, რომ იყოს ინოვატორი. ყველა სახის სიახლე ეფექტური მხოლოდ მაშინაა, როცა ის რეალისტური, ინდივიდუალური და კრეატიულია. სხვა შემთხვევაში, მაგალითად მაშინ, როცა ყველა კონკურენტი კომპანია ერთსა და იმავე აქციას გვთავაზობს, იკარგება ინდივიდუალიზმი და შესაბამისად ეფექტურობაც.

5.2 რეკომენდაციები თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი არის საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელშიც ბევრი სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულია. შესაბამისად მისი სტრატეგიული განვითარების გეგმაც არის ძალიან კომპლექსური.

ამ დოკუმენტის შემუშავება 2016 წლის დეკემბერში დასრულდა და სულ რამდენიმე თვეა რაც ძალაშია. ასე, რომ მისი ეფექტურობს საკითხის დადგენა ჯერ შესაძლებელი არ არის. ანალიზისა და კვლევის შედეგად მიღებული მასალის წყალობით, შეგვიძლია რამდენიმე გამოწვევას შევხვით.

პირველ რიგში, აუცილებელია, რომ უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული დეპარტამენტები იცნობდნენ სტრატეგიული განვითარების გეგმას. ამ გზით მოხდება მათი კიდევ უფრო მეტად დაკავშირება საერთო მიზანთან და იმის გარკვევა, რა არის მათი ვალდებულება და პასუხისმგებლობა. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ადმინისტრაციული ელემენტების თანამშრომლებს არცთუ ნათელი წარმოდგენა არ აქვთ ამ დოკუმენტზე.

როგორც უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმა ამბობს, თსუ-სთვის მთავარი პრიორიტეტი არის სტუდენტი. აუცილებელია, რომ პირველ რიგში მოხდეს სტუდენტების საჭიროებების განსაზღვრა. მათ უნდა მიეცეთ თავიანთი მოსაზრებების და იმ პრობლემების გაზიარების საშუალება, რომელსაც ყოველდღიურად აწყდებიან სასწავლო თუ კვლევითი საქმიანობის დროს. ასეთი პუნქტი არის მოცემული ამ დოკუმენტშიც და ჩვენი ანალიზითაც ეს საუკეთესო გზაა მთავარი მიზნის მიღწევისთვის.

ისევე როგორც „ავერსი-ფარმა“-ს უნივერსიტეტსაც, მისი მრავალრიცხოვანი თანამშრომლების გამო აქვს გარკვეული სირთულეები კოორდინაციაში.

წარმოუდგენელია ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირება, თუ მისი მთავარი მამოძრავებელი ნაწილები არ იქნებიან ერთმანეთთან დაკავშირებული.

ორგანიზაცია ერთი მთლიანია და უმნიშვნელოვანესია მისი ელემენტების შეთანხმებული მოქმედება.

ყველა ამ პროცესს კი აუცილებელია, რომ წინ უსწრებდეს ადმინისტრაციული პერსონალის გადამზადება, მათი მოტივირება და თითოეული თანამშრომლის როლის განსაზღვრა საერთო მიზნის მიღწევაში.

ბიბლიოგრაფია

რობინსი, სტივენ პ. & ჯაჯი, ტიმოთი ა.(2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები.

თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

ლივეხუდი, ბერნარდ. (2002). ადამიანის ცხოვრების გზა. თბილისი, გამომცემლობა

„ანშყო“.

თსუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმა. (2016). თბილისი, ივ. ჯავახიშვილის

სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო“. (2012). თარმაცვეტული ბაზარი

საქართველოში. თბილისი.

გოროშიძე, გ. & კაკაურიძე, თ. (2015). მართვის სტილი და შრომითი კმაყოფილება

ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში. თბილისი, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

Armstrong, Michael. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management

practice. 11th edition. London and Philadelphia. Kogan Page.

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). *Dynamische Unternehmens-Entwicklung*. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Boston, MA

Shafritz, J. M. (2004). *The Dictionary of Public Policy and Administration*. Colorado, Westview Press.

Righeimer, John P. (2006). *Aligning Human Resources & Strategic Plans*. Oklahoma, Maverick Energy.

Nartisa, I., Putans, R., Muravska, T. (2012). *Strategic Planning and Management in Public and Private Sector Organizations in Europe: Comparative analysis and opportunities for Improvement*. Latvia, University of Latvia.

Bretschneider, S. (1990). *Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical Test*. New York, Syracuse University.

Perry, James L. (1988). *The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy*. Indiana, Indiana University Bloomington.

Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D., Coleman, Henry J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, Academy of Management Review.

- Gupta, Anil, K., Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. New York, Academy of Management Journal.
- Rainey, Hal G., Bozeman H. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of APriori. Oxford, Journal of Public Administration Research and Theory.
- Bragge, J., Merisalo-Pantanen, H., Nurmi, A. & Tanner L., (2007). A Repeatable E-Collaboration Process Based on Thinklets for Multi-Organization Strategy Development. Helsinki, Department of Business Technology, Helsinki School of Economics.
- Shafritz, G. M., & Hyde, A.C., (1992). Classics of Public Administration. Boston, Cengage Learning.
- Prajogo, D. I. & Sohal, A.S. (2004). The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance – The mediating role of TQM. Australia, Bowater School of Management and Marketing, Deakin University.
- Carruthers, G. (2015). Strategic Planning across the Public and Private Sectors. New Mexico, New Mexico State University.
- Preziosi, R.C., (1980). Organizational Diagnosis Questionnaire. California, Annual Handbook of Group Facilitators.

Weisbord, M.R. (1978). Organizational Diagnosis: Six Places to look for trouble with or without a theory. California, San Diego State University.

<https://www.aversi.ge/ka/301/Cvens-Sesaxeb>

https://www.tsu.ge/ge/about/mission_statement/

დანართი 1

1. თქვენი აზრით, რა ფაქტორებზეა ორიენტირებული ორგანიზაცია განვითარების პროცესში?
2. თვლით, რომ ორგანიზაციის ახლანდელი კურსი შეესაბამება მისი განვითარების სტრატეგიულ გეგმას?
3. რა არის ის სუსტი მხარე, რომელმაც შესაძლოა შეაფერხოს ორგანიზაციის განვითარება?
4. თქვენი აზრით, რა არის ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგიული სიძლიერე?
5. თქვენი აზრით, რა ადგილი უკავია დღეს ორგანიზაციას ბაზარზე?
6. რამდენად მკაფიოა თქვენთვის ორგანიზაციის მიზანი და ის სტრატეგიები, რომლითაც კომპანია ცდილობს ამ მიზნის მიღწევას?
7. შეიძლება ითქვას, რომ თითოეული განყოფილების მუშაობა მიზანზე ორიენტირებულია/ დაკავშირებულია მიზნის შესრულებასთან?

8. რა კონკრეტულ ნაბიჯებს ღვამს ორგანიზაცია იმისთვის რომ შეესაბამებოდეს თანამედროვე სტანდარტებს?
9. როგორ იღებს ორგანიზაცია ინოვაციებსა და გლობალურ გამოწვევებს?
10. როგორ არის ორგანიზაციაში განაწილებული პასუხისმგებლობის სფეროები/შრომა ?
11. როგორ უწყობს ორგანიზაცია ხელს თანამშრომლების განვითარებას?
12. თქვენი აზრით, რა არის მთავარი მამოტივირებელი ფაქტორი კომპანიაში დასაქმებული ადამიანისთვის?

დანართი 2

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი

დროდადრო ორგანიზაციები მნიშვნელოვნად თვლიან საკუთარი თავის ანალიზს. ღირებული შედეგების მისაღებად საჭიროა იმის გაგება, თუ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები. ეს კითხვარი თქვენს დამქირავებელს თვითანალიზში დაეხმარება.

მითითებები: კითხვარში არსად არ მიუთითოთ თქვენი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს.

1-სრულიად ვეთანხმები

2-ვეთანხმები

3-ნაწილობრივ ვეთანხმები

4- არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები (ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს)

5-ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

6-არ ვეთანხმები

7-სრულიად არ ვეთანხმები

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული.	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული.	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს და წაახალისებს ჩემს ძალისხმევას.	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია.	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას.	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო სუპერვიზორს (ზედამხედველს) უჩნდება იდეები, რომელიც მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს გვეხმარება.	1	2	3	4	5	6	7
7. ეს ორგანიზაცია არაა ცვლილებების წინააღმდეგი.	1	2	3	4	5	6	7
8. პირადად მე, ვეთანხმები ჩემი სამუშაო დეპარტამენტის/განყოფილების მიზნებს.	1	2	3	4	5	6	7

9. სამუშაო ორგანიზაციაში ისეთი განაწილებული, რომ ორგანიზაციის მიზნები შესრულდეს.	1	2	3	4	5	6	7
10. ამ ორგანიზაციაში არსებული ლიდერობის ნორმები ხელს უწყობს პროგრესს.	1	2	3	4	5	6	7
11. სამსახურში ყოველთვის შემოიძლია ვინმესთან დალაპარაკება, თუ სამსახურებრივი პრობლემა მაქვს.	1	2	3	4	5	6	7
12. ორგანიზაციის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ყველა თანამშრომელისთვის სამართლიანია.	1	2	3	4	5	6	7
13. საკმარისი ინფორმაცია მაქვს, რომ სამუშაო კარგად შევასრულო.	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია წარმოადგენს ხოლმე საკმარისი რაოდენობის ახალ ტაქტიკებსა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი.	1	2	3	4	5	6	7
16 წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია.	1	2	3	4	5	6	7
17 ორგანიზაციის ლიდერობის ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში ჩადებული ძალისხმევა შედეგიანია.	1	2	3	4	5	6	7
18 ჩემი ჯგუფის წევრებთან მაქვს, როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობა.	1	2	3	4	5	6	7
19 ორგანიზაციაში არსებობს დანიშნულების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20 ორგანიზაციაში არსებობს ადექვატური მექანიზმები ორგანიზაციის ერთიანობის შესანარჩუნებლად.	1	2	3	4	5	6	7
21 ორგანიზაცია მხარს უჭერს ცვლილებას.	1	2	3	4	5	6	7
22 ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტების შესახებ.	1	2	3	4	5	6	7
23 ჩემი სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი.	1	2	3	4	5	6	7
24 ჩემთვის ნათელია, როდის ცდილობს ხელმძღვანელი გაუძღვეს ჩემს საქმიანობას.	1	2	3	4	5	6	7
25 ისეთი კავშირები მაქვს დამყარებული, რაც ხელს უწყობს ჩემი საქმის შესაბამისად, კარგად შესრულებას.	1	2	3	4	5	6	7
26 ჩემი შრომის ანაზღაურება შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს.	1	2	3	4	5	6	7
27 სხვა დეპარტამენტები ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ამის საჭიროებაა.	1	2	3	4	5	6	7
28 ზოგჯერ მომწონს ცვლილებები ჩემს სამუშაოში.	1	2	3	4	5	6	7
29 საკმარისი წვლილი შემეძვს ჩემი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში.	1	2	3	4	5	6	7

30. ორგანიზაციაში ფუნქციები ისეა გადანაწილებული, რომ ნამდვილად იქნეს მისი მიზნები მიღწეული.	1	2	3	4	5	6	7
31. მე მესმის/ვიაზრებ ჩემი უფროსის ძალისხმევას, გავლენა მოახდინოს ჩემზე და განყოფილების/დეპარტამენტის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32. ორგანიზაციაში არ ყოფილა გადაუჭრელი კონფლიქტები.	1	2	3	4	5	6	7
33. ყველა დავალების შესრულება წახალისებასთან ასოცირდება.	1	2	3	4	5	6	7
34. ორგანიზაციის გეგმები და კონტროლის სისტემა დიდ როლს თამაშობს მის (ორგანიზაციის) გაზრდასა და განვითარებაში.	1	2	3	4	5	6	7
35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი.	1	2	3	4	5	6	7

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Khatia Mamukashvili

Comparing Development Strategies in Private and Public Organization

Master Program “Organizational Development and Consulting”

The Paper is written to earn Master’s degree in Organizational Development
and Consulting

supervisor: Full Prof. Nodar Belkania

Tbilisi,

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ გოგოლაძე

კონფლიქტის ბუნების გაგება ორგანიზებულ სისტემაში
ნარატიული კვლევის მეთოდის გამოყენებით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“
სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია პოლიტიკურ და სოციალურ
მეცნიერებათა მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე
პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „კონფლიქტის ბუნების გაგება ორგანიზებულ სისტემაში ნარატიული მეთოდის გამოყენებით“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელწიფო უნივერსიტეტის სამაგისტრო პროგრამის „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

ნაშრომის შესავალი მოიცავს თემის მოკლე აღწერას, მის აქტუალობას, კვლევის ამოცანებისა, გამოყენებული მეთოდებისა და მათი ანალიზით მიღებული შედეგების მიმოხილვას. პირველი თავი ეძღვნება ზოგადად კონფლიქტის განმარტებას, მისი შესწავლის ისტორიას, რა მიდგომები არსებობდა მასთან დაკავშირებით და როგორ შეიცვალა ახალი თანამედროვე ხედვა მის შესახებ. მეორე თავში დეტალურად არის აღწერილი კონფლიქტის ყველა თავისებურება და მახასიათებლები: როგორი ტიპის კონფლიქტები არსებობს, როგორია მათი ბუნება, ეტაპები, როგორ მიმდინარეოს კონფლიქტის პროცესი და როგორია მისი ქცევითი მიმართებები. მესამე თავში კონკრეტულად არის ახსნილი კონფლიქტის თავისებურებები ორგანიზაციულ ჭრილში, საიდან წარმოიშვა, როგორ ხასიათდება და რა ტიპის ორგანიზაციული კონფლიქტები არსებობს. მეოთხე თავი ეთმობა კვლევას, დასმულ ამოცანებს, გამოყენებულ მეთოდს, კვლევის შედეგების ანალიზს და რეკომენდაციებს.

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება კონფლიქტის ბუნების შესწავლას, საქართველოს საბანკო სექტორში არსებული ერთ-ერთი მოქმედი ბანკის მაგალითზე. კონფლიქტები ორგანიზაციაში ხშირად ასახავს სისტემის ღრმა პრობლემებს და კავშირშია ორგანიზაციულ კულტურულ პროცესებთან: რა გზებით არის ორგანიზაციაში რეალობა დალაგებული, საიდან მოდის კონფლიქტები და როგორ რეაგირებენ მასზე ადამიანები, როგორია მისი დადებითი და უარყოფითი შედეგები, რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საკვანძო საკითხებზე და განვითარებაზე.

ნაშრომის ღირებულება ჩანს მისი კვლევის შედეგებში. კვლევის მეთოდად გამოყენებულ იქნა ნარატივი, იგი გვაძლევს ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების სისტემურ ჭრილში დანახვის და იმ კავშირების გამოვლენის საშუალებას, რომელიც პირდაპირ მოქმედებს ორგანიზაციის ეფექტურ საქმიანობასა და განვითარებაზე. ნაშრომი კვლევის მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით იძლევა კონკრეტულ რეკომენდაციებს და საფუძვლიან წინაპირობას წარმოადგენს შემდგომი კვლევების დაგეგმვისთვის, რომელიც უფრო ღრმად შეისწავლის კონფლიქტებისა და ორგანიზაციის სხვადასხვა საკვანძო საკითხებს და სიცოცხლის თაზებს შორის კავშირებს.

Annotation

The master's thesis "Understanding nature of conflict in organized system through (using) narrative research" is devoted to examining nature of conflict on the example of one of the banks that operates in Georgian banking sector.

The introductory part of the thesis includes a brief description of the topic, its relevance, research tasks, methods and a review of the obtained results. The first chapter gives a definition of conflict in general, covers the history of its study, what approaches existed before and how has the contemporary view changed. The second chapter describes every characteristic of conflict: its types, nature and phases, how the process of conflict is unfolding and what are its behavioral patterns. The third chapter specifically explains the distinctive features of organizational conflict. The fourth chapter introduces research questions, tasks, methods, analysis of the results and recommendations.

Organizational conflicts often reflect deep systemic problems and are connected to the organizational culture: how is reality structured in organization, what are the origin of the conflicts and how people with deal them, its positive and negative consequences and what impact it has on key issues and development of organization.

The importance of the thesis is its research result. Narrative research method which is used here shows organizational conflicts through systemic view and reveals connections that directly influence on effective operation and development of the organization. The paper provides specific recommendations and is a sound (thorough) prerequisite for further research which will examine connections between organizational key issues, life phases and conflicts more closely.

სარჩევი

ანოტაცია.....	2
სარჩევი.....	5
შესავალი.....	7
1. კონფლიქტის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა	9
1.1. კონფლიქტის განსაზღვრება	9
1.2. კონფლიქტის შესახებ შეხედულებები.....	11
1.3. კონფლიქტის პროცესი.....	15
1.4. კონფლიქტის ესკალაცია ფ.გლაზლის მიხედვით.....	19
1.5. ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში.....	24
1.6. კონფლიქტის სახეები და ტიპები.....	26
1.6.1. კონფლიქტის სამი სოციალური არენა.....	26
1.6.2. კონფლიქტის კლიმატი (ცხელი და ცივი).....	26
1.6.3. კონფლიქტის ღია და ფარული სახეები.....	27
2. ორგანიზაციული კონფლიქტი	28
2.1. ორგანიზაციული კონფლიქტის ისტორიული საფუძვლები.....	28
2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტის ტიპები	29
2.2.1. ინტერპერსონალური კონფლიქტი.....	29
2.2.2. ჯგუფს შიდა კონფლიქტი.....	29

2.2.3.	ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი	29
2.2.4.	ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტი.....	30
2.3.	ორგანიზაციული კონფლიქტის ბუნება.....	30
2.3.1.	სტრუქტურული ფაქტორები	30
2.3.2.	პერსონალური ფაქტორები	32
2.3.3.	კომუნიკაცია	34
2.4.	კონფლიქტის ორიენტაცია (კონსტრუქციული და დესტრუქციული).....	36
3.	კვლევის მეთოდოლოგია	37
3.1.	კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის აღწერა.....	37
3.2.	კვლევის მიზანი და ამოცანები.....	38
3.3.	კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა.....	39
3.4.	კვლევის შედეგების პრეზენტაცია	40
4.	კვლევის ანალიზი	44
4.1.	რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი	44
4.2.	ნარატივის ანალიზი	46
5.	დასკვნა	53
6.	რეკომენდაციები	57
	ბიბლიოგრაფია	59
	დანართი 1 (კითხვარი).....	61
	დანართი 2 (სადისკუსიო გეგმა).....	65
	დანართი 3 (ტრანსკრიპტი).....	66

შესავალი

კონფლიქტები ადამიანთა ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ფენომენია, ზრდის ტენდენცია კი საგრძნობლად გაზრდილი, ვინაიდან ცხოვრება გვინევს სწრაფი ცვლილებების და უამრავი გამონვევების ეპოქაში. სისტემური თეორია გვეუბნება, რომ ჩვენ ვეძებთ ბალანსს ცვლილებებსა და იგივეობას შორის (Bateson, 1972, 1980; Jonson, 1977; Weick, 1979). არ შეგვიძლია ყოველთვის ყველაფერის იგივე სახით შენარჩუნება და ასევე არ შეგვიძლია ყოველ წუთს ვცვალოთ ყველაფერი (Peter M. Kellet, Diana G. Dalton). ვინაიდან ყველა სამუშაო ადგილი შედგება ადამიანებისგან და თითოეული ადამიანი განსხვავდება ერთმანეთისაგან, კონფლიქტები ორგანიზაციების ყოველდღიური და გარდაუვალი მოვლენაა. თანამედროვე ორგანიზაციები ვითარდებიან, წარმატებას აღწევენ და ინარჩუნებენ დასაქმებულებს. ამისთვის კი, პირველ რიგში, ორგანიზაცია კარგად უნდა იცნობდეს საკუთარ თავს. მნიშვნელოვანია, კომპანია იკვლევდეს საკუთარი თანამშრომლების პოზიციებს და დამოკიდებულებებს, რომელიც გამოყენებული იქნება ორგანიზაციის განვითარების კუთხით. უამრავი კვლევა მიუთითებს იმაზე, რომ ბიზნესში არსებული კონფლიქტი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე დიდ პრობლემას, რომელიც საფრთხეს უქმნის დასაქმებულს, დამსაქმებელს და ორგანიზაციას. ზოგადი წარმოდგენით ითვლება რომ კონფლიქტი აუცილებლად უარყოფითი მოვლენაა, რომელიც თავიდან უნდა იქნას აცილებული ნებისმიერ ფასად, ზოგი კი ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი

ფენომენია, რომელიც აუცილებელია მენეჯმენტისთვის. ამ თვალსაზრისით კონფლიქტი განიხილება, როგორც პიროვნული ზრდის შესაძლებლობა და ურთიერთობებში არსებული პრობლემების მომგვარების საშუალება. ვინაიდან კონფლიქტები გარდაუვალია, ამიტომ აუცილებელია მენეჯერებისათვის კონფლიქტის წყაროს აღიარება, მისი პოზიტიური და ნეგატიური პოტენციალის ნახვა, რათა შეძლონ მისი სწორად მართვა.

ამ ნაშრომის მთავარი მიზანია შეისწავლოს ერთ კონკრეტულ ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების ბუნება, წყაროები და მისი გავლენა ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. ცდილობს დეტალურად შეისწავლოს მიზეზები, ტიპები, რა გავლენა აქვს ფუნქციურ ძირითად საკითხებზე და გასცეს რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა მოხდეს მისი გარდაქმნა ფუნქციურ მოვლენად. კონფლიქტის მართვის თეორიის თანახმად, ნებისმიერ ორგანიზაციაში ჯანსაღი კონფლიქტების მართვის სისტემები უნდა არსებობდეს. ის უნდა იყოს ინტეგრირებული ორგანიზაციის სისტემაში და უნდა იმართებოდეს იერარქის მაღალ დონეზე (Ford, 2007).

ორგანიზაციული კონფლიქტების კუთხით ჩატარებული კვლევების გაცნობამ დამიტოვა შთაბეჭდილება, რომ ჭარბობს კონფლიქტის კონკრეტული ასპექტების შესახებ კვლევები. ძირითადად გვხვდება კონფლიქტის მართვაზე, სტილზე და სტრატეგიებზე ჩატარებული კვლევები. ეს ნაშრომი ამ კუთხით განსხვავებულია, რადგან მისი ამოცანაა კონფლიქტების სისტემურად გაგება, როგორ უკავშირდება ორგანიზაციაში არსებულ ღრმა საკვანძო ფუნქციებს, რა დადებითი და უარყოფითი გავლენის მქონეა ორგანიზაციის ეფექტურ საქმიანობასა და განვითარებაზე. ეს ნაშრომი იმითაც არის განსხვავებული რომ კვლევის მეთოდად არჩეულ იქნა ნარატიული მეთოდი. კროსლის (2011) განმარტებით, ნარატივი არის კონკრეტული სახის მონათხრობი/ისტორია/ამბავი, რომელსაც თითოეული ჩვენგანი საკუთარი მე-ს მიზანმიმართულ და დამატარებელ მთლიანში განსხვავებული ნაწილების გასაერთიანებლად აგებს (Crossley, M. L. 2011). ამ მეთოდის გამოყენებამ საშუალება მომცა ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების თხრობასა და მათ მიერ კონფლიქტური სიტუაციების ინტერპრეტაციაში დამენახა,

როგორ უკავშირდება ეს კონფლიქტები სხვადასხვა მოვლენებს და რა მნიშვნელობა აქვს ამ კავშირებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის. რა მორალური და ეთიკური მიზეზები მართავს კონფლიქტში ჩართული პირების ქცევებს. როგორ აღიქვამენ საკუთარ თავს, ესმით სხვისი და რას მიაწერენ გარემო ფაქტორებს. როგორ არის ადამიანები, ადგილები და მოვლენები დალაგებული ნარატივში. საშუალება მომეცა სისტემურად შემეხედე ფართო ორგანიზაციული საკითხებისთვის. სად გადის კონფლიქტის ზღვარი დაძაბულობასა და ორგანიზაციის სტრუქტურულ, პროცესუალურ და განვითარების საკითხებს შორის.

1. კონფლიქტის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. კონფლიქტის განსაზღვრება

რთულია კონფლიქტის განსაზღვრება, რადგან რთულია ამ ტერმინის განმარტების შესახებ კონსენსუსის მიღწევა (Borisoff, D. & Victor D. A, 1996).

ყველაზე მარტივი გზა ტერმინის გასაგებად არის კონფლიქტის თეორიების დაყოფა ფუნქციონალურ, სიტუაციურ და ინტერაქციულ მიდგომებად . ფუნქციონალისტები მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი უკავშირდება სოციალურ ფუნქციას. ისინი სვამენ კითხვას: რატომ არის კონფლიქტი? რა მიზანს ემსახურება იგი? ამ სკოლის ერთ-ერთი წარმომადგენელი იყო გერმანელი სოციოლოგი ჯორჯ ზიმელი (Georg Simmel). 1955 წელს მან კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც მოდელი ურთიერთწინააღმდეგობების მოსაგვარებლად. ეს არის გარკვეული სახის ერთიანობის მიღწევის გზა, თუნდაც

კონფლიქტის ერთ-ერთი მხარის განადგურების ხარჯზე. ზიმელის თანახმად, კონფლიქტი ემსახურება სოციალური მიზნებს და შერიგებაც მოდის ერთი მხარის სრული განადგურების გზით. კონფლიქტი იწვევს ჯგუფის წევრების სოციალიზაციას ჯგუფში და ამცირებს წევრებს შორის დაძაბულობას. გარდა ამისა, ზიმელი გამოყოფს კონფლიქტის გადაჭრის სამ შესაძლო გზას: პირველი, კონფლიქტი შეიძლება დასრულდეს ერთი მხარის გამარჯვებით მეორეზე; მეორე, კონფლიქტი შეიძლება დასრულდეს კომპრომისის გზით და მესამე, მოგვარდეს შეთანხმების გზით. თუმცა, აღნიშნავს, რომ ყველა კონფლიქტი ზემოთ განხილულის მიხედვით შეიძლება ვერ მოგვარდეს. მაგალითად ის კონფლიქტები, რომლებიც ხასიათდება ემოციის მაღალი დონით, არ შეიძლება გადაწყდეს კომპრომისის საშუალებით. სოციალური ფუნქციის განსაზღვრებით, ზიმელმა დიდი წვლილი შეიტანა კონფლიქტის მოგვარების შესწავლის პროცესში.

1967 წელს ამერიკელმა სოციოლოგმა და სოციალურ კონფლიქტთა ფუნქციის ავტორმა ლუის კოზერმა (Lewis Coser) კონფლიქტის შემდეგი განმარტება გააკეთა: როგორც ღირებულებებისა და ინტერესების შეჯახება, დაძაბულობა, რომელიც არის და რასაც გრძნობენ მხარეები ერთმანეთში. კოზერის თანახმად კონფლიქტმა საზოგადოებას მისცა ბიძგი, ახალი ინსტიტუტების, ტექნოლოგიების, ეკონომიკური სისტემების შექმნისთვის. კონფლიქტის მოგვარების შესწავლაში, ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილი კონფლიქტში ფუნქციური და დისფუნქციური როლების განსაზღვრა იყო. ხოლო მათ, ვინც კონფლიქტს განიხილავს როგორც სიტუაციურს, ვარაუდობენ, რომ კონფლიქტი გამოიხატება გარკვეულ და კონკრეტულ სიტუაციებში. 1984 წელს სიტუაციურმა სკოლის წარმომადგენელმა, ბერკოვიჩმა კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც სიტუაცია, რომელიც ქმნის შეუსაბამო მიზნებსა და ღირებულებებს სხვადასხვა მხარეებს შორის. ბერკოვიჩისთვის კონფლიქტი დამოკიდებულია სიტუაციაზე. იგი წარმოიქმნება სხვადასხვა პირობების გამო, როგორცაა ადამიანის გავლენა და გარე ფაქტორები. სიტუაციონალისტები კითხულობენ: როდის გვაქვს კონფლიქტი? რა ვითარებაში ხდება?

ინტერაქციონისტები მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი ინტერაქციულია, სვამენ კითხვას: როგორია კონფლიქტი? რა მეთოდები და მექანიზმები გამოიყენება მის გამოსახატად? თუ ინტერაქციული თვალსაზრისზე ვისაუბრობთ, ფოლგერმა (Folger, 1984) კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც ერთმანეთზე დამოკიდებულ ადამიანთა ურთიერთქმედება, რომლებიც ერთმანეთის მხრიდან აღიქვამენ შეუთავსებელ მიზნებსა და დაბრკოლებებს. ეს მიდგომა გვამცნობს ორ მნიშვნელოვან კონცეფციას: ურთიერთდამოკიდებულებას და აღქმას. ურთიერთდამოკიდებულება უკავშირდება ისეთ სიტუაციებს, სადაც ერთი მხარის სამომავლო ქმედებები დამოკიდებულია მეორე მხარის ქმედებებზე, როგორც მინიმუმ ორი ურთიერთდამოკიდებულ მხარეს შორის გამოხატული ბროლა, რომლებიც თავიანთი მიზნის მიღწევაში დაბრკოლებად აღიქვამენ მოწინააღმდეგესთან შეუთავსებელ მიზნებს, ჩარევებს (Borisoff & Victor, 1998). კიდევ ერთი კონცეფცია აღინიშნა ტილეტის მიერ, რომ კონფლიქტი არა მხოლოდ მაშინ ჩნდება, როდესაც ღირებულებები ან საჭიროებები არის აქტუალური, არსობრივად შეუთავსებელი, ან როდესაც კონფლიქტი ვლინდება ქმედებაში, არამედ ის არსებობს, მაშინაც როდესაც თუნდაც ერთ-ერთი მხარე აღიქვამს მის არსებობას. 2005 წელს თომასმა (Thomas) განსაზღვრა კონფლიქტი როგორც ადამიანებს ან ჯგუფებს შორის განსხვავებული აზრის, შეხედულებების, ფასეულობების, რწმენების ან საჭიროებების შეუთავსებლობა. ბიზნეს სამყაროში ისეთი ხასიათის განსხვავებები, როგორც სამუშაო გამოცდილება, პიროვნულობა, ჯგუფები, გარემო და სიტუაციაა, ყველაფერი დადის პიროვნული დამოკიდებულების, რწმენის, ღირებულებების ან მოთხოვნილებების განსხვავებულობაზე.

როგორც ჩანს, არ არსებობს კონფლიქტის მხოლოდ ერთი პრაქტიკული განმარტება. თითოეულ ადამიანს აქვს აზროვნების ინდივიდუალური გზა და იქცევა სხვისგან განსხვავებულად ერთი და იგივე სიტუაციებში. შემაჯამებლად შეგვიძლია გავაკეთოთ რობინსის და ჯაჯის ზოგადი განსაზღვრება, რომ კონფლიქტი არის პროცესი, ის იწყება როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა. ის მოიცავს ტერმინს პროცესს, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება (Robbins,

Stephen P& Judge, Timothy, 2008). რამდენადაც კონფლიქტის მრავალი დეფინიცია არსებობს, მის შესახებ ხედვაც და მიდგომაც განსხვავებულია.

1.2. კონფლიქტის შესახებ შეხედულებები

1995 წელს ჩატარდა კვლევა იმისთვის, რომ გამოერკვიათ სიტყვასთან „კონფლიქტი“ რომელი ასოციაციები უჩნდებოდა ადამიანებს, პასუხები იყო შემდეგი : განადგურება, რისხვა, შფოთვა, ომი, დაძაბულობა, ძალადობა, შეჯიბრი, საფრთხე, უიმედობა, ტანჯვა. ცხადია, ადამიანები კონფლიქტს უარყოფით ძალად მიიჩნევენ. 1960-იანი წლების დასაწყისში მეცნიერებებმა კი კონფლიქტს ახასიათებდნენ როგორც არასასურველ პროცესს, რომელიც თავიდან უნდა ყოფილიყო არიდებული (Hocker და Wilmot, 1995). მკვლევარებმა შემოგვთავაზეს კონფლიქტის შესახებ უარყოფითი დაშვებების ჩამონათვალი:

- ჰარმონია არის ნორმალური და კონფლიქტი არის არანორმალურია.
- კონფლიქტი და უთანხმოება ერთი და იგივე მოვლენაა.
- კონფლიქტი არის პათოლოგიური.
- კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას აცილებული, უნდა შესუსტდეს და არასდროს გამძაფრდეს. კონფლიქტი შეიძლება იყოს შედეგი პიროვნული შეჯახების
- ემოციები განსხვავდება ჭეშმარიტი კონფლიქტისგან.

მეორე მხრივ, ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს პოზიტიური . არსებობს სამი ვარაუდი, რომელიც მიუთითებს, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს დადებითი, განსაკუთრებით სამუშაო ადგილებზე.

- კონფლიქტი ბუნებრივია.
- კონფლიქტი კარგია და აუცილებელია.
- კონფლიქტების უმეტესობა ეფუძნება რეალურ განსხვავებულობებს (Ramsay, 2001).

კონფლიქტი განიხილება ბუნებრივ პროცესად ადამიანთა ქაოტურ ცხოვრებაში. კონფლიქტი კარგია და აუცილებელია, რადგან მას შეუძლია სტიმულირება მოახდინოს ინოვაციური აზროვნების, მაშინ როცა სწორად იმართება. კიდევ ერთი ვარაუდით, ადამიანები ირჩევენ იოლ გზას - იცხოვრონ გადაუჭრელ გაუგებრობებში, ვიდრე დაუპირისპირდნენ ფაქტს, ფუნდამენტური განსხვავებულობების არსებობას, ისინი მოითხოვენ აღიარებას და სათანადო მენეჯმენტს (Ramsay, 2001).

კიდევ რამდენიმე მკვლევარმა გამოთქვა მოსაზრება, კონფლიქტის დადებითი მხარის შესახებ, ისინი მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი მისაღებია შემდეგი ფაქტორების გამო: პირველი, ის ბუნებრივია რადგან არსებობს ძალაუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები და, მეორე, კონფლიქტი წარმოიქმნება წინაარმდეგობრივი მიზნებით, წარმატების კრიტერიუმებით და კლიენტურის ჰეტეროგენურობით (Corwin და Edelfelt, 1977). ეს მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ კონფლიქტს შეუძლია ორგანიზაციების გაუმჯობესება ცვლილებების და კომპრომისების გაძლიერებით. ეს ქმნის გამოწვევებს და დისკომფორტს არსებულ პრაქტიკაში (Fleetwood, 1987). კონფლიქტები ადამიანის ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია ყველა ასპექტში და შეუძლებელია მისი თავიდან არიდება. ისტორიულად, კონფლიქტის შემდეგ მოსაზრებები გამოიკვეთა:

1. ტრადიციული მიდგომა (1930-1940): ფიქრობენ, რომ კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას არიდებული, რომ იგი ასახავს ჯგუფის შიგნით გადაცდომას. კონფლიქტი განიხილება უარყოფითად და უკავშირდება ძალადობასა და განადგურებას. ის არის სუსტი კომუნიკაციის და ადამიანთა შორის ნდობის ნაკლებობის შედეგი. კონფლიქტი შეიძლება აღმოიფხვრას ან გადაწყდეს მხოლოდ მართვის მაღალ დონეზე. კონფლიქტის ამ თვალსაზრისით, ყველა კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას აცილებული, ამიტომ აუცილებელია კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების გააზრება და მათი გამოსწორება ჯგუფური და ორგანიზაციული საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით (Robbins, P. 2005).

2. თანამედროვე ხედვა ან ადამიანური ურთიერთობების ხედვა (1940-1970): კონფლიქტი ბუნებრივ მოვლენაა ყველა ჯგუფში. ეს სკოლა აღიარებს კონფლიქტს. მათ მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტმა შეიძლება სარგებელი მოიუტანოს ჯგუფის საქმიანობას/ორგანიზაციას

(Robbins, P. 2005). ეს დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ მოხდება მასთან გამკლავება. კონფლიქტი გარდაუვალია, რადგან ადამიანებს აქვთ განსხვავებული დამოკიდებულება ყოველდღიური საკითხების მიმართ. არ არის აუცილებლობა ყველა კონფლიქტი გადაიჭრას. ადამიანებმა არ უნდა მიაქციონ ყურადღება მცირე კონფლიქტებს ან უმნიშვნელო საკითხებს, უმჯობესია მეტად ფოკუსირდნენ თავიანთი ყოველდღიური საქმიანობის უფრო კრიტიკული ასპექტების განვითარებაზე. კონცენტრაცია მხოლოდ მსხვილ ან კრიტიკულ კონფლიქტებზე საშუალებას იძლევა, რომ ადამიანებმა კონფლიქტის გადაჭრა უკეთ და უფრო ეფექტურად მოახდინონ (Leung, 2010).

3. ინტერაქციონისტები კონფლიქტების ინტერპრეტაციას სრულიად განსხვავებული გზით წარმოადგენენ, ვიდრე ტრადიციონალისტები და ისინი, ვისაც თანამედროვე ხედვა გააჩნია. თუ თანამედროვე მიდგომა კონფლიქტს ეთანხმება, ინტერაქციონისტები მას მხარს უჭერენ. მათი შეხედულება ეფუძნება რწმენას, რომ სასიამოვნო, მშვიდი, მეტისმეტად თანამშრომლობითი ორგანიზაცია მიდრეკილია გახდეს სტატიკური, აპათიური, სტაგნაციური და უუნარო - უპასუხოს ინოვაციებს, ცვლილებებსა და გამომწვევებს. კონფლიქტის დაბალი დონე კი არ იქნება საზიანო ყოველდღიურ პროცესებში, არამედ ხელს შეუწყობს რიგი საკითხების გაუმჯობესებას, არსებული პრობლემების უკეთ გაგებას. შეიძლება წარმოშვას მეტი შემოქმედებითობა, კრეატიულობა პრობლემების მოგვარებაში. სამუშაო გარემოში, ისინი მენეჯერებს სთავაზობენ ხელი არ შეუშალონ კონფლიქტის მისაღებ დონეს, იმისთვის რომ შეინარჩუნონ თვითკრიტიკულობა, ეფექტურობა, კრეატიულობა და ინოვაციურობა. თუმცა ეს მიდგომა არ გულისხმობს, რომ ყველა კონფლიქტი კარგია, როდესაც ის აღწევს კრიტიკულ ან ძლიერი დონეს უნდა გადაიჭრას, როგორც არასასურველი მოვლენა, რადგან არ გახდეს ზიანის მომტანი და დისფუნქციური ჯგუფისთვის (Leung, 2010). ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტის განსამიჯნად ინტერაქციონისტებმა გამოყვეს სამი სახის კონფლიქტი:

- სამუშაო ფუნქციებთან დაკავშირებული, რომელიც ეხება სამუშაოს შინაარსსა და მიზნებს. როდესაც ჯგუფის წევრებისთვის გაურკვეველია თავიანთი როლები დავალების

შესრულებაში, ხანგრძლივი დავა იმის შესახებ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, მაშინ დისფუნქციური ხდება. ისინი ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო დროს წელავენ და მათი მუშაობა ერთმანეთს უპირისპირდება. ამოცანის კონფლიქტის დონე, რომელიც დაბალსა და საშუალოს შორისაა, პირიქით, დადებით გავლენას ახდენს ჯგუფის ქმედითობაზე, რადგან ჯგუფის წევრებს სტიმულს აძლევს სხვადასხვა მოსაზრების გარშემო იკამათონ და ჯგუფის მუშაობის გაუმჯობესებას ხელი შეუწყონ.

- ურთიერთობითი კონფლიქტი ყურადღებას ამახვილებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე. გამოკვლევების მიხედვით, ურთიერთობითი კონფლიქტი თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია. (Robbins, Stephen P& Judge, Timothy) . უთანხმოება და ადამიანთა შორის პირადი მტრობა დაპირისპირებას ზრდის და ურთიერთგაგებას ამცირებს. ეს, თავის მხრივ, ორგანიზაციული ამოცანების შესრულებას უშლის ხელს.

- პროცესებთან დაკავშირებული კონფლიქტი, რომელიც ეხება იმას, თუ როგორ სრულდება სამუშაო (Robbins, Stephen P& Judge, Timothy) იმისთვის, რომ პროცესის კონფლიქტი პროდუქტიული იყოს, საჭიროა მისი დაბალი დონის შენარჩუნება.

1.3. კონფლიქტის პროცესი

კონფლიქტი არის პროცესი, რომელშიც ერთი მხარე ვარაუდობს, რომ მის ინტერესებს სხვა მხარე ეწინააღმდეგება. როგორც წესი, ადამიანი ხედავს მხოლოდ კონფლიქტის გაბრაზებული სიტყვების, ოპოზიციის ქმედებების სავარაუდო ნაწილს. მაგრამ ეს კონფლიქტის მხოლოდ მცირე ნაწილია (McShane & Glinow, 2008). კონფლიქტის

პროცესი მოიცავს ხუთ ეტაპს: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა, შემეცნება და პერსონალიზაცია, განზრახვა, ქცევა და შედეგი.

ეტაპი I: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა:

კონფლიქტის პროცესის პირველ ნაბიჯს იმ პირობების არსებობა წარმოადგენს, რაც კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობებს ქმნის. ამ პირობებს პირდაპირ კონფლიქტისკენ არ მივყავართ, მაგრამ კონფლიქტის წარმოსაქმნელად ერთ-ერთი ეს პირობა აუცილებელია. ეს პირობები რომლებიც კონფლიქტის მიზეზებად და წყაროებად შეიძლება მივიჩნიოთ, სამ ძირითად კატეგორიად ერთიანდება: კომუნიკაცია, სტრუქტურა და პიროვნული ცვლადები.

კომუნიკაცია. კომუნიკაციის წყაროს ურთიერთდაპირისპირებული ძალები წარმოადგენს, რაც წარმოიქმნება კომუნიკაციის არხებში სემანტიკური სირთულეებისაგან, გაუგებრობისა და ხმაურისაგან. კვლევის მიხედვით, განსხვავებული ქვეტექსტები, უარგონები, ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა და კომუნიკაციის არხებში ხმაური კომუნიკაციაში დაბრკოლებას ქმნის, რაც კონფლიქტის პოტენციური წინაპირობებია. ფაქტების თანახმად, სემანტიკური სირთულეები იქმნება სწავლებაში, შერჩევით აღქმასა და სხვების შესახებ არაადეკვატურ ინფორმაციაში არსებული განსხვავებების შედეგად. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ კონფლიქტი შესაძლებელის ძალიან ცოტა ან ძალიან ბევრი კომუნიკაციის პირობებში განვითარდეს. ამკარაა, კომუნიკაციის ზრდა რაღაც დონემდე ფუნქციურია, ზედმეტ კომუნიკაციას კი, შედეგად კონფლიქტის ზრდა შეიძლება მოყვეს. ძალიან ბევრი ან ძალიან ცოტა ინფორმაცია შეიძლება კონფლიქტის საფუძველი გახდეს. მეტიც, კომუნიკაციისათვის არჩეული არხი შეიძლება წინაარმდეგობის სტიმულირებაზე ახდენდეს გავლენას. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობებს ქმნის ინფორმაციის გაფილტვრის პროცესი და ფორმალურ და ადრე დამკვიდრებულ ინფორმაციულ არხებში ინფორმაციის შეცვლა (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 274-275).

სტრუქტურა - ამ შემთხვევაში ტერმინი „სტრუქტურა“ მოიცავს ცვლადებს როგორცაა ზომა, ჯგუფის წევრებისათვის მიცემულ სამუშაოში მათი სპეციალიზაციის ხარისხი, წესების გარკვეულობა, წევრისა და მიზნის შეთავსებადობა, ლიდერობის სტილი, ჯილდოთა სისტემა და ჯგუფებს შორის დამოკიდებულების ხარისხი. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ზომა და სპეციალიზაცია კონფლიქტის მასტიმულირებელი ძალებია. რაც უფრო დიდია ჯგუფი და მეტად სპეციალიზებულია მისი საქმიანობა, მით მეტია კონფლიქტის ალბათობა. სამუშაო სტაჟი და კონფლიქტი ძლიერადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რაც იმას ნიშნავს რომ კონფლიქტი ხშირი იქნება, როცა ჯგუფის წევრები უფრო ახალგაზრდები არიან და ჯგუფში ცვლილებების დონე მაღალია (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

ლიდერობა - ლიდერობის მკაცრი სტილი კონფლიქტის შესაძლებლობას ზრდის, მაგრამ ამის დამადასტურებელი ფაქტები არც ისე მრავლად მოიძიება. მონაწილეობაზე ზედმეტად დამოკიდებულებაც სტიმულს აძლევს კონფლიქტს. კვლევა ამტკიცებს, რომ მონაწილეობა და კონფლიქტი ერთმანეთთან ძლიერადაა დაკავშირებული, რადგან მონაწილეობა განსხვავებების წარმოჩენას უწყობს ხელს. ჯილდოთა სისტემა ასევე ქმნის კონფლიქტს, როცა ერთი წევრის მიერ ჯილდოს მიღება მეორის ხარჯზე ხდება. დაპირისპირებული ძალების სტიმულირება ხდება, როცა ერთი ჯგუფი დამოკიდებულია მეორეზე ან ურთიერთდამოკიდებულება საშუალებას აძლევს ერთ ჯგუფს მეორის ხარჯზე მოიგოს (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

პიროვნული ცვლადები - როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ზოგი ადამიანი კონფლიქტზე ორიენტირებულია, ზოგი კი კონფლიქტს თავს არიდებს. პიროვნების გარკვეული ტიპები, მაგალითად, ძლიერ ავტორიტარული და დოგმატური ადამიანები პოტენციურ კონფლიქტს იწვევენ. პიროვნულ ნიშან-თვისებებთან ერთად კონფლიქტის ახსნა განსხვავებული ფასეულობებითაც შეიძლება. ფასეულობებს შორის სხვაობა კარგად ხსნის ისეთ განსხვავებულ საკითხებს, როგორცაა წინასწარ შექმნილი აზრი და უთანხმოება ჯგუფში რომელიმე წევრის მიერ წვლილის შეტანასა და ჯილდოებზე.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნაც, რომ ფასეულობათა შორის სხვაობის წყარო შეიძლება კულტურა იყოს (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

ეტაპი II: შემეცნება და პერსონალიზაცია. თუ პირველ ეტაპზე აღნიშნული პირობები უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რაც ერთი მხარის ინტერესის საგანია, ამ ეტაპზე დაპირისპირების ან შეუთანხმებლობის შესაძლებლობა რეალიზდება. ამ დროს მნიშვნელოვანია აღქმა. ერთმა ან მეტმა მხარემ უნდა იცოდეს წინაპირობები. კონფლიქტის აღქმა არ ახდენს მის პერსონიფიცირებას. სხვა სიტყვებით „ა-მ შეიძლება იცოდეს, რომ ბ-სადა ა-ს სერიოზული უთანხმოება აქვთ, მაგრამ ამან შეიძლება არ დაძაბოს ან ააღელვოს ა და გავლენა არ მოახდინოს მის დამოკიდებულებაზე ბ-ს მიმართ“. ეს ხდება გრძნობით დონეზე, როცა ინდივიდები ემოციურად დაკავშირებულნი არიან ერთმანეთთან და მხარეები გრძნობენ ღელვას, დაძაბულობას ან მტრობას ერთმანეთის მიმართ (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 277).

ეტაპი III: განზრახვები. განზრახვა არსებობს ადამიანის აღქმას, ემოციასა და დაუფარავ ქცევას შორის და მოცემული გზით მოქმედების გადანწყვეტას წარმოადგენს. მრავალი კონფლიქტი იმიტომ წარმოიშობა, რომ ერთი მხარე მეორეს არასწორ განზრახვას მიაწერს. ამასთან განზრახვასა და ქცევას შორის ბევრი შეუთანხმებლობაც არსებობს ქცევა ყოველთვის ზუსტად ვერ განსაზღვრავს პიროვნების ზრახვებს. კ.ტომასმა (1977) შეიმუშავა მნიშვნელოვანი სქემა, რომელშიც გამოყოფილია ხუთი ქცევითი სტრატეგია კონფლიქტში . ორი განზომილების შეთანხმებულობისა (ერთი მხარის მხდელობის ხარისხი დააკმაყოფილოს მეორე მხარის ინტერესები) და თავდაჯერებულობის (ერთი მხარის მცდელობის ხარისხი დააკმაყოფილოს საკუთარი ინტერესები) გამოყენებით შესაძლებელია კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი განზრახვის გამოყოფა:

1. კონკურენტული : როცა მხარე თავდაჯერებულია და არაკოოპერატიული, მიზნების განხორციელებას მეორე მხარის მიერ მიზნების მიღწევის ხარჯზე ცდილობს.
2. თანამშრომლობითი: როცა მხარე თავდაჯერებულია და კოოპერატიული, ორივე მხარისთვის მომგებიანი გადანწყვეტილების პოვნას ცდილობს, რაც პორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელია.

3. განრიდება : არათავდაჯერებული და არაკოოპერატიული, როცა კონფლიქტს იმ იმედით არიდებს თავს, რომ ის უბრალოდ გაქრება.
4. დათმობა/შეგუება : არათავდაჯერებული და კოოპერატიული, როცა მხოლოდ იმიტომ თმობს, რომ სხვას ასიამოვნოს.
5. კომპრომისული : თავდაჯერებულობის და კოოპერატიულობის საშუალო დონე, როცა სარგებელი შუაზე იყოფა.

ადამიანები განსხვავდებიან იმის მიხედვით, რამდენად იყენებენ ისინი ამ სტრატეგიებს. მაგალითად ზოგიერთი ადამიანი უმეტეს სიტუაციაში კონკურენტუნარიანია, მაგრამ შეიძლება სიტუაციის მიხედვით შეიცვალოს და მისი ქცევა იყოს კომპრომისული, ან ნებისმიერი სხვა. (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 278) (რევამ ჯორბენაძე, 2001 გვ.62-63)

ეტაპი IV: ქცევა. ეს არის ეტაპი, როდესაც კონფლიქტი თვალსაჩინო ხდება. ქცევის ეს ეტაპი მოიცავს კონფლიქტური მხარეების განცხადებებს, ქმედებებსა და რეაქციებს. ეს კონფლიქტური ქცევები თითოეული მხარის განზრახვების განხორციელების აშკარა მცდელობას წარმოადგენს, მაგრამ მათ გარკვეული სტიმულიც გააჩნიათ, რაც მას განზრახვის ეტაპისაგან გამოყოფს. არასწორი გათვლის ან არაადეკვატური შესრულების შედეგად, ქცევა თავდაპირველი განზრახვისაგან განსხვავებულია. ეს საშუალებას გვაძლევს, რომ ეს მეოთხე ეტაპი ურთიერთობის დინამიკურ პროცესად მივიჩნიოთ. თუ კი ამ დროს კონფლიქტი მაღალ დონეს აღწევს თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 278 -279).

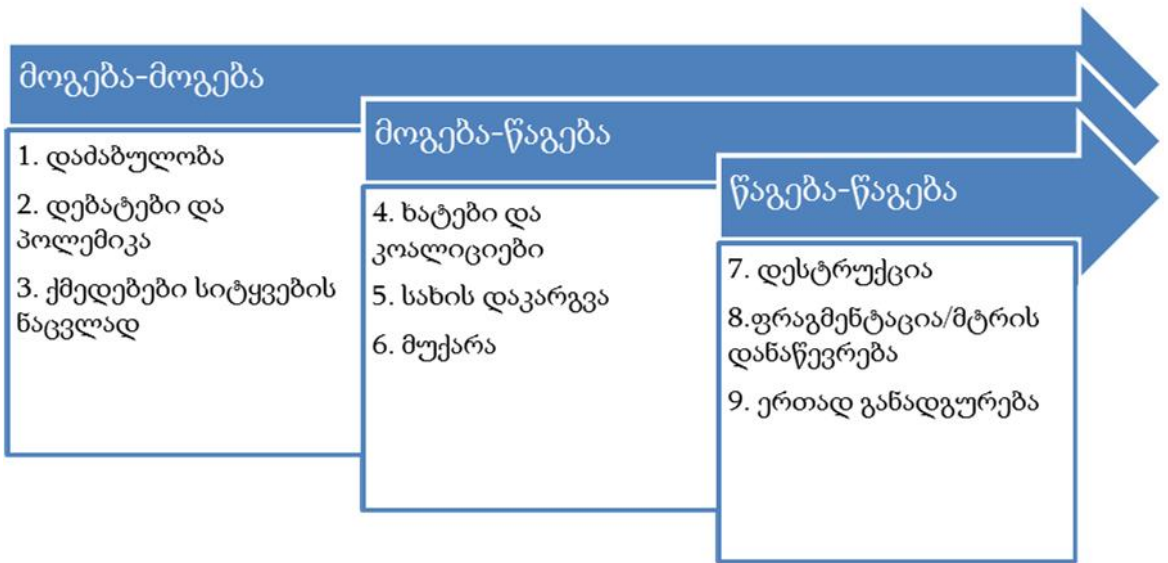
ეტაპი V : შედეგები. კონფლიქტური მხარეების ქმედებასა და რეაგირებას შორის ურთიერთობა გარკვეულ შედეგს გამოიღებს. ეს შედეგი შეიძლება იყოს ფუნქციური იმ თვალსაზრისით, რომ კონფლიქტის შედეგად ჯგუფის ქმედითობის გაუმჯობესება მოჰყვება, დისფუნქციური კი - იმ თვალსაზრისით, რომ ის აფერხებს ჯგუფის ქმედითობას. კონფლიქტი კონსტრუქციულია, როცა ის :

- აუმჯობესებს გადანაცვებების ხარისხს
- სტიმულს აძლევს შემოქმედებითობას და სიახლეს

- ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს შორის ინტერესისა და ცნობისმოყვარეობის გაღვივებას
- წარმოქმნის პირობას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია პრობლემის აღმოფხვრა და დაძაბულობის მოხსნა
- ხელს უწყობს თვითშეფასებისა და ცვლილებების გარემოს.

1.4. კონფლიქტის ესკალაცია ფ. გლაზლის მიხედვით

იმისთვის, რომ კონფლიქტური სიტუაციები შეფასდეს, მოხდეს დიაგნოზი და მისი ეფექტური გადაჭრის მექანიზმები მოიძებნოს, აუცილებელია კონფლიქტის დონის განსაზღვრა. ეს გულისხმობს კონფლიქტში მიმდინარე ქცევების, ფიქრების, გრძნობების, არსებული რეალობის და მონაწილე მხარეების იდენტიფიცირებას. კონფლიქტი როგორც წესი, ერთი კონფლიქტური სიტუაციით არ ყალიბდება, ის თანდათან ღრმავდება დროსთან ერთად . ფ.გლაზლი გვთავაზობს კონფლიქტის ესკალაციის ყველაზე უფრო დეტალურ თეორიულ კონცეფციას. მისი ცხრა საფეხურიანი მოდელი დღესდღეობით ყველაზე გავრცელებული და ცნობილია. მისი მოდელი არის ძალიან კარგი ინსტრუმენტი კონფლიქტის დიაგნოსტიკისთვის, რომლის ანალიზის შედეგად ვიღებთ ინფორმაციას თუ როგორ გადავჭრათ ან თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტი. როგორც კი ერთ-ერთი კონფლიქტში მონაწილე მხარე ინაცვლებს ზედა საფეხურზე, მაშინვე კონფლიქტი აღწევს ძალადობის უფრო მაღალ დონეს. ესკალაციის ყოველი მომდევნო საფეხური დაკავშირებულია კომუნიკაციის დისფუნქიურ ცვლილებასთან და ქმედებების შესაძლებლობების შეზღუდვასთან.



ესკალაციის პირველიდან მესამე საფეხურამდე თანდათან უთანხმოების გამომწვევი პოზიციები მყარდება, ხდება მათი სრულყოფილად ჩამოყალიბება და იწყება დაპირისპირება შეხედულებებით. მოწინააღმდეგე მხარეები ვეღარ ახერხებენ ბოლომდე გახსნილობის შენარჩუნებას, უჩნდებათ ეჭვები ერთმანეთის მიმართ, მხარეები ფაქტებს ხედავენ მხოლოდ შერჩევითად/სელექციურად. თუმცა მოწინააღმდეგე მხარეებს ჯერ კიდევ შეუძლიათ კომპრომისზე წასვლა, საწყის ეტაპზე არ შეინიშნება კოალიციები. მომდევნო საფეხურზე იწყება ურთიერთგაგების პრობლემები, თუ თავდაპირველად შესაძლებლად მიაჩნდათ უთანხმოების აღმაფხვრა, მიდიოდნენ კომპრომისზე, ახლა იწყება უკიდურესი პოლარიზება. სელექციური მოსმენის შედეგად ხდება მოწინააღმდეგის არგუმენტების არასწორი გაგება. ფიქრი, გრძნობა და ნება ხდება ექსტრემისტული, რომლებიც ორმხრივად შეუთავსებელია. ამგვარი უთანხმოება იმართება აზროვნების ფსევდო-ლოგიკური გზით, რომელსაც „რაციონალური ძალადობა“ ეწოდება. იცვლება ლაპარაკის მანერაც, მოწინააღმდეგეთა ხმა ბრდილობიანი და კორექტულია, თუმცა ნათქვამის მიღმა, შეიძლება დავინახოთ, ფარული, აგრესიული შენიშვნები. პოლემიკის მონაწილე ორივე მხარეს სურს, აჩვენოს საკუთარი ინტელექტუალური უპირატესობა, ნეიტრალური მხარე მაყურებლის როლში გამოდის, მათი მოწონების მოპოვება

კონფლიქტის ორივე მხარის სურვილია. საკითხების ირგვლივ ხდება დროებითი ჯგუფების ჩამოყალიბება, თუმცა, კონფლიქტში ჩართული მხარეები კვლავ ცდილობენ თავიანთი განსხვავებული შეხედულებების დისკუსიით მოგვარებას.

ქმედება, ლაპარაკის ნაცვლად არის მესამე საფეხური. ამ დროს დაპირისპირების მონაწილეები ხვდებიან, რომ პრობლემის მოგვარება სიტყვებით შეუძლებელი ხდება, დისკუსია შედის ჩიხში. საუბრით ისინი ერთმანეთს უფრო ალიზიანდებიან, ამიტომ ფიქრობენ, რომ ლაპარაკზე უკეთ ამ დაპირისპირებას მოქმედებით მოაგვარებენ. როგორც კი, დაპირისპირებაში ქმედებები ერთვება, მხარეები ერთმანეთს ეჭვით უწყებენ ყურებას, რომელიც ძლიერდება თუ არათანხვედრაა საპირისპირო მხარის სიტყვებსა და საქციელს შორის. ამ ეტაპზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სხეულის ენას, არავერბალურ კომუნიკაციას, რაც თავის მხრივ ზრდის ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას. დაპირისპირებული მხარეები ქმნიან მყარ ჯგუფებს, სადაც განაწილებულია როლები. კონფლიქტის მხარეები სწრაფი ტემპებით კარგავენ თანაგრძნობის უნარს, ისინი საკუთარი ემოციების ტყვეობაში ექცევიან და სხვათა ემოციების გაზიარების უნარს კარგავენ.

ესკალაციის მე-4 საფეხურზე - ხატები და კოალიციები, დრამატულად იზრდება დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ფსიქოლოგიური მანძილი. თუ აქამდე ისინი მხოლოდ უკმაყოფილებას გამოხატავდნენ მოწინააღმდეგის ამა თუ იმ კონკრეტული საქციელის მიმართ, ახლა მათი განზოგადება ხდება. თითოეული მხარე, საკუთარი მხარის პოზიტიურ ხატს ქმნის, მოწინააღმდეგეს კი ნეგატივიურ ხატს ანიჭებს, ამ ხატის შექმნა ჯერჯერობით მხოლოდ მოწინააღმდეგის კომპეტენტურობაზე და ინტელექტუალურ შესაძლებლობაზეა დამყარებული. საკუთარი პოზიტიური ხატი მუდმივია, მისი გადახედვა აღარ ხდება, რაც არ უნდა მოხდეს, მოწინააღმდეგის ნეგატიური ხატი კი, განუწყვეტლივ მყარდება ახალი მაგალითებით, ისინი მხოლოდ იმას ხედავენ, რაც მათ პოზიციას გაამყარებს. იწყება ფარული ბრძოლა, მხარეები მიდიან პროვოკაციაზე, ცდილობენ მოწინააღმდეგეს დააშვებინონ შეცდომები, გაუფუჭონ საქმე, თან ისე, რომ ისინი შეუმჩნეველნი დარჩნენ/ვერაფინ შეძლოს მათი დადანაშაულება. კონფლიქტის მხარეები, ცდილობენ

შეიძინონ ახალი მხარდამჭერები, ისინი უზიარებენ მათ საკუთარ შეხედულებებს, მათი თანხვედრის შემთხვევაში, ისინი რთავენ ახალ წევრებს ჯგუფში.

სახის დაკარგვა: თუ ესკალაციის მეოთხე საფეხურზე, ბრალდებები კომპეტენციის სფეროს არ სცილდებოდა, ახლა უკვე იწყება მხარეთა მიერ ერთმანეთის მორალურად საძრახის ქცევებში დადანაშაულება, მტკივნეული შენიშვნები გამიზნული ხდება. უთანხმოება ვერბალურად და შეიძლება ფიზიკურადაც კი, რადიკალური და სასტიკია, გამოიყენება უხეში/უნამანური სიტყვები. შეურაცხმყოფელი რეპლიკები საჯაროა, მონინაალმდევე ხდება „განტევების ვაცი“, რომელსაც მიეწერება ყოველივე ამორალური. დაპირისპირების პოლარიზება აღწევს პიკს, შესაძლოა რამე რიტუალსაც კი მიმართონ, რათა დაამცირონ და ბოლომდე „გამომამულავნონ“ მონინაალმდევის რეალური სახე. კონფლიქტი გადადის ზიზღში, მონინაალმდევე გარიყულია, ერთადერთი მიზანი მისი ორგანიზაციიდან გაშვებაა. თავდასხმის ობიექტი იწყებს რეაბილიტაციის გზების ძიებას.

ერთმანეთის დამაზარალებელი სტრატეგიები: ერთმანეთისადმი ნდობის საბოლოო დაკარგვის შემდეგ, კონფლიქტის ესკალაცია გრძელდება, მხარეები წარმოადგენენ საკუთარ მოთხოვნებსა და ცდილობენ აიძულონ მონინაალმდევეები, რომ დათმონ თავიანთი პოზიციები. მოთხოვნის დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში, ცნობილია, სასჯელიც (ნეგატიური სანციებიც), ოპონენტის დასარწმუნებლად კი, ხდება ჩვენება, რა შედეგიანი იქნება ეს სანქცია. აღსანიშნავია, რომ ეს სამი ფაქტორი ერთმანეთის პროპორციული უნდა იყოს, რათა არ მოხდეს მათი არაადეკვატურად აღქმა. მუქარას, როგორც წესი, პასუხად მუქარა ხვდება, მხარეები ერთმანეთს ულტიმატუმებს უყენებენ, იზრდება დროის წნეხიც. კონფლიქტში უფროდაუფრო მეტი ადამიანი ერთვება, რაც კონფლიქტის მოგვარების შესაძლებლობას ამცირებს.

ესკალაციის მე-7 საფეხური - გამანადგურებელი დარტყმები: კონფლიქტის მხარეები იწყებენ მუქარათა რეალობაში მოყვანას, ისინი უსულო საგნებით ეპყრობიან ერთმანეთს, რადგანაც კარგავენ რწმენას მონინაალმდევის ადამიანურობაში. მონინაალმდევეებმა კარგად იციან, რომ სრულ/სუფთა გამარჯვებას ვეღარ მიაღწევენ, ამიტომ ერთმანეთს იძულებით თავგანწირვას აიძულებენ. სიცრუე ომის უმთავრეს

იარაღად არის ქცეული, ჯერჯერობით მიმდინარეობს საგნობრივი ომი და ვაჭრობა. აღსანიშნავია, რომ შემაკავებელი მექანიზმები ისევ მოქმედებს, საქმე არ მიდის ფიზიკურ დაპირებამდე.

მტრის დანაწევრება: ამ ეტაპზე კონფლიქტის მხარეები ირჩევენ პრინციპს: „ყველაფერი ან არაფერი“, მტერი უნდა განადგურდეს, როგორც ფინანსურად, ასევე ფსიქოლოგიურად. ოპონენტთა სასიცოცხლო ორგანოებზე ხდება შეტევა, მაგ. აიტი დეპარტამენტზე, რომელიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამედროვე ორგანიზაციების მუშაობაში. ორგანიზაცია პარალიზებულია, ვეღარ ახერხებს მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულებას, მისი დასუსტება შიგნიდან ხდება. სიტუაცია იმდენად შეიძლება გამძაფრდეს, რომ მხარეები შეიძლება ფიზიკურ განადგურებამდეც კი მივიდნენ.

ერთად განადგურება: კონფლიქტის მხარეები უკან დასახევ გზებს ვეღარ ხედავენ, მთელი ძალა მობილიზებულია მოწინააღმდეგის გასანადგურებლად. არც ერთი მხარე აღარ ერიდება, მოწინააღმდეგის ზარალის სანაცვლოდ, საკუთარი თავის საზიანო ქმედებაზე გადასვლასაც კი. უკვე მხარეებს გაცნობიერებული აქვთ მარცხი და რალაცნაირი, თვითგანადგურების სურვილიც კი ჩნდება. ისინი სიამოვნებით ჭრიან იმ ტოტს, რომელზედაც მოწინააღმდეგესთან ერთად სხედან. ფ.გლამლი განმარტავს, რომ ესკალაციის პირველ-მესამე საფეხურებზე ჩართული მხარე ფიქრობს, რომ კონფლიქტი მოგვარებადია ორივე მხარისთვის დადებითი შედეგებით(მოგება-მოგება), მეოთხედან მეექვსე საფეხურზე საკითხი დაისმის შემდეგნაირად, „ან მე მოვიგებ ან მეორე მხარე“ (მოგება-წაგება). ბოლო საფეხურებზე კი ყველა მხარეს აქვს მხოლოდ წაგების შესაძლებლობა (წაგება-წაგება.)

1.5. ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში

თომასმა და კილმანმა (Thomas and Kilman, 1975) შეიმუშავა კონფლიქტის მოგვარების ხუთი სტილი, სტრატეგია, რომელსაც ირჩევს კონფლიქტში მონაწილე. მათ ხაზგასმით აღნიშნეს, რომ როდესაც ადამიანები დაძაბულ სიტუაციაში იმყოფებიან, მათ აქვთ თავიანთი ინდივიდუალური და ჩვეული გზა კონფლიქტის მოგვარების. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი (Cahn & Abigail, 2007) გვიჩვენებს სტრატეგიების მნიშვნელობებს, რა არის მათი მიზანი და ქცევები რომლებიც ამ შედეგებს იძლევა.

სტრატეგია	დეფინიცია	მიზანი	ქცევა/ტაქტიკა
განრიდება	უკან დახევა	წაგება-წაგება	ფიზიკური განრიდება, სიჩუმე
შეგუება	თანხმობა/მორჩილება	წაგე-მოგება	თავის დანებება
კონკურენცია/შეჯიბრი	აგრესია	მოგება-წაგება	ეგოისტური, კამათი
კომპრომისი	დათმობა	მოგება და წაგება	ვაჭრობა/გარიგება
თანამშრომლობა	საერთო კმაყოფილება	მოგება-მოგება	როგორც საკუთარი, ასევე სხვისი მხარდაჭერა

განრიდება - არის სტრატეგია, როგორც წესი, იმ ადამიანების რომელთაც მცირე გამოცდილება აქვთ მიღებული კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებით (Cahn & Abigail, 2007). განრიდება არის დესტრუქციული კონფლიქტის სტრატეგია, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არასოდეს მოგვარდება. გარდა ამისა, მეორე მხარე ხშირად უბრუნდება ბრძოლას, რათა მიიღოს პასუხი (Wertheim, 2002)

შეგუება - ამ სტრატეგიას იყენებენ ის ადამიანები, რომელთაც სურთ შეინარჩუნონ ილუზიური ჰარმონია (Cahn & Abigail, 2007). განიხილება დესტრუქციულ სტრატეგიად, რადგან ის ხშირად იწვევს უარყოფით ემოციებს, გაბრაზებას, დანაშაულის შეგრძნებას ან გამარჯვებულის მიმართ სიძულვილს (Wertheim, 2002).

კომპრომისი გულისხმობს მოლაპარაკებებს და ორმხრივ ურთიერთობას. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას სწრაფი შედეგის და შემდგომი ესკალაციის თავიდან ასაცილებლად. კომპრომისი ჩვეულებრივ გულისხმობს მაღალიდან ზომიერ დონემდე ემოციას, ზომიერად გამოხატულ მიზნებზე ორიენტაციას, ბრალეულობის ორივე მხარეზე გადანაწილებას. იმისათვის, რომ თითოეულმა მათგანმა რაღაც მიიღოს უნდა დათმოს კიდევ. თუმცა, შესაძლებელია, სიტუაცია ისე განვითარდეს, რომ ერთ მხარეს უფრო მეტის დათმობა მოუწიოს, რის შედეგადაც კონფლიქტი კიდევ უფრო მწვავედება.

კონკურენციის სტრატეგია გულისხმობს მაღალი დონის თავდაჯერებულობას და დაბალი დონის თანამშრომლობას (Wertheim, 2002). იგი განიხილავს კონკურენციას, როგორც დესტრუქციულ სტრატეგიას, რადგან ეს კლასიკური მოგება- წაგების შედეგს იძლევა. ამ დროს, წაგებული რჩება უკმაყოფილო შედეგით და მოგებული აძლიერებს კონკურენტულ ქცევას.

თანამშრომლობა არის საუკეთესო ქცევითი სტრატეგია კონფლიქტში, რადგან იძლევა ორივე მხარის მოგებით შედეგს. მხარეები გამოირჩევიან მაღალი თანამშრომლობითი თანაარსებობით. იყენებენ ინტეგრირებულ ქცევას და ერთობლივად ავითარებენ შეთანხმებებს პრობლემის მოსაგვარებლად (Cahn & Abigail, 2007). ისინი ქცევას განიხილავენ, როგორც გუნდის მუშაობის ასპექტებს, როგორც არის ურთიერთდახმარება, თანამშრომლობა და კოლექტიური მოქმედება. მხარეები მიმართავენ ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებას. მკვლევარებს შორის არსებობს საერთო კონსენსუსი იმაზე, რომ თანამშრომლობა არის საუკეთესო კონფლიქტის სტრატეგია, რადგან ის არის მიდგომა, რომელიც იძლევა ორივე მხარის მოგებით შედეგს (Wertheim 2002).

1.6. კონფლიქტის სახეები და ტიპები

1.6.1. კონფლიქტის სამი სოციალური არენა

კონფლიქტების სხვადასხვა კლასიფიკაციები არსებობს. ფრიდრიხ გლაზის მიხედვით ზოგადად კონფლიქტის სამი სოციალური არენა გამოიყოფა, ეს არის :

მიკრო-სოციალური კონფლიქტი, რომელიც მიმდინარეობს მცირე ჯგუფებს, პირად ურთიერთობებს, წყვილებს, ოჯახს, ადამიანებს შორის, რომლებიც ერთმანეთთან არიან დაკავშირებულნი.

მეზო-სოციალური კონფლიქტი მოიცავს , მოცულობით უფრო დიდ ჯგუფებს, ფორმალურ და არაფორმალურ ასოციაციებს, კლუბებს, ორგანიზაციებს, დეპარტამენტებს, შვილობილ კომპანიებს და ა.შ.

მაკრო-სოციალური კონფლიქტი გულისხმობს საზოგადოებაში არსებული ინსტიტუტების, პროტოკოლების, მედიის (გაზეთი, ტელევიზია, რადიო), ადგილობრივი, რეგიონალური, სამთავრობო უწყებების, ეკლესიების და ა.შ. ინსტიტუტებს შორის მიმდინარე კონფლიქტებს. (Friedrich Glasl: Konfliktmanagement Bern/Stuttgart/Wien 2011).

1.6.2. კონფლიქტის კლიმატი (ცხელი და ცივი)

ფ. გლაზლი კონფლიქტებს კლიმატის მიხედვითაც ყოფს ცივ და ცხელ კონფლიქტებად. ცხელი კონფლიქტის დროს ხდება ღია განხეთქილება, თვალსაჩინოა დაპირისპირება, თავდასხმა, მწვავეა ემოციური ფონი, ხდება იდეებით აღფრთოვანება, ენთუზიაზმი, გამძაფრებელია მიზნები, მხარეები ცდილობენ მოწინააღმდეგეთა

გადარწმუნებას, დამხმარეთა მოზიდვას, კომუნიკაცია ხდება კონტროლტაციის გზით. ცხელი კონფლიქტი მიიღტვის დაპყრობისა და ექსპანსიისკენ. წესები და პროცედურები უგულვებელყოფილია.

ცივი კონფლიქტი ძირითადად შეუმჩნეველად მიმდინარეობს, ადამიანებს შორის კონტაქტი მინიმუმამდეა დაყვანილი, მხარეები არ გამოირჩევიან აღტრთოვანებით და ემოციებს არ ამჟღავნებენ. ცხელი კონფლიქტისგან განსხვავებით, ამ დროს მხარეების თვითშეფასება სუსტდება . როგორც წესი ყველა კონფლიქტის წინაპირობა ცივი კონფლიქტია მანამ, სანამ კონფლიქტი ესკალაციის მაღალ დონეებს არ მიაღწევს.

1.6.3. კონფლიქტის ღია და ფარული სახეები

ფ. გლაზლი განასხვავებს ღია და დაფარულ კონფლიქტებსაც. ღია კონფლიქტი განცხადებულია ორივე მხარის მიერ, თუმცა ბოროტ განძრახვებსა და ქმედებებს ამ დროს ადგილი არ აქვს. ფარული კონფლიქტი არ არის გაცხადებული, ის შეუმჩნეველად მიმდინარეობს და მხოლოდ დრო არის საჭირო იმისთვის, რომ ზედაპირზე ამოტივტივდეს. იგი რალაცით ცივ კონფლიქტსაც ჰგავს,თუმცა მისგან განსხვავებით ამ დროს ადგილი აქვს ფარულ ინტრიგებს.

2. ორგანიზაციული კონფლიქტი

2.1. ორგანიზაციული კონფლიქტის ისტორიული საფუძვლები

ორგანიზაციული კონფლიქტი თავისი წარმომავლობით თავს იჩენს სამრეწველო რევოლუციაში, როდესაც მუშები, აღშფოთებულნი გამოხატავენ თავისუფლებისა და ავტონომიის დაკარგვის გამო, დაიწყეს რა მათ წინააღმდეგობის გაწევა კაპიტალისტური დამსაქმებლების მიმართ. კონფლიქტი გამომდინარეობდა არა მხოლოდ სამუშაო ცხოვრების რეორგანიზაციიდან, არამედ იერარქიული მმართველობითი სტრუქტურისგან, რომელიც უმეტესმა ორგანიზაციამ აითვისა. ის ეფუძნებოდა ბრძანებას და კონტროლს (Jaffee, 2001). ედვარდსი (Edwards, R 1979) გამოყოფს ორგანიზაციული კონტროლის სამ ძირითად ფორმას, რომელიც უზრუნველყოფდა თანამშრომლების მიერ ინსტრუქციების გზით შესრულებულ სამუშაოს. პირველი ეს არის ტექნიკური კონტროლი, სადაც ტექნოლოგიები არეგულირებს სამუშაოების ტემპს. მეორე, უშუალო კონტროლი, ანუ უფროსობა, რომლებიც ახორციელებენ კონტროლს ქვედანაყოფებზე. მესამე ეს არის ბიუროკრატიული კონტროლი, რომელიც არეგულირებს დასაქმებულებს ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურებით. ეს ძალისხმევა ძლიერად აკონტროლებს თანამშრომლებს, რაც ამცირებს თანამშრომლების უფლებებს და კეთილდღეობას. დასაქმებულები აჯანყდნენ გადადგომით, კოლექტიური წინააღმდეგობის გაწევით, საბოტაჟის გზით. ამან საბოლოოდ გამოიწვია გუნდის განვითარება და აღიარება, რომ ჰარმონიული სამუშაო გარემო სასურველია. ამან მიგვიყვანა ადამიანური

ურთიერთობების ეპოქისკენ. თუმცა, მიუხედავად ამისა, ეპოქამ ვერ შეძლო ზეგავლენის ქვეშ მყოფი ბიუროკრატიული სტრუქტურის დაძაბულობის ბოლომდე აღმოფხვრა (Jaffee, 2001).

ბოულსი (1990) აღწერს ბიუროკრატიული სტრუქტურის ძირითად პრობლემას, რომ თანამშრომლების კონტროლის მექანიზმები წარმოადგენს დამქირავებლის მიერ ნდობის მნიშვნელოვან ნაკლებობას. ეს ქმნის მტრულ განწყობას მენეჯმენტისადმი და ცუდად აისახება დასაქმებულის მორალურ მდგომარეობაზე (Bowles, S. & Gintis, H. 1990).

2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტის ტიპები

ორგანიზაციაში მუშაობა ნიშნავს ჩართულობას კონფლიქტში, ვინაიდან ადამიანებს უწევთ საქმის კეთება განსხვავებულ პიროვნებებთან, რომელთაც სხვადასხვა ცხოვრებისეული შეხედულებები გააჩნიათ. უკანასკნელი 25 წლის განმავლობაში ორგანიზაციების დამოკიდებულება კონფლიქტის მართვასთან დაკავშირებით შეიცვალა. კომპანიები ცდილობენ, შეიტანონ სტრატეგიული მიდგომა ორგანიზაციული კონფლიქტების (Aula & Siira, 2010) მართვაში. ზოგადად შეიძლება ორგანიზაციული კონფლიქტის ოთხი ტიპი გამოიყოს:

2.2.1. ინტერპერსონალური კონფლიქტი ასევე ცნობილია როგორც დიადი კონფლიქტი (Rahim , 2001) ამ კონფლიქტის წყაროები შეიძლება იყოს პიროვნული განსხვავებები (gareth&Jennifer, 2008). ამ სახის კონფლიქტი საფრთხეს უქმნის თვითშეფასებას და უარყოფით გავლენას ახდენს ფიზიოლოგიურ სისტემაზე, როგორცაა დაჩქარებული გულის ცემა და გაზრდილი კუნთების დაძაბვა (riaz & Junaid, 2011). კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პირად მდგომარეობაზე, ეს იქნება თვითშეფასება, ზოგადი კეთილდღეობა, ემოციური ამონურვა და ა.შ. ინტერპერსონალური კონფლიქტები მნიშვნელოვნად უკავშირდება ორგანიზაციულ შედეგებს, როგორცაა სამუშაო კმაყოფილება, ორგანიზაციული ვალდებულება, მოგება და რეალური ბრუნვა (riaz & Junaid, 2011).

2.2.2. ჯგუფის შიგნით კონფლიქტი - არის კონფლიქტი შიდა ჯგუფში, გუნდში ან დეპარტამენტში. ამ ტიპის კონფლიქტი გულისხმობს ერთზე მეტ ადამიანს ჯგუფში (Gareth & Jennifer, 2008). ჰარმონია კომპანიის დეპარტამენტებში აუცილებელია. ის ხელს უწყობს პროდუქტიულობას. როდესაც ორი ან მეტი ადამიანი არ ღებულობს ერთმანეთს, ეს კონფლიქტი გავლენას ახდენდეს მათ გარშემომყოფებზეც .

2.2.3. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი - არის კონფლიქტი სხვადასხვა ჯგუფებს შორის, გუნდები და განყოფილებები. ერთი ჯგუფის თანამშრომლებს შეუძლიათ გაერთიანდნენ სხვა ჯგუფის წინააღმდეგ. ამგვარი კონფლიქტები წარმოიქმნება ჯგუფების სტატუსისა და მიზნებში განსხვავებების გამო. კონფლიქტი, როგორც წესი, გამოწვეულია სუსტი კომუნიკაციით ან თუნდაც კომუნიკაციის საერთოდ არარსებობით და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ასეთი ტიპის კონფლიქტები სწრაფად უნდა მოგვარდეს, თუ დიდხანს გაგრძელდა შესაძლოა ორგანიზაციის განადგურებით დასრულდეს (Green, 2012).

2.2.4. ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტი - კონფლიქტი სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის (Jones & George, 2008). არსებობს სამი სახის : 1. არსებითი კონფლიქტი, როდესაც კონფლიქტი ეხება ფუნდამენტურ საკითხებს ორ ორგანიზაციას შორის. 2. ემოციური კონფლიქტი რომელსაც ადგილი აქვს როდესაც სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან ადამიანები ემოციურ დონეზე რეაგირებენ ერთმანეთთან - შიში, ეჭვიანობა ან შური. 3. კულტურული კონფლიქტი ეფუძნება კულტურულ საჭიროებებსა და სურვილებს. ეს კონფლიქტები ხშირად ხდება გაუგებრობისა და სტერეოტიპის შედეგი.

2.3. კონფლიქტის ბუნება ორგანიზაციაში

არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები რა არის ორგანიზაციული კონფლიქტის მიზეზები. გამოყოფენ სტრუქტურულ პერსონალურ და კომუნიკაციურ ფაქტორებს.

2.3.1. სტრუქტურული ფაქტორები.

ორგანიზაციაში რვა სტრუქტურული ასპექტი არსებობს, რომლებიც აღიარებულია კონფლიქტის მიზეზებად ეს არის:

- სპეციალიზაცია. ორგანიზაციაში თანამშრომლები მიდრეკილნი არიან იქცნენ სპეციალისტებად კონკრეტულ საქმეში ან მიიღონ ზოგადი ცოდნა სხვადასხვა დავალებების შესახებ. როცა ორგანიზაციის უმეტესი თანამშრომელი არის ვინაა სპეციალისტი, ამან შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, რადგან მათ არ აქვთ საკმარისი ცოდნა ერთმანეთის სამუშაოს შესახებ.
- საერთო რესურსი. უმეტესად სამუშაო სიტუაციებში, ადამიანების აქვს საზიარო რესურსები. ეს შეიძლება იყოს ფული, მარაგი, ადამიანები, ინფორმაცია და სხვა. რაც უფრო მწირია ორგანიზაციის რესურსი, მით უფრო მეტია შანსია კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის. როდესაც ადამიანს აუცილებლად სჭირდება გარკვეული რესურსი, რომელიც ასევე სხვასაც სჭირდება, ის ცდილობს მოიპოვოს სხვის ხარჯზე, რომ მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს.
- განსხვავებული მიზნები ძალიან ხშირად კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად ზრდის. ეს ძირითადად ეხება განყოფილებებს შორის შეუთავსებელ მიზნებს.
- ურთიერთდამოკიდებულება. შესაძლო კონფლიქტს როგორც წესი, აქვს ტენდენცია გაძლიერდეს, მაშინ როდესაც დავალებების და ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულების დონე მაღალია. როდესაც ადამიანი დამოკიდებულია სხვაზე იმისთვის, რომ შეასრულოს დავალება, ის უფრო ადვილად ადანაშაულებს თანამშრომელს, როდესაც დავალებას სათანადოდ ვერ ასრულებს, შესაბამისად კონფლიქტის წარმოშობის რისკი იზრდება.
- ძალაუფლებრივი ურთიერთობა. ბევრ კომპანიაში არსებობს დაძაბულობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის, რადგან ადამიანების უმრავლესობას არ მოსწონს, როდესაც მიუთითებენ თუ რა უნდა გააკეთოს. აღსანიშნავია, რომ ძალიან მკაცრ მენეჯერებს, როგორც წესი, ყოველთვის კონფლიქტი აქვთ თავიანთ თანამშრომლებთან. ზოგჯერ ადამიანები ცდილობენ ჩაერთონ კონფლიქტში იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში მათი ძალაუფლებები ან სტატუსი გაიზარდოს.

- უფლებრივი ბუნდოვანება . როდესაც ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობის დონეები გაურკვეველია, მაშინ სამართლებრივი ბუნდოვანება ჩნდება. თანამშრომლებს უჩნდებათ ტენდენცია არასასურველი პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბარების, ეს მაშინ როდესაც პასუხისმგებლობა არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული.
- როლები და მოლოდინი. როლი არის ექვევა, რასაც ორგანიზაცია თანამშრომლისგან ელის. თითოეულ თანამშრომელს ორგანიზაციაში გააჩნია ერთი ან მეტი როლი. ეს როლები მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორც არის : პოზიციის დასახელება/სათაური , მოვალეობების აღწერა და კონტრაქტი ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის. მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის კონფლიქტი შესაძლოა წარმოიშვას დაქვემდებარებულის როლის ბუნდოვანებამ, როცა თითოეულ მხარეს სხვადასხვა წარმოდგენა აქვს ამ როლის შესახებ.
(Whetten & Cameron, 2012)

2.3.2. პერსონალური ფაქტორები

პერსონალურმა ფაქტორებმაც შეიძლება გამოიწვიონ ორგანიზაციული კონფლიქტი, შეიძლება გამოვყოთ : უნარები და შესაძლებლობები, პირადი კონფლიქტები, აღქმა, მრავალფეროვნება და პირადი პრობლემები.

როდესაც ჯგუფის წევრებს აქვთ სხვადასხვა დონის უნარები და შესაძლებლობები, რასაკვირველია, კონფლიქტი შეიძლება მარტივად აღმოცენდეს, მაგალითად, როდესაც სამუშაო ჯგუფი დაკომპლექტებულია კარგი გამოცდილების მქონე პერსონალით, რომელმაც უნდა იმუშაოს ახალბედა გამოუცდელ თანამშრომელთან ერთად, რომელსაც არ გააჩნია საკმარისი პრაქტიკული ცოდნა. ზოგიერთი ადამიანი (Whetten & Cameron, 2012).

მრავალფეროვნება არის ინდივიდუალური განსხვავებები და მსგავსებები, რომელიც არსებობს ადამიანთა შორის. კონფლიქტის წყარო თანამშრომელთა შორის შეიძლება იყოს ასაკობრივი, ეთნიკური, კულტურული, ეთიკური და ღირებულებითი განსხვავებები.

პირადი პრობლემები. როდესაც ადამიანებს საკუთარ პრობლემები სამსახურში მიაქვთ, მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხი დაბალია. დაკვირვება აჩვენებს, რომ პერსონალი, რომელთაც ანუხებთ უგუნებობა და პრობლემები, უფრო მეტად კამათობენ თანამშრომლებთან (Whetten & Cameron, 2012). პირადი პრობლემების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი შეიძლება იყოს სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის ბალანსის დაუცველობა. (Pamela L. Perrewe and Wayne A. Hochwarter).

არსებობს პიროვნების ხუთი განზომილება, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ ქცევაზე და სამუშაოს შესრულებაზე, ეს არის:

- კეთილსინდისიერება. ასეთი ადამიანები არიან ფრთხილნი, საიმედო, თვითდისციპლინირებული. დაბალი კეთილსინდისიერების მქონე ადამიანები არიან უფრო დაუდევარი, დემორგანიზერებულნი და უპასუხისმგებლონი. ისინი, ვინც მაღალი კეთილსინდისიერებით და ორგანიზებულობით ხასიათდება წარმოადგენენ ორგანიზაციის მაღალი დონის „მოქალაქეებს“.
- შესაბამისობა მოიცავს ისეთ თვისებებს, როგორცაა მშვიდი, კეთილგანწყობილი, ემპათიური და მზრუნველი. მათ, ვისაც ეს თვისება გააჩნია ორგანიზაციაში ეფექტურად წარმართავენ კლიენტებთან ურთიერთობას და კონფლიქტებსაც ეფექტურად აგვარებენ. მათ ვისაც ეს თვისება არ აქვს განვითარებული, ხასიათდებიან უფრო დაბალი თანამშრომლობითი უნარით და არიან გაღიზიანებულნი.
- ნევროტულობა. ამ შემთხვევაში ადამიანებს ახასიათებთ შფოთვა, მტრობა, დეპრესია და თვითშეუთასების მაღალი დონე. საპირისპირო შემთხვევაში ისინი თავს გრძნობენ უსაფრთხოდ და მშვიდად.
- სიახლისადმი ღიაობა. ადამიანებს აქვთ მისწრაფება იყვნენ მოქნილნი, შემოქმედებითნი და საინტერესონი. ისინი ვინც განიცდიან ღიაობის დაბალ დონეს, ჩვეულებრივ არიან რეზისტენტულნი, ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას და ნაკლებად არიან ღია ახალი იდეებისადმი

- ექსტრავერსია. ექსტრავერტი ადამიანი შეიძლება შეფასდეს, როგორც გამორჩეული, ლალი და კომუნიკაბელური. ექსტრავერსიის საპირისპიროდ ინტრავერტი ადამიანი ხასიათდება როგორც მორცხვი, ჩუმი და ფრთხილი დამოკიდებულება აქვთ სოციალური მოვლენების მიმართ (McShane & Glinow, 2008).

ამ ღირებულებითი მოდელის მიხედვით, ზოგადი ცხოვრებისეული ღირებულებები ქმნის როგორც ოჯახურ, ისე სამუშაოსთან დაკავშირებულ ღირებულებებს. საოჯახო ფასეულობები მოიცავს ოჯახის მნიშვნელობის შესახებ რწმენებს. ხოლო სამუშაოებთან დაკავშირებული ღირებულებები ორიენტირებულია სამუშაოს მნიშვნელობაზე და კარიერული მიზნების მიღწევაზე. ამ ღირებულებათა შესაბამისობა ერმანეთთან მოიცავს თანამშრომლის და დამქირავებელს შორის ღირებულებით ხელშეკრულებას. მაგალითად, თუ თანამშრომელმა უარი თქვა საქმიან ვიზიტზე/მივლინებაზე მისი შვილის დაბადების დღის გამო, ეს შეიძლება განხილულ იყოს როგორც კომპანიის მიმართ არალოიალური დამოკიდებულება/უპასუხისმგებლობა. ასეთ ღირებულებათა უქონლობას მიეყვარათ სამუშაო-ოჯახურ კონფლიქტამდე. მოდელის ბოლო ორი ყუთი არის ღირებულებების მიღწევა და სამუშაო და ცხოვრებით კმაყოფილება. ეს შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პაკეტური გარიგება. კმაყოფილება უფრო მაღალია იმ დასაქმებულებში, რომელთაც არ უწევთ ღირებულებით კომპრომისზე წასვლა (Kinicki & Kreitner, 2008).

2.3.3. კომუნიკაცია

კონფლიქტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომუნიკაციასთან. კომუნიკაცია ყველა ინტერპერსონალური კონფლიქტის ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს (Hocker and Wilmot, 1995) ამ მკვლევართა აზრით, კომუნიკაცია და კონფლიქტი ერთმანეთთან დაკავშირებულია სამი გზით:

1. კომუნიკაციური ქცევა ხშირად ქმნის კონფლიქტს.
2. კომუნიკაციური ქცევა ასახავს კონფლიქტს.

3. კომუნიკაცია არის კონფლიქტის პროდუქტიული ან დესტრუქციული მართვის მექანიზმი (Fleetwood, 1987).

საუბრის, წერის და არავერბალური კომუნიკაციის სტილის განსხვავებულობებმა შესაძლოა შექმნას კომუნიკაციაში ბარიერები. ცუდი კომუნიკაცია ეფუძნება თანამშრომლებს შორის განსხვავებულ აღქმებს და გაუგებრობებს და შედეგად შეიძლება გამოიწვიოს ხანგრძლივი კონფლიქტი. ნაცოფიერი კომუნიკაციის ბარიერი შეიძლება იყოს თანამშრომელთა გენდერული და კულტურული განსხვავებულობები. ამ შემთხვევაში აღამიანებს აქვთ სხვადასხვაგვარი თვითგამოხატვის გზები (Victor, 2012).

ეფექტური კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ბარიერებია:

- ფილტრაცია. ეს ეხება სიტუაციას, როდესაც კომუნიკაციის წყარო/გამცემი მიზანმიმართულად მანიპულირებს ინფორმაციით, რომ მიმღებისთვის ის შედარებით უფრო ხელსაყრელი გამოჩნდეს. ეს ბარიერი მჭიდროდ უკავშირდება განსხვავებულ სტატუსს. თუ ორგანიზაციაში არის ბევრი დონე იერარქიულად, ფილტრაციისთვის მეტი შესაძლებლობებია. ეს შეიძლება გახდეს კონფლიქტის წყარო.
- შერჩევითი აღქმა. სიტუაცია, როდესაც მიმღები შერჩევითად ხედავს და ისმენს კომუნიკაციის პროცესს, ინფორმაციის აღქმა დამოკიდებულია მის საჭიროებებზე, მოტივაციაზე, გამოცდილებაზე და პირად თვისებებზე.
- გადატვირთული ინფორმაცია. ზოგჯერ თანამშრომელი იღებს ძალიან ბევრ ინფორმაციას და იგი აღემატება მის უნარს სრულყოფილად გადაამუშაოს. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელს უწევს იგნორირება გაუკეთოს ინფორმაციის ნაწილს, და შესაძლოა მან მნიშვნელოვან ინფორმაცია გამოტოვოს, დაკარგოს, რაც კონფლიქტურ სიტუაციას გამოიწვევს.
- ემოციები. მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ ხასიათდება ინფორმაციის მიმღები. ერთი და იგივე გზავნილი შეიძლება სხვაგვარად იყოს აღქმული, როდესაც კარგ განწყობაზეა თანამშრომელი, ან

როცა ის გაბრაზებული ან დეპრესიულია. უარყოფითი ემოციები სავარაუდოდ ამცირებს ინფორმაციის ეფექტურობას.

- ენა. როგორც წესი, ერთი და იგივე სიტყვა შეიძლება განსხვავებული იყოს სხვადასხვა ადამიანებისთვის. სიტყვების ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია ასაკზე, განათლებაზე და კულტურულ ფონზე. ამან შესაძლოა შეასუსტოს კომუნიკაციის ეფექტურობა და გამოიწვიოს თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი.
- კომუნიკაციის შიში. თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ ზეპირი ან წერილობითი კომუნიკაციის შიში, მასთან დაკავშირებული შფოთვა, მათთვის რთულია ადამიანებთან პირისპირ საუბარი, თავს არიდებენ კონტაქტს. მათ ურჩევნიათ საკომუნიკაციოდ გამოიყენონ ფაქსი და შეტყობინებები. ასეთ შემთხვევაში კომუნიკაციის პროცესი ზიანდება, შედეგად ორგანიზაციის ეფექტურობა მცირდება და კონფლიქტის წარმოქმნის პირობაც იზრდება. (Robbins, 1996)

2.4. კონფლიქტის ორიენტაცია (კონსტრუქციული და დესტრუქციული)

მრავალი ათწლეულის განმავლობაში, მიიჩნეოდა კონფლიქტი როგორც მხოლოდ უარყოფითი ძალა. დღესდღეობით კონფლიქტის ორი განსხვავებული ორიენტაცია განვითარდა: ფუნქციური ანუ კონსტრუქციული და დისფუნქციური ანუ დესტრუქციული. კონფლიქტის კონსტრუქციული ფორმა ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში და აუმჯობესებს შესრულების ხარისხს. ერთ-ერთი უმთავრესი სარგებელი ის არის, რომ კონფლიქტში მონაწილე წევრებს საშუალება ეძლევათ მოახდინონ პრობლემის იდენტიფიცირება და დაინახონ ახალი შესაძლებლობები. გარდა ამისა, მას შეუძლია წარმოშვას ახალი იდეები, სწავლების და ინდივიდუალური ზრდის შესაძლებლობა. როდესაც ადამიანები კონსტრუქციულ კონფლიქტში არიან ჩართულნი, მათ შეიძლება ისწავლონ უფრო მეტი თავიანთი თავის და სხვების შესახებ. გარდა ამისა, მას შეუძლია გააუმჯობესოს წევრთა შორის ურთიერთობები, რადგან როდესაც ორი მხარე ერთად

მუშაობს უთანხმოების მოგვარებისთვის, გრძნობენ, რომ მათ ერთმანეთთან აქვთ საერთო ურთიერთშეთანხმება .

დესტრუქციული კონფლიქტის ფორმა, როგორც წესი, ხელს უშლის ორგანიზაციის ეფექტურობას და ამცირებს პროდუქტიულობას. ამგვარი კონფლიქტი ხასიათდება როგორც ინდივიდუალური ინტერესების შეჯიბრით ბიზნესის საერთო ინტერესების გამო. მენეჯერები ერთმანეთისგან ინფორმაციას მალავენ. თანამშრომლები სხვისი შესრულებულ სამუშაოს არ ლებულობენ, აკრიტიკებენ (Kinicki & Kreitner, 2008). ამ ორი ტიპის კონფლიქტს შორის განსხვავებები არ მდგომარეობს მათი წარმოქმნის მიზეზებში არამედ იმ მანერებში რომლითაც თითოეული არის გამოხატული. კონსტრუქციულ კონფლიქტში, თითოეული მხარე ეწინააღმდეგება მეორე მხარეზე თავდასხმას. ნაცვლად ამისა, ორივე მხარე იღებს მონაწილეობას გააზრებულ დისკუსიაში. ისინი უსმენენ ერთმანეთის თვალსაზრისს და ცდილობენ მიიღონ ორმხრივად სასარგებლო გადაწყვეტილებები. ამის საპირისპიროდ, დისფუნქციურ კონფლიქტში ორივე მხარე მონაწილეობს კონტროლტაციაში, რომელიც არ გამოიწვევს რაიმე მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღებას (Whetten & Cameron, 2012).

3. კვლევის მეთოდოლოგია

3.1. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის მოკლე აღწერა

ორგანიზაციული კვლევის ჩასატრეხლად შერჩეულ იქნა საქართველოს საფინანსო ბაზარზე მოქმედი ერთ ერთი სტაბილური ბანკი. ორგანიზაცია დაარსდა 1993 წელს რამდენიმე მეგობრის ერთობლივი ძალისხმევით, იმ დროისთვის მხოლოდ ერთი სერვისცენტრით, რამდენიმე თანამშრომლითა და არც თუ ისე დიდი კაპიტალით. ორგანიზაცია გაუმკლავდა უამრავ დაბრკოლებას: პოსტ-საბჭოური პერიოდი, თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, ადაპტაცია ახალ ეკონომიკურ

რეალობაში, მძიმე პოლიტიკური თუ ეკონომიკური სიტუაცია და სხვა. მას შემდეგ მოყოლებული 300-მდე ბანკმა განიცადა კრაზი, ვინაიდან ვერ გაუმკლავდა აღნიშნულ სიძნელეებს. ეს ოგანიზაცია პატარ-პატარა ნაბიჯებით გაიზარდა და ჩამოყალიბდა სტაბილურ ფინანსურ ინსტიტუტად. მენეჯმენტს აქვს მიზანი, იყოს მოქნილი, სანდო, ფინანსურად გამჭირვალე და კლიენტების მოთხოვნებზე ორიენტირებული. ინვესტიციის მოზიდვა და ზრდა, საბაზრო წილის და მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდა არის მისი გრძელვადიანი სტრატეგია.

ფ. გლაზლისა და ბ. ლივეხუდის ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზიანი მოდელის მიხედვით ორგანიზაცია იმყოფება დიფერენციაციის ფაზაში და შეინიშნება კრიზისული ელემენტები. ორგანიზაციამ გარკვეული სტრუქტურული ცლილებები რამდენჯერმე განიცადა, ზრდის პარალელურად. სტრუქტურა ფუნქციური და ფორმალური ნიშნით არის აგებული. სოციალურ სუბსისტემაში შეინიშნება არაფორმალური ურთიერთობები პიონერული ფაზიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაში გუნდურობა, ურთიერთდახმარებასა და თანამშრომლობაზე აგებული სამუშაო გარემოა, ჩანს, რომ სუბორდინაცია არის მკაცრად დაცული, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიღება ხდება მხოლოდ დირექტორატის ჩარევის და დასტურის საშუალებით. დამოუკიდებელი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა ამ კუთხით ძალიან მცირეა. აზრის გამოხატვის საშუალება თავისუფალია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ რაიმე უკმაყოფილებას ან მოთხოვნებს არ ეხება. შესაძლოა, ინფორმაციის ქვემოდან ზემოთ მიღების პრობლემაა. აქვე შეიძლება აღინიშნოს, რომ თანამშრომელთა თითქმის აბსოლიტურმა ნაწილმა უარყო გადაუჭრელი კონფლიქტების არსებობა ორგანიზაციაში და დადებითი შეფასება მისცა თანამშრომლობასა და ურთიერთდახმარებას სამუშაო პროცესში.

ორგანიზაციაში არსებული ფუნქციები ერთი შეხედვით სრულიად განერილი და ფორმალიზებულია. რუტინული სამუშაო პროცესიდან გამომდინარე, საბანკო სისტემა მკვეთრად მექანიზირებულია და უდიდეს ნაწილს სამუშაო პროცესში ტექნოლოგია, პროგრამული სისტემები და კომუნიკაციები იკავებს, რაც ნაკლებად გულისხმობს ადამიანების გონებრივ, შემოქმედებით და თავისუფალ ჩართულობას შრომის პროცესში.

პროცესები დაგეგმილი, ავტომატიზირებული და სისტემატიზირებულია. ეს ეხება როგორც ტექნიკურ, ასევე ადამიანურ და სოციალურ ასპექტებსაც. მართვის სტილი ორგანიზაციაში ბიუროკრატიულია.

ყველაზე გამოკვეთილად დასაქმებულები უჩივიან განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობას და დაჯილდოვების სისტემას, აღნიშნავენ მის არასამართლიანობასა და არაადეკვატურობას.

3.2. კვლევის მიზანი და ამოცანა

როგორც უკვე პირველივე თავში აღინიშნა, კვლევის მიზანი იყო შეესწავლა ორგანიზებულ სისტემაში არსებული კონფლიქტების ბუნება, მათი როლი და კავშირები ორგანიზაციის განვითარებაზე. რა გავლენა აქვს თანამშრომლების ეფექტურობაზე და ორგანიზაციის სიცოცხლის სხვა ასპექტებზე .

1. რა ტიპის კონფლიქტი ჭარბობს ორგანიზაციაში: თუნქციების გადანაწილების, ძალაუფლებასთან, ინტერპერსონალური თუ პროცესებთან დაკავშირებული და რა არის კონფლიქტების ძირითადი მიზეზები ?
2. რატომ წარმოიქმნება ეს კონკრეტული კონფლიქტები და რა გავლენა აქვს ორგანიზაციის ეფექტურობაზე და განვითარებაზე?
3. კონფლიქტის რა ნეგატიური და პოზიტიური გავლენები არსებობს ორგანიზაციაზე?
4. რა კავშირები ვლინდება კონფლიქტებისა და ცვლილებების საჭიროებას შორის?

3.3. კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა

კვლევის მეთოდოლოგია : თვისებრივი: ნარატიული ინტერვიუ, რაოდენობრივი - კითხვარი.

კვლევის მეთოდებად შერჩეულ იქნა როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისებრივი მეთოდი. თავდაპირველად გამოყენებულ იქნა კითხვარი, რომელიც მოიცავს 7 კითხვას და პასუხების როგორც ერთ ასევე რამდენიმე შესაძლო ვარიანტს. ითვლის თითოეული კითხვის ყველა პასუხის შესაძლო გაცემულ პასუხთა სიხშირეს.

კითხვარის პირველი 6 კითხვა შემუშავებულია იმისთვის, რომ გამოავლინოს კომპანიაში რა ტიპის კონფლიქტები არსებობს. მეშვიდე კითხვა არის მნიშვნელოვანი, ვინაიდან იძლევა საშუალებას გავიგოთ რა მიზეზები უწყობს ხელს კონფლიქტის განვითარებას ორგანიზაციაში, დასაქმებულები თავად ირჩევდნენ კონფლიქტების წყაროს.

კითხვარი გაეგზავნა კომპანიის ცენტრალურ ოფისში დასაქმებულ ყველა თანამშრომელს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. შევსებული კითხვარის ნაწილი დაბრუნდა ისევ ელექტრონული ფოსტის გამოყენებით, ხოლო ნაწილი დალუქული კონვერტით. კითხვარის ადაპტირება მოხდა ონლაინ რესურსებიდან (<https://www.surveymog.com>) და შეგიძლიათ მისი ვერსია იხილოთ დანართის სახით.

კვლევისთვის ასევე გამოყენებულ იქნა ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუ, რომლის სადისკუსიო გეგმა წარმოდგენილია დანართის სახით. შემთხვევითი შერჩევით დაკავშირებული რესპოდენტები საკუთარი სურვილით თანხმდებოდნენ ინტერვიუზე. ინტერვიუ ჩატარდა 22 თანამშრომელს. ინტერვიუს ხანგრძლივობა მერყეობდა 45 წუთიდან 1,25 საათამდე. ნარატივის ანალიზი დამუშავდა ინტერპრეტაციული მეთოდით. ანალიზისას გამოიყო ძირითადი ელემენტები მონათხრობის, ვერბალურად გამოყენებული მაგალითები, რომელიც პრობლემის მაგნიტუდას, რეაქციებსა და მიღებულ გადაწყვეტილებებს აჩვენებდა.

სამიზნე ჯგუფი:

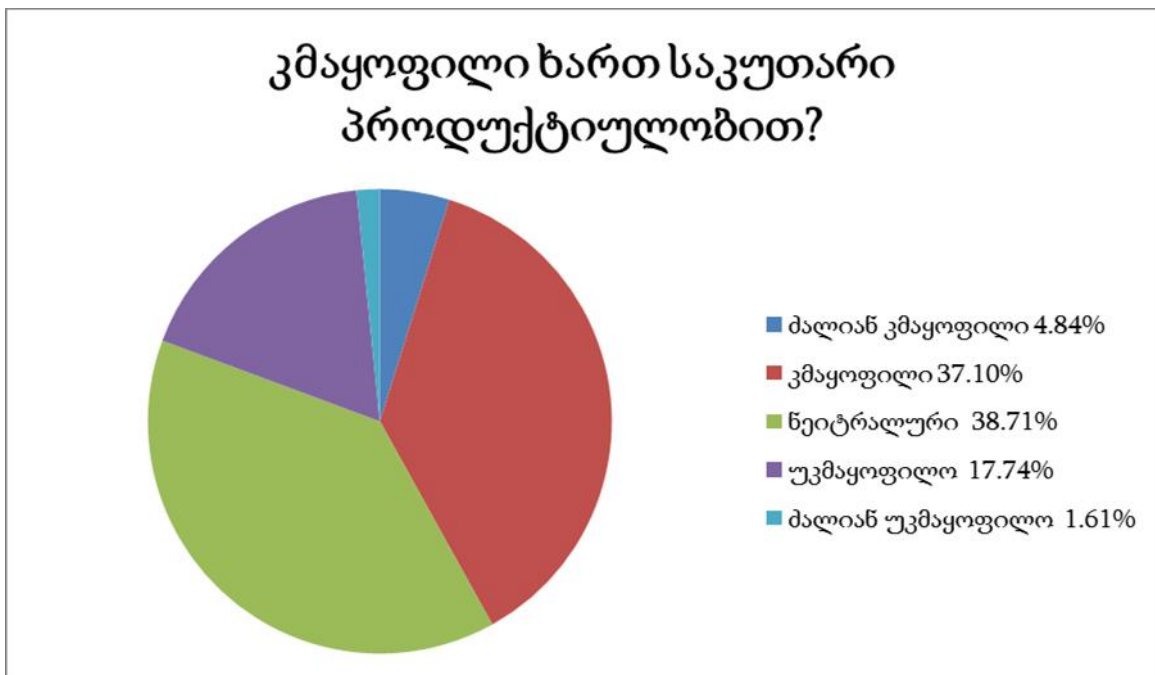
1. ქვედა რგოლის დასაქმებულები
2. ასაკობრივი ჯგუფი 22-45

3. გენდერული თანაფარდობა : მამაკაცი - 30%, ქალი-70% (ორგანიზაციაში მკვეთრად გამოხატული გენდერული დისბალანსია. დასაქმებულთა უდიდესი ნაწილი ქალია)

3.4. კვლევის შედეგების პრეზენტაცია

1. თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილება

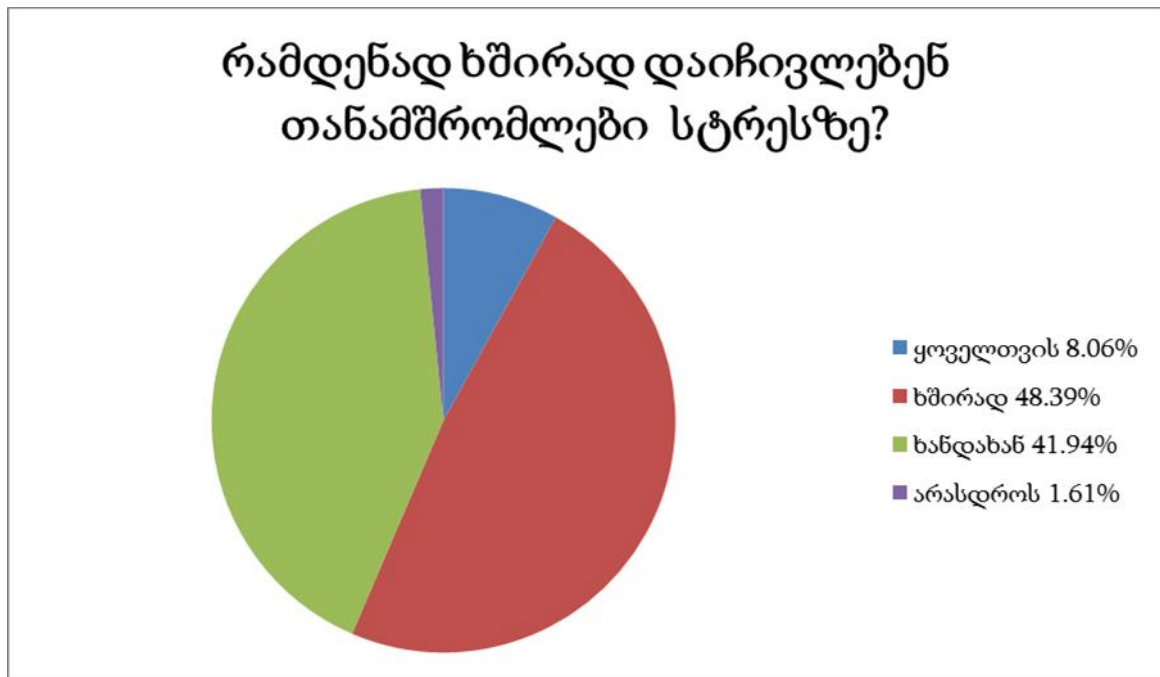
თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე ქმნის ზოგად წარმოდგენას თუ როგორი სამუშაო გარემოა ორგანიზაციაში. თუ კონფლიქტები ხშირია და მათი უმრავლესობა დესტრუქციული ხასიათისაა, მაშინ თანამშრომელთა პროდუქტიულობის დონე საგრძნობლად მცირდება და მთლიანი ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე აისახება.



გამოკითხულთა 38,71%-მა გამოავლინა ნეიტრალური დამოკიდებულება საკუთარ პროდუქტიულობასთან დაკავშირებით, ხოლო 37.10%-მა აღნიშნა რომ კმაყოფილია.

2. სტრესი და კონფლიქტები სამუშაოზე

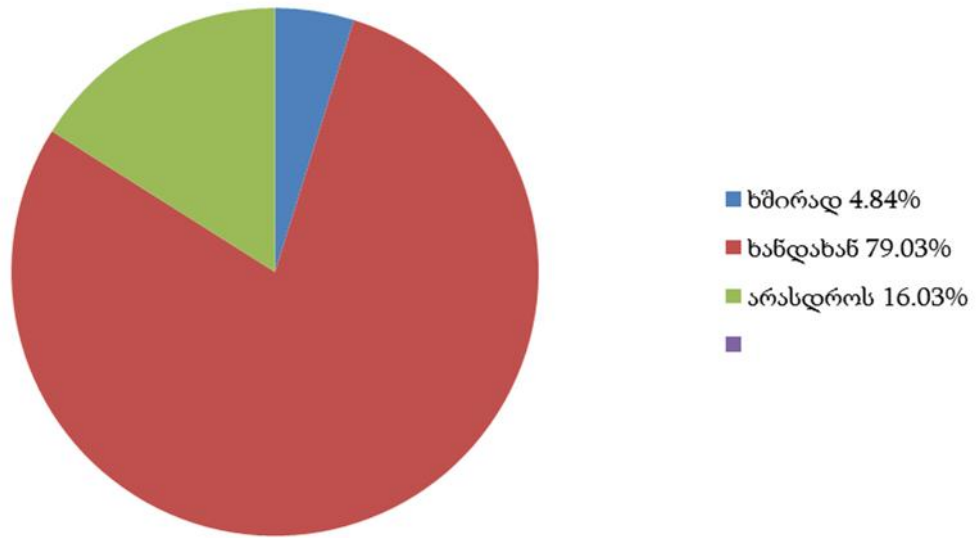
რადგან კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებულია ძლიერი გრძნობები, ჩვეულებრივ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი ადამიანში. გარდა ამისა, შეიძლება სტრესი იყოს შედეგი სამუშაო გადაღლის, რაც თავის მხრივ გახდეს პოტენციური კონფლიქტის გამომწვევის მიზეზი.



3. რამდენად ხშირია კონფლიქტები

რესპოდენტთა 79.03% პროცენტი თვლის, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში ხანდახან ხდება, 16.13 % პროცენტი კი ამბობს რომ არასდროს ხდება, მხოლოდ 4,84% ამბობს რომ ორგანიზაციაში კონფლიქტი ხშირია.

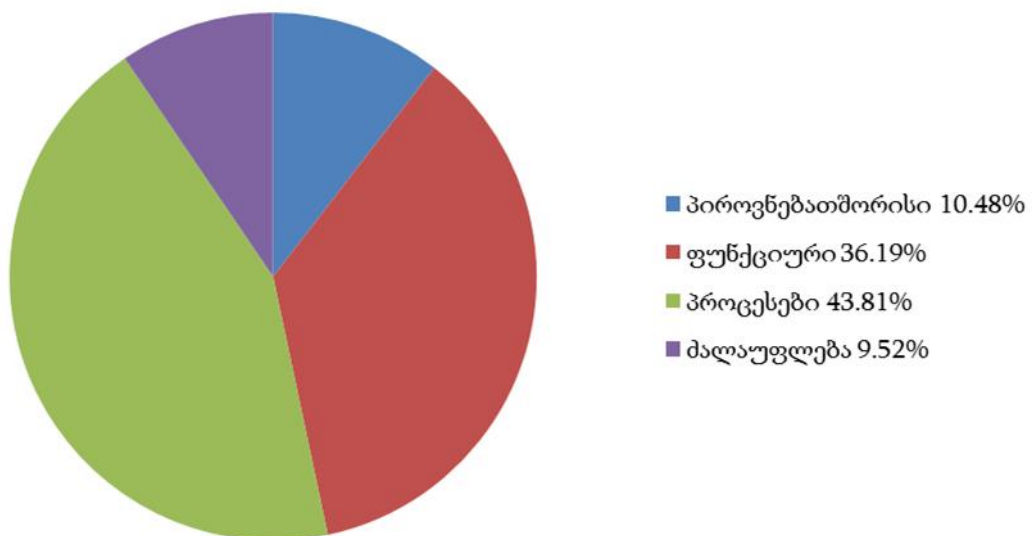
რამდენად ხშირია კონფლიქტები?



4. რა ტიპის კონფლიქტებია

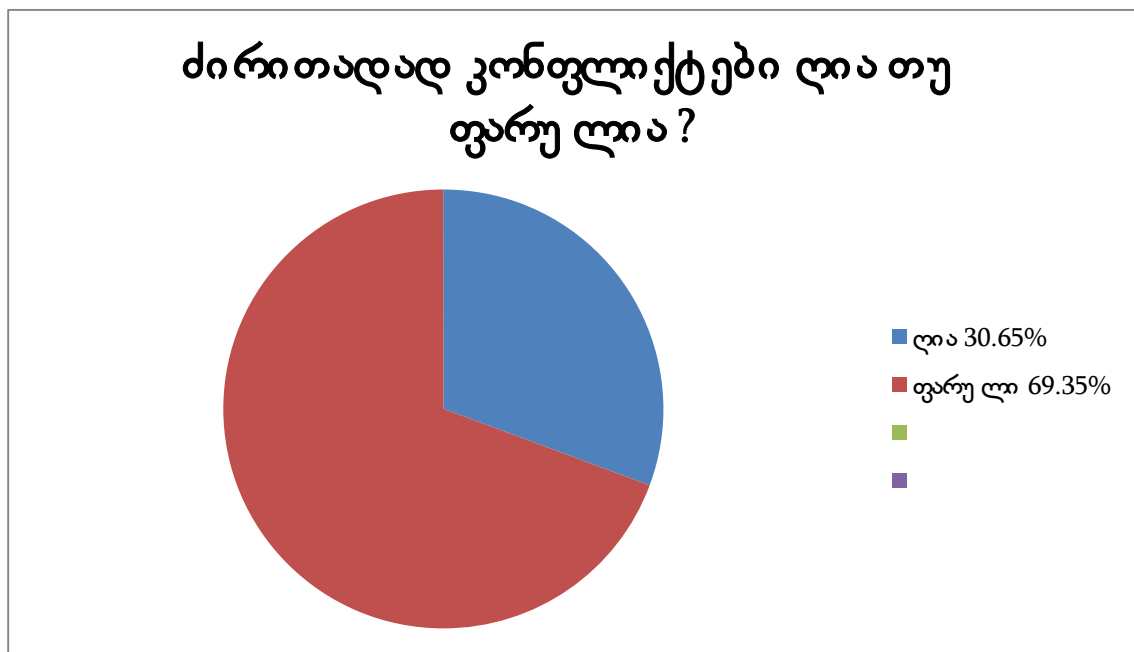
გამოკითხვიდან ჩანს რომ ორგანიზაციაში ჭარბობს პროცესებთან 43,81% და ფუნქციებთან 36.19% დაკავშირებული კონფლიქტები.

რა ტიპის კონფლიქტებია?



5. კონფლიქტები ძირითადად ღიაა თუ ფარული ?

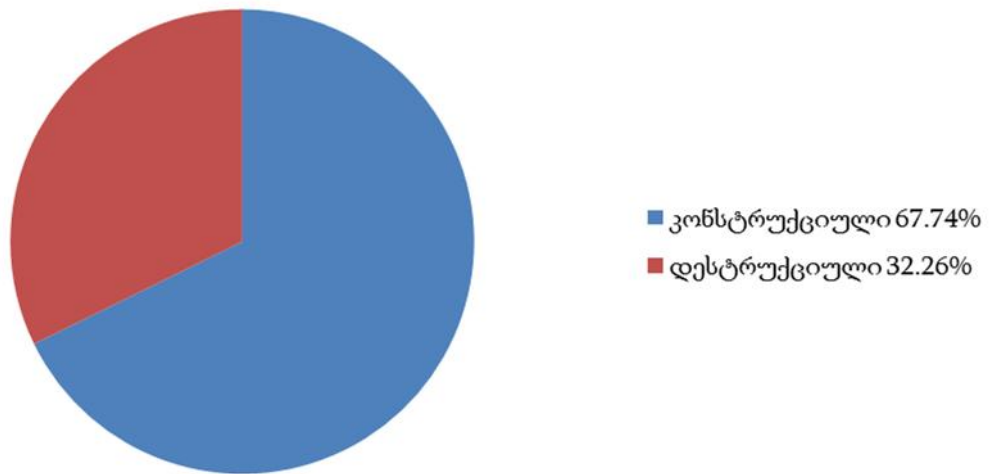
აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციაში ჭარბობს ფარული კონფლიქტები 69,35%, მხოლოდ 30,65 % ასახელებს ღია კონფლიქტებს.



6. კონსტრუქციულია თუ დესტრუქციული

გამოვლინდა რომ თანამშრომელთა აზრით კონფლიქტთა 67,74% ორგანიზაციაში კონსტრუქციული ხასიათისაა, მხოლოდ 32,26 % ასახელებს მათ დესტრუქციულად.

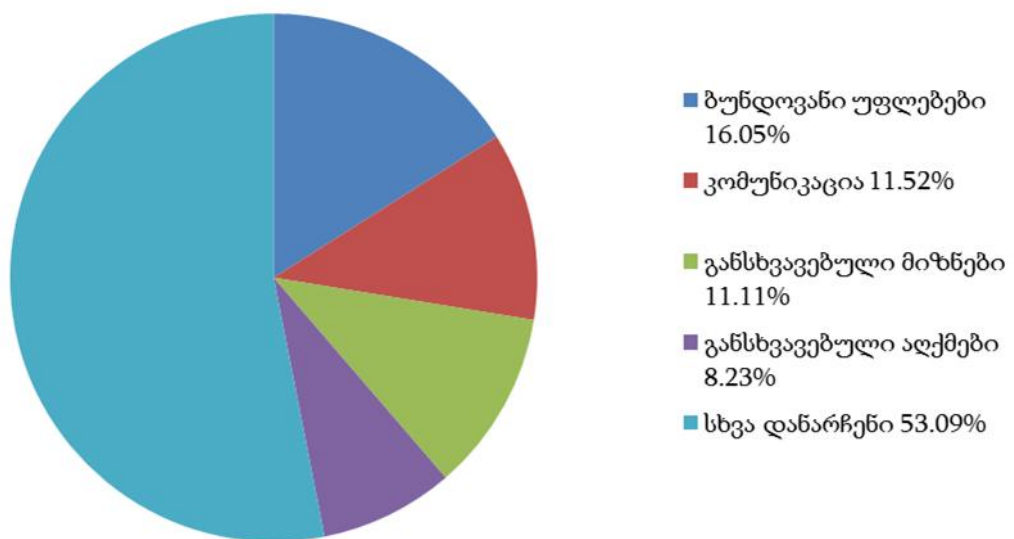
კონფლიქტები კონსტრუქციულია თუ დესტრუქციული?



7. წყარო კონფლიქტების

დასაქმებულთა 16,05% კონფლიქტების წყაროდ ასახელებს უფლებრივ ბუნდოვანებას, შემდეგ მოდის განსხვავებული მიზნები 11,11% და კომუნიკაცია 11,52%, ხოლო მესამე ადგილზე დასახელდა განსხვავებული აღქმები 8,23%.

რა არის კონფლიქტების წყარო?



4. კვლევის ანალიზი

4.1. რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი

გამოკითხვის საშუალებით გამოვლინდა, რომ დასაქმებულთა თითქმის ერთნაირ რაოდენობას ნეიტრალური ან კმაყოფილებითი დამოკიდებულება აქვს საკუთარ პროდუქტიულობასთან დაკავშირებით. ამავე დროს მათი უმეტესობა უჩივის ან ხშირ 48,39% ან ხანდახან 41,94 % სტრესულ მდგომარეობას, რაც საშუალებას გვაძლევს თამამად შევაფასოთ ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო გარემო როგორც სტრესული. სამსახურეობრივი სტრესი ორგანიზაციების მზარდი პრობლემაა, თუმცა მისი მიზეზების დასადგენად საჭიროა ცალკე კვლევის ჩატარება. როგორც მკვლევარები ამუშაოდ აღნიშნავენ, მაგალითად გამონწვევების სტრესი ანუ სტრესი, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაო გარემოში არსებულ გამონწვევებთან, როგორც არის ბევრი პროექტი, სამუშაო დავალება და პასუხისმგებლობა, განსხვავდება დაბრკოლების სტრესისგან, ანუ იმ სტრესისგან რაც მიზანთან აშორებს ადამიანს, მაგალითად ბიუროკრატია, პოლიტიკა, პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებული დაბნეულობები და სხვა (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009).

გამოკითხულთა 79.03 % ამბობს, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში მხოლოდ ხანხან ხდება, დანარჩენი უდიდესი ნაწილი თვლის, რომ არასდროს ხდება, მხოლოდ 4,84% რაც წარმოდგენილია სამი ადამიანის სახით ამბობს რომ კონფლიქტები ხშირია. ამავე დროს 67,74% ამბობს, რომ ყველა კონფლიქტი კონსტრუქციული სახისაა. ორგანიზაცია არ გამოირჩევა კონფლიქტური სიტუაციებით, არ ვლინდება დაძაბულობა ურთიერთობებში. თუმცა იქვე აღნიშნავენ, არსებობს დაფარული კონფლიქტები, რომელიც არ ვლინდება 69,35%. ის, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში იშვიათად ხდება, ერთი შეხედვით, შესაძლოა სწორედ მისი ფარულად მიმდინარეობით აიხსნას. თუმცა ფ.

გლაზლის თანახმად ასეთი კონფლიქტი დიდხანს ვერ რჩება გაუმჟღავნებლად, ამ დროს ადგილი აქვს ფარულ ინტრიგებსა და დაძაბულობას. ორგანიზაციის დიდი ხნის ისტორიულ და დიდი ხნის თანამშრომლებით დასაქმებულ გარემოზე იგივეს ვერ ვიტყვით. ერთ-ერთი მყარი მიზეზი შესაძლოა ორგანიზაციის კულტურაში ვეძებოთ. როგორ იქცევიან ორგანიზაციის წევრები, როგორ სრულდება სამუშაო და რა ურთიერთობები ყალიბდება ეს ორგანიზაციის კულტურის ნაყოფია. ის არის კონტროლის მექანიზმი, რაც დაქირავებულების ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმართავს და აყალიბებს (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). როგორც შემდგომ ნარატიული თხრობისას გამოვლინდა, თანამშრომელთა აბსოლიტურ უმრავლესობას ძლიერი იდენტობის განცდა აქვს ორგანიზაციასთან. ძლიერი კულტურა ხელს უწყობს სოციალური სისტემების სტაბილურობას. (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). გარდა ამისა მნიშვნელოვანია იმის გამოკვლევა, რა განწყობაა ორგანიზაციაში კონფლიქტების მიმართ, როგორ ხდება მათი მხარდაჭერა ან უარყოფა. კონფლიქტის რა ქცევითი მიმართებები დომინირებს ორგანიზაციის კულტურაში. თანამშრომლობითი ქცევა წახალისდება თუ პირიქით კონკურენციას ენიჭება უპირატესობა.

თანამშრომელთა უდიდესი ნაწილი კონფლიქტის ტიპად ასახელებს პროცესებთან 43.81% და ფუნქციების გადანაწილებასთან 36,19% დაკავშირებულს, კონფლიქტების წყაროდ კი უმეტესად უფლებრივ ბუნდოვანებას 16.05% ასახელებენ. როგორც ზემოთ კომპანიის აღწერისას აღვნიშნე, იგი იმყოფება განვითარების დიფერენციაციის ფაზაში და საგრძნობლად შეინიშნება კრიზისის სიმპტომები; ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიზაციის შედეგად ორგანიზაციის ელასტიურობის შემცირება, გახევება . კოორდინაციის პრობლემები, როდესაც სპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, ძნელად პოულობენ საერთო ენას. თანდათან ყალიბდება დამოუკიდებელი ჯგუფები საკუთარი მიზნებითა და ნორმებით რასაც გამოკითხულთა 11.11% უკვე აღიარებს კონფლიქტის მიზეზად. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სიმპტომი არის კომუნიკაციასთან დაკავშირებული კონფლიქტის წყარო, რასაც თანამშრომელთა 11.52 % აღნიშნას და რაც შემდგომ სიღრმისეული ინტერვიუს დროსაც იჩენს თავს.

რაც შეეხება პიროვნულ კონფლიქტებს, რომელსაც თანამშრომელთა მხოლოდ 10.48 % ასახელებს მცირეა, რაც ინტერვიუს დროსაც დასტურდება. ურთიერთობის ეს კონფლიქტი ინტერპერსონალურ უთანასწორობას, დაძაბულობასა და სხვების მიმართ მტრობას ეყრდნობა და როგორც წესი ძირითადად დისფუნქციურია (ს.რობისი, ტ. ჯაჭი, 2009), რაც ორგანიზაციის კვლევის შედეგად არ დასტურდება. შესაძლოა მცირე დოზით ამ ტიპის კონფლიქტები განსხვავებულ აღქმებს უკავშირდებოდეს, რომელსაც 8.23 % ასახელებს კონფლიქტის წყაროდ. აღქმა არის პროცესი, რომლითაც ადამიანები ანესრიგებენ და ხსნიან თავიანთ გრძნობით შთაბეჭდილებებს, რათა თავიანთ გარემოს მნიშვნელობა მიანიჭონ. ადამიანების ქცევა მათ მიერ რეალობის აღქმას უფრო ეყრდნობა ვიდრე თავად რეალობას (ს.რობისი, ტ. ჯაჭი, 2009). გადაწყვეტილებების მიღება და ადამიანების ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულების ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ინდივიდუალურ აღქმებზე. ერთ-ერთი დასაქმებული, ნარატიული თხრობისას ამბობს, რომ ორგანიზაციაში არის არათორმალური მეგობრული პატარ-პატარა დაჯგუფებები და საქმეში შეინიშნება პირად სიმპათიებზე აგებული გადაწყვეტილებების მიღება. გარდა ამისა, ურთიერთობით კონფლიქტს შეიძლება უკავშირდებოდეს ის პიროვნული მახასიათებლები და ფასეულობები, რომელსაც გამოკითხულთა 3,29% მრავალფეროვნებას ასახელებს კონფლიქტის წყაროდ.

4.2. ნარატივის ანალიზი

თავდაპირველად,, სადისკუსიო გეგმის მიხედვით მსურდა რესპონდენტთა თხრობა კონფლიქტის შესახებ გამეანალიზებინა მხოლოდ სამი კომპონენტის: საკუთარი თავის, სხვისი და კონტექსტის მიხედვით. როგორ აღიქვამენ საკუთარ თავს ორგანიზაციაში წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციაში, როგორ აღიქვამენ სხვას და რას მიანერენ გარემო ფაქტორებს, როგორია მათი მიდგომები და დამოკიდებულებები?! კითხვებიც შესაბამისად მომზადდა, უფრო გრძნობების, აღქმების და დამოკიდებულებების გამოსავლენად, თუმცა პირველივე ინტერვიუს შემდეგ, ჩავთვალე საჭიროდ კითხვები განმეზოგადებინა, რათა მქონოდა საშუალება სისტემურად შემეხედა ორგანიზაციაში

არსებული კონფლიქტებისთვის და მასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხებისთვის. კითხვების დამატება და მიმართულების გაფართოება სწორი არჩევანი გამოდგა, რადგან საშუალება მომცა უფრო მეტი გამეგო, არა მარტო უშუალოდ კონფლიქტის და მისდამი თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესახებ, არამედ ორგანიზაციაში არსებულ სხვადასხვა პრობლემებზე, რომელიც ურთიერთკავშირშია კონფლიქტებთან.

რა რეაქციები და გადანწყვეტილებები იქნა მიღებული კონკრეტული ქეისის დროს, როგორ რეაგირებენ კონფლიქტზე ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები?! ამ კითხვებზე პასუხი გაეცა მათ მიერ მოყოლილ, ინტერპრეტირებულ ერთ კონკრეტულ კომფლიქტურ სიტუაციას. აღმოჩნდა, რომ მათ როგორც საკუთარი თავი ისე სხვებისც ღრმად ჰქონდათ გაგებული იმ კონკრეტულ კონფლიქტურ სიტუაციაში. ეს იყო ანალიზისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკვანძო ძაფი, რომელიც უკავშირდებოდა კონსტრუქციული კონფლიქტების არსებობას ორგანიზაციაში და იმას, რომ გადაუჭრელი კონფლიქტები ორგანიზაციაში არ არსებობს. ის მორალური და ეთიკური მიზეზები, რაც კონფლიქტში ჩართულ თანამშრომელთა უმრავლესობის ქცევას მართავს, კონფლიქტების დროს არის ქცევითი სტრატეგია, რომელიც ხასიათდება თანამშრომლობითი თანაარსებობით. ისინი ქცევას განიხილავენ, როგორც გუნდის მუშაობის ასპექტებს, როგორც არის ურთიერთდახმარება, თანამშრომლობა და კოლექტიური მოქმედება. თხრობისას ჩანდა ძალისხმევა ჩამდგარიყვნენ მეორე მხარის სიტუაციაში და მათი გადმოსახედითაც შეეხედათ პრობლემისთვის. თუმცა ის, რომ კონფლიქტი არ გამწვავდა და კონსტრუქციულად დასრულდა, თითქმის ყველა მიანერდა საკუთარ თავს. აქვე უნდა განივრცოს და ითქვას, რომ ეს თანამშრომლობითი სტრატეგია, რაც კონფლიქტების ფუნქციურ მხარეს აჩვენებს, როგორც აღმოჩნდა ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება. შიდა დიალოგები განვითარებულია, მეტწილად არაფორმალურ დონეზე ვლინდება და პირად მეგობრობაზე დაამყარებული მხოლოდ ერთი დონის თანამშრომლებს შორის, რასაც ვერ ვიტყვით ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის კომუნიკაციაზე. აქ ვლინდება გარკვეული პრობლემები რაზეც შემდგომში უფრო დეტალურად განვიხილავ. არ გამოვლინდა არცერთი

შემთხვევა, რომ რესპონდენტს სიტუაციისთვის მიენერა კონფლიქტის წარმოშობა და მიზეზები.

რესპონდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა ამბობს, რომ ორგანიზაციაში ძალიან მეგობრული, თანამშრომლობითი და დადებითი აურაა. „აქ იღლები, აქ იძაბები, აქ ნერვიულდები... მაგრამ ხან გავიხუმრებთ, ხან გავუღიმებთ ერთმანეთს და ყველაფერი უფრო მარტივად გადაგვაქვს, ეს არის ჩვენი სოციალური გარემო“-ამბობს ერთ-ერთი რესპონდენტი. „შემიყვარდა თითქოს ყველაფერი და ამ შემთხვევაში დამოკიდებულებაც ვხდები ამ სამსახურზე, გუნდი შემიყვარდა... სტრესულია გარემო, მაგრამ ადამიანები დღეს გიხალისებენ“-ამბობს სხვა თანამშრომელი. თითქმის ყველა მათგანმა მოტივაციის წყაროდ, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ ეს ფაქტორი დაასახელა, სოციალური ქსელი, რომელიც გამოკვეთილად ჩანს ორგანიზაციაში. აქამდე ჩატარებული არაერთი კვლევა მიუთითებს არათორმალური ურთიერთობების გავლენას ორგანიზაციის ისეთ შედეგებზე როგორც არის სამუშაოთი კმაყოფილება. ერთ-ერთი ახსნაც შესაძლოა ეს იყოს ბანკში არსებული კადრების დენადობის მცირე მაჩვენებლის, მიუხედავად იმისა რომ არსებობს საკმაოდ ბევრი პრობლემა, რასაც შემდგომ განვიხილავ. მეორეს მხრივ, რამდენიმე მათგანმა ხაზი გაუსვა, რომ კომპანიაში არსებობს პირადი დამოკიდებულებები, მასზე დამყარებული გადაწყვეტილებები და ამის ნიადაგზე წარმოქმნილი პატარ-პატარა კონფლიქტები. „ვიღაცა ვიღაცის მეგობარია და ის, რომ საქმეს ასე ჭირდება და არა ისე მეგობრულ ვარიანტში ყველა ცდილობს რომ მეგობარს არ აწყენინოს და საქმე უკანა პლანზე იწევს, არამეგობარს რასაც მოსთხოვ, მეგობარს იმას ვერ სთხოვ და სხვასთან ეს ფარულ კონფლიქტში მოდის“. მსგავსი შემთხვევები გვაფიქრებინებს ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზის ელემენტების არსებობაზეც. უნდა აღინიშნოს ორგანიზაციაში არსებული კულტურა, როგორია დაუნერვლი კანონები, რა განწყობებია კონფლიქტში მონაწილე მხარეებისადმი, აღიქმება როგორც ძალიან ცუდი თუ როგორც ცვლილების და პრობლემების იდენტიფიცირების საშუალება. როგორც ერთ-ერთი თანამშრომლის წარსული გამოცდილების გახსენებამ აჩვენა, ორ ადამიანს შორის ძალიან უმნიშვნელო პრობლემით დაწყებული და გამწვავებული კონფლიქტის შედეგი იყო ის, რომ ორივე მათგანი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებით სამსახურიდან

განთავისუფლდა. შეიძლება ვარაუდი, რომ თუნდაც ამგვარი ერთი შემთხვევა წარმოშობს თანამშრომლებში ეჭვსა და შიშს, რომ გაცხადებული კონფლიქტის შემთხვევაში შესაძლოა მათი ქცევა არ იქნას მონონებელი მმართველ რგოლში და მოუწიოთ სამსახურის დატოვება, თუმცა ეს არის ერთ-ერთი ინტერპრეტაცია, რომელიც ინტერვიუს დროს სხვა მხრეც არ გამოვლენილა.

აბსოლიტური უმრავლესობა კონფლიქტურ სიტუაციებს უკავშირებს როლების და ფუნქციების გადანაწილებას, შეფერხებულ და ბიუროკრატიულ სამუშაო პროცესს. რაც კითხვარის შედეგებმაც აჩვენა. მათი თქმით კონფლიქტი ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება, თუმცაღა ამის მიზეზად ასახელებენ მენეჯმენტში არსებულ პრობლემებს. რამდენიმე მათგანმა მარტივად დაასახელა საკუთარი მენეჯერის ბლარეულობა წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციასთან დაკავშირებით განყოფილების შიგნით. მიზეზი მხოლოდ და მხოლოდ იყო ბუნდოვანება კომპეტენციებში, ვის რა როლი და ფუნქციები აკისრია, რა არის მათი პასუხისმგებლობა არ არის მენეჯმენტისგან მკაფიოდ განსაზღვრარული, სად მთავრდება ერთის უფლებები და სად იწყება მეორესი განყოფილების შიგნით. არ არსებობს ერთიანი პოზიცია ამასთან დაკავშირებით. რესპონდენტების ნაწილმა კონფლიქტური სიტუაციების სიხშირე დაასახელა ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, როგორც ზემოთ ავლნიშნე, რამდენიმე ხაზი გაუსვა, რომ ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტი ფარულია, არ ვლინდება, რადგან არის შიში იმასა, რომ დაქვემდებარებულს მოუწევს სამსახურის დატოვება. „პრობლემის სიღრმეში ვერ ჩახვალ, რადგან რომც გამართლდე, უფროსი იმ კონკრეტულ ინციდენტს დაიმახსოვრებს და ყოველთვის შეიძლება სადმე ფეხი ჩაგიცდეს, მაქსიმალურად ვერ შეასრულო დაკისრებული მოვალეობა და უფროსმა ეს შენ წინააღმდეგ გამოიყენოს, ეს ყველამ იცის და ყველას გააზრებული აქვს“-ამბობს ერთ-ერთი თანამშრომელი ინტერვიუს დროს. როგორც კითხვებით ჩაძიებამ გამოავლინა, თანამშრომელთა გათავისუფლების საკითხებში შუა რგოლის მენეჯერებს ზედა რგოლის მენეჯერები თითქმის უპირობოდ უსმენენ. ეს უკვე ძალაუფლებასაც უკავშირდება. თუ კი შუა რგოლის მენეჯერებს მართლაც აქვთ თუნდაც არაფორმალური გავლენა თანამშრომლის სამსახურიდან განთავისუფლებაზე, ეს მნიშვნელოვნად ცვლის გააზრებას ფარული და

გაუმჟღავნებელი კონფლიქტებისა, უშუალო უფროსებსა და დაქვემდებარებულებს შორის. ისიც დაფიქსირდა პასუხების დროს, რომ მენეჯერებს შორისაც არის პირად სიმპათიებზე დაფუძნებული დამოკიდებულება. მართალია, რესპოდენტთა მეორე ნაწილი ამბობს, რომ კონფლიქტები ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება, თუმცა ყველა კონკრეტული ქეისის განხილვისას, თვითონვე აღიარებდნენ, რომ ეს კონკრეტული სიტუაცია მათთვის უფრო ხელძღვანელთან კონფლიქტად აღიქმებოდა ვიდრე თავისივე რანგის თანამშრომელთან. როგორც ინტერვიუებიდან გამოვლინდა ორგანიზაციაში არ ხდება სიღრმისეულად პრობლემების განხილვა ხელძღვანელობასთან. ეს ეხება ფუნქციებს და სამუშაო პროცესებს, რომელთა მიმართაც აქვთ თანამშრომლებს პრეტენზიები და შესაბამისად კონფლიქტური სიტუაციებიც ამასთან დაკავშირებით წარმოიქმნება. „კომუნიკაცია არ ხდება, უნდა სიღრმისეულად გაირჩეს კონკრეტული ქეისები რომ დრო არ დაიხარჯოს ზედმეტად“ - აღნიშნა ერთ-ერთმა პროცესებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე განყოფილებებს შორის. „პროცესები დაულაგებელია“-ამბობს მეორე.

დაულაგებელი პროცესებისა და ფუნქციებში დაბნეულობის მიზეზებად თავად დასაქმებულები ასახელებენ მენეჯმენტში და კომუნიკაციაში არსებულ პრობლემებს. ეს ორი რამ მჭიდრო ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან. გუნდის ეფექტურობა, საერთო მიზნების დასახვა და განხორციელება, პროცესების ცვლადებზე და კომუნიკაციაზე დამყარებული. ორგანიზაციაში თანამშრომლების მხრიდან აღიარებულია და გამოხატულია პროცესებთან დაკავშირებული პრობლემები და შესაბამისად სწორედ ამ კუთხით არსებული კონფლიქტების არსებობა და ამავე დროს ეს კონფლიქტები ფარულია, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ საწყისი მიზეზე კომუნიკაციის ნაკლებობაა. და თანაც დარღვეულია კომუნიკაცია ვერტიკულ დონეზე. „დაულაგებელია მენეჯმენტი... თანამშრომლები ნაკლებ ინფორმირებულები არიან ერთმანეთის საქმიანობის შესახებ... ფერხდება საქმის სწრაფად შესრულება“-ამბობს ერთ-ერთი. „ჩემმა უფროსმა არ იცოდა რას ვაკეთებდი...“ ის რომ ამ მხრივ მართლაც არის ორგანიზაციაში პრობლემა მიუთითებს მოტივიციის ნაკლებობაზე თანამშრომლებს შორის. კომუნიკაცია აძლიერებს მოტივაციას, რადგან მისი საშუალებით ირკვევა დაქირავებულებმა რა უნდა გააკეთონ,

რამდენად კარგად მუშაობენ ისინი და რა შეიძლება გაკეთდეს მათი ქმედითობის გასაუმჯობესებლად (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). კითხვაზე რა გიშლით ორგანიზაციაში ხელს უფრო ეფექტურად შეასრულოთ თქვენი საქმე, პასუხი თითქმის ერთი და იგივეა „დაულაგებელი პროცესები“. „ვფიქრობ, რომ შეიძლება უკეთ დაიგეგმოს სამუშაო დღე, როცა დღის განმავლობაში ნახევარ საათში ერთხელ ვიღებ დანაწევრებულ გასაკეთებ საქმეს, პრიორიტეტებს ველარ ვალაგებ და მრჩება წინა დღეს დაგეგმილილი საქმე გაუკეთებელი... პროდუქტიულობა ფერხდება“. რა არის თქვენი ძირითადი მოტივაცია, რაც გტოვებთ სამსახურში? პასუხი აქაც ერთი და იგივეა „ადამიანები... მეგობრები“. განსხვავებული პასუხი ამ მხრივ არ დასახელებულა. კიდევ ერთხელ უნდა გაესვას ხაზი, რომ კომუნიკაცია არათორმალურ დონეზე თანამშრომლებს შორის შეუფერხებლად და ფუნქციურად მიმდინარეობს, პრობლემა იკვეთება ვერტიკალურ დონეზე, ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, რასაც მიაწერენ კონფლიქტურ სიტუაციებს, როგორც ერთმანეთში ასევე მენეჯერთან მიმართებაში სამუშაო პროცესში. კომუნიკაციასვე შეგვიძლია დავუკავშიროთ ის, რაც ერთ-ერთმა ახალმა თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ არ არსებობს სწავლების პრაქტიკა ახალ მოსულებისთვის; „თავიდან ძალიან დასტრესილი ვიყავი, არ ვიცოდი რა როგორ უნდა გამეკეთებინა, მეშინოდა და სულ გაურკვევლობაში ვიყავი, კონფლიქტიც ჩემს მოვალეობებთან დაკავშირებით დაინყო... არ ვიცოდი, რომ ეს მევალებოდა, მერე ამისნეს“.

ერთ-ერთი მსხვილი პრობლემა რომელიც ფარულ და გაუქლავებელ კონფლიქტებთან კავშირდება, არის განვითარების საკითხები. ყველა რესპონდენტი ღიად აფიქსირებს, რომ არანაირი განვითარების საშუალებები არ არსებობს ორგანიზაციაში, არ ზრუნავს პროფესიონალების ჩამოყალიბებაზე მათ განვითარებასა და შენარჩუნებაზე. კადრები, ვისაც რაიმე აინტერესებს გადასულები არიან თვითგანვითარებაზე. უფრო მეტიც ერთ-ერთი მათგანი ასეც ამბობს „არათუ ზრუნავენ, პირიქით ხან მგონია ხოლმე რომ ხელს გიშლიან განვითარებაში, გეუბნებიან ეს არის შენი „პატალოკი“, თუ გინდა იქნები თუ გინდა წადი“. „კარიერაში წინსვლასთან დაკავშირებით კითხვის დასმაც უხერხულია, ტრადიციად ასეთი“ - ამბობს სხვა. რა ხდება ამ დროს? სად

წარმოიქმნება წინააღმდეგობები? რამდენიმე თანამშრომელმა ეს პრობლემა მენეჯერს მიაწერა „შიში აქვთ მენეჯერებს, რომ მისი ადგილი არ დაიკავონ“ „ორი დიპლომი ჩემს გარდა განყოფილებაში ბევრს არ აქვს, მაგრამ ეს ორგანიზაციისთვის არაფერს ნიშნავს“. ერთ-ერთმა მათგანმა, რომელიც ყველაზე დიდ განყოფილებაში მუშაობს, თქვა, რომ სიტუაციები და მოთხოვნები ყოველდღიურად იცვლება საბანკო სფეროში. კომპანია არ ზრუნავს დაატრენინგოს კადრები, რათა სწრაფად აუწყონ ფეხი ცვლილებებს და შესაბამისად ვითარდება საქმის პროცესში შეფერხებები, რაც თავისთავად პოტენციური კონფლიქტების გამომწვევია „უშუალოდ სამუშაო პროცესში ვსწავლობთ და კონფლიქტებს წარმოშობს ყოველდღიურად... ასე შეცდომებზე ვცდილობთ გავიზარდოთ“

5. დასკვნა

რა დასკვნები შეგვიძლია გამოვიტანოთ ჩატარებული კვლევის შედეგად, თუ სისტემურად შევხედავთ ორგანიზაციაში მიმდინარე კონფლიქტებს? ამ სისტემურმა და არა ერთხაზოვანმა მიდგომამ გამოავლინა რამდენიმე საკვანძო საკითხი, რაც ორგანიზაციის ეფექტურობას ეხება. იმის გაგება არსებული კონფლიქტები დადებითი თუ უარყოფითი გავლენის მქონეა ორგანიზაციაზე საჭირო იყო გაგვეცო საიდან მოდიოდა ეს კონფლიქტები, როგორ იმართებოდა თავად თანამშრომლების თუ ორგანიზაციის მიერ, როგორ რეაგირებენ მასზე დასაქმებულები და რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საკვანძო ფუნქციებზე. კონკრეტული პრობლემები, რაც ორგანიზაციაში გამოვლინდა, არის პროცესებთან და ფუნქციების გადანაწილებასთან დაკავშირებული დარღვევები. შრომის დიზაინი ისეა მოწყობილი, რომ არ არსებობს სამუშაოს შინაარსი და მიზნები. ხარვეზებია ფუნქცია-მოვალეობებში, რადგან იკვეთება დავები იმის შესახებ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო დრო კი ამით იწელება. პროცესები, რომელიც გულისხმობს კონკრეტულ მიზნებსა და ეფექტურ მუშაობს, საერთოდ არ იზომება. არ ხდება დაგეგმვა-შესრულების კონტროლი. პროცესები განწელილი და ზედმეტად ბიუროკრატიულია. ამავე დროს ადგილი აქვს სპონტანურ და იმპროვიზებულ გადაწყვეტილებებსაც, რომელიც ზედა მმართველი რგოლიდან მოდის. პრობლემები სამუშაო პროცესებში სარკისებურად ისახება თანამშრომელთა ურთიერთობებზე. ცხადია, დღესდღეისობით ორგანიზაციაში დაბალანსებული და კონსტრუქციული კონფლიქტების

გარდაქმნა დისფუნქციურად ძალიან მარტივად შეიძლება მოხდეს (Holstein and Berry, 1970, Mintzberg 1979).

გამოვლინდა დარღვეული კომუნიკაციის შედეგები კონფლიქტებთან და სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით. არ მიმდინარებს მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის დიალოგი, პრობლემების იდენტიფიცირება. იგრძნობა თავშეკავება და განრიდების სტრატეგია კონფლიქტის დროს, თითქოს არაფერი ხდება იქამდე, სანამ სიტუაცია არ გართულდება და კონფლიქტი გამოაშკარავდება. თანამშრომლების უკმაყოფილება დარღვეულ სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით გაუმჟღავნელად მიმდინარეობს და ხდება პრობლემის იგნორირება. ორგანიზაციაში იერარქიული ძალაუფლების ნიშნები იკვეთება, რის საფუძველსაც იძლევა თანამშრომელთა დაფარული უკმაყოფილება მენეჯმენტის მმართველობაზე, მათ მიერ გადანყვეტილების მიღებასა და პრობლემების უგულებელყოფაზე. როდესაც ძალაუფლება არის ბოროტად გამოყენებული და ადამიანებზე ვრცელდება დომინანტობა, ინდივიდუალიზმის ჩახშობა ხდება. იქედან გამომდინარე, რომ ორგანიზაცია მომართულია იმაზე რომ მიაღწიოს დასახულ მიზანს, მთავარია თუ როგორ იგეგმება და იმართება ყოველდღიური სამუშაო პროცესები. ეს თავისთავად დიდ გავლენას ახდენს ურთიერთობებზე. ბალანსი, ინდივიდუალურ მოთხოვნებსა და ორგანიზაციულ პრიორიტეტებს შორის, არ ჩანს დაცული ბანკში, ამიტომ შესაძლებელია დაძაბულობა გაიზარდოს პირად ღირებულებებსა და საქმის ეფექტურად შესრულების მოთხოვნებს შორის.

ყველაზე არსებითი და მნიშვნელოვანი რაც კვლევამ გამოავლინა არის ორგანიზაციაში არსებული სოციალური ურთიერთობების საკითხი. მიუხედავად დარღვეული სამუშაო პროცესებისა, რაც ზოგადად დიდ გავლენას ახდენს მომუშავეთა ურთიერთობაზე, მიუხედავად მოტივაციის ფაქტიურად არ არსებობისა, სამუშაოს რუტინისა და სტრესისა, ორგანიზაციაში არ არსებობს ისეთი კონფლიქტები, რომელიც თანამშრომელთა დისკომფორტს იწვევდეს. დომინანტურია მეგობრული და დადებითი გარემო, მათ უხარიათ ერთობლივად შრომა, ისინი მიდიან „სახლიდან სახლში“ და ყველა არსებულ კონფლიქტს ან თანამშრომლობით ან განრიდებით მართავენ. თამამად შეიძლება

ითქვას, რომ მჭიდრო კავშირი გამოვლინდა თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებსა და ორგანიზაციის ისეთ მნიშვნელოვან შედეგს შორის, როგორც სამუშაოთი კმაყოფილებაა. ორგანიზაციის კულტურა, რაც მყარ იდენტობას, ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობასა და ერთგულებაში ჩანს, აშკარად ძლიერია. ეს უწყობს ხელს სოციალური სისტემების სტაბილულობას, წარმოქმნის გრძნობებს. არის კონტროლის მექანიზმი, რომელიც დასაქმებულთა ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმოშობს და აყალიბებს (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). არ შეიძლება არ გაესვას ხაზი ადამიანების ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობას, რაც ძალიან მკაფიოდ გამოიხატა კონფლიქტური სიტუაციების მათ მიერ ინტერპრეტაციულ გადმოცემაში. აშკარაა როლი, რომელსაც ასრულებს ემოციური ინტელექტი თანამშრომელთა ურთიერთობების აგებაში. ადამიანები რომლებიც იცნობენ საკუთარ ემოციებს და კარგად ხვდებიან სხვების ემოციებს უფრო ეფექტურები არიან თავიანთ სამსახურეობრივ ურთიერთობებში (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009).

როგორც აღმოჩნდა, ორგანიზაცია არ არის სწავლებაზე ორიენტირებული . არ ხდება შედეგების შეფასება. არ ეთმობა დრო შეკითხვებს, თუ როგორ სრულდება მიზნები, რამდენად კარგად ემსახურებიან კლიენტებს, რამდენად კარგად ეთავსებიან ორგანიზაციის მისიას და ხედვას. რას სწავლობენ, როგორც წარმატებიდან, ასევე წარუმატებლობიდან. ორგანიზაციები, რომლებიც არასოდეს ახდენენ შეფასებას თუ საითკენ მიდიან, ყოველთვის აღმოაჩენენ თავს არასწორი მიმართულებით. იქ სადაც არ არსებობს დაგეგმვა, ნაკლები შესაძლებლობაა სწავლის. შესაბამისად განვითარების შესივ ნაკლებია. (peterr M. Kellett, Diana G. Dalton, p.133).

ორგანიზაცია გამოირჩევა ბიუროკრატიული მართვის პრინციპებით. თანამშრომლების შემოქმედებითი ჩართულობა თითქმის ნულის ტოლია. გადანყვეტილებები ზემოდან ქვემოთ ერთპიროვნულად მიიღება. არ არსებობს შესრულების მიზანი „გაურკვეველია რას შეგიძლია მიაღწიო რის ფასად“ .

კონფლიქტებისადმი სისტემურმა მიდგომამ მნიშვნელოვანი რამ გამოავლინა, რომელიც შეიძლება შემდგომი კვლევების დაგეგმვის მიმართულებად გამოდგეს. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაცია იმყოფება განვითარების დიფერენციაციის კრიზისულ

ფაზაში. ნიშნები, რომელიც აღნიშნულ კრიზისულ ფაზას ახასიათებს, არის სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული სირთულეები, მეტისმეტი ფორმალიზაცია, ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები, ბიუროკრატიული მმართველობა, აზროვნების გახევება, კომპეტენციებთან და ფუნქციებთან დაკავშირებული პრობლემები, კოორდინაციის დარღვევა, მოტივაციის არ არსებობა (Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). ყველა ეს მახასიათებელი კონკრეტულად გამოვლინდა სიღრმისეული ინტერვიუს დროს. გამოდის რომ ორგანიზაცია იმყოფება ზღვარზე დაშლის ან სიცოცხლის გაგრძელების, რომლის ერთადერთი გზა განვითარების შემდგომ ეტაპზე გადასვლაა.

შეხედულება იმაზე რომ სასიამოვნო, მშვიდი, მეტისმეტად თანამშრომლობითი ორგანიზაცია მიდრეკილია გახდეს სტატიკური, აპათიური, სტაგნაციური და უუნარო უპასუხოს ინოვაციებს, ცვლილებებსა და გამონვევებს, შეიძლება ამ კონკრეტულ შემთხვევაში სწორედ განვითარებაში კრიზისს უკავშირდებოდეს. ის, რომ არ ხდება ორგანიზაციაში პრობლემების იდენტიფიცირება, შეფასება, განხილვა და იგნორირებულია ყოველდღიური თანამშრომელთა საჭიროებები, არ არის საერთო მიზნები, მენეჯერები არ არიან თვითკრიტიკულები და იგნორირებას უკეთებენ თანამშრომელთა მოტივაციას, შემოქმედებითობას, გადანაცვლებებში მათ ჩართულობას, უკვე ქმნის საფუძვლიან ეჭვს რომ, ორგანიზაცია ეწინააღმდეგება ცვლილებებს, არ აღიარებს მის საჭიროებას. ასეთ ვითარებაში შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა რომ, ერთის მხრივ, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიმცირე, მისი ფარული მიმდინარეობა, კონსტრუქციული მართვა და კომუნიკაციის ნაკლებობა ხელს უშლის პრობლემების დანახვას, ორგანიზაციის და მმართველის სისტემების გადახედვას. მეორეს მხრივ კი, ორგანიზაციის სტაბილური მდგომარეობა, არ ჩამოშლა სწორედ ამ უკონფლიქტო და კონსტრუქციულად მართულ სოციალურ სისტემაზე დგას. თუ გავალოთ ორგანიზაციის ჩარჩოებიდან და შევხედავთ ბაზარზე არსებულ მის კონკურენტ კომპანიებს, იმ მონოპოლიურ ვითარებას, რაც საბანკო სფეროში ორი მონინავე ბანკით განისაზღვრება, ჩნდება კითხვები, როგორ პასუხობს გამონვევებს ეს ორგანიზაცია? რითი აიხსნება მისი არსებობა თუ კი ვერაფერს გამორჩეულს ვერ ქმნის და ვერ წევს კონკურენციას? ცხადია, ბევრი სხვა ფაქტორიც მოქმედებს მათ შორის გლობალური და

ეკონომიკური, მაგრამ ერთ-ერთი ძალიან მნიშვნელოვანის, რომელიც ადამიანური ფაქტორია, უგულებელყოფა შეუძლებელია.

6. რეკომენდაციები

დიფერენციაციის თაზის კრიზისიდან განვითარების შემგომ, ინტეგრაციის თაზაში გადასვლისას მნიშვნელოვანია გაირღვეს მექანიკური აზროვნება. თუ ორგანიზაცია რეალობას მხოლოდ მარტივ ფაქტებზე დაყრდნობით შეხედავს, ეს იმას ნიშნავს, რომ დაკარგავს მიმართულებას. რეალობის სირთულის გაანალიზება და ცვლილების საჭიროების დანახვა, აღიარება არის აუცილებელი პირობა იმისთვის, რომ განვითარებას ჩაეყაროს საფუძველი. ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს პრინციპი: ერთი, რომ განვითარებას აქვს მიმართულება და ამ მიმართულების მიმცემი უნდა იყოს მმართველი გუნდი. და მეორე - უნდა შეიცვალოს სუბ-სისტემები და მოხდეს ადამიანისა და სისტემის ერთმანეთთან შეთანხმებულობა.

მნიშვნელოვანია ბალანსი სტაბილურობის სურვილსა და ცვლილებების საჭიროებებს შორის. ყველა ორგანიზაციას აქვს თანდაყოლილი ინსტინქტი გადარჩენის და განვითარების. ეს დამოკიდებულია უნარზე დააბალანსო ერთმანეთში ორი რამ : საჭიროება იყო ღია და სურვილი - იყო ჩაკეტილი. ორგანიზაციას სჭირდება ცვლილებები რომ დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი (peterr M. Kellett, Diana G. Dalton, p.133).

ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები. უნდა შეიქმნას და ჩამოყალიბდეს გუნდი, რომელიც კომპლექსურად იმუშავებს განვითარების საკითხებზე. შეიქმნება ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაზე მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას გაზარდოს თანამშრომელთა ეფექტურობა და მიაღწიოს ძირითად მიზნებს. პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს სამუშაოს დეტალური ანალიზი, რათა აღმოიფხვრას უფლებრივად ბუნდოვანი მხარეები და მოხდეს კონფლიქტების თავიდან აცილება. სწორად ჩამოყალიბდეს და დაიგეგმოს სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობები, გაუმჯობესდეს თანამშრომელთა მართვა და მოტივირება. საჭიროა მონაწილეობის, ჩართულობის მაღალი დონე და ინტენსიური ტრენინგები. მნიშვნელოვანია შესრულების მიზანი, რომელზეც ყურადღებას გაამახვილებენ თანამშრომლები, აიღებენ მათზე პასუხისმგებლობას. დაიგეგმოს კომუნიკაციის უწყვეტობის პროცესი, შიდა დიალოგების განვითარება, რაც გამოავლენს პრობლემებსა და მოხდება მათზე რეაგირება. შემდგომი კვლევისთვის საინტერესო იქნება ორგანიზაციაში ძალაუფლების და მასთან დაკავშირებული კონფლიქტების სიღმისეულად შესწავლა.

სისტემური მიდგომა გამოიყვანს ორგანიზაციას კრიზისის ფაზიდან და მისცემს შანს შემგომი განვითარებისთვის.

ბიბლიოგრაფია

Peter M. Kellet & Diana G. Dalton (2001) Managing Conflict in a negotiated World
(A Narrative Approach to achieving Dialogue and Chaing) (49-75, 120-143)

Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational Communication and Conflict Management Systems.
Nordicom Review 31(1), 125-141.

Badler, Howard (2008, September). Conflict management in the workplace. Training news.
Retrieved March 27, 2012, from

Brett, J. M. (2007). Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make
Decisions. San Francisco: Jossey-Bass.

Ford, J. (2001). Cross cultural conflict resolution in team. www.mediate.com/articles/team.
www.mediate.com/articles/ford5.cfm

Crossley, M. L. *Introducing Narrative Psychology: Self, Trauma and Construction of Meaning*.
Buckingham, Philadelphia : Open University Press, 2011.

Borisoff, D. & Victor D. A (1996). *Conflict management: A communication skills approach*, Needham Heights: Allyn& Bacon, a via com company

Coser, L (1956) *The functions of social conflict*. New York: Free Press

Folger, J.P & Poole,M.S.(1984) *Working through conflict: A communication perspective*.
Glenview, IL: Scott, Foresman.

Tillett, G. & French, B. (2006). *Resolving Conflict*. Melbourne, Australia: Oxford
University Press.

Thomas, K. (1999).*Conflict management: a handbook of industrial and organization
psychology*. www.conflictmanagent.com.

Hocker, J.L .,& Wilmot,W.W. (1995) *Interpersonal conflict*. Madison,WI: Brown&Benchmark

Ramsay, A.E (2001) *workplace in the health care workplace*.
www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMCI1291328

Fleetwood, Karen L. (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational
Managers*. Unpublished master's thesis, University of Delaware, Newark

Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Emotional Intelligence*.Unpublished thesis for
degree of Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Lismore

McShane, S. L., & Glinow, Von M. A. (2008). *Organisational Behavior*. New York: McGraw-Hill
Companies.

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Kilmann, R. H., & Thomas, E. J. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of Jungian Personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980

Jaffee, D. (2001). *Organization theory, tension and change*. New York. McGraw-Hill.

Edwards, R. (1979). *Contest terrain; the transformation of workplace in the twentieth century*. New York; Basic Book.

Bowles, S. & Gintis, H (1990). Context exchange, new micro foundation for political enemy of capitalism. *Politics and society* retrieved from http://pas.sagepub.com.esprony.aut.ac.nz/pdf_extract

ლილი ხეჩუაშვილი - ნარატიული მიდგომა პიროვნებისადმი: ფროიდიდან დღემდე GESJ: Education Science and Psychology 2013 | No.2(24)

სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი - ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები (2009)

რევაზ ჯორბენაძე - პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა (სალექციო კურსი)

http://old.ucss.ge/publication/Politikuri%20konfliktების%20მართვა_wuGtHnVkT.pdf

დანართი 1

კითხვარი იკვლევს არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში კონფლიქტები, რა ტიპის კონფლიქტებია და რა არის ძირითადი გამომწვევი მიზეზები.

კითხვარი შედგება 7 კითხვისაგან და საშუალოდ მის შესავსებად საჭიროა 10-15 წუთი.

მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

1. კმაყოფილი ხართ საკუთარი პროდუქტიულობის ხარისხით სამსახურში?

ძალიან კმაყოფილი

კმაყოფილი
ნეიტრალური
უკმაყოფილო
ძალიან უკმაყოფილო

2. ხშირად ჩივიან თანამშრომლები სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესზე?

ყოველთვის ჩივიან
ხშირად ჩივიან
ხანდახან ჩივიან
არასდროს ჩივიან

3. ხშირად არის კონფლიქტები თანამშრომლებს შორის?

ხშირად
ხანდახან
არასდროს

4. რა ტიპის კონფლიქტები არსებობს ორგანიზაციაში? (შევიძლიათ აირჩიოთ ერთზე მეტი პასუხი)

ინტერპერსონალური (ამგვარის კონფლიქტის წყარო შეიძლება იყოს პიროვნული განსხვავებულობა, ანტიპატიები, დამოკიდებულებები)
ფუნქციებთან დაკავშირებული (ფუნქციების გადანაწილება, დავალებები)
სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული
ძალაუფლებასთან დაკავშირებული (მენეჯერთან, ჯგუფის უფროსთან)

5. ძირითადად კონფლიქტები არის

ფარული
ღია

6. ძირითადად კონფლიქტები არის:

კონსტრუქციული (ფუნქციონალური) (ეხმარება გუნდს პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მოგვარებაში)

დესტრუქციული(დისფუნქციური) (მიმართულია ინდივიდუალური ძალაუფლებისკენ, აქვს აგრესიულობის ტენდენცია, არაფერს მატებს გუნდს და მართულია გარკვეული შიშების საფუძველზე)

7. რა არის ძირითადი წყარო კონფლიქტების? (შეგიძლიათ დაასახელოთ რამდენიმე პასუხი)

- სპეციალიზაცია (როდესაც უმრავლესობა დასაქმებულების არიან ვიწრო სპეციალისტები, კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმის გამო რომ ერთმანეთის სამუშაოს შესახებ ნაკლები ცოდნა აქვთ)
- განსხვავებული მიზნები (ზოგჯერ ორგანიზაციაში ჯგუფებს, განყოფილებებს აქვთ განსხვავებული და შეუთავსებელი მიზნები, რაც ქმნის პირობას წარმოიშვას კონფლიქტი)
- ურთიერთდამოკიდებულება(ურთიერთდამოკიდებულ სამუშაო სიატუაციაში ადვილია დაადანაშაულო თანამშრომელი როდესაც რაიმე ფუჭდება)
- ავტორიტარული ურთიერთობა (ხშირად არის ფარული დაძაბულობა დაქვემდებარებულსა და მენეჯერს შორის, რადაგან ადამიანთა უმეტესობას არ მოსწონს როდესაც მიუთითებენ რა გააკეთოს)

- განსხვავებული სტატუსი (სტატუს კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როდესაც ერთ პიროვნებას აქვს გავლენა სხვაზე, ადამიანები შესაძლოა შედიან კონფლიქტში იმისთვის რომ სტატუსი ან ძალაუფლება აიმაღლონ ორგანიზაციაში)
- უფლებრივი ბუნდოვანება (როდესაც დავალებები, პასუხისმგებლობები არ არის მკაფიო, შესაძლოა გაჩნდეს უთანხმოება თუ ვინ არის ამათუიმ დავალებაზე პასუხისმგებელი)
- როლები და მოლოდინები (როდესაც სუბორდინაციის შესახებ ინფორმაცია არ არის მკაფიო და თითოეულ მხარეს აქვს სხვადასხვა წარმოდგენა როლების შესახებ)
- უნარები და კვალიფიკაცია (კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას, როდესაც გამოცდილი კადრი მუშაობს კარგი თეორიის მცოდნე, მაგრამ ნაკლებ გამოცდილ ახალბედასთან ერთად)
- პერსონალური კონფლიქტები (როდესაც ორი ადამიანი განსხვავებულად უყურებს მოვლენებს, განსხვავებული ღირებულებები, ხედვები , ატიტუდები და რწმენები გააჩნიათ)
- აღქმა (პერსონალს და მენეჯერს აქვს სიტუაციების სხვადასხვა აღქმები)
- მრავალფეროვნება (გასხვავებამ ასაკში, კულტურაში, ეთიკაში და ღირებულებებში შესაძლოა წარმოშვას კონფლიქტები)

- პირადი პრობლემები (როდესაც პირადი პრობლემები აწუხებს თანამშრომელს მისი სამუშაოს შესრულების ხარისხი იკლებს)
- დარღვეული კომუნიკაცია (როდესაც ინფორმაციის განვლადობა არ არის უზრუნველყოფილი, არ არის ღია და დარღვეულია კომუნიკაცია, როგორც ვერტიკალურ, ასევე ჰორიზონტალურ დონეზე)

დანართი 2

სადისკუსიო გეგმა

1. გქონიათ რეალური კონფლიქტური სიტუაცია თანამშრომელთან? აღმინერეთ
2. საკონტროლო კითხვა იმ შემთხვევაში თუ პასუხი უარყოფითია (წარმოსახვით გქონიათ ჩხუბი თანამშრომელთან რაიმე კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით? ყოფილა შემთხვევა რომ კონფლიქტში არ შესულხართ, მაგრამ მართლ დარჩენილს მასზე გიფიქრიათ? რა სახის იყო და რატომ?)
3. როგორ აღწერთ თქვენს შინაგან გრძნობებს სამსახურში კონფლიქტის დროს?
4. როგორ იქცევი სამსახურში კონფლიქტურ სიტუაციაში?
5. რა მეთოდებს იყენებთ კონფლიქტის მოსაგვარებლად?
6. როგორ ფიქრობთ კონფლიქტურ სიტუაციების ტავიდან არიდებაში ძირითადი წვლილი თქვენ მიგიძღვით თუ სხვებს? რატომ?
7. როგორ გააუმჯობესებდით კონფლიქტურ სიტუაციაში თქვენ თავს/რას შეცვლიდით თქვენ თავში, რას გააუმჯობესებდით მეორე მხარეში?
8. გქონიათ სურვილი შესულიყავით კონფლიქტში თანამშრომელთან იმისთვის რომ პრობლემა მოგვარებულიყო?
9. ხშირად აღმოჩენილხართ გაურკვეველ სიტუაციაში? როგორი იყო ეს სიტუაცია? როგორ მოქცეულხართ ამ დროს და რა გიგრძენიათ?
10. რა გიშლით ხელს ორგანიზაციაში უფრო პროდუქტიულად და ეფექტურად შეასრულოთ სამუშაო?
11. არსებობს რაიმე შემაფერხებელი ფაქტორები რაც ხელს გიშლით მეტად განვითარდეთ ორგანიზაციაში?

ტრანსკრიპტი

-შეგიძლია რაიმე კონკრეტული რეალური კონფლიქტური სიტუაცია მომიყვე რაც თანამშრომელთან გქონია?

-არა, ეგეთი არ მახსენდება, რაიმე კონკრეტული? ეგრე ვერ ვიხსენებ.

-კარგი, ზოგადად თუ შეგიძლია დამიხასიათო ბანში სიტუაცია, არის კონფლიქტური გარემო?

-კონფლიქტური სიტუაცია არ არის ანუ დაძაბული არ ვარ პირადად მე მუშაობის პროცესში, ანუ ხელი არ მეშლება, თუმცა ვფიქრობ რომ ფუნქციების არასწორი გადანაწილების გამო განყოფილებებს შორის უთანხმოებები არის. თუმცა ისეთი დონის არ არის რომ დაძაბულობებს მიქმნიდეს. ვერ ვიტყვი რომ კონფლიქტურია და რაღაც სამსახურთან ასოცირდებოდეს რომ რაღაც კონფლიქტი იყოს გამუდმებით ესე არა. ჩემი აზრით ძირითად ეხება იმას რომ კომპეტენციები მკაცრა განსაზღვრული არი არის კონკრეტული განყოფილებების ან კონკრეტულ ადამიანებს შორის თვითონ განყოფილებებს შიგნითაც და შეიძლება აგალითად ერთიდაიგივე საკითხზე შეიძლება ერთიანია პოზიცია არ იყოს ჩამოყალიბებული. შესაბამისად ერთი განყოფილებიდა შეიძლება ერთი სხვა რამეს ამბობდეს მეორე სხვას და გაურკვევლობა გამოიწვიოს და სხვებთან სხვა განყოფილებებთან ურთიერთობის დროს . თუმცა ზოგჯერ არის პირად შეხედულებებიდან გამომდინარე ანუ ვილაცა შეიძლება შენთვის უფრო მისაღებია და მისგან ანუ რაღაც გაატარო ცოტა უხეშად რომ ვთქვათ , კონფლიქტი არ შექმნა იმიტომ რომ მასთან პირადი დამოკიდებულება გაქვს მაგრამ სხვის მიმართ ვისთანაც არ გაქვს შესაბამისი დამოკიდებულება მისთვის გააპრობლემო რაღაც საკითხი თუმცა გაპრობლემებას ვგულისმობ მაგის უფლება ისედაც რომ გაქვს და არა შენ თვითონ შექმნა რაღაც ხელოვნურად ანუ შეიძლება ვილაცასთან დათმობაზე წახვიდე შენი უფლების ფარგლებში პირადად ახლა ჩემი გამოცდილებებიდან გამომდინარე ურთიერთობებიდან გამომდინარე ხელოვნურად შექმნილი კონფლიქტი ასეთი არ მახსენდება .

-კომპეტენციების პრობლემა საიდან მოდის შენი აზრით?

- კომპეტენციების პრობლემა ჩემი აზრით არის მენეჯმენტის ბრალი იმიტომ რომ კომპეტენციას კონკრეტული დაქვემდებარებული პირი ვერ განსაზღვრავს ანუ კომპეტენცია მოდის მეჯმენტის ზედა რგოლიდან შესაბამისად მათი ნება უნდა იყოს რომ ეს ფუნქციები დალაგდეს. იმიტომ რომ როცა ადამიანმა არ იცის კონკრეტულად რისი უფლება აქვს და სად მთავრდება მისი კომპეტენცია შეიძლება არასწორად სხვის საქმეში ჩაერიოს და რა თქმა უნდა არავის არ სიამოვნებს როცა მის საქმეში უსათუქვლოდ ერევიან შესაბამისად ანუ ეს ქვედა საფეხურის თემა არ არის ჩემი აზრით, ეს არის ზედა რგოლის რომელიც ადგენს კომპეტენციებს.

- როგორ ფიქრობ კონფლიქტები მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის უფრო ხშირია თუ ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის?

- იცი როგორ არის ? შეიძლება თანაბრად იყოს მაგრამ ჩემი აზრით უფრო ერთი დონის დაქვემდებარებულებს შორის ან კომპეტენციებისა და განაწილების ნაწილში თუ კომპეტენცია არასწორად არის განაწილებული ერთი რგოლი ერთი რგოლის მუშაკები უფრო კონფლიქტია ერთი დონისაში, იმიტომ რომ ვილაცა ვინც შენნაირ საქმეს აკეთებს თვლის რომ იმაზე მეტის უფლება აქვს ვიდრე აქვს და შესაბამისად შენს საქმეში ერევა. ზედა და ქვედა რგოლს შორის კონფლიქტი შეიძლება მასეთი იყოს მაგრამ კონკრეტულ ქეისზე ვფიქრობ უფრო. მაგალითად ასეთი რაღაცა მახსენდება როცა ეს იყო კომპეტენციის თემაზე როცა ანუ ნებისმიერი ჩვენ აქ დასაქმებულები ვართ ჩვენნი ვალდებულებები გამომდინარეა შრომითი ხელშეკრულებიდან ხო ანუ შრომითი ხელშეკრულებაში რაც არის ჩემი ვალდებულება მე ვალდებული ვარ რომ ის გავაკეთო. შრომითი ხელშეკრულების გარდა რის გაკეთებასაც მოხვდა თანამშრომელი ჩემს კომპეტენციაში არ შედიოდა შესაბამისად ჩემგან ამაზე მიიღი უარი. და როდესაც ზემდგომთან გადაამოწმა ასე ვთქვათ ანუ როცა ვილაცას რაღაც უნდა მიიღოს სწრაფად, ისე უფროსისგან მიიღო განსხვავებული პოზიცია, ჩემგან განსხვავებული, ანუ ხელშეკრულებით რაც არ იყო გათვალისწინებული ჩემი ზემდგომისგან მიიღო ინფორმაცია რომ მე მაინც ვიყავი ვალდებული ეს გამეკეთებინა. და უკმაყოფილება

გამოიწვია აღნიშნული პირის იმიტომ რომ ის თვლიდა რომ მე შეიძლება რაღაცას თავს ვარიდებ ჩემს საქმეს ან რაღაც მსგავსი. და ეს იყო კონფლიქტი.

-როგორ განვითარდა ეს კონფლიქტი?

-პირადად მე გადავწყვიტე რომ გამერკვია ზუსტად მკვეთრი ანუ მე თვითონ ისეთი პიროვნება ვარ არ მიყვარს კონფლიქტები მე მიყვარს წყნარად მუშაობა. შესაბამისად არ მინდოდა რომ ეს ასე დარჩენილიყო მე თვითონ დავეუკავშირდი ასე ვთქვათ შედარებით უფრო კომპეტენტურ ადამიანს ვებისაც შეეძლო ზუსტი პასუხი გაეცა ავეხსენი სიტუაცია რომ ჩემი შრომის ხელშეკრულებით აღნიშნული არ გამომდინარეობდა და ვთხოვე რომ მომავლში თუ რამე შეიცვალა მეც მაცნობონ რომ ჩემი ვალდებულება თუ რაღაც გახდა შესაბამისად შემატყობინონ ან წერილობით რომ შენი ვალდებულება გახდა ესეც. თუ ეს ასე არ არის ეთქვა რომ სხვისთვისაც არასწორი ინფორმაციის მიწოდება არ ყოფილიყო. და მან დამიდასტურა რომ სწორი ვიყავი ამ შემთხვევაში. ეს ალბათ უფრო პრობლემა იყო იმ ადამიანის ანუ ჩემი უფროსის ვინც არასწორი ინფორმაცია მიანოდა ექსპერტს.

-თანამშრომელთან როგორ განვითარდა ურთიერთობა?

-თანამშრომლის აღარ დავკავშირებივარ ანუ თანამშრომელს თავიდანვე ვუთხარი ასეთი პასუხი, ანუ ზოგადად ასე ვიქცევი ხოლმე რომ მაგალითად რაღაცის გაკეთება თუ სურს და ის ჩემი კომპეტენცია არ არის, ვეუბნები რომ ეს ჩემი კომპეტენცია არ არის და თუ ეჭვი გეპარება ან გინდა საკითხის გარკვევა შეგიძლია ჩემს ზემდგომს მიმართო. უბრალოდ ამ შემთხვევაში ისეთი ქეისი იყო რომ ზემდგომმა არასწორი ინფორმაცია მიანოდა, მერე მე გადავამოწმე ასე ვთქვათ ზემდგომთან, რომ ასეთი ქეისი აღარ ყოფილიყო.

-შენთვის ეს შემთხვევა შენს უფროსთან კონფლიქტი უფრო იყო თუ თანამშრომელთან?

-ანუ ჩემთვის გამაღიზიანებელ იყო ზემდგომის ქმედებაც და ამ ექსპერტისაც იმიტომ რომ ხშირად ურთიერთობებში ადამიანები ცდილობენ თავისას მიაღწიონ ნებისმიერ ფასად ანუ გარკვევის გარეშე კონფლიქტი რომ ხდება, პირდაპირ ანუ და ისე რომ რაღაც არ გააკეთა და იმაზე არავინ არ ფიქრობს რომ რეალურად რატომ ეუბნები უარს. ამას უნდა რომ რაღაც გაკეთდეს და ეს უნდა მიიღოს, როგორ გითხრა, არასწორი

დამოკიდებულება აქვს მე საკმაოდ გასაგებად ვუთხარი თუ ჩემი კომპეტენცია არ არის მე ჩემსას ხო ვერ გავცდები იდეაში ჩვენ ხომ ყველა ერთი საქმისთვის ვართ ბანკი, ერთ საქმეს ვაკეთებთ რეალურა დუბრალოდ სხვადასხვა ფუნქციები გვაქვს და პირადი დაინტერესება მითუმეტეს იურისტებს აქ ვერ გვექნება ვერანაირი ვერაფერში არაფერზე არ ვარ ჩვენ დამოკიდებული შესაბამისად მე თუ რაღაცაზე უარს ვამბობ ესეიგი ამის საფუძველი მაქვს .

-რას შეცვლიდი შენს ქცევაში ამ კონფლიქტის დროს ან რა გააკეთე სწორად?

-ჩემი აზრით კარგად ის გავაკეთე რომ უფროსს შევატყობინე რომ ასეთი რაღაც არის რომ ზოგიერთ ადამიანს არ აქვს სწორი წარმოდგენა ჩემს ფუნქციებზე და ვიკითხე რომ თუ რამე ცვლილებაა და არ ვიცი შეიძლება გამორჩათ და ჩემი შესასრულებელია მე მზად ვარ ეს გავაკეო უბრალოდ უნდა ვიცოდე რომ ეს ჩემი ვალდებულებაა.

-შენი გრძნობების შესახებ მითხარი რამე

-გავბრაზდი ძალიან ვერ გავიგე, როგორ ვითხარა გაურკვევლობის გრძნობა რომ გაქვს შენ ერთი გაქვს საბუთი რის მიხედვითაც არ გაქვს ვალდებულება მეორე მხრივ არსებობს შენი ზემდგომი რომელიც ამბობს რომ ეს უნდა გააკეთოდა რის საფუძველზე უნდა გავაკეთო იმაში ეს არ წერია და ჩემი ვალდებულება უფროსის სიტყვიდან არ გამომდინარეობს, დოკუმენტიდან გამომდინარეობს. შესაბამისად ცოტა ასე ვტყვით გავბრაზდი რომ უფროსიც დეტალებს არ გაეცნო და ზედაპირულად მიუდგა ამ საკითხს კონფლიქტი ორივესათს გამოვიდა პრინციპში მაგრამ ჩემთვის უფროსთან უფრო მნიშვნელოვანი იყო იმიტომ ყოველთვის მირჩევნია რაც ჩემი ვალდებულებაა გარკვეული მქონდეს მენეჯმენტის მხრიდან.

-როგორ ახსნი შენი უფროსის ქცევას და როლს ამ კონფლიქტში?

-ჰასიური იყო ანუ არ გაერკვა როდესაც მასთან კონკრეტული კითხვით მივიდნენ, სიტუაცია არ გამოიკვლია, რამაც გაუგებრობა გამოიწვია საბოლოო ჯამში იმიტომ კომპეტენციას რომ დაკვირვებოდა მიხვდებოდა რომ ჩემი არ იყო და ჰასიური გამოვიდა მიუდგა საკითხს აღარ ჩაუღრმავდა და ანუ ჩემთანაც არ უკითხავს. ჩემი აზრით საუბრის

მერე მიხვდა რომ რალაც ზედაპირულად გააკეთა თუმცა აღიარება არ ყოფილა რომ უხერხული სიტუაცია შეიქმნა ასეთი არ ყოფილა, უბრალოდ რაც ვუთხარი ის გაიგო მერე მითხრა რომ მართალი იყავიო მერე ამ კონფლიქტზე საუბარი აღარ ყოფილა, ასე რომ იმედი მაქვს აღარ განმეორდება.

-რა შეიცვალა ამ კონფლიქტის შემდეგ შენთვის?

-ჩემთვის გააუმჯობესდა ის რომ მინიმუმ ამ კონკრეტულ საკითხზე პრობლემა აღარ მექნება. ჩემი აზრით ამას მივალწიე იმიტომ რომ უფროსიც ალბათ უფრო ისე დააკვირდება რალაცეებს, ანუ მესმის ყველა ადამიანი შეიძლება შეცდეს, შეიძლება ისე იყოს დაკავებული რალაცეები სიღრმისეულად არ გაიაროს ყველას მოსდის შეცდომა, ისეთი დამოკიდებულება არ მაქვს ამის მიმართ, შემდგომ ურთიერთობებს რომ ცუდად აისახოს უბრალოდ ეს იყო კონკრეტული ფაქტი რომელიც არ მომეწონა და დავაფიქსირე.

-რა არის ის რაც ხელს გიშლის უფრო მეტად პროდუქტიული იყო შენს საქმეში?

-ხელს მიშლის... აი ზოგ შემთხვევაში ვთვლი რომ ადმინისტრირების ერთ-ერთ განყოფილებასთან მაქვს მაგალითად, აი არატერის მომცემი მოთხოვნები ან თხოვნები უნდა შეასრულო დროს გაკარგვინებს უაზროდ და შენს საქმეს სცდები, აი რალაც ისეთი რაც ისედაც ცხადია, როგორ გითხრა, ზედმეტი ფორმალობები გარკვეულ საკითხებში. რაც ისედაც ცხადია და ისედაც უნდა გაკეთდეს არ კეთდება ფორმალურად იმიტომ რომ ვილაცის დასტური ჭირდება. კომუნიკაციის პრობლემაც არის ეს და შეიძლება ნდობის საკითხიც, არ ვიცი, უფრო ალბათ კომუნიკაციის. ჩემი აზრით უფრო არის საუბრის ნაკლებობის თემა. შეიძლება რომ გარკვეული განყოფილებები დასხდნენ და რალაც საკითხები გაიარონ სიღრმისეულად და ასე ზედაპირულად არ მიუდგეს ყველა და ერთმანეთზე არ გადააბარონ რალაცეები და ანუ კონკრეტული ქეისი რომ ზუსტად გაირჩეს უფრო ნათელი გახდება რომ რალაცეები შეიძლება სულ არ იყოს საჭირო რასაც დღეს ვასრულებთ და რაშიც ყველა ჩვენი განყოფილებაც და სხვაც დროს ხარჯავენ. დროსაც და ნერვებსაც რა თქმა უნდა.

-რას იტყვი შენს განვითარებაზე, არის ბანკში ამის შანსები?

-ორგანიზაციაში რომ კარიერულ წინსვლას მიაღწიო? ჩემი აზრით არ არის. პირველ რიგში იმიტომ რომ აი ბევრი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს გადამზადებას ტრენინგს ან თუნდაც განყოფილებებ შორის ინფორმაციების გაცვლის შეხვედრებს, რომ ყველამ უკეთესად იმუშაოს ჩვენს შემთხვევაშია არანაირი მსგავსი არაფერი არ არის ერთადერთი უსაფრთხოების თემებთან დაკავშირებით თუ არის რამე. მაგის გარდა გაურკვეველია საფეხურები ანუ რას შეგიძლია რომ მიაღწიო რის ფასად. რაღაც რო გინდოდეს მაგალითად გახდე უფროსი იურისტი ფორმალურად არსებობს, მაგრამ პრაქტიკულად ახლა არავინ არ არის, კრიტერიუმებია რა არის მაგის არავინ არ იცის, რა უნდა დავაკმაყოფილო იმისთვის რომ გავხდე რაღაც. დიპლომი, განათლება გამოცდილება არ ვიცი, 2 დიპლომი ბევრს არ აქვს ჩემსავით მაგრამ ეგ ბანკისთვის არაფერს ნიშნავს.

-მოტივაცია რა არის შენთვის რაც ბანკში ამ სამსახურში გტოვებს?

-მოტივაცია რა არის აქ? მოტივაცია წინსვლის კუთხით აქ არაფერი არ არის ჩემი აზრით იმიტომ რომ კითხვის დასმაც კი ცოტა უხერხულია როცა წინსვლასთან დაკავშირებით რაღაცას კითხულობ ხვდები რომ უხერხულ კითხვას სვამ. თუნდაც ხელფასის მომატების საკითხში. თუმცა ვერ ვხვდები მართალი რომ გითხრა რატოა ასე მაგრამ ნუ ასეა, ტრადიციაა ასეთი. მე მჭირდება სამუშაო გამოცდილება.

-რამდენად მიკუთვნებულად თვლი თავს ორგანიზაციისადმი?

-როგორ გითხრა კი არის რა, მიკუთვნებულად ვთვლი, ცოტა დასაფიქრებელი კითხვაა, არ მიფიქრია ამაზე, მაგრამ ახლა რომ ვუფიქრდები კი, მიკუთვლებული ვარ, დამოკიდებულიც ვარ კიდევ რა მხრივ იცი? შემეყვარდა თითქოს ყველაფერი რაც ამას ეხება და ამ შემთხვევაში უკვე დამოკიდებულიც ვხდები ემოციურად, გუნდი შეგიყვარდება, თვითონ გარემოს დიდი მნიშვნელობა აქვს, ადამიანები ვისთან ერთადაც ვმუშაობ. თითქმის აქ უფრო მეტ დროს ვატარებ ვიდრე სახლში, მეორე სახლია ჩემი აზრით სამსახური. გუნდს დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, დღეს გიხალისებენ, გაბრაზებენ, მაგრამ მაინც კარგია.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Mariam Gogoladze

Understanding nature of conflict in organized system through

Narrative research

The work is written in order to earn a Master's Degree of Social and Political

Sciences in Organization Development and Consulting

Supervisor: Profesor Revaz Jorbenadze

TBILISI

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ ჩოჩია

ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების ისტორია
საქართველოში

სამაგისტრო პროგრამა: ორგანიზაციის განვითარება და
კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
სრული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში, წარმატებული ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელი ამ გარემოსთვის ფეხის აწყობა, ცვლილებებისათვის მუდმივი მზაობა და მისი მართვის ცოდნაა. შესაბამისად, ბოლო წლებში, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, გაიზარდა მოთხოვნა ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტებზე. სამაგისტრო ნაშრომი „ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების ისტორია საქართველოში“ ნათლად დაგვანახებს თუ რა მდგომარეობაა, ამ მხრივ, საქართველოში.

სამაგისტრო საკითხი შეეხება ისეთ თემებს, როგორც არის ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების, როგორც პროფესიის, პირველად შემოსვლა საქართველოში. მისი განვითარების ეტაპები. საკონსულტაციო კომპანიების დაარსების ისტორია და მათი კონსულტანტების გამოცდილება, ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთი მიმართულების - ქოუჩინგის დამკვიდრება და მისი აქტუალობა საქართველოში.

სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავალი ნაწილის, ძირითადი ნაწილისა (რომელიც მოიცავს 4 თავსა და მათ შემადგენელ ქვეთავებს) და დასკვნისაგან. შესავალში მოცემულია თემის მოკლე შინაარსი.

კვლევის მიზანია ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების, როგორც პროფესიის, ასევე ქოუჩინგის (როგორც ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთი მიმართულების) ქართული ისტორიის შექმნა და ამ პროფესიის აქტუალობის დადგენა.

გამომდინარე იქიდან რომ ამ თემაზე აქამდე კვლევა არ ჩატარებულა. გავესაუბრეთ ადამიანებს, რომელთა სახელებსაც ამ პროფესიის საქართველოში დანერგვა უკავშირდება.

აღნიშნული კვლევა პირველია საქართველოში და ის საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ: როდის და როგორ შემოვიდა და დამკვიდრდა ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება, როგორც პროფესია, საქართველოში. ვინ იყვნენ პირველი კონსულტანტები თუ საკონსულტაციო კომპანიები, როგორია მათი განვითარების ისტორია, დავადგინოთ რა მდგომარეობაა, დღეს, ამ კუთხით და რა პერსპექტივაა აქვს ამ პროფესიას საქართველოში. ერთ-ერთი მთავარი საკითხია დავადგინოთ რამდენად მოთხოვნადია დღეს, საქართველოში, კონსულტანტების ინსტიტუტი და რომელ მომსახურებებზეა მოთხოვნა ქართული ორგანიზაციების მხრიდან.

Anotation

In today's rapidly changing environment, the main feature of the successful organization is the constant willingness, readiness for changes and the management skills. According to this, in the recent years the demand for organization development consultants has increased in the world. Master's thesis: "The history of organization's development and counseling in Georgia" will clearly show us what is the situation, in this case, in Georgia.

Master's thesis about a topic such as organization development and consulting as a profession in Georgia. It's development stages, the history of establishing consulting companies and their experience. Also it includes the relevance and importance of coaching in Georgia (one of the directions of organization development).

Master thesis contains the main part which includes four chapters and their subdivisions and the conclusion. The content of the topic is given in the introduction.

The main goal of this research is to create Georgian history of organization development and counseling and coaching as a profession.

As this issue has never been researched before, we have interviewed people, whose names are associated with development of this profession in Georgia.

This is the first research about this issue in Georgia, so it will allow us to determine when and how it came and settled the organization development and counseling as a profession

in Georgia. We will be able to understand what is the situation nowadays and what prospect has it got as a profession.

შინაარსი

ანოტაცია	2
Annotation	4
შესავალი	7
თავი 1 ორგანიზაციის განვითარების ზოგადი ისტორია	9
1.1. ორგანიზაციის განვითარების განმარტება	9
1.2 ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების ზოგადი ისტორია	12
1.2.1. ბერნარდ ლივეხუდის კონცეფცია განვითარების შესახებ და მისი აღქმა	
თანამედროვეთა მიერ	12
1.2.2 ფ.უ ტეილორი და ა. ფაიოლი	17
1.2.3 კურტ ლევინი	19
1.2.4 დუგლას მაკგრეგორი	20
1.3 ორგანიზაციის განვითარება თანამედროვე გაგებით	22
თავი 2 ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება საქართველოში	24

2.1	ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების ისტორია საქართველოში -----	24
2.1.1	სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამა: „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ -----	25
2.2	საკონსულტაციო კომპანიები საქართველოში-----	26
2.2.1	პირველი საკონსულტაციო კომპანია „ანიმა“-----	26
2.2.2	სინერჯი ჯგუფი -----	27
2.2.3	TBSC კონსალტინგი -----	28
2.2.4	PMCG - პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი-----	32
2.2.5	ჯი-ი-სი (GEC) -----	33
2.1.6	საქართველოს ბიზნეს საკონსულტაციო ორგანიზაციების ასოციაცია -----	34
	თავი 3 ქოუჩინგი -----	37
3.1	ტერმინ „ქოუჩინგის“ (coaching) ისტორია -----	35
3.2	პროფესია ქოუჩი -----	39
3.3	ქოუჩინგის სახეები-----	42
3.3.1	ბიზნეს-ქოუჩინგი -----	43
3.4	ქოუჩინგი საქართველოში -----	46
3.4.1	პირველი ბლოგი ქოუჩინგზე -----	46
3.4.2	GROWIN - ქოუჩინგის პირველი კომპანია საქართველოში -----	47
3.4.3	ორგანიზაციის განვითარებისა და ქოუჩინგის ასოციაცია-----	48
	თავი 4 კვლევა და შედეგები -----	49

4.1 კვლევა -----	
49	
4.2 შედეგების მიმოხილვა -----	49
დასკვნა -----	52
ბიბლიოგრაფია -----	53
დანართი 1 -----	55
დანართი2 -----	56

შესავალი

ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების ფონზე არესებული მუდმივად ცვალებადი გარემო გავლენას ახდენს ორგანიზაციების მუშაობის ეფექტიანობაზე და დგება ადაპტაციის საჭიროება. ცვლილებების გატარება დაკავშირებულია ორგანიზაციულ განვითარებასთან, თუმცა, აუცილებელია შესაბამისი ღონისძიებების გატარება, რათა თავიდან იქნეს აცილებული უარყოფითი ეფექტი – „გვერდითი მოვლენები“. ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებით კონსულტირება ორიენტირებულია მართვის თანამედროვე მეთოდების შესახებ რეკომენდაციების მიწოდებაზე, ადამიანური რესურსების ოპტიმალური დაგეგმვისა და განვითარების ხელშეწყობაზე. (საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, 2013)

თემის აქტუალობა: მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ რა ვითარებაა საქართველოში ამ კუთხით, რადგანაც კონსულტანტების ინსტიტუტის არსებობა პირდაპირ კავშირშია თითოეული ორგანიზაციის წარმატებასთან, რაც თავის მხრივ ქვეყნის წარმატების და ეკონომიკური სიმყარის საფუძველია.

ნაშრომის მიზანი: ნაშრომის მიზანია გავარკვიოთ რამდენი ხნის და როგორი ისტორია აქვს ორგანიზაციის განვითარებასა და კონსულტირებას, ასევე ქოუჩინგს (ერთ-ერთი მიმართულება ორგანიზაციულ განვითარებაში) როგორც პროფესიას საქართველოში. გავიგოთ ქართული საკონსულტაციო კომპანიებისა და კონსულტანტების გამოცდილება, რა მომსახურებებს სთავაზობენ ისინი კლიენტებს და მათივე დაკვირვების შედეგად, შევქმნათ სურათი თუ რა შემთხვევებში მიმართავენ დღეს ქართული ორგანიზაციები კონსულტანტებს დასახმარებლად. ასევე მთავარი მიზანია, საზოგადოებას დავანახოთ ამ პროფესიის პერსპექტივა.

ამოცანები: მიზნის მისაღწევად, პირველ რიგში, უნდა გავიგოთ რას ნიშნავს ორგანიზაციის განვითარება და განვითარების როგორი ისტორია აქვს მას, როგორც პროფესიას. შემდეგ კი მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ როდის და რა ფორმით შემოვიდა, პირველად, ორგანიზაციის განვითარება საქართველოში. სიღრმისეული ინტერვიუები ჩავატაროთ გამოცდილ კონსულტანტებთან, რათა შევძლოთ ანალიზის გაკეთება თუ რა შეიცვალა წლების განმავლობაში ამ კუთხით.

მეთოდოლოგია: ნაშრომში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის რამდენიმე მეთოდი: ისტორიული ანალიზის მეთოდი (გამოვიყენე ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების ზოგადი ისტორიის წარმოსაჩენად), ასევე, სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდი.

ნაშრომის სტრუქტურა: სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავალი ნაწილის, ძირითადი ნაწილის (4 თავი) და დასკვნისაგან. პირველი თავი წარმოადგენს თემის ზოგად ნაწილს. იქ გადმოცემულია ორგანიზაციის განვითარების თეორიები და მისი პროფესიად ჩამოყალიბების ისტორია, საუბარია ადამიანებზე, რომლებმაც დიდი როლი ითამაშეს ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების, როგორც თეორიული თეზისების, ისე პრაქტიკის ჩამოყალიბებაში.

მეორე თავი უშუალოდ საქართველოს და ორგანიზაციის განვითარების საქართველოში დამკვიდრებას, საკონსულტაციო კომპანიებსა და მათში მომუშავე წამყვანი კონსულტანტების გამოცდილებას ეხება.

მესამე თავი ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთ მიმართულებას, შედარებით ახალ პროფესიას ქოუჩინგსა და საქართველოში მისი აქტუალობის თემას შეეხება. მეოთხე თავში კი უშუალოდ კვლევა, შედეგების მიმოხილვა და დასკვნითი ნაწილია წარმოდგენილი.

I თავი - ორგანიზაციის განვითარების ზოგადი ისტორია

1.1 ორგანიზაციის განვითარების განმარტება

ორგანიზაციული განვითარება (OD) არის წარმატებული ორგანიზაციული ცვლილებისა და მისი განხორციელების შესწავლა. OD გამოიკვეთა 1930-იან წლებში ადამიანური ურთიერთობების კვლევებიდან, რომლის დროსაც ფსიქოლოგებმა გაანალიზეს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურები და პროცესები გავლენას ახდენენ მუშაკთა ქცევასა და მოტივაციაზე. OD თეორიის ძირითადი ცნებებია: (wikipedia.com, March 2012)

✓ ორგანიზაციული კლიმატი (ორგანიზაციის ჯგუფებში შემავალი წევრების ურთიერთმოქმედების და კლიენტებთან და გარეშე პირებთან მათი ურთიერთობის თავისებური სტილი, რომლებიც წარმოადგენს მათი დამოკიდებულებების ანუ განწყობების გამოვლინებას ერთმანეთისადმი, გარეშე პირებისადმი და სხვა ორგანიზაციებისადმი; წევრთა კოლექტიური ქცევა) (გოროშიძე, 2008)

✓ ორგანიზაციული კულტურა (ღრმად მჭდომარე ნორმები, ღირებულებები და ქცევები, რომლებსაც ორგანიზაციის წევრები იზიარებენ)

✓ ორგანიზაციული სტრატეგიები (როგორ აცნობიერებს ორგანიზაცია პრობლემებს, გეგმავს სამომავლო ქმედებებს, ათანხმებს ცვლილებებს და აფასებს პროგრესს).

ორგანიზაციების ბუნება და საჭიროებები ყოველდღიურად იცვლება. შესაბამისად, ორგანიზაციის განვითარების პროფესია (OD) იცვლება ორგანიზაციების შეცვლის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. აქედან გამომდინარე, შეიძლება განვიხილოთ ორგანიზაციის განვითარების რამდენიმე დეფინიცია. თუმცა, ყურადღებას სტანდარტულ განმარტებებზე გავამახვილებ.

1969 წელს, როდესაც ორგანიზაცია სტაბილურ მანქანად ითვლებოდა, რიჩარდ ბექჰარდმა (პიონერი ორგანიზაციის განვითარების სფეროში, ორგანიზაციული განვითარების ამერიკელი თეორიტიკოსი) შემუშავა შემდეგი განსაზღვრება: ორგანიზაციის განვითარება არის მცდელობა, რომელიც ხორციელდება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, ტოპ-მენეჯმენტის მიერ , ორგანიზაციის საქმიანობაში წინასწარ დაგეგმილი ჩარევებითა და ქცევაზე დაფუძნებული მეცნიერების ცოდნით, რათა გაიზარდოს ორგანიზაციის ეფექტურობა და სიჯანსაღე. (Neilsen, 1984)

დღეს კი ორგანიზაციის განვითარების პრაქტიკოსები შემდეგ განსაზღვრებას ემხრობიან:

ორგანიზაციის განვითარება არის ქცევითი მეცნიერების ცოდნის სისტემური გამოყენება, ორგანიზაციული სტრატეგიების, სტრუქტურების და პროცესების დაგეგმილი

განვითარება და გაძლიერება ორგანიზაციის ეფექტურობის გაუმჯობესების მიზნით .
(Cummings and Worley, 1997)

ორგანიზაციის განვითარება არის თეორიული ცოდნა და პრაქტიკა, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ განვითარებას, ასევე ორგანიზაციის დანახვას როგორც კომპლექსური სისტემა, რომელიც უფრო დიდი სისტემის ფარგლებში არსებობს. (McNamara)

ორგანიზაციის განვითარების როლი ამ სისტემაში არის შემდეგი: ინკლუზიური მეთოდოლოგიები და სტრატეგიული დაგეგმვის მიდგომების , ორგანიზაციის ღიბანი, ლიდერობის განვითარება, ცვლილების მენეჯმენტი, შესრულების მენეჯმენტი, ქოუჩინგი, მრავალფეროვნება და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი.

ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტი არის დამოუკიდებელი კონტრაქტორი, რომელიც მომზადდა სპეციალურად იმისათვის რომ შევიდეს ორგანიზაციაში და შეიმუშავოს ისეთი გეგმა, რომელიც ორგანიზაციას ჯანსაღსა და მომგებიანს გახდის.

ორგანიზაციული კონსულტანტები, ორგანიზაციებს დამოუკიდებელ და ობიექტურ რჩევებს აძლევენ, ორგანიზაციებს თავიანთი მიზნების განსაზღვრასა და რესურსების გაუმჯობესებაში ეხმარებიან. თანამშრომლების უნარებისა და გამოცდილების უკეთ გამოყენების ან ორგანიზაციული სტრუქტურების და პროცესების გაუმჯობესების გზით, ეხმარებიან კომპანიებს მიზნების მიღწევაში. (Linton)

2010 წელს ამერიკის შეერთებული შტატების შრომის სტატისტიკის ბიუროს მონაცემებით, დაახლოებით 718 800 ადამიანი მუშაობდა მენეჯმენტ კონსულტანტად. ისინი მუშაობენ ორგანიზაციებში, მენეჯმენტ საკონსულტაციო კომპანიებში ან დამოუკიდებელ კონსულტანტებად. (Linton)

1.2 ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების ზოგადი ისტორია

არსებობს რიგი ადამიანებისა, რომლებმაც მთელი ისტორიის მანძილზე მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ორგანიზაციის განვითარების, როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული ნორმების ჩამოყალიბებაში.

საუკუნეების წინ დაგეგმვა, ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება, კვლევა, კავშირი, მაღალი ხარისხის / მაღალი კმაყოფილების გუნდის განვითარება, ხელმძღვანელობა და მენეჯმენტის სწავლება, კონსულტაციების ეტაპები /პროცესი და სხვა სტანდარტული OD პრაქტიკის თეორიები არ არსებობდა. მიუხედავად ამისა, ადამიანები მაინც ახერხებდნენ ემართათ სხვადასხვა ჯგუფი. საბოლოოდ, საუკუნეების მანძილზე დაგროვებული გამოცდილების შედეგად, ორგანიზაციის განვითარების თეორიები მივიღეთ. რთულია ყველა იმ ადამიანის ჩამოთვლა, რომელთაც ორგანიზაციის განვითარების თეორიისა და პრაქტიკის ჩამოყალიბებაში წვლილი შეიტანეს, ამიტომ ყურადღებას რამდენიმე ინოვატორზე გავამახვილებ. ესენი გახლავთ: ბერნარდ ლივეხუდი, ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი, ანრი ფაიოლი, კურტ ლევინი და დუგლას მაკგრეგორი.

1.2.1. ბერნარდ ლივეხუდის კონცეფცია განვითარების შესახებ და მისი ალქმა თანამედროვეთა მიერ

20 წელზე მეტია რაც ბერნარდ ლივეხუდის წიგნი “ორგანიზაციები განვითარებისას“ გერმანულ ენაზე თარგმანში გამოვიდა. მასში წარმოდგენილი იყო ორგანიზაციის განვითარების მოდელი სამი ფაზის გავლით - პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზა.

70-იან წლებში ამ კონცეფციის ალქმა საკმაოდ პოზიტიურად მოხდა, მენარმეები და ასევე მმართველები სამრეწველო საქმიანობაში (საავადმყოფოებში, კვლევით დაწესებულებებში და ა. შ). დიდი ინტერესითა და მაღლიერებით განეწყენნენ მის მიმართ.

აღიქვამდნენ მას, როგორც რეალობასთან ძალიან ახლოს მდგარს და ნამდვილად გამოსადეგს, რადგანაც ის მათთვის მმართველობისას პრობლემის გაცნობიერებას ამარტივებდა. წიგნმა საშუალება მისცათ ორგანიზაციის თანამშრომლებს, აუცილებელ ცვლილებათა მიმართულებები და მათი განხორციელების გზები განეხილათ.

1969 წელს, როდესაც წიგნი ჰოლანდიაში გამოვიდა, მას საკმაოდ დიდი გამოხმაურება მოჰყვა, როგორც პრაქტიკოსების, ისე ჰოლანდიელი მეცნიერების მხრიდან. თუმცა, სხვაგვარი იყო რეაქცია გერმანელი მეცნიერებისა. ამ მოდელის დაბადება, აუცილებლად, უნდა განვიხილოთ იმ დროის კონტექსტში.

1950 წლიდან ფეხს იკიდებს თეორია გადანყვეტილების მიღების შესახებ, 1960 წლიდან სულ უფრო მეტ ყურადღებას იქცევს კიბერნეტიკული მოდელების დანერგვა მმართველობასა და ორგანიზაციაში. ამის საწინააღმდეგოდ, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ორგანიზაციის განვითარების თეორიასა და პრაქტიკაში „ადამიანური რესურსების კონცეფციებმა“, რომელიც ჰუმანისტურ ფსიქოლოგიაზეა დაფუძნებული. ბერნარდ ლივეხუდის სოციალური სისტემის ევოლუციის კონცეფცია, რომელიც შედარებას აკეთებდა მცენარის, ცხოველის და ადამიანის ზრდის, მომწიფებისა და განვითარების პროცესთან, მაშინ უარყოფილ იქნა როგორც „ბიოლოგიზმი“ ან „არასამეცნიერო“, თუმცა ეს არ არის გასაკვირი, რადგანაც ბერნარდ ლივეხუდი ექიმი იყო. (Glasl & Livegoed, 2004).

შემდგომში ამ კონცეფციის ფორმირება ორგანიზაციის განვითარების კვლევით ინსტიტუტში (რომელიც თავად ბერნარდ ლივეხუდმა დაარსა) მოხდა. აქ ჩატარდა კვლევა და პრაქტიკული გამოცდა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს განვითარება: 1. ინდივიდუალურ დონეზე, 2 კოლექტივის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ასპექტში (მმართველობა და ორგანიზება)

როგორც ცნობილია ბერნარდ ლივეხუდი ეყრდნობა რუდოლფ შტაინერის ანთროპოსოფიას და აღნიშნავს ადამიანის სამსახოვნებას: ფსიქიკა და ფიზიკური სხეული

არის ძირითადი შემადგენელი ადამიანური არსებისა, ხოლო სული ცხოვრობს როგორც მესამე მათ შორის.

ბერნარდ ლივეხუდი, ასევე, განიხილავს პრობლემას ინდივიდისა და მისი გარემოცვის შესახებ და თვლის რომ ეს არის ორი პარალელური მხარე, რომელიც ქმნის ნაყოფიერ დაძაბულობას ერთმანეთში ურთიერთობისას, ხოლო ორგანიზაცია და საზოგადოება წარმოადგენს ადამიანისთვის, ერთდროულად, როგორც შესაძლებლობას, ისე შეზღუდვასაც.

ლივეხუდის კონცეფციის თანახმად, ორგანიზაციას აქვს განვითარების კანონზომიერებები. როგორც მცენარე იზრდება, უყალიბდება ფესვი, ღერო, ეზრდება ფოთლები, შემდგომ კი ნაყოფი, ასევეა ორგანიზაციაც. მსგავსება ორგანიზაციასა და ადამიანს შორის არის ის, რომ ორივე თავად განსაზღვრავს თავის მიზნებს, სწავლობს და შემდგომ გაცნობიერებულად აკეთებს არჩევანს რათა სხვას გადასცეს მიღებული ცოდნა. ორგანიზაციის იდენტობა ადამიანის „მე“-საც შეიძლება შევადაროთ. (Glasl & Livegoed, 2004)

სხვა სისტემურ-ევოლუციური მოდელებისათვის და ლივეხუდისთვისაც გამამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს განვითარებისა და ევოლუციის აღქმას. მაგალითად, რიდლის დასკვნები ძალიან ახლოს დგას ლივეხუდის პოზიციასთან, რომელიც განარჩევს ცვლილებას, ზრდას და განვითარებას.

განვითარება ეს არის დისკრეტული პროცესი, რომელიც გადის გლობალიზაციის, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის სტადიებს, რომელსაც მივყავართ იერარქიული სფეროების ჩამოყალიბებასთან. ბერნარდ ლივეხუდი ყოველგვარ განვითარებას ხედავს როგორც პროგრესული და რეგრესული ძალების დაძაბულობას. მისი აზრით სისულელე იქნებოდა განვითარებაში, მხოლოდ, პროგრესული ძალების მონაწილეობა მიგვეჩნია მნიშვნელოვნად.

რაც შეეხება მენარმეს, მისი საქმიანობა განურჩევლად სქესისა დამოკიდებულია ორი ტიპის მოღვაწეობაზე: სტაბილური და დინამიური. სტაბილური საქმიანობა თავის თავში მოიცავს არსებულ აქტივობას, რომელსაც არსებული „აპარატი“ აწარმოებს. ისინი ეხებიან ადამიანთა ჯგუფის მართვას, რომელთა სამუშაოც უზრუნველყოფილია კომისიისა და მაკონტროლებელი ორგანიზაციის შეთანხმებული მოქმედებებით, დინამიური საქმიანობა კი ეხება ახალი სანარმოს განვითარებას, ახალ ფორმებს, ორგანიზაციის სტრატეგიებს და დავალებებს.

მნიშვნელოვანია გადანყვეტილების მიღების პროცესი და ორგანიზაციის მომავლის დაგეგმვა. ყოველგვარი ერთპიროვნული გადანყვეტილება საშიშია ორგანიზაციისათვის. ასრსებობს რამდენიმე გზა, რომლითაც მმართველები ორგანიზაციის მომავალს გეგმავენ:

- რაციონალურად აზროვნების გზა - ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობამ იცის რა სიტუაციაში იქნება სანარმო X წელიწადს, რასაც აღწევენ დეტერმინისტული და სტოქსტიკური მოდელების გამოყენებით. დეტერმინისტულ მოდელში მენარმისათვის მნიშვნელოვანი ყველა რელევანტური ფაქტორი დაზუსტებითაა ცნობილი. სტოქსტიკურ მოდელში კი რელევანტური ფაქტორები დაზუსტებით არაა ცნობილი, თუმცა სტატისტიკური მონაცემების გათვალისწინებით შეიძლება დაახლოებით განვსაზღვროთ, რომ შესაძლებელია რაღაც ფაქტი მოხდეს.

- მეორე მეთოდი მომავლის განსაზღვრისა მდგომარეობს იმაში, რომ კონკრეტულ სიტუაციას განიხილავენ განვითარების მოდელში. (Glasl & Livegoed, 2004)

შეფერდებით ამ უკანასკნელზე. თუ გარკვეული ცვლილებები იზრდებიან თავიანთი მნიშვნელობით არსებული სტრუქტურის შენარჩუნებისას, მაშინ საქმე გვაქვს ზრდასთან, კრისტალი შეიძლება გაიზარდოს, მაგრამ როგორც კი გადავდივართ ცოცხალ არსებებზე ზრდას განვითარება ცვლის. განვითარებას ვეძახით იმ ფენომენს, რომელიც ხდება მაშინ, როდესაც გარკვეული სტრუქტურის შიგნით ზრდისას, ჩვენ

ვალწევთ გარკვეულ საზღვარს, რომელსაც ვერ ვცდებით არსებულ სიტუაციაში. შემდეგ უნდა დადგეს, ან დეზინტეგრაცია, ან უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა მოხერხდეს. განვითარებას აქვს შემდეგი კანონზომიერება, ეს პროცესი მიმდინარეობს სხვადასხვა ფაზის მსვლელობის განმავლობაში. თითოეული ფაზის შიგნით არის მისთვის დამახასიათებელი სტრუქტურა, ყოველი მომდევნო ფაზა სირთულით უფრო მაღლა დგას და ქმნის ახალ დომინანტურ ქვესისტემას. განვითარება, ასევე, არაუკუქცევადი პროცესია, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც საფეხურებრივი ტიპის განვითარება ან გაფართოების პროცესი. (Glasl & Livegoed, 2004).

მეორე გზა საწარმოს მომავლის განსაზღვრისა მდგომარეობს იმაში რომ ადამიანი თავის არჩევანს ემოციური მოტივაციით აკეთებს, ჩვენ ვღებულობთ გადაწყვეტილებას, თუკი, სიტუაცია სრული სიზუსტით არის აღწერილი, მაგრამ გვაქვს უფლება მასთან ერთად მივიღოთ მეორე გადაწყვეტილებაც. საქმე ცუდად მიდის მაშინ, როდესაც ჩვენ მეორეს ვრაცხავთ როგორც ემოციურს, სინამდვილეში კი ის პირველი გადაწყვეტილებაც, რომელიც მკაცრად ჩარჩოში მოქცეული და სწორი გვგონია, ასევე ემოციურია.

საწარმოს განვითარების რამოდენიმე ფაზა არსებობს. დასაწყისს ჩვენ პიონერულ ფაზას ვუწოდებთ, რომლის ცენტრი პიონერი მენარმის პიროვნებაა, რაც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ამ ტიპის ორგანიზაციას.

განვითარების მეორე ფაზა არის დიფერენციაცია. აქ მნიშვნელოვანია, არა მენარმის პიროვნება, არამედ მისი უნარი მართოს საწარმო. ასეთი საწარმო ლოგიკურადაა აგებული და ადამიანის ადგილი სისტემას უკავია. თუმცა, ასეთი მმართველობის შედეგად მიღწეული ტექნიკური გაუმჯობესება და პროგრესი უკან იხევს, ამ საწარმოში მომუშავეთა მოტივაციის დადაბლების გამო.

მესამე ფაზა არის ინტეგრაცია, რომელიც მხოლოდ მაშინ შეიძლება დამკვიდრდეს, როდესაც განხორციელდება სოციალური ქვესისტემის ინტეგრაცია

კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. დომინანტი უნდა გახდეს მომუშავეთა გაერთიანება, როგორც განახლების და საერთო მიზნების რეალიზაციის წყარო.

იმისათვის რომ ორგანიზაცია ერთი ფაზიდან მეორეში გადავიდეს, აუცილებელია რომ ამ პროცესში ჩართული იყოს კულტურული, სოციალური და ტექნიკური ქვესისტემები, მაგრამ ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გარე სამყაროს. ყველა პრობლემა განხილული უნდა იქნეს თავისი დროის ნორმებით და იმ კონტექსტში, რომელშიც ის წარმოიშვა. (Glasl & Livegoed, 2004).

მიუხედავად იმისა რომ რამდენიმე ათეული წელი გავიდა და განვითარების შესახებ უამრავი თეორია შემუშავდა, ლივეგუდის კონცეფცია განვითარების შესახებ დღესაც წამყვან პოზიციაზე რჩება.

1.2.2. ფ.უ ტეილორი და ა. ფაიოლი

საწარმოს მმართველობის ახალი ფილოსოფიის სათავეებთან ორი პიროვნება დგას. ორი ინჟინერი ამერიკელი ფ. უ. ტეილორი და ფრანგი ა. ფაიოლი. ორივე მათგანი ერთმანეთს ავსებს. პირველი მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში ორივემ გააერთიანა პრაქტიკაში აპრობირებული სწავლება ორგანიზაციის შესახებ, საწარმოს მმართველობის სამეცნიერო თეორიებთან. ორივე მათგანი ერთსა და იმავე მოსაზრებაზე მუშაობდა. განსხვავება ის არის, რომ ტეილორი იწყებს პირველადი პროცესებიდან, შრომის სისტემატიზირებული განაწილებიდან და სპეციალიზაციიდან, ასევე სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზებიდან დამხმარე საშუალებებისა და მანქანა-დანადგარების დახმარებით. ის არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურს, ანუ მენარმეს.

ფაიოლი კი პირიქით, ზემოდან იწყებს და აგებს თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას, თუმცა, პირველად პროცესებთან მისი პრინციპები, თითქმის, ვერ აღწევნ. მას საწარმოს რაციონალურ მმართველობად ადმინისტრაცია

წარმოუდგენია, შესაბამისად, მისი კითხვაც შემდეგნაირად უღერს: „როგორ შეიძლება დავიმორჩილო მთელი საწარმო ზემოდან, ავტორიტეტისა და პასუხისმგებლობის ლოგიკურად აგებული იერარქიული სტრუქტურის მეშვეობით?“ სწორედ ფაიოლს ეკუთვნის პირველი დიდი სქემა „ნაძვის ხის“ ტიპისა - სათავეში ვარსკვლავი და შემდეგ თითო ტოტზე ჩამონათვალი ფუნქციებისა და დავალებებისა. (Glasl & Livegoed, 2004).

თუმცა, ამ ორი პიროვნებიდან გამოვყოფდი, ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორს (1856 – 1915) რომელსაც „სამეცნიერო მენეჯმენტის მამად“ მოიხსენიებენ. სამეცნიერო მენეჯმენტი კი მართვის სისტემური მიდგომაა, რომელიც ამოცანის გადასაჭრელად „ერთადერთ საუკეთესო გზას“ ეძებს. ყველაზე სწრაფი, ეფექტური და ნაკლებად დამლღელი წარმოების მეთოდების აღმოჩენის გზით. მართვის სამეცნიერო ორგანიზაცია, რომელსაც ტეილორი და მისი კოლეგები იკვლევდნენ, არ იყო განცალკევებული აღმოჩენა. ის უფრო ტეილორის და მისი პარტნიორების მიერ შექნილი მეთოდებისა და ორგანიზაციული მართვის პრინციპების ერთობლიობაა, გათვლილი წარმოების სიჩქარისა და ეფექტურობის გასაზრდელად. ფ. ტეილორს უდიდესი წარმატება და პოპულარობა მოუტანა 1912 წელს ამერიკის შეერთებული შტატების პარლამენტის სპეციალური კომიტეტის სხდომაზე გამოსვლამ, სადაც მას საკუთარი იდეების წარდგენის საშუალება მიეცა. ფ. ტეილორის ყოვლისმომცველი მოხსენება მართვის სამეცნიერო ორგანიზაციის პრინციპებს ეხებოდა, რასაც თვითონ მართვის მოვალეობებს უწოდებდა. იგი მიიჩნევდა, რომ:

1. მართვის ტრადიციული. შემთხვევითი შერჩევის (thumb methods) პრინციპით მუშაობის მეთოდი უნდა შეცვლილიყო უფრო სისტემური, სამეცნიერო მეთოდებით, რომლებიც ინდივიდუალური სამუშაოს შემადგენელ ნაწილებს გაზომავდნენ;
2. მომუშავეთა შერჩევისა და თანმიმდევრულობის სამეცნიერო შესწავლა, სამუშაო როლებზე მათი ოპტიმალური განაწილების მიზნით უნდა განხორციელებულიყო;
3. სამეცნიერო პრინციპების სრული გამოყენების უზრუნველსაყოფად, მომუშავეთა თანამშრომლობის ხელშეწყობა იყო საჭირო;

4. სამუშაო როლებისა და მოვალეობების მიხედვით დასაქმებულთა და ხელმძღვანელთა როლები მკაცრად დიფერენცირებული უნდა ყოფილიყო. (მარგველაშვილი, 2016)

ფ. ტეილორისა და მისი კოლეგების მიერ შემუშავებული სამეცნიერო მენეჯმენტის პრინციპები, დღევანდელი გადმოსახედიდან, საკმაოდ მარტივი და გასაგები ჩანს, მაგრამ 1912 წელს ისინი რევოლუციურ ხასიათს ატარებდნენ. თავად ფ. ტეილორი თავის წიგნში „მართვის სამეცნიერო ორგანიზების პრინციპები“ (Principles of Scientific Management 1911) ხაზს უსვამდა, რომ: მართვის სამეცნიერო ორგანიზება შეიძლება სულაც არ გულისხმობდეს დიდ გამოგონებას, ან ახალი გასაოცარი ფაქტების აღმოჩენას. მიუხედავად ამისა, იგი მოიცავს იმ ელემენტების გარკვეულ კომბინაციას, რომელიც წარსულში არ არსებობდა. კერძოდ, აუცილებელი ხდება ძველი ცოდნის თავმოყრა, გაანალიზება, დაჯგუფება და კლასიფიცირება კანონებად და წესებად ისე, რომ მართვის მეცნიერული საფუძვლების შექმნა მოხერხდეს. (მარგველაშვილი, 2016)

ამ გადმოსახედიდან ეს ყველაფერი არალოგიკური, ერთმანეთთან დაუკავშირებელი თეორიების ჩამონათვალი არაფრად გამოსადეგი ჩანს. თუმცა, თითოეული მათგანი თავს იჩენს განვითარების გარკვეულ ფაზაში და საკმაოდ ლოგიკურადაც, რადგანაც გვაძლევს წარმოდგენას თუ რა ეტაპზეა დღეს საწარმოს ფილოსოფია და რად უნდა გარდაიქმნას ის შემდგომში.

ორგანიზაციის ფილოსოფია ძირითადად არ იჩენს თავს მკაცრად ჩამოყალიბებული სახით. ის, ხშირად, გაბნეულია და ნაგულისხმევია ორგანიზაციის მმართველობის სტილში. ის ნებისმიერი ორგანიზაციის აზრობრივი ფუნდამენტია და მმართველობის კონცეფციისა (მმართველობის მოდელისა) და თავად ორგანიზაციის გათვინობიერებულ, კოგნიტურ ასპექტს წარმოადგენს.

1.2.3. კურტ ლევინი

კიდევ ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითი ორგანიზაციის განვითარების ისტორიაში სოციალური მეცნიერი კურტ ლევინია (1898-1947). იგი აღიარებულია, როგორც ორგანიზაციის განვითარების მამა. მიუხედავად იმისა რომ 1947 წელს გარდაიცვალა, მისი კონცეფცია ხალხთან ახლოს 1950-იან წლებში მივიდა. სწორედ ლევინისგან წამოვიდა ჯგუფის დინამიკისა და სამოქმედო კვლევის იდეა, რომელიც OD პროცესის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს. კურტ ლევინს სურდა შეესწავლა საშუალებები, რომელთა მეშვეობითაც ლიდერები თავიანთ მიმდევრებზე ზემოქმედებენ და ის მექანიზმები, რომლებითაც ჯგუფური პროცესები გავლენას ახდენენ ინდივიდზე და ცვლიან მის ქცევას.

ლევინს ეკუთვნის ჯგუფის დინამიკის იდეა, რაც OD პროცესის ერთ-ერთ ძირითად ნაწილს წარმოადგენს. მან დაარსა "ჯგუფური დინამიკის კვლევითი ცენტრი" (RCGD)

კურტ ლევინმა მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ორგანიზაციის განვითარებაში, ჯერ კიდევ მეორე მსოფლიო ომის დროს (1939-1945 წლებში), ლევინმა შესთავაზა ერთობლივი ცვლილებების პროცესი, (თვითონ ჩაერთო როგორც კონსულტანტი და ჰყავდა კლიენტების ჯგუფი) რომელიც სამი საფეხურისგან შედგებოდა, ეს იყო: დაგეგმვის , მოქმედებისა და შედეგების შეფასების პროცესი. ეს იყო სამოქმედო კვლევის წინამორბედი, ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი ელემენტი. შემდეგ ლევინი მონაწილეობდა ლაბორატორიული ტრენინგების (T - ჯგუფების) დაწყებაში. (Weisbord, 2004).

1.2.4 დუგლას მაკრეგორი

აღსანიშნავია, პროფესორ დუგლას მაკრეგორის (1906 – 1946) გავლენა ორგანიზაციის განვითარების პროფესიაზე. მან მოტივაციის შესახებ გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე, მნიშვნელოვანი მენეჯერული ფილოსოფია დაამკვიდრა.

დუგლას მაკგრეგორმა, 1960 წელს გამოცემულ წიგნში „საწარმოს ადამიანური მხარე“ (The Human Size of Enterprise), მენეჯერული ფილოსოფიის სადავო კონცეფციის პოპულარიზება მოახდინა. მაკგრეგორმა ივარაუდა, რომ მენეჯერის შეხედულება ადამიანის ქცევის შესახებ, მის მართვის სტილს განსაზღვრავდა. მენეჯერულ მეცნიერებებში ტრადიციული თეორიის დომინირების გამო, მენეჯერთა უმრავლესობამ დიდი ხნის წინ გაითავისა შეხედულებათა წყება, რომელიც მხოლოდ მოსახლეობის მცირე ნაწილის შემთხვევაში შეიძლება აღმოჩნდეს გამართლებული. (Shafritz, 2004). დ. მაკგრეგორმა, მენეჯერთა პრაქტიკული საქმიანობის ანალიზის თანახმად, განსაზღვრა მართვის პროცესის ეფექტიანობის ძირითადი წინაპირობები და ჩამოაყალიბა თეორია X და თეორია Y. მისი შეხედულებით კლასიკური სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფციები ემყარება თეორია X-ის წინაპირობებს, ხოლო ადამიანთა ურთიერთობების ცვლილების კონცეფცია მისი მოდიფიცირებული ვარიანტია.

დ. მაკგრეგორის X-თეორია ემყარება მოსაზრებას, რომლის თანახმად

1. საშუალო სტატისტიკურ მოქალაქეს არ მოსწონს მუშაობა;
2. ადამიანთა უმრავლესობა უნდა აიძულო ან დააშინო, რათა ადეკვატური ძალისხმევა ჩადოს სამუშაოში;
3. ადამიანებს ურჩევნიათ მართულნი იყვნენ და გაურბიან პასუხისმგებლობას.

ამ თვალსაზრისით, X-თეორია ტრადიციულ სამხედრო ორგანიზაციას უფრო აღწერს და ასეცაა (მისი ფესვები სწორედ სამხედრო ტიპის ორგანიზაციების შესწავლის საფუძველზეა მიღებული). მენეჯმენტისადმი უფრო რეალისტური მიდგომა ასახა მან თეორიაში Y. ამ თეორიის არსი მდგომარეობს ადამიანთა შესაძლებლობების გამოყენებაში. ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ საკუთარი მუშაკების ცოდნას და ინტელექტს, აღწევენ უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე სხვა ორგანიზაციები, როგორც სტრუქტურაც არ უნდა გააჩნდეთ მათ. (Shafritz, 2004).

Y-თეორია ამტკიცებს შემდეგს:

1. სამუშაოსათვის ფიზიკური და გონებრივი ძლისხმევის დახარჯვა ისეთივე ბუნებრივია, როგორც თამაში ან დასვენება;
2. ადამიანები გამოიმუშავენ თვითმართვისა და თვითკონტროლის უნარებს ისეთი მიზნების სასახურში, რომლის მიმართაც ერთგულნი არიან;
3. პასუხისმგებლობის თავიდან არიდება, ამბიციის ნაკლებობა და უსაფრთხოებაზე ხაზგასმა, ძირითადად, გამოცდილების შედეგია და არა ჩვეული ადამიანური მახასიათებლები;
4. უნარი რომ მაღალი დობით გამოიყენო წარმოსახვა, გონებამახვილობა და კრეატიულობა, ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტისას, ფართოდაა გავრცელებული საზოგადოებაში.

მნიშვნელოვანია, რომ დუგლას მაკგრეგორის მიერ შემოთავაზებული თეორიული მიდგომები, დღესაც, აქტიურდ გამოიყენება პრაქტიკაში. თითოეული მათგანის ეფექტურობის შესწავლა კი, დღემდე, საჯარო ადმინისტრირების კვლევაში ერთ-ერთი სერიოზული მიმართულებაა. (Shafritz, 2004).

1.3 ორგანიზაციის განვითარება თანამედროვე გაგებით

ბოლო წლებში სერიოზული შეკითხვები გაჩნდა თანამედროვე ორგანიზაციებში დროული ცვლილებების შეტანის შესახებ. აუცილებელი გახდა ამ სფეროს „რეინვენცია“, რომელსაც ორგანიზაციის განვითარების „დამფუძნებელი მამები“ კრიტიკულად განიხილავენ.

რეინვენციისა და ცვლილების გამო, მკვლევარებმა დაიწყეს ორგანიზაციის განვითარება ემოციებზე დაფუძნებული თვალსაზრისით. მაგალითად, დე კლერკი წერს, თუ როგორ ნეგატიურად შეიძლება იმოქმედოს ემოციურმა ტრავმამ სამუშაოს

შესრულების ხარისხზე. შემცირების შიში, მუდმივი ცვლილებების სტრესი, პირად სივრცეში შეჭრა და უფროსების მხრიდან ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების ფაქტების გამო, ბევრი თანამშრომელი განიცდის შიშს, შფოთვის, აგრესიას და ა. შ. ამ ემოციებმა კი შეიძლება სამუშაოს შესრულების ხარისხის დაქვეითება გამოიწვიოს. დე კლერკი აღნიშნავს რომ იმისათვის, რომ ტრავმა განიკურნოს და შესრულების დონე ამალდეს, OD პრაქტიკოსებმა პირველ რიგში უნდა აღიარონ ტრავმის არსებობა და შემდეგ შეუქმნან თანამშრომლებს უსაფრთხო გარემო, რათა თანამშრომლებმა შეძლონ განმარტოება და ემოციებისგან დაცლა. ერთ-ერთი მეთოდი ამის მისაღწევად შეიძლება იყოს რაიმე ნახატის დახატვა თავიანთი ცხოვრების შესახებ , და შემდეგ ამ ნახატების დეტალების ერთმანეთთან განხილვა. ნახატი საშუალებას აძლევს ადამიანს გამოხატოს ემოციები ისე, როგორც ამას, ჩვეულებრივ, სიტყვებით ვერ გადმოსცემს. გარდა ამისა, ყველას უნდა მოეთხოვებოდეს ამ პროცესში ჩართვა. (wikipedia.com, 12.07.2017)

ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება, გლობალიზაციასთან ერთად, გადავიდა ორგანიზაციის განვითარების სფეროში. როლანდ სუკივანსმა 2005 წელს ორგანიზაციის განვითარების პირველ კონფერენციაზე (აზია-დუბაი 2005) ორგანიზაციული განვითარება მონაწილეებთან ერთად განსაზღვრა: „ორგანიზაციის განვითარება არის ტრანსფორმაციული ნახტომი სასურველი ხედვისაკენ, სადაც სტრატეგიები და სისტემა ერთიანდება ადგილობრივი კულტურის შესაბამისად, ინოვაციური და აუთენტური ხელმძღვანელობის სტილში, თანამედროვე ტექნოლოგიების მხარდაჭერით.“ (wikipedia.com, March 2012)

თავი 2. ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება საქართველოში

2.1 ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების ისტორია საქართველოში

მიუხედავად იმისა რომ ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება, როგორც პროფესია, საქართველოში პოპულარული ბოლო წლებში გახდა, მას, ჩვენს ქვეყანაში, გაცილებით დიდი ისტორია აქვს.

ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების, როგორც პროფესიის, საქართველოში შემოსვლა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორის ნოდარ ბელქანიას სახელს უკავშირდება.

1979 წელს ნოდარ ბელქანია, გაცვლით პროგრამის ფარგლებში, იენას უნივერსიტეტში მიიწვიეს. სწორედ აქ გაეცნო დასავლურ ლიტერატურას ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების შესახებ. კერძოდ კი 1975 წელს გამოცემულ წიგნს „ორგანიზაციული განვითარება“ (Organisationsentwicklung) რომლის ავტორებიც ფრიდრიხ გლაზლი და დე ლა უსე იყვნენ. წიგნში ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭირო კონკრეტული მეთოდები იყო აღწერილი.

1988 წელს კი, საზღვრის გახსნისთანავე, ნოდარ ბელქანია ავსტრიაში გაემგზავრა და ამ წიგნის ავტორი ფრიდრიხ გლაზლი მოძებნა. იქ კი ორგანიზაციის განვითარების საკონსულტაციო კომპანია „ტრიგონის“ სემინარებში მიიღო მონაწილეობა. ერთ-ერთი გარდამტეხი შეხვედრა ბერნარდ ლიევეხუდთან ჰქონდა, რის შემდეგაც ორგანიზაციის განვითარების სფეროთი უფრო მეტად დაინტერესდა და ამ პროფესიის საქართველოში დანერგვაც გადაწყვიტა, ამიტომ როგორც კი თბილისში დაბრუნდა „ტრიგონის“ კონსულტანტები თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში მოიწვია. „ტრიგონის“ კონსულტანტები უნივერსიტეტის სტუდენტებს ორგანიზაციის განვითარების კურსებს უტარებდნენ და მათთან ვორქშოპების წესით მუშაობდნენ. კონსულტანტებმა ლექციები უნივერსიტეტის ლექტორებსაც წაუკითხეს.

1991-92 წლებში ნოდარ ბელქანიამ 2 წლიანი კურსი გაიარა სახელწოდებით „ორგანიზაციის განვითარების სახელოსნო“ („ტრიგონში“) პარალელურად უკვე ჰქონდა დაფუძნებული პირველი საკონსულტაციო კომპანია „ანიმა“.

„ტრიგონის“ კონსულტანტები პერიოდულად ჩამოდიოდნენ სტუდენტებთან სამუშაოდ (ფ. გლაზლი, ჰერინგი და ა. შ.) თუმცა ამ ყველაფერს მხოლოდ კურსების სახე ჰქონდა. ასე 2007 წლამდე გრძელდებოდა.

2.1.1. სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამა: „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

2007 წელს ნოდარ ბელქანია ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის დეკანად დაინიშნა და დიდი ხნის გეგმის განხორციელება მაშინვე დაიწყო. სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ ფრიდრიხ გლაზლთან ერთად შეიმუშავა, რადგანაც პროფესორების გარკვეული ნაწილი სწორედ „ტრიგონის“ კონსულტანტები იყვნენ. 2009 წელს კი პირველი მაგისტრანტები მიიღეს. პროგრამა ყოველ 2 წელიწადში ერთხელ ხორციელდება. 2011 წელს სამაგისტრო პროგრამას, სადოქტოროც დაემატა (ადრე თუ გვიან უცხოელი პროფესორების ჩანაცვლების მიზნით).

ამ წლების განმავლობაში მოთხოვნა, მნიშვნელოვნად, გაიზარდა პირველ წლებში თუ პროგრამაზე მოხვედრის მსურველი 30 ადამიანი იყო, 2015 წელს ეს რიცხვი ორჯერ გაიზარდა.

2.2 საკონსულტაციო კომპანიები საქართველოში

საქართველოში უამრავი საკონსულტაციო კომპანია არსებობს. ისინი განსაკუთრებით ბოლო წლებში მომრავლდა. ამის მიზეზი კი ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების ფონზე არსებული მუდმივად ცვალებადი გარემოა, რომელიც ორგანიზაციების მუშაობის ეფექტიანობაზე ახდენს გავლენას

კონსულტაციები დაკავშირებულია ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ღროული და საჭირო ცვლილებების განხორციელებასთან, ის ასრულებს ინდიკატორის როლს პერსონალის პროდუქტიულობის ზრდის და ორგანიზაციის პროგრესული განვითარებისა და გარდაქმნის პროცესში. (საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, 2013)

კონსულტირება ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებით შესაძლებელია ეხებოდეს შემდეგ ფაქტორებს: – თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება; – შრომითი მოტივაცია; – ორგანიზაციული კულტურა; – ორგანიზაციული კონფლიქტები; – გუნდური მუშაობა ორგანიზაციაში; – პროფესიული სტრესი და პროფესიული გადაწვა; – ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპები; – კარიერის მართვა; – ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება და მართვა.

2.2.1. პირველი საკონსულტაციო კომპანია „ანიმა“

პირველი საკონსულტაციო ფირმა „ანიმა“ 1987 წელს ნოდარ ბელქანიამ, ნანა სუმბაძესა და გია თარხამნოურავთან ერთად დაარსა. დამფუძნებელთან საუბრისას, გარიკვა რომ, მაშინ ამ კუთხით მოთხოვნა დიდი იყო. „ანიმას“ ძირითად სამიზნე ჯგუფს კი რუსეთში მომუშავე ქართველი ბიზნესმენები წარმოადგენდნენ. ჯერ კიდევ მაშინ, ისინი გრძნობდნენ ცვლილებებისა და ამ საქმეში კონსულტანტების დახმარების საჭიროებას. კომპანია 1995 წელს დაიხურა, რადგანაც როგორც დამაარსებლები ამბობენ კლიენტების რაოდენობამ გაზრდის მაგივრად იკლო.

2.2.2. სინერჯი ჯგუფი

ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოცდილების საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფია“. ის მმართველობითი საკონსულტაციო კომპანიაა, რომელიც 1999 წლის ოქტომბერში დაფუძნდა და მას შემდეგ, საქართველოში კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს მართვის სიტემის გაუმჯობესებაში ეხმარება. დაარსების დღიდან დღემდე

კომპანიის ანგარიშზე 300-მდე განხორციელებული პროექტია 10-ზე მეტ განსხვავებულ სფეროში.

ბოლო წლებია კომპანია ფოკუსირებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის, აღწერის, დანერგვისა და განვითარების პროექტებზე. ასევე, ამის საფუძველზე ორგანიზაციაში შეფასების და მოტივაციის სისტემების გამართვაზე.

შეიძლება ითქვას, რომ „სინერჯის“ დღევანდელ გუნდს ყველაზე დიდი კომპეტენცია სწორედ ამ მიმართულებით აქვს დაგროვებული. (synergy.ge)

სინერჯი ჯგუფის მომსახურება: ორგანიზაციული სტრუქტურა – პროდუქტი განკუთვნილია იმ ტოპ-მენეჯერებისათვის, რომელთაც სურვილი აქვთ გაზარდონ თითოეული თანამშრომლის მიერ შექმნილი ღირებულება. პროექტის ფარგლებში ხდება ორგანიზაციის სტრატეგიული პრიორიტეტების განხილვა, მთავარი ბიზნეს პროცესების გააზრება. მასზე დაფუძნებით და სტრუქტურის წესების გათვალისწინებით ხდება სტრუქტურის მოდელის შემუშავება, მისი დეტალური აღწერა და ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის გეგმის ფორმირება.

დამატებითი პროდუქტები:

- კორპორატიული სტრატეგიის, მართვის სისტემებისა და კულტურის დიაგნოსტიკა – პროდუქტი განკუთვნილია იმ ორგანიზაციებისათვის, რომელთა მენეჯმენტმაც იცის, რომ ზრდის შემათვრხებელი მიზნები ყოველთვის და თანაც პირველ რიგში ორგანიზაციის შიგნით უნდა ეძებოს.

- სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა – განკუთვნილია ორგანიზაციებისათვის, რომელთა მენეჯმენტსაც ბევრად რთული რაოდენობრივი მიზნების მიღწევის დიდი სურვილი აქვს და გრძნობს, რომ ეს შესაძლებელია მთელი ორგანიზაციის დონეზე უფრო თანმიმდევრული, დაძაბული და კოორდინირებული მუშაობის შემთხვევაში.

- ბიზნეს- პროცესები – ორგანიზაციებს პროცესების და პროცედურების განვითარების პროგრამას სთავაზობენ, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაციის

მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე ოპტიმიზაცია უკეთდება მთავარ ბიზნეს-პროცესებს.

„სინერჯი ჯგუფი“ ყოველთვიურად სასტუმრო „რედისონში“ მართავს პრაქტიკულ სემინარებს, რომელებიც განკუთვნილია კომპანიების ხელმძღვანელი პირებისთვის, როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო და არასახელმწიფო სექტორებიდან. (synergy.ge)

2.2.3. TBSC კონსალტინგი

„TBSC კონსალტინგი“ - არის მცირე საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც 2002 წელს პოლ კლარკმა დაარსა საქართველოში, ქალაქ თბილისში. „TBSC“ ეხმარება ორგანიზაციებს უკეთესი სტრატეგიული და ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში, იმ დეტალური ანალიზის მეშვეობით, რომელიც საჭიროა ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებების მისაღებად. სწორედ აქედან გამომდინარეობს მათი დევიზიც: ანალიზზე დამყარებული უკეთესი გადაწყვეტილებები. (tbsc.ge)

გასული ათი წლის განმავლობაში „TBSC“ დაეხმარა 100-მდე ორგანიზაციას, მათ შორის უმსხვილეს ქართულ ბანკებს, მრავალპროფილიან ქართულ კომპანიებს, უცხოელ ინვესტორებს, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებს, საქართველოს მთავრობას, დიპლომატიურ მისიებს, დონორებს და არასამთავრობო ორგანიზაციებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

„TBSC“-ის ფილოსოფიით ანალიზი იძლევა უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას. საქართველოში ეს უკავშირდება ტრადიციულ ინტუიტიურობას, შეფასებაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებების მიღებას, არსებული ფაქტების ანალიზით ან მის გარეშე.

ანალიზში არ მოიაზრება, მხოლოდ, რიცხვობრივი ანალიზი, თუმცა ეს არის ფირმის საქმიანობის უდიდესი ნაწილი. ის ასევე ეხება ხარისხობრივ პოლიტიკას ან ორგანიზაციული დიზაინის ანალიზს.

არსებობს რამდენიმე თემა, რომელიც უკავშირდება ამ კომპანიის ანალიტიკურ საქმიანობას:

- ვიღებთ არსებულ დიდ პრობლემას და ვყოფთ მას რამდენიმე უფრო ადვილად სამართავ ეტაპად; ეს ეხება არა მარტო პრობლემას არამედ იმასაც, თუ როგორ ვაკეთებთ საკუთარი საქმის ორგანიზებას პრობლემის გადასაჭრელად;
- პრობლემის გადასაჭრელად ვიყენებთ საუკეთესო ანალიტიკურ მეთოდს, ხშირად ისეთს, რომლის გამოყენებაც პირველად ხდება საქართველოში. თუ ვაკეთებთ ისეთ რამეს, რაც ჯერ არასოდეს გაგვიკეთებია, წინასწარ ვსწავლობთ მის სწორ გამოყენებას საქართველოსთან მიმართებაში;
- გონიერება შეგროვებულ და გაანალიზებულ მონაცემებთან მიმართებაში; ვაგროვებთ ნამდვილად საჭირო მონაცემებს, არა ზედმეტს და ამის შემდეგ ვიღებთ მაქსიმალურ ინფორმაციას, რომელსაც შეიცავს არსებული მონაცემები;
- ვახდენთ პრობლემის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირებას და შემდეგ ვინწყებთ მათ გადაჭრას; ფოკუსირებას ვახდენთ მიზეზების და არა სიმპტომების აღმოფხვრაზე;
- ვიყენებთ ანალიტიკურ და წარმოსახვით ცოდნას, როდესაც ფაქტობრივი ცოდნა და ჩვენი ერთობლივი გამოცდილება არ არის საკმარისი პრობლემის გადასაჭრელად. ზოგჯერ, ჩვენ ვეხმარებით კლიენტებს გონივრულად გაათავართოვონ ფაქტები მათთვის უცნობ სფეროებში
- ანგარიში რომელიც ემყარება შედეგებს. (tbsc.ge)

მომსახურებები: მიუხედავად იმისა, რომ „TBSC კონსალტინგი“ თითოეულ კლიენტს მასზე მორგებულ გადანყვეტილებებს სთავაზობს, მომსახურებები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: ბაზარზე შესვლა და გაფართოება, საოპერაციო საქმიანობის გაუმჯობესება და პოლიტიკისა და გადანყვეტილებების ანალიზი.

➤ **ბაზარზე შესვლა და გაფართოება** – ამ მომსახურებით, ჩვენ ვეხმარებით უცხოურ და ადგილობრივ კომპანიებს საქართველოს ბაზარზე შესვლასა და გაფართოებაში. ინვესტიციის შეფასებიდან დანყებული პროექტის მართვის ჩათვლით, ჩვენ ვეხმარებით კლიენტებს გაიარონ ბაზარზე შესასვლელი ყოველი საფეხური, ვეხმარებით უკეთესი გადანყვეტილებების მიღებაში და ინვესტიციის რისკის შემცირებაში. ჩვენი გამცოდინებიდან შეგვძლია გითხრათ, რომ ამ კუთხით ყველაზე დიდი მოთხოვნაა საქართველოში და ჩვენი კომპანიაც ძირითადად ამ მიმართულებით მუშაობს.

➤ **საოპერაციო საქმიანობის გაუმჯობესება** - ამ მომსახურებით ჩვენ ვეხმარებით ჩვენს კლიენტებს განსაზღვრონ საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობები და შემდეგ ვმუშაობთ, მათთან ერთად, ამ შესაძლებლობების განსახორციელებლად. შედეგად, ჩვენი კლიენტები აღწევენ მაღალ პროდუქტიულობას და ეფექტურობას. პოლ კლარკი სწორედ ასეთ პროექტებს უძღვება, რადგანაც ის სერტიფიცირებულია ამ კუთხით (საქართველოში ეს სერტიფიკატი სულ ორ ადამიანს აქვს). „TBSC კონსალტინგმა“ ამ მიმართულებით განახორციელა პროექტები: ნავთობის კორპორაციისთვის, კულტურის სამინისტროსა და რამდენიმე ასოციაციისთვის. ერთ-ერთი ბოლო პროექტი ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციისთვის გააკეთეს. ეს პროექტები ძირითადად იუსაიდის მიერ იყო დაფინანსებული.

➤ **პოლიტიკისა და გადანყვეტილებების ანალიზი** - ამ მომსახურებით ჩვენ, სახელმწიფოს, პროექტებისა და კერძო კომპანიების სახელით დეტალურ ანალიზს ვუკეთებთ რეგულაციებს, კანონებს, პოლიტიკებს, ფაქტებს, რიცხვებს, მონაცემებს და სიტუაციებს და შემდეგ რეალურ სიტუაციებზე დაყრდნობით გამოგვაქვს დასკვნები და პოლიტიკური რეკომენდაციები.

➤ უძრავი ქონების საუკეთესო განვითარება - შეფასება, ეკონომიკური დასაბუთება, კონცეფციისა და ბიზნეს გეგმის განვითარება.

საერთაშორისო ქსელი: საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია “Larive”-თან (Larive International) სტრატეგიული პარტნიორობით „TBSC კონსალტინგს“ აქვს 26 პარტნიორი ოფისი აღმოსავლეთ და დასავლეთ ევროპაში, აზიაში და აფრიკაში. შედეგად, „TBSC“ ეხმარება ქართულ კომპანიებს გამოიკვლიონ ბიზნეს შესაძლებლობები ან აწარმოონ ბიზნესი სხვადასხვა ქვეყნებში. ამავდროულად, ეხმარებიან უცხოურ კომპანიებს საქართველოში პარტნიორების მოძიებაში და ბიზნეს საქმიანობის წამოწყებაში.

“Larive”-ის დახმარებით ჩვენ ასევე ვმუშაობთ ჰოლანდიის მთავრობის პროგრამებზე, რომლებიც ქართული-ჰოლანდიური ბიზნეს პარტნიორობის განვითარებაზეა ორიენტირებული. პროექტი მოიცავს ტექნიკურ-ეკონომიკური კვლევების დაფინანსებას ჰოლანდიის მთავრობის მხრიდან, ასევე PSI სუბსიდიების პროექტებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება 750 000 ევროს ოდენობის ფულადი ინვესტიციის მოზიდვა ქართულ-ჰოლანდიურ ერთობლივ საწარმოებსა და ქართული და ჰოლანდიური კომპანიების შერწყმის შემთხვევაში.

გარდა ამისა TBSC კონსალტინგს ბოლო წლების განმავლობაში ჰოლანდიური ორგანიზაციიდან ჩამოჰყავს საპენსიო ასაკს მიღწეული ექსპერტები, რომლებიც უფასო კონსულტაციას უწევენ სხვადასხვა ორგანიზაციას. (tbsc.ge, 12.07.2017)

2.2.4. PMCG - პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი

„PMCG - პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი“ არის საერთაშორისო განვითარების საკონსულტაციო კომპანია, რომელიც საერთაშორისო და

ადგილობრივი გამოცდილებას, მთელ მსოფლიოში წარმატებული შედეგების მისაღწევად იყენებს. „PMCG“ 2007 წელს დაარსდა და მას შემდეგ თანამშრომლობს მთავრობებთან, ბიზნესთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან. მათი მომსახურება მოიცავს საჯარო ფინანსების, ეკონომიკის, სავადასახადო და საბაჟო პოლიტიკისა და ადმინისტრირების, ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების, სტრუქტურული, ადმინისტრაციული და სამოქალაქო სამსახურის რეფორმების, პროექტის მენეჯმენტის, ISO სერტიფიცირების, HACCP სისტემის დანერგვას, მარკეტინგისა და გაყიდვების, შესყიდვებისა და საფონდო მენეჯმენტის და ფინანსების სფეროებში. (pmcg-i.com).

„PMCG“ პროექტებს აღმოსავლეთ ევროპაში, ახლო აღმოსავლეთში, ჩრდილოეთ აფრიკაში, ავღანეთში, კავკასიასა და ცენტრალურ აზიაში ახორციელებს

„PMCG“ ჯგუფი სხვა საკონსულტაციო კომპანიებისგან იმით განსხვავდება, რომ მათი სამიზნე ჯგუფი მხოლოდ საჯარო სექტორია.

„PMCG“ საერთაშორისო პროექტების განხორციელების პროცესში, თანამშრომლობს ისეთ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან როგორცაა: USAID, EU, მსოფლიო ბანკის ჯგუფი, გაეროს განვითარების პროგრამა, აზიის განვითარების ბანკი, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი, იაპონიის საერთაშორისო თანამშრომლობის სააგენტო, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, და ა.შ. საერთაშორისო პროექტების განხორციელების პროცესში. (pmcg-i.com).

2.2.5. ჯი-ი-სი (GEC)

„ჯი-ი-სი“ მმართველობითი საკონსულტაციო და ინსტიტუციონალური/ბიზნეს განვითარების კომპანიაა. „ჯი-ი-სი“ გამოცდილ პროფესიონალთა გუნდის მიერ არის დაარსებული. მათი საქმიანობა დაფუძნებულია ურთიერთთანამშრომლობასა და კომპლექსურ მიდგომაზე, რათა ორგანიზაციულ განვითარების, წარმატებისა და საქმიანობის ეფექტურობას მიაღწიონ. „ჯი-ი-სი“ ეხმარება მცირე და საშუალო საწარმოებს, ისევე როგორც დიდ ორგანიზაციებს, კერძო და სახელმწიფო სექტორში.

„ჯი-ი-სი“ თანამშრომლობს საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებსა და პროგრამებთან, როგორებიცაა USAID, HICD Plus პროგრამა რომელსაც „Chemonics International“ ახორციელებს. „ჯი-ი-სი“ არის EBRD (ევროპის რეკონსტრუქციის და განვითარების ბანკი), BAS (ბიზნეს მრჩეველის სერვისი) პროგრამის აკრედიტირებული საკონსულტაციო კომპანია. „ჯი-ი-სი“ ასევე წარმოადგენს ბიზნეს საკონსულტაციო სერვისების შერჩეულ განმახორციელებელ კომპანიას USAID - ის REAP (სასოფლო - სამეურნეო წარმოების ეფექტიანობის აღდგენის პროექტის) მიერ. (geccorporation.com).

„ჯი-ი-სი-ს“ კონსულტანტები კომპეტენტურები არიან ბიზნესის ინსტიტუციონალური სტრატეგიისა და მენეჯმენტის, საქმიანობის ანალიზისა და გაუმჯობესების, შესაძლებლობების გაზრდის და ინსტიტუციური განვითარების, ICT მენეჯმენტის, კორპორაციული ფინანსებისა და ფინანსური მართვის, რისკების მენეჯმენტის და ბიზნეს უწყვეტობის, ადამიანური რესურსების მართვის, განათლების მენეჯმენტის, ტრენინგის და ქოუჩინგის სფეროებში. ჯი-ი-სი-ს საქმიანობა ფოკუსირებულია აღმოსავლეთ ევროპის, სამხრეთ კავკასიისა და ცენტრალური აზიის ბაზარზე.

მისია: ჩვენ ვქმნით კულტურას მდგრადი ბიზნესის განსავითარებლად. ჩვენ გთავაზობთ შეუზღუდავ შესაძლებლობებს და ვზრდით ინდივიდუალების, ორგანიზაციების, ინდუსტრიების ღირებულებებს, რათა ისინი გახდნენ უფრო ეფექტურები, დისციპლინირებული, განახლებულები საქმიანობის გაუმჯობესების უახლესი დამხმარე საშუალებების, ცოდნისა და კრეატიულობის მეშვეობით. ჩვენ ვინვევთ ბიზნესის წამოწყების სურვილის გაღვივებას ჩვენი პროფესიონალიზმით, ერთიანობით, პირადი თავისუფლების კულტურით, კორპორატიული

სიამაყით, რომლებსაც თან მოჰყვება გუნდური ერთიანობისა და ინდივიდუალური აზროვნების შერწყმა და ჩვენი ყოველდღიური მუშაობის უფრო ინოვაციური მიდგომების დაუღალავი ძიება.

ხედვა: გავხდეთ რეგიონალური ლიდერი ბიზნესის განვითარების, მართვის და კონსალტინგის ინდუსტრიაში და გარდავიქმნათ ხარისხიანი მომსახურების მიმწოდებლისგან, საიმედო გრძელვადიან პარტნიორად. ჩვენი მიზანია შევინარჩუნოთ ჩვენი კულტურა და მივანოდოთ წარმატება დღეიდან და სამუდამოდ. (geccorporation.com)

2.1.6. საქართველოს ბიზნეს საკონსულტაციო ორგანიზაციების ასოციაცია

საქართველოს ბიზნეს საკონსულტაციო ორგანიზაციების ასოციაცია „ეიბისიო-ჯორჯია“ 2001 წლის ოქტომბერში დაფუძნდა. ასოციაციის მიზანია ხელი შეუწყოს ქვეყანაში მენარმეობის აღმავლობას, მცირე და საშუალო საწარმოების და სასოფლო-სამეურნეო სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციების განვითარებას, გაუწიოს მათ ტექნიკური და სხვა სახის დამხმარება და საბოლოოდ, ქართველი მენეჯერებისა და სასოფლო-სამეურნეო სექტორში მომუშავე ფერმერების ცოდნისა და გამოცდილების დონის ამაღლების გზით, ხელი შეუწყოს ქართულ ბიზნესს და სოფლის-მეურნეობას მთლიანობაში, რათა მან მიაღწიოს ახალ ხარისხობრივ დონეს. ა.(ა).ი.პ. „საქართველოს ბიზნეს საკონსულტაციო ორგანიზაციების ასოციაცია“ წარმოადგენს „მერსი ქორის“ პარტნიორს და იღებს მონაწილეობას „ევროპის სამეზობლო პროგრამა საქართველოში სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარებისთვის“ ევროკავშირის პროგრამის „ფერმერული კოოპერატივების გაძლიერება საქართველოს სასოფლო მუნიციპალიტეტებში“ განხორციელებაში. პროგრამის ფარგლებში „ეიბისიო-ჯორჯია“ უზრუნველყოფს ტრენინგების ჩატარებას ფერმერული ჯგუფებისთვის და სასოფლო-

სამეურნეო სერვისის მომწოდებლებისთვის. ასევე, „ეიბისიო-ჯორჯია“ ხელს უწყობს ბიზნესი განვითარების გეგმების ჩამოყალიბებას, პრაქტიკულ სწავლებას და პირდაპირ კონსულტაციებს ფერმერული ჯგუფებისთვის და სასოფლო-სამეურნეო სერვისების მომწოდებლებისთვის და ეხმარება ფერმერულ ჯგუფებს სამ წლიანი მდგრადი განვითარების გეგმების ჩამოყალიბებაში. (abco.ge)

ABCO- ს ძირითადი მიზნებია:

მისი წევრი ბიზნეს საკონსულტაციო ორგანიზაციების ხელშეწყობა და მათი შესაძლებლობების ზრდისა და სერვისების ზრდის ხელშეწყობა, ასოციაციის წევრი BCO- ს შორის ძლიერი ქსელისა და ნაცოფიერი თანამშრომლობის განვითარება და მათი უფლებების და ინტერესების დაცვა;

„ABCO“-ს მიზანია ხელი შეუწყოს ადგილობრივი მენარმეობის სრულყოფას, არსებულ საწარმოთა სათანადო განვითარებას და ადგილობრივი მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯერების ცოდნისა და გამოცდილების გაზრდას.

აღნიშნული მიზნებიდან გამომდინარე "აბკო-ჯორჯია" განსაზღვრავს თავის ამოცანებს შემდეგნაირად:

არსებული შესაძლებლობების გაზრდის მიზნით არსებული ქართული BCO- ების დახმარება, მათთვის აუცილებელი ფინანსური, მეთოდოლოგიური და ტექნიკური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა, მათი საქმიანობის მოცულობისა და ეფექტურობის გაზრდის მიზნით; (abco.ge 12.07.2017)

საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში ახალი BCO- ს შექმნისა და განვითარების ინიცირება და ხელშეწყობა;

ასოციაციის წევრი ორგანიზაციების ინდივიდუალური საქმიანობისა და საერთო პროექტების მხარდაჭერა და კოორდინაცია, ამგვარი პროექტების განხორციელებისათვის აუცილებელი დაფინანსების მოზიდვის ხელშეწყობა;

სხვადასხვა ბიზნესის განვითარების პროექტების ინიცირება, განვითარება და განხორციელება, ასოციაციის ტექნიკური, ფინანსური და ადამიანური რესურსების შერწყმა და გამოყენება და მისი წევრი ორგანიზაციები;

საერთაშორისო დონორებთან და განვითარების ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა საქართველოში უფრო მეტად ორიენტირებული და შედეგზე ორიენტირებული მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების სტრატეგიებისა და პროგრამების ჩამოყალიბებაში, რათა უფრო ეფექტურად გამოიყენონ ხელმისაწვდომი დონორი რესურსები;

საქართველოში და საზღვარგარეთ ABCO- ს წევრი ორგანიზაციების ინტერესების წარმომადგენლობა და დაცვა, მათი დახმარება უცხოელ პარტნიორებთან, ინვესტორებთან და დონორ ორგანიზაციებთან კონტაქტების დამყარებაში, რათა უფრო ეფექტურად უზრუნველყონ მათი შესაბამისი სერვისები ადგილობრივი მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორში;

ასოციაციის ქსელის საშუალებით, ადგილობრივი მცირე და საშუალო საწარმოების უზრუნველყოფა საკონსულტაციო, ტრენინგის, საინფორმაციო, ტექნიკური და სხვა სახის დახმარებისა და მომსახურების ფართო სპექტრებით.

ამჟამად ასოციაციის ქსელი მოიცავს საქართველოს თითქმის ყველა რეგიონს. ABCO, თავისი ადგილობრივი წევრი ორგანიზაციების მეშვეობით, აქტიურად არის წარმოდგენილი ქვეყნის ყველა ძირითად ქალაქსა და რეგიონალურ ცენტრში. (abco.ge)

თავი 3. ქოუჩინგი

3.1 ტერმინ ქოუჩინგის (Coaching) ისტორია

ქოუჩინგი - ტერმინი, რომელიც დღეისათვის სხვადასხვა კონტექსტში და სრულიად სხვადასხვაგვარი მნიშვნელობით გამოიყენება. ტერმინში უკეთ გასარკვევად, თვალი მის წარმოშობას გადავავლოთ. საწყისი მნიშვნელობით ქოუჩი (coach) ნიშნავს ეტლს, ეკიპაჟს. ეს უნგრული წარმოშობის სიტყვაა და ინგლისურ ენაში 1556 წლიდან გვხვდება. სიტყვის საწყისი მნიშვნელობა სიმბოლურად კარგად გადმოგვცემს ქოუჩინგის არსს: ეტლი დამხმარე საშუალებაა ერთი ადგილიდან მეორემდე გადაადგილებისათვის და მიზნის მისაღწევად. (ბაბუნაშვილი, 2007)

ქოუჩინგი ბიზნესში მოვიდა სპორტიდან. პირველი წიგნი, რაც ამ თემაზე დაინერა არის The Inner Game of Tennis - W. Timothy Gallwey, 1974. გოლფი მოიაზრება ქოუჩინგის, როგორც მეთოდის დამფუძნებლად. წიგნიც და მეთოდშიც ავტორმა სიტყვა შინაგანში (Inner) იგულისხმა მოთამაშის/სპორტსმენის შინაგანი მდგომარეობა, რადგან „ჩვენს თავში არსებული ოპონენტი უფრო მეტად რთულია, ვიდრე ოპონენტი რეალურ თამაშში“ (ფრაზა წიგნიდან). როგორც გოლფი ამბობს, თუკი ქოუჩი, ამ შემთხვევაში მწვრთნელი, დაეხმარება სპორტსმენს დაძლიოს შინაგანი ბარიერები, მას უჩნდება სტრატეგია, რომელიც შემდეგშიც დაეხმარება მოგებაში. გოლფიმ შეიმუშავა ჩოგბურთის თამაშის დასწავლის ყველაზე ეფექტური მეთოდი და იგივე ფორმულა მოგვიანებით ბიზნესში გადმოიტანა. გაჩნდა ახალი პროფესია, სახელი დარჩა იგივე – ქოუჩი. (ჭოჭუა, 05.06.2015)

1848 წლიდან სიტყვა „ქოუჩი“ უნივერსიტეტის სტუდენტების ყოველდღიურ სასაუბრო მეტყველებაში მათი კერძო კურატორების აღსანიშნად გამოიყენება. სპორტის სფეროში ქოუჩინგი 1885 წლიდან ინგლისსა და აშშ-ში დამკვიდრდა.

ქოუჩინგი ინგლისში გამოიყენება დამრიგებლის, ხელმძღვანელის, მრჩევლის განზოგადებული მნიშვნელობით. გერმანიაში ეს ტერმინი სამი მიმართულებით გამოიყენება: 1. საუკეთესო სპორტსმენების ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური კონსულტაცია; 2. განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილი; 3. ხელმძღვანელების ინდივიდუალური კონსულტირება.

აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70-იანი წლებიდან ქოუჩინგი აღნიშნავს პერსონალზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილს, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლები პიროვნულად ვითარდებიან და შრომის უნარს იუმჯობესებენ. აღნიშნული მიმართულება გერმანიაში 80-იანი წლებიდან დამკვიდრდა ტერმინით - ხელმძღვანელი, როგორც ქოუჩი. მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩი იყოს. ამის პარალელურად, 80-იანი წლების შუა პერიოდიდან, ქოუჩინგის ცნებამ ხელმძღვანელთა ორგანიზაციის გარეთა კონსულტირების მნიშვნელობა შეიძინა. თავიდან ქოუჩინგი უკავშირდებოდა მხოლოდ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების კონსულტირებას. დღესდღეობით კი ბევრ კომპანიაში ქოუჩინგი პერსონალის განვითარების ღონისძიებების შემადგენელი ორგანული ნაწილია. ბევრ კომპანიაში პრესტიჟულადაც კი არის მიჩნეული პირადი ქოუჩის ყოლა. თუ ქოუჩინგი თავიდან ცალკეული ხელმძღვანელების სოციალური კომპეტენციების განვითარებას ეხებოდა, ბოლო ათწლეულში მისი გამოყენების სფერო მნიშვნელოვნად გაფართოვდა - სტრუქტურული და სტრატეგიული ცვლილებების ფარგლებში ქოუჩინგი, დღეს, ბევრ კომპანიაში ჩამოყალიბდა, როგორც საკვანძო პირებისა და ხელმძღვანელთა გუნდის სისტემატური განვითარების გეგმა. (ბაბუნაშვილი, 2007)

3.2. პროფესია ქოუჩი.

ქოუჩინგი ეკონომიკური საქმიანობის შედარებით ახალი სფეროა მსოფლიოში და მისი აღმასვლა 90-იან წლებში დაიწყო. იგი სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება იმ შედეგებიდან გამომდინარე, რომელსაც ღებულობენ კომპანიები თუ კერძო პირები ქოუჩინგის პროცესის პერიოდში და შემდგომ. დღევანდელ დღეს მსოფლიოში, ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის მონაცემებით მუშაობს დაახლოებით 50 000 ქოუჩი, თუმცა ეს მონაცემები გულისხმობს მხოლოდ ქოუჩების იმ ნაწილს, რომელთაც გავლილი აქვთ სრული სერტიფიკაცია ან აკრედიტირებულნი არიან ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის მიერ. იმ ქოუჩების ფაქტობრივი რაოდენობა კი, რომელთათვის ქოუჩინგი არ არის ძირითადი საქმიანობის სფერო ან არ აქვთ გავლილი სრული სერტიფიკაცია, გაცილებით მეტია. ქოუჩინგის ინდუსტრიაში წლიურად 2 მლრდ აშშ დოლარი ტრიალებს და ეს მაჩვენებელი მზარდი ტენდენციით ხასიათდება. გამსაკუთრებით სწრაფი ტემპებით იზრდება მოთხოვნა ქოუჩინგზე ისეთ განვითარებად ქვეყნებში, როგორცაა ჩინეთი, კარიბის ზღვის აუზის ქვეყნები, განსაკუთრებით ბრაზილია. ამ შემთხვევაში დიდ როლს თამაშობს ის გარემოება, რომ ბრაზილიაში, მაგალითად, ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ მენეჯერთა უმრავლესობა საკმაოდ ახალგაზრდაა (25-30 წელი) და, შესაბამისად, ქოუჩებს ხშირად მიმართავენ ლიდერობის განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. “Sherpa Coaching”-ის 2014 წლის კვლევის

მიხედვით, კომპანიები ყველაზე ხშირად, სწორედ ლიდერობის განვითარების კუთხით მიმართავენ ქოუჩინგს ან იმ პერიოდში როდესაც რეორგანიზაცია ან სისტემური ცვლილებებია მოსალოდნელი, აღსანიშნავია, რომ ბიზნესის სფეროში ქოუჩინგის ნდობის ინდექსი (CCI) 2006 წლიდან 2014 წლამდე გაიზარდა 66 % -ით. (ბაბუნაშვილი, 05.05.2015)

„მანჩესტერის საკონსულტაციო ჯგუფი“-ს კვლევის მიხედვით რომელიც ჟურნალ “Fortune“-ის მიერ გამოვლენილ 100 საუკეთესო კომპანიაში ჩატარდა, ბიზნეს ქოუჩინგში ჩადებული ინვესტიციებიდან უკუგება (ROI) შეადგინა 570%. ასევე, ქოუჩინგის მეშვეობით, გაუმჯობესდა თანამშრომლებს შორის ურთიერთობები 77%-ით, 67%-ით გაუმჯობესდა გუნდური მუშაობა, 61%-ით გაიზარდა თანამშრომლების კმაყოფილება სამსახურით, ხოლო შრომის ნაყოფიერება 48%-ით.

საკონსულტაციო კომპანიამ “Hay Group” აღმოაჩინა, რომ ჟურნალი “Fortune“-ს გამოვლენილი 500 წარმატებული კომპანიის სიიდან უმრავლესობა იყენებს ქოუჩინგს.

ქოუჩინგის განვითარებასთან ერთად, მსოფლიოში ადამიანებს, ხშირად, უჩნდებათ შეკითხვა თუ რითი განსხვავდება ეს სფერო სხვა დამხმარე სპეციალობებისგან, მაგალითად, ბიზნეს კონსულტირებისგან, ტრენინგისგან ან მენტორინგისგან. (ბაბუნაშვილი, 05.05.2015)

ბიზნეს კონსულტირება - ქოუჩინგი

კერძო პირები და კომპანიები მიმართავენ კონსულტანტებს როგორც ექსპერტებს თავის სფეროში. კონსულტანტები სთავაზობენ მათ სხვადასხვა მომსახურებას: პრობლემების დიაგნოსტირება, მათი გადაჭრის მზა გეგმების შეთავაზება, ასევე, ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავება, იმპლემენტაციის პროცესში დახმარება და სხვა. ქოუჩინგის მეთოდოლოგია კი ეფუძნება იმ აზრს, რომ ადამიანებს საკმაოდ ეფექტურად შეუძლიათ საკუთარი საჭირობოროტო საკითხების გადაჭრის გზების მიგნება. მეტიც, ეს პროცესი პიროვნულ ზრდას უწყობს ხელს. ქოუჩის მხარდაჭერით ისინი მრავალმხრივი

მიდგომებით იწყებენ საკითხების ფართო სპექტრის განხილვას, იბადება ნოვატორული იდეები, რისკენაც ქოუჩინგის მეთოდოლოგია არის მიმართული.

მენტორინგი - ქოუჩინგი

მენტორიც ექსპერტული პოზიცია გახლავთ და იგი გულისხმობს რჩევების მიცემას, გადაჭრის გზების შეთავაზებას, რომელიც ეფუძნება მენტორის ცხოვრებისეულ გამოცდილებასა და ცოდნას. მენტორი შესაძლოა იყენებდეს სხვადასხვა მიდგომას, რომელთა შორისაა კონსულტირება, ფსიქოლოგიური დახმარება და ქოუჩინგის ესა თუ ის ტექნიკა. მეორე მხრივ, ქოუჩინგის პროცესი არასოდეს მოიცავს რჩევის მიცემას ან ფსიქოლოგიური დახმარების აღმოჩენას. ქოუჩინგი მთლიანადაა ფოკუსირებული ინდივიდზე ან ჯგუფზე, მათ ამოცანებსა და მიზნის მიღწევის გზებზე.

ტრენინგი- ქოუჩინგი

ტრენინგული პროგრამები შედგენილია ინსტრუქტორის - ტრენერის მიერ მისი შეხედულებისამებრ. ტრენერი ადგენს სასწავლო გეგმას იმის მიხედვით თუ როგორი ხედვა აქვს კომპანიის ამოცანებსა და მათი გადაჭრის გზებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს ქოუჩინგში ამოცანა წინასწარაა დასმული, „ამოხსნის“ გზებს და მასთან დაკავშირებულ კრეატიულ პროცესს მთლიანად შემუშავებს გუნდი, რომელსაც უძღვება ქოუჩი. არსებობს ასევე ქოუჩ-ტრენინგი, სადაც სასწავლო პროცესი წარმართება ქოუჩინგის ტექნოლოგიების გამოყენებით. „პერსონალის მართვის საერთაშორისო ასოციაციის“ შიდა კვლევამ აჩვენა, რომ როდესაც ტრენინგი კომბინირებულია ქოუჩინგთან, ადამიანების პროდუქტიულობის ხარისხი საშუალოდ 88%-ით მატულობს. ჩვეულებრივი ტრენინგის დროს კი აღნიშნული მაჩვენებელი 22%-ია

თერაპია - ქოუჩინგი

თერაპია გამოიყენება მაშინ, როდესაც პიროვნებას აქვს შიდა კონფლიქტი ან გარკვეული დისფუნქცია. ფოკუსირება მეტად ხდება წარსულში გადატანილ ტრავმებზე, რომელიც არ აძლევს საშუალებას ინდივიდს გაუმკლავდეს ემოციურ პრობლემებს ანმყოფი. ქოუჩინგი ორიენტირებულია ადამიანის პიროვნულ თუ პროფესიულ ზრდაზე და ეფუძნება გააზრებულ ტრანსფორმაციულ პროცესს, რომელიც აძლევს მას საშუალებას იმოქმედოს და მიაღწიოს წარმატებას პირად თუ პროფესიულ ასპარეზზე. ქოუჩინგი ფოკუსირებულია მომავალზე და ქმედებებზე, სტრატეგიებზე, რომელიც მიიყვანს ადამიანს გამარჯვებამდე. ქოუჩისა და კლიენტის ურთიერთქმედება მიმართულია კლიენტის მიზნის იდენტიფიცირებისკენ და რაც მთავარია ამ მიზნის მიღწევის სტრატეგიის განხორციელებისკენ სადაც კლიენტი საქმის კურსში აყენებს ქოუჩს საკუთარი გეგმის მიმდინარეობის სხვადასხვა ეტაპზე. (ბაბუნაშვილი, 05.05.2015)

3.3. ქოუჩინგის სახეები

ქოუჩინგი არის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს ქოუჩსა და კლიენტს (პარტნიორს) შორის, ამ უკანასკნელისთვის სასურველი შედეგის მისაღებად.

პროფესიონალი ქოუჩი ფლობს სპეციალურ ტექნიკებს და მეთოდებს, რომლის საშუალებითაც ეხმარება პარტნიორს რეალურ შედეგზე გასვლაში პირად და პროფესიულ საკითხებში. ამ პროცესის დროს პარტნიორი უღრმავდება საკითხს, აკეთებს სასარგებლო მოქმედებებს და ამით იმაღლებს ცხოვრების ხარისხს. (კვარაცხელია, 21.11.2014)

არსებობს ქოუჩინგის სამი სახეობა:

1. **ბიზნეს ქოუჩინგი** - აქ ბიზნესის კონტექსტში ხდება საჭირო მიზნების დასახვა და პრიორიტეტების განსაზღვრა, პროფესიონალური მიღწევების და ბიზნესთან დაკავშირებული პირადი მიზნების განხორციელება. მიზანი ამ შემთხვევაში შეიძლება იყოს ბიზნეს მაჩვენებლის გაუმჯობესება, ასევე თანამშრომლის კარიერული ზრდა.

2. **პერსონალური ქოუჩი** - ამ შემთხვევაში განიხილება პარტნიორსა და ქოუჩს შორის თანამშრომლობა, სადაც პარტნიორის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და შედეგზე გაყვანაა მიზანშეწონილი.

3. **კორპორაციული ქოუჩინგი** - კორპორატიული ინტერესების ფარგლებში ხდება მიზნის დასახვა და განხორციელება. ქოუჩინგის გამოყენება კორპორაციებში ხელსაყრელია ყველასთვის, პირველ რიგში წამყვანი სპეციალისტები ქოუჩის დახმარებით იაზრებენ პერსპექტივებს, ნათლად ხედავენ საკითხის გადაჭრის გზებს, არიან მეტად დამოუკიდებელი და ინიციატივიანი, შესაბამისად უფროსიც კმაყოფილია. ის იღებს ლოიალურ, დაინტერესებულ, ეფექტურ თანამშრომლებს. ქოუჩინგის გამოყენებით იზრდება მოგება სხვადასხვა მიამრთულებით, ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის (ICF) მონაცემებით, ქოუჩინგზე დახარჯული თანხების უკუგება წარმოადგენს 5:1-ზე. ხარისხს. (კვარაცხელია, 21.11.2014).

3.3.1. ბიზნეს ქოუჩინგი

გამომდინარე იქიდან რომ ქოუჩინგი ყველაზე აქტიურად თანამედროვე ბიზნესში გამოიყენება, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ რას გულისხმობს ბიზნესს ქოუჩინგი

მთავარი ამოცანა, რასაც ბიზნეს ქოუჩინგი სვავს, ეს არის ბიზნესში მოღვაწე ადამიანების წარმატებისთვის შესაბამისი რესურსული გარემოს შექმნა, როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ადამიანის ცვლილებები ერთ სფეროში იწვევს ავტომატურ ცვლილებებს მისი ცხოვრების სხვა სფეროებშიც. ამიტომ, ბიზნეს ქოუჩის მუშაობა არ

შემოიფარგლება, მხოლოდ, კლიენტის ბიზნეს ამოცანებით. კარგი ბიზნეს ქოუჩი ასევე ეხმარება ადამიანს, ან ადამიანების ჯგუფს, მოახდინონ მნიშვნელოვანი ცვლილებები. შედეგად, კომპანიის მფლობელი ან მმართველი გადადის განვითარების ახალ საფეხურზე როგორც თავად, ასევე იგი მიმართულია კომპანიის განვითარების ახალ ვექტორზე გასაყვანად. (ჭოჭუა, 13.02.2017).

ბიზნეს ქოუჩინგს რამდენიმე მიმართულება აქვს:

- ✓ ქოუჩინგი ხელმძღვანელებისთვის (ქოუჩი, რომელიც მუშაობს აღმასრულებელ პირებთან),
- ✓ ქოუჩინგი მართვაში (ქოუჩინგის დანერგვა ორგანიზაციულ მართვაში მაღალი და საშუალო რგოლი მენეჯერებთან)
- ✓ გუნდური ქოუჩინგი (როდესაც ქოუჩი მუშაობს გუნდთან).

ყველა ამ მიმართულებას თავისი ფუნქცია და შედეგი აქვს. თუკი კომპანია გეგმავს, რომ რაიმე მიზნის ირგვლივ გააერთიანოს გუნდი და იმუშაოს ხარისხიანად, ამ შემთხვევაში ხდება გუნდური ქოუჩინგის დანერგვა. ქოუჩი მუშაობს მთლიან გუნდთან და არა ცალკეულ ინდივიდებთან. ხდება ადამიანების გაერთიანება ერთი მიზნის ირგვლივ, მუშაობა მათ მოტივაციასა და მათ რესურსულ მდგომარეობაზე.

თუკი კომპანიის მიზანია დანერგოს მართვის თანამედროვე და ეფექტური ტექნოლოგიები, ამ შემთხვევაში მონვეული ქოუჩი მუშაობს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან როგორც ინდივიდუალურად, ასევე გუნდურად და ხდება ქოუჩინგის მეთოდების დანერგვა მართვის სისტემაში.

თუკი კომპანიის აღმასრულებელი პირი, ან პირები საჭიროებენ ახალი სტრატეგიების შემუშავებას და ახალი გადანყვეტილებების მიღებას იმისათვის, რომ კომპანია ახალ ჰორიზონტებზე გაიყვანონ, ქოუჩი მუშაობს გადანყვეტილების მიმღებ პირთან/პირებთან, ინდივიდუალურად. (ჭოჭუა, 13.02.2017).

რას აკეთებს ბიზნეს ქოუჩი?

კლიენტთან მუშაობის პროცესში ქოუჩი იყენებს თანამედროვე ფსიქო-ტექნოლოგიებს და სვამს ძლიერ მამოტივირებელ კითხვებს, რომელიც მომართულია ადამიანის სააზროვნო სისტემის გაფართოებისკენ. ეს არის კითხვები, რომელსაც, როგორც წესი, საკუთარ თავს არავინ უსვამს. ქოუჩინგური ტექნიკები კი მთლიანად მომართულია კლიენტის რესურსულ მდგომარეობაში შესაყვანად. ეს ნიშნავს, რომ შედეგად ადამიანი იწყებს შემოქმედებითად ფიქრს, აფართოებს სააზროვნო სისტემას, იღებს გადაწყვეტილებას და სახავს ბიზნეს სამოქმედო გეგმას. (ჭოჭუა, 13.02.2017).

ბიზნეს ქოუჩინგის საშუალებით შესაძლებელია: ახალი ბიზნეს გეგმის შექმნა, არსებული სიტუაციისა და რესურსების რეალურად შეფასება, საკითხის გადაწყვეტის კრეატიული გზების მოძიება; ახალი ბიზნეს იდეისათვის ხორცის შესხმა, ახალი პროექტების დაწყება, არსებული ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია, რაც შეიძლება იყოს შემოსავლების ზრდა, რებრენდინგი, ბაზრის წილის ზრდა, ახალი პროდუქტის ჩაშვება და ა. შ. ასევე, შესაძლებელია კომპანიის მისიის, მიზნებისა და ხედვის შემუშავება; კომპანიაში ბიზნეს-ქოუჩინგზე დაფუძნებული მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა; ქოუჩინგის დანერგვით კომპანია შეძლებს ბიზნესი აიყვანოს სრრულიად ახალ საფეხურზე. (ჭოჭუა, 13.02.2017).

ბიზნეს ქოუჩინგის უპირატესობა:

- ბიზნეს ქოუჩი მუშაობს კლიენტის ინდივიდუალური მოთხოვნების საფუძველზე;
- ქოუჩინგის სესიონები გრძელდება 1 საათის განმავლობაში, რაც საშუალებას იძლევა კლიენტმა სამუშაო გრაფიკი სწორად დაგეგმოს;
- ქოუჩი მუშაობს როგორც ტოპ მენეჯერებთან, ასევე ჯგუფებთან (მართვითი ქოუჩინგი) ;

- ქოუჩთან მუშაობის შედეგად, რეალურ დროში ხდება ყველა არსებული პრობლემის გადანწყვეტა და ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია;
- ქოუჩი ეხმარება კლიენტს ფოკუსირება მოახდინოს გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმებზე და უქმნის მას მხარდამჭერ გარემოს;
- ქოუჩი აძლევს კლიენტს უკუკავშირს, რაც ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტია შედეგები შესაფასებლად;
- ქოუჩი ორგანიზაციაში ნერგავს მართვითი ქოუჩინგის სისტემას, რომელიც მოქმედებს გრძელვადიანად. (ჭოჭუა, 13.02.2017).

3.4 ქოუჩინგი საქართველოში

ისევე როგორც მთელ მსოფლიოში, ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ქოუჩინგმა ფეხი საქართველოშიც მოიკიდა. თუმცა ტერმინი ქოუჩინგი ქართული საზოგადოების დიდი ნაწილისთვის დღემდე გაუგებარია და ხშირად, მის თარგმანსაც ითხოვენ. აღსანიშნავია, რომ ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაცია (ICF) ამ სიტყვას არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ ყველა ენაში ამკვიდრებს.

როგორც მეორე თავში აღვნიშნეთ სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამა: „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ საქართველოში, კერძოდ კი თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში 2009 წლიდან ისწავლება, ამ პროგრამის ფარგლებში, ცალკე საგნად, ქოუჩინგს „ტრიგონის“ საკონსულტაციო კომპანიიდან სპეციალურად მონვეული ქოუჩები ასწავლიან.

3.4.1 პირველი ბლოგი ქოუჩინგზე

საზოგადოების სწორად ინფორმირების სურვილი გახდა, მიზეზი იმისა რომ ირინა ჭოჭუამ (ლიცენზირებული პრაქტიკოსი ნეირო-ლინგვისტურ პროგრამირებაში, საერთაშორისო ასოციაციის წევრი) ეკა ბაბუნაშვილთან ერთად 2 წლის წინ პირველი ქართული ბლოგი (რომელიც ახლა უკვე საიტის სახითაა - coachinglab.ge) შექმნა. ირინა ჭოჭუა ასევე გახლავთ „ქოუჩინგ ლაბორატორიის“ დამაარსებელი. ბლოგის შექმნის მიზანი კი ადამიანების მაქსიმალურად ინფორმირება იყო, რადგანაც ქოუჩინგი ბევრს საერთოდ არ სმენოდა, ბევრი კი მას კონსულტაციისაგან ვერ ასხვავებდა. გარდა ბლოგის წერისა ლაბორატორია ატარებს ტრენინგებს, ლექციებსა და სემინარებს ქოუჩინგზე. ირინა ჭოჭუამ ასევე შექმნა კლუბი, რომელშიც ის ადამიანები არიან განვერდიანებულები, რომლებმაც „ქოუჩინგ ლაბორატორიაში“ ეს პროფესია ისწავლეს. „ქოუჩინგ ლაბორატორიის“ სამომავლო გეგმები ასეთია: მთელი საქართველოს მასშტაბით გასვლითი ტრენინგების ჩატარება და ქოუჩინგის შესახებ სწორი ინფორმაციის მიწოდება საზოგადოებისათვის. გარდა ამისა, საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტში (სეუ) ახალი სასწავლო წლიდან საგანი „ქოუჩინგი“ დაემატება. ირინა ჭოჭუას საავტორო სასერტიფიკატო პროგრამის (ბიზნეს ქოუჩინგი) გავლა „ჯიპაშიც“ არის შესაძლებელი.

3.4.2 GROWIN - ქოუჩინგის პირველი კომპანია საქართველოში

„გროუინი“ - პირველი ქოუჩინგ-კომპანია საქართველოში, დაარსდა 2015 წელს და არის ერიქსონის საერთაშორისო უნივერსიტეტის (Erickson Coaching International) ერთადერთი ოფიციალური წარმომადგენელი საქართველოსა და აზერბაიჯანში. კომპანია დაინტერესებულ პირებს სთავაზობს როგორც Erickson Coaching International-ის

სერტიფიცირებულ პროგრამებს ქოუჩინგში, ასევე ადგილობრივი და უცხოელი პროფესიონალების საავტორო პროგრამებსა და ტრენინგებს. (growin.ge)

„გროუინის“ დამფუძნებლები არიან სერტიფიცირებული ქოუჩები 20 წლიანი გამოცდილებით სტრატეგიულ მენეჯმენტში, მარკეტინგულ კვლევებსა და გაყიდვებში. კომპანიის დამფუძნებელი - თინათინ რუხაძე (ამავდროულად არის ACT Global-ის გენერალური დირექტორი და ქალთა ბიზნეს-ასოციაცია „ქალები მომავლისთვის“ თავჯდომარე) და თამარ ჩიჩუა (ავრეთვე წარმოადგენს „საქართველოს ქოუჩინგის ასოციაციას“, არის მისი დამფუძნებელი და თავჯდომარე).

„გროუინი“ დღესდღეობით, ქოუჩინგის სასწავლო კურსებს ახორციელებს, გარდა ამისა, ცოტა ხნის წინ, ქოუჩინგის საერთაშორისო კვირეულს შეუერთდა და მთელი კვირის განმავლობაში, მსურველებისათვის ქოუჩ-სესიები და ტრენინგები, ამ თემებზე, უფასოდ ჩაატარა. როგორც გაირკვა მოთხოვნა იმაზე დიდი იყო, ვიდრე ამას ელოდნენ და ბევრმა მსურველმა ტრენინგებზე დარეგისტრირება ვერ შეძლო.

3.4.3 ორგანიზაციის განვითარებისა და ქოუჩინგის ასოციაცია

თსუ-ს სადოქტორო პროგრამის „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ სტუდენტებმა დაარსეს „ორგანიზაციის განვითარებისა და ქოუჩინგის ასოციაცია“. გამომდინარე იქიდან რომ ბოლო წლებში ქოუჩინგ-კომპანიებმა და ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტების ჯგუფებმა იმატა, ასოციაციის შექმნის აუცილებლობაც დადგა. ასოციაციის მიზანია ამ სფეროში მომუშავე ადამიანები გააერთიანოს და მათი კვალიფიკაციის გაზრდაზე იზრუნოს. ასოციაცია გეგმავს უცხოენოვანი წიგნების თარგმნას (ქოუჩინგისა და ორგანიზაციის განვითარების შესახებ), ტრენინგებსა და სხვადასხვა

ტიპის ღონისძიებას ქართველი ქოუჩებისა და კონსულტანტების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით.

თავი 4. კვლევა და შედეგები

4.1. კვლევა

ჩემ მიერ ჩატარებული კვლევა მოიცავს ხუთ ქართულ საკონსულტაციო და სამ ქოუჩინგ კომპანიას. (რომელთა დაარსების ისტორია და მოკლე აღწერაც, მეორე და მესამე თავებშია მოცემული) კვლევის მიზანი იყო დაგვედგინა თუ როდიდან მოიკიდა

ფეხი ორგანიზაციის განვითარების პროფესიამ საქართველოში, რა გზა გაიარა და რამდენად აქტუალურია დღეს ეს მიმართულება ჩვენს ქვეყანაში. ასევე გაგვეგვო რა შემთხვევებში და როგორი ტიპის ორგანიზაციები მიმართავენ ქართველ კონსულტანტებსა თუ ქოუჩებს, შესაძლებელია თუარა საქართველოში ამ პროფესიის დაუფლება და რა პერსპექტივა არსებობს ამ კუთხით. ამის დასადგენად გამოვიყენე თვისებრივი კვლევის მეთოდები: ჩავატარე სიღრმისეული ინტერვიუები (იხ. დანართი N1) კომპანიების დამფუძნებლებსა თუ წამყვან კონსულტანტებთან. გავეცანი ამ კომპანიების დაარსების ისტორიას, მისიასა და მიზნებს, ასევე იმ მომსახურებებს რომელთაც ისინი კლიენტებს სთავაზობენ.

4.2. კვლევის შედეგების მიმოხილვა

ზემოთ ჩამოთვლილ საკონსულტაციო კომპანიების დამფუძნებლებთან და წამყვან კონსულტანტებთან ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუების შედეგად, გაირკვა რომ ორგანიზაციის კონსულტირება დღითი-დღე უფრო პოპულარული ხდება. კონსულტანტები, რომლებიც დიდი ხანია ამ სფეროში მუშაობენ ამბობენ რომ, თუ 2000-იანი წლების დასაწყისში ბიზნეს კონსალტაციაზე მოთხოვნა არ იყო, ბოლო წლების განმავლობაში, ამ კუთხით, ზრდადი ტენდენცია შეინიშნება, ამას კი ისიც ადასტურებს რომ პროექტების რაოდენობა იზრდება.

მიუხედავად ამისა, ამ კუთხით საქართველოს კიდევ ბევრი აქვს სამუშაო, რადგანაც ჩვენ მიერი გამოკვლევული ყველა კომპანიის დამფუძნებელმა თუ კონსულტანტმა, აღნიშნა რომ ქართულ ორგანიზაციებს კონსულტაციაში ფინანსების ჩადება არ სურთ: „ამაში ფულის დახარჯვა არ უნდათ, ან უნდათ მომსახურება ძალიან იაფად მიიღონ“.

გამოიკვეთა, რომ ჩემ მიერ გამოკვლეული საკონსულტაციო კომპანიების კლიენტებში კერძო სექტორს, საჯარო სექტორის ორგანიზაციები სჭარბობს. ამას კონსულტანტები იმით ხსნიან, რომ საჯარო სექტორის კომპანიებისთვის ამ მომსახურებას დონორები აფინანსებენ. ეს კი კიდევ ერთხელ ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ქართულ ორგანიზაციებს კონსულტანტების საჭიროება ჯერ კიდევ არ აქვთ გააზრებული, ან აქვთ მაგრამ იმ დონეზე არა, რომ ამაში ორგანიზაციის ფინანსები დახარჯონ.

აღსანიშნავია, რომ პროექტების უმეტესობას სწორედ აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID) და ბევრი სხვა საერთაშორისო ფონდი თუ ბანკი აფინანსებს, რაც იმის მანიშნებელია რომ საერთაშორისო ორგანიზაციები დაინტერესებულნი არიან საქართველოში ამ პროფესიის პოპულარიზაციითა და ქართული ორგანიზაციების წინსვლით.

მიუხედავად საჯარო სექტორის ორგანიზაციების აქტიურობისა, კონსულტანტებს მუშაობა, მაინც, კერძო სექტორის ორგანიზაციებთან ურჩევნიათ და ამას იმით ხსნიან, რომ ამ ტიპის კომპანიები, თანხებს ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან გამოყოფენ, შესაბამისად, ცვლილებების საჭიროებას კარგად აქვთ გააზრებული და მზაობაც უფრო დიდი აქვთ: „საკუთარი ჯიბიდან იხდიან და ცვლილებებისათვის მზაობა დიდია“

გარდა ამისა საჯარო სექტორის ორგანიზაციები, როგორც წესი, რომელიმე სამინისტროს დაქვემდებარებაშია და ამავდროულად, დაკავშირებულია სხვა რამდენიმე ორგანიზაციასთან, ეს კი ხშირ შემთხვევაში კოორდინაციის პრობლემას ქმნის, გარდა ამისა პრობლემაზე მუშაობისას ბევრ ადამიანთან უწევთ შეხვედრა („ჯგუფში ერთი ამრევი ყოველთვის მოიძებნება“) და პროექტი, როგორც წესი, იმაზე გრძელვადიანი და დიდი გამოდის, ვიდრე თავიდან იყო დაგეგმილი.

თუცმა წინა წლებთან შედარებით წინსვლა, ნამდვილად, შეინიშნება. შეიძლება ითქვას რომ ეს სფერო საქართველოში ახლა ვითარდება, საკონსულტაციო კომპანიები იმ დატვირთვით არ მუშაობენ, როგორც დასავლეთში, მაგრამ პირადი დაკვირვების

საფუძველზე შემოიძლია ვთქვა, რომ ქართველ კონსულტანტებს სამუშაოს ნაკლებობა, ნამდვილად, არ აქვთ. (დატვირთული რეჟიმის გამო უმეტესობამ ორი კვირის განმავლობაში ვერ მოახერხა ჩემთან შეხვედრა)

აღსანიშნავია, ისიც რომ ქართველ კონსულტანტებს არა მხოლოდ ქართულ ბაზარზე, არამედ მეზობელ ქვეყნებში, აღმოსავლეთ ევროპისა და შუა აზიის ქვეყნებშიც, ხშირად, იწვევენ საკონსულტაციოდ. რაც იმის მანიშნებელია რომ ქართველი კონსულტანტების ნაწილი საკმაოდ მაღალკვალიფიციურია.

რაც შეეხება ქოუჩინგს, მიუხედავად იმისა რომ ეს პროფესია საქართველოში ახალია და ხშირად მისი მნიშვნელობაც არ ესმით, საკმაოდ მალე გახდა პოპულარული. გასაუბრების შედეგად გაირკვა, რომ საქართველოში ორგანიზაციებისგან ყველაზე დიდი დაკვეთა შემდეგ თემებზე მოდის: ე.წ. თიბილდინგი, ბრენდის იმპლემენტაცია თანამშრომლებში და მათი რესურსების გაფართოება. გარდა ამისა ხშირია შემთხვევები როდესაც ტოპ-მენეჯმენტი თვითონ გადის ქოუჩინგის კურსებს და ისინი ამ მიდგომებს ნერგავენ ორგანიზაციებში. გამომდინარე დაფინანსებიდან საჯარო სექტორი აქაც აქტიურია, თუმცა არიან მენეჯერები, რომლებიც ამ კურსს თვითდაფინანსებით გადიან. (ერთ-ერთი მათგანი საქართველოს მეცნიერებისა და განთლების მინისტრი ალექსანდრე ჭეჭელავა გახლავთ, რომელიც ქოუჩის პროფესიას 2 წლის წინ „გროუინში“ დაეუფლა) თუმცა არის მეორე უკიდურესობაც, ჩვენს ქვეყანაში ამ პროფესიის სიახლისა და პოპულარობის გამო ფსევდო-ქოუჩების რაოდენობამაც იმატა.

გარდა საკონსულტაციო და ქოუჩინგ კომპანიებისა, ზრდის ტენდენცია შეინიშნება თსუ-ს სამაგისტრო პროგრამაზე „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“. 2009 წელს თუ პროგრამაზე მოხვედრის მსურველი 30 ადამიანი იყო, ახლა ეს რიცხვი 2-ჯერ არის გაზრდილი. ცხადია, რომ ახალგაზრდები ამ პროფესიაში პერსპექტივას ხედავენ.

დასკვნა

ვფიქრობ, ზემოთ განხილული საკითხები საშუალებას მისცემს მკითხველს, გაიგოს ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების, როგორც ზოგადი ისე ქართული ისტორია და ნათლად დაინახოს თუ რა გზა განვლო და რა ეტაპზეა, დღეს, ამ კუთხით საქართველო.

შევეცადე, მეჩვენებინა თუ როგორი ისტორია აქვს ორგანიზაციის განვითარებას და კონსულტირებას, როგორც პროფესიას, საქართველოში. ნაშრომში საუბარია წამყვან საკონსულტაციო კომპანიებზე და ის კონსულტანტების მრავალწლიან გამოცდილებას ეყრდნობა.

ვფიქრობ, კვლევა საშუალებას მოგცემთ, შეათვასოთ როგორც ამ პროფესიის განვლილი გზა, ასევე ის თუ რა პერსპექტივა აქვს მას საქართველოში.

ვინადიდან, ეს ნაშრომი, ამ საკითხთან დაკავშირებული პირველი კვლევაა საქართველოში, ის შესაძლოა გახდეს ერთგვარი ბაზა იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც ამ თემასთან მიმართებაში შემდგომ კვლევებს განახორციელებენ.

ბიბლიოგრაფია:

Glasl, F.G.&Livegoed, B.L. (2004). Dinamische Unternehmens-Entwicklung (R. Tschiren, Ed.)
Berne:Haupt

Weisbord, M.W. (2004) Productive Workplaces Revisted: Dignity, meaning an Community in
the 21st Century , Jossey-Bass/Wiley

Cummings and Worley (1997) "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-
Western Publishing.

Neilsen. (1984) "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Shafritz, J.M. (2004). The dictionary of public policy and administration. Boulder, Colo:
Westview Press

გოროშიძე, გ.გ. (2008) შრომითი განწყობების როლი ორგანიზაციული კუთურის
ფორმირებაში, Georgian Electronic Scientific Journal: Education Science and Psychology, N 2
(13), გვ.56.

Wikipedia (March 2012), Organization development. 09.06.2017
(https://en.wikipedia.org/wiki/Organization_development)

მარგველაშვილი, ქ.მ. (2016) სამეცნიერო მენეჯმენტი. 03.06.2017
<http://www.dictionay.css.ge/content/scientific-management>

Linton, L.L. Roles of Organizational Consultants 05.06.2017.
<http://work.chron.com/roles-organizational-consultants-17795.html>

ჭოჭუა, ი.ჭ. (13.02.17.) ქოუჩინგი ბიზნესში- რისთვის არის აუცილებელი? 13.06.2017
<http://coachinglab.ge/business-coaching/>

ბაბუნაშვილი, ე.ბ. (05.05.2015.) ქოუჩინგი, ტრენინგი, მენტორინგი, კონსულტაცია და
თერაპია - განსხვავება და სტატისტიკური მონაცემები. 13.06.2017
<http://coachinglab.ge/treningi-mentoringi/>

კვარაცხელია, თ.კ. (2016) რა არის ქოუჩინგი? 14.06.2017
<https://zrda.wordpress.com/2014/11/21/what-is-coaching/>

ბაბუნაშვილი, ა.ბ. (2007, მაისი) ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები № 3,
18.06.2017

<https://docs.google.com/document/d/1uFk84SWB4f39o82-8YwLH7Nl0QjSaEehgdv1KKnYpWs/edit>

იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, (2013) კონსულტირების მიმართულება
(სტანდარტები). 09.05.2017 http://tcj.gov.ge/uploads/files/konsultirebis_standarti_1.pdf

McNamara, C.M. (2013) Some “Definitons” of Organization Development (OD).
19.05.2017 <http://managementhelp.org/organizationdevelopment/od-defined.htm>

დანართი N1

სიღრმისეული ინტერვიუს საბაზისო კითხვები:

პირველად როდის გაიგეთ და დაინტერესდით ორგანიზაციის კონსულტირებით/ქოუჩინგით?

რა გამოცდილება გაქვთ ამ კუთხით?

როდის დაარსდა თქვენი კომპანია?

რა სიტუაცია იყო მაშინ და რა შეიცვალა, ამ სფეროში, წლების განმავლობაში?

რა მომსახურებებს სთავაზობთ კლიენტებს?

როგორი ტიპის ორგანიზაციები ჭარბობენ თქვენი კლიენტების ნუსხაში?

რა შემთხვევაში მოგმართავენ ქართული ორგანიზაციები (გამოკვეთილად ქართული პრობლემა თუ არსებობს)

არის შემთხვევები, როდესაც თქვენი გამოცდილება კონკრეტულ სიტუაციაში საკმარისი არ არის? (ასეთ შემთხვევაში როგორ იქცევით?)

რა პერსპექტივა აქვს ამ პროფესიას (ორგანიზაციის კონსულტირება/ქოუჩინგი) საქართველოში?

დანართი N2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Mariam Chochia

Organization development and consulting history in Georgia

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi
2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხვთისაფრიშვილი მარიამი

არასამთავრობო ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა
ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის გამოყენებით

(Case Study)

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის მაგისტრის
აკადემიური წოდების მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: პროფესორი ნოდარ სარჯველაძე

თბილისი
2017

ანოტაცია

თანამედროვე ორგანიზაციები მსოფლიოს მასშტაბით უამრავი გამოწვევის წინაშე დგანან, ეს მათ მენეჯერებს მუდმივი სიახლეების დანერგვისკენ უბიძგებს, ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი და მასზე დაყრდნობით სტრატეგიული გეგმების შემუშავება განაპირობებს ორგანიზაციის წინსვლას. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე მსოფლიოში უამრავი თეორია, მეთოდი თუ მოდელია შემუშავებული, რომლებიც მენეჯერებს ამ პროცესის წარმართვაში ეხმარება.

ნაშრომის მიზანი არასამთავრობო ორგანიზაციაში მარვინ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აპრობაციაა და მისი გამოყენებით ორგანიზაციული ანალიზის ჩატარება, რომლის შედეგებიდან გამომდინარე, შემუშავდება სტრატეგიული გეგმა შემდგომი ნაბიჯების განხორციელებისთვის. კვლევის ობიექტია ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“.

ნაშრომის პირველ ნაწილში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელობა, მისი განვითარების თეორიები. ნაშრომში ორგანიზაციული განვითარება წარმოდგენილია როგორც პროცესი, რომელიც ორგანიზაციული ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებს მოიცავს. გამოკვეთილია არასამთავრობო ორგანიზაციის თავისებურებები და მისი განვითარების საფეხურები საქართველოში. მეორე ნაწილი მთლიანად მოიცავს ორგანიზაციულ ანალიზს (case study) კონკრეტული არასამთავრობო ორგანიზაციის მაგალითზე, ამ ნაწილში აღწერილია კვლევის მეთოდოლოგია, ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი, კვლევის ობიექტი, წარმოდგენილია კვლევის შედეგები და ანალიზი, რომელზე დაყრდნობითაც შემუშავებულია რეკომენდაციები.

ნაშრომის ფარგლებში ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდით ორგანიზაციის კვლევა საქართველოში პირველად განხორციელდა.

Civic organizations analyze and strategic planning by Weisbord's 6 box model

(Case study)

Khvtisavrishvili Mariami

Annotation

Modern organizations have many challenges around the world, this fact inspires managers to implant the newest approaches at work. Organizational analyze and strategic planning create organizational success. Nowadays this issue is very active and we have many methods, models or theories, which helps managers to make this process successfully.

Goal of this thesis is that approbation Marvin Weisbord 6 Box model in civic organizations, this model using we will make organizational analyze and after this it will have based to make strategic plan. Object of this research is Ngo “Centers Of Civic Engagement”

At first part we discuss about organizational development meaning and theories . In this thesis organizational development is present like process, its consist of two stages the organizational analyze and the strategic planning. Where is analyze civic organizations peculiarity and its development stages in Georgia. At Second part we have organizational analyze process (case study) that is based on concrete the civic organization example, in this part we descript

methodology of research , Weisbord 6 box model, object of research, research analyze and results which is based on this present recommendations.

By this master thes is the first research using Weisbord 6 box model was made In Georgia.

სარჩევი

შესავალი	5
1. ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელობა	9
1.1 ორგანიზაციული განვითარების თეორიები.....	9
1.2 ორგანიზაციის განვითარება როგორც პროცესი.....	12
1.3 ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა	16
1.4 ორგანიზაციული განვითარება არასამთავრობო ორგანიზაციებში.....	19
1.5 არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარების ტენდენციები საქართველოში.....	32
2. ორგანიზაციის კვლევა და ანალიზი, (CASE STUDY) შემთხვევის შესწავლა	34
2.1 კვლევის პროექტის აღწერა.....	34
2.2 საკვლევო ასპექტების განხილვა.....	36
2.3 ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი.....	39
2.4 ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“	42
2.5 კვლევის შედეგები და ანალიზი.....	44
2.6 რეკომენდაციები.....	46
დასკვნა	48

გამოყენებული ლიტერატურა.....	50
გამოყენებული რესურსები.....	51
დანართი.....	52

შესავალი

გლობალიზაციამ, მომახმარებელთა მზარდმა მოთხოვნებმა, ტექნოლოგიურმა წინსვლამ და უამრავმა სხვა თანამედროვე სამყაროს თანამდევმა პროცესმა მსოფლიოს მასშტაბით არსებული ორგანიზაციები და მათი მენეჯერები დიდი გამოწვევების წინაშე დააყენა. დროის აჩქარებული ტემპი მათგან მცირე დროში მაქსიმალურ მოქნილობას და მობილურობას მოითხოვს. მუდმივი ცვლილებები ორგანიზაციებისთვის ყოველდღიური საქმიანობის პარალელური პროცესია. ის ორგანიზაციები და მენეჯერები რომლებიც არ არიან დაინეტერესებულნი ორგანიზაციული განვითარებით და ამისთვის მუდმივ შრომას არ ეწევიან განწირულნი არიან. საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე გასული საუკუნიდან მოყოლებული შეიქმნა უამრავი თეორია და მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციების და მათ მენეჯერებს ეხმარება მაქსიმალურად ეფექტურად დასძლიონ ეს სირთულეები.

მუდმივ რეჟიმში ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების განხილვა ანალიზი და მასზე დაყრდნობით სტრატეგიული გეგმების შემუშავება არსებული დროითი, ადამიანური და მატერიალური რესურსების გონივრული გამოყენებით ორგანიზაციას ეხმარება მიაღწიოს ეფექტურ შედეგს ორგანიზაციული განვითარების კუთხით.

მიუხედავად იმისა რომ ცალსახად სასიცოცხლოდ აუცილებელია ზემოაღნიშნული პროცესების სწორად დაგეგმვა და განხორციელება ორგანიზაციის გადარჩენისთვის დღესდღეობით უამრავი ორგანიზაცია და მათი მენეჯერები ადეკვატურად ვერ ათვისებენ მათ მნიშვნელობას, ასეთი ორგანიზაციები ერთ ადგილას იყინებიან, მათში მომუშავეთა მოტივაცია ძალიან დაბალია, ისინი ფეხს ვერ უწყობენ სიახლეებს და განწირულნი არიან გაკოტრებისა თუ ლიკვიდაციისთვის.

დღესდღეობით ბაზარზე უამრავი ორგანიზაციაა, რომლებიც აქტიურად მუშაობენ სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით, თუმცა, მათ მიერ შემუშავებული ეს გეგმები ხშირად მხოლოდ ფურცელზეა წარმოდგენილი და რეალურად მათი სამუშაო პროცესებში ჩართვა ან საერთოდ არ, ანდა ზედაპირულად ხდება, რაც თავისთავად შესაბამის შედეგს არ იძლევა.

არასამთავრობო სამოქალაქო ორგანიზაციებში რომელთაც გარკვეული სპეციფიკა ახასიათებთ, არ ეწევიან სამენარმეო საქმიანობას და საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას ემსახურებიან, ზემოაღნიშნული პრობლემები უფრო მეტად იჩენს თავს, რადგან არასამთავრობო სექტორში სამუშაო ნაკლებად ფორმალიზებულია, პირადი ურთიერთობები დიდ როლს თამაშობს, მსგავსი ორგანიზაციებისთვის უმეტესად დამახასიათებელია პიონერულ ფაზაში ყოფნა, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებებს, მის სამუშაო პროცესებს, შიდა ურთიერთობებს და ა.შ მისი უშუალო ხელმძღვანელი განსაზღვრავს.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანი გახლავთ ორგანიზაციული განვითარების, ორგანიზაციის ანალიზის, ასევე, ეფექტური მართვისა და განვითარების სტრატეგიის შემუშავების მნიშვნელობის განხილვა.

ამ მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანები:

განვიხილოთ შემდეგი თემისები:

- ❖ ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელობა
- ❖ ორგანიზაციული ანალიზი და შემდგომ სტრატეგიული დაგეგმვის განხილვა
- ❖ არასამთავრობო ორგანიზაციის სპეციფიკის განსაზღვრა
- ❖ სამოქალაქო სექტორი საქართველოში

ჩავატაროთ კვლევა:

- ❖ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით ჩავატაროთ კვლევა ორგანიზაციაში
- ❖ კვლევის შედეგების მიხედვით ორგანიზაციას შევთავაზოთ სამომავლო განვითარების გეგმა

შევიმუშავოთ რეკომენდაციები

- ❖ განხილული თემებისა და კვლევის შედეგების ანალიზის მიხედვით შევიმუშავოთ რეკომენდაციები
- ❖ ძირითადი მიგნებები განვაზოგადოთ არასამთავრობო ორგანიზაციებზე

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული ანალიზისთვის საჭირო ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტები და ფაზები. სხვადასხვა თეორიები რომლებიც ორგანიზაციულ განვითარებაში შეიქმნა. ნაშრომის შექმნისას აქცენტი გაკეთდა ლიტერატურული მასალის ანალიზსა და კვლევაზე, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა დიაგრამები და ცხრილები.

კვლევის მეთოდად შეირჩა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი კითხვარი. კვლევა განხორციელდა 6 ყუთის მოდელის მიხედვით რომელიც შემუშავებულია მარვინ ვაისბორდის მიერ 1976 წელს. 1978 წელს მარვინ ვაისბორდმა გამოსცა წიგნი “Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice” სადაც დეტალურად იქნა განხილული აღნიშნული მეთოდი. ვინაიდან კვლევის ფარგლებში შეუძლებელი იყო ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციის შესწავლა, ამასთან ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი განკუთვნილია მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის ანალიზისთვის, შესაბამისად საკვლევ ობიექტად შეირჩა ააიპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“, კვლევაში მონაწილეობდა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი, ჯამში კვლევის ფარგლებში შევსებულ იქნა 20 კითხვარი.

ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით გაანალიზებულია:

- ❖ ორგანიზაციის მიზანი
- ❖ ორგანიზაციის სტრუქტურა
- ❖ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ურთიერთობები
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე საშუალებები
- ❖ გარემოს მიმართ ცვალებადობა

მიუხედავად საჭიროებისა, სამწუხაროდ ქართული ორგანიზაციები ნაკლებად იყენებენ ორგანიზაციული განვითარების ამა თუ იმ სახის მეთოდებს, მარვინ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აპრობაცია ქართულ არასამთავრობო ორგანიზაციაში ერთერთ ინოვაციას წარმოადგენს, რაც ნაშრომის მნიშვნელობას ერთიორად ზრდის.

1. ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელობა

1.1 ორგანიზაციული განვითარების თეორიები

მსოფლიოში XX საუკუნიდან აქტუალური ხდება ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა თეორიები. მათ შორისაა ბერნარდ ლივეხუდის „კონცეფცია განვითარების შესახებ“, რომელს შესახებაც მან 1969 წელს წიგნი გამოსცა. ლივეხუდის ეს თეორია მენეჯერებს საშუალებას აძლევდა გაეანალიზებინათ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები, თანამშრომელთა ჩართულობით განეხილათ ცვლილებათა საჭიროებები და დაეგეგმათ მათი განხორციელების სტრატეგიები.

ორგანიზაციული განვითარებისას აუცილებელია მოხდეს ორგანიზაციის საფუძვლიანი შესწავლა, ანალიზი ქვემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლების მიხედვით.

ორგანიზაცია 7 ძირითადი ელემენტისგან შედგება ესენია:

1. იდენტობა
2. პოლიტიკა, სტრატეგია
3. სტრუქტურა
4. ადამიანები
5. ფუნქციები
6. პროცესები

7. ფიზიკური საშუალებები

ორგანიზაციის ელემენტები ქვესისტემებში ერთიანდებიან ესენია კულტურული, სოციალური და ტექნო-სტრუქტურული ქვესისტემები.

ორგანიზაცია განვითარების მიხედვით შესაძლოა იმყოფებოდეს რომელიმე კონკრეტულ ფაზაში ანდა ამ ფაზებს შორის გარდამავალ კრიზისში. გამოყოფენ ორგანიზაციის განვითარების ფაზებს ესენია პიონერული, დიფერენციაციის, ინტეგრაციის და ასოციაციის.¹

„დასაწყისს ჩვენ პიონერული ფაზას ვუწოდებთ, რომლის ცენტრი პიონერი მენარმეა. ის თავის თავზე იღებს ინიციატივას, მისი მიზნები და ფასეულობები კი მისი ცხოვრებისეული პოზიციას, რაც ჯამში განსაზღვრავს ამ ტიპის ორგანიზაციას.

მეორე ფაზა არის დიფერენციაციის ფაზა. აქ მნიშვნელოვანია არა მენარმის პიროვნება არამედ მისი უნარი მართოს საწარმო. ასეთი საწარმო ლოგიკურადაა აგებული და ადამიანის ადგილი სისტემას უკავია. თუმცა ასეთ მმართველობის შედეგად მიღწეული ტექნიკური მმართველობა უკან იხევს ამ საწარმოში მომუშავეთა მოტივაციის დადაბლების გამო.

მესამე ფაზა კი არის ინტეგრაციის ფაზა, რომელიც მხოლოდ მაშინ შეიძლება დამკვიდრდეს, როდესაც განხორციელდება სოციალური ქვესისტემის ინტეგრაცია, კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. დომინანტი უნდა გახდეს მომუშავეთა გაერთიანება, როგორც განახლების და საერთო მიზნების რეალიზაციის წყარო.“²

მეოთხე ფაზა ასოციაციის ფაზა წარმოადგენს „მოხდენილი საწარმოს“ მოდელს, სადაც კავშირები უდიდეს მნიშვნელობას იძენს და სხვადასხვა გარემოსთან ხდება ასოციაციური დაკავშირება.

1.იხილეთ დანართი #1, 52 გვ

2. Glasl,F.,& Livegoed,B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed) Berne:Haupt

თითოეული ელემენტის შეფასება, იმის განსაზღვრა თუ რომელ ფაზაშია ორგანიზაცია აჩვენებს მის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, რაც ორგანიზაციის შეფასებისა და ანალიზისათვის უმნიშვნელოვანეს ინფორმაციას აძლევს ორგანიზაციის კონსულტანტს.

ორგანიზაციის შემადგენელ ელემენტებზე და ფაზებზე დაყრდნობით შემუშავდა და განვითარება ჰპოვა სხვადასხვა თეორიებმა. მათ შორისაა ორგანიზაციის კლასიკური ტექნო-სტრუქტურული თეორია, სადაც ფრედერიკ ტელიორმა ყურადღება ორგანიზაციის ბოლო სამ ელემენტზე და მათ მნიშვნელობაზე გაამახვილა, რაც სამუშაოს მაქსიმალურ ფორმალიზაციას, სტრუქტურირებას და ტექნოლოგიებს წინ წამოწევას მოიცავდა. ანრი ფაილომა სოციალური ქვესისტემის ელემენტებზე შემუშავა თეორია რაც ორგანიზაციაში სამუშაოების სტანდარტიზაციას გულისხმობდა. ელტონ მეიოს თეორია კი მმართველსა და თანამშრომელს შორის ურთიერთობებს განიხილავს. ორგანიზაციის შემადგენელმა ელემენტებმა საფუძველი დაუდეს სისტემის კიბერნეტიკულ, სისტემურ-ევოლუციურ, გადანაცვლებების მიმღებ და სხვა სახის თეორიებს.

1.2 ორგანიზაციის განვითარება როგორც პროცესი

ორგანიზაციის განვითარება თავისთავში მოიცავს და გულისხმობს ორგანიზაციულ ცვლილებებს.

„ორგანიზაციული განვითარება არ არის მარტივად განსაზღვრული ცალკე მდგომი ცნება. ეს ტერმინი ჰუმანისტურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული ცვლილებების განსახორციელებლად დაგეგმილ ჩარევას მოიცავს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და დაქირავებულების ყოფის გაუმჯობესებას ცდილობს.

ორგანიზაციული განვითარების პარადიგმა აფასებს ადამიანისა და ორგანიზაციის ზრდას, თანამშრომლობითა და მონაწილეობით პროცესებსა და ძიებისკენ სწრაფვას“³

გამოყოფენ 5 ძირითად ნიშანს, რომელიც დამახასიათებელია ისეთი ორგანიზაციებისთვის რომლებიც ორიენტირებულინი არიან ორგანიზაციულ განვითარებაზე:

1. ადამიანის დაფასება - ორგანიზაციაში დასაქმებული თითოეული პიროვნება პასუხისმგებლობის მქონე, კეთილსინდისერი, ღირსეული ადამიანია რომელსაც პატივისცემით უნდა ეპყრობოდნენ.

3. ჯაჭი, ა.ტ. რობინსი,პ.ს. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 348 გვ

2. ნდობა და მხარდაჭერა - სამუშაო გარემო არის გახსნილი, ღია და ნდობით განმსჭვალული.
3. ძალაუფლების გათანაბრება - იერარქიულ ხელისუფლებასა და კონტროლზე არ ხდება კონცენტრირება.
4. დაპირისპირება - პრობლემები და კონფლიქტები განიხილება მყისიერად და ღიად.
5. მონაწილეობა - ყველა რგოლის ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უზრუნველყოფილია, რაც წარმოადგენს პრევენციას ცვლილების დანერგვის ეტაპზე დასაქმებულთა მხრიდან რეზისტენტულობის თავიდან აცილების თაობაზე.

ორგანიზაციები რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციული განვითარებით ამისთვის სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ, დანერგილი პრაქტიკების მიხედვით არსებობს გარკვეული ტიპის, მეტად გავრცელებული ორგანიზაციული განვითარების და ცვლილებების განხორციელების ჩარევები ესენია:

- ❖ მგრძნობელობის ტრენინგი - ეს მეთოდი გულისხმობს ორგანიზაციაში მომუშავეთა ჯგუფის თავმოყრას, ტრენინგ-ჯგუფის ჩამოყალიბებას სადაც ტრენინგ-ჯგუფის წევრები

ღია, თავისუფალ, არათორმალურ სივრცეში ხვდებიან ერთმანეთს, ეძლევათ დაკვირვების და მონაწილეობის საშუალება. შედეგად ტრენინგის მონაწილეებს უჩნდებათ თანაგრძნობის უნარი, იზრდება ტოლერანტობა და მცირდება კონფლიქტები.

- ❖ გამოკითხვის უკუკავშირი - მიზანია ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებების და აღქმების შეფასება. კვლევის ინსტრუმენტი კითხვარი, რომელიც იკვლევს გადანწყვეტილებების მიღების პრაქტიკას, კომუნიკაციის ეფექტურობას, კოორდინაციას განყოფილებებს შორის დასაქმებულთა კმაყოფილებას. კითხვარს ავსებენ წევრები და შედეგების დამუშავების შემდგომ ხდება მათი ჯგუფში განხილვა. შედეგად ჯგუფი სტრატეგიულად გეგმავს იდენტიფიცირებული პრობლემების აღმოფხვრის გეგმას.

- ❖ პროცესის კონსულტაცია - კვლევას უძღვება მონვეული გარე ორგანიზაციული კონსულტანტი. ამ მეთოდის არსი შემდგომშია, ის გულისხმობს ორგანიზაციულ განვითარებას ადამიანთა შორის არათორმალური ურთიერთობების გაუმჯობესების ხარჯზე არსებული პრობლემების გადაჭრით და გადანწყვეტილების მიღების პროცესში მათი ჩართულობის გაზრდით. დასაქმებულები კონსულტანტთან ერთად ერთობლივი ძალებით სვამენ ორგანიზაციულ დიაგნოზს, ერთობლივად განსაზღვრავენ თუ რომელ მიმართულებას სჭირდება გაუმჯობესება. მსგავსი ჩართულობა დასაქმებულთა მხრიდან დიაგნოზის დასმასა და პრობლემის გადაჭრის ალტერნატივების ძიებაში ხელს უწყობს პრობლემების მოგვარებას და ეფექტური სამოქმედო გეგმების შედგენა - განხორციელებას.

- ❖ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების განვითარება - ამ მეთოდის მიზანია შეცვალოს დამოკიდებულებები, სტერეოტიპული შეხედულებები, აღქმები ჯგუფებს შორის რაც

ართულებს მათ შორის კოორდინაციას. პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ერთმანეთის შესახებ აზრის ღიად დაფიქსირება, ხოლო ამის შემდგომ ინტეგრაციის ხელისშეწყობა.

- ❖ შეფასებითი გამოკითხვა - ეს მეთოდი სხვა მეთოდებისგან განსხვავებით არ ამახვილებს ყურადღებას ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებზე და არც მათ იდენტიფიცირებას ცდილობს. ის ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის დადებით მხარეებზე, მისი ძლიერ და გამორჩეულ ნიშან-თვისებებზე. ჯგუფი რომელიც მონაწილეებს იღებს კვლევაში ფოკუსირებას ახდენს ორგანიზაციის საუკეთესო პრაქტიკებზე, წარმატების ისტორიებზე და აღმოაჩენს მათ განმსაზღვრელ ინდიკატორებს, რომლებზე დაყრდნობითაც სახავს მომავლის გეგმებს.

მსოფლიოს მასშტაბით არსებული უამრავი სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაცია იყენებს აღნიშნულ ტექნიკებს და მათი საშუალებით ცდილობს მაქსიმალურად ეფექტური გახადოს თავისი მუშაობა. ამაში მათ ორგანიზაციული კონსულტანტები ეხმარებიან, რომლებიც მენეჯერებთან შეთანხმებით იყენებენ ამ მეთოდებს რათა მიაღწევიონ ორგანიზაციას დასახული მიზანი.

1.3 ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა

ორგანიზაციის ანალიზი ორგანიზაციული განვითარების პროცესში პირველი ამოცანაა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენას. ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის შედეგებზე დაყრდნობით დგება სტრატეგიული გეგმა.

მთლიანი პროცესი ორგანიზაციის ანალიზიდან სტრატეგიულ დაგეგმვამდე შემდეგ საფეხურებს მოიცავს:

- ❖ მისიის განსაზღვრა
- ❖ მიზნების იდენტიფიცირება
- ❖ გარე გარემოს ანალიზი
- ❖ შიდა გარემოს ანალიზი
- ❖ სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება
- ❖ სტრატეგიის შერჩევა
- ❖ სტრატეგიის რეალიზება
- ❖ სტრატეგიის შეფასება⁴

არსებობს ორგანიზაციული ანალიზის მეთოდები, რომლებსაც აპრობირებული და გამოცდილია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების მიერ. მათ შორისაა SWOT ანალიზი,

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი, ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდი და ა.შ. სწორედ ეს უკანასკნელი მეთოდი გამოვიყენეთ ჩვენი ნაშრომის კვლევისას ორგანიზაციის დიაგნოსტიკების მიზნით.

4. იხილეთ დანართი #2, 53გვ

ორგანიზაციის ანალიზი გულისხმობს დროის ამ კონკრეტულ მომენტში ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის, მისი სტრუქტურის, შიდა და გარე ურთიერთობების, მიმდინარე პროცესების, ფუნქციური განაწილების და სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტების შესწავლას.

ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით და მასში აღმოჩენილი სისუსტეების დაძლევის მიზნით იქმნება სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიული დაგეგმვისას გუნდის მაქსიმალური ჩართულობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციული განვითარების წარმატებას.

„სტრატეგიული გეგმა, როგორც ერთეული დოკუმენტი, უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი შექმნისთვის გუნდის ძალისხმევა.“⁵

სტრატეგიული გეგმა აადვილებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს, გასაგებს ხდის ორგანიზაციულ პროცესებს, მისი არსებობა ორგანიზაციაში მომუშავეებს აძლევს ბიძგს, ძალას და ორიენტაციას მიაღწიონ მიზანს , მათ მეტი ენერგია და სტიმული აქვთ ცვლილებებისთვის. სტრატეგიული გეგმა დროში კონკრეტულად განწერილი პროცესია, რომლის დასრულების შემდგომ ახალი გეგმა დგება, შესაბამისად სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციაში მიმდინარე მუდმივი პროცესია.

მიუხედავად იმისა, რომ ცალსახად აღიარებულია სტრატეგიული დაგეგმვის დადებითი ზეგავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე, გარკვეული ორგანიზაციები მიზეზთა გამო არ

იყენებენ მას აქტიურად. ორგანიზაციათა ნაწილში სტრატეგიული გეგმა ფორმალურად არსებობს, მხოლოდ ქაღალდზე დანერგილი.

5. როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation. 4გვ

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმარებისას აუცილებელია ამ ორგანიზაციის სპეციფიკურობის გათვალისწინება. ისეთი ტიპის ორგანიზაცია, როგორცაა არასამთავრობო (სამოქალაქო) ორგანიზაცია, რომელიც მრავალფეროვანი პროექტებით, მოქნილი, მობილური სისტემით, მუდმივი განახლებადობით ხასიათდება, საჭიროებს შედარებით მცირე დროითი ინეტრვალებით, ინტენსიური ხასიათის ორგანიზაციულ ანალიზსა და სტრატეგიული გეგმების შედგენას.

1.4 ორგანიზაციული განვითარება არასამთავრობო ორგანიზაციებში

ორგანიზაციებისგან ცალკე უნდა გამოვეყოთ არასამთავრობო (სამოქალაქო) ორგანიზაციები, რომლებსაც საკუთარი სპეციფიკა გააჩნიათ.

არასამთავრობო ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების მიხედვით 4 დონედ იყოფიან. იმას თუ განვითარების რომელ დონეზე იმყოფება ორგანიზაცია შემდეგი კრიტერიუმები განსაზღვრავს:

- ❖ სტრუქტურული განვითარება
- ❖ მისია სტრატეგია
- ❖ განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა
- ❖ ინფორმაციის გავრცელება
- ❖ სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა
- ❖ პროცედურები-დაგეგმვა და შეფასება
- ❖ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა
- ❖ ადამიანური რესურსების მართვა
- ❖ ფინანსური რესურსები

I დონის ორგანიზაციების აღწერა

„ სტრუქტურული განვითარება

- სტრუქტურა დახვეწილია, არსებობს და ქმედითია პერსონალის ზედა, შუალედური და ქვედა რგოლებში;
- გამგეობა გადაწყვეტილების მიმღები და სამეთვალყურეო ორგანოა. მისი ფუნქციები გამიჯნულია აღმასრულებელი რგოლისგან, თუმცა ხშირად გამგეობის ზოგიერთი წევრი აღმასრულებელ ფუნქციასაც ითავსებს. მხოლოდ რამოდენიმე ორგანიზაციას აქვს სრულიად დამოუკიდებელი (არაანაზღაურებადი, არააღმასრულებელი) გამგეობა;
- ჯგუფური (თანამონაწილეობითი) პრინციპით გადაწყვეტილების მიღება დაშვებულია და არსებობს შესაბამისი პროცედურა;
- თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობები გამიჯნულია შრომითი ხელშეკრულებითა და თანდართული სამუშაო აღწერილობებით.

მისია და სტრატეგია

- ორგანიზაციებს აქვთ ნათლად ფორმულირებული მისიის განაცხადი, რომელიც მათ საქმიანობას შეესაბამება;
- მომავალი საქმიანობა განსაზღვრულია სტრატეგიული დაგეგმარების მეშვეობით. არსებობს ორ ან მეტწლიანი სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მონაწილეობას იღებს მთელი შტატი ან შუალედური აღმასრულებელი რგოლი;

განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა

- გასული ორი წლის განმავლობაში განხორციელებულია (მიმდინარე პროექტების ჩათვლით) 4-ზე მეტი პროექტი, ამათგან ერთი 100 000 \$-ზე მეტი ბიუჯეტით;

- საქმიანობა მოიცავს მთელ ქვეყანას (საქართველოს რეგიონების უმრავლესობას) ან სცილდება მის ფარგლებს. საერთაშორისო საქმიანობა, როგორც წესი, მოიცავს სამხრეთ კავკასიას და ხორციელდება ერთობლივი პროექტების ან ქსელური მუშაობის მეშვეობით;
- საქმიანობის არეალი იფარება პარტნიორი ორგანიზაციების ან/და რეგიონული ოფისების საშუალებით;
- უმრავლესობას გააჩნია მუდმივმოქმედი სერვისი და სამიზნე ჯგუფებთან უკუკავშირის მიღების ქმედითი მექანიზმები (ანალიზი და შეფასება).

ინფორმაციის გავრცელება

- ორგანიზაციები საკუთარი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ხშირად (თვეში ერთხელ ან რამდენიმეჯერ) ან/და რეგულარულად ავრცელებენ;
- ინფორმაცია ვრცელდება წლიური ანგარიშების გამოცემის, ინტერნეტ გვერდის, მედიასთან მიზანმიმართული ურთიერთობის ან საკუთარი პერიოდული გამოცემებისა და ბიულეტენების მეშვეობით;

სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა

- ორგანიზაციებს აქვთ მყარი თანამშრომლობა სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან და განხორციელებული აქვთ ერთობლივი პროექტები;
- არიან ქმედითი ქსელ(ებ)ის წევრები ან აქვთ კოალიციური მოღვაწეობის, ან სახელმწიფო სტრუქტურებთან კონსტრუქციული თანამშრომლობის გამოცდილება (მაგ. კანონპროექტების შექმნა-განხილვაში მონაწილეობა, სხვადასხვა სფეროში/დარგში სახელმწიფო კონცეფციების შემუშავება);
- მასმედიასთან თანამშრომლობენ აქტიურად და ერთობლივ საქმიანობას არსებითი შედეგები მოაქვს.

პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება

- შემუშავებულია საშუალო და მოკლევადიანი კალენდარული გეგმები გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმებთან ერთად;
- არსებობს შიდა შეფასების/მონიტორინგის პროცედურები;
- რეგულარულად წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით, ფასდება ორგანიზაციის საქმიანობა და პროგრამები;
- ინახება და მოწესრიგებულია დოკუმენტაცია.

მატერიალურ - ტექნიკური ბაზა

- ორგანიზაციები მუდმივად ქირაობენ ან აქვთ საკუთარი ოფისი. ამასთან, ინდივიდუალური საშუალო ფართი საკმარისია ყველა შტატის თანამშრომლისთვის;
- გააჩნიათ კარგი ტექნიკური ბაზა და საკომუნიკაციო საშუალებები, ხელმისაწვდომია ინტერნეტი. არსებული ტექნიკა საკმარისია მიმდინარე საქმიანობის განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების მართვა

- ორგანიზაციებში, როგორც წესი, მუშაობს არანაკლებ 8 მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომელი;
- ჩამოყალიბებულია თანამშრომელთა აყვანის პროცედურები, ვრცელდება განცხადებები ვაკანსიის შესახებ და ტარდება კონკურსი შერჩევის შემუშავებული კრიტერიუმების მიხედვით.
- ორგანიზაცია მიზანმიმართულად ზრუნავს როგორც ანაზღაურებადი, ასევე მოხალისეობრივი რესურსის განვითარებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე.

ფინანსური რესურსები

- უწყვეტი დაფინანსება 3 წლის განმავლობაში;
- 3 წლის საშუალო ბიუჯეტი 500,000 \$ ფარგლებში მერყეობს და ზოგ შემთხვევაში 1,000 000 \$-საც აღწევს;
- დაფინანსება მიიღება სხვადასხვა წყაროდან, მათ შორის ქვეყნის გარეთ მოქმედი დონორებისგან. გარკვეულ შემოსავალს იღებენ ფასიანი მომსახურების მეშვეობით;
- პროექტის ბიუჯეტის გარდა, იგეგმება ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტი;
- რეგულარულად ტარდება ფინანსების აუდიტორიული შემოწმება.

II დონის ორგანიზაციების აღწერა

სტრუქტურული განვითარება

- აღმასრულებელი გადანწყვეტილების მიმღები და სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციები ნაწილობრივ გამიჯნულია;
- გამგეობის წევრთა ნაწილი აღმასრულებელ ფუნქციას ახორციელებს ან/და გამგეობის თავმჯდომარე /აღმასრულებელი დირექტორი ერთი და იგივე პირია.
- არსებობს შუალედური აღმასრულებელი რგოლი. მაგალითად, სხვადასხვა პროგრამის ხელმძღვანელები, მაგრამ ისინი არ არიან ჩართული იმ გადანწყვეტილებების მიღების პროცედურაში, რომლებიც ეხება ორგანიზაციას;

- გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობს თანამშრომელთა შეზღუდული რაოდენობა კონსულტაციების მეშვეობით, რასაც არ აქვს რეგულარული და აუცილებელი პროცედურის სახე;
- თანამშრომელთა უფლება - მოვალეობები განსაზღვრულია მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულებებით; არ არსებობს თანამდებობების დეტალური შრომითი აღწერა.

მისია და სტრატეგია

- ორგანიზაციებს აქვთ განსაზღვრული მიზანი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში არ არის ჩამოყალიბებული მისიის განაცხადის ფორმით, მაგრამ ინტეგრირებულია სხვადასხვა სახის ფორმალურ თუ არაფორმალურ დოკუმენტაციაში (წესდება, საინფორმაციო და საპოპულარიზაციო მასალა, პროექტის შეთავაზებები);
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცედურა არ არის აპრობირებული, არსებობს სამომავლო მიზნების/ინტერესთა სფეროს ზოგადი მონახაზი.

განხორციელებული პროექტები / საქმიანობა

- გასული 2 წლის განმავლობაში განხორციელებულია 3 პროექტი, აქედან არც ერთის ბიუჯეტი არ აღემატება 100 000\$-ს;
- საქმიანობა სცილდება ძირითადი ფუნქციონირების ქალაქს და 2-3 რეგიონზე ვრცელდება საკონტაქტო პირების და სავალდებულო ვიზიტების მეშვეობით;
- დროდადრო ხდება კონკრეტული სერვისის შეთავაზება სამიზნე ჯგუფებისათვის, მაგრამ მათთან უკუკავშირის დამყარების მცდელობის ფორმალიზებული ხასიათი არ აქვს.

ინფორმაციის გავრცელება

- ინფორმაცია ორგანიზაციის და მისი საქმიანობის შესახებ ვრცელდება არარეგულარულად;
- მედიასაშუალებებით ინფორმაცია ძირითადად ვრცელდება მასმედიის ინიციატივით.

სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან აქტიურად თანამშრომლობენ, აქვთ ერთობლივი პროექტების განხორციელების, საქმიანობის კოორდინაციის გამოცდილება;
- სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობა ძირითადად თავად ორგანიზაციების ინიციატივითაა განპირობებული;
- არსებობს მასმედიასთან ურთიერთობის გარკვეული გამოცდილება, თუმცა ამას არ აქვს რეგულარული ხასიათი. ორგანიზაციები პერიოდულად ქირაობენ საეთერო დროს ტელევიზიაში ან ადგილს ბეჭდვით მედიაში განცხადებების გასავრცელებლად.

პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება

- ორგანიზაციებს აქვთ განსაზღვრული გრძელვადიანი მიზანი შემდგომი დეტალიზაციის (საშუალო და მოკლევადიანი მიზნების დაკონკრეტება, ყოველთვიური დაგეგმვა) გარეშე. მომავალი სამუშაო ძირითადად მიმდინარე პროექტის პარალელურად იგეგმება;
- განხორციელებული საქმიანობის შეფასების პროცესი პროექტების ანგარიშებითა და შიდა ანგარიშების სისტემით ამოიწურება (მაგ., პროგრამის ხელმძღვანელის ანგარიშგება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიმართ);
- არსებობს ძალიან მნიშვნელოვანი დოკუმენტების (დამფუძნებელი დოკუმენტაცია, პროექტის ანგარიშები) არქივი. არ არსებობს დოკუმენტაციის არქივში შენახვისა და ორგანიზების პროცედურები.

მატერიალურ – ტექნიკური ბაზა

- ორგანიზაციები მუდმივად ქირაობენ ოფისს ან უსასყიდლოდ სარგებლობენ, თუმცა ზოგჯერ არსებული ფართი არ არის საკმარისი ყველა თანამშრომლისთვის;
- ორგანიზაციებს აქვთ სხვადასხვა სახის ტექნიკური საშუალებები, ხელმისაწვდომია ინტერნეტი, მაგრამ ტექნიკის ნაწილი მოძველებულია ან არ არის საკმარისი მიმდინარე საქმიანობების განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების მართვა

- ორგანიზაციებში მუშაობს 3-დან 7-მდე მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომელი ვაკანსიების შესახებ განცხადებები იშვიათად ქვეყნდება, ახალ კადრს ძირითადად მოხალისეებს ან ნაცნობებს შორის ეძებენ.
- თანამშრომლების, მოხალისეობრივი რესურსის კვალიფიკაციასა და განვითარებაზე ზრუნვა დამოკიდებულია გარე შესაძლებლობებზე.

ფინანსური რესურსები

- გასული სამი წლის განმავლობაში ორგანიზაციების დაფინანსებაში წყვეტა არ აღემატებოდა 6 თვეს, ხოლო წლიური ბიუჯეტი საშუალოდ 50 000\$-ია;
- დაფინანსება რამდენიმე დონორისგან მომდინარეობს. ზოგიერთ მათგანს აქვს შემოსავალი ფასიანი მომახურების საშუალებით, რომელიც მთლიანი ბიუჯეტის 5%-ს არ აღემატება;
- ორგანიზაციების წლიური ბიუჯეტი წინასწარ არ იგეგმება, არსებობს მხოლოდ ინდივიდუალური პროექტების ბიუჯეტები. ზოგიერთმა მათგანმა აუდიტი გაიარა მხოლოდ ერთხელ.

III დონის ორგანიზაციების აღწერა

სტრუქტურული განვითარება

- არ არსებობს შუალედური აღმასრულებელი რგოლი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (როგორც წესი, დამფუძნებელი) საკითხებს ერთპიროვნულად წყვეტს;
- ორგანიზაციების გამგეობები ითავსებენ აღმასრულებელ ფუნქციას, ამის გამო თანამშრომელთა დიდი ნაწილი გამგეობის წევრია. გამგეობის შეხვედრებზე ძირითადად მიმდინარე საქმიანობა განიხილება;
- თანამშრომელთა უფლება მოვალეობები გამიჯნულია ზეპირად, ხელშეკრულებები უმეტეს შემთხვევაში არ არის გაფორმებული თანამშრომლებთან;

მისია და სტრატეგია

- ორგანიზაციებს არ აქვთ მისიის განაცხადი; წესდებაში ჩამოყალიბებულია მხოლოდ ზოგადი მიზნები;
- სფეროების ჩამონათვალის სახით არსებობს მხოლოდ ზოგადი მიმართულების საქმიანობის გრძელვადიანი გეგმა.

საქმიანობა და გამოცდილება

- ორგანიზაციებს განხორციელებული აქვთ 1-2 მცირე პროექტი, რომელთაგან თითოეულის ბიუჯეტი არ აღემატება 5 000\$-ს;
- საქმიანობა მხოლოდ იურიდიული რეგისტრაციის ადგილზე (ქალაქი/ადმინისტრაციული რაიონი) ვრცელდება. საქმიანობის არეალის დაფარვა ვიზიტების საშუალებით ხდება;
- ორგანიზაციები ვერ სთავაზობენ რეგულარულ სერვისს სამიზნე ჯგუფებს, რომლებთანაც ურთიერთობა უმეტესწილად სპონტანურია (მონაწილეთა მაღლობა, განმახორციელებელი ჯგუფის დაკვირვებები).

ინფორმაციის გავრცელება

- ინფორმაცია ვრცელდება სპონტანურად და არარეგულარულად;
- ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია უმეტესად ლიფტეტების საშუალებით ვრცელდება, საქმიანობა მასმედიით იშვიათად შუქდება.

სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა ინფორმაციის გაცვლით შემოიფარგლება. ორგანიზაციებთან შეხვედრებში მონაწილეობა უმნიშვნელოა, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც III ჯგუფის უფრო ფართო ან აქტიური ქსელის წევრია;
- სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობა ინფორმაციის გაცვლით შემოიფარგლება;
- მასმედიასთან ურთიერთობა სპონტანური ხასიათისაა და ჟურნალისტთა ინიციატივაზეა დამოკიდებული;
- ორგანიზაცია პირადი ძალისხმევით მეშვეობით ხშირად იღებს დაფინანსებას ღონისძიებებისა და საქმიანობებისთვის. როგორც წესი, ამგვარი დაფინანსება არის ადგილობრივი ბიზნესის მიერ გაღებული ერთჯერადი შეწირულობა.

პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება

- საქმიანობა იგეგმება სპონტანურად, სპეციფიკურ ღონისძიებებზე დაყრდნობით;
- საქმიანობა ფასდება მხოლოდ თანამშრომელთა შორის ზოგადი მსჯელობით, სპონტანურად;

- ორგანიზაციებში ინახება დამფუძნებელი დოკუმენტაცია და ზოგიერთი პროექტის აღწერილობა.

მატერიალურ ტექნიკური ბაზა

- ორგანიზაციებს არ აქვთ საკუთარი ოფისი, შეკედლებული არიან ან თანამშრომლის ბინას, ან სხვა უფრო ძლიერ საზოგადოებრივ ორგანიზაციას;
- საოფისე ტექნიკიდან გააჩნიათ მხოლოდ აუცილებელი მინიმუმი (1 პერსონალური კომპიუტერი, ე მობილური ტელეფონი) ან სარგებლობენ მასპინძელი ორგანიზაციის ტექნიკით.

ადამიანური რესურსების მართვა

- ორგანიზაციებს არ ჰყავთ მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომლები. დროებით თანამშრომლებს, გამგეობის თავმჯდომარესა და გამგეობის ზოგიერთ წევრს დაფინანსებული პროექტებიდან წყვეტილი შემოსავალი აქვთ;
- არ არსებობს ახალი თანამშრომლების მიღების საჭიროება, შესაბამისად არ არსებობს ვაკანტური პოზიციის გამოცხადების პრაქტიკა.

ფინანსური რესურსები

- გასული სამი წლის განმავლობაში (თუ ორგანიზაციები ახლად შექმნილი არ არის) დაფინანსების წყვეტა არ აღემატება ერთ წელს, საშუალო წლიური ბიუჯეტი ძირითადად არ აღემატება 10 000\$-ს;
- დაფინანსება მიღებულია ერთი-ორი დონორისგან, რომლებიც, როგორც წესი, საქართველოში არიან დაფუძნებული;

- არსებობს მხოლოდ პროექტების ბიუჯეტები და ვერ ხერხდება ორგანიზაციის ბიუჯეტის დაგეგმვა. ორგანიზაციებში არ ტარდება ფინანსური აუდიტი.

IV დონის ორგანიზაციების აღწერა

სტრუქტურული განვითარება

- სტრუქტურა მხოლოდ წესდებით არის განსაზღვრული და არ არის გამოყოფილი სტრუქტურული რგოლები;
- დამფუძნებლები, გამგეობის წევრები და თანამშრომლები ხშირად ერთი და იგივე ადამიანები არიან. მათი უფლება მოვალეობები არ არის გამიჯნული, ან გამიჯვნა ფორმალური ხასიათისაა.

მისია და სტრატეგია

- მისიის განაცხადი არა არის ფორმულირებული, არსებობს მხოლოდ მიზნის ზოგადი ხედვა;
- საქმიანობა არ იგეგმება.

განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა

- არ არსებობს პროექტის განხორციელების გამოცდილება. მცირე მასშტაბების საქმიანობა მოხალისეობრივია;

- ორგანიზაციები ვერ სთავაზობენ კონკრეტულ სერვისს სამიზნე ჯგუფებს.

ინფორმაციის გავრცელება

- ინფორმაცია პრაქტიკულად არ/ვერ ვრცელდება.

სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა მხოლოდ პირადი ნაცნობობით/კონტაქტებით შემოიფარგლება;
- სხვა სექტორების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის პრაქტიკა ფაქტობრივად არ არსებობს.

პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება

- დაგეგმვისა და შეფასების პროცედურები არ არსებობს;
- დამუშავებული დოკუმენტაცია შენახულია.

მატერიალურ - ტექნიკური ბაზა

- ორგანიზაციებს არ აქვთ ოფისი და ტექნიკური ბაზა.

ადამიანური რესურსების მართვა

- ადამიანური რესურსები ძირითადად ამოიწურება გამგეობის თავმჯდომართა და წევრებით, რომლებიც საკუთარ თავს მოხალისეებად მიიჩნევენ.

ფინანსური რესურსები

- ორგანიზაციებს დაფინანსება არ მიუღიათ საერთოდ ან მხოლოდ მიმდინარე წელს. დაფინანსების მოცულობა არ ღაემატებოდა 5 000\$-ს.“⁶

6. როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation.113გვ

1.5 არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარების ტენდენციები საქართველოში

საქართველოში სამოქალაქო სექტორის აქტიური განვითარება 90-იანი წლებიდან იწყება. დღესდღეობით უამრავი არასამეწარმეო არაკომერციული იურიდიული პირია რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში მაგრამ რელაურად მოქმედი მათგან მხოლოდ მცირე რაოდენობაა. არასამთავრობო სექტორის გავლენა ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებზე დიდია და ის დღითიდღე მატულობს . არასამთავრობო ორგანიზაციების სტაბილური წინსვლა საქართველოში დემოკრატიის განვითარების ერთერთი მაჩვენებელია.

2009 წლის ნოემბრიდან 2010 წლის თებერვლამდე პერიოდში, ქვეყნების მასშტაბით განხორციელდა კვლევა „საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში - განვითარების დინამიკა და ტენდენციები საქართველოში“. კვლევა ჩაატარა საქართველოს გაეროს ასოციაციამ და სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრმა. კვლევის მიზანი საქართველოში მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობის და განვითარების მდგომარეობის სურათის ასახვა და გაანალიზება გახლდათ. კვლევა განხორციელდა 8 მიმართულებით:

- ❖ საქმიანობის სფერო
- ❖ გარე ურთიერთობები
- ❖ სტრუქტურული განვითარება
- ❖ ოპერაციული პროცესები
- ❖ მისია და სტრატეგია
- ❖ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა
- ❖ ადამიანური რესურსების მართვა
- ❖ ფინანსური რესურსები

კვლევაში მონაწილეობდა თბილისსა და საქართველოს 9 რეგიონში რეგისტრირებული 287 ორგანიზაცია.⁷

კვლევამ დაადგინა რომ დედაქალაქში მოქმედი ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების მიხედვით მეტად განვითარებულნი არიან ვიდრე რეგიონებში მოქმედი. მიმართულებებს შორის ორგანიზაციებს მეტად განვითარებული აქვთ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ყველზე სუსტი მხარე კი ადამიანური რესურსებია. კვლევის მონაწილე ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების კუთხით მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორებად არამდგრად ფინანსურ მდგომარეობას და რესურსების სიმცირეს ასახელებენ.

8

7. იხილეთ დანართი #3, 54გვ

8. იხილეთ დანართი #4, 55გვ

2. ორგანიზაციის კვლევა და ანალიზი (CASE STUDY) შემთხვევის შესწავლა

2.1 კვლევის პროექტის აღწერა

ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევის მიზანია მოხადინოს ორგანიზაციის ანალიზი, იკვლიოს არასამთავრობო ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტები და მიმდინარე პროცესები, გამოავლინოს მისი ფუნქციონირების ეფექტური მექანიზმები, მათი გამოყენების ინსტრუმენტები და მათზე დაყრდნობით საფუძველი ჩაუყაროს სტრატეგიულ დაგეგმვას.

კვლევისას გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტია კითხვარი. რაოდენობრივი კვლევას ვატარებთ ვაისბროდის 6 ყუთის მეთოდი გამოყენებით, რომლის მიხედვითაც ვიკვლევთ რესპონდენტთა განწყობებს. კვლევის ინსტრუმენტია სპეციალური კითხვარი. კითხვარი ანონიმურია და შედგება 35 კითხვისგან.⁹ კითხვარი წარმოადგენს რიგის სკალას და სადაც რესპონდენტთა განწყობების რანჟირება ხდება 7 სავარაუდო პასუხის მიხედვით. ის მსგავსია ლიკერტის სკალის, თუმცა, მისგან განსხვავებით 7 ბალიანია და არა 5 ბალიანი. პასუხების ვარიანტები თითოეულ კითხვაზე შემდგენაირად ვარირებს:

- ❖ სრულიად ვეთანხმები
- ❖ ვეთანხმები
- ❖ ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ❖ ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს
- ❖ ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ❖ არ ვეთანხმები
- ❖ სრულიად არ ვეთანხმები

9. იხილეთ დანართი #5, 56გვ

სრულიად ვეთანხმებიდან სრულიად არ ვეთანხმებამდე რესპონდენტი თითოეულ კითხვას ანიჭებს შესაბამის ქულას 1-დან 7-მდე (1 ქულა - სრულიად ვეთანხმები, 7 ქულა - სრულიად არ ვეთანხმები).

კვლევა ჩატარდა ერთი ორგანიზაციის მაგალითზე და წარმოადგენს კონკრეტული შემთხვევის შესწავლას (ე.წ Case study-ის) რომლის შედეგების განვრცობა, განზოგადება მოხდება სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებზეც. კვლევის ობიექტია ააიპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრი“, კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებული ორივე სქესის, 20 ადამიანი.

კვლევის ჩატარების დრო - 20/02/2017 – 20/03/2017

კვლევის ჩატარების ადგილი - თბილისი, საქართველო

კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს შემდეგი ელემენტების კვლევა:

- ❖ ორგანიზაციის მიზანი
- ❖ ორგანიზაციის სტრუქტურა
- ❖ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ურთიერთობები
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე საშუალებები
- ❖ გარემოს მიმართ ცვალებადობა

2.2 საკვლევი ასპექტების განხილვა

ორგანიზაციის შიდა და გარე ანალიზი ვახორცილებთ ორგანიზაციაში არსებული 7 ელემენტის კვლევით.

პირველი ყუთი გულისხმობს ორგანიზაციის მიზანს, თუ რამდენად ესმით ორგანიზაციაში დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზანი, ნათელია თუ არა მათთვის შრომის მიზანი, რისთვის იხარჯება მათი რესურსი. ორგანიზაციაში მომუშავეებს სჭირდებათ ცხადად ხედავდნენ თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია და მის გარშემო იყვნენ გაერთიანებულნი. ეს მათ შთააგონებს და აძლევთ სამუშაო მოტივაციას. იმ ორგანიზაციებში სადაც ორგანიზაციის მიზანი ნათელი არაა ანდა მომუშავეები არ ეთანხმებიან მას სამუშაო მოსწრება დაბალია.

მეორე ყუთი ორგანიზაციის სტრუქტურას ეხება. ორგანიზაციის სტრუქტურის შესაბამისობა ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის შრომის ნაყოფიერებაზე. ორგანიზაციის ხასიათის შესაბამისი სტრუქტურა ორგანიზაციაში მომუშავეებს ეხმარება უკეთ, მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენონ საკუთარი შესაძლებლობები, მოახდინონ თვითრეალიზაცია. კარგი სტრუქტურა დასაქმებულებს ეხმარება უკეთ დაიხარჯონ და წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები. დალაგებულ სტრუქტურაში კომუნიკაცია ადვილდება, გადანაცვებების მიღების პროცესი გაადვილებულია, სამუშაოს შესრულებას მცირე დრო სჭირდება. გამართული სტრუქტურა დიდი როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებაში, ამ დროს პროცესები ადვილად იმართება და კონტროლირდება.

ურთიერთობები მესამე ყუთს მოიცავს. ორგანიზაციაში გვხვდება ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები თანამშრომელთა შორის, ფორმალური ხასიათის ურთიერთობები ორგანიზაციაში შინაგანანწესებით და ხელმძღვანელობის მიერ არის დაგეგმილი და მათ მიერ კონტროლირდება, განისაზღვრება. არაფორმალური ურთიერთობები და მათი გავლენები და საკმაოდ რთულად კონტროლირებადია ლიდერების მხრიდან. მათ შესაძლოა როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინონ სამუშაოზე. კარგი არაფორმალური ურთიერთობები მოტივაციას მატებს დასაქმებულებს, ღიაობა აუმჯობესებს კომუნიკაციას, მაგრამ არაფორმალურმა დაჯგუფებებმა და მათ შორის დაპირისპირებებმა შესაძლოა ძალიან ცუდი შედეგები მოუტანოს ორგანიზაციას, ამ შემთხვევაში არაფორმალური ურთიერთობები რთულად კონტროლირდება და შესაძლოა კონფლიქტები წარმოშვას თანამშრომლებს შორის. სამუშაოზე დაჯგუფებების შექმნის და მათ შორის დაპირისპირებების მაპროვოცირებლები უნებლიედ ხშირად ხდებიან ლიდერები, მათი დამოკიდებულებების და სუბიექტური შეფასებების გამჟღავნების შედეგად თანამშრომლების მიმართ. ურთიერთობები დიდ ზეგავლენას ახდენს კომუნიკაციის პროცესზე და საბოლოოდ ორგანიზაციაზე.

ჯილდოები და წახალისების სისტემა მეოთხე ყუთია, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომელთა მოტივაციას. ჯილდოები და წახალისების სისტემა ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია და მისი არსებობა აუცილებელია ორგანიზაციისთვის, რომელიც თანამშრომლებზე ზრუნავს. მასში იგულისხმება, როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური ხასიათის ჯილდოები, რომლებიც თანამშრომელთა წარმატებას წახალისებს და გაზრდის მოტივაციას, შემდგომი მუშაობისთვის.

მეხუთე ყუთი ეხება ლიდერობას, ეს ყუთი ცენტრალურ ნაწილს წარმოადგენს სისტემის რადგან ის აკეთებს დანარჩენი ყუთების კოორდინირებას და აბალანსებს მათ. ლიდერობა ვრცელი საკითხია მის გარშემო უამრავი თეორიაა შექმნილი. ცალსახაა რომ, ორგანიზაციის წარმატება დიდწილად ლიდერებზეა დამოკიდებული, მათ მენეჯერულ უნარებზე,

რამდენად ახდენენ ისინი თანამშრომელთა შთაგონებას, თანამედროვე პროცესებისთვის ფეხის აწყობას და მუდმივი სიახლეების ეპოქაში მოქნილობას.

დამხმარე მექანიზმები მეექვსე ყუთი ორგანიზაციაში ფიზიკურ საშუალებებს, შესაბამის ტექნოლოგიურ მახასიათებლებს მოიცავს. გარდა ადამიანური რესურსებისა ორგანიზაციას ესაჭიროება ისეთი სახის რესურსები, როგორცაა ფიზიკური საშუალებები, საქმიანობისთვის განხორციელებისთვის საჭირო მექანიზმები, ტექნოლოგიები, მანქანადანადგარები. ორგანიზაციის ხასიათიდან გამომდინარე საჭიროა ისინი მაქსიმალურად ეფექტურად იყოს შესაბამისობაში. დამხმარე მექანიზმები ხელს უწყობს ადამიანებს მუშაობში და აუმჯობესებს მათი შრომის ნაყოფიერებას.

ყველა ზემო ჩამოთვლილი ყუთი ორგანიზაციის შიდა გარემოს ანალიზს ახდენს, ლიდერობის ყუთი მათი დამაკავშირებელი შუა წერტილია, მეშვიდე ყუთი რომელიც გარემო ცვლილებების მიმართ ორგანიზაციის ცვალებადობას იკვლევს, ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე პროცესებს აკვირდება. ორგანიზაციის გარეთ მუდმივად მიმდინარეობს პროცესები თუ ცვლილებები, რომლებიც ზოგჯერ ირიბად ზოგჯერ პირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. ორგანიზაციის მდგრადობას გარემოში მიმდინარე ცვლილებების მინიმალური ზეგავლენა განსაზღვრავს.

2.3 ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აღწერა

მოდელი შემუშავებულია მარვინ ვაისბორდის მიერ 1976 წელს. 1979 წელს მარვინ ვაისბორდმა გამოსცა წიგნი “Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice” სადაც დეტალურად იქნა განხილული აღნიშნული მეთოდი.

ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი წარმოადგენს ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარს, საკვლევი ობიექტის ანალიზის აღწერით მეთოდს. მისი მიზანი, როგორც მთლიანი ორგანიზაციის ამასთან მისი კონკრეტული ფუნქციური ნაწილების სუსტი და ძლიერი მხარეების წარმოჩენაა. ის დაფუძნებულია ორგანიზაციული ფუნქციონირების თეორიაზე და იდენტიფიცირებას უკეთებს იმ პრობლემებს, რომლებიც აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას. ორგანიზაციული დიაგნოზის ეს მეთოდი ეყრდნობა ვაისბორდის პრაქტიკულ-ორიენტირებულ თეორიას.

ვაისბორდის 6 ყუთის ორგანიზაციული მოდელი იკვლევს ორგანიზაციის ფორმალურ და არაფორმალურ 7 მხარეს, რომლებიც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციასა და მასში მიმდინარე პროცესებზე. ესენია :¹⁰

- ❖ მიზანი
- ❖ სტრუქტურა
- ❖ ურთიერთობები

- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე მექანიზმები
- ❖ გარემოს ცვალებადობა

10. იხილეთ დანართი #6, 59 გვ

კვლევის კითხვარი ანონიმურია და შედგება 35 კითხვისგან, რესპონდენტები საკუთარი ხედვის მიხედვით თითოეული კითხვას ანიჭებენ ქულას 1-დან 7-მდე (სრულიად ვეთანხმებიდან - სრულიად არ ვეთანხმებამდე), 4 ქულა ითვლება ნეიტრალურ პასუხად. თითოეულ საკვლევ მიმართულებას 5 კითხვა ეკუთვნის. საბოლოოდ თითოეული ყუთის შედეგები ჯამდება და საშუალო არითმეტიკულის მეშვეობით თითოეულ ყუთს მიენიჭება შესაბამისი ქულა. ¹¹

კვლევის შედეგები ანალიზი გვაძლევს საშუალებას ორგანიზაციის შესახებ მივიღოთ შემდეგი ინფორმაცია:

- რამდენად აქვთ დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზანი გაცნობიერებული?
- სწორადაა თუ არა ფუნქციები განაწილებული? არის თუ არა ხარვეზი სტრუქტურაში?
- მოქმედებს თუ არა ორგანიზაციაში ჯილდოების და წახალისების სისტემა ? რამდენად აისახება ეს დასაქმებულთა მოტივაციაზე?
- ორგანიზაციას აქვს თუ არა ადეკვატური დამხმარე მექანიზმები?

- როგორ იმართება კონფლიქტები ორგანიზაციაში?
- რამდენად ახერხებს ლიდერი ზემოთ ჩამოთვლილ საკითხებს/ყუთებს შორის ბალანსის დაცვას და მათ მართვას?
- რამდენად მგრძობიარეა ორგანიზაცია გარემო ცვლილებების მიმართ?

11. იხილეთ დანართი #7, 60გვ

შედეგად ჩვენ ვიღებთ ინფორმაციას ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოზე.

კვლევის შედეგების გაცნობის შემდეგ ორგანიზაციის წევრებმა ერთობლივად უნდა იმსჯელონ პრობლემების გადაჭრის გზებზე, დაგეგმონ მათი გადაჭრის გზები და დასახონ სამოქმედო გეგმა.

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი იძლევა ადამიანთა მაქსიმალური ჩართულობის საშუალებას და წარმოადგენს დასაქმებულთა უშუალო მონაწილეობით ინფორმაციის შეგროვების ეფექტურ საშუალებას.

2.4 ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“

ააიპ დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი ოფიციალურად 2016 წელს დარეგისტრირდა როგორც ორგანიზაცია მანამდე 4 წლის განმავლობაში ფუნქციონირებდა როგორც პროექტი ორგანიზაციების Managemant System International-ის და East-West Menegmant Institute-ის კოორდინირებით, ორგანიზაცია დაფუძნდა და ფუნქციონირებს USAID-ის მხარდაჭერით.

ორგანიზაციის მიზანია დემოკრატიული დიალოგის ხელშეწყობა და წარმართვა.

ააიპ დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრები საქართველოს მასშტაბით 8 რეგიონსა და 10 ქალაქში მდებარეობს, ათივე ცენტრში დასაქმებულია ორ–ორი ადამიანი კოორდინატორი და კოორდინატორის მოადგილე. ორგანიზაციას ჰყავს აღმასრულებელი დირექტორი და გამგეობა. თითოეულ ცენტრს პერიოდულად ჰყავს მოხალისე. ამჟამად ორგანიზაციაში დასაქმებულია 22 ადამიანი.

ორგანიზაციის ხედვა

დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრები მთელი ქვეყნის მასშტაბით მოქმედი ქსელია, რომელიც ხელს უწყობს დემოკრატიული საზოგადოების განვითარებას, სადაც ყველა ადამიანის უფლება და აზრის თავისუფალი გამოხატვის შესაძლებლობა დაცულია, მოქალაქეები მაღალ სამოქალაქო პასუხისმგებლობას ავლენენ, საზოგადოება ძლიერი და აქტიურია და ჩართულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სხვადასხვა მონაცვლად ჯგუფებსა თუ უმცირესობებს აქვთ თანაბარი შესაძლებლობები და სრულად მონაწილეობენ განვითარების პროცესებში. ძლიერი დემოკრატია კი, თავის მხრივ, ხელშემწყობ გარემოს ქმნის და წაახალისებს პიროვნულ განვითარებას, მენარმეობას, რეგიონალური განვითარების ეფექტურ და სამართლიან პოლიტიკას და უზრუნველყოფს ინკლუზიური ეკონომიკის ზრდას, მეტ კეთილდღეობასა და მოდერნიზაციას.

ორგანიზაციის მისიაა

ქსელის მისიაა ქვეყნის რეგიონებში ადგილობრივი დემოკრატიის, სამოქალაქო ჩართულობისა და სოციო-ეკონომიკური განვითარების პროცესების ხელშემწყობა ადგილებზე (ა) სამოქალაქო საზოგადოების, აქტივიზმისა და სხვა დემოკრატიული ინსტიტუტების გაძლიერებით, (ბ) ინტერსექტორული თანამშრომლობის მხარდაჭერით, (გ) საზოგადოებისათვის აქტუალური საკითხების ადვოკატირებით და (დ) საჭიროებებზე დაფუძნებული არაფორმალური განათლების მიწოდებით.

მოკლე ვერსია: ჩვენი მისიაა ადგილებზე დემოკრატიის განმტკიცება და ცვლილების აქტორების შესაძლებლობების განვითარება

საქმიანობის განხორციელების დროს:

- ❖ ვქმნით პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს, ვართ მიუკერძოებელი და დამოუკიდებელი
- ❖ პატივს ვცემთ სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლებას
- ❖ ჩვენთვის მნიშვნელოვანია თანასწორობა და მრავალფეროვნება

- ❖ ვთანამშრომლობთ ყველასთან, მაგრამ ვემიჯნებით რადიკალიზებულ, ფუნდამენტალისტურ ჯგუფებსა და იდეებს
- ❖ ვქმნით საზოგადოებრივ სიკეთეს და ვუზიარებთ საკუთარ ცოდნას და გამოცდილებას სხვადასხვა ჯგუფებს
- ❖ ჩვენს მიერ შექმნილი ყველა პროდუქტი და რესურსი ემსახურება ორგანიზაციის მისიის აღსრულებას და მის სოციალურ მიზანს
- ❖ ვიცავთ გამჭირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სტანდარტებს

ორგანიზაციაში დარეგისტრირებამდე და და მის შემდგომაც აქტიურად მიმდინარეობს ცვლილებები, მისი ორგანიზაციული განვითარების მიზნით.

2.5 კვლევის შედეგები და ანალიზი

კვლევის შედეგად თითოეულმა ყუთმა დაიმსახურა შესაბამისი ქულა:

- ❖ მიზანი - 1,61
- ❖ სტრუქტურა - 2,99
- ❖ ურთიერთობები - 2,75
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა - 5,5
- ❖ ლიდერობა - 4,09
- ❖ დამხმარე მექანიზმები - 3,00
- ❖ გარემოს ცვალებადობა - 2,34¹²

ორგანიზაციული ანალიზისას კვლევის შედეგებმა მიმართულებების მიხედვით უმრავლესობამ დადებითი შედეგი აჩვენა. ყველაზე დადებითი შეფასება დაიმსახურეს

შემდეგმა ყუთებმა *ორგანიზაციის მიზანი (1,61 ქულა)* ეს გულისხმობს რომ ორგანიზაციის მიზანი მასში დასაქმებული ადამიანისთვის ნათელი და გასაგებია, იციან რას ემსახურება მათ მიერ გაწეული შრომა. ასევე, დადებითი შეფასება დაიმსახურა ყუთმა *გარემოს მიმართ ცვალებადობა (2,34)* რაც ორგანიზაციის მოქნილობაზე მიუთითებს.

ნეიტრალურად ფასდება *ლიდერობა (4,09 ქულა)*

უარყოფითი შეფასება მხოლოდ ერთმა ყუთმა დაიმსახურა *ჯილდოები და ნახალისების სისტემა (5,5 ქულა)*

12. იხილეთ დანართი #8, 61 გვ

ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით ორგანიზაციის ანალიზისას გამოიკვეთა რომ ორგანიზაციამ იმისთვის, რათა განავითარდეს უნდა იმუშავოს და გაიმჯობესოს პრაქტიკა შემდეგი მიმართულებით:

❖ *ჯილდოები და ნახალისების სისტემა*

განსაკუთრებით უარყოფითი შეფასება დაფიქსირდა მე-19 და 33-ე შეკითხვების პასუხებში. შედეგად შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ეს თანამშრომელთა მოტივაციაზეც ახდენს ზეგავლენას.

- ❖ 19. ორგანიზაციაში არსებობს დანაწილების შესაძლებლობა
- ❖ 33. ყველა დავალების შესრულება ნახალისებასთან ასოცირდება

მნიშვნელოვანია ყუთებს შორის კავშირების და კორელაციების დანახვა, ლიდერობა თითოეულ მათგანს მართავს, მათ შუაშია მოქცეული როგორც დამაკავშირებელი ცენტრალური წერტილი, „ჯილოდები და ნახალისების სისტემა“ ყუთი რომელმაც ყველაზე ცუდი შედეგი გვიჩვენა ლიდერობის მხრიდან თანამშრომლების ჩართულობით დამატებით აქტივობების შემუშავებას მოითხოვს.

2.6 რეკომენდაციები

კვლევის შედეგების ანალიზის შედეგად შევიმუშავეთ რეკომენდაციები, რომლებიც დაეხმარება ორგანიზაციას პრობლემების დაძლევაში.

ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა სამუშაო შეხვედრის ფორმატში ერთობლივი ძალებით და მაქსიმალური ჩართულობით:

- ❖ გაანალიზონ კვლევის შედეგები

- ❖ გამოავლინონ იდენტიფიცირებული პრობლემების წარმოშობის მიზეზები
- ❖ განიხილონ პრობლემების გადაჭრის სხვადასხვა ალტერნატივები
- ❖ ალტერნატივებიდან ამოირჩიონ ოპტიმალური
- ❖ დასახონ კონკრეტული, დროში განრილი სტრატეგიული გეგმა მის განსახორციელებლად

ზემოჩამოთვლილი ნაბიჯების განხორციელებისას პროცესს კოორდინირება შესაძლოა გაუწიოს როგორც მონვეულმა ექსპერტმა ასევე ორგანიზაციის წარმომადგენელმა.

სამუშაო შეხვედრა უნდა ჩატარდეს მაქსიმალურად კომფორტულ, მყუდრო გარემოში. მასში უნდა მონაწილეობდეს ყველა თანამშრომელი, რომელთაც წინასწარ განემარტებათ ორგანიზაციის განვითარებაში პროცესის წარმატებით დასრულების მნიშვნელობა. სამუშაო შეხვედრა 2 დღეს გასტანს, პირველი დღე დაეთმობა კვლევის შედეგების ანალიზს და პრობლემების მიზეზების კვლევას, მეორე დღე კი სამომავლო სტრატეგიების ალტერნატივების განხილვას და შემუშავებას. შეხვედრის კოორდინატორმა უნდა მოახდინოს შემუშავებული სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესის მართვა და მეთვალყურეობა, გარკვეული დროითი პერიოდის შემდგომ მოახდინოს შედეგების შეფასება, რომელსაც წარუდგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულებს. ამის შემდეგ აუცილებელია ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება იმ მიმართულებით, რომელსაც ორგანიზაცია ჩათვლის საჭიროდ საკუთარი ორგანიზაციული განვითარებისთვის.

ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის მიხედვით ჩატარებული კვლევის მიხედვით ნაჩვენებ შედეგზე დაყრდნობით ორგანიზაციას შესაძლოა შევთავაზოთ სხვადასხვა ალტერნატივები თუ როგორ მოახდინოს სტრატეგიული დაგეგმვა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. აუცილებელია წახალისების სისტემის დანერგვა - წარმატების შემთხვევაში თანამშრომლების წახალისება შეიძლება იყოს ფინანსური ანდა არაფინანსური ხასიათის, მაგალითად: საუკეთესო თანამშრომლის სტატუსის მინიჭება, ტრენინგ კურსის დაფინანსება და სხვა.

დასკვნა

თეორიული მასალის განხილვის შედეგად ნაშრომში ნაჩვენებია, რომ ორგანიზაციის განვითარებისთვის ორგანიზაციული ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა უდიდესია. ორგანიზაცია რომელიც ორიენტირებულია წინსვლასა და პროგრესზე ადვილად აღწევს მიზანს.

სამწუხაროდ, ქართული ორგანიზაციების უმრავლესობა დღესდღეობით სრულიად არ ფიქრობს ორგანიზაციულ ზრდაზე, არ არის დანერგილი ორგანიზაციული კონსულტანტების ჩართვის კულტურაც. მათი როლი კი, როგორც წარმმართველის ორგანიზაციის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში რომ უდაოდ მნიშვნელოვანი და გარკვეულწილად განმსაზღვრელიცაა ეს ცხადია, არასამთავრობო ორგანიზაციები გამომდინარე თავისი სპეციფიკიდან შესაბამის კვალიფიკაციას მოითხოვს მათგან.

პროცესი რომელიც მიმდინარეობს ორგანიზაციული ანალიზის ეტაპიდან სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამდე, უნდა განხორციელდეს თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობითა და ღიად. ეს ზრდის დაქირავებულების მხრიდან მუშაობის მოტივაციას და გამორიცხავს რეზისტენტულობას ცვლილებებზე. სტრატეგიული გეგმის თითოეული ნაბიჯი უნდა იყოს დროში გაწერილი ეს აიოლებს გადაწყვეტილებების მიღებას.

ნაშრომში პირველად მოხდა ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის განხილვა და მისი მეთოდით არასამთავრობო ორგანიზაციის კვლევა, შედეგად არასამთავრობო ორგანიზაციების მენეჯერებისთვის შეიქმნა კარგი პრეცედენტი, მათ შეუძლიათ გაითვალისწინონ ნაშრომის შედეგები, კვლევის მეთოდოლოგია საკუთარი ორგანიზაციების გასაძლიერებლად.

ორგანიზაციული განვითარება უწყვეტი პროცესია, რომელიც მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს ორგანიზაციებში, ინტენსიურად უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი, შედეგებზე დაყრდნობით კი სტრატეგიული განვითარების გეგმების შემუშავება. ეს მნიშვნელოვანია განსაკუთრებით ისეთი ტიპის ორგანიზაციებში, როგორც არასამთავრობოა, რადგან ასეთი ორგანიზაციები მუდმივად ცვლილებების და სიახლეების ძიებაში არიან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- ❖ ჯაჯი, ა.ტ. რობინსი,პ.ს. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

- ❖ როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation
- ❖ საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში -განვითარების დინამიკა და ტენდენციები, კვლევის ანგარიში. (2010). თბილისი. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი
- ❖ სენდი,მ. (2012) წარმატებული არაკომერციული ორგანიზაციების მართვა. თბილისი. უსტარი
- ❖ ჰოფსტედე,გ. ჰოფსტედე,გ.ი. (2011) კულტურები და ორგანიზაციები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
- ❖ ბარძიმიშვილი,ნ.(რედ). (2016) სახელმძღვანელო სამოქალაქო ორგანიზაციებისთვის ინკლუზიური გადანაცვლებების მიღებაზე. თბილისი. ბრიტანეთის საბჭო
- ❖ რუსეცკი,ე. (2011) საქართველოში ქალთა და გენდერულ საკითხებზე მომუშავე საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შეფასება, კვლევის ანგარიში. თბილისი. ქალთა საინფორმაციო ცენტრი
- ❖ წულაძე, ლ. (2008წ). რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი: „სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი“
- ❖ Weisbord,M. (1978). Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice. USA. Basic Books.
- ❖ Glasl,F.,& Livegoed,B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed) Berne:Haupt

გამოყენებული ინტერნეტ-რესურსები:

- ❖ სალდაძე,მ. (2010). სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების პრობლემები და პერსპექტივები საქართველოში
- ❖ კარდანახიშვილი,ა. (2016) რას ნიშნავს ორგანიზაციის განვითარება?.
https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post_15.html
- ❖ სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა.
<http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>

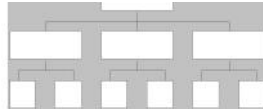
დანართი



ორგანიზაცია, როგორც დიდი ოჯახი

1. პიონერული ფაზა

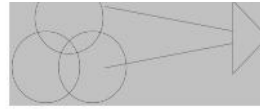
„ყველაფერი ჩვენი კლიენტებისათვის!“
 კლიენტის ნდობა, პერსონალური ნაცნობობა კლიენტთან.
 პიონერი აყალიბებს სტრუქტურას, მუშაობის სტილს, ყველაფერს.
 ქარიზმატული და ავტოკრატული მართვის სტილი.
 ფუნქციები ადამიანის უნარების მიხედვით.
 იმპროვიზაცია.



ორგანიზაცია, როგორც აპარატი

2. დიფერენციაციის ფაზა

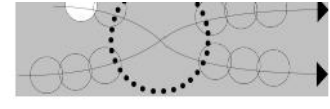
„იმას ვყიდულობთ, რაც ჩვენთვის კარგია!“
 სისტემურობა, წესრიგი, ლოგიკა, შესრულებადობა.
 ფორმალიზებული სტრუქტურა, წესები, სტანდარტიზაცია
 ფუნქციურ-სტრუქტურულ-შტაბური ხაზი
 მრავალდონიანი, ცივი, საქმიანი, რაციონალური, ორგანიზებული მართვა. თანამშრომლები ერგებიან წესებს
 საქმის განაწილება! იყოფა: დაგეგმვა-შესრულება-კონტროლი



ორგანიზაცია, როგორც ორგანიზმი

3. ინტეგრაციის ფაზა

„ჩვენ ვაგვარებთ კლიენტების პრობლემებს! ჩვენ ვასრულებთ კლიენტის სურვილებს!“
 ხედვები, მიზნები, სტრატეგიები, კოოპერაციის განვითარება.
 დაკავშირებული, შედარებით პატარა, საკმაოდ დამოუკიდებელი ერთეულები.
 სიტუაციური მართვა.
 ინტეგრირებული ფუნქციები, გუნდები, ავტონომიური ჯგუფები. თვითდაგეგმარება, თვითორგანიზება, თვითკონტროლი.



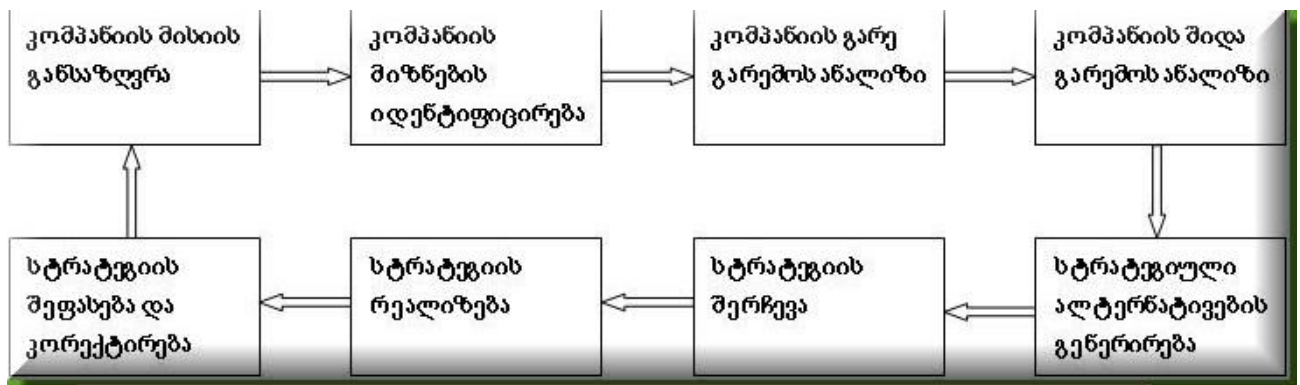
ორგანიზაცია „ბიოტოპში“

4. ასოციაციის ფაზა

გაერთიანებები, კავშირი გარემოსთან გრძელვადიანი პოლიტიკა, ნდობა და კოოპერაცია
 სტრუქტურული კავშირი გარე ინსტანციებთან, ასოციაციური ფორმები
 სიტუაციური მართვა, კონფლიქტის მართვის უნარი
 ინტეგრირებული ფუნქციები
 ავტონომიური გუნდები
 პროცესები და პასუხისმგებლობები ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა: მომწოდებლები, კლიენტები...

დანართი #1: ორგანიზაციის ფაზები

წყარო: https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post_15.html



დან
არ
თი
#2:
ორ
გან
იზა
ცუ

ლი ანალიზის და სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები

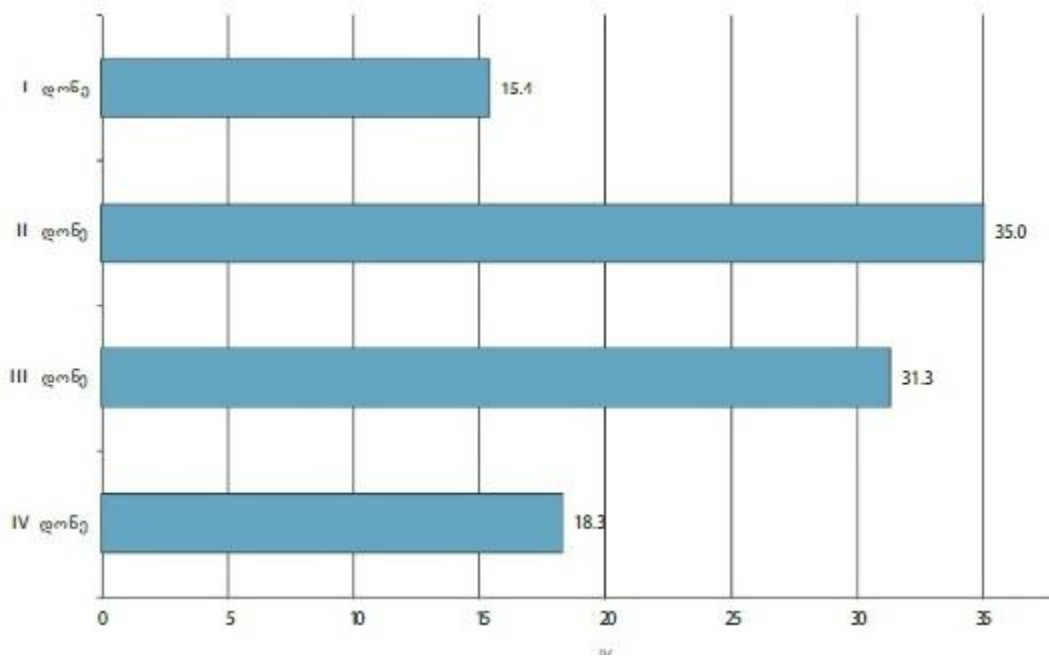
წყარო: <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>

დანართი #3: არასამთვრობო ორგანიზაციები რეგიონების მიხედვით

ადგილმდებარეობა	გამოკითხულთა რაოდენობა	
	კავშირი	სათემო ორგანიზაციები
თბილისი	94	
აჭარა	19	
გურია	8	6
ქვეთი	16	16
რაჭა-ლეჩხუმი	2	6
სამცხე-ჯავახეთი	35	7
იმერეთი	13	
შიდა ქართლი	17	1
ქვემო ქართლი	14	7
სამეგრელო	22	4
სულ	240	47

წყარო: <https://www.scribd.com/document/339294551/CSO-Research-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%98-%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90-%E1%83%93%E1%83%90-%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%90>

დანართი #4: არასამთვრობო ორგანიზაციები განვითარების ღონეების მიხედვით



წყარო: <https://www.scribd.com/document/339294551/CSO-Research-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%98-%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90-%E1%83%93%E1%83%90-%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%90>

დანართი#5: ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის კითხვარი

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი

მითითებები: კითხვარში არ მიუთითოთ თქვენი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს

	სრულლად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულლად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული.	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული.	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს და წახალისებს ჩემს ძალისხმევას.	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია.	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას.	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო სუპერვიზორს (ზედამხედველს) უჩნდება იდეები, რომელიც მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს გვეხმარება.	1	2	3	4	5	6	7
7. ეს ორგანიზაცია არაა ცვლილებების წინააღმდეგი.	1	2	3	4	5	6	7
8. პირადად მე, ვეთანხმები ჩემი სამუშაო	1	2	3	4	5	6	7

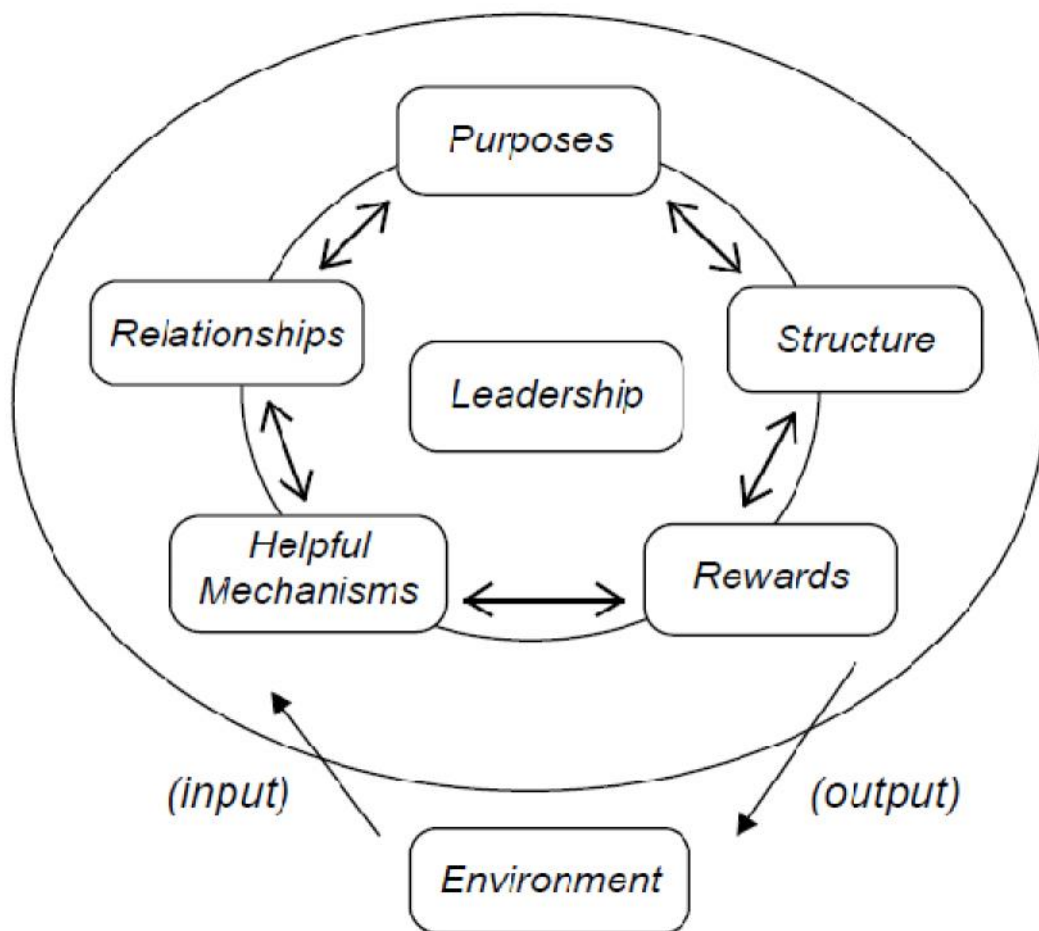
დეპარტამენტის/განყოფილების მიზნებს.							
9. სამუშაო ორგანიზაციაში ისეთი განაწილებული, რომ ორგანიზაციის მიზნები შესრულდეს.	1	2	3	4	5	6	7
10. ამ ორგანიზაციაში არსებული ლიდერობის ნორმები ხელს უწყობს პროგრესს.	1	2	3	4	5	6	7
11. სამსახურში ყოველთვის შემოიძლია ვინმესთან დალაპარაკება, თუ სამსახურებრივი პრობლემა მაქვს.	1	2	3	4	5	6	7
12. ორგანიზაციის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ყველა თანამშრომელისთვის სამართლიანია.	1	2	3	4	5	6	7
13. საკმარისი ინფორმაცია მაქვს, რომ სამუშაო კარგად შევასრულო.	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია წარმოადგენს ხოლმე საკმარისი რაოდენობის ახალ ტექტიკებსა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი.	1	2	3	4	5	6	7
16 წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია.	1	2	3	4	5	6	7
17 ორგანიზაციის ლიდერობის ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში ჩადებული ძალისხმევა შედეგიანია.	1	2	3	4	5	6	7
18 ჩემი ჯგუფის წევრებთან მაქვს, როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობა.	1	2	3	4	5	6	7
19 ორგანიზაციაში არსებობს დანინაურების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20 ორგანიზაციაში არსებობს ადექვატური მექანიზმები ორგანიზაციის ერთიანობის შესანარჩუნებლად.	1	2	3	4	5	6	7
21 ორგანიზაცია მხარს უჭერს ცვლილებას.	1	2	3	4	5	6	7
22 ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტების შესახებ.	1	2	3	4	5	6	7
23 ჩემი სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი.	1	2	3	4	5	6	7
24 ჩემთვის ნათელია, როდის ცდილობს ხელმძღვანელი გაუძღვეს ჩემს საქმიანობას.	1	2	3	4	5	6	7
25 ისეთი კავშირები მაქვს დამყარებული, რაც ხელს უწყობს ჩემი საქმის შესაბამისად, კარგად შესრულებას.	1	2	3	4	5	6	7
26 ჩემი შრომის ანაზღაურება შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს.	1	2	3	4	5	6	7

27 სხვა დეპარტამენტები ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ამის საჭიროებაა.	1	2	3	4	5	6	7
28 ზოგჯერ მომწონს ცვლილებები ჩემს სამუშაოში.	1	2	3	4	5	6	7
29 საკმარისი წვლილი შემაქვს ჩემი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში.	1	2	3	4	5	6	7
30 ორგანიზაციაში ფუნქციები ისეა გადანაწილებული, რომ ნამდვილად იქნეს მისი მიზნები მიღწეული.	1	2	3	4	5	6	7
31. მე მესმის/ვიაზრებ ჩემი უფროსის ძალისხმევას, გავლენა მოახდინოს ჩემზე და განყოფილების/დეპარტამენტის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32. ორგანიზაციაში არ ყოფილა გადაუჭრელი კონფლიქტები.	1	2	3	4	5	6	7
33. ყველა დავალების შესრულება წახალისებასთან ასოცირდება.	1	2	3	4	5	6	7
34. ორგანიზაციის გეგმები და კონტროლის სისტემა დიდ როლს თამაშობს მის (ორგანიზაციის) გაზრდასა და განვითარებაში.	1	2	3	4	5	6	7
35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი.	1	2	3	4	5	6	7

წყარო:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Preziosi+-+Organ.+Diagnosis+Questionnaire+ODQ.pdf>

დანართი #6: ვაისბორდის მოდელის 6 ყუთი



წყარო: <https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>

დანართი #7: ვაისბორდის ნეუთის მოდელის კვლევის შედეგების გასაღები

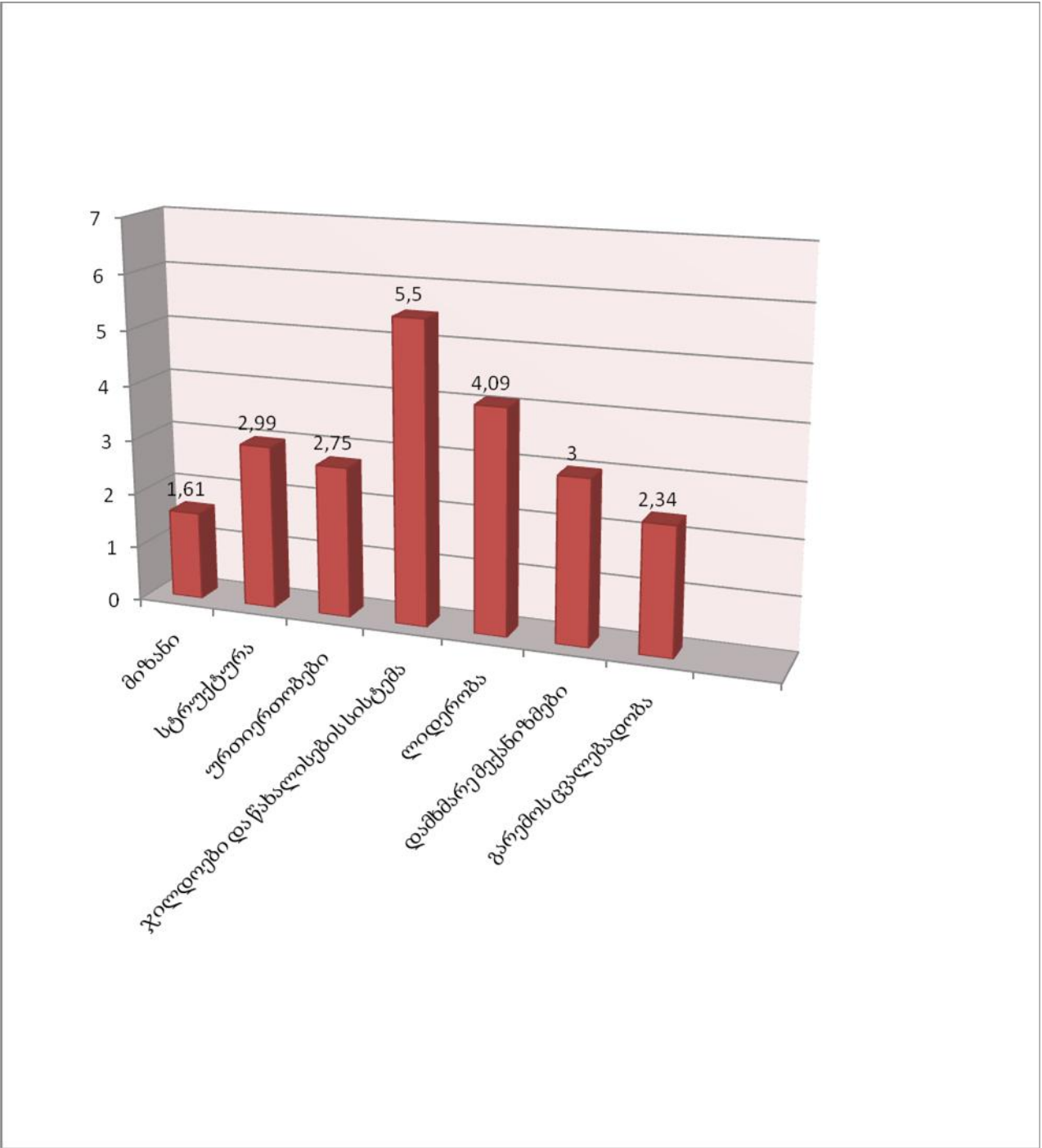
წყარო:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Preziosi+-+Organ.+Diagnosis+Questionnaire+ODQ.pdf>

Purposes	Structure	Leadership	Relationships
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____
8 _____	9 _____	10 _____	11 _____
15 _____	16 _____	17 _____	18 _____
22 _____	23 _____	24 _____	25 _____
29 _____	30 _____	31 _____	32 _____
Total _____	Total _____	Total _____	Total _____
Average _____	Average _____	Average _____	Average _____

Rewards	Helpful Mechanisms	Attitude Toward Change
5 _____	6 _____	7 _____
12 _____	13 _____	14 _____
19 _____	20 _____	21 _____
26 _____	27 _____	28 _____
33 _____	34 _____	35 _____
Total _____	Total _____	Total _____
Average _____	Average _____	Average _____

დანართი #8: კვლევის შედეგები



შედგენილია ავტორის მიერ

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
 Faculty of Social and Political Sciences

Khvtisavrishvili Mariami

Civic Organizations analyze and strategic planing by Weisbord's 6
box model
(case study)

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy
Author

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Profesor Nodar Sarjveladze

Tbilisi
2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

პეტრიაშვილი ქეთევანი

კონფლიქტური სიტუაციების შესწავლა სამუშაო ჯგუფებში მოდულის
სოციოტესტის გამოყენებით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე
პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომის - „კონფლიქტური სიტუაციების შესწავლა სამუშაო ჯგუფებში მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით“ საკვლევ თემად შევარჩიე ქართულ რეალობაში არსებული სამუშაო ჯგუფების წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების საფუძველზე კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის დადგენა, მისი დიაგნოსტიკა და შესწავლა. იქიდან გამომდინარე, რომ ჯგუფი შესაძლოა შედგებოდეს ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებული ადამიანებისგან, რომელთაც განსხვავებული ინტერესები აქვთ და შესაძლოა, მხოლოდ მიზანი აერთიანებდეთ, კონფლიქტის წარმოშობა ბუნებრივი და ზოგჯერ, გარდაუვალი მოვლენაა. იმისთვის, რომ ჯგუფმა სრულფასოვნად განაგრძოს მუშაობა, აუცილებელია კონფლიქტის აღმოჩენა წარმოშობისთანავე. ბევრ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტი არსებობს, თუმცა მისი გამოვლენა ვერ ხდება სხვადასხვა მიზეზის გამო. კონფლიქტის გამოვლენისთვის, გარდა სხვა ფაქტორებისა, იქნება ეს ჯგუფის წევრთა მზაობა თუ სურვილი, ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი არის ეფექტური მეთოდის მოძიება, რომელიც მიზნის მიღწევაში დაგვეხმარება და წარმოგვიდგენს ჯგუფში არსებული სიტუაციის რეალურ სურათს.

ნაშრომის წერისას ვცადე, მოდულის სოციოტესტის საშუალებით, ერთმანეთისთვის შემედარებინა საჯარო, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციებში არსებული სამუშაო ჯგუფის წევრები და მათი დამოკიდებულება ჯგუფის სხვა წევრების მიმართ. ნაშრომის მიზანი შემდეგი იყო: დამედგინა, არის თუ არა შესაძლებელი ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენა და შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით. მიზნის მისაღწევად კვლევა ჩატარდა სხვადასხვა ტიპის (საჯარო, კერძო, არასამთავრობო) ორგანიზაციებში, რათა თითოეულ მათგანში შემეფასებინა აღნიშნული მეთოდის ეფექტურობა.

კვლევის მიზნის მისაღწევად გამოვიყენე ა. ანკუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი - მოდულის სოციოტესტი, რომელიც გვეხმარება ჯგუფის წევრების მიერ ურთიერთშეფასების საფუძველზე გამოვავლინოთ კონფლიქტი.

ვფიქრობ, რომ აღნიშნული კვლევა საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ, თუ რამდენად შეესაბამება და ამასთანავე, რამდენად ეფექტურია მოდულის სოციოტესტი ქართულ საზოგადოებაში არსებული სამუშაო ჯგუფების შესასწავლად, კონფლიქტისა თუ პრობლემური სიტუაციების დიაგნოსტიკისთვის. მომავალში, კვლევის შედეგები გამოადგება ნებისმიერ სამუშაო ჯგუფს კონფლიქტის არსებობის/არარსებობის დადგენაში. ასევე, კონფერენციისა და/ან სტატიის საშუალებით ფართო საზოგადოება გაეცნობა კვლევის შედეგებს და გაიზიარებს ნაშრომის შედეგებისას მიღებულ გამოცდილებას.

Studying of conflict situations in working group by Module Sociotest

Annotation

As a research theme, for master's following work – “Studying of conflict situations in working group by Module Sociotest” I have chosen enacting, diagnosing and studying of conflict existence/non-existence on the basis of interdependence within the members of working groups in Georgian reality. Hence the fact that the group might be encompassed with utterly different people, which have different interests and they may be unified by a common goal, erupting a conflict is a natural and sometimes an inescapable event. In order for the group to continue working properly, it is very significant to find out the conflict immediately as soon as it originates. There are conflicts in many working groups, though it is unable to detect it due to different kinds of reasons. In order to discover a conflict, besides other factors, either willingness or desire of group members, one of the most important factor is to search for an effective method, which will help us to reach our goals and will present real situation in the group.

During my work, by means of module sociotest I tried to compare group members in public, private and nongovernmental organizations and their attitude towards the other members of the group. The main aim of my work was following: to find out if it is possible or not to show conflict situations and studying them by using module sociotest. In order to reach our goal research was held in different types of organizations (public, private, nongovernmental) in order to evaluate the effectiveness of the above-mentioned method in each group.

For reaching the goal I used method elaborated by A. Antzupov – Module Sociotest, that helps us to discover a conflict on the basis of mutual assessment of group members.

I think the mentioned research enables us to see how this Module Sociotest corresponds and how effective it is to study working groups in Georgia, in order to diagnose conflict or problematical situations. In the future this work will be useful to any working group to discover conflict existence or nonexistence. Moreover, by means of a conference and/or an article, wide society will be able to know consequences of the research and share the experiences during the work.

სარჩევი

ანოტაცია	2
შესავალი	7
I თავი.....	10
1. ორგანიზაცია	10
1.1. ჰიონერული ფაზა	12
1.2. დიფერენციაციის ფაზა	15
1.3. ინტეგრაციის ფაზა	19
1.4. ასოციაციის ფაზა	21
2. კონფლიქტი.....	24
2.1. კონფლიქტის სახეები	23
2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტი	26
3. სოციომეტრია	29
4. სიმლოგი	31
5. სამუშაო ჯგუფის დისფუნქციები	33
II თავი.....	36
კვლევის დაგეგმვა და ჩატარება	36
III თავი.....	40
კვლევის შედეგების მიმოხილვა.....	40
დასკვნა.....	44
ბიბლიოგრაფია.....	46
დანართი 1.....	47

შესავალი

ადამიანებს განსხვავებული ხედვა აქვთ, რაც სხვადასხვა სიტუაციაში შესაძლოა კონფლიქტის წარმომშობი გახდეს. ის, თუ როგორ გაუმკლავდები დაძაბულობას, დამოკიდებულია იმაზე, კონფლიქტი დადებით როლს თამაშობს ჯგუფის ცხოვრებაში თუ მის განადგურებას უძღვის წინ. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად კონფლიქტი უარყოფითადაა გაგებული საზოგადოების მიერ, ჩემი აზრით, მას ზოგიერთ შემთხვევაში უპირატესობაც შეიძლება ჰქონდეს. ხანდახან კონფლიქტი “სასარგებლოც” კია იქიდან გამომდინარე, რომ მან შეიძლება ხელი შეუწყოს ჯანსაღი დისკუსიისა და აზროვნების ჩამოყალიბებას, გააძლიეროს კამათის კულტურა ჯგუფში და უკეთეს შედეგამდე მიგვიყვანოს. მეორე მხრივ, კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს არა მხოლოდ ჯგუფის მუშაობის დროებითი შეფერხება, არამედ მისი დაშლაც კი, ამიტომ, სასურველია კონფლიქტის დიაგნოსტიკა, აღმოჩენა და აღმოფხვრა მისი ჩასახვისთანავე მოხდეს. ამისთვის კი საჭიროა ისეთი ინსტრუმენტის გამოყენება, რომელიც სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის აღმოჩენისა და შესწავლის საშუალებას მოგვცემს. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ქვეყანა სხვადასხვა კულტურის მატარებელია, მათი სამუშაო ჯგუფის კულტურაც სხვადასხვაგვარია, ამიტომ, სხვადასხვა ქვეყანაში სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის აღმოჩენა, შესაძლოა, ერთი და იმავე ინსტრუმენტით ვერ მოხერხდეს. სწორედ ამიტომ, გადავწყვიტე, რომ სიღრმისეულად შემესწავლა მოდულის სოციოტესტის მეთოდი და გამერკვია, შესაძლებელია თუ არა, აღნიშნული მეთოდით ქართულ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის გამოვლენა და შესწავლა.

კვლევის მიზანია დავადგინო, არის თუ არა შესაძლებელი ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენა და შესწავლა ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად გამოიკვეთა შემდეგი ამოცანები:

- არასამთავრობო ორგანიზაციებში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.
- საჯარო სამსახურში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.
- კერძო ორგანიზაციებში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.

ზემოთ აღნიშნული ამოცანები საშუალებას მომცემს ერთმანეთს შევადარო სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფში წევრებს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობები და არსებობის შემთხვევაში, გამოვავლინო კონფლიქტის ნიშნები.

კვლევის ობიექტია არასამთავრობო, საჯარო და კერძო ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კვლევის საგანს წარმოადგენს ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებისა და არსებობის შემთხვევაში, კონფლიქტური სიტუაციების დიაგნოსტიკა და შესწავლა.

სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს არასამთავრობო, კერძო და საჯარო ტიპის დაწესებულებებში არსებული სამუშაო ჯგუფის ორივე სქესის ადამიანები ასაკის განურჩევლად.

კვლევა ჩატარდა ა. ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდის - მოდულის სოციოტესტის დახმარებით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, შევისწავლოთ წევრების ურთიერთდამოკიდებულება სამუშაო ჯგუფებში, შევაფასოთ მათი პროფესიული ცოდნა, ერთმანეთს შევადაროთ წევრების პირადი და ორგანიზაციული ინტერესები, შევაფასოთ სამუშაო პროცესში სხვა თანამშრომლისადმი ჯგუფის წევრების ურთიერთდახმარებისა თუ ხელის შეშლის ხარისხი და კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, შევისწავლოთ ჯგუფის

წევრები სხვადასხვა ნიშნით. ზემოთ ჩამოთვლილი კი დაგვეხმარება კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის დადგენაში. აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს სპეციალურად შემუშავებული ტესტის საშუალებით წევრთა გამოკითხვას. საქართველოში, ქართულ სამუშაო ჯგუფებში მოდულის სოციოტესტით კონფლიქტური სიტუაციის შესწავლა არ მომხდარა, შესაბამისად, მისი ეფექტურობაც არ გამოვლენილა. სამაგისტრო ნაშრომისთვის შესრულებული კვლევა საშუალებას მოგვცემს დავადგინოთ მოდულის სოციოტესტის მეთოდის ეფექტურობა ქართულ რეალობაში.

I თავი

1. ორგანიზაცია

ორგანიზაციის არაერთი განმარტება არსებობს და მისი სახეებად დაყოფაც სხვადასხვა ნიშნით შეგვიძლია, იქნება ეს მისი სტრუქტურა, მუშაობის სტილი, მიზანი და ღირებულებები, პოლიტიკა თუ სხვა. ბერნარდ ლივეგუდი (Glasl, F., Livegoed, B., 2004) ორგანიზაციას განმარტავს, როგორც მთლიანობას, რომელიც აერთიანებს 7 არსებით ელემენტს. მას აქვს შიდა და გარე გარემო, თითოეული მათგანი მოიცავს 7 ელემენტს. ესენია:

შიდა გარემო:

1. იდენტობა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მისიას, აზრს, მიზანს, ფილოსოფიას, შიდა იმიჯსა და ძირითად ღირებულებებს.
2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - აერთიანებს გრძელვადიან პროგრამებს, ინსტრუქციებს საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.
3. სტრუქტურა - წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.
4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.
5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.
6. პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორე და მესამეხარისხოვანი პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მმართველობისა და დაგეგმარების პროცესები.

7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა და დანადგარები.

გარე გარემო:

1. იმიჯი მომხმარებლების, ბანკების, მიმწოდებლების, პოლიტიკოსების და ა.შ. თვალში. კონკურენციის მხარე, საბაზრო მდგომარეობა.
2. წამყვანი ინსტრუქციები, მომმარაგებლებთან, მომხმარებლებთან და ა.შ. ურთიერთობებისას, საბაზრო სტრატეგია.
3. სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.
4. არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.
5. დამოკიდებულება სანარმოში მიღებულ შეხედულებაზე, მომსახურების ფუნქციები.
6. რესურსების განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.
7. ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

ჩამოთვლილი არსებითი ელემენტები ერთიანდებიან ქვესისტემებში: 1 და 2 - კულტურულ ქვესისტემაში, 3, 4 და 5 - სოციალურ ქვესისტემაში, ხოლო 6 და 7 ინსტრუმენტულ ქვესისტემაში.

ლივეხუდისა და გლაზლის მიხედვით, (Glasl, F., Livegoed, B. 2004) ორგანიზაციის განვითარების 4 ტიპი არსებობს. ესენია: პიონერული, დიფერენციაციის, ინტეგრაციისა და ასოციაციის ფაზები. თითოეული მათგანი ხასიათდება განსხვავებული ნიშან-თვისებით და ერთი ფაზიდან მეორეში გადასვლას წინ უძღვის არსებული ფაზის კრიზისი. განვიხილოთ აღნიშნული ოთხი ფაზა.

1.1. პიონერული ფაზა

პიონერული ფაზა ორგანიზაციის განვითარების პირველი ფაზაა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მუშაობის სტილი, რომელიც სრულად ეყრდნობა იმპროვიზაციას, გადანწყვეტილებები მიიღება ბევრი ფიქრის გარეშე, დამფუძნებლის მიერ. სწორედ ეს აძლევს ამგვარ ორგანიზაციას საშუალებას, რომ ნებისმიერ სიტუაციას მარტივად მოერგოს. პიონერულ ფაზაში მომუშავეებს აქვთ ფართო სპეციალიზებული ცოდნა და შეუძლიათ სხვადასხვა დავალებების შესრულება, არ არიან შემზღვეულნი. მსგავსი ორგანიზაცია კარგად ერგება ცვალებად საბაზრო პირობებს. რაც შეეხება თანამშრომელთა შერჩევას, პიონერულ საწარმოში კადრების აყვანისა თუ გათავისუფლების მარტივი გადანწყვეტა არსებობს. როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება, საწარმო ცდილობს აიყვანოს დამხმარე ძალა, ხოლო შემცირების დროს მათ ათავისუფლებს. პერსონალზე ზრუნვა მსგავსი ორგანიზაციის მახასიათებელი ნიშანი არ არის. პიონერული საწარმო მოღვაწეობს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც იცნობს თავის მომხმარებელს და მასთან ურთიერთობა პირადი კონტაქტების დონეზე ხდება. ორგანიზაციაში ინარმოება ის, რაც უკვე გაყიდულია, ან რისი გაყიდვის გარანტიაც არსებობს. ამ ფაზაში შემზღვეველ საშუალებებს წარმოადგენს პიონერის მიერ დაწესებული სანქციები.

პიონერი მმართველი მხოლოდ საერთო მოგებით ინტერესდება და ეყრდნობა საკუთარ ინტუიციასა და გამოცდილებას. მსგავსი ლიდერი არის ერთპიროვნული, მას არ შეუძლია იმ ფაქტის აღქმა, რომ მასთან ერთად შეიძლება არსებობდეს სხვა ლიდერიც. პიონერი მმართველი ხელმძღვანელობს საწარმოს და არ ავითარებს მენეჯმენტს, სწორედ ამიტომ, რომ მათი წინსვლა ხშირად გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს.

პიონერული საწარმო განაგრძობს კრიზისის ფაზაში არსებობას მანამ, სანამ:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს;
- პიონერი პირადად იცნობს ყველა მომხმარებელს;
- დაგროვილი გამოცდილება ტექნიკისა და ბაზრის სტაბილურობის სფეროში თამაშობს გარკვეულ როლს;
- წარმოების პროცესი და სამუშაო ბოლომდე აღქმულია;

აქედან გამომდინარე პიონერი აღიქვამს საწარმოს, როგორც დახურულ, დინამიურ სისტემას, რომლის ნაწილი არის როგორც პერსონალი, ასევე მომხმარებელიც. სწორედ დახურულობაშია ერთდროულად მისი სიძლიერეც და სისუსტეც. პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს, როდესაც:

- გარე სამყარო იცვლება და აღარ ემთხვევა პიონერის „სამყაროს მოდელს“;
- ტექნიკის ცვლილებისას, როდესაც მხოლოდ ახალ პროდუქციას შეუძლია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი;
- ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელიც ითვისებს მის მომხმარებელს;
- როდესაც ბაზარი იზრდება და პირადი კონტაქტები მომხმარებელთან შეუძლებელი ხდება;
- მნიშვნელოვანი სოციალური ძვრისას. მაგალითად, თუ სამსახურში მიიღეს ახალი თანამშრომლები აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენებით მმართველობაზე;

ზემოთ აღნიშნულის გარდა, ასევე არსებობს პიონერული საწარმოს ხანდაზმულობის ფაქტორიც, რომელსაც ასევე მივყავართ მის კრიზისამდე. ის გამოიხატება თანამშრომელთა საწარმოს ხელმძღვანელობის ინტუიციის სისწორის უნდობლობაში.

- მოგების შემცირება;
- კონფლიქტების აღმოცენება ხელმძღვანელობაში;
- მომხმარებელთა პრეტენზიების ზრდა;
- კომუნიკაციის დარღვევა;
- ინფორმაციის ნაკლებობა;

- მოტივაციის დაქვეითება;

ეს არის კრიზისული სიტუაციის სიმპტომები. ამ დროს პიონერი შეიძლება შიშმა მოიცვას, რომ მისი ინტუიცია და გამოცდილება არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ შექმნილი სიტუაცია განმუხტოს. თანამშრომლები ამჩნევენ მათი უფროსს სისუსტეს და ნელ-ნელა იწყება ღია ბრძოლა ძალაუფლების გადასანაწილებლად.

1.2. დიფერენციაციის ფაზა

დიფერენციაციის ფაზა არის ლოგიკური პასუხი პიონერული ფაზის კრიზისულ მდგომარეობაზე.

პიონერული ფაზისგან განსხვავებით, დიფერენციაციის ფაზა უპირატესობას ანიჭებს:

- წესრიგს თავისუფლების ნაცვლად;
- დაგეგმარებას იმპროვიზაციის ნაცვლად;
- რაციონალური სისტემა განდევნის სპონტანურობას, მოქმედების ემოციურ ფონს;
- არაფორმალიზებული ადგილს უთმობს ფორმალიზებულს;
- პიროვნების ნაცვლად ცენტრში დგება საქმე და ა.შ.;

დიფერენციაციის ფაზის განვითარების მომდევნო ეტაპზე გამოიყოფა შემდეგი ასპექტები:

- მექანიზაცია - ამ პრინციპის თანახმად, დამხმარე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება სასურველია ყველგან, სადაც კი ეს შესაძლებელია. ადამიანური შრომა უნდა შეცვალოს მანქანამ, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. მაგრამ მექანიზაცია არ იზღუდება მხოლოდ მანქანა-დანადგარების გამოყენებით, მან უნდა მოიცვას წარმოებისა და ინფორმაციული პროცესები. დღეს მექანიზაცია ავტომატიზაციას ნიშნავს.
- სტანდარტიზაცია - გულისხმობს ერთნაირობას, ერთგვარობასა და ურთიერთჩანაცვლებადობას. მის თანახმად, ყოველი ნივთის, ყოველი პროცესის, წარმოების ყველა საშუალების შემცირება ხდება ზუსტად განსაზღვრული სისტემის თანახმად. სტანდარტიზაციის პრინციპი ტექნიკური ასპექტებიდან ადამიანზეც გადადის.
- სპეციალიზაცია - ამ პრინციპის მიყოლას მიყვავართ იქამდე, რომ გარკვეულ შემზღუდულ სფეროზე კონცენტრაციის წყალობით და ცოდნის გაღრმავებისა და

შესაძლებლობათა სრულყოფის მეშვეობით უმჯობესდება სამუშაოს რაოდენობა და ხარისხი. მექანიზაცია მოითხოვს აპარატურის მუდმივ სრულყოფას, ასევე კონცენტრირებულ ცოდნასა და გამოცდილებას თითოეულ ასპექტთან მიმართებაში. სტანდარტებს შეიძლება პასუხობდე მხოლოდ მაშინ, როდესაც კონტროლის ქვეშაა ყველა მიზეზი და შედეგიც, უმცირესი დეტალების ჩათვლით, რომლებიც რაიმე როლს მანიც ასრულებენ ობიექტისთვის, რომლის სტანდარტიზაციაც უნდა მოხდეს. ამის მიღწევა კი სპეციალიზაციის გზით ხორციელდება.

- კოორდინაცია - კოორდინაცია ხორციელდება პირდაპირ ან ირიბად, მისი აღსრულების განსხვავებული ხერხები გამოიყოფა:
 1. ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა, რათა აღკვეთოთ ერთმანეთის საწინააღმდეგო ბრძანებები, რისთვისაც თითოეულს უნდა ჰყავდეს ერთი უფროსი. ჰორიზონტალური ურთიერთობებიც უნდა ხორციელდებოდეს ზემდგომი პიროვნების მიერ.
 2. კონტროლის დიაპაზონი - რამდენადაც ურთიერთობა უფროსსა და დაქვემდებარებულ პირებს შორის შენდება ბრძანებებისა და კონტროლის მეშვეობით, რაც მოითხოვს უფროსისგან დაწვრილებით ცოდნას მასზე დაქვემდებარებულ პირთა უფლება-მოვალეობებისა, შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა პირდაპირ დაქვემდებარებულთა რიცხვი 6-8 ადამიანს არ აღემატება.
 3. შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაცია, როდესაც სპეციალისტთა რიცხვი იზრდება, უფრო და უფრო რთული ხდება ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის პრინციპის გატარება. ეს პრობლემა კი სწორედ შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებით გვარდება. სპეციალისტები შტაბური დანაყოფებიდან ხაზობრივი დანაყოფების სპეციალისტებისგან განსაკუთრებით მოღვაწეობენ, მათ მხოლოდ სათათბირო ფუნქცია აქვთ, შესაბამისად ხაზობრივი დანაყოფის კომპეტენციად რჩება გადაწყვეტილების მიღება და ღირეფქტივების გაცემა.

4. ფულადი ჯილდო - მომდინარეობს იმ მოსაზრებიდან, რომ ადამიანი შეიძლება იყოს კარგად მოტივირებული მხოლოდ მაღალი ხელფასით. ადამიანი მოქმედებს რაციონალურად, ის ეძიებს მაქსიმალურ მოგებას, რასაც აღწევს თავისი ინტერესების მიყოლითა და დაცვით.

5. კომუნიკაციის ტექნიკური საშუალებები - ინფორმაციული დანაყოფების განვითარებული ქსელი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ ხელმძღვანელობამ იცოდეს დაქვემდებარებულ პირთა მოქმედებების შესახებ, ხოლო დაქვემდებარებული პირები იყვნენ საქმის ხელმძღვანელობის გეგმების საქმის კურსში.

6. მომზადებისა და სწავლების პროგრამები- ხდება ადამიანის მომზადება და ცოდნის გადაცემა, თუ როგორ შეასრულონ თავიანთი სამუშაო, რაც, ძირითადად, არასამუშაო დროს ხდება.

- ფორმალიზაცია - აქ ზუსტად ნაწილდება, ლოგიკურად ლაგდება, აღინერება და ფიქსირდება დავალებები, კომპეტენციის სფეროები, სამუშაოს შესრულების სტილი და ა.შ. რასაც მივყავართ დანაყოფების, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და ფორმულარების დოკუმენტირებულ ვითარებასთან.

დიფერენციაციას გარდაუვლად მივყავართ დანაყოფთა მრავალფეროვნებასთან, რომლის დროსაც თავს იჩენს რიგი პრობლემებისა, რომელთა გაცნობიერების ფაქტს თავისთავად მოჰყვება იმის გაცნობიერებაც, რომ განვითარების ახალი ეტაპი უნდა დაიწყოს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი სიმპტომებია:

- გახევება - ორგანიზაციის ელასტიურობა ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიზაციის შედეგად საგრძნობლად მცირდება. ეს საბედისწერო შეიძლება გახდეს, თუკი საბაზრო და სოციალური ურთიერთობების დინამიკა იზრდება და უფრო რთულდება სწრაფი და შექმნილი ვითარებისათვის შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება.
- კოორდინაციის პრობლემები - სპეციალიზაციისა და ქვესპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო და უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, შემდგომ კი ძნელად

პოულობენ საერთო ენას. ყალიბდება მცირე “სამეფოები”, დამოუკიდებელი ერთეულები საკუთარი მიზნებითა და ნორმებით, რაც კიდევ უფრო ართულებს კოორდინაციას.

- მოტივაცია - ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა - მოტივაციისა და თვითპროდუქტიულობის დაქვეითება. ამის გამომწვევი ბევრი მიზეზის დასახელებაა შესაძლებელი: ადამიანები გრძნობენ, რომ სამსახური სულიერად ფიტავთ, გრძნობენ სიცარიელეს, აღიქვამენ საკუთარ თავს, როგორც უბრალო “ნომერს”, მანქანას, ვერ პოულობენ აზრს თავიანთ სამსახურში და სხვ..
- ”By drives” მენეჯმენტი - რთულდება მეორე ფაზის სტრუქტურული აგებულება, ტოპ-მენეჯერები ცდილობენ დამოუკიდებლად გადაჭრან პრობლემები, რასაც, რა თქმა უნდა, უარყოფითი შედეგი მოაქვს, როგორც სისტემის შიგნით ურთიერთობებზე, ასევე საბოლოო შედეგზეც.

1.3. ინტეგრაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზა გულისხმობს, რომ საწარმოში უკვე სოციალური ქვესისტემაც „აყვავდა“. ამისთვის უნდა შეიქმნას სინთეზი უკვე არსებულ კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. კულტურული და ტექნიკური ქვესისტემები არ უნდა შევიდნენ ახალ ფაზაში უცვლელად. ამის წყალობით გაერთიანდება 3 თანასწორი ქვესისტემა და შეიქმნება ახალი მთლიანი ერთობა. ჩამოყალიბდება ორგანიზაციის ახალი კონცეფცია, რომელიც მიმართული იქნება იმაზე, რომ მომუშავეებს სურდეთ და შეეძლოთ გააზრებულად იმოქმედონ მიზნისკენ. ეს მიზანი კი მხოლოდ ნაბიჯ-ნაბიჯ მიიღწევა.

ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ არის სიცოცხლისუნარიანი და ნაყოფიერი, როდესაც შესაძლებელია მისი ზრდა და შეცვლა. ვერტიკალზე ორიენტაციის ნაცვლად, ორგანიზაცია და ყოველი მისი თანამშრომელი ორიენტირებული უნდა იყოს ჰორიზონტზე. რაც იმას ნიშნავს, რომ უნდა აინტერესებდეს არა უფროსობა, არამედ სამუშაო პროცესი. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ანახლებდეს პროდუქციას, ბაზარს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს და ა.შ. სწორედ ასეთი ორგანიზაცია ხდება სწავლებადი სისტემა.

სოციალური ქვესისტემა მთლიანად უნდა შეეთვისოს ზოგად სისტემას, მხოლოდ მაშინ შეძლებს ორგანიზაცია ფუნქციონირებას და მუდმივად ცვალებადი კულტურული, პოლიტიკური, საზოგადოებრივ-ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიტუაციებისთვის თავის გართმევას. უნდა მოხდეს პირველი და მეორე ფაზების დადებითი ელემენტების სინთეზი და უნდა დავამატოთ ახალი ელემენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის მათ შერწყმას. ამის შედეგად მივიღებთ მესამე ფაზას, რომელსაც ინტეგრაციის ფაზას ვუნოდებთ.

ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე. თითოეულ ადამიანს სურს განვითარდეს. სამუშაოდან მიღებული ნამდვილი კმაყოფილება დაკავშირებულია, თუ რამდენად აძლევს სამუშაო მომუშავეს რეალიზების საშუალებას. ეს შესაძლებლობა ისეთ

ორგანიზაციებში განიხილება, სადაც ყოველ მომუშავეს მარტო ან ჯგუფთან ერთად ეძლევა უფლება იმოქმედოს მიზნიდან გამომდინარე ინტერესთა ფარგლებში. ამისათვის მთავარია დაესახოთ მთავარი მიზანი. ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს მხოლოდ მუშაობის სტილი და ნორმები, რომლის მიხედვითაც მიიღწევა საწარმოს მიზანი. ასევე, გარანტირებული უნდა იყოს უწყვეტი პირადი განვითარება, რომ ადამიანს შეეძლოს მუდმივად მიიღოს ახალი პასუხისმგებლობა და მუდმივად იცვლებოდეს სიტუაცია, რათა არ შეიქმნას სტატიკურობა.

ინტეგრაციის ფაზაში საწარმოს მართვას 6 ძირითადი ფუნქცია აქვს:

- შიდა და გარე კავშირებზე ზრუნვა;
- პროცესების მართვა;
- რესურსების მომზადება და გამოყენება;
- საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა;
- შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- საწარმოს ხელმძღვანელობა.

1.4. ასოციაციის ფაზა

ასოციაციის ფაზის მახასიათებლებიდან უნდა გამოვყოთ მსგავსი ორგანიზაციის იდენტობა, ანუ სახელმძღვანელო იდეები, რომლებიც განსაზღვრავენ გრძელვადიან და დაკავშირებულ ურთიერთობებს - კაპიტალში ჩათრევამდე - ახლომდგომ საწარმოებთან და ინსტიტუტებთან. ისინი ასევე განსაზღვრავენ იდეოლოგიას, კულტურას და პოლიტიკას. ერთმნიშვნელოვანი გამონათქვამია ამ ფაზისთვის: მაკრო-ეკონომიკური, მაკრო-საზოგადოებრივი და კულტურული პასუხისმგებლობა და საწარმოს მისია.

ასოციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის სტრუქტურა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ცალკეული საწარმოებით, არამედ ღიად არის შექმნილი, ისინი კვეთენ მრავალ საწარმოს და უშვებენ ქსელების და დამაკავშირებელი სისტემის განათლებას. არსებობს უფრო ნაკლები მმართველი ზედა დონე ფართო საკონტროლო მონაკვეთით.

აღნიშნული ტიპის ორგანიზაციაში არსებული მენეჯმენტ-გუნდები ხასიათდებიან მაღალი გამტარობით. მენეჯმენტის მახასიათებლებიდან კი უნდა გამოვყოთ მაკრო-მენეჯმენტი, მეზო-მენეჯმენტი და მიკრო-მენეჯმენტი. მეზო-მენეჯმენტს აქვს ორგანიზაციის განვითარება, როგორც უმნიშვნელოვანესი დავალების სფერო. სწავლებას და შემდგომ განათლებას დიდი პრიორიტეტი ენიჭება ყველა თანამშრომლისთვის, როგორც წინაპირობას პერმანენტული განვითარებისა და გაუმჯობესებისკენ. მუშაობა და სწავლება არის სამუშაოს პროცესში ინტეგრირებული. შესაბამისად, თანამშრომლებიც გრძნობენ, რომ აქვთ რეალიზებისა და განვითარების საშუალება.

ასოციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის ფუნქციებიდან აღსანიშნავია სამუშაოს გამდიდრების შემდგომი განვითარება; სამუშაოზე მენეჯმენტის გარე როტაციის ფუნქცია; დაგეგმვა, კონტროლი და ძირითადი ფუნქციებისთვის მხარდამჭერი ფუნქციები. აღნიშნული ფაზისთვის დამახასიათებელია მიმდინარე პროცესებზე შეხედულებების გაფართოება.

პროცესებზე შეხედულებები ორიენტირებულია ყოველთვის პირველად პროცესებზე, ეს ნიშნავს „ღირებულებების შექმნის- ძირითად პროცესებს.“

რაც შეეხება ფიზიკურ საშუალებებს, ეს გულისხმობს ორგანიზაციის მართვის პროცესის გაიოლებას მანქანების, რობოტების, სატრანსპორტო საშუალებებისა და ა.შ. დახმარებით.

2.1. კონფლიქტის სახეები

ფსიქოლოგიისა და სოციალური მეცნიერებების განმარტებით, კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც წარმოიქმნება განსხვავებული აღქმის, სურვილის, მოთხოვნების, ხედვის, მიზნის, ინტერესებისა და ქმედებების შეჯახება. სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით, კონფლიქტი შეიძლება რამდენიმე სახედ დაფიქსირდეს. მაგ. კონფლიქტი შეიძლება იყოს:

1. ინტერპერსონალური (სულიერი, პიროვნული კონფლიქტები)
2. ინტერპერსონალური ადამიანთაშორისი კონფლიქტები:
 - 2 ადამიანს შორის, ე.წ. წყვილთა კონფლიქტი;
 - სამ ადამიანს შორის, ე.წ. სამკუთხედის კონფლიქტი;
 - ჯგუფებს შორის კონფლიქტი;
3. ორგანიზაციული კონფლიქტები.

კონფლიქტის არსებობაზე შეგვიძლია ვისაუბროთ მაშინ, როდესაც ვლინდება შემდეგი ნიშნები:

1. კომუნიკაცია - არ არის ღია; ინფორმაცია არასაკმარისია, არის მუქარა დისკუსიის ნაცვლად.
2. აღქმა - განსხვავებები ფასეულობებში, ინტერესებსა და ღირებულებებში. მიმიკა, საქციელი და უესტიკულაცია აღიქმება, როგორც მტრული.
3. დამოკიდებულებები (შეხედულებები) - ნდობის ხარისხი იკლებს; შეინიშნება ფარული და ღია მტრობა, თანამშრომლობის ნაცვლად კი - საბოტაჟი.
4. დავალებების დამალვა - დავალება არ აღიქმება, როგორც ყველასთვის საერთო. ყველა ცდილობს საქმე მარტომ გააკეთოს. თავს იჩენს ინფორმაციის დამალვა - რათა არ გაჟონოს.

როდესაც ცხადი ხდება, რომ კონფლიქტი არსებობს, მის გადასაჭრელად აუცილებელია გავარკვიოთ, თუ როგორ სახეს ატარებს ის. საქმე გვაქვს „ცხელ“ თუ „ცივ“ კონფლიქტთან.

მარკ გერცონი, (Gerzon, M., 2014) მედიატორების ფონდის პრეზიდენტი, განასხვავებს კონფლიქტის ორ სახეს: „ცხელსა“ და „ცივს“ და გამოყოფს მათთვის დამახასიათებელ ძირითად ნიშნებს. ცხელი კონფლიქტის დროს, დაპირისპირებული მხარეები:

- არიან ჰიპერაქტიურები;
- ემოციურად ფეთქებადები;
- დაპირისპირებულ მხარესთან შედარებით თავს უპირატესად მიიჩნევენ;
- აღიარებენ კონფლიქტის არსებობას;
- მიმართულნი არიან მხოლოდ საკუთარ ინტერესებზე;
- ცდილობენ მხარდამჭერების პოვნას;
- საუბრობენ ხმამაღლა ან ყვირიან;
- გამოხატავენ ფიზიკურ აგრესიას და ხშირად კარგავენ კონტროლს საკუთარ თავზე;
- იმუქრებიან;

ცივია კონფლიქტი, სადაც დაპირისპირებული მხარეები:

- არ აღიარებენ კონფლიქტის არსებობას;
- ნაკლებად თავდაჯერებულნი არიან;
- არიან დეპრესიულები, სასოწარკვეთილნი;
- ცდილობენ უთანხმოება აირიდონ თავიდან;
- არიან ცინიკურები, მიმართავენ სარკაზმს;
- უფრო და უფრო მეტ საკითხს ადებენ ტაბუს;
- არ სურთ დისკუსია, განხილვა;
- თრგუნავენ ემოციებს;
- სრულად აკონტროლებენ საკუთარ თავს;
- ინარჩუნებენ სიშვიდეს და საუბრობენ მშვიდი ტონით;

- გამოხატავენ „პასიურ“ აგრესიას;
- ცდილობენ იყვნენ რეალისტები;

კონფლიქტის ტიპის დადგენა ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია კონფლიქტის გადაჭრაში. სწორედ კონფლიქტის ტიპიდან გამომდინარე ვირჩევთ მისი მოგვარების გზას. იმ კონფლიქტის დაპირისპირებული მხარეები, რომელიც არის „ცხელი“, უკვე მზად არიან დისკუსიისთვის, რასაც ვერ ვიტყვით „ცივი“ კონფლიქტის შემთხვევაში. ამ უკანასკნელის დროს, უმთავრესია, რომ დაპირისპირებულმა მხარეებმა აღიარონ პრობლემის არსებობა, მხოლოდ ამის შემდეგ არის შესაძლებელი მათ შორის დისკუსიის გამართვა.

კონფლიქტის პროცესში აუცილებლად უნდა გაკონტროლდეს მისი „ტემპერატურაც“. თუ კონფლიქტი უკიდურესად ცხელია, ის შეიძლება აფეთქდეს და მისი მოგვარება შეუძლებელი იყოს, ასევე ცივი კონფლიქტის დროს, ის არ უნდა „გაიყინოს“. საჭიროა კონფლიქტის დროულად დიაგნოსტიკა.

პირობითად კონფლიქტის პროტოტიპებად შემდეგ სახეობებს გამოყოფენ (Glasl.,F, 1980):

- „სიცილია“- მისი დახასიათება ასე შეგვიძლია: დომინანტური, ფეთქებადი სახის გადმოცემის მძაფრი ფორმები, ცეცხლოვან - გოგირდოვან-კვამლიანი ფორმითა და ხმაურით მიმდინარეობს.
- „ისლანდია“ - ასეთი ფორმის ძირითადად ხანგრძლივად მიმდინარე კონფლიქტებია. ამ ტიპისთვის დამახასიათებელია გადმოცემის ცივი ფორმები, მაგრამ განსხვავდება დომინანტურობითაც. ასევე მცირე პრობლემებს მივყავართ შეუდარებლად ძლიერ ვულკანურ ეპიზოდებამდე. ეს დიდხანს არ გრძელდება და მალევე ბრუნდება უკან, ცივდება.
- „გრელანდია“ - ასეთი ტიპს კი ქრონოლოგიურად დალაგებული კონფლიქტები მიეკუთვნება, რომელიც სქელ ყინულის ფენას ქმნის. ხდება კონფლიქტების

უგულებელყოფა, ყინულის გადნობის მცდელობა, დეესკალაცია კი ყოველთვის უარყოფილია.

2.3. ორგანიზაციული კონფლიქტი

ფრიდრიხ გლაზლის თეორიის მიხედვით, (Glasl, F., 1980) არსებობს კონფლიქტის ესკალაციის 9 საფეხური, რომლის ცოდნაც აუცილებელია მისი დეესკალაციისათვის.

- პირველ საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს „გამყარების“ (Hardening) სახელით მოვიხსენიებთ. აღნიშნულ საფეხურზე საწყისი პუნქტები ზოგჯერ ერთმანეთს ეჯახება, თანადროულად მიდის გამარჯვებისთვის და სხვისი დამარცხებისთვის ბრძოლა, მაგრამ ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს, რომ ეს დაძაბულობაა და ამ ფაქტორის დამსახურებით, ეს დაძაბულობა საუბრის შედეგად მოგვარებადია. ანუ, ჯერ კიდევ არ არსებობს ჩამოყალიბებული მხარეები, პარტიები და ალიანსები. ამ შემთხვევაში კოოპერაცია უფრო მაღალია, ვიდრე კონკურენცია.
- მეორე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს „დებატების/პოლემიკის“ (Debate&Polemics) სახელით მოვიხსენიებთ. ამ ეტაპზე ხდება მოსაზრებების, გრძნობებისა და სურვილების მკვეთრად გამიჯვნა. ვერბალური შეურაცხყოფა ისე, თითქოს ეს რაციონალური არგუმენტია. განსხვავებულია საუბრის ფორმაც. ასე შეგვიძლია აღვწეროთ: „საუბარი ტრიბუნადან“, „პუნქტებად საუბარი“, „დეალობები“, „მაღალი-დაბალი ტონები“, ბრძოლა პოზიციის მოსაპოვებლად, ცოტა ხნით შექმნილი დაჯგუფებები. საჩვენებელი თითოთ მინიშნება. კოოპერაცია და კონკურენცია ერთმანეთს ენაცვლება.
- მესამე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს პიობითად ასე ვუწოდებთ : „საქმე სიტყვების ნაცვლად“ (Actions, not words) ანუ საუბრები აღარ გვეხმარება, ამიტომ - იმოქმედე! განსხვავებაა ვერბალურ და არავერბალურ ქმედებას შორის. ამ შემთხვევაში დომინანტი არავერბალურია. საშიშროება კი ისაა, რომ შეიძლება ამის არასწორად ინტერპრეტაცია მოხდეს. უნდობლობა ხელს უწყობს პესიმისტურ მოლოდინებს, ხდება

მოსაზრებებზე ზეწოლა, როლების კრისტალიზება. ემპათია იკარგება და კონკურენცია ბევრად დიდია, ვიდრე კოოპერაცია.

- მეოთხე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს პირობითად „იმიჯი და კოალიციები“ (Images, Coalitions) ეწოდება. იქმნება კლიშეები, რომლებიც ცოდნასა და შესაძლებლობებს ეყრდნობა. პოზიტიური ნეგატიურის წინააღმდეგ. პარტიები მოწინააღმდეგეს ნეგატიურ როლებს მიაწერენ და სწორედ ამ ნეგატიური მტრის ხატის წინააღმდეგ იბრძვიან. ანუ მიმდინარეობას იმიჯებს შორის ბრძოლა და ხშირად ერთმანეთს ჭორებსაც უვრცელებენ. სუსტები კოალიციაში შედიან ძლიერებთან, მიმდინარეობს ე.წ „სიმბიოზი“. ადგილი აქვს პარადოქსებსა და „ორმაგ დაბმას“.
- მეხუთე ფაზას პირობითად „სახის დაკარგვა, თავდასხმას“ (Loss of face) ვუწოდებთ. აქ უკვე ღია, საჯარო თავდასხმაა. მორალური ინტეგრაციის პროცესი მთლიანად დარღვეულია. ერთმანეთს კრიმინალურს, ავადმყოფს, უსირცხვილოს, მონსტრს და ა.შ. უწოდებენ. ნიღბის ჩამოგლეჯის პროცესი, როგორც რიტუალი, ისე იგეგმება და სრულდება, რაც მოწინააღმდეგეში იმედგაცრუებას იწვევს. ემოციურად ზიზღი, სიძულვილი წარმმართველი ხდება. სრულად იკარგება გარესამყაროსთან კავშირი, სადავო საკითხები იქცევა იდეოლოგიის მთავარ კითხვებად, რომლებიც იდეოლოგიასა და მთავარი სამოქმედო პრინციპებს წმინდა პრინციპებს ეწინააღმდეგება. მსხვერპლს დიდი მორალური ზიანი ადგება, ამიტომ ის დეესკალაციის დროს რეაბილიტაციაზეა თიქსირებული.
- მეექვსე ფაზას პირობითად „მუქარის შემცველ სტრატეგიას“ (Strategies of threatening) ვუწოდებთ. აქ მუქარა და საპირისპიროდ დაბრუნებული მუქარის პროცესი სპირალურად მიმდინარეობს. იქმნება ე.წ „მუქარის სამკუთხედი.“
- მეშვიდე ფაზას ვუწოდებთ „შეზღუდულ დამანგრეველ ძალას“ (Limited Destruct Strikes) აღნიშნულ საფეხურზე, კონფლიქტის მონაწილე მხარეები მზად არიან დესტრუქციული ქმედებებისთვის. თავდაცვა ხდება მთავარი საკითხი. გამოსავლის ძიება სულ უფრო რთული ხდება. აღარ არსებობს კომუნიკაცია. მეშვიდე ფაზაში

ყოფნის დროს მხარეებს აინტერესებთ მხოლოდ თავიანთი გაგზავნილი შეტყობინებები და არა ის, თუ როგორ იქნება ის აღქმული მიმღების მიერ ან რა პასუხს მიიღებენ. მხარეები ხვდებიან, რომ ბრძოლა ორივეს დამარცხება უქადის, შეუძლებელია გამარჯვება და ეს არის მხოლოდ დამარცხებულთა ბრძოლა.

- მერვე ფაზას მტრის დანაწევრებას ვუწოდებთ (Fragmentation of the enemy) აღნიშნულ ეტაპზე შეტევები სულ უფრო ძლიერდება და ინტენსიური ხდება, მხარეები ცდილობენ, რომ მოწინააღმდეგის კავშირში შეიტანონ განხეთქილება, და დაანაწევრონ მხარე. მხარეები იყოფიან ფრაქციებად, რომლებიც ებრძვიან ერთმანეთს, ეს კი სიტუაციას სრულიად უკონტროლოს ხდის.
- მეცხრე ფაზას ვუწოდებთ „ერთად უფსკრულისკენ“ (Together into the abys) აღნიშნულ ფაზაში კონფლიქტი იმდენად მწვავეა, რომ თვითგადარჩენის ინსტინქტიც კი აღარ არსებობს. ხსნის გზა აღარ არსებობს, გამოსავალი არ ჩანს. აღარ არსებობს ნეიტრალური მხარე, უდანაშაულო მსხვერპლი. ერთადერთი მნიშვნელოვანი რამ არის ის, რომ დაპირისპირებული მხარეც შენთან ერთად გადაიჩეხება უფსკრულში.

ჩამოთვლილი საფეხურების ცოდნა გვეხმარება, რომ კონფლიქტის ესკალაციის დროს თვითგაჯანსაღების პოტენციური სწორად მივმართოთ და გავიაზროთ, თუ როდისაა საჭირო კონფლიქტოლოგის ჩარევა.

3. სოციომეტრია

ტერმინი „სოციომეტრია“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან „socius“, რომელიც ნიშნავს სოციალურს და ლათინური სიტყვიდან „metrum“, რომელიც გულისხმობს გაზომვას, ზომას. სოციომეტრია საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ ადამიანებს შორის ემოციური ურთიერთობები რაოდენობრივად. უთიერთდამოკიდებულების გაზომვა საჭიროა არა მხოლოდ ჯგუფში წევრების ქცევის განსასაზღვრად, არამედ იმ ჩარევებისათვის, რომლებიც შემდგომში დადებით ცვლილებებს მოუტანს ჯგუფს. სამუშაო ჯგუფისთვის სოციომეტრია შეიძლება იყოს საუკეთესო ინსტრუმენტი კონფლიქტების შესამცირებლად და კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად, რადგან ის შესაძლებლობას აძლევს ჯგუფს, დაინახოს საკუთარი თავი ობიექტურად და გააანალიზოს იმ ჯგუფის დინამიკა, რომლის წევრიც თავად არის.

სოციომეტრიის, როგორც სოციალური მოვლენების შემეცნებისა და გაზომვის თეორიული და იდეოლოგიური დასაბუთება ეკუთვნის ამერიკელ სოციალურ ფსიქოლოგს იაკობ (ჯეკობ) მორენოს. სოციომეტრიული თეორიის ობიექტს წარმოადგენს რეალურად არსებული მცირე სოციალური ჯგუფები, რომელთაც აქვთ ერთობლივი ჯგუფური ცხოვრების საკმაო გამოცდილება. სოციომეტრიის ზოგადი თეორიის არსი იმის მტკიცებაა, რომ სოციალური სისტემები წარმოადგენენ მიზიდულობა-განზიდულობის ნეიტრალურ სისტემებს, რომლებიც მოიცავს არა მარტო ობიექტურ, გარეგნულად გამოვლენად ურთიერთობებს (მაკროსტრუქტურა), არამედ სუბიექტურ, ემოციურ ურთიერთობებსაც, რაც ხშირად გარეგნულად არ ჩანს. (მიკროსტრუქტურა). სოციომეტრია დაფუძნებულია იმ ფაქტზე, რომ ადამიანები აკეთებენ არჩევანს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში. როდესაც ადამიანები იკრიბებიან, ისინი მუდამ აკეთებენ არჩევანს - სად დასხდნენ ან იდგნენ, ვინ აღიქვან მეგობრულად და ვინ არა, ვინ არის ცენტრალური ფიგურა ჯგუფში და ვინ არის გარიყული და სხვა. არჩევანი ყოველთვის კეთდება სხვადასხვა კრიტერიუმის საფუძველზე. კრიტერიუმი

შესაძლოა იყოს სუბიექტური, როგორცაა ინტუიცია, სიმპათიისა თუ ანტიპათიის გრძნობა. შეხედულებები შესაძლოა ემყრობოდეს პირველ შთაბეჭდილებას. კრიტერიუმი შესაძლოა იყოს უფრო ობიექტურიც, როგორცაა იმ ფაქტის ცოდნა და გათვალისწინება, რომ ამა თუ იმ ადამიანს აქვს ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც საჭიროა ჯგუფური დავალების შესასრულებლად. როდესაც ჯგუფის წევრებს სთხოვენ, რომ აირჩიონ სხვა ადამიანები ჯგუფში, ისინი ყოველთვის რომელიმე კრიტერიუმზე დაყრდნობით ირჩევენ მათ და ამასთანავე, შეუძლიათ აღწერონ, თუ რის მიხედვით გააკეთეს არჩევანი.

გამოყენებით სოციომეტრიაში გამოკითხვისა და მონაცემების დამუშავების სპეციალური ტექნიკის სახით შემუშავებულია მცირე ჯგუფებში სხვადასხვა კონფლიქტის ლიკვიდაციის, ჯგუფების ფორმირების, ჯგუფური თერაპიისა და ა.შ. მეთოდოლოგია. სოციოდრამისა და ფსიქოდრამის ფარგლებში შესაძლებელი ხდება არაადეკვატურ ემოციურ რეაქციებზე ზემოქმედება ნევროზების, ალკოჰოლიზმისა და რიგი სომატური დაავადებების მკურნალობისას. სოციომეტრიის მეთოდები გამოიყენება ოჯახის თერაპიისას, განათლების სისტემაში, სასწავლო კლასებში, პოლიტიკური კამპანიის დროს, ორგანიზაციის გასაფართოებლად, საბავშვო ბანაკებში და სხვა.

4. სიმლოგი

სიმლოგი არის თეორია ჯგუფური დინამიკის შესახებ, რომელიც რაოდენობრივად ზომავს ინდივიდთა ქცევას. სიმლოგი შექმნილია იმისთვის, რომ შეისწავლოს ჯგუფის სპეციფიკა ბუნებრივ სიტუაციაში. აღნიშნული თეორია და მეთოდები სხვადასხვა გუნდისა და სიტუაციისთვის არის გამოსადეგი. მისი მიზანია სიღრმისეულად შევისწავლოთ ჯგუფი იმ მიზნით, რომ გავზარდოთ პროდუქტიულობა და კმაყოფილების ხარისხი. სიტყვა „სიმლოგი“ არის აკრონიმი სიტყვებისა: „სისტემური“, „სხვადასხვა დონისა“ და „ჯგუფის დაკვირვებისა“. (SYMLOG (1) Systematic, (2) Multiple Level, (3) Observation of Groups.)

„სისტემური“ - თეორია და სხვადასხვა ტექნიკა საშუალებას გვაძლევს ჯგუფის ლიდერებისა თუ უშუალო წევრების ქცევა გავზომოთ და გამოვყოთ ის ცვლადები, რომლებიც გავლენას ახდენს მათ ქცევაზე. მისი კონცეპტუალური ჩარჩო არის ფუნდამენტური, ამომწურავი და კარგად სტრუქტურირებული.

„სხვადასხვა დონე“ - არსებობს გაზომვის სხვადასხვა მეთოდი მიზნის გათვალისწინებით. ზოგი მეთოდი საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ ბევრი ასპექტი თუ დონე ინდივიდუალური ქცევისა, შიდა ფსიქოლოგიური ასპექტებისა (ღირებულებები, აღქმები, დამოკიდებულებები) ისევე როგორც არავერბალური ქცევა, ღია ქცევა. უფრო რთული, ინტეგრირებული გაზომვის მეთოდები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ჯგუფის უფრო ფართო გაგება, მაგ. მთლიანი ჯგუფის საერთო ტენდენციები, ორგანიზაციის კულტურის გავლენა და ეფექტები შიდა სამუშაო ჯგუფზე, ურთიერთობა სხვადასხვა ჯგუფის წევრებს შორის და სხვა.

„ჯგუფის დაკვირვება“ - მიღებული მონაცემები, რომელსაც ეფუძნება თეორია, არის სისტემური დაკვირვების შედეგი რეალურად არსებულ ჯგუფზე. კვლევა ფოკუსირებული უნდა იყოს იმ გზებზე, რომლითაც ჯგუფის წევრები გავლენას ახდენდნენ ერთმანეთზე საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. გაზომვები დათუქნებულია პრაქტიკულ დაკვირვებებზე.

ჯგუფის ანალიზი შესაძლოა დაფუძნებული იყოს ლიდერის აღქმებზე ან თითოეული წევრის აღქმებზე, საჭიროების შემთხვევაში.

5. სამუშაო ჯგუფის დისფუნქციები

სამუშაო ჯგუფის 5 დისფუნქცია

პატრიკ ლენციონეს (Lencioni, P., 2002) წიგნში “სამუშაო ჯგუფის 5 დისფუნქცია” აღწერილი აქვს ის ძირითადი მიზეზები, რომლებიც ინვესტ გუნდის მარცხსა თუ წარუმატებლობას. ამასთანავე, ანალიზებს იმ გზებს, რომლის საშუალებითაც შეიძლება წარუმატებლობის თავიდან აცილება. ავტორის აზრით, დისფუნქციის გამომწვევი ფაქტორები არის ამოცნობადიც და განკურნებადიც. მიუხედავად ამისა, მათი თავიდან არიდება არც თუ ისე მარტივია. იმისათვის, რომ გუნდი ფუნქციური და შეკრული, ერთიანი იყოს, გუნდის წევრებს სჭირდებათ სიმამაცე და დისციპლინა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მიზნის მიღწევა გართულდება. ავტორი აღწერს სამუშაო ჯგუფისთვის დამახასიათებელ ხუთ ძირითად დისფუნქციას და მათი აღმოფხვრის გზებს ლიდერის როლის გათვალისწინებით.

დისფუნქცია N1: ნდობის არარსებობა

დაუცველობის შიში აფერხებს გუნდის წევრებს შორის ნდობის გაღვივებას. გუნდის ლიდერი უნდა იყოს მაგალითი და სტიმულის მიმცემი თითოეული წევრისთვის. ის უნდა იყოს ადამიანი, რომელიც არ დაიხევს უკან.

დისფუნქცია N2: კონფლიქტის შიში

ხელოვნური ჰარმონიის ჩამოყალიბებისა და განმტკიცების სურვილი აქრობს პროდუქტიულ, იდეოლოგიურ, “ჯანსაღ” კონფლიქტს გამოვლენისთანავე. ლიდერი უნდა დაეხმაროს გუნდის წევრებს, რომ კონფლიქტის შიშის ნაცვლად, იმუშავონ მის აღმოსაფხვრელად.

დისფუნქცია N3: „ჩართულობის” ნაკლებობა

გაურკვევლობა, სიცხადის ნაკლებობა აფერხებს გუნდის წევრებს მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც თავს მიუძღვნებენ. ლიდერმა მეტად უნდა ჩართოს ჯგუფის

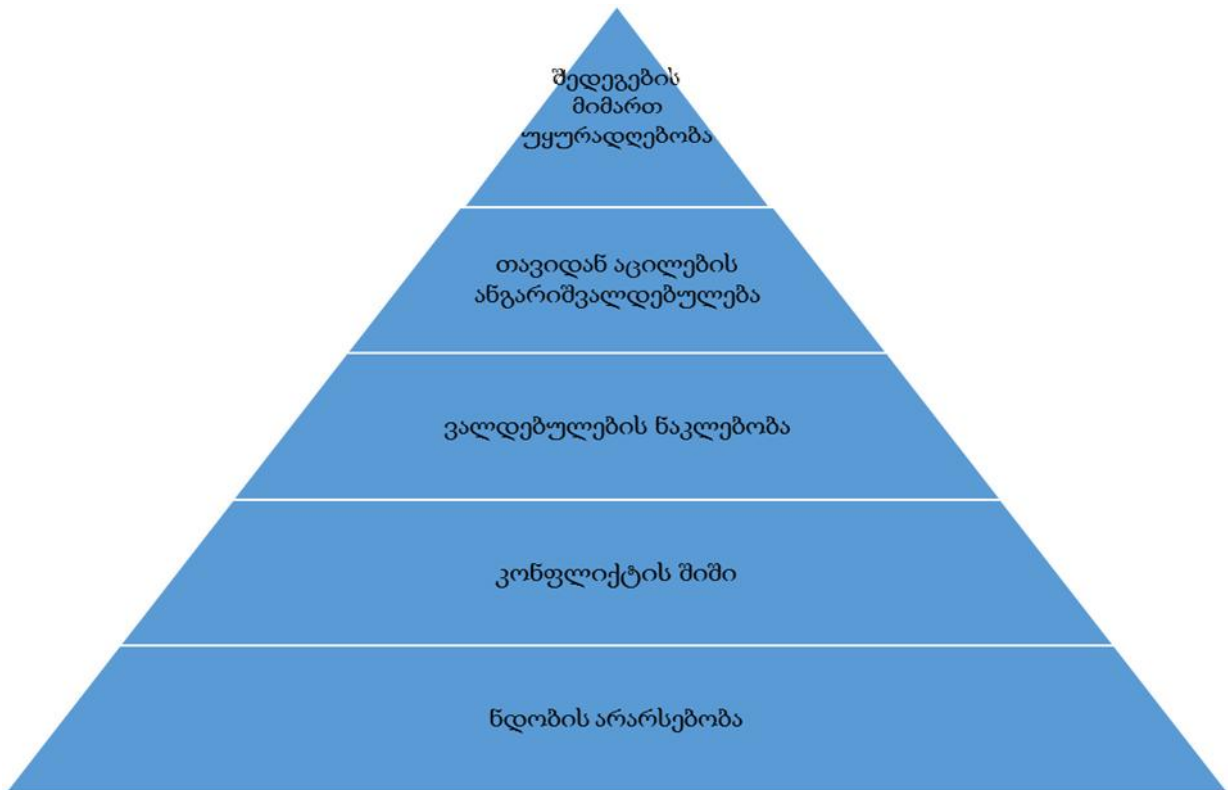
წევრები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამით მათი ჯგუფისადმი კუთვნილება გაიზრდება.

დისფუნქცია N4: ანგარიშვალდებულების თავიდან არიდება

პიროვნებათაშორისი დისკომფორტისა თუ უთანხმოების თავიდან არიდება ხელს უწყობს გუნდის წევრებს აარიდონ თანამშრომლებს პასუხისმგებლობა საკუთარ ქცევასა თუ ვალდებულებების შეუსრულებლობაზე. ლიდერი უნდა დაუპირისპირდეს რთულ საკითხებს, აიღოს პასუხისმგებლობა თავის თავზე და ამით მაგალითის მიმცემი იყოს დანარჩენი თანამშრომლებისთვის.

დისფუნქცია N5: შედეგების მიმართ უყურადღებობა, მათი უგულებელყოფა.

პირადი მიზნებისა და პერსონალური სტატუსის ძიება ხელს უშლის კოლექტიურ წარმატებასა და მიზანზე კონცენტრირებას. ლიდერი ფოკუსირებული უნდა იყოს კოლექტიურ შედეგებზე და ითვალისწინებდეს მათ.



„მაღალი მოსწრების” გუნდის მახასიათებლები

გუნდი, რომელიც მზად არის დაუპირისპირდეს და ამოიციოს ზემოთ აღნიშნული ხუთი დისფუნქცია, მიიღებს სარგებელსაც. „მაღალი მოსწრების” მქონე, ერთიანი გუნდის წევრები:

- არ იხევენ უკან მაშინ, როდესაც სჭირდებათ დახმარება, აღიარებენ საკუთარ შეცდომებს, არ უფროთხიან რისკზე წასვლას და იღებენ უკუკავშირს;
- იზიარებენ და იყენებენ ერთმანეთის უნარებსა და გამოცდილებას;
- ცდილობენ თავი აარიდონ ზედმეტი დროის ხარჯვას უმნიშვნელო თემებზე და განიხილავენ ერთსა და იმავე მნიშვნელოვან საკითხს ნაკლები დანახარჯის გასაწევად;
- იღებენ ეფექტურ გადაწყვეტილებებს და აღწევენ მეტს უფრო ნაკლებ დროში ნაკლები დანახარჯებითა და რესურსებით;
- განიხილავენ კრიტიკულ საკითხებს დაუფარავად და აქვთ დისკუსიები;
- გუნდი გაერთიანებულია საერთო მიზნის გარშემო;
- ცდილობენ შეინარჩუნონ ყველაზე მნიშვნელოვანი და წარმატებული თანამშრომლები.

II თავი

კვლევის დაგეგმვა და ჩატარება

სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევი თემის ჩამოყალიბების შემდეგ, სიღრმისეულად შევისწავლე ა.ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი: მოდულის სოციოტესტი, რომელიც გვეხმარება ჯგუფის წევრების ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლისა და გაანალიზების საფუძველზე აღმოვაჩინოთ კონფლიქტი, ან გამოვრიცხოთ მისი არსებობა. იმისთვის, რომ მოვახერხოთ კონფლიქტის დიაგნოსტიკა, საჭიროა კარგად შევისწავლოთ ჯგუფის წევრებს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობის ხასიათი. მოდულის სოციოტესტი გვთავაზობს სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტის კომპლექსური დიაგნოსტიკის საშუალებას. მეთოდი არა მხოლოდ კონფლიქტის აღმოჩენის, არამედ სხვადასხვა სფეროში ლიდერისა თუ გარიყული წევრების („აუტსაიდერების“) გამოვლენის, ჯგუფში ურთიერთდამოკიდებულების საერთო ხასიათის დადგენის საშუალებას გვაძლევს.

მოდულის სოციოტესტი ატარებს მოდულის სტრუქტურას, რომელიც შეიცავს ორ ძირითად და რამდენიმე დამატებით კითხვას. ორი ძირითადი კითხვა გულისხმობს სკალაზე რესპონდენტის დამოკიდებულების შეფასებას ჯგუფის თითოეული წევრის მიმართ, მეორე კი რესპონდენტის მოსაზრებას, თუ რას ფიქრობს ჯგუფის თითოეული წევრი მასზე. აღნიშნული კითხვები საშუალებას გვაძლევს გამოვავლინოთ არა მხოლოდ რეალურად არსებული, არამედ პოტენციური კონფლიქტები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ჯგუფის ორ წევრს - დიადებს შორის. ა.ანცუპოვის მიერ გამოყოფილი დანარჩენი, „დამატებითი“ კითხვები ეხება სხვადასხვა საკითხს. ესენია: თითოეული თანამშრომლის მხრიდან დახმარებისა და ხელის შეშლის ხარისხი, ჯგუფის თითოეული წევრის პროფესიული განვითარების მაჩვენებელი ბოლო 12 თვის განმავლობაში, თითოეული თანამშრომლის თვითშეფასების ობიექტურობა,

ორგანიზატორული უნარ-ჩვევები, თანამდებობრივად დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ხარისხი, სამუშაო ჯგუფის წევრების ქცევის ეთიკურობა, პირადი ინტერესებისა და კოლექტიური ინტერესების დაპირისპირება, ინტელექტუალური განვითარების ხარისხი, ფიზიკური განვითარების ხარისხი, პროფესიული ცოდნა, შრომისუნარიანობა, პასუხისმგებლობის დონე, ინიციატივიანობა, ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, პირდაპირობა, დაპირებების შესრულების სიხშირე, ნებისყოფის დონე, იუმორის გრძნობა, კოლექტივიზმი-ინდივიდუალიზმისა და ალტრუიზმი-ეგოიზმის დაპირისპირება.

ა. ანსუპოვის მიხედვით, კვლევის ჩატარებისას სასურველია 2-დან 8-9 კითხვამდე არჩევა და გამოყენება. იქიდან გამომდინარე, რომ ჩემი კვლევა სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის დიაგნოსტიკას ემსახურებოდა, გამოვყავი ის კითხვები, რომლებიც, ჩემი აზრით, უფრო ეფექტური იქნებოდა მიზნის მისაღწევად. ეს კითხვებია: „ჩემი დამოკიდებულება ჯგუფის თითოეული წევრის მიმართ“, „ჩემი აზრით, ჯგუფის წევრების დამოკიდებულება ჩემდამი“, „ორგანიზაციული ინტერესები vs პირადი ინტერესები“, „ჯგუფის თითოეული წევრის მხრიდან, სამუშაო პროცესში ხელის შეშლის/დახმარების ხარისხი“, „ჯგუფის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე“, „ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა სამუშაო გარემოში“. შეფასების ცხრილი მოვათავსე სპეციალურად გამზადებულ ფურცელზე, რომელზეც მოცემული იყო მისი შევსების ინსტრუქცია. ცხრილის მარცხენა მხარეს, ვერტიკალურად წინასწარ იყო ჩამოწერილი სამუშაო ჯგუფის წევრების სახელები, ხოლო ჰორიზონტალურად - მისანიჭებელი ქულები. ცხრილის სრულად შესავსებად საჭირო დრო 15-დან 20 წთ.-მდე მერყეობდა. კვლევის ანონიმურობისათვის, რესპონდენტები შევსებულ კითხვარს ათავსებდნენ სპეციალურ კონვერტში და ყრიდნენ დალუქულ ყუთში.

სამაგისტრო ნაშრომის წერისას მიზნად დავისახე, რომ კვლევა ჩამეტარებინა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში და მიღებული შედეგები შემედარებინა ერთმანეთისთვის. გამეგო, არის თუ არა ეფექტური აღნიშნული მეთოდი სხვადასხვა სახის ორგანიზაციაში. შესაბამისად,

ორგანიზაციები დაყავი სამ ტიპად: კერძო ორგანიზაციები, საჯარო დაწესებულებები და არასამთავრობო ორგანიზაციები. დაუკავშირდი თითოეული ტიპის 2-2 ორგანიზაციის წარმომადგენლებს და მათი თანხმობის შემდეგ, კვლევა ჩავატარე არსებული ორგანიზაციების ერთ სამუშაო ჯგუფში. კვლევა ჩავატარე შემდეგ ორგანიზაციებში:

1. კერძო კომპანია საბანკო სფეროდან, რომელიც საქართველოში ერთ-ერთ წამყვან პოზიციას იკავებს. აღნიშნული ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფი წარმოდგენილი იყო 7 წევრით, რომლებიც ძირითადად დასაქმებული იყვნენ დაბალ ან/და საშუალო რგოლის პოზიციებზე. ჯგუფის ორი წევრი - მამრობითი სქესის, ხოლო 5 წევრი - მდედრობითი სქესის იყო.
2. კერძო კომპანია, რომელიც საავტომობილო ჰოლდინგის ერთ-ერთი წარმომადგენელია, საქართველოში წარმატებულად ფუნქციონირებს 2008 წლიდან. კვლევაში მონაწილე კომპანიის სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა სხვადასხვა პროფესიის მქონე 6 წევრისგან (იურისტი, ფინანსური მენეჯერი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი, პიარ-მენეჯერი, ჯგუფის უფროსი და სხვა.) მათგან მხოლოდ ერთი-ჯგუფის უფროსი იყო მამრობითი სქესის.
3. არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც საქართველოში დაფუძნდა 3 წლის წინ და ემსახურება მზრუნველობამოკლებული ბავშვების ინტეგრაციას საზოგადოებაში, ზრუნავს მათ სოციალურ ადაპტაციასა და განვითარებაზე. აღნიშნული ორგანიზაციიდან კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 6 წევრისგან შემდგარმა სამუშაო ჯგუფმა, რომელთაგანაც 3 მდედრობითი, ხოლო 3 მამრობითი სქესის იყო.
4. არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც ზრუნავს ოჯახური ძალადობის მსხვერპლ ქალებზე, ზრუნავს საზოგადოებაში მათ ინტეგრაციასა და მათი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფი 6 მდედრობითი სქესის წევრით იყო წარმოდგენილი.

5. სამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოში მოღვაწე ერთ-ერთი ფრაქციის გამართულად მუშაობასა და პოპულარიზაციას. გამოკითხული სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა 5 მდედრობითი სქესის წევრისგან.
6. საჯარო ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის ერთ-ერთ თვითმმართველ ერთეულს. კვლევაში მონაწილე სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა 5 წევრისგან: 4 მდედრობითი და 1 მამრობითი სქესის თანამშრომლისგან. მათგან, 4 წევრი მთავარი სპეციალისტის პოზიციაზე მომუშავე, ხოლო ერთი - განყოფილების უფროსი იყო.

მონაცემების შეგროვების შემდეგ, დავიწყე შედეგების ანალიზი ა.ანცუპოვის მიერ შემუშავებული სპეციალური ფორმულის დახმარებით.

III თავი

კვლევის შედეგების მიმოხილვა

კვლევა, რომელიც ჩატარდა მოდულის სოციოტესტის საშუალებით და მიზნად ისახავს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის გამოვლენას სამუშაო ჯგუფში, მოითხოვს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შეკრებას. მოდულის სოციოტესტი არა მხოლოდ აბსოლუტურ არამედ ნახევრად-კონფლიქტურ დიადებსაც ავლენს.

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავება ხდება სპეციალურად შემუშავებული ფორმულის დახმარებით. ანალიზისას შეიძლება შევვხვდეს სიტუაცია, როდესაც დიადის ერთი წევრი ნეგატიურად აფასებს მის ურთიერთობას ჯგუფის მეორე წევრთან, მეორე წევრი კი არ მიიჩნევდეს მას ნეგატიურად. ასეთ შემთხვევაში ვხვდებით ნახევრად-კონფლიქტურ დიადას. ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათის დადგენა დიადის წევრებს შორის ოთხი შეფასების გათვალისწინებით ხდება. ესენია:

1. A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ;
2. A წევრის აზრი, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს B წევრს მის მიმართ;
3. B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ;
4. B წევრის აზრი, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს A წევრს მის მიმართ.

ჩემ მიერ ჩატარებულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 6 ორგანიზაციის 36-მა თანამშრომელმა. აქედან, A კერძო კომპანიის - 7 წევრი, B კერძო კომპანიის - 7 წევრი, A არასამთავრობო ორგანიზაციის - 6 წევრი, B არასამთავრობო ორგანიზაციის - 6 წევრი, A საჯარო ორგანიზაციის - 5 წევრი, B საჯარო ორგანიზაციის - 5 წევრი.

ორგანიზაცია	წევრების რაოდენობა
A კერძო კომპანია	7
B კერძო კომპანია	7
A არასამთავრობო ორგანიზაცია	6
B არასამთავრობო ორგანიზაცია	6

A სამთავრობო ორგანიზაცია	5
B სამთავრობო ორგანიზაცია	5

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზისთვის გამოვიყენე ა.ანცუპოვის მიერ შედგენილი ფორმულები:

- 1) სამუშაო ჯგუფში აბსოლუტური კონფლიქტური (კონფლიქტური სიტუაცია, როდესაც A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ უარყოფითია, ასევე უარყოფითია B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ) დიადის არსებობის შემთხვევაში:

$$K=(MO^-+OM^-)/2$$

სადაც, MO^- არის ჯგუფის A წევრის უარყოფითი დამოკიდებულება B წევრის მიმართ, ხოლო OM^- B წევრის უარყოფითი დამოკიდებულება A წევრის მიმართ.

- 2) სამუშაო ჯგუფში ნახევრად-კონფლიქტური (კონფლიქტური სიტუაცია, როდესაც A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ არის უარყოფითი, ხოლო B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ - დადებითი, და პირიქით) დიადის არსებობის შემთხვევაში:

$$K=(MO^- + OM^+)/2 + \Sigma(MO^+ + OM^-)/2$$

- 3) კონფლიქტის ინდექსის დასადგენად კი:

$$I=MO^- + OM^-/2xK$$

სადაც, K არის კონფლიქტური დიადების რაოდენობა.

ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ A კერძო კომპანიაში არსებობს 3 კონფლიქტური დიადა, რომელთა შორისაც ერთი წევრი სამივე დიადისთვის საერთოა. დიადის აღნიშნულმა წევრმა 6-ვე კითხვაზე უარყოფითი შეფასება მიიღო სამივე თანამშრომლისგან, ჯგუფის დანარჩენ წევრებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება კი ნეიტრალური ან დადებითია. აღნიშნულ ორგანიზაციაში კონფლიქტის ინდექსი $I=-3,5$ -ია, რაც მიუთითებს საშუალო ინტენსივობის კონფლიქტზე სამუშაო ჯგუფში.

B კერძო კომპანიაში მონაცემთა დამუშავებისას გამოიყო მხოლოდ ერთი დიადა, რომელთა შორისაც არის ნახევრად-კონფლიქტური ურთიერთობა, დანარჩენ შემთხვევაში, ჯგუფის წევრებს შორის არ არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება. შესაბამისად, აღნიშნულ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის ინდექსი $I=-0,5$ -ის.

A არასამთავრობო ორგანიზაციაში არის დიადა, რომლის წევრებსაც აბსოლუტური კონფლიქტური დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან. მიუხედავად ამისა, მათ ჯგუფის სხვა წევრებისგან არ მიუღიათ უარყოფითი შეფასებები. A არასამთავრობო ორგანიზაციის აღნიშნული სამუშაო ჯგუფის კონფლიქტის ინდექსი არის $I=-4$, რაც მწვავე კონფლიქტურ ურთიერთობაზე მიუთითებს.

კვლევამ აჩვენა, რომ B არასამთავრობო ორგანიზაციაში არ არის არცერთი კონფლიქტური, ისევე როგორც ნახევრად/კონფლიქტური დიადა. ჯგუფის თითოეული წევრის შეფასება ნეიტრალური (0) ან დადებითი აღმოჩნდა.

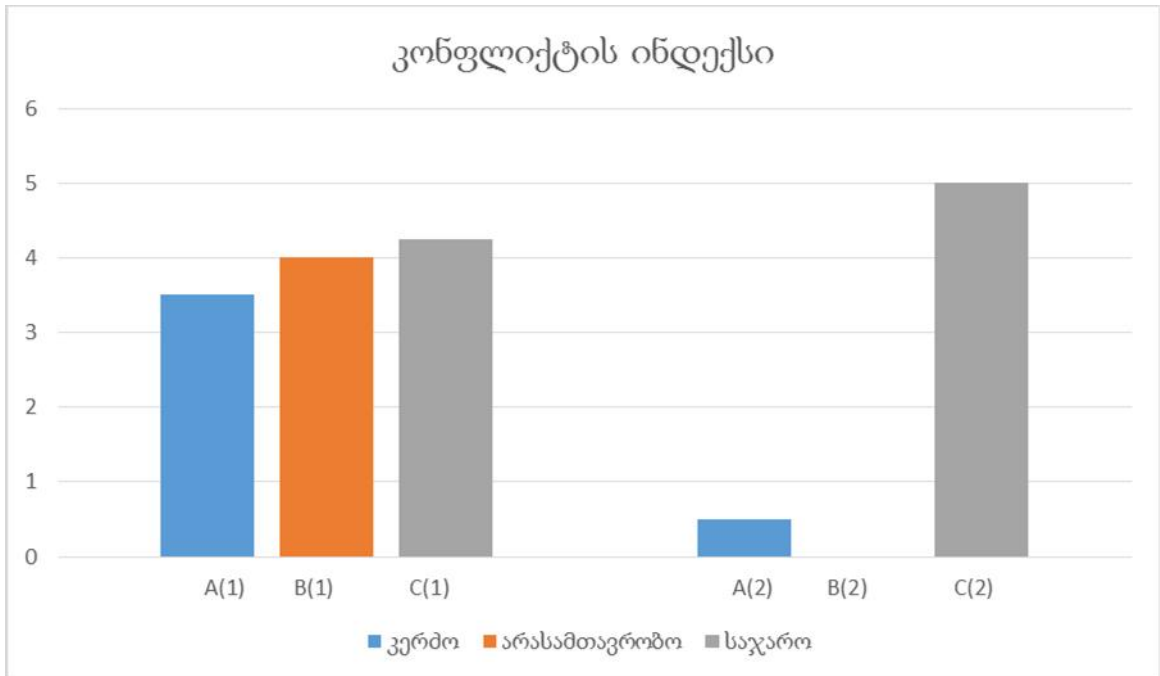
განსხვავებული მდგომარეობა აღმოჩნდა საჯარო ორგანიზაციების სამუშაო ჯგუფებში. A საჯარო ორგანიზაციის 2 დიადა კონფლიქტური აღმოჩნდა, ხოლო 4 - ნახევრად კონფლიქტური. ჯგუფის აბსოლუტური კონფლიქტის ინდექსი არის $I=-4.25$, რაც მაღალი ინტენსივობის კონფლიქტის მაჩვენებელია.

B საჯარო ორგანიზაციის შემთხვევაში, მხოლოდ ერთი დიადა აღმოჩნდა კონფლიქტურ სიტუაციაში, ერთი კი -ნახევრად კონფლიქტურში. აღნიშნულ ჯგუფში აბსოლუტური კონფლიქტის ინდექსი $I=-5$ აღმოჩნდა, რაც ასევე მიუთითებს, რომ ჯგუფში მაღალი ინტენსივობის კონფლიქტი არსებობს. აღსანიშნავია, რომ B საჯარო ორგანიზაციაში ხშირი იყო პასუხი „,მიჭირს შეფასება“, რაც, შესაძლოა, სხვადასხვა მიზეზით აიხსნას, თუმცა, აღნიშნული საკითხის შესწავლა ჩემი კვლევის ფარგლებს სცდება.

ორგანიზაცია	კონფლიქტური დიადების რაოდენობა	ნახევრად-კონფლიქტური დიადების რაოდენობა
A კერძო კომპანია	3	0
B კერძო კომპანია	0	1
A არასამთავრობო ორგანიზაცია	1	0

B არასამთავრობო ორგანიზაცია	0	0
A სამთავრობო ორგანიზაცია	4	1
B სამთავრობო ორგანიზაცია	1	1

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ყველაზე მეტი, 3 კონფლიქტური დიადა A კერძო კომპანიაშია, ხოლო ყველაზე მცირე - B კერძო კომპანიაში. ამასთანავე, B არასამთავრობო ორგანიზაციაში კვლევამ არ გამოავლინა არც კონფლიქტური და არც ნახევრად-კონფლიქტური დიადა. იქიდან გამომდინარე, რომ მოდულის სოციოტესტის დახმარებით 6 სამუშაო ჯგუფიდან 5-ში გამოვლინდა კონფლიქტური ან ნახევრად-კონფლიქტური ურთიერთდამოკიდებულება ჯგუფის რამდენიმე წევრს შორის, შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული მეთოდი ეფექტურია ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტის გამოსავლენად.



დასკვნა

ამრიგად, მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება ითქვას, რომ ა.ანკუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი - მოდულის სოციოტესტი არის ეფექტური მეთოდი ქართულ რეალობაში არსებულ სამუშაო ჯგუფებში წევრებს შორის ურთიერთობის შესასწავლად და მათ ურთიერთდამოკიდებულებაზე დაყრდნობით, კონფლიქტისა თუ ნახევრად-კონფლიქტური სიტუაციის აღმოსაჩენად. კვლევა ჩატარდა სამი სხვადასხვა ტიპის ექვს ორგანიზაციაში. ხუთ მათგანში გამოვლინდა კონფლიქტური ან ნახევრად-კონფლიქტური დიადა, ერთ სამუშაო ჯგუფში კი - არცერთი, წევრებმა, სხვადასხვა კრიტერიუმით, დადებითად ან ნეიტრალურად შეაფასეს ერთმანეთი. კონფლიქტური დიადების რაოდენობის გაგების შემდეგ, შესაძლებელი გახდა სამუშაო ჯგუფისთვის კონფლიქტის ინდექსის გამოყვანა, რომელიც მიუთითებდა კონფლიქტის ინტენსივობაზე: აბსოლუტური კონფლიქტი იყო ჯგუფში თუ ნახევრად-კონფლიქტური სიტუაცია.

ვფიქრობ, რომ მოდულის სოციოტესტის უპირატესობად უნდა ჩავთვალოთ ის ფაქტი, რომ კითხვარის შევსება არის მარტივი, არ მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, დიდ დროით თუ ფულად დანახარჯს. თუმცა, არ უნდა დაგვაფინყეს, რომ ჯგუფის თითოეული წევრის სურვილი და მზაობა, იყოს კვლევის მონაწილე და გულწრფელად გასცეს პასუხი დასმულ კითხვებს, არის უმთავრესი. მოდულის სოციოტესტის დახმარებით მიღებული მონაცემების დამუშავება არის პრომატევადი, თუმცა მარტივი. მისი დამუშავება კიდევ უფრო მარტივი ხდება კომპიუტერის დახმარებით. აღნიშნული მეთოდის უპირატესობაა ისიც, რომ შესასწავლი ჯგუფის სამუშაოს ტიპიდან გამომდინარე, მკვლევარს აქვს საშუალება, 25 ჩამოთვლილი კითხვიდან თავად შეარჩიოს ყველაზე მეტად შესაბამისი კითხვები და თავად განსაზღვროს მათი რაოდენობა კითხვარში.

ასევე, უნდა აღვნიშნოთ, რომ სოციომეტრიისგან განსხვავებით, მოდულის სოციოტესტი ჯგუფში არსებულ კონფლიქტს ავლენს ჯგუფის ყოველ ორ წევრს, ანუ დიადებს შორის ურთიერთობის შესწავლის საფუძველზე, რაც მას არამხოლოდ სოციომეტრიისგან, არამედ სხვა მსგავსი მეთოდებისგანაც გამოარჩევს.

მოდულის სოციოტესტზე საუბრისას უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ მას ვერ გამოვიყენებთ ისეთი სამუშაო ჯგუფის შესასწავლად, რომელის წევრებიც არ მუშაობენ ფიზიკურად ერთად, ერთ გარემოში და შესაბამისად, არ აქვთ მუდმივი, პირადი ურთიერთობა ერთმანეთთან.

ვფიქრობ, რომ ჩატარებული კვლევა დაეხმარება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციაში მომუშავე სამუშაო ჯგუფის წევრებს, განსაკუთრებით კი მათ ლიდერებს იმაში, რომ მოდულის სოციოტესტის საშუალებით დაადგინონ, არსებობს თუ არა ჯგუფში კონფლიქტი, რამდენად სერიოზულ სახეს ატარებს ის და შედეგების შესაბამისად, მიმართონ კომპეტენტურ ადამიანს, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს კონფლიქტის მოგვარებაში. ჯგუფში კონფლიქტის დროული აღმოჩენა იმის წინაპირობაა, რომ თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტის უფრო მეტად გამწვავება და შევეუნარჩუნოთ ჯგუფს ერთიანობა.

ბიბლიოგრაფია

- Анцупов А.Я. Шипилов А.И., (2009) Конфликтология. ЭКСМО. Москваю
- Bales, R.F. (2004) Overview of the SYMLOG System: Measuring and Changing Behavior in Groups
file:///C:/Users/cig2/Downloads/SYMLOG.Overview%20of%20the%20SYMLOG%20System%20(1).pdf (27.04.2017)
- Book Summary: The Five Dysfunctions of a team by Patrick Lencioni (4 October, 2012)
(<https://www.youtube.com/watch?v=-T4zFj4KTBg> (22.04.2017)
- Gerzon, M. (26 June, 2014) To Resolve a Conflict, First Decide: Is it Hot or Cold?
(19.04.2017 <https://hbr.org/2014/06/to-resolve-a-conflict-first-decide-is-it-hot-or-cold>)
- Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed)
Berne; Haupt
- Glasl, F., (1980). Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Haupt, Bern/Stuttgart
- Hoffman, Ch., (June, 2000) Introduction to Sociometry (25.05.2017,
http://www.hoopandtree.org/cons_sociometry_introduction.pdf)
- Jordan, Th., (October, 2000) Glasl's Nine-Stage Model of Conflict, Escalation (21.05.2017,
<http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>)
- Кравченко, А.И. (1998) Социология, Хрестоматия. Екатеринбург
- Lencioni, P. (2014) Conquer Team Dysfunction (22.04.2017,
https://www.tablegroup.com/imo/media/doc/Conquer_Team_Dysfunction.pdf)
- Nine Stage Model of Conflict Escalation (23 January, 2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYgA> (21.05.2017)
- Q29: Is SYMLOG a theory of personality? Group Dynamics? Society? Ideology? (Apr 20,
2015) https://www.youtube.com/watch?v=pXvyPwkU_u0 (28.04.2017)

დანიშნულება №1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master's Degree Program **Organization Development and Consultancy**

Author

Ketevani Petriashvili

Studying of Conflict Situations by Module Sociotest

The Paper is written to take master's degree in Organization Development

Supervisor: Profesor Revaz Jorbenadze

Tbilisi

2017

დანართი №2

პერსონალის დახასიათება

ურთიერთობის შესწავლის მიზნით, გთხოვთ, შეათვასოთ თქვენი თანამშრომლები. შეფასება მოცემულია სკალაზე -5-დან +5 ქულამდე. შეფასებისას შეიძლება გამოიყენოთ ნებისმიერი ქულა, მაგ. +4; +2, 0; -1; -3 და სხვა. თითოეული თანამშრომლის შეფასება ხდება ერთი ქულით.

- სკალაზე შეათვასეთ თქვენი დამოკიდებულება თითოეული თანამშრომლის მიმართ, სადაც:
 - (+5) ურთიერთობის უკიდურესად დადებითი ხარისხია
 - (0) ურთიერთობის ნეიტრალური ხარისხია
 - (-5) ურთიერთობის უკიდურესად უარყოფითი ხარისხია
 - მიჭირს შეფასება

		1. ჩემი დამოკიდებულება												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										x		
2	მაკა შ.	2							x					
3	თამუნა მ.	3						x						
4	თამუნა კ.	4			x									
5	ვაჟა მ.	5	x											
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

- სკალაზე შეათვასეთ, თქვენი აზრით, როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს თქვენ მიმართ, სადაც:
 - (+5) უკიდურესად დადებითი ურთიერთობა
 - (0) ნეიტრალური
 - (-5) უკიდურესად უარყოფითი ურთიერთობა
 - მიჭირს შეფასება

		2. თანამშრომლების დამოკიდებულება ჩემდამი												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										x		
2	მაკა შ.	2									x			
3	თამუნა მ.	3							x					
4	თამუნა კ.	4				x								
5	ვაჟა მ.	5		x										
6	ლელა ლ.	6												

7				7															
---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. შეადარეთ თითოეული თქვენი თანამშრომლის ორგანიზაციული ინტერესები მათ პირად ინტერესებს, სადაც:

(+5) თუ მისი პირადი ინტერესები ეჯახება ორგანიზაციულ პირად ინტერესებს, ის ყოველთვის მსხვერპლად სწირავს პირად ინტერესებს საჭმის ინტერესების სასარგებლოდ

(0) მისთვის ორთავე თანაბარი მნიშვნელობისაა

(-5) ამჯობინებს პირად ინტერესებს

- მიჭირს შეფასება

		3. ორგანიზაციული ინტერესები VS პირადი ინტერესები												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1									×			
2	მაკა შ.	2								×				
3	თამუნა მ.	3					×							
4	თამუნა კ.	4							×					
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

4. გთხოვთ, ცხრილში სკალით შეაფასოთ რა დონემე გეხმარებათ (ან ხელს გიშლით) სამსახურში სამუშაო ჯგუფის თითოეული წევრი, სადაც:

(+5) სამსახურში დიდ დახმარებას მიწევს

(0) ფაქტობრივად არ მეხმარება, მაგრამ არც ხელს მიშლის

(-5) სამსახურში ძალიან დიდ სირთულეებს მიქმნის

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის წევრის მიერ დახმარება/ხელის შეშლა სამუშაო პროცესში												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										×		
2	მაკა შ.	2										×		
3	თამუნა მ.	3							×					
4	თამუნა კ.	4						×						
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

5. შეათვასეთ კოლექტივის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე სკალაზე, სადაც:

(+5) ყოველთვის მზადაა აიღოს პასუხისმგებლობა თავის თავზე, ეძებს შეცდომებს საკუთარ თავში და არა გარშემომყოფებში და პირადად აგებს პასუხს როგორც თავისი სამუშაოს, ასევე დაქვემდებარებულების შესრულებულ სამუშაოზე

(0) საშუალო დონის პასუხისმგებლობის მქონეა

(-5) ყოველთვის გაურბის პასუხისმგებლობას, ნებისმიერი შესაძლებლობის შემთხვევაში ცდილობს პასუხისმგებლობა გადააკისროს ხელმძღვანელს (ხელქევეითს)

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1											×	
2	მაკა შ.	2										×		
3	თამუნა მ.	3								×				
4	თამუნა კ.	4							×					
5	ვაჟა მ.	5		×										
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

6. შეათვასეთ სამუშაო ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა სკალაზე, სადაც:

(+5) ნებისმიერ სტრესულ სიტუაციაში შეუძლებელია მისი მდგომარეობიდან გამოყვანა.

(0) მისი ემოციური მდგრადობა სტრესულ სიტუაციაში შეიძლება შეფასდეს, როგორც საშუალო

(-5) სტრესულ სიტუაციაში ყოველთვის იბნევა, ძალიან ემოციურია, ყოველგვარ წვრილმანზე ბრაზდება

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										×		
2	მაკა შ.	2									×			
3	თამუნა მ.	3										×		
4	თამუნა კ.	4								×				
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

გმადლობთ დახმარებისთვის.

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ
მეცნიერებათა ფაკულტეტი

მაგდა ტაბეშაძე
არათორმალური ურთიერთობები და კონფლიქტის
განვითარება შრომით პროცესში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
ორგანიზაციის განვითარებასა და კონსულტირებაში

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი:

რევაზ ჯორბენაძე

აკადემიური ხარისხი: პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

ორგანიზაცია არის გარკვეული მიზნებისა და განზრახვების შესასრულებლად შექმნილი გაერთიანება, რომელიც ხასიათდება წესების ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურით, ძალაუფლებითი ურთიერთობებით, შრომითი დანაწილებით,შეზღუდული წევრობითა და წესებით. ორგანიზაციაში შემავალი წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან შესაძლებლობებით, ღირებულებებით, პირადი და საქმესთან დაკავშირებული უნარებით.სწორედ ეს განსხვავებები წარმოშობს ორგანიზაციაში არაფორმალურ ურთიერთობებს და კონფლიქტებს.

რა არის არაფორმალური ურთიერთობები? ჯგუებს რომლებიც ორგანიზაციაში იქმნება არაოფიციალურად,არაფორმალურ ჯგუფებს უწოდებენ.ადამიანებს როგორც წესი საერთო ინტერესები ,საერთო მოწინააღმდეგე ან საერთო პრობლემა აერთიანებთ და თუ მათ ამის მოთხოვნილება აქვთ და ფორმალური გაერთიანება ამისთვის არ არსებობს ისინი ამას არაფორმალურ დონეზე აკეთებენ და დაჯგუფებებში ერთიანდებიან.ბოგარტი აღნიშნავდა,რომ: "არაფორმალური ურთიერთობების გავლენა შესაძლოა ისეთივე ძლიერი იყოს როგორც ფორმალიზებული სტრუქტურის"(Borgatti ,2002)

რა არის კონფლიქტი? "ურთიერთკონფლიქტები წარმოიშობა ,როდესაც ერთი მხარე მეორეს შეურაცყოფს,უგულებელყოფს ან უშავებს"(Karl Berkel).კონფლიქტის მიზეზია ასევე განსხვავებული ინტერესების,აღქმების,მოთხოვნილებების შეჯახება. ის არის მოვლენა როელიც დამახასიათებელია ადამიანური ურთიერთობების ყველა დონისთვის,პიროვნებათშორისი ურთიერთობებიდან დაწყებული საერთაშორისო ურთიერთობებით დამთავრებული.კონფლიქტის სიხშირის და სიმძაფრის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ფაქტორი არის ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთობები,მათ შორის არაფორმალური ურთიერთობებიც.

ჩემი კვლევის ობიექტები არიან სხვადასხვა ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები, რომელთა ყოველდღიური საქმიანობა ორგანიზაციაში არ არის დაცული კონფლიქტებისგან. ეს კონფლიქტები შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც საქმიდან ასევე პირადი მოტივებიდან გამომდინარე. კვლევის ობიექტებს წარმოადგენენ დირექტორები, მენეჯერები, საშუალო რგოლის მენეჯერები ან ისეთი ადამიანები რომლებმაც გადანაცვების მიზეზებში წვლილი შეაქვთ.

სამაგისტრო კვლევის მიზანია, გამოკითხულ რესპონდენტებზე დაყრდნობით დავადგინო ქართულ ორგანიზაციებში:

- ახდენს თუ არა, არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექნაზე.
- როგორ რეაგირებენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები კონფლიქტური სიტუაციის დროს.

Anotation

The organization is created as a union to accomplish certain types of goals and purposes which is characterized by the formal and informal rules of structure, imperious relations, divisions of labour, limited membership and rules. Members of the organization differ from each other with opportunities, values, personal and professional skills. These differences generate informal relations and conflicts within the organization .

What are informal relations? Groups which are established in the informal organization are called informal groups. People, as a rule, have common interests, general opponents or common problems. If they have a need and if there is no formal union for them to do so at informal levels they unite in groups. Bogart pointed out that "the impact of informal relations can be as strong as formal structure." (Borgatti, 2002).

What is the conflict? "Conflicts arise when one side insults the other, ignores or harms" (Karl Berkel). The cause of the conflict is also a collision of different interests, perceptions and needs. It is a phenomenon that is characteristic of all levels of human relations, ranging from interpersonal relationships to international relations. One of the factors that determine the frequency and severity of the conflict is the relationship between the members of the organization, including informal relations.

My research objects are people employed in different organizations that are now protected from the conflicts in the daily activities in the organizational structure. These conflicts can be triggered as a result of business and personal motives. The objects of research are directors, managers, middle managers or people who contributed to make decisions.

Based on the survey of respondents, the aim of Master's research is to identify the following in the Georgian institutions :

- Whether informal relations can create the conflict situations.
- How the heads of the organization react during conflict situations?

შესავალი

ადამიანებს დღეს მუდმივად განვითარებულ თუ განვითარებად ეპოქაში უწევთ ცხოვრება. მეცნიერები ვარაუდობენ რომ ინდივიდის გარემოში არსებული სოციო-ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული ფაქტორები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ განვითარების პროცესზე და ცხოვრების თითოეულ ეტაპს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი გამონვევებითა და განმამტკიცებლებით უზრუნველყოფენ. ადამიანები და ორგანიზაციები მხოლოდ მაშინ შეძლებენ გადარჩენას თუ განვითარების ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლას მიიღებენ როგორც ბუნებრივ პროცესს და ამასთანავე შეძლებენ კონფლიქტური სიტუაციები უმტკივნეულოდ გადაიტანონ. უახლოესი ტექნოლოგიების მომრავლების მიუხედავად ადამიანი არის ის „ვისაც მოძრაობაში მოჰყავს მთელი სისტემა და მათი წარმატებული მუშაობა მეტწილად დამოკიდებულია პიროვნებათაშორის კომუნიკაციის უნარებზე, ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ეს ურთიერთობები ორგანიზაციაში რა სახის იქნება. საერთო მიზნის მიღწევა მხოლოდ შეთანხმებული მოქმედებით არის შესაძლებელი და თუ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდება ნაკლებად მართვადი არაფორმალური ურთიერთობებით შეკრული ჯგუფები, ამან შესაძლოა განხეთქილებამდე მიგვიყვანოს და წარმოქმნას კონფლიქტი, რომლისგანაც არცერთი ორგანიზაცია არ არის დაცული.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში კერძოდ კი მეორე თავში განხილული იქნება ჯგუფის დეფინიცია და მისი ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში, რადგან იმისათვის რომ შევეხოთ არაფორმალურ ურთიერთობებს საჭიროა ვიცოდეთ რა არის ჯგუფი და როგორ ყალიბდება ის. არაფორმალური ურთიერთობებიც ხომ ჯგუფის შემადგენელი და აუცილებელი ნაწილია. მესამე თავი შეეხება უშუალო არაფორმალურ ურთიერთობებს

,აღწერილია დეფინიცია, ისტორია, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში. მეოთხე თავი შეეხება კონფლიქტს, კონფლიქტის ესკალაციას, კონფლიქტის ტიპებს და მისი მოგვარების გზებს. მეხუთე თავი მოიცავს უშუალოდ კვლევის ანალიზს.

ჩემი კვლევის ობიექტები სხვადასხვა ორგანიზაციაში დაქასმებული ადამიანები არიან, რომელთაც ყოველდღიურად უწევთ ფორმალური თუ არაფორმალური ურთიერთობებით გაჯერებულ ორგანიზაციებში მუშაობა. თითოეული მათგანის გამოცდილება უნიკალურია, ყველა ერთად აღებული კი საერთო სურათს ქმნის იმასთან დაკავშირებით თუ როგორ უმკლავდებიან ისინი კონფლიქტურ სიუაციებს როგორც გადანწყვეტილების მიმღები ადამიანები. კვლევა ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვით, რომლის დროსაც რესპონდენტებს ცხრა სიტუაციურ კითხვაზე და ხუთ დახურულ კითხვაზე მოუწიათ პასუხის გაცემა. მიღებული მონაცემები დამუშავებულია exell-ით.

სარჩევი

1.შესავალი.....	5
2.ჯგუფის დეფინიცია.....	8
2.1ჯგუფის ფორმირება.....	8
2.2 ჯგუფის ტიპები ორგანიზაციაში.....	9
3.არაფორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში.....	11
3.1ისტორია.....	11
3.2 დეფინიცია და ზოგადი მიმოხილვა.....	12
3.3 რატომ ერთვებიან ადამიანები არაფორმალურ ურთიერთობებში.....	14
3.4 არაფორმალური ურთიერთობების დადებითი მხარეები ორგანიზაციაში.....	18
3.5არაფორმალური ურთიერთობების უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში.....	19
4.კონფლიქტის დეფინიცია.....	21
4.1სოციალური კონფლიქტის საფუძვლები.....	23
4.2 კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები ორგანიზაციაში.....	24
4.3 კონფლიქტის ტიპები.....	26
4.3.1 ცხელი და ცივი კონფლიქტები.....	27
4.3.2 ღია და ფარული კონფლიქტები.....	28
4.4 კონფლიქტის ფუნქცია.....	29
4.4.1კონფლიქტის პოზიტიური ფუნქცია.....	29
4.4.2 კონფლიქტის უარყოფითი ფუნქცია.....	30
4.5 კონფლიქტის ესკალაცია.....	31
4.5.1 ესკალაციის ფაზების მოდელი.....	32
4.6ექვევითი მიმართებები კონფლიქტში.....	40

4.7 კონფლიქტის მოგვარება.....	41
5. კვლევის ანალიზი.....	44
5.1 კვლევის მიმოხილვა.....	44
5.2 მონაცემების ანალიზი.....	45
6. დასკვნა.....	53
ლიტერატურის მიმოხილვა.....	55
დანართი1.....	56
დანართი2.....	61

2. ჯგუფის განმარტება

ჯგუფის თავისებურებანი არის ის რაც გასაზღვრავს ადამიანის ქცევას ორგანიზაციაში, პირველად ამას ყურადღება ელტონ მეიომ მიაქცია როდესაც ექსპერიმენტს ატარებდა ჰილტონში. მისი და კურტ ლევინის ზრით ჯგუფის განვითარების დინამიკა პირდაპირ განსაზღვრავს ორგანიზაციულ ქცევას. (K.Lewin; E.Mayo). პირველ რიგში მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ რა არის ჯგუფი, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციაში ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების შესახებ ვისაუბრებ. მკვლევართა უმეტესობა თანხმდება, რომ ჯგუფის ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა ორი კომპონენტი: ერთმანეთთან თანამშრომლობა და ერთმანეთის თანამოაზრედ, თანამონაწილედ თავის გრძნობა. ჯგუფი ეს არის რი ან მეტი ადამიანი რომლებიც თანამშრომლობენ ერთმანეთთან, ერთიანდებიან საერთო მოწინააღმდეგის წინააღმდეგ და თავს აღიქვამენ „როგოც „ჩვენ“, ანუ ერთი მთლიანობა. ურთიერთქედება მოიცავს ინდივიდუალურ ქმედებებს რომლებიც ეფუძნება საერთო მიზნებს და ინტერესებს. თუ ინტერესი არ არის ამჟამინდელი მაშნ ჯგუფიც არ გვაქვს. მეორე საბაზისო ელემენტის მიხედვით ადამიანს აქვს ბუნებრივი სწრაფვა სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის. ადარებს მათ თავის თავს, ირებს შეფასებებს და პატივს სცემს სხვის აზრს.

2.1 ჯგუფის ფორმირება

ჯგუფის ჩამოყალიბება მომენტალურად არ ხდება, მან უნდა გაიაროს გარკვეული ეტაპები. თაქმენის თეორიის მიხედვით ჯგუფი საბოლოო ფორმირებამდე გადის ხუთ ეტაპს. თითოეული მათგანი განვიხილოთ ცალ-ცალკე.

ფორმირების სტადია-ამ სტადიაზე ძირითადად საზრუნავს წარმოადგენს წევრების თავდაპირველი შესვლა ჯგუფში. ადამიანებს უჩნდებათ კითხვა, რა შეიძლება მომცეს ჯგუფმა? რისი გაკეთება შეიძლება დამჭირდეს ჯგუფისთვის? შევძლებ თუ არა დავიკმაყოფილო საკუთარი მოთხოვნები და ჯგუფისთვისაც გამოსადეგი გავხდე? ამ სტადიაზე ჯგუფის წევრები ცდილობენ უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი.

„ქარიშხლის“ სტადია-ამ ეტაპზე ჯგუფის წევრებს შორის არის ძლიერი ემოციური დაძაბულობა და ხდება მრავალმხრივი ცვლილებები. ადამიანები უფრო კარგად იცნობენ ერთმანეთს და ცილობენ დაიკმაყოფილონ როგორც ჯგუფის ასევე პირადი მოთხოვნები.

ნორმირების სტადია-ამ სტადიაზე ჯგუფი იწყებს საბოლოო ფორმირებას. ადამიანთა ურთიერთობები ხდება უფრო განზომილებული. ხშირია შემთხვევები როცა ეს ბოლო სტადია გონიათ, მაგრამ ეს მხოლოდ ჯგუფის უფრო განვითარების წინა ეტაპია.

შესრულების სტადია- ჯგუფი ხდება ორგანიზებული და ფუნქციონალური. უკლავდება წევრებს შორის უთანხმოებებს და ინარჩუნებს სტაბილურობას. უფრო ორგანიზებულად ცდილობს მიაღწიოს ჯგუფის საერთო მიზნებს.

შესვენების სტადია-ეს ნიშნავს რომ კარგად ინტეგრირებულ ჯგუფს აქვს მზაობა დაიშალოს და შემდეგ თავიდან შეიკრიბოს. ეს არის კრიტერიუმი რომლის მიხედვითაც აფასებენ ჯგუფს. (B. Tuckman, 1965)

2.2 ჯგუფის ტიპები ორგანიზაციაში.

ორგანიზაციაში ძირითადად ორი ტიპის ჯგუფებს ვხვდებით. ერთნი რომლებიც პირდაპირ ემსახურებიან მენეჯმენტის მითითებებს, ხოლო მეორენი რომლებიც

ნებაყოფლობით ასრულებენ სხვადასხვა ტიპის დავალებებს. პირველი არის ფორმალური, ხოლო მეორე არაფორმალური ჯგუფი. ჯგუფი ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე. ფორმალური ჯგუფისთვის დამახასიათებელია ადმინისტრაციულობა და ოპერატიულობა, ხოლო არაფორმალურისთვის კი საერთო ინტერესები და მეგობრობა. ყველა ორგანიზაციას აქვს განსხვავებული მახასიათებლები, როგორცაა სტრუქტურა მიზნები და ხალხი, ამათგან ხალხი ყველაზე მნიშვნელოვნად შეიძლება ჩაითვალოს. ყოველთვის როცა ადამიანები იკრიბებიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში იწყებენ თანამშრომლობას ისინი აყალიბებენ არაფორმალურ ჯგუფს. ისინი ქმნიან ისეთ სოციალურ სტრუქტურას რომელიც მხოლოდ ნაწილობრივ ეფუძნება ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. არაფორმალური ურთიერთობების მეშვეობით ორგანიზაციის წევრება შესაძლოა შექმნან საკუთარი ნორმები და მიზნები, რომლებიც ეწინააღმდეგება ფორმალური სტრუქტურის მიზნებს, ან მათთან იყოს თავსებადი. დღესდღეობით დასაქმებულ ადამიანებს უწევთ დროის უმეტესი ნაწილი სამსახურში გაატარონ, შესაბამისად არაფორმალური ურთიერთობები და მეგობრობა სამსახურში ხშირად ყალიბდება. ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს ბევრი საერთოც აქვთ. პირველი ის არის, რომ ორივე ტიპის ჯგუფი გადის განვითარების მსგავს სტადიებს. მეორე მათ აქვთ იერარქია, ყავთ ლიდერები, ნორმები, სტატუსები და ჯგუფის მოცულობა. მესამე, ასეთი ჯგუფის დინამიკას აქვს იენტური ხასიათი, ეს არის ერთობა და კონფლიქტები.

3. არათორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში

ვინაიდან და რადგანაც სამაგისტრო ნაშრომის პირველი ნაწილი არათორმალურ ურთიერთობებს ეხება, უფრო კონკრეტულად განვიხილავ მას. ასევე განხილული იქნება რათორმალური ურთიერთობების არსი, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები და ის თუ რატომ უჩნდებათ ადამიანებს სურვილი დაამყარონ ვინმესთან მსგავსი ურთიერთობა ორგანიზაციაში.

3.1 ისტორია

ორგანიზაციული მეგობრობის კვლევაზე, როგორც ნიშვნელოვან ორგანოზე ფოკუსირება ბოლო ათწლეულია რაც დაიწყო ორგანიზაციებში. არათორმალური ურთიერთობები დანახული იქნა როგორც ორგანიზაციული კულტურის წამახალისებელი ფუნქცია, მაგრამ ამავე დროს ისინი შესაძლოა გახდნენ არაეფექტურობის და დისკომფორტის მიზეზი. არათორმალური ურთიერთობების შესწავლას საფუძველი ელტონ მეიოს მიერ ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა დაუდო. ეს ექსპერიმენტი 1924 წლის ნოემბერში დაიწყო და ცნობილია ხოტორნის სახელწოდებით. ექსპერიმენტი ჩატარდა ილინოისის შტატის ქალაქ ჩიჩეროში, კომპანია “ვესტერნ ელექტრიკის“ ქარხანაში. ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი იყო მუშაობის პირობებსა და შრომის

მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების დადგენა .შეგროვდა უამრავი ინფორმაცია ,რომელთა ანალიზის საფუძველზე დადგინდა,რომ ყოველი თანამშრომლის პროდუქტიულობა დამოკიდებულია როგორც მასზე ასევე შრომით კოლექტივზე. ე.ი ადამიანურ ურთიერთობებზე,(E.Mayo,1924)

3.2 დეფინიცია და ზოგადი მიმოხილვა

ორგანიზაციული არათორმალური ურთიერთობების განმარტებას ბევრი თეორეტიკოსი გვთავაზობს.თუ გადავხედავთ ლიტერატურას დავინახავთ რომ მათ განმარტებებს ბევრი საერთო აქვთ,თუმცა არის განსხვავებული ნიუანსებიც.

ჯგუფებს რომლებიც ორგანიზაციაში იქმნება არათორმალურად უწოდებენ არათორმალურ ჯგუფებს. ამ ჯგუფებში შემავალი ადამიანები კი ურთიერთქმედებენ არათორმალურად. არათორმალურ ურთიერთობებს იწვევს ადამიანების მიერ განხორციელებული ქმედებები. გილესპი არათორმალურ ურთიერთობებს მიიჩნევს როგორც სოციალური ან პირადი ურთიერთობების კავშირს,რომელიც არ არის განსაზღვრული ფორმალური ორგანიზაციის მიერ.(Gillespie,1991).

გილესპის დეფინიციას თუ შევადარებთ დრეიპერისეულ თუ სხვათა განმარტებას დავინახავთ,რომ ყველა მათგანი თანხმდება არათორმალური ურთიერთობების ხასიათზე და ზოგად სტრუქტურაზე,თუმცა გარკვეული განსხვავებები მაინც გვხვდება.მაგალითად ,დრეიპერი მიიჩნევს,რომ ეს არის კონტაქტი ორ ან მეტ ადამიანს შორის რომლებიც მუშაობენ ერთსა და იმავე ან სხვადასხვა ორგანიზაციაში და ისინი შესაძლოა ჩამოყალიბდნენ როგორც ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ან არათორმალური მასთან საერთო. დრეიპერი განმარტავს,რომ არათორმალურობა არის ლაიტმოტივი ურთიერთობაში. არათორმალურ ურთიერთობას არ გააჩნია

კონტროლის მექანიზმი.მენეჯმენტი არაფორმალური ჯგუფების რსებობის დროს დაფუძნებულია არსებულ პიროვნულ პატივისცემასა და მაღლიერებაზე.(Draper,2006)

აშკარაა,რომ არაფორმალურ ჯგუფებში დომინანტურ როლს თამაშობს ჯგუფის წევრები და მათი ორმხრივი ურთიერთობები,ძალაუფლება მიმართულია პიროვნებაზე და აქვს პერსონალური ხასიათი.მსგავს ჯგუფებში სანქციები გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ხასიათზე,ხოლო ფორმალურ ჯგუფში წახალისებასა და ჯარიმაზე.ყველა ეს განსხვავება ხელს უწყობს არაფორმალურ ჯგუფში განსაკუთრებულ ურთიერთობას. ძალიან მნიშვნელოვანია იმი გააზრება რომ ორგანიზაცია არ შედგება მხოლოდ სტრუქტურირებული ელემენტებისგან და ურთიერთობებისგან.როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში იწყებს მუშაობას ის ინსტიქტურად ეძებს სტეიქჰოლდერებს,ისეთ ადამიანს რომელთან ერთადაც გაუმარტივდება მუშაობა,ან უფრო სასიამოვნო გახდება ეს პროცესი.ადამიანებს არ სიამოვნებთ სტრესულ გარემოში მუშაობა,ამიტომ თუ მათ შორის რადიკალური ინტერესთა კონფლიქტი არ არის,მაინც ცდილობენ გამოძებნონ საერთო ენა,თუმცა ეს უნებლიეთაც ხდება.შესაძლოა თავდაპირველად სრულიად არ ჰქონდეს არცერთ მათგანს განზრახული დაახლოება,მაგრამ ეს იმდენად ბუნებრივად ხდება რომ ყურადრებასაც არ ამახვილებენ.სრულიად მოულოდნელად საერთო ინტერესები აღმოაჩნდებათ ხოლმე,ან ერთი მეორეს დახმარების ხელს გაუწვდის.მსგავსი ელემენტებისგან შედგება სამსახურში არაფორმალური ურთიერთობები.

სწორედ ორგანიზაციის სტრუქტურულ მოწყობას განიხილავს სკოტი,არ უარყოფს რომ ორგანიზაციაში მრავლად არის ფორმალური ურთიერთობები და სტრუქტურები თუმცა ეჭვქვეშ აყენებს მათ გავლენას ადამიანურ ურთიერთობებზე,ქცევაზე. არაფორმალური ურთიერთობები არ ემორჩილება რეგულაციებს. მისი აზრით უნა მოხდეს გააზრება იმისა, რომ ორგანიზაციაში გვერდიგვერდ არსებობენ ფორმალიზებული და არაფორმალიზებული სტრუქტურები. ფორმალური ორგანიზაციის წევრები ქმნიან არაფორმალურ ნორმებს და ქცევის წესებს. საკომუნიკაციო ქსელს,სამუშაო პირობებს და სხვა. არაფორმალური სტრუქტურები დაფუძნებულია კონკრეტული მონაწილის,პირადი მახასიათებლების ან რესურსების საფუძველზე. (Scott,1992)

ვრავითი და საპადინი მოკლე და სტრუქტურირებულ განმარტებებს გვთავაზობენ იმისა თუ რა არის არათორმალური ურთიერთობები: „მეგობრულ ურთიერთობებს შეგვიძლია შევხედოთ როგორც ურთიერთობას სადაც ადამიანი ნამდვილად დაინტერესებულნი არიან ერთმანეთის კეთილდღეობით“ (Wright,1984).

„არათორმალური ურთიერთობები არის მიზანმიმართული ურთიერთობები არის მიზანმიმართული ურთიერთობები,რომლებიც პირველ რიგში არსებობს სიამოვნებისთვის და უფრო მეტად დამაკმაყოფილებელია ვიდრე კონკრეტული ფუნქციების შესრულება“ (Sapadin,19880)

ავტორთა ერთი ნაწილი,მაგალითად ეიზენბერგი მიიჩნევდა, რომ არათორმალური ურთიერთობები მთლიანად უნდა იქნეს თავიდან აცილებულირადგან ისინი იწვევენ ქაოსს და კონტროლის დაკარგვას(Eisenberg,1994),თუმცა თუ საკიტხს სხვა კუთხით შევხედავთ ამ ურთიერთობის დადებით მხარეებს დავინახავთ,მათი შესწავლა საშუალებას იძლევა ვიცოდეთ რა დადებითი და უარყოფითი შეიძლება მოუტანოს ორგანიზაციას მსგავსმა ჯგუფებმა.როგორ გამოვასწოროთ უარყოფითი შედეგები და სასარგებლოდ გამოვიყენოთ დადებითი.მაშასადამე ეს ორგანიზაციული ფუნქციონირების ის ასპექტია,რომელიც შესწავლას ნამდვილად იმსახურებს.

3.3 რატომ ერთვებიან ადამიანები არათორმალურ ურთიერთობებში

ინდივიდებისთვის ამა თუ იმ ჯგუფში ყოფნა ნიშნავს მისთვის სანდო დაცულობას.ასეთ ჯგუფში მყოფი ადამიანები გვერდიგვერდ არიან და ერთმანეთს ეხმარებიან.ჯგუფში ყოფნა განსაზღვრავს ადამიანის პოზიციას საზოგადოებაში.აძლევს მას ძალას და შესაძლებლობას,რომ შეასრულოს გარკვეული მიზნები.ასე რომ ხალხის გაერთიანება ჯგუფებში, ეს არის მათი ინტერესების დაჭმაცოფილების ერთ-ერთი გზა.ასევე,ეს არის საშუალება ქონდეს ძალა მიიღოს გარკვეული საზოგადო სტატუსი სოციალური,ეკონომიკური და სხვა მიზნებისთვის.როგორც დავინახეთ არათორმალური ურთიერთობები ყოველდღიური ცხოვრების შემადგენელი ნაწილია და ამიტომ მათ

ორგანიზაციაშიც მრავლად ვხვდებით. და მაინც, რატომ ამყარებენ ადამიანები მსგავს ურთიერთობებს? თეორეტიკოსების ნაშრომებს თუ გადავხედავთ აღმოვაჩინოთ ორ ძალიან საინტერესო თეორია იმის შესახებ თუ რატომ არის არათორმალური ურთიერთობები ასეთი მიმზიდველი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი, პირველი ეს არის სოციალური გაცვლის თეორია, მეორე კი მეგობრული თანხმობა.

3.3.1 სოციალური გაცვლის თეორია

ამ თეორიის მიხედვით, როდესაც ჩვენ მოგვწონს ვიღაც, ვცდილობთ დავამყაროთ მასთან ურთიერთობა. ეს არის ჩვენს მიერ განეული ერთგვარი „შრომა“ რომლის სანაცვლოდაც ველით ჯილდოებს. ადამიანები ხარჯავენ დროს, ფულს ძალისხმევას რათა მიიღონ დადებითი ჯილდოები მეორე პიროვნებისგან, ეს ჯილდოებია დაკმაყოფილება, სიამოვნება, მხარდაჭერა, პატივისცემა. შესაბამისად სოციალურ ინტერაქციას შეგვიძლია შევხედოთ როგორც პროცესს, რომელიც მოიცავს ორივეს ჯილდოებს და დახარჯულ ღირებულებებს. რუკის თეორიის მიხედვით ადამიანები ამყარებენ არათორმალურ ურთიერთობებს იმ ჯილდოების გამო რომლებიც ამ ურთიერთობას მოაქვს (Rook, 1984). პიგლარდ პეპლას თეორიის თანახმად კი ინდივიდუალურობა მაშინ არის დაკმაყოფილებული როცა ურთიერთობები უზრუნველყოფენ მაღალ ჯილდოებს და მისთვის გაცემულ დაბალ დანახარჯებს. ჯილდო არის ურთიერთობისგან მიღებული სიამოვნება, ხოლო დანახარჯები არის ურთიერთობის არასასიამოვნო ასპექტი, კონფლიქტებით და ფინანსური ტვირთით განსაზღვრული. (H. Peplau)

თუ სოციალური გაცვლის თეორიას ორგანიზაციას მოვარგებთ, როგორ მუშაობს ეს თეორია ორგანიზაციულ ურთიერთობებში? ავიღოთ თანამშრომელი რომელიც ცდილობს სხვა თანამშრომელთან კარგი ურთიერთობა დაამყაროს, რა შეიძლება ამოძრავებეს მას. თუ არ ვისაუბრებთ პირად სიმპათიებზე ეს მიზეზები შეიძლება იყოს ერთგვარი დაცულობის შეგრძნება, როდესაც რაიმე კონფლიქტურ სიტუაციაში აღმოჩნდები და იცი რომ შენ თანამოზიარე გყავს, უფრო გაბედული ხარ და იცავ შენს პოზიციებს. ასევე სოციალურად მოწონებულია თუ შეგიძლია თუნდაც ახალმა

თანამშრომელმა კარგად გაიარო ადაპტაციის პერიოდი, იოლად დაამყარო ურთიერთობები და მესამე კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა იმისთვის რომ თავადაც კარგად იგრძნოს თავი. შესაძლოა თავიდან უფრო მეტად ერთმა მხარემ იაქტიუროს, ასე რომ ვთქვათ უფრო მეტი რესურსი გაიღოს იმისთვის რომ უკან დაუბრუნდეს ჩამოთვლილი ჯილდოები.

3.3.2 მეგობრული თანხმობის თეორია

ამ თეორიის თანახმად ერთი ადამიანი აღიქვამს მეორის თვისებებს როგორც უნიკალურს და პატივს სცემს მას. ასეთ ურთიერთობებში ჩართულნი არიან ინდივიდები რომელთა მონაწილეობა ცდება იოლად მოსაპოვებელ ჯილდოთა კომპლექტს. შესაბამისად ურთიერთობები შესაძლოა გახდნენ თვითკმარნი, იმდენად რამდენადაც ჯილდოები რომელთაც გამოიწვიეს მათი განვითარება ერთ დღესაც აღარ იყვნენ ამ ურთიერთობისთვის მოსაპოვებელი. ეს ყველაფერი უკვე ბუნებრივად ხდება. პირადი სიმპათიების საფუძველზე ადამიანები გასცემენ და უკანვე იღებენ "სარგებელს", და აქცენტი არ კეთდება თითოეულ მათგანზე. ურთიერთობები არის უფრო მყარი მაშინ როდესაც ორივე მხარე თანაბრად იღებს იმას რაც სურს, ანუ თანაბრად არის დაჯილდოვებული. ამ დროს თითოეულის თვითკმაყოფილება მეორის კმაყოფილების გარანტიაა. კრამი და იზაბელა მიიჩნევენ რომ თანამშრომლებს შორის ურთიერთობები მნიშვნელოვანია ზრდისთვის და განვითარებისთვის. შესაძლოა არათანაბარი სტატუსის მქონე ადამიანებს შორისაც დამყარდეს სამსახურში მსგავსი ურთიერთობები და ამ დროს ის ვინც მეტს გასცემს სინამდვილეში მეტი არ არის, ანუ ორივეს მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია.

ორგანიზაციაშიც ასე ხდება, ადამიანები გამონახავენ საერთო ინტერესებს, საერთო სიყვარულის ან სიძულვილის ობიექტს და ცდილობენ ერთმანეთს შეუმსუბუქონ სამუშაოსგან მიღებული სტრესი. ეს არის ერთგვარი თანხმობა მათ შორის. კრამი და იზაბელა გამოყოფენ ორგანიზაციაში მსგავსი მეგობრული თანხმობის სამ ტიპს: ინფორმაციული თანხმობა, კოლეგიალური თანხმობა და განსაკუთრებული თანხმობა (Kram and Izabella, 1985).

ინფორმაციული თანხმობა. ამ ურთიერთობების დროს დამახასიათებელია ღია სამუშაო ურთიერთობები, ინფორმაციულობა სამუშაოზე და ორგანიზაციაზე, აზრთა გაცვლა, თუმცა ნაკლებად არის ადამიანური ურთიერთობები, ადამიანები ნაკლებად ენდობიან ერთმანეთს, არ აქვთ პერსონალური კავშირი და თვითგამჟღავნებასაც ერიდებიან. ანუ ისინი არიან მხოლოდ და მხოლოდ კოლეგები რომლებიც ცდილობენ დაკისრებულ მოვალეობას თავი კარგად გაართვან.

კოლეგიალური თანხმობა. ამ დროს ნდობა და თვითგამჟღავნება საშუალო დონეზეა, ურთიერთობებში შემოდის უფრო მეტი ინდივიდუალური როლები და ინფორმირებულობა, ასევე ინფორმაციის გაზიარება ხდება უფრო მეტი ემოციური მხარდაჭერით, უკუკავშირით და მეგობრობით. ადამიანები იწყებენ ერთმანეთთან დაახლოებას, ერთმანეთს უდგებიან უფრო მეტად გავებით.

განსაკუთრებული თანხმობა. ეს არის ორგანიზაციულ თანხმობაში ყველაზე ღრმა საფეხური, რომლის დროსაც ადამიანები იმდენად ახლოს არიან ერთმანეთთან არათორმალურად რომ ფორმალური ურთიერთობები სრულიად იგნორირებულია, რასაც ადამიანთა მაღალი თვითშეფასება და თვითგამჟღავნება იწვევს. ასეთი მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას გაცილებით დიდი დრო სჭირდება ვიდრე დანარჩენი ორისას, თითოეულ ადამიანს ორგანიზაციაში შესაძლებელია ერთი ან ორი ასეთი ურთიერთობა ჰქონდეს. (Kram and Izabella, 1985)

მაგრამ რა ხდება მაშინ როდესაც ადამიანებს არ მოსწონთ ერთმანეთი და უწევთ იურთიერთონ სამსახურში. ასეთი ტიპის ურთიერთობა ემყარება უპატივცემულობასა და კონფლიქტებს და რომ არა სამსახური ადამიანები არ გააგრძელებდნენ ერთმანეთთან ურთიერთობას, თუმცა ვფიქრობ შესაძლოა არ იყოს კონფლიქტი, არც უპატივცემულობა და მაინც არ დამყარდეს კარგი ურთიერთობები. ამ დროს ორი თანამშრომელი თანაარსებობს ერთმანეთის გვერდით და ერთმანეთს დახმარების ხელსაც უწვდიან მხოლოდ ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ საქმეში და როდესაც სამუშაო საათები სრულდება ისინი უბრალოდ წყვეტენ კავშირს, ემოციურსაც და სამსახურეობრივსაც. არ ხვდებიან ერთმანეთს სამსახურის გარეთ, არ საუბრობენ სხვა თემებზე, რადგან მათ უყვე

ჰყავთ თავიანთი მხარდამჭერები ორგანიზაციაში, რომელთანაც შესაძლოა განიხილონ კიდევ დანარჩენები.

3.3.3 არათორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბების უარყოფითი მიზეზები

ჩამოთვლილი ფაქტორები მეტნაკლებად დადებით ფაქტორებად უნდა მივიჩნიოთ რის გამოც ორგანიზაციაში არათორმალური ჯგუფები იქმნება, თუმცა მას შესაძლოა სხვა უარყოფითი ფაქტორებით გამონეული მიზეზებიც ჰქონდეს საფუძვლად.

პირველ ყველაზე გავრცელებულ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ მენეჯერის ან მმართველი გუნდის წევრების მუდმივი უსამართლო გადაწყვეტილებები, რაც იწვევს თანამშრომელთა გაღიზიანებას, აგრეთვე თანამშრომლებს შორის ფავორიტების ამორჩევა, რომელიც არა შესრულებული საქმით არამედ პირადი ან სხვა მოტივებით არის განპირობებული. მენეჯერებს ხშირად სჩვევიათ რამოდენიმე თანამშრომელს დაუმეგობრდნენ რაც სხვებს მათ მიმართ უარყოფითად განაწყობს და იქმნება მისგან "უარყოფილთა" ჯგუფი.

ასევე ერთ-ერთ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ გაუმართავი შიდა კომუნიკაცია, რადგან მმართველი გუნდი ვერ უზრუნველყოფს ყველა თანამშრომელს თანაბრად მიწოდონ ინფორმაცია, ისინი ერთმანეთს გადასცემენ და ხშირად ინფორმაციის არასწორი გავრცელებაც ხდება.

კიდევ ერთ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე არათორმალური ურთიერთობებისთვის ხელის არ შეწყობა. როდესაც მენეჯმენტი ამას ვერ უზრუნველყოფს ადამიანები თავად ივსებენ ამ დანაკლისს, რადგან ყველას აქვს მიდრეკილება მსგავსი ურთიერთობებისადმი.

3.4 არათორმალური ურთიერთობების დადებითი მხარეები ორგანიზაციაში.

საინტერესოა რა ფუნქციებს შეიძლება ასრულებდნენ არათორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში, გარდა იმისა რომ ადამიანებს აქვთ ამის მოთხოვნილება

და სიამოვნებას გვრით ან საჭიროებას ხელავენ მსგავს ჯგუფებში გაერთიანება. დევისი (2002) ვარაუდობს რომ რომ არათორმალური ჯგუფებს, ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, არანაკლებ ოთხი ძირითადი ფუნქცია აკისრიათ. (K.Davis,2002).

პირველი ფუნქცია-ისინი იცავენ კულტურულ და სოციალურ ღირებულებებს, რომლებიც ჯგუფისთვის ძვირფასია. როგორც წესი ჯგუფის წევრებს საერთო ღირებულებები და ფასეულობები აქვთ, რომლებიც ყოველდღიურობით უფრო მყარება და ჯგუფსაც აერთიანებს.

მეორე ფუნქცია- ისინი უზრუნველყოფენ სოციალურ სტატუს, რაც არ შეიძლება მიღებული იყოს ფორმალური ორგანიზაციიდან. დიდ ორგანიზაციაში, მომუშავე პირი თავს გრძნობს ანონიმურად, და არ მიიჩნევა როგორც უნიკალური ინდივიდი, ის დაკარგულია მომუშავე მასაში და ვერ ახდენს თავის რეალიზებას. არათორმალური ჯგუფების წევრები ერთმანეთს უზიარებენ ხუმრობებს, სადილობენ, მუშაობენ, რომლითაც ხელს უწყობენ პიროვნების პატივისცემას, თავდაჯერებულობას და ღირსების შეგრძნებას.

მესამე ფუნქცია-ისინი ხელს უწყობენ წევრებს შორის კომუნიკაციას. არათორმალური ჯგუფი ავითარებს საკომუნიკაციო საშუალებებს ან სისტემას, რომ მოახდინოს მისი წევრების ინფორმირება, ჯგუფის წევრები კარგად იცნობენ ერთმანეთს.

მეოთხე ფუნქცია-ისინი უზრუნველყოფენ სოციალურ კონტროლს, ჯგუფის შიგნით და გარეთ, ქცევის გავლენის და რეგულირების გზით. ჯგუფის წევრებს შორის შიდა კონტროლი, საერთო ცხოვრების სტილის დამკვიდრებას უწყობს ხელს. არათორმალური ურთიერთობები სულაც არ ნიშნავს რომ ეს ადამიანები არ ემორილეებიან რაიმე წესებს, ისინი ჯგუფს შიგნით ბუნებრივად დამკვიდრებულ წესებს იცავენ.

3.5 არათორმალური ურთიერთობების უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში

არათორმალურ ურთიერთობებს ორგანიზაციებში ასევე აქვთ მოსალოდნელი უარყოფითი მხარეები და პრობლემები, რომლებიც საჭიროებენ ფრთხილ და სათანადო ყურადღებას. არათორმალური ურთიერთობები ზოგჯერ გამოიწვევენ გულგრილობას, ან თუნდაც წინააღმდეგობას, ფორმალური ორგანიზაციაში მოსალოდნელ ნებისმიერ

ცვლილებასთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, არათორმალურ ურთიერთობების მეშვეობით, ერთი პირის მიერ წარმოთქმული შეუსაბამო ჭორები, შეიძლება სწრაფად გავრცელდეს ორგანიზაციაში.

როლური კონფლიქტი-არათორმალური ჯგუფის მოთხოვნის დაკმაყოფილებამ შეიძლება გამოიწვიოს, წევრების მიერ ფორმალური ორგანიზაციული მიზნებისგან დაშორება. რაც კარგი და სასურველია არათორმალური ჯგუფის წევრებისთვის, ის ყოველთვის არ არის კარგი ორგანიზაციისთვის. როლური კონფლიქტი შეიძლება შემცირდეს არათორმალური და ფორმალური ორგანიზაციების ინტერესების, მიზნების, მეთოდებისა და შეფასების სისტემების ინტეგრაციის მცდელობით. (Draper,2006)

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის განვება- ღირებულებების და ცხოვრების წესის მუდმივად შენარჩუნების მცდელობა, არათორმალურ ჯგუფებს უბიძგებს გახდეს ზედმეტად დამცავი მათი კულტურის მიმართ. შესაბამისად, მათ ცვლილების მიმართ აქვთ წინააღმდეგობები.

კონფორმიზმი-საზოგადოებრივი კონტროლი ხელს უწყობს და ახალისებს არათორმალური ჯგუფის წევრებს შორის კონფორმიზმს, რაც მათი შრომისუნარიანობაზე ცუდად აისახება. ამან შეიძლება ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას, ჩაახშოს ინიციატივები, შემოქმედებითობა და მრავალფეროვნება.

ჭორები- არასათანადოდ ინფორმირებულმა თანამშრომლებმა შეიძლება გაავრცელონ გადაუმოწმებელი და არასწორი ინფორმაცია,რამაც შესაძლოა ცუდი გავლენა იქონიოს თანამშრომლებზე.შეიძლება ჩამოყალიბდეს მათ შორის ცუდი დამოკიდებულება ან თუნდაც ძალადობრივი საქციელი.

როდესაც ჯგუფის წევრი,ვერ ამართლებს ჯგუფის მოდოლინს წარმოიქმნება კონფლიქტი. მსგავს ურთიერთობებში ვხვდებით სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტებს. პირველი, პერსონის კონფლიქტი, როდესაც საჭიროებები არღვევს ინდივიდის ფასეულობებს. მაგალითად, ადამიანს შეუძლია დატოვოს ჯგუფი, თუ მისი მორალური და სამართლიანობის პრინციპები განსხვავდება ჯგუფის აზრისაგან. მეორე ტიპის კონფლიქტი წარმოიქმნება როდესაც ადამიანი იმყოფება ორ უკიდურესობას შორის. მაგალითად, როდესაც ერთი მხრივ ჯგუფის ხელმძღვანელი მოქმედებს მისი თანამდებობის

შესაბამისად და მეორეს მხრივ, ჯგუფის წევრს სურს ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობები. მესამე ტიპის კონფლიქტი თავად ინდივიდებს შორის რომლებიც უპირისპირდებიან ფორმალური ორგანიზაციის მიზნებს შეიძლება გახდეს მიზეზი მის წევრებს შორის კონფლიქტისა. კვლევები გვიჩვენებს, რომ კონფლიქტის აცილება ძნელია, თუმცა შესაძლებელია მინიმუმამდე დავიყვანოთ მათი ნეგატიური გავლენა ახალ ჯგუფებზე.

შემდგომ თავში დანვრილებით განვიხილავ რა არის კონფლიქტი, რა ტიპის კონფლიქტებს ვხვდებით ორგანიზაციაში, როგორ ხდება მისი ესკალაცია და რა გზები არსებობს მის აღმოსაფხვრელად თუ დასასტაბილურებლად .

4. კონფლიქტის დეფინიცია

კონფლიქტის მრავალი დეფინიცია არსებობს, მათ შორის არის განსხვავებებიც და თანხვედრაც. კონფლიქტის ერთიანი ფსიქოლოგიისა და სოციალური მეცნიერების განმარტებით კონფლიქტი წარმოიშვება მაშინ როცა ხდება განსხვავებული აღქმის, სურვილისი, მოთხოვნის, ინტერესებისა და ქმედებების შეჯახება. კონფლიქტი შესაძლოა განვიხილოთ როგორც სისტემა, სადაც ერთი მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა გამორიცხავს სხვა მიზნების მიღწევას.

შეინოვის განმარტებით, კონფლიქტი ეს არის დაპირისპირებული მხარეების შეჯახება, როცა ერთი მხარის ქმედება აღიქმება მეორე მხარის მიერ ,თავიანთი ინტერესებისთვის საფრთხისმომცველად (Sheinov, 2014).

კარგ დეფინიციას გვთავაზობს კრისბერგი, მისი აზრით სოციალური კონფლიქტი ეს არის ურთიერთობა ორ ან მეტ მხარეს შორის რომელთააც იციან რომ მათ აქვთ შეუთავსებელი მიზნები. (Kriesberg, 1973),

ამავე აზრის მიმდევარი არის ბ. რიუტინგერი, ის განმარტავს კონფლიქტს , "როგორც დაძაბულ სიტუაციას სადაც ორი მხარე ერთმანეთზეა დამოკიდებული და ცდილობენ შეუთანხმებელი გეგმების განხორციელებას, ორივე მხარე თანხმდება იმაზე , რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში იმყოფებიან. (Bruno Ruetinger, 1980). რა თქმა უნდა რიუტინგერის

და კრისბერგის განმარტებები მრავლის მომცველია,თუმცა მას ბოლომდე ვერ დავეთანხმები,შესაძლოა ერთი მხარე მიიჩნევდეს რომ კონფლიქტურ სიტუაციაშია,ხოლო მეორე სულაც არ იზიარებდეს ამ აზრს.ამ დროს ადგილს იჩენს გაუგებრობა,მანამ სანამ მეორე მხარეც არ გააცნობიერებს რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში არინ.

კონფლიქტის დროს ადამიანები იწყებენ გაღიზინებას,იზრდება მათი ემოციურობა,ცდილობენ ერთმანეთს თავიანთი ძალა და უპირატესობა აჩვენონ და ბოლომდე დაიკვან თავიანთი შეხედულება და პოზიცია."კონფლიქტი უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი,რომელიც მოიცავს აღქმებს,ემოციებს,ქმედებებს და გამომდნარეობს ორი მხარისგან.კონფლიქტი არის პროცესი რომელიც იწყება მაშინ როცა ერთი მხარე გრძნობს თავისი მიზნების ჩაშლის საფრთხეს,ან მისი მოლოდინების გაცრუებას მეორე მხარის მიერ" (Thomas,1976) -აღნიშნავს თომასი.

თომასის მოსაძრებას იზიარებს პროფესორი გლაზლი,რომელიც ვფიქრობ კონფლიქტის ყველაზე თანამედროვე და ზუსტ დეფინიციას გვთავაზობს.ის აერთიანებს ჩამოთვლილ განსაზღვრებებს და უმატებს თანამედროვე კონფლიქტებიდან აღებულ ახალ ასპექტებს."სოციალური კონფლიქტი არის ინტერაქცია კონფლიქტის მონაწილე პირებს შორის,(ინდივიდები,ჯგუფები,ორგანიზაციები და ა.შ) სადაც მინიმუმ ერთი მოქმედი პირი გრძნობს სხვის ფიქრებთან,ქმედებებთან,ქცევებთან შეუთავსებლობას და ამ ქმედებს აღიქვას როგორც მასზე თავსმოხვევად" (F.Glasl; 2004,)

კონფლიქტის შესახებ თეორიები პერიოდულად ვითარდებოდა,მეცნიერები დაობდნენ იმასთან დაკავშირებით სასარგებლო იყო თუ არა კონფლიქტი ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისთვის.ჯაჯი აღწერს კონფლიქტის შესახებ შეხედულებების განვითარებას: (T.A.Judge,2009)

ტრადიციული შეხედულება.ამ შეხედულების მიხედვით ყველა კონფლიქტი მიიჩნეოდა როგორც უარყოფითი.მის სინონიმად იყენებდნენ ისეთ სიტყვებს როგორიცაა ძალადობა,განადგურება და ირაციონალურობა.კონფლიქტის შესახებ ეს შეხედულება გაბატონებული იყო 1930-1940 წლებში. თუ ორგანიზაციაში კონფლიქტი იყო ეს ნიშნავდა ცუდ კომუნიკაცია,ნდობის ნაკლებობას და მენეჯერთა უყურადღებობას.იმ დროინდელი ორგანიაციები მაქსიმალურად ცდილობდნენ თავიდან აეცილებინათ ყველა სახის

კონფლიქტი, ორგანიზაციაში უკომფლიქტობა სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების სანინდარი იყო.

უნდა ავლნიშნო, რომ დღესდღეობით ბევრი ორგანიზაცია ისევ ამ შეხედულებით საქმიანობს. ჯერ კიდევ არსებობს ერთგვარი შიში კონფლიქტების მიმართ.

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება. ეს შეხედულება 1940-1970 წლებში დომინირებდა. ამ შეხედულების თანახმად კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივი მოვლენაა და შეუძლებელია კონფლიქტები თავიდან ავირიდოთ. მან შესაძლოა ზოგჯერ სასარგებლო შედეგამდეც კი მიგვიყვანოს.

ინტერაქციონისტური შეხედულება. მხარს უჭერს კონფლიქტებს, რადგან მკაცრად კოოპერაციული და განონასწორებელი ჯგუფები მიდრეკილნი არიან გულგრილობისკენ, სტატისტიკურობისკენ და სიახლეებს რთულად ეგუებიან. რა თქმა უნდა ეს არ ნიშნავს რომ ყველა კონფლიქტი კარგია მაგრამ ზოგი ასტიმულირებს ჯგუფის ქმედითობას და მიზნებს.

თითქოს ყველა ჩამოთვლილი განმარტება სრულად ამონურავს კონფლიქტის არსს, მაგრამ ყოველდღიურად შესაძლოა ისეთ კონფლიქტურ სიტუაციაში აღმოვჩნდეთ რომლის ასპექტებიც არ შეესაბამება ჩამოთვლილს. ხშირად ადამიანები უბრალოდ აზრთა სხვადასხვაობასაც კონფლიქტად აღიქვამენ. პროფესორი გლაზლი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სოციალური კონფლიქტის და განსხვავებულობის გამიჯვნას ერთმანეთისგან და აღნიშნავს რომ ყველა სოციალურ კონფლიქტის საფუძველია განსხვავებები, თუმცა ყოველი განსხვავება არ არის კონფლიქტი. ჩვენ შესაძლოა გვინდეს ისეთი ადამიანების გვერდით ცხოვრება რომელთაგან განსხვავებული აზრები, გემოვნება შეხედულებები გვაქვს, შესაძლოა ჩვენს სურვილებსაც სხვადასხვა მიმართულებით მივყავდეთ მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ჩვენ გვაქვს კონფლიქტი ერთმანეთთან (F.Glasl.conforting conflict,2009).

4.1 სოციალური კონფლიქტის საფუძვლები

ლუი კრისბერგი თავის წიგნში "სოციალური კონფლიქტის სოციოლოგია" (Louis Kriesberg, 1973) განიხილავს სოციალური კონფლიქტის საუძვლებს და გამოყოფს რამოდენიმე ფაქტორს. პირველი რაზეც კრისბერგი საუბრობს ეს არის შიდა ფაქტორები და აღნიშნავს, რომ პოტენციური მონინალმდეგეების შინაგანი თვისებები არის მათი კონფლიქტის წყარო. როგორც წესი, მონინალმდეგე მხარეები არ აღიარებენ თავიანთ ნაკლს და კონფლიქტის მიზეზად ასახელებენ დაპირისპირებული მხარის შინაგან თვისებებს. ეს თეორიული მიდგომა ასევე მიუთითებს, რომ კონფლიქტის წარმოიქმნება ინდივიდებს, ადამიანთა ჯგუფს და საზოგადოებას შორის, თუმცა არსებობს სხვა თერიები რომელთა თანახმადაც კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი აღიანებს შორის ურთიერთობა და არა მათი შინაგანი მხარე. მეორე საფუძველი რაზეც კრისბერგი საუბრობს ეს არის სისტემური კონტექსტი ამ თეორიის მიხედვით სისტემური კონტექსტის ბევრი მახასიათებელი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი კულტურული ინსტიტუციონალური ფონი უდევს საფუძვლად მას. ასევე, თუ როგორაა გადანაწილებული ძალები, რესურსები და შესაძლებლობები სისტემს წევრებს შორის და რამდენად მყარი და სტაბილურია სისტემა. მესამე აქტორი კრისბერგის მიხედვით ეს არის -ურთიერთობა მონინალმდეგეთა შორის, როლის თანახმადაც კონფლიქტის წარმოქმნა დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორი ურთიერთობა ქონდათ და აქვთ პოტენციურ დაპირისპირებულ მხარეებს. კონფლიქტში ჩართული მხარეები ხშირად ადანაშაულებენ ერთმანეთს. თვითონ მონინალმდეგეებს შორის ურთიერთობა არის კონფლიქტის მნიშვნელოვანი წყარო. თუმცა თუ ვსაუბრობთ ამ კომპონენტზე, როგორ კონფლიქტის წყაროზე, უნდა განვსაზღვროთ თვითონ პრობლემის ხარისხი. ხალხის ჯგუფები თავიანთ თავს აკუთვნებენ ამათუიმ საზოგადოებას, რომ თავიანთი თავი გამოყონ სხვა ჯგუფებისაგან. ბოლო ფაქტორი რომელსაც კრისბერგი ასახელებს ეს არის სინთეზი, რომელიც აერთიანებს რამოდენიმე კითხვას: სინთეზი – იმისათვის, რომ აიხსნას ეს მიდგომები არსებობს ორხი კითხვა: 1. რამდენი სხვადასხვანაირი ახსნა შეიძლება გაერთიანდეს? 2 ბევრი ახსნა გვაჩვენებს რომ არსებობს ბევრის პოტენციური კონფლიქტი? 3 როგორაა დაკავშირებული ერთმანეთთან ეს შესაძლო კონფლიქტები? 4 მოცემულ

მომენტუმ რატომ არის ასე ცოტა კონფლიქტი როცა შესაძლებელია იყოს უფრო მეტი?
(Louis Kriesberg,1973).

4.2 კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები ორგანიზაციაში

ლუი კრისბერგი ასევე განიხილავს ორგანიზაციული კონფლიქტის მიზეზებს, ის ასახელებს რამოდენიმე მიზეზს რომლებიც ცალ-ცალკე თუ რამოდენიმე ერთად აღებული წარმოქმნის კონფლიქტს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა-ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით, კონფლიქტი იღებს სხვადასხვა ფორმებს. მაგალითად, თუ კომპანია იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას მას ექნება პრობლემა კონფლიქტის მოგვარებაში.

შეზღუდული რესურსები-ისეთი რესურსების ნაკლებობა როგორც არის ფული, დრო და აღჭურვილობა, ასევე კონკურენცია განყოფილებებსა და ხალხს შორის რომელიც ამ რესურსების ნაკლებობით არის გამონვეული წარმოქმნის კონფლიქტს. როდესაც დასაქმებულთა ესათუის ჯგუფი ვერ იღებს ასეთ რესურსებს, ეს იწვევს კონფლიქტს მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის.

ურთიერთდამოკიდებულების ამოცანა-ამ თეორიის მიხედვით კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი არის ურთიერთდამოკიდებულებები. იმისათვის როდემო მიიღწეულ იქნას საერთო მიზანი აუცილებელია ნდობა, როგორც ჯგუფის წევრებს შორის ასევე მმართველ გუნდსა და თანამშრომლებს შორის.

შეუთავსებელი მიზნები-ზოგჯერ კონფლიქტი წარმოიქმნდება მაშინ როდესაც მხარეებს შორის განსხვავებული მიზნებია. ორგანიზაციებში, შეუთავსებელი მიზნები გამოხატულია ხშირად, როცა დეპარტამენტის მენეჯერების ანაზღაურება ხდება სხვადასხვაგვარად, ან როდესაც ერთი მეორეზე მეტად პრივილეგირებულია სხვადასხვა

პიროვნული განსხვავებები-პიროვნული განსხვავებები თანამშრომლებს შორის ხშირია. იმის ფუნდამენტური განსხვავებების გაგება, თუროგორ ფიქრობს და მოქმედებს ხალხი დაგვეხმარება იმაში რომ უკეთესად გავიგოთ როგორ უყურებენ სხვები სხმაყაროს.

ამ გასხვავებების ცოდნა გვაძლევს საშუალებას შევამციროთ პერსონალური კონფლიქტები.

კომუნიკაციის პრობლემები-ზოგჯერ კონფლიქტი წარმოიქმნება უბრალო, პატარა კომუნიკაციური გაუგებრობის გამო, როგორცაა დაკარგული ელ.ფოსტა, ტელეფონის ზარის უგულებელყოფა. ზოგჯერ საუკეთესო განზრახვა შეიძლება კონფლიქტში გადაიზარდოს.

სუსტი მომუშავე პერსონალის არჩევა- ამ თეორიის მიხედვით არასათანადო მომუშავე პერსონალის არჩევა გამოიწვევს კონფლიქტს. თუ ადამიანები პროფესიონალიზმით არ გამოირჩევიან უფრო მეტ კონფლიქტურ სიტუაციას ემნიან.სამსახურში პერსონალს შორის კონფლიქტი არასდროს გაქრება, თუმცა მათი სათანადოდ შერჩევა შეამცირებს მათ შორის დაპირისპირებას. ასევე , მნიშვნელოვანია მათი ხედვების გათვალისწინება.(Louis Kriesberg,1973) .

4.3 კონფლიქტის ტიპები

თუ ლიტერატურას გადავხედავთ კონფლიქტის ტიპების მრავალგვარ დაყოფას წავაწყდებით სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით.შეგვიძლია გამოვყოთ სხვადასხვა სახის კონფლიქტები სხვადასხვა ავტორის შეხედულებებზე დაყრდნობით.ლევისკი,ბარი და საუნდერსი თავიანთ წიგნში (essentials of negotiation,2000) გამოყოფენ კონფლიქტის სხვადასხვა სახეებს:ესენია ინტერპერსონალური,ინტრაპერსონალური,შიდა ჯგუფური და ჯგუფთა შორისი.პროფესორი გლაზლი ამატებს ამ კონფლიქტებს ცივ და ცხელ კონფლიქტებს,ასევე დაფარულ და ღია კონფლიქტებზე საუბრობს(F.Glasls 1997).

ინტერპერსონალური კონფლიქტები-ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები.კონფლიქტის ეს სახეობა მიმართულია ორ ინდივიდს შორის და კარგად გვაჩვენებს როგორ განსხვავდება ერთი ადამიანი მეორისგან,ეს ცვლილებები გამოწვეულია განსხვავებული შეხედულებებით და არჩევანით. თუმცა საბოლოოდ ეს არის ის რასაც შეუძლია პიროვნულ ზრდამდე და სხვა ადამიანებთან კარგი ურთიერთობის დამყარებამდე მიგვიყვანოს.თუმცა როდესაც

ინტერპერსონალური კონფლიქტი დამანგრეველია,საწირო ხდება მედიატორის ჩარევა ,რომ გადაიჭრას ეს საკითხი

ინტრაპერსონალური კონფლიქტი ხდება ინდივიდის შიგნით.პროცესი მიმდინარეობს ადამიანის გონებაში.ამ ტიპის კონფლიქტში ჩართულია ადამიანის ფიქრები,ღირებულებები ,ემოციები.ის შეიძლება მრავალგვარი მიზეზისგან წარმოიშვას.მსგავსი კონფლიქტი სახიფათო ხდება მაშინ როდესაც ადამიანს არ შეუძლია ზუსტად დაინახოს ის რის გამოც წარმოიშვა შიდა კონფლიქტი,ამას მიყვაროთ ადამიანის ემოციუს მოუსვენრობამდე და ხშირად დეპრესიამდეც.ასეთ დროს უმჯობესია ადამიანებთან კომუნიკაცია,რომ საკუთარ თავს შეხედოთ გარედან და მიხვდეთ რომ ამან პოზიტიურ შედეგამდე მიგიყვანათ.პიროვნულად გაგზარდათ.

შიდა ჯგუფური კონფლიქტები ხდება მაშინ როდესაც დაპირისპირება იჩენს თავს ჯგუფის წევრებს შორის.ეს შეიძლება წარმოიშვას ინტერპერსონალური უთანხმოებებისგან,გაუგებრობეს და აზრთა სხვადასხვაობას მიყვაროთ კოფლიქტმდე,თუმცა ეს კონფლიქტი შესაძლოა დადებითად აისახოს ჯგუფის მუშაობაზე,შესაძლოა შემდგომ ჯგუფის წევრები დაახლოვოს,ნ ახალი იდეები წარმოშვას,ერთად იმუშაონ პრობლემების გადაჭრაზე.მთავარია კონფლიქტმა ესკალაციის მაღალ დნეს არ მიაღწიოს.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები ხდება მაშნ როდესაც გაუგებრობა იჩენს თავს ორგანიზაციებს და ჯგუფებს შორის.ეს შეიძლება გამოიწვიოს მათ შორის განსხვავებულმა მიზნებმა და მისწავებებმა.ასევე ჯგუფთაშორის შეჯიბრმა და კონკურენციამ.ჯგუფები ხშირად ემნიან ე.წ "მტრის ხატს" და მთელ თავის უარყოფით ენერგიას მიმართავენ მისკენ.მათ მიაჩნიათ რომ მათი შეხედულებები ყველაზე სწორია,ამიტომ მსგავსი ტიპის კონფლიქტი გართულების შემთხვევაში რთულად მოსაგვარებელი ხდება.

4.3.1ცხელი და ცივი კონფლიქტები

პროფესორი გლაზლის მიხედვით ცხელი კონფლიქტის დროს ადგილი აქვს მომატებულ მგრძობელობას, იდეებით აღფრთოვანებას მხარეებს შორის, ისინი ღიად მიდიან განხეთქილებაზე და ყველასთვის თვალსაჩინო დასანახია თუ როგორ ესხმის ერთი მხარე მეორეს თავს ის კი თავს იცავს და პიქით. მხარეებს შორის კომუნიკაცია კონფრონტაციის გზით მიმდინარეობს და მხარეები ცდილობენ უფრო მეტი მხარდამჭერი მოიზიდონ თავისკენ. ასეთ დროს ჯგუფებს გადაჭარბებულად სჯერათ საკუთარი ჯგუფის და იდეების და თვლიან რომ ერთიანობით დაუძლეველნი იქნებიან (I. Janis 1972). ცხელი კონფლიქტის დროს წესები და პროცედურები უარყოფილია, თუმცა ასეთ კონფლიქტს დადებითი მხარე ის აქვს რომ ყველასთვის ცნობილია კონფლიქტური სიტუაციის არსებობა, არავინ არავის არ ატყუებს და შესაბამისად როდესაც კონფლიქტი გაცხადებულია მისი მოგვარებაც შედარებით მარტივია. ზოგიერთ კომპანიაში ძალითაც კი გამოიწვევენ კონფლიქტურ სიტუაციებს, რადგან თვლიან რომ ეს კონკურენციას გაზრდის და შრომისუნარიანობასაც, თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა რომ ამ მიდგომამ შესაძლოა კომპანიას უარყოფითი შედეგები უფრო მოუტანოს ვიდრე დადებითი (Stangl, 2006).

ცივი კონფლიქტის მთავარი დამახასიათებელი თვისება არის ის რომ ძირითადად შეუმჩნევლად მიმდინარეობს მხარეებს შორის. ამ დროს ადამიანებს შორის კონტაქტი მინიმუმამდეა დაყვანილი, მხარეები არ გამოირჩევიან აღფრთოვანებით და ემოციებს არ ამჟღავნებენ, ცხელი კონფლიქტებისგან განსხვავებით ამ დროს მხარეების თვითშეფასება სუსტდება. როგორც წესი ყველა კონფლიქტის წინაპირობა ცივი კონფლიქტია მანამ სანამ კონფლიქტი ესკალაციის მაღალ დონეებს არ მიაღწევს.

4.3.2 ღია და თვარული კონფლიქტები

პროფესორი გლაზლი განასხვავებს ღია და დახურულ კონფლიქტებს. ღია კონფლიქტს ადგილი აქვს მაშინ როდესაც ორივე მხარარის მიერ გაცხადებული ეს, ანუ ყველამ იცის რომ კონფლიქტი აქვთ თუმცა ბოროტ განძრახვებსა და ქმედებებს ადგილი არ აქვთ, რაც შეეხება დათვარულ კონფლიქტებს ამ დროს არ არის გაცხადებული, ის

ფარულად მიმდინაარეობს და მხოლოდ დრო არის საჭირო იმისთვის რომ ზედაპირზე ამოტივტივდეს.დაფარული კონფლიქტი რაღაცით ცივ კონფლიქტსაც გავს,თუმცა ცივი კონფლიქტის დროს არ გვაქვს ფარული ინტრიგები და გამანადგურებელი ქმედებები,დაფარული კონფლიქტის დროს კი მსგავსი შემთხვევები ხშირია.

როგორც დავინახეთ მრავალგვარი ტიპის კონფლიქტები არსებობს,სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით,თითოეულს კი ცალკე კიდევ თავისი განშტოებები აქვს.ვიქტორ შეინოვი გამოყოფს შემთხვევით კონფლიქტებს არაშემთხვევითი კონფლიქტებისგან და ძალიან საინტერესო ანალიზს გვთავაზობს.შემთხვევითი კონფლიქტის ამოცნობა საკმაოდ რთულია რადგან მათ ახასიათებთ სრული მოულოდნელობა და ასევე შემთხვევით კონფლიქტებს არ ყავთ გამარჯვებული,ყველა მონაწილე მიიჩნება დამარცხებულად.რაც შეეხება არაშემთხვევით კონფლიქტებს ისინი ხასიათდებიან მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობებით ოპოზიციურ მხარეებს შორის.როგორც წესი ეს წინააღმდეგობები დაგროვილია და ეფუძნება კონფლიქტურ სიტუაციებს. (Viktor Sheinov ,2014).სწორედ ეს არის ფუნდამენტური განსხვავება შემთხვევით და არაშემთხვევით კონფლიქტებს შორის.ეს განსხვავება განაპირობებს ამ ორი ტიპის კონფლიქტის გაჩენის წინაპირობებს და იძლევა საშუალებას კარგად ჩავწვდეთ თითოეულის აზრს და ბუნებას.

4.4.კონფლიქტის ფუნქცია

კონფლიქტს ადამიანები ადრე მხოლოდ უარყოფით მოვლენად მიიჩნევდნენ და მის მთლიანად აღმოფხვრაზე ზრუნავდნენ,თუმცა დღეს ეს შეხედულება შეიცვალა,მთავარია როგორ მივუდგებით ამ საკითხს.კონფლიქტს არა მხოლოდ უარყოფითი არამედ დადებითი ფუნქციებიც აქვს ,უნდა ვიცოდეთ მისი მართვა და დადებითი კუთხით გამოყენება.ხშირად კონფლიქტი ყოველდღიურ ცხოვრებაში გვეხმარება საკიტხს სხვადასხვა მხრიდან შევხედოთ,არ ვიყოთ სწორხაზოვნები და მივიღოთ უფრო ეფექტური გადაწყვეტილებები.ცალ ცალკე განვიხილავ კონფლიქტის პოზიტიურ და ნეგატიურ ფუნქციებს.დინ ფრუიტი და ჯეფრი რუბინი თავიანთ წიგნში „სოციალური კონფლიქტი“ აღწერენ კონფლიქტის როგორც დადებით ასევე უარყოფით მხარეებს.მათი განმარტება

საკმაოდ ამომწურველი და ინფორმაციულია.თავდაპირველა განვიხილოთ კონფლიქტის დადებითი ფუნქციები.

4.4.1 კონფლიქტის პოზიტივი ფუნქციები

- კონფლიქტი ხელს უწყობს ისეთ სოციალურ ცვლილებებს,რომლებიც უზრუნველყოფს,როგორც შია ჯგუფებს შორის ასევე ინტერპერსონალური ურთიერთობების განახლებას და ინტერესთა შეჯამებას.

- კონფლიქტი ეხმარება ჯგუფებს არ მიიღონ ნაადრევი გადაწყვეტილებები. აიძულებს ამ პროცესში მონაწილე პირებს განაგრძონ და კარგად გაანალიზონ ის საკითხები რომლებიც კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას.

- კონფლიქტის საშუალებით მხარეებს ეძლევათ შესაძლებლობა მათი ინტერესები გახდნენ ერთმანეთის შესაბამისი,შედეგად მათ მიერ მირწეული შეთანხმება სასარგებლოა არა მხოლოდ პირადი ურთიერთობებისთვის არამედ ორგანიზაციის წარმატებით მუშაობის საუძველიც ხდება.

- შიდაჯგუფური კონფლიქტის გარეშე ჯგუფის ძირითად შემთხვევებში ჯგუფის სიჯანსაღე ირღვევა,რადგან კონფლიქტი ეხმარება ჯგუფს გაძლიერებაში,ჯგუფის წევრები განიხილავენ და ერთმანეთს უთანხმებენ და პატივს სცემენ თავიანთ და სხვის ინტერესებს ინტერესებს.

- ჯგუფებს შიდა კონფლიქტი კი აძლიერებს ჯგუფის შიდა ურთიერთობებს, აღმიანიანები ერთიანდებიან საერთო აზრით სხვის წინააღმდეგ, რათა მიაღწიონ ჯგუფის საერთო მიზანს.(Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. Social Conflic,2003)

4.4.2 კონფლიქტის უარყოფითი ფუნქციები

ბუნებრივია ისევე როგორც ყველაფერს კონფლიქტსაც მხოლოდ ერთი დადებითი მხარე ვერ ექნება, მას აქვს უარყოფითი ასპექტებიც, რომელიც ზოგჯერ როგორც ადამიანისთვის ასევე ორგანიზაციისთვის შესაძლოა დამანგრეველი აღმოჩნდეს. თრუიტი და რუბინის მიხედვით:

- კონფლიქტმა შესაძლოა ინდივიდებსა და ჯგუფებს ყურადღება გადაატანინოს მთლიანად კონფლიქტზე. დაუტოვოს ნაკლები დრო და რესურსი ძირითადი მიზნების შესასრულებლად, როდესაც კონფლიქტი მძიმე დაპირისპირებამდე მიდის ჯგუფები და ინდივიდები მთლიანად ცართუნნი არიან ამ კონფლიქტში და არა მხოლოდ ისინი, კონფლიქტს გარეთ პირებიც ვეღარ ახერხებენ იყვნენ პროდუქტიულები.

- კონფლიქტს შესაძლოა ქონდეს როგორც მოკლე ასევე გრძელვადიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გავლენა კონფლიქტში ჩართულ ან გარეშე პირებზე. ყველაზე ცუდი რაც შეიძლება ამან გამოიწვიოს არის ის რომ ინდივიდებსა და ჯგუფებს ეკარგებათ ბრძოლისუნარიანობა და იღებენ ღრმა ტრამვას.

- კონფლიქტი შესაძლოა გახდეს მიზეზი "კოლექტიური ტრამვისაც" რომელიც შესაზლოა გადაიქცეს "არჩეულ ტრამვად" იქედან გამომდინარე რომ თუ კონფლიქტი ვერ გადაილახა ის შესაძლოა გაგრძელდეს დიდი ხნის მანძილზე. მაგალითად ის ვისაც შენს "მტრად" მოიაზრებ შესაძლოა შენმა შთამომავალმაც მტრად ცათვალოს და დროთა განმავლობაში უფრო განმძაფრდეს. მთავარია როგორ აღიქვამ კონფლიქტს, თუ ის აღქმული იქნება როგორც ბუნებრივი მოვლენა და მას არ შევხედავთ საშიშს შესაძლოა კონფლიქტმა არა უარყოფით არამედ პირიქით დადებით შედეგებამდეც მიგვიყვანოს. (Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. Social Conflic, 2003)

ლიტერატურულ მასალაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ასევე გამოვყოთ კონფლიქტის უარყოფითი ეფექტის ფსიქოლოგიური და ქცევითი ასპექტები.

ფსიქოლოგიური ასპექტები

- სამუშაოთი ნაკლები დაინტერესება
- სამსახურით დაუკმაყოფილებლობა
- სამუშაო შფოთვა

- იმედგაცრეება
- ჩამოშორება ან გაუცხოება სხვებთან

ქცევითი ასპექტები

- თავდასხმა სხვებზე ან დივერსიის მოწყობა სამსახურში
- კომუნიკაციის შემცირება
- ზემოქმედების მცდელობებზე წინააღმდეგობის გაწევა.

4.5 კონფლიქტის ესკალაცია

კონფლიქტი როგორც წესი ერთი კონფლიქტური სიტუაციით არ ყალიბდება, ის თანდათან ღრმავდება დროსთან ერთად. ამ აზრის მიმდევარი იყო შეინოვიც რომელიც მიიჩნევს, რომ იმისათვის რათა მივიღოთ საბოლოოდ კონფლიქტური სიტუაცია აუცილებელია ის რაღაც დროში იყო განვლილი და გვთავაზობს შესაბამის ფორმულასაც: **კონფლიქტურ სიტუაციას+ინციდენტი=კონფლიქტს.**

- **კონფლიქტური სიტუაცია**-ეს არის დაგროვილი წინააღმდეგობები, როგორც კონფლიქტის პირველი მიზეზი. აღსანიშნავია, რომ კონფლიქტური სიტუაცია პრინციპულად განსხვავდება „კონფლიქტოგენისგან“ ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მომენტალურ გამოხატვას (სიტყვა, ქმედება), ხოლო კონფლიქტური სიტუაცია ყალიბდება ხანგრძლივი დროის მანძილზე.

- **შემთხვევა (ინციდენტი)**- არასასიამოვნო შემთხვევები გამოწვეული ერთი მხარის ზოგიერთი ქმედებებით ან განცხადებებით, რომელიც აღქმული იქნა მეორე მხარის მიერ, როგორც მათი ინტერესებისთვის საშიში. ტერმინოლოგიური განმარტებით ინციდენტი ეს არის კონფლიქტოგენი, ღია ბრძოლის პროვოცირებული დასაწყისი მხარეებს შორის.

- **კონფლიქტი**-ეს არის ღია დაპირისპირება. კონფლიქტური სიტუაცია როგორც წესი არ არსებობს მყისიერად, როგორც კონფლიქტი ის იზრდება თანდათან და კონფლიქტის ფარული ნიშნები არის მანამდე სანამ გარეთ არ „გაჟონავს“-აქედან იწყება კიდევ კონფლიქტი.

4.5.1 ესკალაციის ფაზების მოდელი

ესკალაციის მოდელი ნათლად უნდა გვაძლევდეს იმის საშუალებას რომ აღვიქვათ კონფლიქტის სიმძაფრე და სხვაობა ემედებებში. კონფლიქტის ესკალაციის უფრო ღრმა და დაწვრილებით განხილვას გვთავაზობს პროფესორი გლაზლი, რომლის ცხრა საფეხურიანი მოდელი დღესდღეობით ყველაზე გავრცელებული და ცნობილი მოდელია. რადგან ის დეტალურად აღწერს თითოეულს და განსხვავებებს მამ შორის. გლაზლის ცხრასაფეხურიანი მოდელი არის ძალიან კარგი ინსტრუმენტი კონფლიქტის დიაგნოსტიკისთვის, რომლის ანალიზის შედეგად ვიღებთ ინფორმაციას თუ როგორ გადავჭრათ ან თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტი რომელიც უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. დეტალურად განვიხილოთ გლაზლის კონფლიქტის ესკალაციის მოდელის ცხრავე საფეხური

1. გამკვრივება

კონფლიქტის ესკალაციის პირველ ეტაპზე მხარეებს შორის წამოიჭრება განსხვავებული აზრი სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით. იმატებს იმედგაცრუება ერთიერთობებში, პრობლემა რჩება გამაღიზიანებელი. ერთდროულად მიდის ბრძოლა გამარჯვებისთვის და სხვისი დამარცხებისთვის. მაგრამ ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს, რომ ეს დაძაბულობაა და ამ ფაქტორის დამსახურებით, ეს დაძაბულობა საუბრის შედეგად მოგვარებადია. ანუ ჯერ კიდევ არ არსებობს ჩამოყალიბებული მხარეები, პარტიები და ალიანსები. თუმცა თანდათან იწყება მათი ფორმირება საერთო იდეის ან გარკვეული თვალსაზრისის წინააღმდეგ. შემდეგ ეტაპებზე ეს ჯგუფები უფროდა და გამიჯნული ხდება ერთმანეთისგან. მხარეთ წევრები თავიანთ ინტერპრეტაციას უკეთებენ სიტუაციებს და ინფორმაციას ფილტრავენ თავიანთი შეხედულებებით. უფრო მეტ ყურადღებას მეორე მხარის შესახებ ნეგატიურ ინფორმაციაზე ამახვილებენ ვირე პოზიტიურზე. როდესაც მხარეები ხედავენ განსხვავებებს ერთმანეთში უცნდებათ იმედგაცრუების გრძობა, რაც იწვევს გულისწყვეტას, თუმცა ამ ეტაპზე ისინი ჯერ კიდევ ცდილობენ ამის მოგვარებას და თუ მცდელობა შედეგს არ გამოიღებს, ერთ ერთი მხარე

ჩათლის რომ ეს იყო დროის და ენერჯის ფუჭ ხარჯვა და ჩნდება ეჭვი იმის შესახებ მეორე მხარესაც თუ ნამდვილად სურდა ამ პრობლემის მოგვარება, ანუ დაინტერესებულ პირად მხოლოდ თავისი თავი ეჩვენებოდა და ასევე ეჭვი უჩნდებოდა ფარულ მოტივთან დაკავშირებით. მაგრამ შეიძლება ითქვას რომ ამ ეტაპზე კომუნიკაცია ორმხრივია და კონფლიქტი მე-2 ეტაპზე მხოლოდ მაშინ გადადის როდესაც ერთი მხარე კარგავს იმის რწმენას რომ კონფლიქტის მოგვარება დისკუსიითა და განხილვით შესაძლებელია.

2. დებატები და პოლემიკა

კონფლიქტის ესკალაციის ამ ეტაპზე ხდება მოსაზრებების, გრძნობების სურვილების მკვეთრი გამიჯვნა. მხარეებს მტკიცედ უყალიბდებათ შეხედულებები რომ რაღაც არის კარგი და რაღაც არის ცუდი, სხვა საშუალო დაშვებას არ აკეთებენ. მას შემდეგ რაც მხარეები ერთმანეთის ქმედებებში ვეღარ ხედავენ საღ არგუმენტებს კონფლიქტი გადაიზრდება სიტყვიერ დაპირისპირებაში, ერთმანეთის ნეგატივის აღმოჩენაზე არიან ორიენტირებულნი და ერთმანეთთან საუბრისთვის კი არ საუბრობენ არამედ აუდიტორიისთვის. ხმაშიც კი იგრძნობა მათი დამოკიდებულებები. ამ ეტაპზე ორივე მხარე ცდილობს გიმყაროს პოზიციები, უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმას თუ როგორ ჩანან სხვის თვალში. მათ სურთ უფრო მეტად წარმატებულნი და ძლიერნი ჩანდნენ ვიდრე არასაიმედო და არაკომპეტენტური. დებატები აღარ არის ორიენტირებული იმაზე თუ ვის აზრს უფრო მეტი ღირებულება აქვს სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით, არამედ ყურადღება ექცევა იმა თუ რომლის მოსაზრება უკეთ წარმოჩენს თავიანთ რეპუტაციას და კიდევ უფრო წარმატებულს წარმოაჩნს მათ. როდესაც რაციონალური და საკითხთან დაკავშირებული არგუმენტები საკმარისი აღარ არის წარმატების უზრუნველსაყოფად მხარეები სხვა ისეთ ხერხებს მიმართავენ როგორცაა ბრალის თვიდან არიდება და სხვაზ გადაბრალება, ძიერის ზედმეტად გაძვიადება და მოწინააღმდეგის იდეების აბსურდად წამოჩენა, განაცხადი ალტერნატიულ პოზიციებზე იმ მიზნით რომ ოპონენტი წამოვიდე " გონივრულ კომპრომისზე "

ეს ტაქტიკური ილეთები მიზნად ისახავს მოწინააღმდეგის ემოციური ბალანსის შრყევას ან შეჯახებაში გამარჯვების მოპოვებას. რაციონალური მიდგომა საკითხისადმი სულ უფრო და უფრო უკანა პლანზე გადადის და მას ემოციური ანაცვლებს, ემოციებით

მიღებული გადწყვეტილებები კი იწვევს ბევრს უსიამოვნებას. ადამიანები ფიქრობენ რომ სიტყვები იმას აღარ ნიშნავს რასაც უნდა ნიშნავდეს და ყველაფერი შენიღბულ, იკარგება ნდობა. და ნებისმიერი განცხადების თუ ქმედების უკან ეძებენ ქვეტექსტს რომელიც მათი აზრით სახიფათო შეიძლება აღმოჩნდეს მათთვის. უნდობლობა ასევე ქმნის დაუცველობის განცდას და კონტროლის დაკარგვის შიშს. ამიტომ ამ ეტაპზე გამოვლენილი აგრესიული ქმედებები ძირითადად ემსახურება თვით შეფასების ზრდას. მაქსიმალურად ცდილობენ ისეთი ქმედებები არ ჩაიდინონ რაც მათ რეპუტაციას სუსტად წარმოაჩენს, მაგრამ ამ ყველაფრის მიუხედავად მხარეებს მაინც საერთო ინტერესები და მიზნები აქვთ და მერყეობენ კონკურენციასა და თანამშრომლობას შორის.

3. ქმედება და რეაქცია სიტყვების ნაცვლად

მესამე ეტაპზე მხარეები ვეღარ ხედავენ საუბრის აზრს. თითოეულს აქვს შემდეგი პოზიცია: მე უნდა გავაკეთო ეს, მე ვეღარ დაველოდები რადგან საუბარი ვეღარ გვეხმარება. და ვინაიდან და რადგანაც საუბარს აზრი აღარ აქვს ისინი გადადიან ქმედებებზე. განახლებულ პირობებში კი ისინი ერთმანეთს კონკურენტებად აღიქვამენ, ამიტომ ცდილობენ ორმხრივი დამოკიდებულება შეცვალონ ცამხრივით რათა მოწინააღმდეგეზე დომინირება გახდეს შესაძლებელი, მკვეთრად შემოსაზღვრავენ თავიანთ ჯგუფებს და ისახავენ ყველაზე მნიშვნელოვან მიზანს, მოახდინონ მოწინააღმდეგის ბლოკირება რათა მათ არ მიაღწიონ სასურველს. ერთმანეთის ქმედებებს აკვირდებიან ანუ ვინ რას აკეთებს. იკლებს ემპათია და რაც უფრო მეტია ემპათიის კლება მით უფრო იმატებს ინტერპრეტაციები. სტერეოტიპული შეხედულებებიდან გამომდინარე მხარეები იქცევიან ისე რომ მოწინააღმდეგისგან მიიღონ ამ ქმედების საპასუხო რეაქცია, მათ უკვე მყარად სჯერათ თავიანთი შეხედულებების და იცავენ მათ. მხარეები საკუთარ თავს ხედავენ როგორც გარე ფაქტორების ტყვეები, რომელთაც ისინი ვეღარ აკონტროლებენ და ეს ერთგვარი თავის დაძვრენის მცდელობაც არის რათა მოვლენებზე პასუხისმგებლობას თავი აარიდონ. ამ ეტაპისთვის ასევე დამახასიათებელია განსხვავება ვერბალურსა და არავერბალურს ქმედებებს შორის. კონკურენცია უფრო მეტი ვიდრე კოოპერაცია და უმეტეს შემთხვევაში ქმედებები განიხილება როგორც აუცილებელი რეაგირება მოწინააღმდეგის ქცევაზე.

პროფესორი გლაზლი პირველ სამ ეტაპს აერთინებს პირველ ფაზაში და აღნიშნავს რომ ამ ეტაპზე მოდერატორს არ ჭირდება ღრმა ანალიზი,ის უბრალოდ ეხმარება მხარეებს თავიანთი პოტენციალი გამოამჟღავნონ,პირველ ფაზაში ძალიან მნიშვნელოვანია გავერკვიოთ რა ხდება არათორმალურ ურთიერთობებში ,რომელსაც შემდგომში უფრო კონკრეტულად განვიხილავ

4. იმიჯები და კოალიციები

ესკალაციის მეოთხე ეტაპისთვის დამახასიათებელია სტერეოტიპების შექმნა რომელიც ცოდნასა და შესაძლებლობებს ეყრდნობა. ყველაზე მნიშვნელოვან საზრუნავს ვინმეს რეპუტაციის განსაზღვრა წარმოადგენს. იქმნება საკუთარი და მტრის იმიჯები და შესაბამისად დადებითი არის საკუთარი იმიჯი ხოლო უარყოფითი მტრის იმიჯი. მათ უჭირთ დაინახონ მოწინააღმდეგის ინდივიდუალურობა და კომპლექსურობა. არც ერთი მხარე არ ეთანხმება იმ იმიჯს რომლითაც მას მოწინააღმდეგე ხედავს, შესაბამისად თუ შენ გაქვს აღქმა მოწინააღმდეგის მიმართ როგორც მტრის მიმართ, უკეთეს მას პროვოცირებას ისე რომ მოიქცეს როგორც ამას შენ ელოდები. სტერეოტიპულ შეხედულებებს ასევე ის დატვირთვა აქვს რომ ისინი ზენოლას ახდენენ ჯგუფებზე და საკმაოდ რთულია არ მოიქცე იმ წარმოდგენის შესაბამისად რა წარმოდგენაც შენზე აქვთ. ამ ეტაპზე კონფლიქტის მხარეები იწყებენ კოლექტიური მახასიათებელი თვისებების გამოვლენას, როგორც მეორე მხარის წევრებს შორის ასევე ჯგუფს შიგნით. ინდივიდები აღიქმებიან როგორც გარკვეული მახასიათებლების მქონენი და თითქოს მხოლოდ ძალით მიეკუთვნებიან რომელიმე ჯგუფს. მოწინააღმდეგეები არიან გაკრიტიკებულნი და შეურაცყოფილნი ,თუმცა ეს ყველაფერი მხოლოდ ისე ხდება რომ ოფიციალური ეტიკეტი არ დაირღვეს. დარტყმები მოწინააღმდეგეზე ხორციელდება ირონიულად, ორაზრონად და სხეულის ენა ამ დროს დიდ როლს თამაშობს. ის ვინც მსგავს ქმედებებს მიმართავს იცის რომ აშკარად ვერ დაადანაშაულებენ თუმცა აუცილებლად გამოიწვევს მოწინააღმდეგის გაღიზიანებას, ხშირად ადგილი აქვს ლიტერატურაში გავრცელებულ ტერმინსაც, რომელიც ორმაგი დაბმის სახელით არის ცნობილი. ასევე მხარეები ცდილობენ რაც შეიძლება მეტი მხარდამჭერი შემოიკრიბონ ირგვლივ და და წარმოჩნდნენ როგორც უფრო ძლიერები. ქმედებები ხორციელდება მოწინააღმდეგის

ვინაობის, იმიჯის პოზიციის განსასაზღვრად და კონფლიქტის მიზეზები გამოსახულია როგორც მონინაალმდეგის მახასიათებელი.

როდესაც ქმედებები ცდება ჩამოთვლილს კონფლიქტი გადადის შემდგომ ეტაპზე, როდესაც ორივე მხარე კარგავს საკუთარ სახეს და საჯაროდ არის შერცხვენილი და შეურაცყოფილი არაერთხელ კონფლიქტი გადადის მეხუთე ეტაპზე.

5. სახის დაკარგვა.

მეხუთე ეტაპს პირობითად სახის დაკარგვა ეწოდება რომელიც იმ სახეს გულისხმობს რაც ადამიანს აქვს სოციუმის თვალში. იმ სახეს როგორადაც მას სხვები აღიქვამენ. კონფლიქტის ამ ეტაპზე აშკარად გამოხატულია დაპირისპრებები, ადამიანები გადადიან პიროვნულ შეურაცყოფაზე. სხეულებრივად გამოხატავენ ზიზღს და შეტევაზე გადადიან, ერთმანეთს ხალხის წინაშე ამცირებენ და შესაძლოა ითქვას, რომ მორალი დაკარგულია. სახის დაკარგვა ასევე ნიშნავს იმას, რომ მონინაალმდეგები გრძნობენ მათ ნილაბი ჩამოხსნეს და დაინახეს ნილბის გარეშე, ისინი აღიქმებიან როგორც უზნეოები ხოლო ის ვინც ნირაბს ხსნის თავს მიიჩნევს ანგელოზად. ამ ეტაპზე ერთი მხარე თვლის რომ მეორე თავდანვე ამორალურად იქცეოდა და ყველა მტი ნაბიჯი იყო მხოლოდ და მხოლოდ რეალური ზრახვების შენიღბვა. ამ დროს არცერთი მხარე აღარ ეთვალთმაქცება ერთმანეთს და ყველაფერი ნათელია. ისინი ერთმანეთის იმიჯებს პატივს არ სცემენ, ერთი თავს მიიჩნევს ანგელოზად ხოლო მეორე მიჩნეულია ეშმაკად. ის ვინც სისუსტეს გამოიჩინს დიდი მორალური ზიანი ადგება და წნეხის ქვეშ არის. კონფლიქტი აღარ ეხება უბრალოდ საკიტხებს ის ვრცელდება წმინდა ღირებულებებზე, რა ტქმა უნდა ნდობა სრულიად დაკარგულია და ამ დროს დიდია იმედგაცრუება იმ თვალსაზრისით რომ ის რაც აქამდე მართალი ეგონათ სიცრუე აღმოჩნდა, უესტები გამოიყენება მინიმალური ნდობის მოსაპოვებლად, თუ ერთი მხარე დაუმტკიცებს მეორედ რომ ის მართალია შესაძლოა საჯაროდ ბოდიშის მოხდაც გახდეს საჭირ, თუმცა მეორე მხარე შიშობს რომ ეს აღქმული იქნება როგორც სისუსტე და ამით კიდევ უფრო დაზარალებდა მისი სტატუსი. ასეთ დროს შესაძლოა მეორე მხარე უბრალოდ მორალურად მალლა დადგეს მასზე და გამოსავალიც მოიძებნოს შესაბამისად, თუმცა ეს მდგომარეება ეხმარება მას გახდეს დომინანტი საზოგადოების და მონინაალმდეგის თვალში რასაც ისინი

როულად თუ ეგუებიან და საპასუხო ქმედებებით გამოირჩევიან.სწორედ ასეთ დროს როდესაც იწყებენ მხარეები ულტიმატუმის ენით საუბარს და ხშირად მუქარასაც აქვს ადგილი,კონფლიქტი გადადის შემდეგ მეექვსე ეტაპზე.

6.მუქარის სტრატეგიები-

ესკალაციის მეექვსე ეტაპისთვის დამახასიათებელია მუქარა მონინალმდეგის მხრიდან,მას შემდეგ რაც აღმოაჩინენ რომ გსხვა გზა აღარ რჩებათ დაპირისპირებული მხარეები ემუქრებიან ერთმანეთს რათა მიიღონ მათთვის სასურველი,მუქარის ეს ფორმა განსხვავდება დანარჩენი საფეხურებისთვის დამახასიათებელი ქმედებებისგან,თუმცა სიტუაცია ამ ეტაპზე უფრო ნაკლებად დრამატულია ვიდრე მე-5 ეტაპზე.პროფესორი გლაზლი გამოყოფს სტრატეგიული საფრთხეები 3 ფაზას

1.მხარეები ანხორციელებენ ორმხრივ მუქარას იმ მიზნით რომ მიიღონ მათთვის სასურველი და ცდილობენ დაამტკიცონ რომ იცინი არ აპირებენ დათმობას.ის ვინც ემუქრება იმედოვნებს რომ მონინალმდეგეს აიძულებსწავიდეს დათმობაზე,მოახდენს მასზე ფსიქოლოგიურ ზეწოლას და მოიპოვებს ავტონომიას.

2.შემდგომ ფაზაზე საფრთხეები უფრო მკაფიო და გამოხატულია,მხარეები აკეთებენ ისეთ განცხადებებს რომლებიც მათგან გამონვეულ საფრთხეს კიდევ უფრო სერიოზულად წარმოაჩენს.

3.მესამე ფაზაში მუქარა წარმოჩინდება როგორც ულტიმატუმი,რომელიც მონინალმდეგემ უნდა მიიღოს იმის მიუხედავად სურს თუ არა მას ეს.

ამ ფაზაში კონფლიქტი სულ უფრო და უფრო მწვავედება და ქმედებებიც შესაბამისია,თითოეული მხარე მოითხოვს საკითხი განხილული იქნას ზუსტად ისე როგორც მათ სურთ,რადგან ერთადერთი სწორი მათი შეხედულებაა.ისინი ქმედებებით ერთმანეთზე ზეწოლას ანხორციელებენ.ქცევა ვითარდება მიდრეკილებების და პანიკური იმპულსების შესაბამისად,ნებისმიერი ქმედება რომელიც ძლიერი ეფექტის მქონედ აღიქმება მიმზიდველია,ამ ეტაპს ასევე ახასიათებს მედიის მიმართ პრეტენზიების გამოხატვა.საჯარო განცხადებების დროს მხარეები ცდილობენ გააკეთონ ისეთი განცხადებები რომ მონინალმდეგე საფრთხის რეალურობაში და ულტიმატუმის მიღების აუცილებლობაში დაარწმუნონ,თუმცა მეორე მხარეც ცდილობს მოძებნოს საპასუხო

ქმედება,თუ მსგავსი სიტუაცია დიდი ხანი გაგრძელდა მხარეები სერიოზულ საფრთხეში არიან სტრესის ,უკონტროლო ქმედებებისა და მუდმივი ზენოლის გამო.გართულების შემთხვევაში შესაძლოა ამ ყველაფერმა დაშლაც გამოიწვიოს.

7.შეზღუდული გამანადგურებელი დარტყმები

მეშვიდე ეტაპზე მხარეები იწყებენ მუქარის სისრულეში მოყვანას,„არცერთი მხარე აღარ გრძნობს თავს უსაფრთხოდ და ელიან გამანადგურებელ დარტყმებს ერთმანეთისგან,რადგან კარგავენ რწმენას მოწინააღმდეგის ადამიანურობისა,ის არის უბრალოდ დაბრკოლება რომელიც უნდა აღმოიფხვრას ყველა შემთხვევაში .ადამიანური ღირსებები აღარ აბრკოლებთ და მხოლოდ მის განადგურებაზე არიან ორიენტირებულნი.თავდასხმები ხორციელდება როგორც ფინანსური ასევე ადამიანური კუთხითაც,სტატუსის წართმევა,გაკოტრება ,იურიდიული კონტროლის მოპოვება.შიში და სტრესი მხარეებს უბიძგებს ძალისმიერი თავდასხმებისკენ,რომლების ხშირად უფრო დესტრუქციულია,მოპოვებული გამარჯვებები უფრო და უფრო ამყარებს სიძლიერის შეგრძნებას,რაც ზრდის კონფლიქტის ესკალაციის საფრთხეს.სიცრუე ომის უმთავრეს იარაღად არის ქცეული.შედეგების გათვლა უფრო და უფრო რთული ხდება,დანაკარგები მოწინააღმდეგის მხრიდან აღიქმება გამარჯვებად,აღარ არის ადამიანური თანაგრძნობა.შესაძლოა ორივე მხარე დათანხმდეს წაგებაზე იმ შემთხვევაში თუ მოწინააღმდეგეს უფრო მეტი დანაკარგი ექნება,.მე-7 ეტაპზე მოწინააღმდეგე გამოხატავს საკუთარ მოთხოვნას და არ აინტერესებს როგორ იქნება იგი მიღებული ,მუქარას მოყვება ურთიერთობების დაუყონებლივ შეწყვეტა.თუ მხარეები ხელავენ რომ მოგება შეუძლებელია ეს არის წაგებული ბრძოლა,და ახლა უკვე მიზანი თვითგადარჩენაა

8.განადგურება

ამ მხარეები იერიშს განახორციელებენ მტრის საციცოცხლო ორგანოებზე.ამ ეტაპზე ირჩევენ შემდეგ მიდგომას:"ან ყველაფერი,ან არაფერი".მათ აქვთ ერთი კონკრეტული მიზანი დაანანევრონ მოწინააღმდეგე.ხდება თანმიმდევრული და სტრატეგიული თავდასხმა იმ იმედით რომ მოწინააღმდეგე ვერ შეძლებს წინააღმდეგობის გაწევას და თავდაცვას.როცა მხარეს თავს ესხმიან მისი განადგურების მუქარით მას აიძულებენ აღკვეთოს შიდა კოფლიქტები.მსგავსი კონფლიქტის დროს ორგანიზაცია

პარალიზებულია, ვეღარ ახერხებს მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულებას, მისი დასუსტება შიგნიდან ხდება. სიტუაცია იმდენად შეიძლება გამძაფრდეს, რომ მხარეები შეიძლება ფიზიკურ განადგურებამდეც კი მივიდნენ. მხარეები იშლებიან ერთმანეთის ზენოლის შედეგად რაც სიტუაციას კიდევ უფრო უკონტროლოს ხდის. მთავარი მიზანია მონინალმდეგის საფუძვლიანი განადგურება, ამ შემთხვევაში შემაკავებელი ფაქტორია თვითგადარჩენა

9. ერთად უფსკრულისკენ

ეს არის ესკალაციის ბოლო ეტაპი, როდესაც მონინალმდეგის განადგურება უვე იმდენად მნიშვნელოვანია რომ თვითგადარჩენის ეფექტიც აღარ მუშაობს. შეიძლება ითქვას რომ ამ დროს მხარეები იმავე ტოტს ჭრიან რომელზეც ზიან. ყველა უკან დასახევი გზა მოჭრილია და ომი მიმდინარეობს ყოველგვარი სინდისის ქენჯნისა და მონანიების გარეშე.

4.6 ქცევითი მიმართებები კონფლიქტში

კონფლიქტის დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ როგორ მოქმედებენ აქტორები, რა გზებს ირჩევენ კონფლიქტის მოსაგვარებლად თუ დასასტაბილურებლად. კ.ტომასმა შეიმუშავაალიან საინტერესო სქემა რომელიც აღწერს 5 ტიპის ქცევას, რომელსაც აქტორები მიმართავენ კონფლიქტური სიტუაციის დროს. ანუ რა კუთხით უდგებიან ერთმანეთის ქმედებებს. სწორედ ქვემოთ განხილულ სქემას ეფუძნება ჩემი კვლევაც რომლის შედეგებზეც მოგვიანებით ვისაუბრებ.

ეს ქცევითი სტრატეგიებია: განრიდება, კონკურენცია, თანამშრომლობითი სტრატეგია, შეგუების სტრატეგია, კომპრომისის სტრატეგია.

1. განრიდება

ამ სტადიას ასევე შეგვიძლია ვუწოდოთ პრობლემისგან გაქცევის სტადია, როცა მიზნებიც და კოოპერაციაც და დაბალია და ერთადერთ მიზანს კონფლიქტიდან გაქცევა, თავიდან არიდება წარმოადგენს. ეს არ არის კონფლიქტის გადაწყვეტის საუღეთესო გზა, ტუმცა გამოიყენება მაშნ როდესაც კონფლიქტი ესკალაციის მაღალ

საფეხურზეა. როდესაც კონფლიქტის დაძლევა შეუძლებელი ხდება და უკან დახევას გადაწყვეტენ ხოლმე.

2. კონკურენცია

ამ სტრატეგიის დროს ადგილი აქვს შეჯიბრს, კონკურენციას, მონინააღმდეგის დამარცხებას და გამარჯვების მოპოვებას. ეს სტრატეგია გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა დამანგრეველიც აღმოჩნდეს, როდესაც ერთ ერთი მხარე ყველაფერზე ხდება წამსვლელი გამარჯვების მოსაპოვებლად და ძირითადად გამოიყენება მაშინ როდესაც სწრაფი გადაწყვეტილებებია მისაღები, როდესაც სწრაფი რეაგირებაა საჭირო და სხვა ალტერნატიული საშუალებები ან არ არსებობს ან მხოლოდ მცირედი დოზით.

3. თანამშრომლობითი სტრატეგია.

ამ სტრატეგიის დროს კოოპერაციაზეც და მიზნებზეც ორიენტაცია მაღალია. კონფლიქტის მონაწილეები მიდიან ისეთ შეთანხმებამდე რომელიც ორივეს დააკმაყოფილებს და პრობლემაც ეფექტურად გადაიჭრება. მთავარი მიზანი არის დაკმაყოფილდეს ორივე მხარის ინტერესები. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც როდესაც არის საკმარისი დრო და რესურსები რომ მიიღონ ალტერნატიული გადაწყვეტილებები. როდესაც ორივე მხარეს სურს დააკმაყოფილონ თავიანთი ინტერესები.

4 შეგუების სტრატეგია

იგივე დათმობის სტრატეგია, როდესაც ერთი მხარე მიდის დათმობაზე, ამ დროს მიზნებზე ორიენტაცია დაბალია, ურთიერთობებზე კი მაღალია. ამ დროს ერთ თმობს იმისთვის რომ კეთილგანწყობა და კარგი დამოკიდებულება იქნეს შენარჩუნებული. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც კონფლიქტში გაურკვეველობაა და რომელიმე მხარეს არ სურს გამწვავდეს ის, ან იმ შემთხვევაშიც როდესაც იციან რომ სიტუაციიდან წაგებულნი გამოვლენ და ცდილობენ სხვა ალტერნატიული გზა მოძებნონ და ყველაფრის მალე დასრულება სურთ.

5 კომპრომისის სტრატეგია

ამ სტრატეგიის დროს მიზნებზეც და კოოპერაციაზეც ორიენტაცია საშუალო დონით ვლინდება. კონფლიქტში ბრალეულობა ორივე მხარეზე თანაბრად

გდანაწილდება. იმისათვის რომ თითოეულმა მათგანმა რაღაც მიიღოს უნდა დათმოს კიდევ. მაგრამ შესაძლოა სიტუაცია იე განვიტარდეს რომ ერთ მხარეს უფრო მეტი დათმობამ მოუწიოს რის შედეგადაც კონფლიქტი კიდევ უფრო მწვავედება. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც მიზნები ძალიან მნიშვნელოვანი და კონფლიქტის გაღრმავება არ ღირს. როდესაც არც თანამშრომლობა და არც კონკურენცია შედეგს არ იძლევა (რ. ჯორბენაძე; პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა).

4.7 კონფლიქტის მოგვარება

იმისათვის, რომ კონფლიქტი მოგვარდეს პირველ რიგში საჭიროა მხარეებმა დაინახონ და აღიარონ მისი არსებობდა, გააცნობიერო რომ ეს არ არის ტრაგედია და კონფლიქტი მიიღონ როგორც ბუნებრივი მოვლენა რომელიც ყველა ორგანიზაციაში და ყველა სახის ურთიერთობაში. არსებობს ბევრი მიდგომა როლითაც ცდილობენ გადაჭრან კონფლიქტური სიტუაცია თუცა მათგან ყველაზე გავრცელებულ მიდგომებს განვიხილავ. პირველი ეს არის

მოლაპარაკება

მოლაპარაკება ეს არის ერთ ერთი გავრცელებული მიდგომა კონფლიქტის მოსაგვარებლად. მოლაპარაკება ნიშნავს ორმხრივ კომუნიკაციას, რომლის საშუალებითაც მხარეები ცდილობენ მოაგვარონ თავიანთი პრობლემა. ამ მეთოდს თავისი სტრუქტურაც აქვს, შესაძლოა მხოლოდ მხარეებმა მოაგვარონ საკითხი ან ჩაერიოს მესამე პირი რომელიც წარმართავს მოლაპარაკებას. მნიშვნელოვანია რომ მხარეებმა ერთმანეთს მოუსმინონ, გამოხატონ ემპათია ერთმანეთის მიმართ. ძირითადად მოლაპარაკების დროს ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინება ხდება. ამ ხერხს ძირითადად მაშინ ვიყენებთ როდესაც ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს მისი არსო, ეს მეთოდი არის ნებაყოფლობითი, ნაკლებად სტრუქტურირებული, სწრაფი და ნაკლები დანახარჯებით, ასევე შესაძლოა მიგვიყვანოს მომგებიან შეთანხმებამდე.

მედიაცია

მედიაცია ეს არის პროცესი, როდესაც კონფლიქტურ მხარეებს საკიტხის მოგვარებაში მესამე პირი ეხმარება. ორგანიზაციული კონფლიქტების დროს ეს არის სპეციალურად მოწვეული მედიატორი, რომელიც ხელს უწყობს მათ დაამყარონ ნათელი კომუნიკაცია, მედიატორი არავითარ შემთხვევაში არ აიძულებს მათ მიიღონ ის გადაწყვეტილება რაც მისი აზრით სწორია. ის თავიდანვე აცნობს მედიაციის პროცესს და წესებს. მედიატორმა შესაძლოა ცალ ცალკეც იმუშაოს თითოეულ მხარესთან, მისი ამოცანაა ემპათიის გაღვიძება და ის რომ მხარეებს დაანახოს მონინააღმდეგის ხედვა. მედიაციის პროცესში ისეთი ნიუანსების აღმოჩენა ხდება რასაც იურიდიული გარჩევით ვერ მივაღწევთ. მედიაცია ხელს უწყობს კომუნიკაციას, არის არაფორმალური, ამცირებს მტრულ განწყობას და შესაძლოა მიგვიყვანოს ორივესთვის მომგებიან შეთანხმებამდე.

არბიტრაჟი

ეს არის პროცესი რომლის დროსაც მხარეები ერთმანეთს უყენებენ თავიანთ პრეტენზიებს ხოლო გადაწყვეტილებას მესამე პირი იღებს, ოღონდ ეს არ არის მოსამართლე ან სასამართლო მიუხედავად იმისა რომ მხოლოდ ერთი მხარე იმარჯვებს. არბიტრაჟის დროს შეხვედრებზე მხარეები წარადგენენ თავიანთი სიმართლის დამადასტურებელ დოკუმენტებს და სხვა ტიპის არგუმენტებს, რომელთა მოსმენის შემეგაც ხდება გადაწყვეტილების მიღება. მიღებული გადაწყვეტილების შესრულება აუცილებელია იმ შემთხვევაში თუ მხარეები თავიდანვე შეთანხმდებიან რომ აუცილებლად უნდა შესრულდეს ის. ეს მეთოდი მხოლოდ პროფესიული და ორგანიზაციული კონფლიქტების დროს გამოიყენება. არასავალეებულო არბიტრაჟის დროს კი კვლავ რჩებათ უფლება არ დაემორჩილონ მიღებულ გადაწყვეტილებას. არბიტრაჟის მეთოდი არის ნაკლებად სტრუქტურირებული ვიდრე სასამართლო და საკმაოდ ხშირად გამოიყენება.

5. კვლევის ანალიზი

5.1 კვლევის მიმოხილვა

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 122 რესპონდენტი, თითოეული მათგანი სხვადასხვა ორგანიზაციაში იკავებს დირექტორის, მენეჯერის ან საშუალო რგოლის მენეჯერის თანამდებობას. კვლევა ჩატარდა არა მხოლოდ თბილისში არამედ რამოდენიმე რაიონში და ქუთაისში. უნდა ითქვას რომ რესპონდენტები დიდი ინტერესით ჩაერთვნენ კვლევაში და ის ფაქტი, რომ კვლევა ანონიმურია მათთვის კიდევ უფრო მისაღები აღმოჩნდა. თავდაპირდაპირველად თბილისის მაშტაბით დაგინწყე კვლევა, მოვიძიე სხვადასხვა კომპანიების შეილები, გავუგზავნე კითხვარი და ვთხოვე მონაწილეობა მიეღოთ გამოკითხვაში. მოსალოდნელი იყო, რომ შეილით დიდი

გამოხმაურება არ იქნებოდა თუმცა გამოკითხულთა $\frac{3}{4}$ მაინც შეგროვდა. ამის შემდგომ დავიწყე კვლევა ქუთაისში. თავდაპირველად დავეკავშრდი ნაცნობ კომპანიას, რომელმაც გადამამისამართა სხვა ორგანიზაციებში. ქუთაისში ძირითადად გამოიკითხა ტურისტული კომპანიების მენეჯერები. ბაღდათის რაიონშიც მსგავსი პრონციპით ჩატარდა კვლევა, თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ ეს რაიონი დღემდე განიცდის ინტერნეტის პრობლემას, ამიტომ კითხვარი ამობეჭდილი სახით შევავსებინე რესპონდენტებს. ბაღდათელი რესპონდენტების უმეტესობას წარმოადგენდა სხვადასხვა სოფლის მთავარი ექიმები, რომლებიც ექვემდებარებიან რაიონს. ხოლო თავად რაიონში გამოიკითხა აფთიაქების და კულტურული ცენტრის საშუალო რგოლის მენეჯერები. აქვე მინდა აღვნიშნო, რომ თავდაპირველად სიფრხილეს იჩენდნენ მონაწილეობასთან დაკავშირებით, მაგრამ დეტალურად ახსნის შემდეგ თუ რას ემსახურებოდა კვლევა, უმეტესობა დათანხმდა.

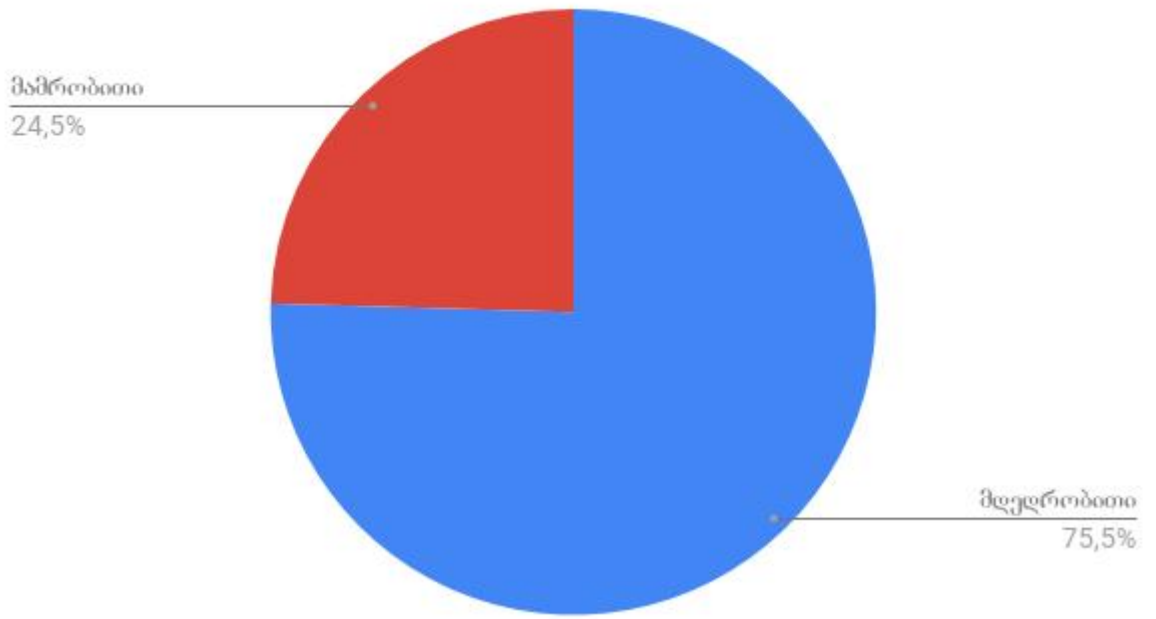
კვლევის მიზანი იყო დაგვედგინა თუ სხვადასხვა სახის კონფლიქტურ სიტუაციებში როგორ რეაგირებენ ისინი, ამიტომ სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტის რამოდენიმე ვარიანტი შევიტანე კითხვარში, რათა დაგვეკვირვებოდა ერთი ტიპის კონფლიქტურ სიტუაციებზე ერთნაირ პასუხებს თუ მივიღებდი. კვლევის ერთ-ერთი მიზანი იყო ასევე დამედგინა თუ როგორ აღიქვამენ მენეჯერები თავიან ორგანიზაციაში არაფორმალურ ურთიერთობებს, ანუ რამდენად მიიჩნევენ მას კონფლიქტის წყაროდ.

კვლევა ეფუძნება ტომასის სქემას რომელიც საკითხისადმი მიდგომის 5 ვარიანტს გვთავაზობს. ვფიქრობ ეს მეთოდი მოცემული ტიპის კვლევას ყველაზე მეტად მიესადაგება, თუმცა იქედან გამომდინარე, რომ რესპონდენტებმა არ იცოდნენ ამ მეთოდის სპეციფიკა ხშირად უფრო მეტი სავარაუდო პასუხის სურდათ ყოფილიყო, რომლიდანაც აირჩევდნენ ერთს. კითხვარი მოიცავდა ცხრა კონფლიქტურ სიტუაციას, რომელშიც ერთი ტიპის კონფლიქტის სხვადასხვა ვარიანტი იყო მოცემული და რესპონდენტები ირჩევდნენ ამ სიტუაციის მოგვარების ერთ მეთოდს. თითოეული სიტუაცია აღებულია რეალური შემთხვევიდან და არ წარმოადგენს გამოგონილს.

5.2 მონაცემების ანალიზი

კვლევის მონაცემების დამუშავება დაჟინყე დემოგრაფიული მონაცემების დამუშავებით ,რადგან მნიშვნელოვან ფაქტორად მიმაჩნია რესპონდენტების სქესის,განათლებისა და ასაკის გადანაწილება.

სქესის რაოდენობა



დიაგრამა1

დიაგრამა 1 გვიჩვენებს,რომ გამოკითხულთაგან სხვადასხვა ორგანიზაციაში მენეჯერულ თუ სხვა თანამდებობებზე ქალების რაოდენობა ჭარბობს. ქალები წარმოდგენილნი არიან 75,5%-ით ხოლო მამაკაცები კი 24,5%-ით.

რაც შეეხება განათლებას,როგორც წესი რესპონდენტების აბსოლიტურ უმრავლესობას აქვს უმაღესი განათლება.რაც მეტნაკლებად მოსალოდნელი შედეგია.

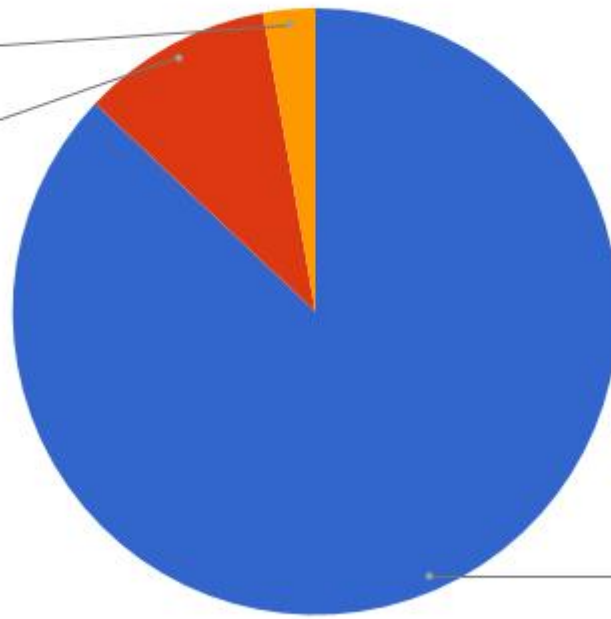
განათლების რაოდენობა

საშუალო

2,8%

ბაკალავრის

10,2%

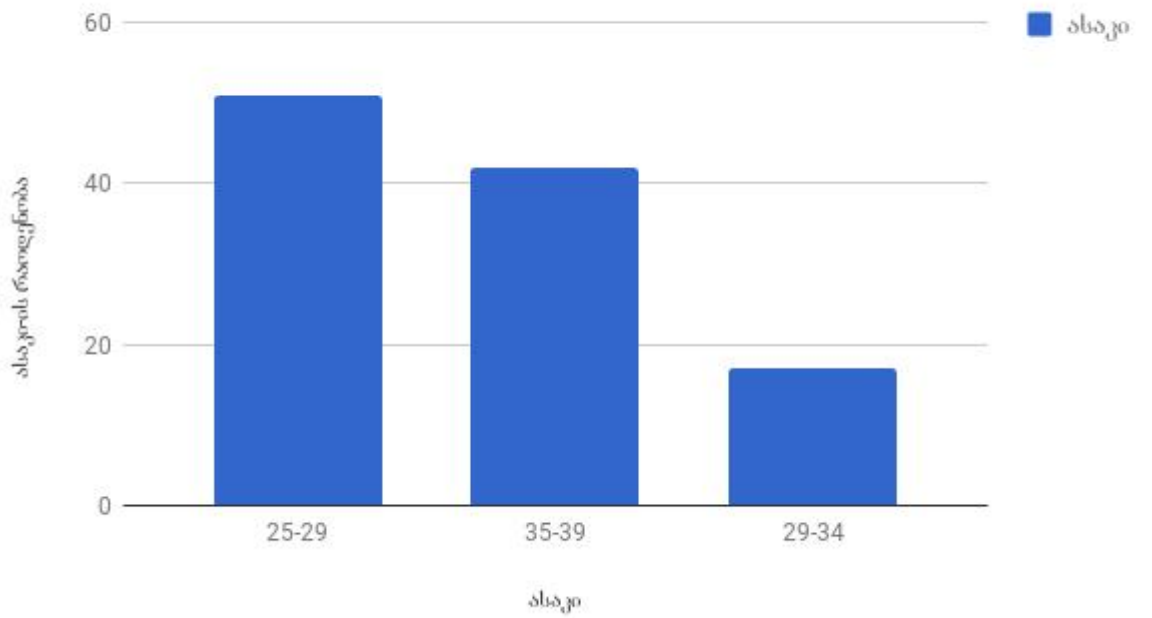


უმაღლესი

87,0%

დიაგრამა 2

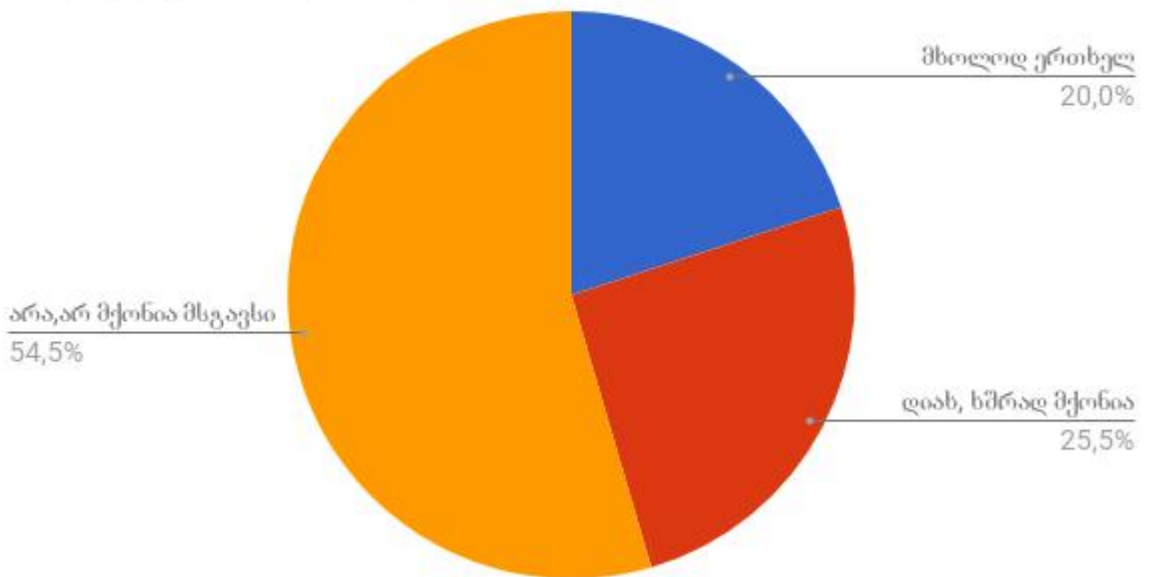
ასაკის რაოდენობა



დიაგრამა3

ასაკობრივ გადანაწილების მხრივ ,დიაგრამა2 აჩვენებს, რომ გამოკითხულთა უმავლესობა 25-29 წლის შუალედშია,თუმცა დიდად არ განსხვავდება 35-39 წლის შუალეში მოქცეული რესპონდენტების რაოდენობისგან.ყველაზე მცირე მაჩვენებელი მივიღეთ 29-34 ასაკობრივ არეალში რომელიც მხოლოდ 17 რესპონდენტით არის წარმოდგენილი.იქედან გამომდინარე,რომ საკმაოდ ახალგაზრდა მენეჯერები გამოვკითხე,საინტერესოდ მეჩვენება აქვთ თუ არა მათ თანამედროვე მიდგომები კონფლიქტის მოგვარების.თუმცა მანამდე მნიშვნელოვანია იმის დადგენა თუ რამდენად ხშირად ხვდებიან ისინი მსგავს სიტუაციაში.

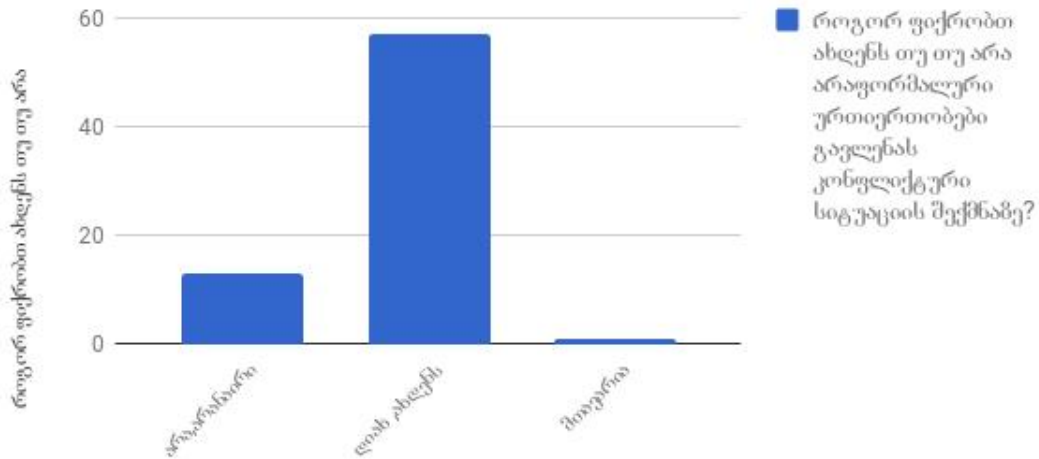
ყოფილხართ თუ არა ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტურ სიტუაციაში, რომელზედაც მოახდინეთ რეაგირება?-ის რაოდენობა



დიაგრამა4

კითხვაზე ჰქონდათ თუ არა რესპონდენტებს ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტური სიტუაციები 54,5% უპასუხა რომ არ ჰქონიათ, 25,5% აღნიშნავს, რომ ხშირად აქვს მსგავსი სიტუაცია, ხოლო 20% კი ამბობს, რომ მხოლოდ ერთხელ ჰქონდა კონფლიქტი.

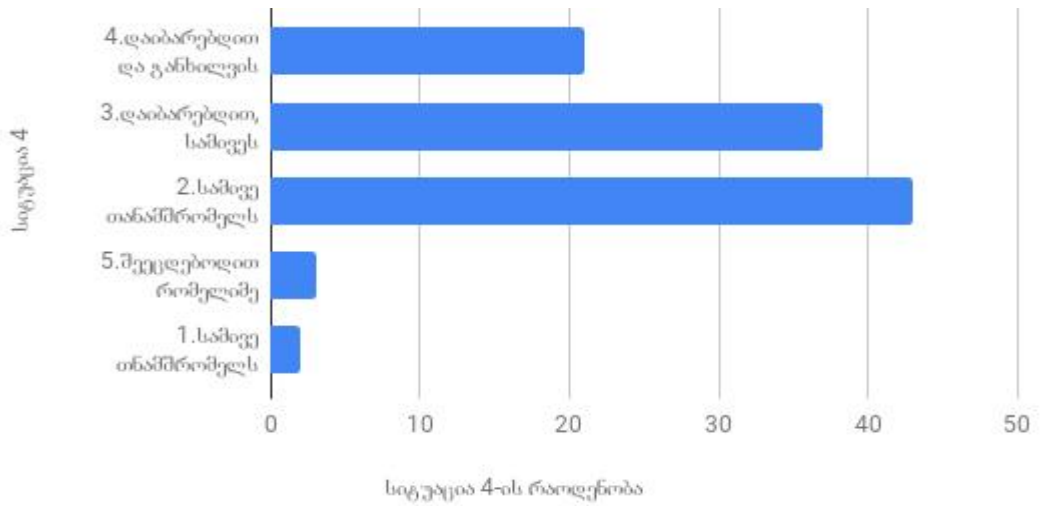
როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ თუ არა არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაზე? -ის რაოდენობა



როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ თუ არა არაფორმალური

დიაგრამა 5

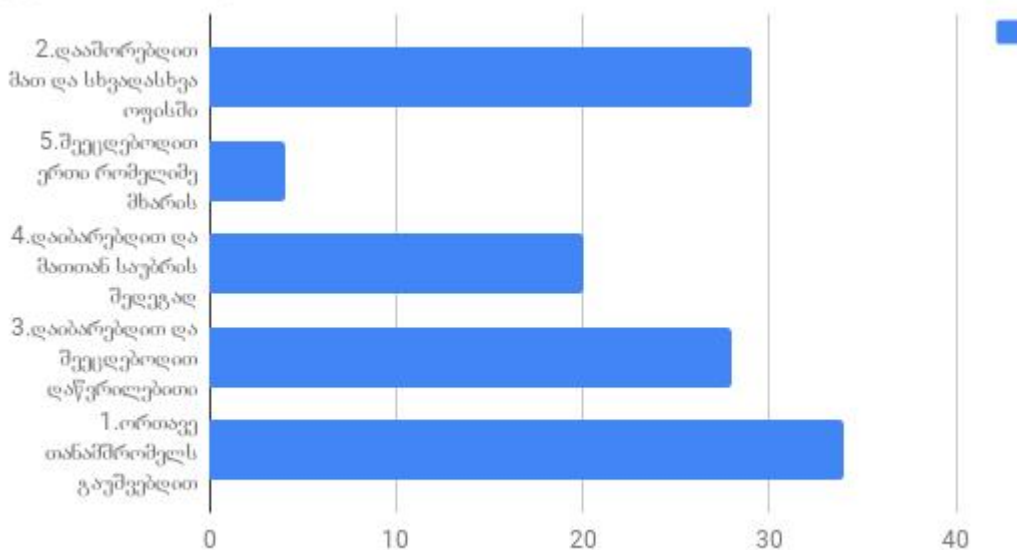
იქედან გამომდინარე რომ ,კვლევის ერთ-ერთი მიზანი იყო დაგვედგინა რამდენად ახდენს არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტის შექმნაზე ,რესპონდენტებს ვთხოვეთ დაეფიქსირებინათ თავისი აზრი ამ საკითხთან დაკავშირებით. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მხოლოდ 18% მიიჩნევს ,რომ არანაირი გავლენა არ აქვს ხოლო აბსოლუტური უმრავლესობის აზრით არაფორმალური ურთიერთობები განაპირობებს კონფლიქტურ სიტუაციას. მხოლოდ მცირე ნაწილი მიიჩნევს ,რომ მთავარია არაფორმალური ურთიერთობები ზღვარს არ გასცდეს.



დიაგრამა 7

(იხ დანართი,სიტუაცია 4)

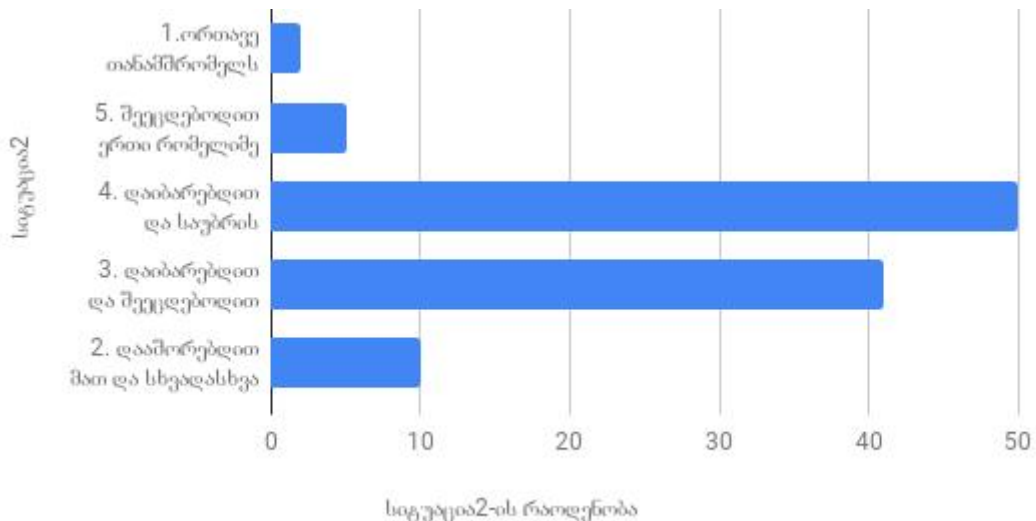
რაც შეეხება გამოკითხული მენეჯერების დამოკიდებულებას და მიდგომას კონფლიქტური სიტუაციების მიმართ,კვლევამ აჩვენა,რომ ისეთ სიტუაციებში სადაც კონფლიქტი საქმესაც ეხება და პირად ურთიერთობებსაც ,ხელმძღვანელები ერიდებიან რადიკალური გადაწყვეტილების მიღებას,მაგალითად ისეთისას რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების განთავისფლებას.ერთ-ერთი მსგასი სიტუაციის ანალიზმა გგვაჩვენა, მათ ურჩევნიათ თანამშრომლები გადაანაწილონ სხვადასხვა ოფისებში და ამით მოაგვარონ კონფლიქტი.



დიაგრამა 8

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ თუ ურთიერთობები ცდება საქმიან ფარგლებს, პირად დაპირისპირებად იქცევა და ეს დიდი ხნის მანძილზე გრძელდება ხელმძღვანელები აზრი სამ მიდგომასთან დაკავშირებით თითქმის თანაბრად გაიყო მაგრამ მაინც უმეტესი წილი ანუ 28 % მიიჩნევს, რომ ორთავე თანამშრომლს გაანთავისუფლებდა სამსახურიდან, დაახლოებით 26% მიიჩნევს, რომ დააშორებდა და სხვადასხვა ოფისებში ამუშავებდა ხოლო 24% საკითხის გარკვევას ამჯობინებს ორივე მხარესთან საუბრით. ასევე მსგავსი შემთხვევა არის მერვე სიტუაციაში (იხ.დანართი). ამ სიტუაციაშიც მენეჯერთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ორივე თანამშრომელმა უნდა დატოვოს სამუშაო ადგილი.

ხოლო თუ საქმე მხოლოდ საქმიან შეუთავსებლობას ეხება ხელმძღვანელების მიდგომა შემდეგია



დიაგრამა 9

4. დაიბარებდით და საუბრის შედეგად მიაღწევდით ორთავესთვის ხელსაყრელ შეთანხმებას;“-ს აქვს უმაღლესი მნიშვნელობა (იხ.დანართი,სიტუაცია2).

კვლევის შეზღუდვები

იქედან გამომდინარე,რომ კვლევა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან ,მენეჯერებთან და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ჩატარდა ,ვერ განვაზოგადებთ რომელიმე ერთი კონკრეტული ტიპის ორგანიზაციაზე,ვინაიდან და რაგანაც ყველა მიმართულების ორგანიზაციას თავისი სტრუქტურა და მიდგომები აქვს.ასევე კვლევა ტერიტორიულად გაშლილია და ვფიქრობ მომავალში უფრო მეტი რესპონდენტის გამოკითხვა უფრო კარგ შედეგს მოგვცემს.კვლევა იძლევა ზოგად სურათს იმასთან დაკავშირებით თუ როგორ ხედავენ ისინი კონფლიქტის მოგვარების გზებს და არაფორმალურ ურთიერთობებს.

რეკომენდაციები

კონფლიქტისადმი ჯანსაღი დამოკიდებულება და ღია კომუნიკაციანინ გადადგმული ნაბიჯია კონფლიქტის მოგვარებისკენ.როდესაც გვსურს კონფლიქტი აღმოვფხვრათ რიგ შემთხვევაში მესამე პირის ჩარევა საჭირო ხდება.სასურველია ორგანიზაციაში შეიქმნას ისეთი გარემო,როდესაც კონფლიქტზე თუ აზრთა სხვადასხვაობაზე ღიად საუბარი შესაძლებელია და მსგასი შემთხვევა არ ჩაითვლება როგორც პრობლემა.ასევე სასურველია თუ მენეჯერები დაარეგულირებენ არათორმალურ ურთიერთობებს და გამოყოფენ მათ საქმიანისგან,რადგან კონფლიქტებს ხშირ შემთხვევაში მათი ერთმანეთში არევა იწვევს.

6.დასკვნა

წინამდებარე კვლევის შესაჯამებლად უნდა ითქვას ,რომ კვლევამ გვაჩვენა საინტერესო ზოგადი სურათი,იმისა თუ დღესდღეობით ქართულ ორგანიზაციებში მენეჯერების ნაწილი როგორ უდგება კონფლიქტურ სიტუაციებსა და არათორმალურ ურთიერთობებს. ის ფაქტი,რომ მათი ნაწილი არათორმალურ ურთიერთობებს კონფლიქტის საწინდარად მიიჩნევს ,მეტყველებს იმაზე რომ ცდილობენ თავიანთ ორგანიზაციებში დააბალანსონ ეს ურთიერთობები,თუმცა რა თქმა უნდა ეს ყოველთვის ასე არ ხდება.

რაც შეეხება კონფლიქტისადმი მიდგმებს,კვლევამ აჩვენა,რომ მენეჯერებს ერთი რაიმე კონკრეტული მიდგომა არ აქვთ და ისინი სიტუაციიდან გამომდინარე

მოქმედებენ, შესაძლოა მიიღონ რადიკალური გადაწყვეტილებებიც ან სხვა გამოსავალი მოძებნონ.

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ძირითადად მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები ჭარბობენ და ისიც ასაკით დაბალ ზღვარში არიან მოქცეულნი,

ეს კვლევა ,როგორც უკვე აღინიშნა მხოლოდ ზოგად სურათს იძლევა და სასურველი იქნებოდა მისი განვითარება დ განვრცობა უფრო მეტ ორგანიზაციაში, რადგან გამოკითხული რესპონდენტები მხოლოდ მცირე ნაწილია ამ თანამდებობაზე დასაქმებულების.

კვლევის შედეგების მიხედვით რესპონდენტები გარკვეულ შემთხვევებში ცდილობენ თავი აარიდონ კონფლიქტურ სიტუაციას და მის აღმოსაფხვრელად თანამშრომლების სამსახურიდან განთავისუფლებას მიიჩნევენ საჭიროდ. კონფლიქტისადმი ჯანსაღი დამოკიდებულება და ღია კომუნიკაცია წინ გადადგმული ნაბიჯია კონფლიქტის მოგვარებისაკენ. სასურველია დაბალანსდეს არაფორმალური და საქმიანი ურთიერთობები ორგანიზაციაში ,რომ ერთმა მეორეს ხელი არ შეუშალოს. მიზნულად კონფლიქტზე საუბარი არა პრობლემად არამედ განვითარებისკენ გადადმულ ნაბიჯად იქნეს მიჩნეული.

დანართში კონფლიქტური სიტუაციები სრული სახით არის წარმოდგენილი, მიუხედავად იმისა, რომ ერთი ტიპის კონფლიქტთან დაკავშირებით სხვადასხვა სიტუაციური კითხვა იყო გამოყენებული, გადავწყვიტე თვალსაჩინოებისთვის მაინც დამეტოვებინა ყველა სიტუაცია გარდა ერთისა, რომელიც ვფიქრობ საკითხს არ იყო აცდენილი, მაგრამ კონფლიქტში მონაწილე მხარეები ცოტა ბუნდოვნად მეჩვენებოდა და სიტუაციაც ძირითადად სამ პასუხზე იყო ორიენტირებული. ამიტომ გადავწყვიტე ამომელო ეს სიტუაცია კითხვარიდან. დათვლილი მონაცემების არევისგან თავის დაზღვევის მიზნით სიტუაციების ნუმერაცია 4-დან გადადის 6-ზე, ხოლო ამოღებული სიტუაცია არის 5.

ლიტერატურული მიმოხილვა

- Glasl.F (2011)- Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater
- Glasl.F(1999)- Confronting Conflict
- Mayo, E. (1993). The Human Problems of an Industrial Civilization
- Gillespie, R. (1991). Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. Cambridge University Press: New York.
- Kram,K; Isabella,L(1985) mentoring alternatives:the role of peer relationships in career development.

- Morrison,R.K.L.(2005)Informal Relationships in the Workplace:Associations with Job Satisfaction,Organisational Commitment and Turnover Intentions
- Kriesberg,L(1998). Constructive Conflicts.
- Kriesberg,L(1973) The sociology of social conflicts
- Шейнов, В.П. (2014)Управление конфликтами.
- ჯორბენაძე.რ(2001) პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა.
- Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. (2003) Social Conflict.
- Irving,J.L(1971); Group think,psychology today,November
- ჯაჯია.ა (2009) ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები.
- <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe>
- <http://smallbusiness.chron.com/reasons-conflict-workplace-2831.html>

დანართი1

კითხვარი

კონფლიქტი და მასზე რეაგირების გზები

გთხოვთ თითოეულ კითხვაზე გასცეთ მხოლოდ ერთი პასუხი,კვლევა ემსახურება სამეცნიერო მიზნებს და თქვენი კონფიდენციალურობა დაცულია.მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

სიტუაცია 1

საავადმყოფოს ექიმი ხშირად აძლევს შენიშვნას ახალ ექთნს, როცა მისი აზრით დაკისრებულ მოვალეობებს თავს ვერ ართმევს, ის აღნიშნავს, რომ ექთანს სათანადო კვალიფიკაცია არ აქვს იმის თუ როგორ იზრუნოს პაციენტებზე, რა დროს მიაქციოს მათ ყურადღება და როგორ. ექთნი კი თავს ძირითადად იმით იმართლებს, რომ ახლახანს „იყო შემოვლაზე“ ,ახლახანს „დახედა პაციენტს“ და ყველაფერი წესრიგში იყო, ასე გრძელდება რამოდენიმე თვეა, თავის მხრივ ექთანს გამოთქვამს უკმაყოფილებას და ამბობს რომ ექიმი მას პატივს არ სცემს, რომ ეს დაპირისპირება პირადულია და არა საქმიანი, რადგან ვის ადგილზეც დანიშნეს ექიმის ახლობელი იყო და ექიმს სურს უკან დააბრუნოს ის. განყოფილების უფროსი ერთხელ ჩაერია ამ დაპირისპირებაში, თუმცა რამოდენიმე დღეში ნათელი გახდა რომ მისმა ჩარევამ შედეგი ვერ გამოიღო, პირიქით ექთანი აღნიშნავდა რომ ამის შემდეგ უფრო მოემატა საქმე, თითქოს ექიმი მისთვის სამაგიეროს გადახდას ცდილობდა, აიძულებდა ზედმეტი საათები დარჩენილიყო. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

სიტუაცია 2

ორგანიზაციის ოფის მენეჯერი (A) გამოთქვამს უკმაყოფილებას იმის თაობაზე, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო და ანაზღაურება არ შეესაბამება ერთმანეთს. ის აღნიშნავს რომ, ხშირად სამუშაო საათების დასრულების შემდეგაც უწევს დარჩენა, ასე გრძელდება რამოდენიმე თვის მანძილზე, მას ამის შესახებ გენერალურ მენეჯერთანაც (B) ჰქონდა საუბრები. მენეჯერს განუმარტა რომ დაკისრებულ მოვალეობაზე მეტი სამუშაოს შესრულება უწევს და თხოვა ან ფუნქციები შეეზღუდა ან ხელფასის გაზრდაზე ეზრუნა. ამან მენეჯერის (B) გაღიზიანება გამოიწვია, მან უთხრა რომ ყველაფერი რასაც აკეთებდა მისი მოვალეობა იყო და ყველა ოფის მენეჯერი ასე იქცეოდა. ამან, ვინაიდან A -ს აზრს იზიარებენ სხვა თანამშრომლებიც უკმაყოფილებამ საერთო ხასიათი მიიღო, გენერალურ მენეჯერს (B) რჩებოდა შთაბეჭდილება რომ მის წინააღმდეგ გაერთიანდნენ. გარკვეული პერიოდის შემდგომ კონფლიქტი დირექტორამდეც მივიდა. თქვენ როგორც ორგანიზაციის დირექტორი. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

სიტუაცია 3

: A ორგანიზაციაში თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის კარგი საქმიანი და არათორმალური ურთიერთობები იყო, მანამ სანამ მენეჯერმა ფინანსური დარღვევის შესახებ არ იეჭვა, მას მაშინვე არ დაუდანაშაულებია თანამშრომელი და გადანწყიტა დაკვირვებოდა გარკვეული ხნით, თუმცა არსებული სიტუაცია რა თქმა უნდა აისახა მათ ურთიერთობაზე მენეჯერმა კონტროლი გააძლიერა კონკრეტულ თანამშრომელზე რამაც გაურკვევლობა და დაპირისპირება წარმოშვა, თუმცა მენეჯერს არ შეეძლო ძველებურად მოქცევა და ხელსაყრელ შემთხვევას ელოდა რომ ემხილა ის. როდესაც ზარალი საგრძნობლად გაიზარდა მენეჯერმა გადანწყიტა უფროსთან გამოეთქვა თავისი ეჭვები და დაადანაშაულა თანამშრომელი, რომელმაც დანაშაული უარყო და აღნიშნა რომ მენეჯერი პირადი უთანხმოების გამო, რომელიც უკვე დიდი ხანია ჰქონდათ, სწამებდა მას ცილს. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

სიტუაცია 4

ერთ-ერთ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს ტრენინგებზე 3 კაციან ჯგუფებში უწევდათ მუშაობა, მათ ევალუბოდათ ქვეყნის მაშტაბით რეგიონებში გასვლა და კომპანიის თანამშრომლების დატრენინგება. გარკვეული პერიოდის შემდეგ ჯგუფის წევრებს შორის დაიძაბა ურთიერთობა რადგან ერთ-ერთი თვლიდა რომ სხვებზე მეტ სამუშაოს ასრულებდა და ასე გრძელდებოდა მუდმივად, რაზეც მას ხშირად გამოუთქვამს უკმაყოფილება, შესაბამისად დანარჩენ თანამშრომლებთანაც კარგი ურთიერთობა ვერ ჰქონდა, ბოლო დაპირისპირების შემდეგ სიტუაცია კიდევ უფრო გამწვავდა. თანამშრომელი A თვლიდა რომ მის შესრულებულს თავისად გაასაღა დანარჩენმა ორმა, რომლებიც ამას რა თქმა უნდა არ აღიარებდნენ და აღნიშნავდნენ, რომ მათაც ბევრი იშრომეს კონკრეტულ პრეზენტაციაზე. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

სიტუაცია 6

ორი თანაბარი რანგის თანამშრომლიდან ერთი მენეჯერთან უფრო დაახლოებული იყო. მენეჯერმა პირადი მიზნებიდან გამომდინარე დაახლოებულ თანამშრომელს დაავალა მეორის მიერ შესრულებული სამუშაო გაკონტროლება. კონტროლი რამდენიმე თვე გაგრძელდა. ასეთი სახის კონტროლმა რა თქმა უნდა პირველის უკმაყოფილება და

წყრომა გამოიწვია. რამდენიმეჯერ ამის შესახებ ისაუბრა მენეჯერთა, რომელიც კონკრეტულად არ პასუხობდა დასმულ შეკითხვებს. მან ჩათვალა, რომ ეს უსამართლობა იყო მის მიმართ, რადგან მეორე თანამშრომელი არც მასზე ჭკვიანი იყო და არც გამოცდილი. კომტროლი რაც უფრო დროში ხანგრძლივი იყო და მენეჯერის მხრიდან სუბიექტურ შეფასებებს ეყრდნობოდა, მით უფრო საშიში ხდებოდა გაკონტროლებული თანამშრომლის მიმართ. გაკონტროლებული თანამშრომელი ასევე თვლიდა, რომ დაპირისპირებული თანამშრომელი კონტროლს მხოლოდ მენეჯერთან მეგობრობის გამო ახორციელებდა. გაკონტროლებულმა თანამშრომელმა ეს საკითხი დასვა ორგანიზაციის უფროსთან.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევოდით?

სიტუაცია 7

მიკროსათინანსო კომპანიაში ყველა თანამშრომელს ქონდა პირადი სოციალური ქსელით სარგებლობის უფლება.ერთ დღესაც მოხდა შემდეგი ინციდენტი: A თანამშრომელი ეჭვობდა რომ გვერდით მაგიდასთან მჯომი კითხულობდა მის პირად მიმონერებს,რადგან ხშირად გამოუთქვამს ინტერესი იმასთან დაკავშირებით თუ ვის წერდა ან რას.თანაც საუბრებში ისეთ ნიუანსებს აუღერებდა A-ზე რაც წესით არ უნდა სცოდნოდა.შესაძლოა ითქვას რომ A თანამშრომლის მხრიდან ფარული კონფლიქტი რამოდენიმე კვირის მანძილზე გრძელდებოდა,რადგან მას არ მოსწონდა B-ს ზედმეტი ცნობისმოყვარეობა .ერთ დღესაც მოხდა შემდეგი ინციდენტი: შესვენებიდან დაბრუნებულმა დაინახა რომ B-ს მართლაც გაეხსნა მისი პირადი გვერდი და მიმონერას კითხულობდა.ამან გამოიწვია დიდი კონფლიქტი,B თანამშრომელმა თავი იმით იმართლა რომ საქმესთან დაკავშირებით აინტერესებდა რაღაც და მენეჯერთან მისი მიმონერა ნახა მხოლოდ.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევოდით?

სიტუაცია 8

თანამშრომელი A და თანამშრომელი B ერთმანეთს პროფესიულად ეჭიბრებოდნენ.ორივეს სურდა დაწინაურება და ცდილობდნენ ერთმანეთისთვის ხელისშეშლას,რომ უფროსის თვალში მოწონება დაემსახურებინათ და ერთ-ერთი უფრო

წარმოჩენილიყო მეორესთან შედარებით.ფარული დაპირისპირება რამოდენიმე თვის მანძილზე გრძელდებოდა,თუმცა ის მალე პროფესიულს გასცდა და ორივე ერთმანეთის შეურაცყოფაზე გადავიდა.მომხდარა ისეთი ინციდენტი რომლის დროსაც ორგანიზაციის საქმე დაზარალდა მათი არაჯანსაღი კონკურენციის გამო,მაგ: A თანამშრომელმა კონტრაქტი ჩაუშალა B-ს,რაზეც რეაქციამაც არ დააყოვნა.B თანამშრომელმა უფროსთან იჩივლა.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

სიტუაცია 9

საავადმყოფოს ქოლ-ცენტრის ოპერატორებს ძალიან ბევრს ზარზე უწევთ პასუხს გაცემა,ორი თვეა მათ ახალი თანამშრომელი მიიღეს რომელმაც ვერ შეძლო მარტივად ადაპტირება გარემოსთან,ძველი თანამშრომლების აზრით მან საქმესაც ვერ აულო ალლო.რა თქმა უნდა ის ამჩნევდა ამ დამოკიდებულებას მის მიმართ,რამაც მისი გაღიზიანება გამოიწვია,გამოირჩეოდა უადგილო რეპლიკებით და კომენტარებით სხვების მიმართ,თანაც ცდილობდა ზარებზე პასუხი აერიდებინა თავიდან ძველი თანამშრომლები შენიშვნებს აძლევდნენ ხოლმე და ცდილობდნენ ესწავლებინათ საქმე,თუმცა მენეჯერთან ჩივილს ერიდებოდნენ რადგან არ სურდათ ახალს სამსახური დაეკარგა,თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ სიტუაცია უფრო გამწვავდა ,მათ შორის ვერც პროფესიული და ვერც არათორმალური კავშირი ვერ დამყარდა ამიტომ ძველმა თანამშრომლებმა გადაწყვიტეს მენეჯერისთვის მიემართათ.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

1. ორივეს გაანთავისუფლებდით
2. დააშორებდით და სხვადასხვა ოფისში გადაანაწილებდით
3. დაიბარებდით და შეეცდებოდით დაწვრილებითი განხილვების შემდეგ მოგვეგვარებინათ დაპირისპირება
4. ორივესთვის მისაღებ შეთანხმებას მიაღწევდით
5. 5 .მოუწოდებდით ერთ -ერთ მხარეს დათმობაზე წასულიყო.

10.ყოფილხართ თუ არა ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტურ სიტუაციაში,რომელზედაც მოახდინეთ რეაგირება?

- ღიას, ხშირად მქონია მსგავსი შემთხვევა
- მხოლოდ ერთხელ მქონდა მსგავსი შემთხვევა
- არა, არ მქონია მსგავსი შემთხვევა

11. როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ არა არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაზე?

- ღიას ახდენს
- არა არ ახდენს
- სხვა

12. სქესი

- მდედრობითი
- მამრობითი

13. განათლება

- საშუალო
- უმაღლესი
- ტექნიკური

14. ასაკი

- 25-29
- 29-34
- 35-39

დანართი 2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Magda Tabeshadze

Informal Relations and Conflict Development in the working process
Organization Development and Consulting

The Thesis Is Done To Earn thr Masters Degree in Organization
Development and Consulting

Master Thesis Tutor:Revaz Jorbenadze
Professor

Tbilisi

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა
ფაკულტეტი

მაია კალანდაძე

თანამშრომელთა განვითარება, როგორც ორგანიზაციის
განვითარების საფუძველი (კერძო ქართული კომპანიის
მაგალითზე)

სამაგისტრო პროგრამა “ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება”

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
ორგანიზაციის განვითარებასა და კონსულტირებაში

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
აკად. ხარისხი: სრული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

ჩვენი კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გამოკვეთოს რა მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას ორგანიზაციის განვითარებაში.

ორგანიზაციის განვითარების პროცესი ზემოქმედებს და ურთიერთქმედებს ორგანიზაციის თითოეულ ელემენტზე, მათ შორის ყველაზე მეტად ადამიანებზე, რადგანაც სწორედ ადამიანები აყალიბებენ ორგანიზაციულ ქცევასა და კულტურას, ცვლილებების პროცესი თავისთავად მტკივნეული პროცესია და ეს განსაკუთრებით მტკივნეულია ზოგიერთ კულტურაში. ამ ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ, რა მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას ორგანიზაციის განვითარებისთვის, ქართულ რეალობაში. რამდენად ზრუნავს მენეჯმენტი თანამშრომელთა მოტივირებაზე. ჩვენ ქართულ ბაზრზე არსებული ერთერთი სწრაფად მზარდი კომპანია შევიწავლეთ (რომელიც ბაზარზე სამშენებლო ჰიპერმარკეტების ქსელითაა წარმოდგენილი). კვლევისას გამოვიყენეთ რიჩარდ ჰაკმანისა და გრეგ ოლდჰემის მიერ შემუშავებული, სამუშაოს მახასიათებლების მოდელზე დაფუძნებული, მოტივაციის საკვლევი ტესტი. ასევე გამოვიყენეთ ფრიდრიხ გლაზლის, ტრუდე კალხერისა და ჰანეს პიბერის (2008) შედგენილი ინსტრუმენტი - “ფაზების დიაგნოზი”

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის გამოყენებისას გამოიკვეთა რომ თანამშრომელთა მოტივაციის დონე საკმაოდ დაბალია, ხოლო ფაზების დიაგნოზის მიხედვით ჩანს რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა ელემენტები განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე იმყოფებიან, თუმცა საერთო სურათი დიფერენციაციის ფაზაზე მიუთითებს.

კვლევის შედეგად კი მივედით იმ დასკვნამდე რომ ორგანიზაციის განვითარების მთავარი მამოძრავებელი ძალა მისი დასაქმებულები არიან და სასიცოცხლოდ მნიშველოვანია თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვა (რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის განვითარების საფუძველია), მათი განვითარება კი მოტივაციის გარეშე შეუძლებელია.

Abstract

Master of science Thesis

DEVELOPING OF EMPLOEES AS A CORE VALUE OF ORGANISATION DEVELOPMENT (EXAMPLE OF A PRIVATE GEORGIAN ORGANISATION)

Maia Kalandadze

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Social and Political sciences

supervisor: Full Prof. Nodar Belkania

The aim of the following research was to reveal the importance of employee developing as a core value of organization development. Howmuch management cares about their employee's motivation. Throughout history, work takes central place in the individuals and society lifes. In any society work determines the way of life. Process of organization development makes some changes in the organization which have its impact of the people in the organization. In this thesis we studied what is the importance of employee's care developing in the Georgian organizations. We have studied one of the Georgian organizations which is characterized by fast growing. We have used a Hakman and Oldham test which measures Motivation potential score. The second instrument, was "Phase Diagnosis" by Friedrich Glasl, Trude Kalcher and Hans Piber (2008). The result of Phase diagnosis showed that organizational basic elements are located in the different phases of organization development, however their average score shows that this organization is on differentiation phase. But motivation potential score shows that this dimension is really low in that organization. In the end we made some decisions that to keep your employee high motivated and constantly trying to develop themselves is an essential thing in the organization development.

Keywords: Organisational development, development phase, motivatin potential score.

სარჩევი

ანოტაცია	3
ABSTRACT	5
შესავალი.....	7
1. ლიტერატურის მიმოხილვა	10
1.1. კერძო სექტორის განვითარების ისტორია საქართველოში.....	9
1.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია.....	11
1.3. ორგანიზაციული კულტურა	14
1.4. ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები.....	16
1.4.1. ფაზები	19
1.4.2. პიონერული ფაზა.....	19
1.4.3. დიფერენციაციის ფაზა.....	21
1.4.4. ინტეგრაციის ფაზა.....	23
1.4.5. ასოციაციის ფაზა.....	25
2. კვლევის მეთოდი	26
2.1. სამუშაო კმაცოფილების შემონმება.....	27
2.2. კვლევის პროცესის აღწერა.....	29
3. შედეგები	31
3.2 დასკვნა.....	35
3.1 დისკუსია.....	36
3.2 რეკომენდაციები	37
ბიბლიოგრაფია	39
დანართი	41

შესავალი

ორგანიზაციის განვითარება გულისხმობს გეგმაზომიერ ცვლილებების პროცესს ორგანიზაციაში, იმისთვის რათა ორგანიზაციამ განვითარების ერთი ფაზიდან გადაინაცვლოს ახალ უფრო მაღალ ფაზაში.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში საერთო კლიმატს ადამიანები ქმნიან, დასაქმებულები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ქვაკუთხედს, სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავდეს თანამშრომლებზე, მათ მოტივაციასა და განვითარებაზე, რათა მუდმივად იზრდებოდეს მათი პროდუქტიულობა, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის წინსვლის საწინდარია.

”ემოციური თვალსაზრისით, ყველა მუშაკი ეძებს აღიარებას არა როგორც „მუშაძალა“, „პერსონალი“ ან „ადამიანური რესურსი“, არამედ როგორც ადამიანი, რომელსაც ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობიან და სამსახურებრივი იერარქიის მიხედვით კი არა, ინდივიდუალური თვისებების მიხედვით აფასებენ“. (ჩან კიმი, რენე მობორნი, 2006)

საქართველოში ხშირია შემთხვევები როდესაც მომსახურების სფეროში მომუშავე ადამიანები არასათანადოდ ემსახურებიან კლიენტებს, ინტერნეტ სივრცეში უამრავი სტატია იწერება იმის შესახებ თუ რამდენად ჩამორჩება ქართული მომსახურების დონე, ევროპის ქვეყნებში არსებულ მომსახურების დონეს. მომხმარებელი ხშირად უკმაყოფილოა არასათანადოდ მოპყრობის გამო, კონსულტანტების მიერ უტაქტო ქცევის გამო და ა.შ.

იმ კომპანიის ერთერთი თანამშრომელი, რომელშიც კვლევა განვახორციელეთ, პირად საუბრებში აღნიშნავს, რომ გარდა იმისა რომ კომპანიაში

დასახვეწია მომხმარებელთან ქცევისა და საუბრის წესები და ნორმები, მომხმარებელი ხშირად უკმაყოფილოა იმის გამოც, რომ ვერ იღებს კონკრეტული პროდუქციის შესახებ საკმარის ინფორმაციას, კონსულტანტებმა (და არამართო) რიგ შემთხვევაში არ იციან პროდუქციის მახასიათებლები, რა შემთხვევაში რა პროდუქტი გამოიყენება, ვერ ერკვევიან ტექნიკურ მონაცემებში და ა.შ. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს პროდუქციის რეალიზაციას და ასევე კომპანიის იმიჯს ბაზარზე.

ჩვენ შევეცადეთ გაგვეჩვენოთ რა არის იმის მიზეზი, რომ ბაზარზე არსებული ერთერთი უმსხვილესი კომპანია, ასეთი დაბალი ხარისხის მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებელს. რამდენად ზრუნავს მენეჯმენტი იმაზე, რომ კონსულტანტებს სრული და ამომწურავი ინფორმაცია ქონდეთ იმ პროდუქტის მახასიათებლების შესახებ, რომელსაც ისინი უშუალოდ სთავაზობენ მომხმარებელს. რამდენად თქვით მენეჯმენტი რომ ასეთი ინფორმაციის ქონა კონსულტანტებისთვის სავალდებულოა. ზრუნავს თუ არა მენეჯმენტი თანამშრომელთა მოტივირებაზე და რა სურათს გვიჩვენებს მოტივაციის საკვლევი ტესტი.

”ადამიანთა ცოდნის დაუფასებლობა იწვევს „ინტელექტუალურ აღშფოთებას“, რომლის გამოხატულებაც იქნება ის რომ ადამიანები არ გაგიზიარებენ თავიანთ იდეებსა და გამოცდილებას. ამის ნაცვლად ისინი დამალავენ თავიანთ საუკეთესო ჩანაფიქრებსა თუ შემოქმედებით იდეებს და არ ჩათვლიან საჭიროდ მათ გასაჯაროებას. მეტიც, ადამიანებმა შეიძლება უარყონ სხვათა ინტელექტუალური შესაძლებლობები. იგივე იქნება, რომ აღვნიშნავთ და თქვან: რადგან არ აფასებთ ჩვენს მოსაზრებებს, არც ჩვენ ვაფასებთ თქვენს იდეებს, არ გვჯერა თქვენი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების და არ გვაინტერესებს ისინიო.

ასევეა, როცა არ ხდება თანამშრომელთა ემოციური დადებითი მხარეების დაფასება. ეს აბოროტებს ადამიანებს და უკარგავს მათ ქმედებებში ენერჯის ჩადების სურვილს.“ (ჩან კიმი, რენე მობორნი, 2016)

ის თუ რამდენად ხდება თანამშრომელთა დაფასება და აღიარება ორგანიზაციის მხრიდან, პირდაპირ პროპორციულად აისახება მომსახურების დონეზე. ამ მომსახურების შედეგად გამოწვეული მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსი კი თავის მხრივ კომპანიის წარმატების და სტაბილურობის განმსაზღვრელია, გრძელვადიან პრესპექტივაში.

კვლევის მიზანია, ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის დონის დადგენა და იმის გამოკვლევა თუ რამდენად ცდილობს მენეჯმენტი თანამშრომელთა განვითარებას, ასევე გვსურს გამოვკვეთოთ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება ორგანიზაცია. კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ მოტივაციის საკვლევი ტესტი.

ნაშრომი რამდენიმე თავადაა დაყოფილი:

- თავი 1: მიმოვიხილავთ საქართველოში კერძო სექტორის განვითარების ისტორიას. მიმოვიხილავთ ქვეყანაში არსებულ განვითარების სტრატეგიას, ამავე თავში ვისაუბრებთ რა ეტაპებს გადის ორგანიზაცია განვითარების პროცესში, მიმოვიხილავთ ორგანიზაციულ კულტურას.
- თავი 2: ემპირიული კვლევის მეთოდები, კვლევის პროცესის აღწერილობა.
- თავი 3: შედეგების და რეკომენდაციების ნაწილია

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. კერძო სექტორის განვითარების ისტორია საქართველოში

კერძო ორგანიზაციების არსებობას საქართველოში არც თუ ისე დიდი ხნის ისტორია აქვს. საბჭოთა კავშირის დაშლამ და დამოუკიდებლობის აღდგენამ, საქართველოს მისცა შესაძლებლობა, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასულიყო. თუმცა ეს პროცესი არ იყო მარტივი, 1990-იან წლებში ქვეყანაში არსებული რთული პოლიტიკური ვითარება, ეკონომიკის ახალ რელსებზე გადასვლის და მისი განვითარებისთვის, არახელსაყრელ გარემოებას წარმოადგენდა. საქართველოს ეკონომიკა 1990-1995 წლებში სულ უფრო და უფრო ეცემოდა, 1995 წელს ქვეყანაში წარმოება 78%-ით დაბალი იყო 1990 წელთან შედარებით (მსოფლიო ბანკის მონაცემები [www. data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)). 1995 წლიდან საქართველოს ეკონომიკა ნელნელა იწყებს კრიზისული პერიოდიდან გამოსვლას. 1994-1998 წლებში განხორციელდა რიგი რეფორმებისა, მიმოქცევაში შემოდის ეროვნული ვალუტა, იწყება ვაჭრობის ლიბერალიზაცია, მცირე და საშუალო საწარმოები ნელნელა კერძო საკუთრებაში გადადის. 1997 წლიდან იწყება მსხვილი საწარმოების პრივატიზაცია და მათი გარდაქმნა სააქციო საზოგადოებებად. თუმცა მიუხედავად იმისა რომ სახელმწიფო საწარმოები კერძო საკუთრების ხელში გადადიოდა, ეკონომიკა უმნიშველოდ ვითარდებოდა, რადგან საწარმოები განიცდიდნენ როგორც ფინანსების ასევე კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობას. მათ მფლობელებს არ გააჩნდათ შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება რამაც გამოიწვია რიგი საწარმოების გაჩერება.

1996 წლიდან აქტიურად იწყება მუშაობა ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში განწევრიანებისთვის, ტარდება სხვადასხვა საკანონმდებლო ცვლილებები, ვაჭრობის

მსოფლიო ორგანიზაციის მოთხოვნებთან ადაპტირების მიზნით. 2000 წელს საქართველო ოფიციალურად ხდება ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის წევრი და იღებს რიგ ვალდებულებებს: საგადასახადო სისტემასთან დაკავშირებით, სამენარმეო საქმიანობასა და ექსპორტ-იმპორტის ლიცენზირებასთან დაკავშირებით, ინტელექტუალური საკუთრებით ვაჭრობასთან, სანიტარულ და ფიტოსანიტარულ ნორმებთან დაკავშირებით და ა.შ. ნელნელა საფუძველი ეყრება საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებისთვის ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბებას, მაგრამ მიუხედავად ამისა საქართველოს ეკონომიკაზე ვაჭრობის ლებერალიზაციამაც ვერ მოახდინა მნიშვნელოვანი გავლენა. ქართული პროდუქცია არაკონკურენტუნარიანია, მაღალი ხარჯებისა და დაბალი ხარისხის გამო. უმნიშვნელო იყო ასევე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წილი, რადგანაც ქვეყანაში ძალიან ცუდი საინვესტიციო გარემო იყო. ქვეყანაში შექმნილი არასახარბიელო ეკონომიკური მდგომარეობა ხდება ქვეყნიდან შრომისუნარიანი მოსახლეობის მასობრივი ემიგრაციის მიზეზი, 90-იანი წლებიდან მოყოლებილი ქვეყანას 1 მილიონამდე ადამიანი ტოვებს რომელთა აბსოლუტური უმრავლესობა სწორედ რომ შრომისუნარიანი მოსახლეობაა.

(http://geostat.ge/?action=page&p_id=676&lang=geo)

2003 წლის „ვარდების რევოლუციის“ შემდგომ პერიოდში იწყება სხვადასხვა რეფორმების გატარება და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება. მთავრობის ერთერთი მთავარი ამოცანა ეკონომიკასთან დაკავშირებით არის სამუშაო ადგილების გაზრდა კერძო სექტორში, პრიორიტეტული მიზანი კი ეკონომიკური თავისუფლების მიღწევაა. იწყება ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესება, იზრდება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები.

აქტიურად დაიწყო სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ობიექტების პრივატიზაცია, ამ პროცესში არ არსებობდა რაიმე განსაკუთრებული შეზღუდვები.

2003-2010 წლებში მოხდა 4280 ობიექტის

პრივატიზაცია.[\(http://www.georgianreforms.com/\)](http://www.georgianreforms.com/) პრივატიზირების ეს აგრესიული პოლიტიკა ემსახურებოდა, როგორც საბიუჯეტო შემოსავლების აკუმულირებას, ასევე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვასა და კერძო სექტორის ზრდას.

გააქტიურდა რეფორმების გატარება ვაჭრობის ლიბერალიზაციის მიმართულებით, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის წინაშე აღებული ვალდებულებების შესრულების ფარგლებში. შემცირდა ბიუროკრატია, გამარტივდა პროცედურები, კრედიტები გახდა უფრო ხელმისაწვდომი, უქმდებოდა სხვადასხვა სატარიფო თუ არასატარიფო ბარიერები, თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეწყობის და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბების მიზნით. თუმცა თავისუფალი ვაჭრობის განვითარებამ, კიდევ უფრო ნათლად გამოავლინა ქართული ეკონომიკის არაკონკურენტუნარიანობა, როგორც ინდუსტრიულ ასევე აგრარულ სფეროში, მკვეთრად გაიზარდა იმპორტის წილი და საქართველოს ეკონომიკა სავაჭრო დეფიციტის პრობლემის წინაშე დადგა.

მიუხედავად არაერთი გატარებული რეფორმისა, კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა ისევ დაბალი რჩება. ქართული პროდუქტის დაბალი კონკურენტუნარიანობის ერთერთი მიზეზი არის ადამიანური კაპიტალის არასაკმარისი განვითარებულობა, დაბალი მწარმოებლურობა განპირობებულია საკმარისი ცოდნისა და უნარჩვევების არ ქონით.

1.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია

საქართველოს მთავრობის მიერ გამოცემულ საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში, რომელიც 2020 წლისთვის უნდა განხორციელდეს, ვკითხულობთ: „ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს ადამიანური რესურსების განვითარება და არსებული

პოტენციალის მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს. სწრაფი ეკონომიკური ზრდა მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების და სიღარიბის შემცირების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ამავდროს, ადამიანური კაპიტალის განვითარებისთვის აუცილებელია თანაბარი შესაძლებლობების შექმნა ხარისხიანი სერვისის უზრუნველყოფით, სოციალური სამართლიანობით და სოციალური დაცვის სისტემების გაძლიერებით, რაც უზრუნველყოფს ხარისხიანი განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემებზე ხელმისაწვდომობას. ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა ხელს უწყობს დასაქმების შესაძლებლობების ზრდას. ამასთან, აუცილებელია ადამიანური რესურსების განვითარებაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელება. უმუშევრობის დღევანდელი მაჩვენებელი ასახავს ადამიანური რესურსების განვითარების აუცილებლობას. პოლიტიკა მიმართული უნდა იყოს ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების ამაღლებაზე, განსაკუთრებით ახალგაზრდების, დაბალი კვალიფიკაციის მქონე პირების და შრომის ბაზარზე დისკრიმინაციის საფრთხის წინაშე მყოფი პირების (მშპ და სხვა) შესაძლებლობების განვითარებაზე. ამავდროს, გრძელვადიან პერიოდში კვალიფიციური აკადემიური და ტექნიკური სამუშაო ძალის მისაღებად აუცილებელია განათლების ხარისხის გაუმჯობესება და ხარისხიანი განათლების სისტემებზე ხელმისაწვდომობა. სტრატეგია ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის სამ ძირითად მიმართულებას ითვალისწინებს, რომლებიც სახელმწიფოს მხრიდან რეფორმებისა ქტიურ განხორციელებას მოითხოვს. ეს მიმართულებებია: შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება, სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა და ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი ჯანდაცვისა და განათლების სისტემების უზრუნველყოფა. “პროგრამაში წერია რომ „ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების გარეშე შეუძლებელია მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მიღწევა.“ მსოფლიო ბანკის 2013 წლის ანგარიშის მიხედვით საქართველო კვალიფიციური კადრების დეფიციტს განიცდის, შესაბამისად საქართველოს მთავრობა, განათლების სისტემის

დახვეწის გზით და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი პროგრამების შემუშავებით, მიზნად ისახავს შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი სამუშაო ძალის განვითარებას. ადამიანური კაპიტალის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებისთვის გეგმავს ეროვნული სასწავლო პროგრამის გადახედვას და საჭირო ცვლილებების განხორციელებას; სტრატეგიაში ვკითხულობთ „უმაღლესი განათლების სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ევროპული სტანდარტების შესაბამისი განათლება, მუდმივად იზრუნოს მისი ხარისხის განვითარებაზე და მოიპოვოს საერთაშორისო ნდობა, მოამზადოს ლოკალური და საერთაშორისო შრომის ბაზრისთვის კონკურენტუნარიანი ახალგაზრდები. ქვეყანაში კონკურენტუნარიანი ადამიანური კაპიტალის შესაქმნელად მნიშვნელოვანია უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობის გაზრდა და დაფინანსების ეფექტური მექანიზმების შექმნა. საქართველოს მთავრობის მიერ განსახორციელებელი ღონისძიებები მოიცავს: ავტონომიისა და აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფას; უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელობის (leadership) ეფექტიანობის გასაზრდელად და კვალიფიციური აკადემიური და დამხმარე პერსონალის მოსაზიდად გამჭვირვალე მექანიზმების ჩამოყალიბებას; აკადემიური პერსონალის განვითარების პროგრამების შექმნასა და მათი საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობას; უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურით და ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფას; “სტრატეგიის მიხედვით, საქართველოს მთავრობის მიზანს წარმოადგენს, დღესდღეობით შრომის ბაზრზე არსებული დისონანსის აღმოფხვრა და შესაბამისი, კვალიფიციური კადრების მომზადება, არაკვალიფიციური კადრები სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს როგორც საჯარო სექტორისთვის, ასევე კერძო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებისთვისაც, კვლევები აჩვენებს რომ გარდა იმისა რომ არაკვალიფიციური კადრი არის ნაკლებად პროდუქტიული, ხშირ შემთხვევაში ასეთ

კადრებს უჭირთ ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურასთან ადაპტირებაც, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიდა საერთო კლიმატზე და პრობლემებს ქმნის ორგანიზაციის შიგნით, ზოგიერთ შემთხვევაში თუ შიდა ორგანიზაციული კულტურა არ არის საკმარისად ძლიერი, შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ისეთი კულტურა რომელიც ორგანიზაციას მხოლოდ წარუმატებლობას მოუტანს.

1.3 ორგანიზაციული კულტურა

ყოველ კომპანიას ისევე როგორც ადამიანებს, აქვს განსხვავებული, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალობა, ეს ინდივიდუალობა დაკავშირებულია იმასთან თუ როგორი კულტურა აქვს ორგანიზაციას. ჯგუფებში რომლებშიც ადამიანებს უწევთ მუშაობა ორგანიზაციის კულტურა თითქოს შეუმჩნეველია მაგრამ სინამდვილეში სწორედ კულტურა წარმართავს მათ ქცევას. როგორ შეგვიძლია განვსაზღვროთ ორგანიზაციის კულტურა?

ორგანიზაციის კულტურა არის, ორგანიზაციის სისტემის მიერ გაზიარებული, ღირებულებების, ქცევის წესებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომლებიც წარმართავს ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევას. ეს საერთო ღირებულებები განსაზღვრავს თუ როგორ იქცევიან ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლები, როგორ აცვიათ, როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან, როგორ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს და ა.შ.

ორგანიზაციაში, საერთო ორგანიზაციული კულტურის პარალელურად, სხვადასხვა ჯგუფებში შესაძლოა არსებობდეს სუბ-კულტურებიც. ვინაიდან და რადგანაც ადამიანები კვირაში 40 და მეტ საათს ატარებენ იმ ორგანიზაციებში სადაც მუშაობენ, ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს არამარტო დასაქმებულთა

სამსახურებრივ ცხოვრებაზე არამედ მათ პირად ცხოვრებაზეც. ორგანიზაციული კულტურა ეხება იმ ღირებულებებს, პრინციპებს, იდეოლოგიას, რომელსაც იზიარებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები. კულტურა არის ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. თუ რამდენად შესაბამისობაში მოდის კულტურა იმ სფეროსთან რომელშიც ორგანიზაცია მოღვაწეობს, განსაზღვრავს რამდენად ეფექტური და წარმატებული იქნება კომპანია. (როგორ გადანყვეტილებებს განიხილავს ორგანიზაცია მართებულად, როგორ ქცევას განიხილავენ თანამშრომლები სწორად და როგორ ურთიერთობენ ისინი ერთმანეთთან, თუ როგორ აღიქვამენ მასზე დაკისრებულ მოვალეობას ინდივიდები, ჯგუფები და თვითონ ორგანიზაცია როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი. როგორია შესასრულებელი სამუშაოს შესრულების სისწრაფე, ქმედითობა და ეფექტურობა. როგორია ორგანიზაციის უნარიანობა და მზაობა ცვლილების მიმართ. როგორია გარე „სტიკჰოლდერების“ დამოკიდებულებები ორგანიზაციის მიმართ). ორგანიზაციული კულტურა არის ის რაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს შემოკრებს ერთი მიზნის გარშემო. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები გამოსულები არიან სხვადასხვა ოჯახებიდან, აქვთ განსხვავებული ბეგრანდი, ზოგ შემთხვევაში განსხვავებული ტრადიციებიც, ადამიანებს აქვთ განსხვავებული, მათთვის დამახასიათებელი პიროვნული კულტურა. ამ ვითარებაში საერთო კულტურის ქონა სამუშაო ადგილზე რომელიც ყველა დასაქმებულის მიერაა გაზიარებული, ადამიანებს აძლევს ერთიანობის შეგრძნებას, ეხმარება მათ გაუგონ ერთმანეთს, ეს კულტურა ხელს უწყობს უკეთესი კომუნიკაციის ქონას და ამცირებს კონფლიქტების რაოდენობას. იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებულები საკუთარ თავს განიხილავენ ორგანიზაციის და მისი კულტურის ნაწილად, ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება ორგანიზაციას რომ თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებულები, ისინი მიილტვიან იმისკენ რომ საერთო მიზანი იქნეს შესრულებული. გრძნობენ პასუხისმგებლობას იმ ორგანიზაციის მიმართ რომლის ნაწილიც არიან და სამუშაოს ასრულებენ

ყოველგვარი ძალდატანების გარეშე. ასევე არიან ლოიალურები მენეჯმენტის მიმართ. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა უზრუნველყოფს თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციული მეთოდების და ფუნქციების და მათი მნიშვნელობის ნათლად გააზრებასა და გათავისებას. ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის იდენტობასაც, ორგანიზაციის როგორც ერთი მთლიანობის გზასა და მიმართილებას, რომელიც შესამჩნევია როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის ასევე მომხმარებლებისთვისაც. ორგანიზაციის ღირებულებები და კულტურა საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ორგანიზაციის როგორც ბრენდის იმიჯს საზოგადოებაში, რაც ხდის მას ცნობადსა და პატივსაცემს. როდესაც ორგანიზაცია დგება ისეთი რეალობის წინაშე როგორცაა: ბაზრის ცვლილება, რეგულაციების ცვლილება, ან აშკარა სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობა, ჩნდება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის აუცილებლობა, ან ჩნდება ახალი პროცესების დანერგვის აუცილებლობა. არსებული ორგანიზაციული კულტურა, შესაძლოა იმის მაგივრად, რომ ხელი შეუწყოს განვითარებას, აღმოჩნდეს ცვლილებების ხელის შემშლელი ფაქტორი. სწორედ ამის გამო მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით შესრულება თითქმის ყოველთვის დამოკიდებულია ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებაზე.

1.4. ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები

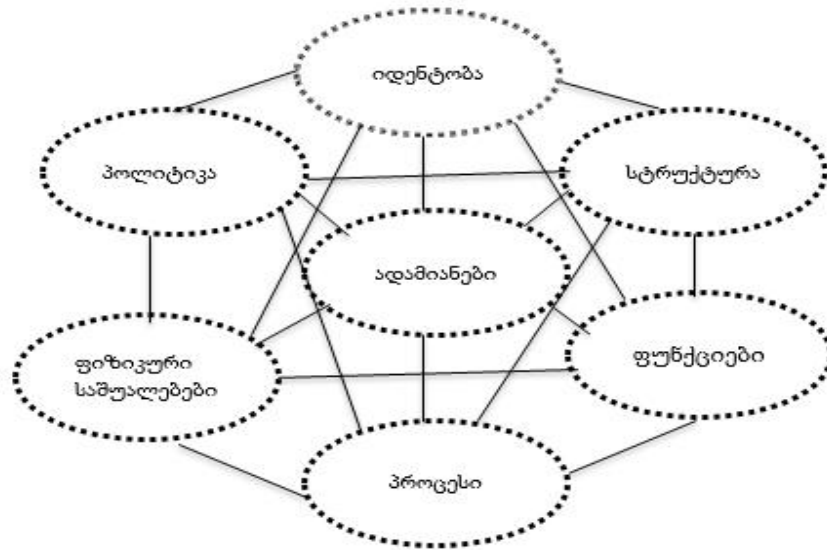
რა არის ორგანიზაცია? ორგანიზაცია შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც 3 ქვესისტემაში გაერთიანებული 7 ელემენტის ერთობლიობა შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით: 1. კულტურული ქვესისტემა: - შიდა: იდენტობა და

სტრატეგია. გარე: იმიჯი, მომხმარებლებთან ურთიერთობა. 2. სოციალური ქვესისტემა: - შიდა: სტრუქტურა, ადამიანები, ფუნქციები. გარე: საბაზრო სტრატეგია, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში, მომსახურების ფუნქციები. 3. ტექნო-ინსტრუმენტული ქვესისტემა: - შიდა: პროცესები, ფიზიკური საშუალებები. გარე: რესურსების განაწილების პროცესები, ადგილი გარემოცვაში. ამ ასპექტების გამართულად მუშაობა, განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებასა და ეფექტურობას. ორგანიზაციის დახასიათება მისი ქვესისტემების მიხედვით გვაძლევს ორგანიზაციის განვითარების ფაზის დადგენის საშუალებას. ორგანიზაცია განვითარების პროცესში პოულობს შესაბამის ფაზას რომელიც იმ მომენტისთვის სწორი ორგანიზებისა და მმართველობის ფორმას სთავაზობს და გარემოსთან ამ გზით ახდენს ადაპტირებას (Glasl & Livegoed, 2004). ღირებულებები ისე აკავშირებს პიროვნებებსა და ორგანიზაციას ერთმანეთთან რომ ცვლილებების პროცესი ბუნებრივად მიმდინარეობს (Glasl, et al., 2008). კვლევები აჩვენებს რომ თუ ორგანიზაცია ახერხებს წახალისოს ადამიანების თვით განვითარება, აძლევს მათ მეტ თავისუფლებასა და პასუხისმგებლობებს, ამ შემთხვევაში, თანამშრომლები უფრო ნაყოფიერები ხდებიან, იქმნება ორგანიზაციის ეფექტური მექანიზმი, რაც თავის მხრივ მეტად მომგებიანია ორგანიზაციისთვის და ზრდის მის ეფექტიანობას. ამის საწინააღმდეგოდ უნდა ითქვას რომ მუდმივი კონტროლისა და შიშის პირობებში ადამიანები არაპროდუქტიულები ხდებიან, რაც თავის მხრივ უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის მუშაობაზე.

ორგანიზაციის განვითარება, მისი გადასვლა ფაზიდან ფაზაში ხანგრძლივი პროცესის ნაწილია, იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც ადამიანის განვითარება, მისი დაბადების და შემდგომი ზრდა განვითარების პროცესი.

ორგანიზაცია, ფრიდრიხ გლაზლის მიხედვით, შვიდი ძირითადი ელემენტისაგან შედგება რომლებიც ერთმანეთთან მუდმივად ურთიერთქმედებენ ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ეს ელემენტებიც ცვლილებებს განიცდიან.

თუ ამ ელემენტებს სიბრტყეზე განვალაგებთ, დავინახავთ რომ ადამიანები ცენტრში აღმოჩნდება, როგორც ეს სურათზეა ნაჩვენები.



7 ბაზისური
ელემენტი (Glasl, et al., 2008, p.76)

თუ კომპანია ახერხებს, რომ ზემოთ მოყვანილი ცხრილის თითოეულმა ელემენტმა გამართულად და ორგანიზებულად იმუშაოს, მაშინ ამ ორგანიზაციას წარმატებისთვის გზა ხსნილი აქვს, თუმცა ასე ერთმნიშვნელოვნად რაიმეს მტკიცებაც არასწორია, ორგანიზაცია ერთი დიდი ცოცხალი ორგანიზმია სადაც უამრავი პროცესი მიმდინარეობს. ერთმანეთის გვერდით განსხვავებული ბევრაუნდისა და შეხედულებების მქონე ადამიანებს უწევთ მუშაობა, წარმოიშობა კონფლიქტები, მენეჯმენტი როული გამონვევების წინაშე დგას, რადგან მათ თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებისა და მიუხედავად ორგანიზაციის ცენტრალურ ელემენტთან ადამიანებთან უწევთ მუშაობა, საჭირო და აუცილებელია შესაბამისი მიდგომების გამოყენება რათა ადამიანების მოტივირება და განვითარებაზე ორიენტირება შეძლონ.

1.4.1. ფაზები

ორგანიზაციის განვითარების ფაზების შესახებ ბერნარდ ლივესუდმა 1969 წელს ნიდერლანდებში გამოსცა წიგნი „ორგანიზაციები განვითარებისას“ რომელსაც ამ ქვეყანაში დიდი გამოხმაურება მოჰყვა. წიგნში განხილული იყო ორგანიზაციის განვითარების 3 საფეხური: პიონერული ფაზა, დიფერენციაციის ფაზა და ინტეგრაციის ფაზა. მოგვიანებით 1975 წელს ამ ფაზებს ფრიდრიხ გლაზლმა დაამატა მეოთხე: ასოციაციის ფაზა. ორგანიზაციის გადასვლას ფაზიდან ფაზაში წინ უძღვის კრიზისი, კონკრეტული ფაზის კრიზისის დადგომა იმაზე მიანიშნებს რომ ორგანიზაცია ითხოვს განვითარების ახალ ფაზაში გადასვლას.

1.4.2. პიონერული ფაზა

ორგანიზაციის განვითარების პირველ ფაზად გვევლინება პიონერული ფაზა. ამ ფაზაში ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები ტრიალებს ერთი ადამიანის გარშემო, ორგანიზაციული კულტურა ძირითადად პიონერის (დამფუძნებლის) პიროვნული თვისებებითაა ნაკარნახევი. ორგანიზაციის მოღვაწეობის გეოგრაფიული არეალი შემოისაზღვრება იმ რეგიონით სადაც ის არსებობს, პიონერი იცნობს მის ყველა თანამშრომელს და მომხმარებელს რადგანაც მათთან ურთიერთობა პირადი კონტაქტების მეშვეობით ხდება.

პერსონალზე ზრუნვა პიონერულ საწარმოს არ ახასიათებს.

პიონერმა მმართველმა არ იცის რამდენი უჭდება გარკვეული სამუშაოს

შესრულება, იგი ინტერესდება მხოლოდ საერთო მოგებით, სხვა დანარჩენ შემთხვევაში ეყრდნობა საკუთარ გამოცდილებასა და ინტუიციას.

პიონერული საწარმო ერთი დიდი ოჯახითაა სადაც პიონერი ავტორიტარული მმართველია და თანამშრომლები მისი დიდი ოჯახის წევრები არიან, რომელთა მიმართაც მესაკუთრული დამოკიდებულება აქვს. ასეთ ორგანიზაციაში არ არის ნათლად განწერილი ვის რა ევალება, ადამიანები ასრულებენ სხვადასხვა დროს სხვადასხვა საქმეს, დიდია იმპროვიზაციის შესაძლებლობა. პიონერული ორგანიზაციის ერთერთი დამახასიათებელი სისუსტე ის არის რომ იგი ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას და არ ზრუნავს მენეჯმენტის განვითარებაზე, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს. პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს როდესაც იცვლება ტექნოლოგიები, იცვლება გარე სამყარო, როცა მომხმარებელი რაღაც ახლის მოლოდინშია, როდესაც ორგანიზაციაში შემოდიან ახალი თანამშრომლები რომელთაც აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენები აქვთ მმართველობაზე. როდესაც ბაზარი იმდენად იზრდება რომ პირადი კონტაქტები მომხმარებლებთან შეუძლებელი ხდება. ასევე არსებობს სხვა ფაქტორიც, პიონერული ფაზის ხანდაზმულობა რაც გამოიხატება შემდეგნაირად: - თანამშრომლები ეჭვქვეშ აყენებენ ხელმძღვანელობის ინტუიციის სისწორეს, იწყება მოგების შემცირება, იზრდება კონფლიქტები, იზრდება მომხმარებელთა უკმაყოფილების დონე, ფერხდება კომუნიკაცია, ქვეითდება მოტივაციის დონე და ა.შ.

პიონერულ ორგანიზაციაში არ არის გრძელვადიანი დაგეგმვის კულტურა ჩამოყალიბებული, ყველაფერი იმპროვიზაციის დონეზე წყდება. აბსოლუტური კონცენტრაცია პიონერულ საწარმოში მოგების მიღებაზეა, ორგანიზაციის საზრუნავია ბაზარზე არსებულ მოთხოვნას პროდუქციის დროული მიწოდებით უპასუხოს. აღსანიშნავია რომ ამგვარ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მოტივაციის დონე მაღალია და ისინი ენთუზიაზმით მუშაობენ, თუმცა ეს მხოლოდ მოკლევადიან

პერიოდში, გრძელვადიან პერსპექტივაში კი უნდობლობა, მოტივაციის ვარდნა და კრიზისი იჩენს თავს.

1.4.3. დიფერენციაციის ფაზა

ორგანიზაციის განვითარების მომდევნო ფაზა არის დიფერენციაციის ფაზა, ფრიდრიხ გლაზლი მას უწოდებს განვითარების მოთხოვნაზე გაცემულ რაციონალურ პასუხს. დიფერენციაციის ფაზაში პიონერულიდან განსხვავებით უპირატესობა ენიჭება არა თავისუფლებასა და იმპროვიზაციას არამედ წესრიგსა და დაგეგმარებას. მოქმედების ემოციურ ფონსა და სპონტანურობას ანაცვლებს რაციონალური მიდგომა, არაფორმალიზებული იცვლება ფორმალიზებულით, ცენტრში დგება საქმე პიროვნების ნაცვლად და ა.შ. დიფერენციაციის ფაზის მთავარი ამოცანაა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები ერთიან ლოგიკურ ჯაჭვად დალაგდეს. შეიქმნას ისეთი სისტემა რომელიც დამოუკიდებლად, პიონერის გარეშე შეძლებს ფუნქციონირებას. დიფერენციაციის ფაზაში წინ წამოიწევს სტრუქტურის აგების მნიშვნელობა, მიმდინარეობს პროცესების დახვეწა, მთელი ძალისხმევა მიმართულია იქითკენ რომ დავალებები იქნას ორგანიზებული და ფორმალიზებული.

(Schreyögg, 2008; Glasl & Livegoed, 2004).

ორგანიზაცია ორიენტირებული ხდება მის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე, მისი მთავარი გამოწვევა ხდება გამართული სტრუქტურის შექმნა. ორგანიზაციის ამოცანაა პროცესების გაწერით და ნორმატიული აქტების შექმნით ისეთ ლოგიკურ ჩარჩოში მოაქციოს კომპანიის ფუნქციონირება და ისე დაარეგულიროს სიტუაცია, რომ ორგანიზაციის ზომაში ზრდამ უარყოფითი გავლენა ვერ მოახდინოს ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე.

დიფერენციაციის ფაზის დროს ყურადღების გამახვილება ხდება 5 ძირითად ასპექტზე: მექანიზაცია, სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია, ფორმალიზაცია.

დიფერენციაციის ფაზის შესახებ თეორიები თავდაპირველად ამერიკელმა ფედერიკ ვ. ტეილორმა (1856-1917) და ფრანგმა ჰენრი ფაიოლმა (1841-1925) შემოგვთავაზეს. მათ შორის განსხვავება ისაა რომ ტეილორი პროცესების ფორმალიზებას ახდენს ქვემოდან ზემოთ, იგი იწყებს შრომის პირველადი პროცესებიდან და სამუშაოს გადანაწილებიდან. ფაიოლი კი პირიქით ზემოდან იწყებს და ცენტრალიზებულ სისტემას აგებს რომელიც პირველად პროცესებამდე თითქმის ვერ აღწევს. ის სვამს კითხვას თუ როგორ შეიძლება დაიმორჩილოს მთელი ორგანიზაცია ზემოდან ლოგიკურად აგებული სტრუქტურის მეშვეობით.

დიფერენციაციის ფაზა ხასიათდება ბიუროკრატის მაღალი ხარისხით, რაც რიგი პრობლემების გამონწვევის მიზეზი ხდება. დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი მიუთითებს იმაზე რომ ორგანიზაცია უნდა გადავიდეს განვითარების ახალ ფაზაში. დიფერენციაციის კრიზისთან მაშინ გვაქვს საქმე როცა ვლინდება შემდეგი სიმპტომები: 1. გახევება - დიფერენციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი ფორმალიზაცია და ბიუროკრატია ორგანიზაციის ელასტიურობის ხარისხს მნიშვნელოვნად აქვეითებს, რაც საბაზრო და სოციალური დინამიკის ზრდის პირობებში ორგანიზაციას მკვეთრად არაეფექტურს ხდის, გადანწყვეტილებების მიღების დროში დაგვიანება ორგანიზაციისთვის სერიოზული ზარალის მომტანი შეიძლება გახდეს. 2. კოორდინაციის პრობლემები: - სპეციალიზაციისა და ქვე სპეციალიზაციების შედეგად ორგანიზაციის დანაყოფები უფრო და უფრო შორდებიან ერთმანეთს და რთულდება მათ შორის კომუნიკაცია, ყალიბდება სხვადასხვა მცირე ერთეულები ე.წ. „სამეფოები“ რაც კიდევ უფრო ართულებს მათ შორის კოორდინაციის პროცესს, კოორდინაციის პრობლემების გადასსაჭრელად ხშირად მიმართავენ ხოლმე შემდეგნაირ ხერხს, პრობლემის აღმოსაფხვრელად

ნიშნავენ ძლიერ მენეჯერს, მკვეთრად გამოხტული ლიდერული ნიშან-თვისებებით, რასაც განვითარების ნაცვლად ისევ მივყავართ უკან, პიონერული ფაზისკენ. 3. ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები: - ეს პრობლემა უმთავრესად თავს მაშინ იჩენს როდესაც ფერხდება კომუნიკაცია დანაყოფებსა და მის ქვედანაყოფებს შორის, შემდეგ კი ეს პრობლემა გადაიზრდება ვერტიკალური იერარქიის დონეზე კომუნიკაციის პრობლემაშიც. 4. მოტივაცია: - დიფერენციაციის ფაზის კრიზისის ერთერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა მოტივაციისა და პროდუქტიულობის მკვეთრი დაცემაა, ამის მიზეზი უამრავი შეიძლება იყოს, ადამიანებს არ აქვთ აღიარება, ისინი თავს გრძნობენ როგორც გამოფიტული, გამოცარიელებული არსებები, ვერ პოულობენ აზრს სამსახურში, თავს აღიქვამენ როგორც რაიმე ნომერს, ან მანქანას, სამსახურში შექმნილი ვითარება მათ სულიერად ფიტავთ. 5. მენეჯმენტი: - დიფერენციაციის ფაზის კრიზისის დროს რთულდება ორგანიზაციის სტრუქტურული აგებულება, მენეჯმენტი ცდილობს პრობლემების გადაჭრას დამოუკიდებლად თანამშრომლებთან მოლაპარაკებების გარეშე, რაც რა თქმა უნდა უარყოფითად აისახება როგორც საბოლოო შედეგზე ასევე ორგანიზაციის სისტემის შიგნით ურთიერთობაზეც.

დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი გვაყენებს არჩევანის წინაშე, არჩევანი კი ორგვარია - ორგანიზაციამ ან უნდა აირჩიოს განვითარების გზა და გადავიდეს მომდევნო ფაზაში, ინტეგრაციის საფეხურზე, ან არადა იტრიალოს ისევ წრეზე და დაუბრუნდეს პიონერულ სანყისებს. (Glasl & Livegoed, 2004).

1.4.4. ინტეგრაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზაში ყურადღება გადმოდის ადამიანზე, ორგანიზაციაში

მომუშავე თითოეულ ადამიანს სურს განვითარება. სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად ეძლევა ადამიანს რეალიზების საშუალება. ინტეგრაციის ფაზაში თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება მიზნიდან გამომდინარე იმუშაოს ინტერესთა ფარგლებში. ხელმძღვანელობა შემოიფარგლება მხოლოდ მუშაობის სტილისა და ნორმების შემუშავებით, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა სანარმოს მთავარი მიზანი.

ინტეგრაციის ფაზაში დამსაქმებლები ინვესტირებას ახდენენ თანამშრომელთა შეხვედრების ორგანიზებაში, კონფერენციებში, მართვის სტილი ვერტიკალურიდან ჰორიზონტალურში გადადის. ხელმძღვანელობა თანამშრომლებთან ერთად აყალიბებს ორგანიზაციის პოლიტიკასა და მიზნებს, დიფერენციაციის ფაზისგან განსხვავებით, ინტეგრაციის ფაზაში თანამშრომლებს აქვთ მეტი თავისუფლება. ამ ფაზაში მთავარი ამოცანაა აღდგეს დარღვეული ბალანსი ქვედა რგოლებსა და ზედა რგოლებს შორის, ორგანიზაცია გარდაიქმნება ერთ მთლიან ორგანიზმად რომელიც ღიაა სწავლისთვის. თანამშრომლებს აქვთ პროფესიული ზრდის საშუალება. ინტეგრაციის ფაზის ერთერთი დამახასიათებელი ნიშანი არის ის, რომ ამ ფაზაში ხელმძღვანელობა აცნობს თანამშრომლებს რა არის მათი მიზანი, შემდეგ კი თანამშრომლებს აქვთ თავისუფლება თავად დაგეგმონ მიზნამდე მისასვლელი გზა, თავად გააკეთონ პროცესის ორგანიზება, აკონტროლონ მისი მიმდინარეობა, მიიღონ გადაწყვეტილებები. თანამშრომელთა ძირითადი მამოტივირებელი კი შესრულებული სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილებაა, ვინაიდან მათ აქვთ სრული თავისუფლება და შესაძლებლობა მოახდინონ საკუთარი თავისა და უნარების რეალიზება. ინტეგრაციის ფაზაში პირველ ადგილზე კულტურული სუბსისტემაა.

ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაცია იმდენად ძლიერია რომ არ უჭირს გაუმკლავდეს გარეთ შექმნილსაზოგადოებრივ-ეკონომიკურ, ტექნოლოგიურ თუ პოლიტიკურ სიტუაციებს. ვინაიდან ამ ფაზაში ადამიანები თავად არიან ინიციატორები, ისინი უფრო მეტ პასუხისმგებლობასაც გრძნობენ და შესაბამისად

იზრდება ორგანიზაციის თვით-კონტროლის მექანიზმიც. ინტეგრაციის ფაზაში გადასვლა და ზემოთ აღწერილი სიტუაციის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ შეიცვლება მმართველი ძალის მენტალიტეტი, მხოლოდ მაშინ არის მმართველობის ახალი სტილის შემოღება შესაძლებელი, როდესაც ჩამოყალიბდება მენეჯმენტის გახსნილი და ელასტიური გუნდი, რომელიც მზად არის ერთობლივი მუშაობისთვის. აუცილებელია ერთობლივი პასუხისმგებლობა და გადანყევვითობებში თანამონაწილეობა შეეხოს ქვედა რგოლებსაც. ინტეგრაციის ფაზის ერთერთი დამახასიათებელი თვისება არის ის რომ თუ დიფერენციაციის ფაზაში კომპანია რეკლამის საშუალებით ცდილობს მიყიდოს მომხმარებელს ის საქონელი, რომელსაც ეს ორგანიზაცია სთავაზობს, იმ შემთხვევაშიც კი თუ კი მომხმარებელს ის არ სჭირდება, ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაცია გამოდის მომხმარებლის ნამდვილი საჭიროებებიდან, ცდილობს რა გამოიკვილოს მომხმარებლის საჭიროებები სრულიად, იგი სთავაზობს მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე მაქსიმალურად მორგებულ პროდუქციას.

ინტეგრაციის ფაზას ერთიანობაში მოჰყავს განვლილი ფაზების ძლიერი მხარეები და ამატებს ახალს, მისთვის დამახასიათებელ ელემენტებს. თანამშრომლები აღარ აღიქვამენ სამუშაოს რუტინულად და მოსაწყენად, იზრდება მოტივაციის დონე, ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირებაში ჩართული არიან სხვადასხვა გუნდები და ინდივიდები, რომლებიც პასუხისმგებლობას გრძნობენ და ამის შედეგად იზრდება თვით კონტროლის მექანიზმი. აღარაა კომუნიკაციის პრობლემა, ინფორმაცია ყველასთვის თანაბრად ღიაა. ორგანიზაციის მიზნები გათვლილია გრძელვადიან პერსპექტივაზე, სამუშაო პროცესი ხდება მოქნილი და სასიამოვნო.

1.4.5. ასოციაციის ფაზა

ასოციაციის ფაზა ეს არის ორგანიზაციის განვითარების მეოთხე და დღესდღეობით ცნობილი ყველაზე მაღალი საფეხური, იმისთვის რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს განვითარების ამ ფაზას აუცილებელია განვლილი ქონდეს წინა სამი ფაზა. ასოციაციის ფაზაში ორგანიზაციას დაგროვილი აქვს უამრავი ინფორმაცია, გამოცდილება, მათშორის კრიზისებთან გამკლავების და ფაზიდან ფაზაში გადასვლის გამოცდილება, რაც მას ერთგვარ იმუნიტეტს გამოუმუშავებს, ცვლილებებისა და სიახლეების მიმართ. დაგროვილი გამოცდილება და ჩამოყალიბებული ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება ასეთ კომპანიას გადადგას კიდევ უფრო დიდი და გაბედული ნაბიჯები, (სხვა შემთხვევაში არსებობს საშიშროება დაუბრუნდეს განვითარების უკვე განვლილ დაბალ საფეხურს)

შვიდი ელემენტის მიხედვით, ასოციაციის ფაზაში პრიორიტეტულ ადგილზე კულტურული სუბსისტემა დგას. პრიორიტეტულია სწავლის პროცესები, მაღალია მზაობა კონფლიქტების რეგულაციების მიმართ.

ასოციაციის ფაზის ძირითადი მახასიათებელი ისაა, რომ ამ ფაზაში ორგანიზაციას გარემოსთან ასოციაციურად შეუძლია შეთანხმება, თანამშრომლობა. შემოდის ისეთი მნიშვნელოვანი ცნება როგორცაა გარემოზე ზრუნვა, ასოციაციის ფაზაში ორგანიზაცია პასუხისმგებლობას გრძნობს არა მარტო მის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე, არამედ მის გარეთ მიმდინარე პროცესებზეც. იზრდება ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონე. ორგანიზაციის მიზნები ხდება კიდევ უფრო გლობალური, მიზნების დასახვისას განიხილება მათი გავლენა გარემოზე. ხელმძღვანელობის მხრიდან ყურადღება მახვილდება ინფორმაციული პროცესების სწორად წარმართვაზე, გადანყვეტილების მიღებისას ხდება როგორც შიდა ასევე გარემო ფაქტორების გათვალისწინება.

2. კვლევის მეთოდი

სამუშაოთი კმაცოფილება ნებისმიერი ბიზნესისთვის წარმატების სარწმუნო ინდიკატორია, რამდენადაც ის აძლევს მოტივაციას თანამშრომლებს იყვნენ ეფექტურები სამუშაოს შესრულებისას. აღიარება, პოზიტიური და უსაფრთხო გარემო, ურთიერთობის სიმარტივე, ჩართულობა, ეს იმ ფაქტორების არასრული ჩამონათვალია რომლებიც ეხმარება დასაქმებულებს იყვნენ უფრო პროდუქტიულები. დამატებით შეიძლება იმის თქმა რომ როცა ორგანიზაციის მენეჯმენტი ისე იღებს გადანწყვეტილებებს რომ მასში ჩართულები არ არიან თანამშრომლები, ეს იწვევს თანამშრომლებში გარიყულობის გრძობას და წარმოშობს მათ რეზისტენტულობას ცვლილებების მიმართ. ეს შესაძლოა ერთგვარი სიგნალი იყოს სამუშაოთი უკმაცოფილების, რაც ბიზნესს უბიძგებს ერთობ არასახარბიელო შედეგისკენ, როგორცაა უყურადღებობა, არაპროდუქტიულობა, საქმის კეთება მოვალეობის მოხდის მიზნით და ა.შ. სამწუხაროდ სამუშაოთი კმაცოფილების დაბალი დონის გამო თანამშრომლებმა შესაძლოა დატოვონ კომპანია და გადავიდნენ სხვა, კონკურენტ ფირმებში სამუშაოდ. კვლევის მიზანია დაადგინოს რამდენად კმაცოფილები არიან ორგანიზაციის თანამშრომლები მათ მიერ შესრულებული სამუშაოთი, როგორია მოტივაციის დონე, რამდენად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლების წახალისება-განვითარებაზე.

2.1 სამუშაო კმაცოფილების შემოწმება

წლების მანძილზე უამრავი ძალისხმევა ჩაიღო იმის მცდელობაში თუ როგორ გაეზარდათ ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაცია რომ უფრო ეფექტურები გამხდარიყვნენ სამუშაო პროცესში. სამუშაო მახასიათებლების მოდელი შემუშავებული რიჩარდ შაკმანისა და გრეგ ოლდჰემის მიერ 1970 წელს, მიზნად ისახავდა თვით სამუშაოს დიაგნოზირებისა და შეფასების გზით გამოეკვლია, თუ რა გავლენას ახდენს სამსახურში თანამშრომელთა მოტივაციაზე თვით სამუშაო და ის დავალებები რომლის შესრულებასაც დასაქმებულებისგან მოითხოვენ. ორგანიზაციის ფსიქოლოგების შაკმანისა და ოლდჰემის მიერ შემუშავებული სამუშაო მახასიათებლების მოდელი დამყარებულია იმ რწმენაზე, რომ სწორედ თვითონ სამუშაო დავალებები არის მოტივაციის უმთავრესი გასაღები. მოსაწყენი და მონოტონური საქმე „გუდავს“ მოტივაციას, მაშინ როცა გამონვევებით მდიდარი სამუშაო ამოტივირებს ადამიანს. შაკმანისა და ოლდჰემის აზრით არსებობს სამუშაოს 5 მახასიათებელი რომლის შესწავლის გზითაც შესაძლებელია სამუშაოთი კმაყოფილების დონის განსაზღვრა: 1. ამოცანის მრავალფეროვნება: რამდენად მრავალფეროვანია ამოცანა და რამდენად მოითხოვს მისი შესრულება სხვადასხვა „ნიჭებს“. მოითხოვს თუ არა სამუშაო სხვადასხვა რაიმეს გაკეთებას მისი შემსრულებლისგან, თუ პირიქით ითხოვს მონოტონურ შრომას და ერთი და იგივე საქმის მრავალჯერ გამეორებას. 2. ამოცანის ინდივიდუალურობა: არის თუ არა ნათლად განსაზღვრული სად იწყება და სად მთავრდება ამოცანა. შემსრულებელი, დავალების შესასრულებლად მხოლოდ საქმის უმნიშვნელო ნაწილს აკეთებს თუ მიყვება დასაწყისიდან ბოლომდე? იცის თუ არა შემსრულებელმა ზუსტად რის გაკეთებას მოითხოვენ მისგან და რის შემდეგ ჩაითვლება ამოცანა წარმატებით შესრულებულად. 3. ამოცანის მნიშვნელობა: რა მნიშვნელობის მატარებელია ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულება და აქვს თუ არა მის შესრულება/შეუსრულებლობას რაიმე გავლენა საერთო საქმეზე, რა მნიშვნელობის მატარებელია ის თვით ორგანიზაციისთვის ან ზოგადად საზოგადოებისთვის? 4. ავტონომია: რამდენად

თავისუფალია შემსრულებელი მუშაობის პროცესში, აქვს თუ არა ინდივიდუალური გადწყვეტილებების მიღების უფლება თუ მუდმივად ზედამხედველობის ქვეშაა და თითოეული ნაბიჯი უნდა შეათანხმოს ზემდგომთან? აქვს თუ არა შემსრულებელს იმის საშუალება თვითონ დაგეგმოს სამუშაოს განრიგი და მიზნის მიღწევის გზები დავალების შესასრულებლად? 5. უკუკავშირი: იღებს თუ არა თანამშრომელი უკუკავშირს (feedback) მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, არის თუ არა ინფორმირებული მის მიერ შესრულებული სამუშაო როლის არის კარგი და როლის არა, როგორი გზით ხდება მისი ინფორმირება, ხომ არ ხდება ყურადღების გამახვილება მხოლოდ ცუდად შესრულებულ სამუშაოზე, ხოლო კარგად შესრულებული რჩება აღნიშვნის გარეშე?

ამ 5 სიდიდის მიხედვით შეგვიძლია გამოვითვალოთ მოტივაციის დონე ორგანიზაციაში. ჰაკმანმა და ოლდჰემმა შეადგინეს სპეციალური კითხვარი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია თითოეული თანამშრომლისთვის მოტივაციის დონის დადგენა. თანამშრომელთა მოტივაციის დონეების შეჯამებითა და განზოგადებით, შეგვიძლია დავადგინოთ ორგანიზაციის პოტენციური რამდენად შესწევს ორგანიზაციას უნარი მისი თანამშრომლების მოტივაციის დონე შეინარჩუნოს მაღალ ნიშნულზე.

მოტივაციის პოტენციალი = ამოცანის მრავალფეროვნება+ამოცანის ინდივიდუალობა+ამოცანის მნიშვნელობა*ავტონომია*უკუკავშირი

3

ამ ფორმულის გამოყენებით, ყველაზე დაბალი ქულა შესაძლებელია იყოს 1 მაშინ როდესაც თუ მოტივაციის დონე ყველა ფაქტორის შემთხვევაში უმაღლეს დონეს უტოლდება, მაქსიმალური ქულა 343-ს ტოლი შეიძლება იყოს.

2.2. კვლევის პროცესის აღწერა

უნდა ითქვას რომ იმ ორგანიზაციაში სადაც კვლევა ჩავატარეთ, თანამშრომელთა მოტივაციის დონე არასოდეს არ გამოუკვლევიათ, ამ ორგანიზაციაში მსგავსი ტიპის კვლევა პირველია და ის მიზნად ისახავს თანამშრომელთა მოტივაციის დონის დადგენას. ჩვენ გამოვიკითხეთ 5 სხვადასხვა განყოფილების 40 თანამშრომელი, თანამშრომლები დაყავით 3 კატეგორიად სამუშაო გამოცდილების მიხედვით, პირველ კატეგორიაში გავაერთიანეთ ის თანამშრომლები ვინც 1 წელზე ნაკლებია რაც მუშაობს ხსენებულ ორგანიზაციაში, მეორე კატეგორიაში გავაერთიანეთ 1-დან 5 წლამდე სტაჟის მქონე თანამშრომლები და მესამე კატეგორიაში ის თანამშრომლები ვინც 5 წელზე მეტია რაც ამ ორგანიზაციაში მუშაობს (ასეთი თანამშრომლების რიცხვი ორგანიზაციაში ძალიან დაბალია).

გამოკითხულთა მუშაობის სტაჟი წლები	გამოკითხულთა რაოდენობა
1 წლამდე	11
1-3 წლამდე	13
3-5 წლამდე	10
5 წელზე მეტი	6

კვლევამ აჩვენა რომ იმ თანამშრომელთა მოტივაციის დონე ვისი სტაჟიც 1 წელს არ აღემატება ყველაზე მაღალია, 1 დან 3 წლამდე მომუშავეთა შორის უკვე

მოტივაცია მკვეთრად იკლებს, ხოლო 3-5 წლამდე და 5 წელს ზემოთ სტაჟის მქონე მომუშავეთა მოტივაციის დონე საგანგაშოდ დაბალია.

კვლევისას, მიუხედავად იმისა რომ ტესტი იძლევა იმის საშუალებას რომ უმაღლესი შედეგი იყოს 343-ის ტოლი, ჩვენ ათვლის წერტილად ავირჩიეთ 128, რადგანაც მოტივაციის პოტენციალის დონის ოპტიმალური ნიშნული დავის საგნად რჩება და იგი ასევე განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით, ნიშნულის არჩევის პროცესში ჩვენ გამოვედით 2011 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან. რომლის დროსაც გამოკითხული იქნა 56 სხვადასხვა ორგანიზაციის 6939 რესპოდენტი, რომლებიც 876 სხვადასხვა სახეობის სამუშაოს ასრულებდნენ. კვლევის საშუალო შედეგი იყო 128 (George and Gareth 2012).

ზემოთ მოყვანილი ფორმულის გამოყენებით, ჩვენ დავითვალეთ შედეგები თითოეული თანამშრომლისთვის და შემდეგ დავაჯგუფეთ ისინი თანამშრომელთა სტაჟის მიხედვით. კითხვარი შედგებოდა მტკიცებულებათა 28 წყვილისგან, რომლებიც უნდა შეეფასებინათ შკალით 1-დან 7-მდე ისე რომ თითოეული წყვილის შეფასების ჯამი ყოფილიყო 7. მტკიცებულებათა წყვილები შეიცავდა ყველას იმ 5 სიდიდან რაზეც ზემოთ უკვე გვქონდა საუბარი, იმის მიხედვით თუ რომელ სიდიდეს რა მნიშვნელობას მიანიჭეს გამოკითხულებმა, გამოვითვალეთ საერთო შედეგები.

3. შედეგები

ქვემოთ მოცემული ცხრილი ასახავს გამოკითხულთა საერთო საშუალო შედეგს:

თანამშრომელთა სამუშაო	თანამშრომელთა	მოტივაციის დონე (MPS,
-----------------------	---------------	-----------------------

სტაჟი	რაოდენობა	motivation potential score)
1 წლამდე	11	69
1-3 წლამდე	13	42
3-5 წლამდე	10	32
5 წელზე მეტი	6	28
სულ:	40	42,75

ცხრილის მიხედვით ნათლად ჩანს რომ მოტივაციის დონე ორგანიზაციაში საკმაოდ დაბალია და ის მუშაობის სტაჟის უკუპროპორციულია. ახალ მოსულ თანამშრომლებში მოტივაციის დონე შედარებით მაღალია, რაც შემდეგ მუდმივი კლებით ხასიათდება. ასევე გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის მოტივაციის საშუალო დონე 42,75-ის ტოლია რაც თითქმის 3-ჯერ ნაკლებია ამერიკის შეერთებულ შტატებში მიღებული საშუალო შედეგისა. აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ რომ მიუხედავად ორგანიზაციის ზომაში ზრდისა, იგი სერიოზული გამოწვევების წინაშე დადგება როგორც კი მისი ზრდის აუცილებლობა გარე ფაქტორებით აღარ იქნება გამოწვეული. თანამშრომელთა მოტივაციის დონის ასეთი დაბალი მაჩვენებელი იმის ნიშანია, რომ ორგანიზაცია ხელიდან უშვებს იმ პოტენციალის გამოყენების შანსს, რომელიც მას მოტივირებული თანამშრომლების ყოლის შედეგად გაუჩნდებოდა. აქვე აღნიშვნის ღირსია ის რომ არა მოტივირებული თანამშრომელი ნიშნავს არაპროდუქტიულ თანამშრომელს, არაპროდუქტიული თანამშრომელი კი პირდაპირ ურტყამს კომპანიის ფინანსურ მხარეს, მის მოგებას. ჩვენ კვლევის შედეგები საგანგაშოდ მივიჩნიეთ და გადავწყვიტეთ პირადი გასაუბრებების მეშვეობით გამოგვერკვია რა იყო მოტივაციის ასეთი დაბალი დონის მიზეზი ორგანიზაციაში, პირადად გავესაუბრეთ არა მხოლოდ იმ თანამშრომლებს

ვინც გამოკითხვაში მიიღო მონაწილეობა, არამედ იმათაც ვისაც ჩვენი კითხვარი არ ქონდათ შევსებული. პირად საუბრებში გამოიკვეთა შემდეგი: 1. განვითარებისთვის არის არჩეული რაღაც გზა მაგრამ არაპროფესიონალი თანამშრომლების (ამ შემთხვევაში იგულისხმება ძირითადად მენეჯმენტი) გამო ეს იღებს არასწორ მიმართულებას, კომპანიაში გამოყენებული შიდა პროგრამა „შედეგები“ რომელშიც თითოეული განყოფილება დღის ბოლოს აფიქსირებს რა გაკეთდა დღის განმავლობაში და რა პრობლემები თუ დარღვევები დაფიქსირდა, ემსგავსება ერთმანეთის მიმართ თითის გაშვების პროგრამას, რადგანაც ხსენებულ პლატფორმაზე ხდება ერთმანეთისთვის ბრალდებების წამოყენება და მეორე მხარის თავის მართლება, პრობლემის მოგვარების ერთადერთ გზად გვევლინება „დამნაშავე“ (რომლებიც უმეტეს შემთხვევაში რაიმე თანამდებობის და სტატუსის არ მქონე პირები არიან, ძირითადად კონსულტანტები, საწყობის თანამშრომლები, სამეურნეოს თანამშრომლები და სხვა) თანამშრომლების მიმართ სიტყვიერი თუ წერილობითი საყვედურის გამოცხადება, ზოგიერთ შემთხვევაში ფულადი ჯარიმა. ყოფილა შემთხვევები როცა კამერებში ამონმებენ კონკრეტულ ფაქტს თუ რა მოხდა მაგრამ იმ თანამშრომელს ვისაც ადანაშაულებენ არასწორ მუშაობაში, არ აძლევენ უფლებას თვითონ ნახოს ვიდეო თუ რა მოხდა, ასევე ხშირ შემთხვევაში იღებენ იმ კამერით გადაღებულ ვიდეოს და მხოლოდ იმ მონაკვეთს რომლითაც თანამშრომლისთვის გამოდავება შეუძლიათ. სხვადასხვა კამერებით დაფიქსირებულ სრულ ვიდეო ჩანაწერს არ იღებენ, რაც რა თქმა უნდა ხელს უშლის სიმართლის სრული სურათის დანახვას და შესაბამისად კომპანიის განვითარება არასწორი გზით ან საერთოდ არ ხდება.

იკვეთება მენეჯმენტის მოკლევადიანი აზროვნება და პრობლემის წამოჭრისთანავე მისი იქვე მოშობის სტილი, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო მეტ პრობლემას შექმნის. მენეჯმენტი არ არის ორიენტირებული იაზროვნოს უფრო გლობალურად გრძელვადიან ჭრილში და ისწავლოს თავისსავე შეცდომებზე.

2. ინფორმაციული ვაკუუმი: კომპანიის ერთერთ მნიშვნელოვან პრობლემად გვევლინება ინფორმაციული ვაკუუმი, ინფორმაციის გავრცელების უმთავრესი წყარო არის ისევ და ისევ ხსენებული პროგარამა „შედევები“ და ასევე თათბირები, თუმცა შედეგებზე წვდომა აქვთ მხოლოდ და მხოლოდ განყოფილების უფროსებს და თათბირებსაც ძირითად შემთხვევაში ისინი ესწრებიან, რიგით თანამშრომლებამდე კი ინფორმაცია ან საერთოდ არ აღწევს, ან აღწევს დაგვიანებით. ყოფილა შემთხვევები როცა თანამშრომელს პრობლემის დადგომის შემდეგ გაუგია რომ რაღაც კონკრეტული საქმის შესრულება თურმე მისი მოვალეობაა, რაზეც პრობლემის დადგომამდე ინფორმირებული არ იყო. იცვლება წესები მაგრამ თანამშრომლების ინფორმირება არ ხდება წესის ცვლილებასთან დაკავშირებით. ასევე ყოფილა შემთხვევები როცა კონკრეტული განყოფილების უფროსად დაუნიშნავთ ადამიანი რაზეც ინფორმირებულები არ იყვნენ ამავე განყოფილების თანამშრომლები (მათთვის არავის არ უთქვამს რომ კონკრეტული თარიღიდან ან თუნდაც მაგალითად დღეიდან თქვენი განყოფილების უფროსი იქნება ესა და ეს ადამიანი, ანუ არ მომხდარა მენეჯერის წარდგენა დაქვემდებარებული თანამშრომლებისთვის). რაც უარყოფით გავლენას ახდენს მენეჯერსა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობაზე.

იკვეთება ისევ მენეჯმენტის პრობლემა, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები არ წარუდგენენ დაბალი რგოლის მენეჯერებს სტატუსს. შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ეს კონკრეტული ქცევა უარყოფით გავლენას ახდენს ასევე ორგანიზაციულ კულტურაზე, რადგანაც ის პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ისეთი კულტურის ჩამოყალიბებას სადაც ადამიანები ერთმანეთს პატივს არ სცემენ.

3. პროცესების დროში განწევა: ორგანიზაციაში თანამშრომლების აღჭურვა მუშაობისთვის აუცილებელი ინვენტარით არ ხდება დროულად, რაც ხელს უშლის საშუალო პროცესის გამართულად მიმდინარეობას და ასევე თანამშრომელთა მოტივაციაზე ახდენს უარყოფით გავლენას. (მაგალითად: მოდის ახალი

თანამშრომელი, უფორმებენ ხელშეკრულებას, სვამენ შტატში მაგრამ არ აძლევენ დროულად სამუშაო მაგიდას, კომპიუტერს, სკანერს და ა.შ. სრული აღჭურვა შეიძლება გაინელოს ზოგიერთ შემთხვევაში ერთ თვემდეც კი, თუმცა ყოფილა შემთხვევები რომ ერთი თვის შემდეგაც არ მოუტანიათ მაგალითად პრინტერი იმ თანამშრომლისთვის, რომელიც უშუალოდ ემსახურება კლიენტს და ინტენსიურად სჭირდება დოკუმენტების ბეჭდვა მაგრამ ბეჭდავს სხვა თანამშრომლის პრინტერზე. რაც რა თქმა უნდა აფერხებს მუშაობის პროცესს, ზოგჯერ ხდება კლიენტის გაღიზიანების მიზეზიც კი.)

აქაც ჩანს პრობლემა ორგანიზაციულ კულტურაში, უგულისყურო დამოკიდებულება თანამშრომელთა და კლიენტის კმაყოფილების ხარისხისადმი. (ამის მიზეზად შეგვიძლია მივიჩნიოთ მენეჯმენტის მოკლევადიანი აზროვნება და ვინაშე თვალთახედვა - ისინი კლიენტის გაღიზიანების მიზეზად განიხილავენ ყოველთვის იმ თანამშრომელს, რომელიც კონკრეტულ კლიენტს ემსახურებოდა და უგულებელყოფენ იმ მიზეზებს რომლის არ არსებობის შემთხვევაში წარსულში, კლიენტის გაღიზიანების ფაქტის დაფიქსირების შესაძლებლობა ძალიან დაბალი იქნებოდა ანმყოში.)

4. ჯანმრთელობისთვის არასასურველი გარემო: იყო შემთხვევა როდესაც შოურუმში სადაც განთავსებულია სამშენებლო ფხვნილები და სხვადასხვა სამშენებლო ქიმიკა, მოინამლა თანამშრომელი, სასწრაფოს ექიმი ელაპარაკა ამ თანამშრომლის უშუალო უფროსს და უთხრა რომ სასწრაფოდ უნდა მოხდეს მისთვის სამუშაო ადგილის შეცვლა თუმცა რეაგირება არ მოყოლია.

5. ორგანიზაციის ერთერთი უმთავრესი პრობლემა არის ის, რომ ორგანიზაციაში არ არსებობს დოკუმენტური სახით განწერილი სტრატეგია, პროცესები თუ უფლება-მოვალეობები, რაც ხდება იმის საფუძველი რომ დროდადრო ორგანიზაციის დიფერენციაციის ფაზაზე გადასვლა მთავრდება მისი დაბრუნებით ისევ პიონერულ ფაზაზე, ზეპირ ცოდნაზე დამყარებული ორგანიზაციული სისტემა მუდმივი

ცვალებადობის პროცესშია და კონკრეტულ ადამიანებზე ჩამოკიდებული, რაც ორგანიზაციას არ აძლევს ნაბიჯ-ნაბიჯ გეგმამომიერი განვითარების საშუალებას.

3.1 დასკვნა

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ რომ ორგანიზაციაში არსებული საერთო ფონი სასწრაფო და აუცილებელ ცვლილებებს საჭიროებს. რეკომენდაციას ვუწევთ ტოპ მენეჯმენტს შეცვალოს მიდგომა ორგანიზაციის მართვის სტილის მიმართ. მეტი ყურადღება დაუთმოს სოციალურ ქვესისტემას. ადამიანები ორგანიზაციის გამართულად მუშაობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა.

ფაზების დიაგნოზის მიხედვით ორგანიზაციის განვითარების საერთო ფონი დიფერენციაციის ფაზაზე მიუთითებს, თუმცა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებიდან ჩანს რომ რიგ შემთხვევებში, როდესაც იჩენს თავს დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი ორგანიზაცია და ვერც მისი ცალკეული ელემენტები ვერ ახერხებს განვითარების ახალ ფაზაში გადასვლას და უბრუნდება ისევ პიონერულ ფაზას.

ვინაიდან ორგანიზაციის სიდიდის გამო და კიდევ იმის გამო რომ ინსტრუმენტი „ფაზების დიაგნოზი“ ქართული რეალობისთვის ჯერ არ არის ადაპტირებული ჩენი კვლევა არ შეგვიძლია საფუძვლიანად მივიჩნიოთ, რადგან ამ ფონზე სრულყოფილი სურათის მიღება შეუძლებელია. აუცილებელია ამ მიმართულებით კიდევ უფრო სიღრმისეული კვლევის ჩატარება. ჩვენ მხოლოდ ვარაუდების გამოთქმა შეგვიძლია ორგანიზაციის განვითარების ფაზების შესახებ.

3.2. დისკუსია

ფრიდრიხ გლაზლის მიხედვით სანარმოს უჩნდება იმ ფაზისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები თუ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება იგი, ეს იმას ნიშნავს რომ რაც არ უნდა განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან საქმიანობის სფეროს მიხედვით ორი კომპანია, როდესაც ისინი ახალ დაარსებულები არიან აუცილებლად ექნებათ საერთო ნიშან-თვისებები, რომელიც პიონერული ფაზისთვისაა დამახასიათებელი. შესაბამისად მსგავსება იქნება პრობლემის მიმართ დამოკიდებულებაშიც, გადაჭრის გზებშიც და ა.შ. ეს კი გვაძლევს იმის საშუალებას რომ ორგანიზაციის ნიშან-თვისებების მიხედვით და იმის მიხედვით თუ როგორ გადაწყვეტილებებს იღებს იგი კონკრეტულ სიტუაციაში, დავახასიათოთ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება იგი. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ განვითარების მაღალ საფეხურს მიაღწიოს, აუცილებელია გაიაროს განვითარებისთვის დამახასიათებელი თითოეული ფაზა, ორგანიზაციის მმართველებს ხშირად სურთ ხოლმე რომ გადაახტნენ განვითარების ამა თუ იმ ფაზას და ორგანიზაცია პირდაპირ გადაიყვანონ ინტეგრაციის ან ასოციაციის ფაზაში, რაც შეუძლებელია. თითოეულ ფაზას აქვს ის ნიშან-თვისება, რისი შექმნის გარეშეც ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს უფრო მაღალ ფაზას. დიფერენციაციის ფაზა არის ის პერიოდი როდესაც ყალიბდება ორგანიზაციული სისტემა, სისტემის ჩამოყალიბების გარეშე ორგანიზაცია ვერ გადაინაცვლებს ინტეგრაციის ფაზაში, თუ სისტემა არ იქნება გამართული, ორგანიზაცია მუდმივად წრეზე იტრიალებს და დაუბრუნდება პიონერულ ფაზას, მანამ სანამ არ ჩამოყალიბდება ერთიანი ძლიერი სისტემა რომელიც ადამიანებზე არ იქნება ჩამოკიდებული.

3.4. რეკომენდაციები

რეკომენდაციის სახით შეგვიძლია ვთქვათ რომ აუცილებელია სტრატეგიის, პროცესების, უფლება-მოვალეობების დოკუმენტური განწერა, ერთიანი ძლიერი სისტემის გამართვა რათა ორგანიზაცია არ დაუბრუნდეს პიონერულ ფაზას. ასევე იმ პირობებში როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციის დონე ასეთი დაბალია, როდესაც მომხმარებლები გამოთქვამენ უკმაყოფილებას რომ ვერ იღებენ სათანადო მომსახურებას როგორც ემოციურ ისე პროფესიულ დონეზე, აუცილებლად მიგვაჩნია ორგანიზაციის მენეჯმენტმა ყურადღება დაუთმოს სოციალური ქვე სისტემის განვითარებას, ორგანიზაციის ზომაში ზრდა იწვევს იმას რომ ადამიანური რესურსით ვერ ეწევა ზრდის ტემპს, რადგანაც ორგანიზაციის მთელი ყურადღება მიმართულია მოგების მიღებისკენ და არა თანამშრომლებზე ზრუნვისკენ. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ შეძლოს წარმატებით ფუნქციონირება სასიცოცხლოდ აუცილებელია დაიწყოს კადრების განვითარებაზე ზრუნვა, განვითარებაში ვგულისხმობთ ადამიანებისთვის შესაძლებლობის არსებობას რომ მიეცეთ საკუთარი თავის მაქსიმალურად რეალიზების შესაძლებლობა, ტექნიკური ცოდნის და უნარ-ჩვევების შეძენით მათი პოტენციალის გამოყენება, მოტივაციის ზრდის საშუალებით ადამიანთა პროდუქტიულობის ზრდას და ა.შ.

იმ პრობლემების გაცნობიერება რომლებიც კვლევის დროს გამოჩნდა და მათი გაანალიზება, ორგანიზაციის განვითარების პროცესში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს. პრობლემის გადაჭრის გზების ექსპერტები კი თავად ამ ორგანიზაციაში მომუშავე მენეჯმენტი და დაქირავებული პირები არიან, ისინი ერთი კულტურის ნაწილს წარმოადგენენ და გასაღებიც სწორედ მათშივეა ჩადებული თუ როგორ გაუმკლავდნენ პრობლემებს და განაგრძონ გზა განვითარებისაკენ. სამუშაო ჯგუფის

შექმნის შემთხვევაში ისინი საუკეთესო გზას იპოვიდნენ რა ნაბიჯების გადადგმაც ამ ორგანიზაციისთვის იქნებოდა მართებული.

(Glasl, et. al., 2008).

ბიბლიოგრაფია

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

ჯაჯიტიმოთი ა, რობინსისტივენ პ. (2009). ორგანიზაციის ქცევის საფუძვლები.(ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა) თბილისი.

ჰოფსტედეგირტ;ჰოფსტედეგერტ იან (2011). კულტურები და ორგანიზაციები. (ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა) თბილისი.

მობორნირენე; კიმი ჩან (2016). ლურჯი ოკეანის სტრატეგია.(გამომცემლობა პალიტრა L) თბილისი.

Armstrong Michael; Taylor Stephen. (2014) Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition (UK by Ashford Colour press Ltd)

Harrison Barnes. The Importance of Culture in Organizations (Oct 26, 2016) <http://www.hb.org> 2017 წლის 15 ივნისის მონაცემით.

Yourcoach. Hackman and Oldham job characteristics model (July 2nd, 2016) <http://www.yourcoach.be> 2017 წლის 2 მაისის მონაცემით.

Kenneth Desson; Joseph Clouthier. Organizational Culture – Why Does It Matter? (November 3, 2010) <https://www.iaea.org> 2017 წლის 18 მაისის მონაცემით.

Oxfordreference. Job Characteristics Model (2008) <http://www.oxfordreference.com/> 2017 წლის 10 ივნისის მონაცემით.

საქართველოს მთავრობა. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, საქართველო 2020. (2014 წლის 17 ივნისი) <http://www.gov.ge> 2017 წლის 10 მაისის მონაცემით.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. მოსახლეობის აღწერა, ძირითადი შედეგები (2002). <http://www.geostat.ge> 2017 წლის 10 მაისის მონაცემებით.

დანართი 1

მოტივაციის საკვლევი ტესტი

შეათვალეთ ქვემოთ მოცემულ მტკიცებულებათა 28 წყვილი თქვენთან მიმართებაში, ისე რომ თითოეული წყვილის ქულების ჯამი უდრიდეს 7-ს, მაგ: 7-0, 6-1, 5-2, 4-3, 3-4, 2-5, 1-6, 0-7. შეფასებისას გამოიყენეთ მხოლოდ მთელი რიცხვები. პასუხის გაცემაზე დიდხანს ნუ დაფიქრდებით. თქვენი პასუხები მხოლოდ თქვენს პირად აზრს უნდა ასახავდეს.

1	ჩემთვის მნიშვნელოვანია მქონდეს კარგი ანაზღაურება, თუნდაც ვერ ვიღებდე ჯეროვან დაფასებას და აღიარებას.	A
2	ჩემთვის მნიშვნელოვანია მივიღო დაფასება და აღიარება, თუნდაც ანაზღაურება არც ისე მაღალი მქონდეს.	B
3	მირჩევნია ვიქონიო კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, თუნდაც ეს პასუხისმგებლობის შემცირებას ნიშნავდეს.	D
4	მირჩევნია მეტი პასუხისმგებლობა მქონდეს, თუნდაც ამის გამო გამირთულდეს ურთიერთობა დირექტორთან	C
5	ჩემთვის მთავარია მქონდეს კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, თუნდაც ამის გამო არასაინტერესო სამუშაოს კეთება მიწევდეს	D
6	ჩემთვის მთავარია ვაკეთო საინტერესო სამუშაო, თუნდაც ამის გამო გაუარესდეს ურთიერთობა დირექტორთან	H
7	ჩემთვის მთავარია დანინაურება, თუნდაც ნაკლები ხელფასის პირობებში	E
8	ჩემთვის მთავარია მაღალანაზღაურებადი სამუშაო, მაშინაც კი, როდესაც ნაკლებია დანინაურების შესაძლებლობა	A
9	უკეთესია დაგიფასდეს უმნიშვნელო საქმეების კეთება, ვიდრე გქონდეს ბევრი და შინაარსიანი სამუშაო, რომელიც არ გიფასდება	B
10	უკეთესია აკეთო მნიშვნელოვანი საქმე, რომლის გამო გაღიარებენ და შეგაქებენ	H
11	მირჩევნია უინტერესო საქმე და კარგი ურთიერთობები კოლეგებთან	I

12	მირჩევნია საინტერესო, მასტიმულირებელი სამუშაო, თუნდაც ამის გამო არ ვიყო პოპულარული კოლეგებში	H
13	აქტიური საქმიანობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა პასუხისმგებლობა და გადანაცვლებების მიღების საშუალება	C
14	საუკეთესო სტიმული მუშაობისთვის არის მაღალი ხელფასი	A
15	ჩემთვის მნიშვნელოვანია კარგი ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, თუნდაც უინტერესო სამუშაო მქონდეს	D
16	ჩემთვის მნიშვნელოვანია ვაკეთო საინტერესო საქმე, თუნდაც ამის გამო მქონდეს ნელთბილი ურთიერთობა დეირექტორთან	A
17	მირჩევნია ვიმუშაო საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე, თუნდაც ნაკლებ დაფასებას ვიღებდე	C
18	მირჩევნია მქონდეს არასაპასუხისმგებლო თანამდებობა, თუკი ჩემს ნამუშევარს აღიარებენ და შეაქებენ	B
19	ჩემთვის სტიმულია, როდესაც ნამუშევარს მიქებენ	B
20	ჩემთვის სტიმულია ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან კარგი ურთიერთობები	D
21	მირჩევნია, მივალწიო კარგ შედეგებს რთული სამუშაოს შესრულებით, ვიდრე ვაკეთო იოლი და მაღალანაზღაურებადი საქმე	F
22	მირჩევნია მქონდეს მაღალანაზღაურებადი სამუშაო და არ მიწვევდეს რაიმე რთული პრობლემების მოგვარება	A
23	ჩემთვის კოლეგების მხარდაჭერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მუშაობისთვის მიღებული აღიარება	I
24	კოლეგებთან ურთიერთობაზე მეტად ვაფასებ, როდესაც აღიარებენ და აფასებენ ჩემს ნამუშევარს	B
25	მუშაობაში მეტად მასტიმულირებს კოლეგების მხრიდან დაფასება და არა პასუხისმგებლობა	I
26	საპასუხისმგებლო საქმის კეთება მასტიმულირებს მეტად, ვიდრე თანამდებობრივი დანინაურების შესაძლებლობა	C

27	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ვაკეთო საპასუხისმგებლო საქმე, თუნდაც არ არსებობდეს დანინაურების შესაძლებლობა	C
28	მე უფრო მაინტერესებს დანინაურება, თუნდაც სამუშაო უინტერესო იყოს	E
29	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ჩემი მუშაობის მიმართ დამოკიდებულების კორექტული გამოხატვა, ვიდრე აღიარება და შექება	E
30	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია აღიარება და შექება, ვიდრე ცოდნა იმისა, იღბლიანი ვარ თუ არა მუშაობაში	B
31	კოლეგების მხარდაჭერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ურთიერთობები ხელძღვანელობასთან	I
32	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, ვიდრე კოლეგების მხარდაჭერა	D
33	უპირატესობას ვანიჭებ საპასუხისმგებლო საქმეს, თუნდაც ის უინტერესო იყოს	C
34	უპირატესობას ვანიჭებ საინტერესო საქმეს, თუნდაც ის არ იყოს საპასუხისმგებლო	H
35	იმისთვის, რომ ვიგრძნო დაკმაყოფილება სამუშაოსაგან, მთავარია, რომ ის კარგად ანაზღაურებადი იყოს	A
36	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაო იყოს შინაარსიანი და თუნდაც დაბალანაზღაურებადი	H
37	თუ მომიწევს სამუშაო ადგილის გამოცვლა, მხოლოდ იმიტომ, რომ ამ სამუშაოზე აღარ იარსებებს დანინაურების შესაძლებლობა	E
38	თუ გამოვიცვლი სამუშაო ადგილს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არ მექნა თვითრეალიზების საშუალება	P
39	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ინფორმაცია ჩემი წარმატების შესახებ, ვიდრე კარგი ურთიერთობა დირექტორთან	F
40	მირჩევნია მქონდეს კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, ვიდრე ინფორმაცია ჩემი წარმატებების შესახებ	D
41	უკეთესია იქონიო კარგი ურთიერთობები დირექტორთან, ვიდრე გააფუჭო ისინი თანამდებობრივი დანინაურების შედეგად	D

42	უმჯობესია მიიღო დანინაურება, თუნდაც ამის გამო გაფუჭდეს ურთიერთობები ღირეექტორთან	E
43	თუ დანინაურება გულისხმობს რუტინული სამუშაოს შესრულებას, მირჩევნია უარი ვთქვა ასეთ დანინაურებაზე	H
44	მირჩევნია დანინაურება, თუნდაც ახალი სამუშაო რუტინული იყოს	E
45	უპირატესობას ვანიჭებ ისეთ ჯგუფში მუშაობას, სადაც კარგი თანამშრომლობაა; კოლეგების მხარდაჭერა ჩემთვის გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ვიმუშაო მარტო და მქონდეს მაღალი ხელფასი	I
46	მე მირჩევნია ვიმუშაო მარტო და მქონდეს მაღალი ანაზღაურება	A
47	მე მომწონს პასუხისმგებლობა, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ვერ ვაღწევ წარმატებას და ვერ ვამართლებ მოლოდინებს	C
48	სჯობს წარმატებით განახორციელო კონკრეტული დავალება, ვიდრე გქონდეს დიდად საპასუხისმგებლო სამუშაო	F
49	მირჩევნია დამიფასდეს ის, რასაც ახლა ვაკეთებ, ვიდრე უფრო მაღალ თანამდებობაზე დამანინაურონ	B
50	დანინაურება ყოველთვის სასურველია, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ახალ ადგილზე მუშაობა არ დავიფასდება	E
51	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია მხარდაჭერა და თანამშრომლობა კოლეგებთან, ვიდრე დანინაურება რომელიც მათ დამაშორებს	I
52	მირჩევნია დანინაურება თანამდებობაში, თუნდაც მომიწიოს კოლეგებთან განშორება	E
53	უმჯობესია წარმატებით ავთო ის, რაც გევალება, ვიდრე გქონდეს უფრო საინტერესო, მაგრამ უფრო ხშირად წარუმატებელი სამუშაო	F
54	მირჩევნია საინტერესო და რთული საქმე, ვიდრე მოსაწყენი	H
55	სჯობს ზოგჯერ დათმო წარმატებები საქმეში, მაგრამ დარჩე შენს კოლეგებთან ერთად	I
56	მთავარია ყოველთვის იყო წარმატებული, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც არ გავაჩნია კოლეგების მხარდაჭერა	

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Social and Political Sciences

Maia Kalandadze

DEVELOPING OF EMPLOEES AS A CORE VALUE OF
ORGANISATION DEVELOPMENT (EXAMPLE OF A PRIVATE
GEORGIAN ORGANISATION)

Master Program “Organizational Development and Consulting”

The Paper is written to earn Master’s degree in Organizational Development
and Consulting

supervisor: Full Prof. Nodar Belkania

Tbilisi,
2017

~

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ნავროზაშვილი ნინო

სტრატეგიის შექმნა ქართული ორგანიზაციის მაგალითზე

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტაცია“

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
მეცნიერებათა დოქტორი, სრული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

აღნიშნული ნაშრომი ეხება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მის მნიშვნელობასა და შექმნის პროცესის დეტალურ განხილვას.

საქართველოში ორგანიზაციები ხშირად ფუნქციონირებენ სტრატეგიის დოკუმენტის გარეშე. უმეტეს შემთხვევაში, ეს გამოწვეულია ორგანიზაციულ კონსულტანტებთან ურთიერთობის პრაქტიკის არარსებობით.

სამაგისტრო თემის ძირითად ნაწილში განხილულია სტრატეგიის მნიშვნელობა და ორგანიზაციის ის კომპონენტები, რომლებიც გამოიყენება სტრატეგიის შექმნისთვის. კვლევა ჩატარდა ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთი წამყვანი ტექნიკის ქსელში, „ალტაოქეში“.

ნაშრომში, ალტაოქეის მაგალითზე, განხილულია სტრატეგიის ჩამოყალიბებისთვის აუცილებლად გასავლელი პროცედურები, შეფასებულია ორგანიზაციის დიზაინი, სტრუქტურა და კულტურა. კვლევის მეთოდად გამოყენებულია ინტერვიუები ორგანიზაციის მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი, რომელიც ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელზე დაყრდნობითაა შექმნილი, და „SWOT“ ანალიზი, რომელიც დაგვეხმარა სამომავლო მიზნების დასახვაში - რა ცვლილებების განხორციელება სჭირდება ორგანიზაციას და რა არის ის უნიკალური ღირებულება, რომელიც უნდა გამოვიყენოთ საბოლოო მიზნისკენ წარმატებული სვლისთვის.

ნაშრომის მიზანია გადმოსცეს, თუ რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის არსებობას ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის.

Annotation

Following work concerns to organizational strategy, to the meaning of strategy and consideration of the process of its formation.

Organizations in Georgia often operate without having document of strategy. Mostly it's because not having practice of work with organizational consultants.

The main part of the Master's thesis shows the importance of organizational strategy. Also it tells us about the organizational components, which are used to create strategy. We researched the process of creating strategy in one of the most popular store in Georgia "Altaokay"

In the work we describe the process, that Altaokay passes through to formulate the strategy. Master's thesis analysis organizational design, structure and culture. For research we used interviews with the high management, Questionnaire of organization diagnosis, and SWOT analysis, which helped us to set long term goals for organization. Where the organization needs to implement change and what is the unique value, that leads organization towards the goal.

The aim of the master's thesis is to show how important is the existance of strategy for organization's success. And how we work on formation of organizational strategy.

სარჩევი

შესავალი.....	5
1 სტრატეგია.....	9
1.1 სტრატეგიული გეგმა.....	10
1.2 სტრატეგიული მენეჯმენტი.....	13
1.3 სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი.....	14
1.4. სტრატეგიული გეგმის დანერგვის პროცესი.....	17
2 ორგანიზაციის სტრუქტურა.....	19
3 ორგანიზაციის დიზაინი.....	21
4 ორგანიზაციული კულტურა.....	22
4.1 ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები.....	25
4.2 მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა.....	27
5 ბერნარდ ლივეხუდი, ორგანიზაციის 7 ელემენტი.....	29
6 ორგანიზაციის გაცნობა და მოკლე ისტორია.....	31
6.1 ალტაოქეი ორგანიზაციის 7 ელემენტის მიხედვით.....	33
7 კვლევა.....	39
7.1 ორგანიზაციული დიაგნოზის ანალიზი.....	42
7.2 SWOT ანალიზი.....	44
8 კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა.....	48
9 ალტაოქეის კულტურა.....	51
10 შემაჯამებელი მიზნები და რისკები/რეკომენდაციები.....	53

დასკვნა	57
ბიბლიოგრაფია.....	61
დანართი 1.....	62
დანართი 2.....	65
დანართი 3.....	68

შესავალი

თანამედროვე ეპოქაში ორგანიზაციებს შორის მიმდინარეობს ბრძოლა, ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებისა და პირველობის მოპოვებისთვის. ორგანიზაციის სტრატეგიის მიზანი ისეთი პროდუქტის შექმნაა, როგორც მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება და მოგების გაზრდის საშუალებას მისცემს კომპანიას. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიაში აუცილებელია მოცემული იყოს ორგანიზაციის მიზანი და მისი მიღწევის საშუალებები.

ის, თუ რა მოგვევლინება ორგანიზაციის მიზნად და რა - საშუალებად, მისი ბაზარზე პოზიციონერობის დროს, მენეჯერთა მიერ გადადგმულ ნაბიჯებზეა დამოკიდებული. გადაწყვეტილებები, რესურსების განთავსების შესახებ, საბოლოოდ განსაზღვრავს, მიაღწევს, თუ არა ორგანიზაცია წარმატებას.

სტრატეგია მართვის კომპლექსური გეგმაა, რომელიც მონოღებულია ბაზარზე კომპანიის მდგომარეობის გამყარებისკენ და იმ ღონისძიებათა კოორდინირებისკენ, რომლებიც ხორციელდება მომხმარებელთა მოზიდვისა და დაკმაყოფილებისთვის, წარმატებული კონკურენციისთვისა და დასახული მიზნების შესრულებისთვის.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ემყარება განვითარებისა და საქმიანობის ყველა შესაძლო მიმართულების დანვრის მიხედვით შესწავლას. საბოლოოდ, სტრატეგია გულისხმობს

კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების შერჩევას.

კომპანიის სტრატეგიის შემუშავების პროცესი სამ ძირითად ნაწილად იყოფა:

I - კომპანიის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა.

II - გარემოს ანალიზი

III - თავად სტრატეგიის ფორმირება.

უფრო დეტალურად, სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭიროა შემდეგი პროცესების გავლა:

- ორგანიზაციის გაცნობა და მისი მოკლე ისტორია
- ორგანიზაციის სტრუქტურა, დიზაინი, კულტურა
- კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა
- ორგანიზაციული დიზაინისა და ამოცანის ანალიზი
- სვოტ ანალიზი „SWOT“
- შემაჯამებელი მიზნები და რისკები.

სტრატეგიის ფორმირებისას უმთავრესია ის, თუ რის საფუძველზე მოიპოვებს კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას. რა არის ის უნიკალური თვისება, ღირებულება, რომელიც ორგანიზაციას მისცემს მუდმივი განვითარებისა და მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია, მათ შორის საქართველოს ბაზარზე არსებული, მიისწრაფვის წინსვლისა და მზარდი მოგებისკენ. სტრუქტურა, კულტურა და დიზაინი ის კომპონენტებია, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს, გავაანალიზოთ ორგანიზაცია და ჩამოვაყალიბოთ მისი სრული სურათი.

სამწუხაროდ, შესაძლებელია ორგანიზაცია ფუნქციონირებდეს საკმაოდ წარმატებულად, მაგრამ არ ჰქონდეს მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და რაც მთავარია, სტრატეგია.

როგორც დასაწყისში აღვნიშნე, სამაგისტრო თემისთვის კვლევა ჩავატარე ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთ წამყვან ტექნიკის ქსელ „ალტაოქეიში“, რომელიც, ზოგადად, მომსახურების სფეროში არსებული ცნობილი ბრენდია. კომპანია ორი, მსხვილი ტექნიკის შემომტანი, ქსელის „ალტასა“ და „ოქეის“ გაერთიანების შედეგად შექმნილი დამოუკიდებელი ქსელია. ორი სხვადასხვა კულტურის გაერთიანებამ ქსელის ფუნქციონირების დასაწყისში საკმაოდ რთულად გადასალახი კრიზისი შექმნა, თუმცა კომპანია „ალტაოქეი“ დღეს უკვე დამოუკიდებელი კომპანიაა, რომელსაც თავისი უნიკალური თვისებები ახასიათებს.

„ალტაოქეის“ ფუნქციონირების დასაწყისში ჩატარებულია კვლევა, რომელიც ზოგადად, ქართული ბაზრის შესწავლას, კომპანიის ადგილის განსაზღვრასა და ახალი სტანდარტების განერას ემსახურებოდა. ჩატარებულია ასევე „SWOT“ ანალიზი, რომელიც, დღეის მდგომარეობით, აღარ შეესაბამება რეალობას, ბევრი პრობლემისა და რისკის შესაძლებლობად გარდაქმნის გამო.

კვლევა ემსახურება სტრატეგიის შექმნის პროცედურის შესწავლას, ქართული ორგანიზაციის, „ალტაოქეის“, მაგალითზე.

საკითხის შესასწავლად ჩატარებული კვლევა შედგება რამდენიმე ნაწილისგან:

პირველ ეტაპზე მოხდა არაკონსტრუირებული, ჩაღრმავებული, ინტერვიუების ჩატარება მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციის ისტორიის, მიღწევების, უნიკალური თვისებებისა და კულტურის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. „ვაისბორდის 6 ყუთის“ მოდელის შესაბამისად: ორგანიზაციის მიხედვით - ორგანიზაციის შეფასებისთვის:

1. ორგანიზაციის მიზნები
2. ორგანიზაციის სტრუქტურა
3. ლიდერობა ორგანიზაციაში
4. თანამშრომელთა ურთიერთობები
5. ჯილდოების სისტემა
6. ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება ორგანიზაციაში

ანკეტირება ჩატარდა ორგანიზაციული დიაგნოზის დასმისთვის, რაც გარემოს სკანირებისთვის აუცილებელია. ანკეტირებაში მონაწილეობა მიიღო ორგანიზაციის სამმა რგოლმა: ტოპ მენეჯმენტი, საშუალო რგოლის მენეჯერები, დაბალი რგოლის თანამშრომლები.

კვლევის მესამე ეტაპზე ჩატარდა ტოპ მენეჯმენტთან „SWOT“ ანალიზი, რომელიც შევადარეთ წინა „SWOT“ ანალიზს, დავსახეთ სამომავლო მიზნები და ფორმულირება მივეცით სტრატეგიას.

სტრატეგიის ფორმირებისთვის ასევე გამოყენებულია კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარებული ინტერვიუები.

კვლევა გვიჩვენებს, თუ რა პროცედურებია საჭირო ორგანიზაციის სტრატეგიის შექმნისთვის და რამდენად მნიშვნელოვანია სტრატეგია ორგანიზაციისთვის, წარმატების მისაღწევად.

1 სტრატეგია

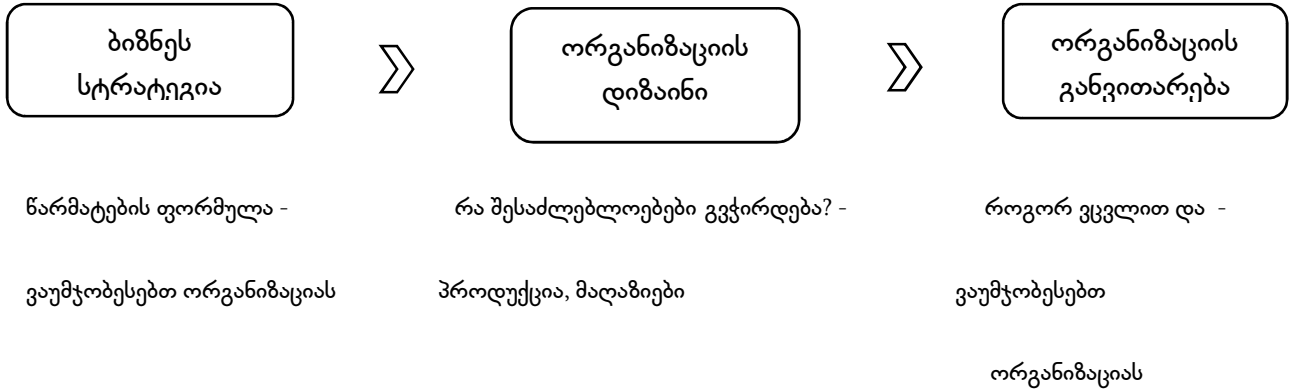
სტრატეგია ბერძნული წარმოშობის სიტყვაა და ნიშნავს “The art of the General”, “The art of the War”, ომის ხელოვნებას, გამარჯვების ხელოვნებას. წარმატებისთვის აუცილებელია გვექონდეს მიზანი და განვსაზღვროთ როგორ შეგვიძლია ამ მიზნის მიღწევა.

თანამედროვე სამყაროში ორგანიზაციის წარმატებული არსებობისთვის აუცილებელია ჩამოყალიბდეს ინდივიდუალური ხედვა, რომელიც მიიყვანს ორგანიზაციას მიზნამდე მიიყვანს. დღეს მიმდინარეობს ბიზნეს ომი, სადაც კარგი სტრატეგიის გარეშე ორგანიზაციას არ აქვს ფუნქციონირების, წარმატების საშუალება.

კარგი სტრატეგია გვაძლევს პასუხებს შემდეგ ძირითად კითხვებზე:

1. რა გარემოში უწევს ორგანიზაციას ბრძოლა?
2. რა არის ორგანიზაციის უნიკალური ღირებულება?
3. რა რესურსები და შესაძლებლობები არსებობს ორგანიზაციაში?
4. როგორ ინარჩუნებს ორგანიზაცია თავის უნიკალურ ღირებულებას?

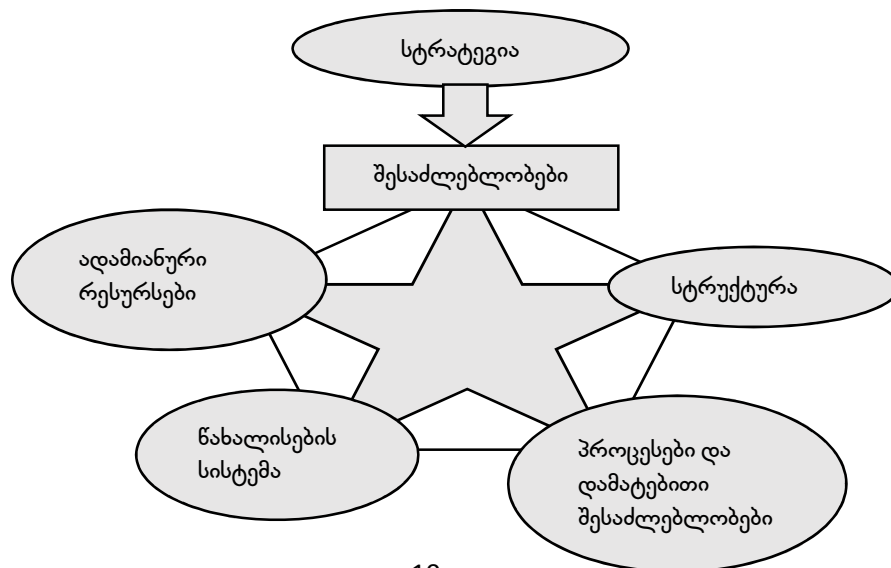
სტრატეგია არის აქტივობების ერთიანობა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ თავიანთი კომპანიის წარმატების გასაზრდელად სხვა კონკურენტ კომპანიებს შორის.



ნახ.1.1

1.1 სტრატეგიული გეგმა

ორგანიზაციის სტრატეგია არის დაგეგმილი ქმედებების ერთიანობა, რომელიც ორგანიზაციას გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად სჭირდება. ეს ქმედებები ქმნის ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმას. ტოპ მენეჯმენტი ქმნის ორგანიზაციის სრულ სტრატეგიას, საშუალო და დაბალი მენეჯმენტი კი ისახავს მიზნებს, რომლის ნაბიჯ-ნაბიჯ შერსულება აუცილებელია ორგანიზაციის საბოლოო მიზნის მისაღწევად.



- მისია და ხედვა

ორგანიზაციის სტრატეგია აუცილებელია გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის მისიიდან და ხედვიდან, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს, თუ რატომ ფუნქციონირებს ეს ორგანიზაცია ბაზარზე. თითოეული აქტივობა ორგანიზაციაში მიმართულია მიზნის მიღწევისკენ, მისია მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციაში სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. კომპანიის ხედვა აღწერს, თუ რის მიღწევა შეუძლია ორგანიზაციას, მისიის შესრულების შემთხვევაში. ხედვიდან გამომდინარეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის სამომავლო გეგმები.

- ბიზნეს და ფუნქციური მიზნები

სტრატეგიაზე სამუშაოდ აუცილებელია სტრატეგია დაიყოს მცირე, მოკლე დროში მისაღწევ, მიზნებად და გეგმებად. ეს ტაქტიკური მიზნები ერთმანეთთან არის

დაკავშირებული და ერთ წლამდე ვადაშია მიღწევადი, მათი ზედმინევით განხორციელება კი საშუალებას გვაძლევს წარმატებულად ვაქციოთ სტრატეგია. გეგმები და მიზნები ორგანიზაციის საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯმენტისთვის იწერება დღეების, კვირების, თვეების მიხედვით.

- მოსაზრებები

ორგანიზაციის სტრატეგიისთვის ძირითადი ელემენტებია ორგანიზაციის რესურსები, საზღვრები და ძირითადი კომპეტენციები. რესურსები მრავალგვარია და მოიცავს ადამიანებს, ობიექტებს, ტექნიკურ აღჭურვილობას და ა.შ. ხშირად საჭირო ხდება ამ რესურსების გადანაწილება ორგანიზაციის ფარგლებშივე ისე, რომ ორგანიზაცია გახდეს უფრო პროდუქტიული. აუცილებელია გამოვიყენოთ ძირითადი კომპეტენციები, ის, რაც განსხვავებულია სხვებისგან: - გამოცდილება, ტალანტები, კვლევა.

- დიდი სტრატეგიები

დიდი სტრატეგიები მოიცავს ორგანიზაციის ზრდას, დივერსიფიკაციას, გაერთიანებას, სტაბილიზაციას. დიდი სტრატეგიები გულისხმობს, მაგალითად, ახალი ლოკაციების დამატებას. დივერსიფიკაცია გულისხმობს ახალ ობიექტებზე გაფართოვებას, ან განსხვავებული ხაზის პროდუქციის შემოტანას, ისეთის, როგორიც აქამდე ორგანიზაციას არ ჰქონია. კომპანიები აღწევენ ჰორიზონტალურ გაფართოვებას მსგავსი პროდუქტების და სერვისების დამატებით. ეს გზები კომპანიას, თავის სეგმენტში, მეტად კონკურენტუნარიანს ხდის.

1.2 სტრატეგიული მენეჯმენტი

ორგანიზაციებს აქვთ მისია, რომელიც ხსნის, თუ რატომ არის ის ბაზარზე, რა არის მისი პროდუქტი და რა კატეგორიის მომხმარებელია მისთვის სამიზნე. სტრატეგიული მენეჯმენტი ორგანიზაციის ფუნქციონირების თანმდევ პროცესია, რომლითაც ორგანიზაცია აანალიზებს შიდა პროცესებსა და რესურსებს, რომლებითაც ის ქმნის პროდუქტს. სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელება ოთხი ძირითადი ფაზისგან შედგება:

- ფორმულირება

ფორმულირება არის ყველაზე შესაფერისი და ეფექტური მოქმედებების მიმართულების დაგეგმვის პროცესი, რომელმაც უნდა წაიყვანოს ორგანიზაცია წარმატებისკენ. ამ ფაზაში ხდება მიზნების და იმ გზების განსაზღვრა, რომლითაც მიიღწევა ეს მიზნები. ხდება ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და რისკების გაანალიზება (SWOT).

- დანერგვა

დანერგვა გულისხმობს მიზნის მისაღწევად დაგეგმილი ქმედებების განხორციელებას, სისრულეში მოყვანას. თითოეული დაქირავებული უნდა იაზრებდეს საკუთარ როლსა და პასუხისმგებლობას. ამ ფაზაში ორგანიზაცია ყურადღებას ამახვილებს დეტალებზე და

აკეთებს პროცესების სკანირებას იმისთვის, რომ საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს ჩარევა და ცვლილების განხორციელება.

- შეჯამება

დანერგვის ფაზაში შეჯამება ხდება შესრულებული სამუშაოს შემდეგ უკუკავშირის მიცემით. ამჟამინდელი მდგომარეობა უნდა შედარდეს მიზნების დასახვამდე არსებულს და ამავე დროს სასურველ, სამომავლო მდგომარეობას. ეს ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, რომ გამოავლინოს ახალი პრობლემების, ან არსებულის დამატების საჭიროება.

- მოდიფიკაცია

მოდიფიკაციის ფაზა აუცილებელია გამოვლენილი სისუსტეებისა და წარუმატებლობის გამოსავლენად, რაც დაფიქსირდა შეჯამების ფაზაში. იდენტიფიცირებული ძლიერი მხარეები შეგვიძლია დავნერგოთ ორგანიზაციის სხვა ნაწილებშიც.

1.3 სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი არაა მხოლოდ წესების დადგენა. ტოპ მენეჯმენტი ფიქრობს სტრატეგიულად, შემდეგ გარდაქმნის ამას პროცესად. ყველა, ვინც კომპანიის წევრია, უნდა იგებდეს სტრატეგიას. გამოიყოფა პროცესის ხუთი საფეხური: მიზნის დასახვა, ანალიზი, სტრატეგიის ფორმულირება, სტრატეგიის დანერგვა და სტრატეგიის მონიტორინგი.

- მიზნის დასახვა

მთავარია ნათლად წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის ხედვა. ამ საფეხურზე ხდება სამი ძირითადი ქმედების განხორციელება: ხანმოკლე და გრძელვადიანი მიზნების დასახელება, პროცესის აღწერა, რომელიც მიზნის მიღწევას განაპირობებს, და პროცესის განაწილება, თანამშრომლების მიხედვით. თითოეულს ვაძლევთ ისეთ ამოცანას, როგორის შესრულებაც წარმატებით შეუძლია. მთელი პროცესის განმავლობაში აუცილებელია მუდმივად გვახსოვდეს მიზანი იმისთვის, რომ ვიყოთ დეტალებზე ორიენტირებული, რეალისტური და არ დავშორდეთ ჩვენი ხედვიდან გამომდინარე ღირებულებებს. ამ საფეხურის ფინალური ამოცანაა მისიის წერილობით ჩამოყალიბება, იმისთვის, რომ ჩვენს მიზანს დავეუკავშიროთ ჩვენი თანამშრომლები და მოკავშირეები.

- ანალიზი

ანალიზი მნიშვნელოვანი საფეხურია იმ მხრივ, რომ ის აძლევს მომდევნო ორი საფეხურის საფუძველს. ამ ეტაპისთვის დაგროვებულია დიდი მოცულობის ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია იყოს ორგანიზაციის ხედვის შესაბამისი. განიხილება ამოცანები,

რომლებსაც გავლენა აქვთ ორგანიზაციის მიზნებზე. ამავე დროს ხდება ორგანიზაციის სისუსტეების, ძლიერი მხარეების, რისკებისა და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება.

- სტრატეგიის ფორმულირება

სტრატეგიის ფორმირებისთვის აუცილებელია ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის შეჯამება. განსაზღვრა, თუ რა რესურსები აქვს ამჟამად ორგანიზაციას და როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ეს რესურსები მიზნის მისაღწევად. კომპანიისთვის არსებული ამოცანები მნიშვნელობის, პრიორიტეტების მიხედვით უნდა დალაგდეს. შემდეგ იწყება სტრატეგიის ფორმულირება.

- სტრატეგიის დანერგვა

ეს ეტაპი გულისხმობს სტრატეგიის მენეჯმენტის პროცესის მოქმედ, აქტიურ ფაზას. თუ ჩვენ მიერ ფორმულირებული სტრატეგია არ მუშაობს, საჭიროა კომპანიის სტრუქტურის გარდაქმნა. ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის იწერება სამუშაო აღწერილობა, სადაც მოცემულია მათი პასუხისმგებლობები. თითოეულის როლი აუცილებელია შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზანს.

- უკუკავშირი და კონტროლი

ეს ეტაპი მოიცავს შესრულებული სამუშაოების შეჯამებას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან. საჭიროების შემთხვევაში ხდება კორექტივების შეტანა მოქმედებაში. უკუკავშირისთვის გამოიყენება ინდიკატორები, რომლითაც ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება. კონტროლისთვის გამოიყენება მონიტორინგი,

მუშაობის პროცესში შეფასება, თუ როგორ ხდება ამოცანების გადაჭრა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში. თუ სტრატეგიას არ მიჰყავს ორგანიზაცია მიზნის მიმართულებით, ხდება ცვლილებები. თუ ცვლილება გაამართლებს, ის მეორდება სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

1.4. სტრატეგიული გეგმის დანერგვის პროცესი

სტრატეგიული გეგმის შეჯამება გულისხმობს მისი ნებისმიერი ნაწილის გადახედვას, შეფასებას, თუ რა არის ამ სტრატეგიაში არარეალური, რა მოითხოვს ზედმეტად დიდ ღროს, ან ფინანსურ ხარჯებს. ყველაფერი გათვალისწინებული უნდა იყოს და მუდმივად უნდა გვახსოვდეს სტრატეგიის დანერგვის პროცესში.

სტრატეგიული გეგმების განხორციელებამდე აუცილებელია გვეჩონდეს ამ გეგმის სრული ხედვა. ხედვაში შესაძლოა ძირითადი მიზანი დაყოფილი გვეჩონდეს მცირე, მალე მისაღწევ მიზნებად. საბოლოო სურათი ყველასთვის გასაგები უნდა იყოს. ამავე ღროს გეგმის წარმატებულად დანერგვისთვის ყალიბდება გუნდი, რომელიც დააკვირდება პროცესს და მიიღებს ცვლილებების განხორციელების შესახებ გადანყვეტილებას. ასევე ხდება შეხვედრების ორგანიზება, პროგრესის შესახებ აღრიცხვის განსახილველად. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის დაკომპლექტებულ გუნდს მენეჯერები პრეზენტაციის სახით წარმოუდგენენ, თუ რა მიზანი იქნა მიღწეული და რა მიზანი - ვერ. ამ შეხვედრებზე ხდება გაანალიზება, თუ სტრატეგიული გეგმების დანერგვის რა ეტაპზეა ორგანიზაცია.

სადაც საჭიროა, აუცილებელია ჩავართოთ ტოპ მენეჯმენტი. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის დაკომპლექტებული გუნდი თავის მხრივ წარუდგენს აღრიცხვას ტოპ მენეჯმენტს, იმისთვის, რომ ისინი ინფორმირებულნი იყვნენ პროცესებისა და მიღწევების შესახებ.

ორგანიზაციის მიზნები ორგანიზაციის სტრატეგიიდან წარმოიშობა. ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯმენტის მიზნის მიღწევის საშუალებაა. ლოგიკურია, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა და სტრატეგია მჭიდროდ უნდა იყოს ერთმანეთთან დაკავშირებული იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მიზანს მიაღწიოს.

2 ორგანიზაციის სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, ფორმალურად როგორ არის სამუშაო ძალები გადანაწილებული, დაჯგუფებული და შეთანხმებული. ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია ექვსი ძირითადი ელემენტი: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია.

სამუშაოს სპეციალიზაცია გვიჩვენებს, თუ რა დონეზე იმყოფება საქმიანობები ცალკეულ სამუშაოდ. დაქირავებულების კვალიფიკაცია ამოცანების განმეორებით შესრულების შედეგად იზრდება. ნაკლები დრო იხარჯება ამოცანების შეცვლაზე, სამუშაო პროცესის პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ იარაღებისა და მონაცემების გადაღებასა და მეორე ამოცანისთვის მომზადებაზე. ორგანიზაციული თვალსაზრისით, სპეციალიზაცია ეფექტურია. ასევე ადვილია და ნაკლებ დანახარჯებსაც მოითხოვს თანამშრომელთა მოძებნა და სწავლება, თუ როგორ შეასრულონ კონკრეტული და განმეორებადი სამუშაო.

როდესაც სამუშაოს სპეციალიზაციის მიხედვით ნაწილდება სამუშაოები, საჭიროა მათი ისეთი დაჯგუფება, რომ საერთო ამოცანის კოორდინირება მოხდეს. ბაზისს, რომლითაც სამუშაოები ერთმანეთს უკავშირდება, დეპარტამენტიზაციას უწოდებენ. დეპარტამენტიზაცია შესაძლოა იყოს ფუნქციური, პროდუქტის მიხედვით, გეოგრაფიული, პროცესის მიხედვით და მომხმარებლის მიხედვით.

ინსტანციების ჯაჭვი უფლებამოსილების უწყვეტი ხაზია, რომელიც გავლებულია ორგანიზაციის სათავედან მის ყველაზე დაბალ ეშელონებამდე და განმარტავს, ვინ ვის უნდა წარუდგინოს ანგარიში. დრო იცვლება და ასევე იცვლება ორგანიზაციული დიზაინის ძირითადი ცნებები. ინსტანციების ჯაჭვს, უფლებამოსილებასა და ერთმმართველობას

ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებისა და დაქირავებულების უფლებების გაზრდის ტენდენციების გამო, დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. კომუნიკაციის პროცესი გამარტივებულია. დაბალ საფეხურზე მყოფ დაქირავებულსაც შეუძლია, ინსტანციების ჯაჭვის ყველა რგოლის გავლის გარეშე, მიიღოს ინფორმაცია ორგანიზაციის მმართველი წრიდან.

კონტროლის სფერო განსაზღვრავს ორგანიზაციის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობას. კონტროლის სფერო ხელს უწყობს ზედამხედველობას, თუმცა ამცირებს დაქირავებულთა ავტონომიას.

ცენტრალიზაცია არის ორგანიზაციის გადანწყვეტილების მიღების ერთ ადგილზე კონცენტრაციის ხარისხი. ცნება მხოლოდ ოფიციალურ ხელმძღვანელობას მოიცავს, უფლებები მხოლოდ ერთ თანამდებობას აქვს. თუ უფროსი მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციის მთავარ გადანწყვეტილებებს და ამაში ძალიან ცოტა წვლილი შეაქვს დაბალ დონეზე მყოფ პერსონალს, ორგანიზაცია ცენტრალიზებული ხდება. და პირიქით, რაც მეტია დაბალ საფეხურზე მყოფი პერსონალის წვლილი ორგანიზაციაში გადანწყვეტილების მიღებისას, მით უფრო მეტადაა დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია.

ფორმალიზაცია ორგანიზაციებში სამუშაოების სტანდარტიზების ხარისხს წარმოადგენს. თუ სამუშაო ძალიან ფორმალიზებულია, მის შემსრულებელს მინიმალური უფლება აქვს გადანწყვიტოს, რა, როდის და როგორ უნდა გაკეთდეს.

3 ორგანიზაციის დიზაინი

განვიხილოთ ორგანიზაციის დიზაინის სამი მაგალითი: მარტივი სტრუქტურა, ბიუროკრატია და მატრიცული სტრუქტურა.

მარტივი სტრუქტურას დეპარტამენტიზაციის დაბალი ხარისხი, კონტროლის ფართო სფერო, ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების ცენტრალიზება და სუსტი ფორმალიზაცია ახასიათებს. მარტივი სტრუქტურა ჰორიზონტალური ორგანიზაციაა. მას ჩვეულებრივ ორი ან სამი ვერტიკალური დონე აქვს. დაქირავებულები ერთმანეთთან სუსტად არიან დაკავშირებულნი და გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება მხოლოდ ერთი ინდივიდის ხელში ცენტრალიზდება.

ბიუროკრატია ხასიათდება სპეციალიზაციის შედეგად მიღწეული ძალიან რუტინული ოპერატიული ამოცანებით, ფორმალიზებული წესებითა და ნორმატივებით, ასევე ამოცანებით, რომელიც ფუნქციურ განყოფილებაში ჯგუფდება, კონტროლის ვიწრო სფეროთი და გადაწყვეტილების მიღებით, რაც ინსტანციების ჯაჭვს მოიცავს. ბიუროკრატის ძლიერი მხარე მის მიერ სტანდარტული საქმიანობების ძალიან ეფექტურად შესრულების შესაძლებლობაა, სისუსტე კი - ქედანაცოფებს შორის კონფლიქტის წარმოშობის დიდი ალბათობა, რისი მიზეზიც სპეციალიზაციაა.

მატრიცული სტრუქტურა აერთიანებს დეპარტამენტიზაციის ორ ფორმას: ფუნქციურსა და პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას. უპირატესობა მდგომარეობს შემდეგში: მსგავსი სპეციალისტების ერთად მოთავსებით მინიმუმამდე მცირდება მათი საჭირო რაოდენობა, მაგრამ, ამავე დროს, სპეციალური რესურსების დაგროვებისა და გაზიარების საშუალებას გვაძლევს. მატრიცის მთავარი მახასიათებელი ის არის, რომ მთლიანად

ინგრევა ინსტანციების ჯაჭვის ცნება. მატრიცაში დაქირავებულებს ორი უფროსი ჰყავთ - ფუნქციური განყოფილების მენეჯერი და პროდუქციის მენეჯერი. მატრიცა ხელს უწყობს კოორდინაციას, როცა ორგანიზაციას რთული და ურთიერთდამოკიდებული ამოცანა აკისრია. ამავე დროს, ის აადვილებს სპეციალისტების ეფექტურ განაწილებას.

გლობალიზაციამ და ტექნოლოგიების განვითარებამ ახალი სტრუქტურების შექმნა განაპირობა: გუნდური სტრუქტურა, ვირტუალური ორგანიზაციები, ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე.

ორგანიზაციული დიზაინის ორი ძირითადი, უკიდურესი მოდელია მექანიკური მოდელი და ორგანული მოდელი. მექანიკური მოდელისთვის დამახასიათებელია მაღალი სპეციალიზაცია, ძლიერი დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების მკაფიო ჯაჭვი, კონტროლის ვიწრო სფერო, ცენტრალიზაცია, ძლიერი ფორმალიზაცია. ორგანული მოდელისთვის დამახასიათებელია: ინტერფუნქციური ჯგუფები, ინტერიერარქიული გუნდები, ინფორმაციის თავისუფალი გავრცელება, კონტროლის ფართო სფერო, დეცენტრალიზაცია, სუსტი ფორმალიზაცია.

ორგანიზაციის დიზაინის გაგება შეგვიძლია იმ მიდგომით, თუ როგორ ყურადღებას აქცევს ადამიანური რესურსების განყოფილება ტალანტების ცნებას. ორგანიზაციის დიზაინი კომპლექსური, ურთიერთდამოკიდებული სისტემების ერთიანობაა, სადაც ყალიბდებიან ინდივიდები და გუნდები, ტალანტებს შეუძლიათ მიაღწიონ წარმატებას და ამავე დროს, ტალანტების წინსვლა უწყობს ხელს ორგანიზაციის განვითარებას.

ორგანიზაციის დიზაინი კრეატიული, ინტეგრირებული აქტივობაა, რომელიც დაფუძნებულია ორგანიზაციული ქცევის პატერნების გაგებაზე. ბალანსი, პროპორციულობა და ერთიანობა ორგანიზაციის კარგი დიზაინის მახასიათებლებია. ინდუსტრიული დიზაინისგან განსხვავებით ორგანიზაციის დიზაინი გარედან უხილავია,

თუმცა ყველას შეუძლია თავისი როლისა და ადგილის განსაზღვრა სამსახურეობრივი ურთიერთობების, ორგანიზაციის ასევე უხილავ საიტზე.

ორგანიზაციული დიზაინი ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორისა და ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტის კომპეტენციაა.

4 ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა არის წევრების მიერ გაზიარებულ მნიშვნელობათა სისტემა, რაც ერთ ორგანიზაციას მეორისგან განასხვავებს. თუ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ, ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევების თანახმად, არსებობს შვიდი ძირითადი თვისება, რომლებიც ერთად გვიჩვენებს ორგანიზაციული კულტურის არსს.

1. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა: დაქირავებულებისთვის ხელის შეწყობის ხარისხი, იყვნენ ნოვატორები და რისკიანები.
2. დეტალების მიმართ ყურადღება: დაქირავებულების მიერ სიზუსტის, ანალიზის და დეტალებზე ყურადღების მიქცევის ხარისხი.
3. შედეგზე ორიენტირება: მენეჯმენტის მიერ შედეგებზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებულ საშუალებებსა და პროცესებზე ყურადღების გამახვილების ხარისხი.
4. ადამიანებზე ორიენტირება: მენეჯმენტის გადანყვეტილების ხარისხი, მხედველობაში მიიღოს, ორგანიზაციებში რა გავლენას ახდენს შედეგები ადამიანებზე.
5. გუნდზე ორიენტირება: სამუშაოს საქმიანობების გუნდის და არა ინდივიდების გარშემო ორგანიზების ხარისხი.

6. აგრესიულობა: ადამიანების აგრესიულობისა და კონკურენტულობის და არა გულგრილობის ხარისხი.

7. სტაბილურობა: ორგანიზაციული საქმიანობების მიერ სტატუს-კვოსა და არა ზრდაზე კონცენტრირების ხარისხი.

თითოეული ეს თვისება შეიძლება ძლიერიც იყოს და სუსტიც. ამ შვიდი თვისების მიხედვით ორგანიზაციის შეფასება ჩვენ მოგვცემს ორგანიზაციული კულტურის რთულ სურათს. ეს სურათი ორგანიზაციის შესახებ წევრების საერთო მოსაზრების საფუძველი იქნება, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო და, სავარაუდოდ, როგორ უნდა მოიქცნენ ორგანიზაციის წევრები.

ორგანიზაციული კულტურის შესახებ კვლევა ცდილობს, შეათვასოს, როგორ ხედავენ დაქირავებულები ორგანიზაციას: ხელს უწყობს ის გუნდურ მუშაობას, აჯილდოებს სიახლეებს? ახშობს ინიციატივას?

ორგანიზაციული კულტურა აღწერილი ტერმინია, სამსახურით კმაყოფილება შეფასებითი. სამსახურით კმაყოფილება ცდილობს, შეათვასოს სამუშაო გარემოზე ეფექტური რეაგირება. მას აინტერესებს როგორ აღიქვამს დაქირავებული ორგანიზაციის მოლოდინებს, ჯილდოთა გადაცემის პრაქტიკასა და ა.შ.

ორგანიზაციულ კულტურაში შესაძლოა არსებობდეს სუბკულტურები. დიდი ორგანიზაციების უმეტესობას აქვს დომინანტური კულტურა და რამდენიმე სუბკულტურა. დომინანტური გამოხატავს ძირითად ფასეულობებს, რომელსაც ორგანიზაციის წევრების უმეტესობა იზიარებს. როდესაც ორგანიზაციის კულტურაზე ვსაუბრობთ, მხედველობაში გვაქვს დომინანტური სუბკულტურა. სუბკულტურა დიდ ორგანიზაციაში ვითარდება, რომელიც საერთო პრობლემებს, სიტუაციებსა და გამოცდილებას ასახავს, რის წინაშეც დგანან ორგანიზაციის წევრები. ამ სუბკულტურებს, ძირითადად განსაზღვრავს დეპარტამენტული ან გეოგრაფიული განცალკევება.

ძლიერი კულტურა უფრო დიდ გავლენას ახდენს დაქირავებულების ქცევაზე, ვიდრე სუსტი კულტურა და უფრო მეტად არის დაკავშირებული სამსახურის მიტოვების შემცირებასთან.

ძლიერ კულტურაში ორგანიზაციების ძირითადი ღირებულებები ინტენსიური და ფართოდ გავრცელებულია. რაც მეტი ორგანიზაციის წევრი ეთანხმება ძირითად ფასეულობებს და რაც მეტად ერთგულები არიან ისინი ამ ფასეულობებისადმი, მით ძლიერია ეს კულტურა. ძლიერი კულტურა აჩვენებს, რომ წევრებს შორის ძლიერი თანხმობაა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს ორგანიზაცია. მიზნის მიმართ ასეთი ერთსულოვნება ქმნის შეკრულობას, ერთგულებასა და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას. ეს თვისებები, თავის მხრივ, ორგანიზაციის დატოვებისკენ დაქირავებულების მიდრეკილებას ამცირებს.

4.1 ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები

კულტურა ორგანიზაციებში რამდენიმე ფუნქციას ასრულებს:

- კულტურას აქვს საზღვრის დადგენის როლი, რაც ერთ ორგანიზაციას განასხვავებს სხვებისგან.
- კულტურა ორგანიზაციის წევრებში იდენტურობის გრძნობას ქმნის.

- კულტურა ხელს უწყობს სოციალური სისტემის სტაბილურობას. ეს არის სოციალური წებო, რაც ორგანიზაციებს ერთმანეთთან აკავშირებს დაქირავებულებისთვის სტანდარტის მიცემით, იმის შესახებ თუ რა უნდა თქვან და რა უნდა გააკეთონ არის გრძნობის წარმომშობი და კონტროლის მექანიზმი, რაც დაქირავებულების ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმართავს და აყალიბებს.

თითოეული ორგანიზაცია ავითარებს ვარაუდების, გაგებისა და შინაგანი წესების ძირითად რიგს, რომელიც სამუშაო ადგილზე ყოველდღიურ ქცევას წარმართავს... სანამ ახალმოსულები არ შეისწავლიან წესებს, ისინი ორგანიზაციის სრულყოფილებიან წევრებად არ მიიღებიან. ორგანიზაციაში მაღალ საფეხურზე მყოფი აღმასრულებლების, ან წამყვანი პერსონალის მიერ წესების დარღვევას შედეგად საყოველთაო იმედგაცრუება და ძლიერი სადამსჯელო ზომები მოჰყვება. წესების მიხედვით ქმედება ჯილდოებისა და მობილობის ზრდის ძირითადი საშუალებაა.

ორგანიზაციის ჩვეულების, ტრადიციებისა და სამუშაოს გზებს დიდწილად ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობა და იმ წარმატებების ხარისხი განაპირობებს, რასაც ძალისხმევის შედეგად მიაღწია. ამას ორგანიზაციის კულტურის საწყის წყარომდე - მის დამფუძნებლებამდე მივყავართ. ორგანიზაციის დამფუძნებლები, ტრადიციულად ორგანიზაციის თავდაპირველ კულტურაზე ახდენენ გავლენას. მათ აქვთ გარკვეული წარმოდგენა, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაცია და ორგანიზაციის ადრინდელი წეს-ჩვეულებები და იდეოლოგიები არ ზღუდავთ. კულტურის შექმნა სამი გზით ხდება: დამფუძნებლები ქირაობენ და სამსახურში ინარჩუნებენ ისეთ დაქირავებულებს, ვინც მათნაირად ფიქრობს და გრძნობს. მეორეც, ისინი დაქირავებულებს ასწავლიან და უნერგავენ აზროვნების ისეთ მანერას, როგორიც მათ აქვთ. ბოლოს, მფლობელების ქცევა მოქმედებს, როგორც მიბაძვის ნიმუში, რაც დაქირავებულებს უბიძგებს, თვითონაც მათგვარად მოიქცნენ და შეითვისონ მათი რწმენები, ღირებულებები და ვარაუდები. როცა ორგანიზაცია წარმატებას მიაღწევს, დამფუძნებლის შეხედულებები ამ წარმატების

ძირითად განმსაზღვრელად მიიჩნევა. ამ თვალსაზრისით, დამფუძნებლის პიროვნული თვისებები მისი ორგანიზაციის კულტურაში დევს.

ორგანიზაციის კულტურის განმტკიცებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს სამი ძალა ასრულებს: შერჩევა, მთავარი მენეჯმენტის საქმიანობები და სოციალიზაციის მეთოდები.

4.2 მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა

განვსაზღვროთ ცვლადები, რომლებიც აყალიბებენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურებს და გავიაზროთ გზები, რითაც მენეჯმენტს შეუძლია ასეთი კულტურების შექმნა. ფაქტების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ დაქირავებულზე ორიენტირებულ კულტურაში ექვსი ცვლადია წარმოდგენილი:

1. დაქირავებულის ტიპი: წარმატებული, მომსახურებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ქირაობენ კომუნიკაბელურ და მეგობრულ ინდივიდებს.

2. დაბალი ფორმალიზაცია. მომსახურების სფეროში დაქირავებულებს სჭირდებათ თავისუფლება, მომხმარებლის მომსახურების საჭიროებებზე რეაგირებისთვის. მკაცრი წესები და ნორმები ამას ართულებს.

3. უფლებამოსილების ფართოდ გამოყენება, დაბალი ფორმალიზაციის გაფართოება. უფლებით აღჭურვილ დაქირავებულებს შეუძლიათ, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ, რა უნდა გააკეთონ მომხმარებლის სიამოვნებისთვის.

4. მოსმენის კარგი უნარი. დაქირავებულებს მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურებში შეუძლიათ მომხმარებლებიდან წამოსული შეტყობინებების გაგება.

5. როლის მკაფიოობა. მომსახურების პერსონალი მოქმედებს, როგორც საზღვარი ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის. ისინი იძულებულნი არიან დამქირავებლისა და მომხმარებლის მოთხოვნებს უსიტყვოდ დაემორჩილონ. ამან შეიძლება მნიშვნელოვანი როლის ბუნდოვანება და კონფლიქტი შექმნას, რაც დაქირავებულის სამსახურით კმაყოფილებას შეამცირებს. ასევე, შესაძლებელია, დაქირავებულის მიერ მომხმარებლის მომსახურებასაც შეუშალოს ხელი. წარმატებული, მომხმარებელზე რეაგირებადი კულტურა ამცირებს დაქირავებულის დაბნეულობას, სამუშაოს შესრულების საუკეთესო გზასა და თავისი საქმიანობის მნიშვნელობის შესახებ.

6. ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა
დაქირავებულებს გაცნობიერებულად სურთ, ასიამოვნონ მომხმარებლებს. ასევე მომხმარებლების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად მათ სურთ ინიციატივის აღება, თუნდაც ის სამუშაოს მოთხოვნებში არ შედიოდეს.

5 ბერნარდ ლივეხუდი, ორგანიზაციის 7 ელემენტი

სტრატეგიის დაგეგმვისთვის აუცილებელია განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მისია, ხედვა და ღირებულებები. ბერნარდ ლივეხუდი გამოყოფს ორგანიზაციის 7 ელემენტს, რომელთა გაანალიზება გვაძლევს საშუალებას გავიგოთ თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია და შემდეგ ჩამოვყალიბოთ მისი სტრატეგია. ეს ელემენტებია:

1. იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ღირებულებები, შიდა იმიჯი.
2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი ინსტრუქციები საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.

3. სტრუქტურა - წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.
4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.
5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.
6. პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორე და მესამე ხარისხოვანი პროცესები, გადანაცვლებების მიღების პროცესი, მმართველობისა და დაგეგმარების პროცესები.
7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა და დანადგარები.

გამოიყოფა სამი სუბსისტემა:

- კულტურული ქვესისტემა - ერთიანდება პირველი და მეორე ელემენტები.
- სოციალური ქვესისტემა - ერთიანდება მესამე, მეოთხე და მეხუთე ელემენტები.
- ტექნო-ინსტრუმენტული ქვესისტემა - ერთიანდება მეექვსე და მეშვიდე

ელემენტები.

ორგანიზაციის 7 ელემენტი გარე გარემოს გათვალისწინებით:

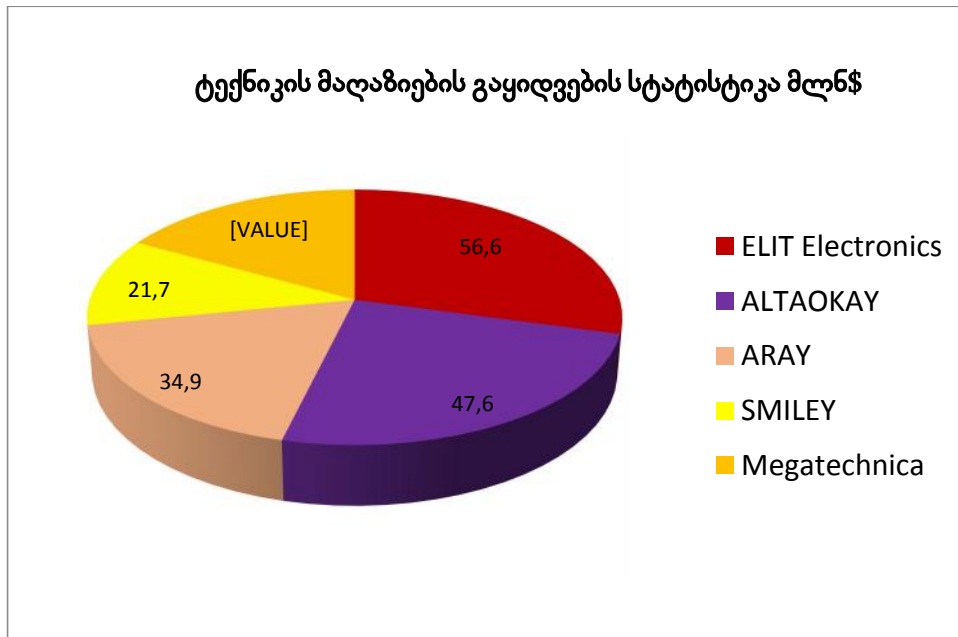
1. იმიჯი მომხმარებლების, მომწოდებლების, პოლიტიკოსების თვალში, კონკურენციის მხარე, საბაზრო სტრატეგია.

2. წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან. მომხმარებელთან ურთიერთობის, ზოგადად საბაზრო სტრატეგია.
3. სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.
4. არათორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებით.
5. დამოკიდებულება სანარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.
6. რესურსის განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.
7. ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

6 ორგანიზაციის გაცნობა და მოკლე ისტორია

შპს “ალტაოქეი” შეიქმნა 2016 წლის 12 მაისს ქართულ ბაზარზე არსებული ორი მსხვილი ტექნიკის ქსელის გაერთიანების შედეგად. კომპანია “ალტა“ ფუნქციონირებდა 1997 წლიდან, “ოქეი” - 2007 წლიდან. ტრანზფორმაციის შემდეგ ჩამოყალიბდა 3 დამოუკიდებელი კომპანია: ალტა და ოქეი, როგორც სადისტრიბუციო კომპანიები და საცალო სავაჭრო ქსელი

“Altaokay”, რომელიც შედგება სათაო ოფისისა და 13 ფილიალისგან, რომელთაგან 4 დედაქალაქში არ მდებარეობს და წარმოდგენილია ქუთაისში, რუსთავსა და ბათუმში.



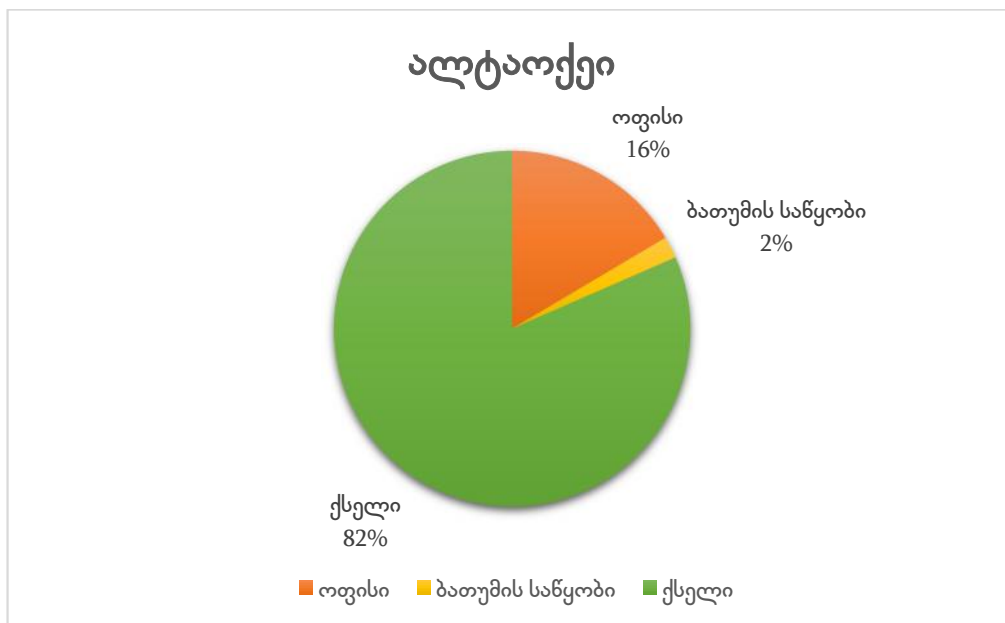
ნახ.6.1

ორგანიზაცია მუშაობს დევიზით- “ყოველი ჩვენგანი მნიშვნელოვანია - ერთად მივალწევთ წარმატებას!”

კომპანია ორიენტირებულია როგორც წარმატებასა და ტექნიკის ბაზარზე წამყვანი პოზიციის დაკავებაზე, ასევე თითოეული თანამშრომლის დაფასებასა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. კომპანია “ალტაოქეი” არის წამყვანი ბრენდების ოფიციალური გამყიდველი - ისეთების, როგორცაა „Apple“, „Huawei“, „Samsung“, „Lenovo“, „Asus“, „Kingston“, „AEG“, „Zanussi“, „Indezit“ და ა.შ. ხარისხიანი პროდუქციის შემოტანასთან ერთად, კომპანია მიზნად ისახავს ჰქონდეს საუკეთესო სერვისი მომხმარებლებისთვის და იზრუნოს

თანამშრომელთა უსაფრთხოებასა და შრომით კმაყოფილებაზე, რისთვისაც კომპანიას შემუშავებული აქვს საბონუსე სისტემა და სხვა წამახალისებელი სტრატეგიები.

კომპანია ალტაოქეში დასაქმებულია 255 ადამიანი, ზოგადად, ოპტიმალურ რაოდენობად კონკრეტული ორგანიზაციისთვის ითვლება 270 ადამიანი. კადრების განაწილება შემდეგია: ოფისი - 42 თანამშრომელი, ბათუმის სანყოფი - 5 თანამშრომელი, სავაჭრო ქსელი - 208.



ნახ.6.2

6.1 ალტაოქე ორგანიზაციის 7 ელემენტის მიხედვით

1. იდენტობა

კომპანია „ალტაოქე“ ერთი წელია არსებობს ქართულ ბაზარზე, თუმცა საკმაოდ დიდი წინანისტორია აქვს და ეს ჩანს მის ახალ სახელსა და ლოგოში. „ალტაოქეის“ მისიაა თავიდან

დაიმკვიდროს ადგილი და მომხმარებელს შეუქმნას მაქსიმალურად კომფორტული გარემო და პირობები - მოემსახუროს უმაღლესი სტანდარტების მიხედვით და შესთავაზოს ხარისხიანი პროდუქცია.

კომპანიის მიზანია ქათულ ბაზარზე ლიდერის პოზიციის მოპოვება. მომსახურების ხარისხის უმაღლესი სტანდარტის დანერგვა, სასურველი დამსაქმებლის იმიჯის შექმნა, საუკეთესო ფორმატის მაღაზიების წარმოდგენა ბაზარზე.

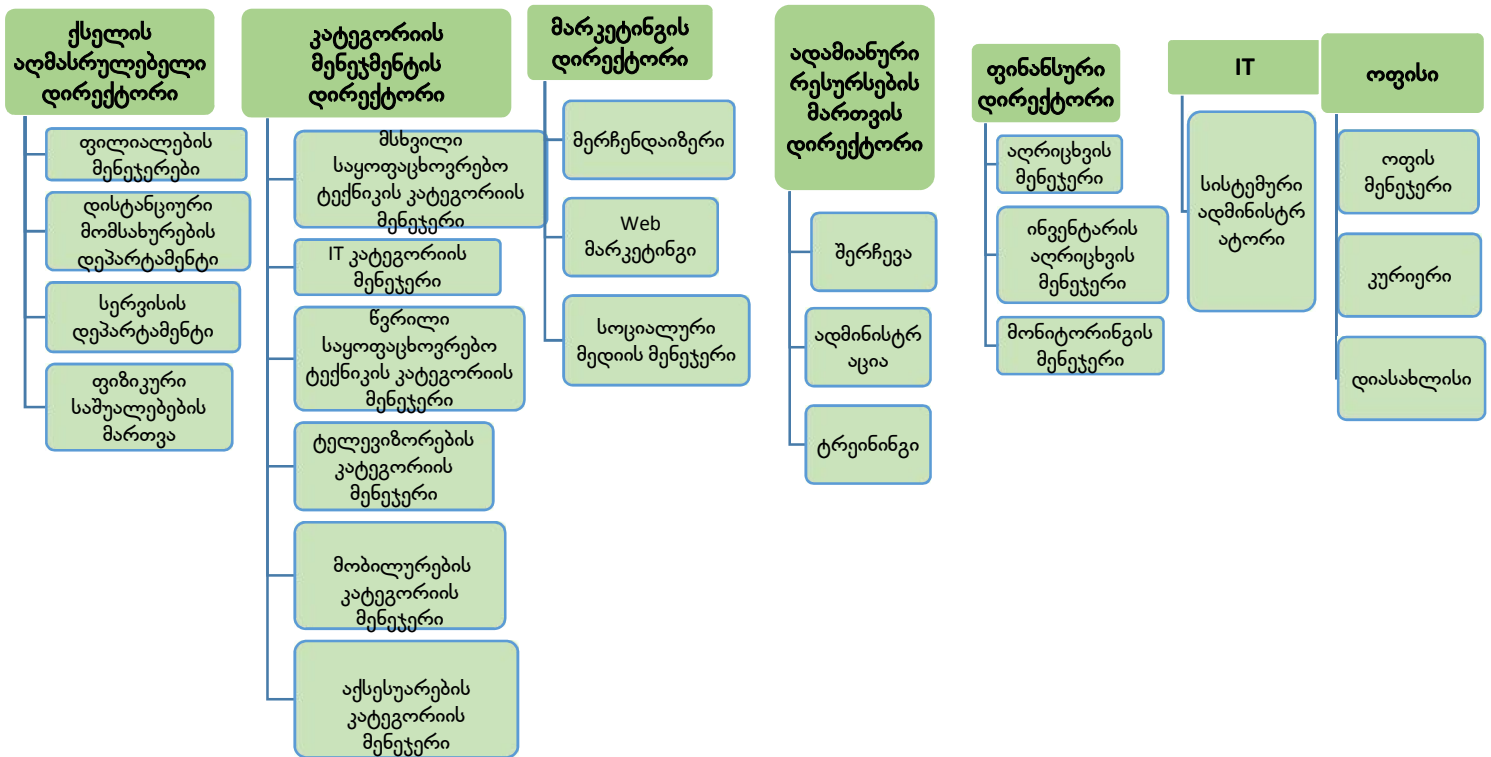
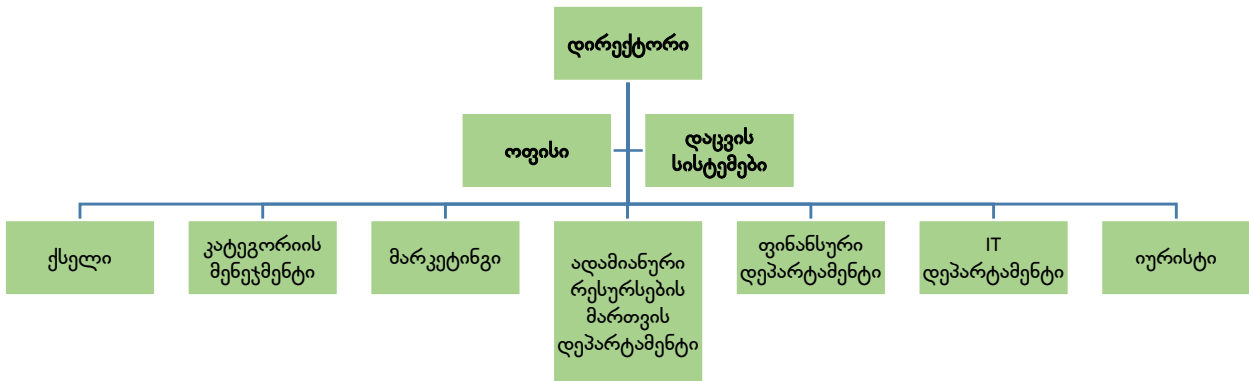
ღირებულებები:

- „ალტაოქეი“ არ ატყუებს მომხმარებელს და პასუხისმგებელია საკუთარ პროდუქციაზე.
- „ალტაოქეი“ პატივს სცემს კონკურენტებს.
- „ალტაოქეი“ ზრუნავს თანამშრომლებისთვის საუკეთესო პირობების შექმნასა და მათ განვითარებაზე.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები

- საზოგადოებაში დამკვიდრება, როგორც „უახლესი პროდუქტების მისაღებ ფასში გამყიდველი კომპანია“
- მაღაზიების ახალი სტანდარტის დანერგვა. ამ სტანდარტული ფორმის მაღაზიების რაოდენობის გაზრდა.
- პატარა მაღაზიების დიდი BOX-ის ტიპის მაღაზიებით ჩანაცვლება.
- ბაზარზე არსებული წილის ზრდა.
- ღინამიური გაფართოება ახალი თილიალების გახსნით, შესაფერის და მომგებიან პარტნიორებთან გაერთიანება და კონკურენტების დამარცხება.
- საბოლოო, მკაცრი განცალკევება საცალო გაყიდვების ქსელის, მათი მომწოდებლებისგან.
- მეზობელ ქვეყნებში გაფართოება, თილიალების გახსნა.
- საკუთარი აქტივობების შედარება კონკურენტების აქტივობებთან
- არსებული მომსახურების ხარისხის მუდმივი განახლება. საქართველოში ამ სფეროს განვითარების შესაბამისად
- ყველა შესაძლო ლოჯისტიკისა და დისტრიბუციის განხილვა
- რეკომენდებულია დისტანციური გაყიდვის პროცესისა და მომხმარებელთა მომსახურების მკაცრი გამოჭვნა რეკომენდებულია
- ყველა შესაძლო მომსახურების სერვისის შეჯამება და გაუმჯობესება

3. სტრუქტურა



ნახ.6.3

4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი.

ალტაოქეი აცხადებს გარე ვაკანსიას მხოლოდ ორ შემთხვევაში: თუ საჭიროა ქვედა რგოლის თანამშრომელი და თუ ვაკანტური პოზიცია საჭიროებს განსაკუთრებულ, სპეციფიურ ცოდნას. სხვა დანარჩენ პოზიციებზე განიხილება შიდა კადრები. კომპანიაში მოსული ქვედა რგოლის თანამშრომელი გადის ტექნიკის, მომსახურების ტრენინგებს და სწავლობს მუშაობას პროგრამაში, რომელსაც ალტაოქეი იყენებს (JDE Edwards). სწორედ ამ კვალიფიკაციას ითხოვს კომპანია მოწინავე პოზიციებისთვის. შესაბამისად, ის, ვისაც კარგად შეუძლია საკმაოდ რთულ პროგრამაში მუშაობა, აქვს ტექნიკის სრული ასორტიმენტის სპეციფიკაციების შესახებ ცოდნა და შეესაბამება ორგანიზაციის კულტურას, ის ახერხებს ორგანიზაციის შიგნით განვითარებასა და წინსვლას.

კომპანია ალტაოქეი ზრუნავს თანამშრომლების კომპეტენციაზე და მუდმივად ატარებს ტრენინგებს ახალი პროდუქტის არსებობის შემთხვევაში და ამავედროულად ტესტირებას - მიღებული ცოდნის შესაფასებლად.

ფილიალებისა და დეპარტამენტებისთვის ინდივიდუალურად, ყოველთიურად იწერება თანხობრივი გეგმა. შესაბამისად ფილიალი მუშაობს ერთი მიზნით. როდესაც გუნდი მუშაობს ერთი მიზნისთვის, მეტნაკლებად მიდის ერთნაირად და გუნდურობის ხარისხიც მაღალია. ალტაოქეის საბონუსე სისტემა ფილიალებსა და გაყიდვებთან დაკავშირებულ დეპარტამენტებში გუნდურობის ამაღლებასა და წახალისებას უწყობს ხელს. გარდა ინდივიდუალური გეგმებისა, არის ფილიალის/დეპარტამენტის გეგმის შესრულებაზე დამოკიდებული დამატებითი ანაზღაურება, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიაში დასაქმებულებს, გააორმაგონ ბონუსი. ფილიალებში საშუალო რგოლის მენეჯერები ასახელებენ თვის თანამშრომელს, რომელსაც გადაეცემა ინდივიდუალურად მისთვის დაწერილი წერილი HR-ისგან და სიმბოლური საჩუქარი კომპანიისგან. კომპანია ხელს უწყობს გუნდურობას, თუმცა სეგმენტურად - ძირითადად ფილიალებში. ქსელში ობიექტების გუნდურ მუშაობას ეწყობა ხელი.

საცალო სავაჭრო ქსელთან შედარებით დაბალია გუნდურობის ხარისხი ოფისში. დეპარტამენტებს განსხვავებული მიზნები და მიღწევები აქვთ და განსხვავებული ბიუჯეტებისთვის უწევთ ბრძოლა. ამ შემთხვევაში უფრო მეტად კონკურენცია მუშაობს, ვიდრე გუნდურობა.

კომპანია უპირატესობას ანიჭებს გუნდურ მუშაობას და შესაბამისად, წახალისებულია მართვის დემოკრატიული სტილი. ამავე დროს, კომპანია შეცდომის დასჯაზე არ არის ორიენტირებული - თუ თანამშრომელი განზრახ არ მიაყენებს კომპანიას ზარალს, ის არ დაისჯება და „ალტაოქეი“ აანაზღაურებს ზარალს. სამაგიეროდ, წახალისებულია მოტივირებული, საკუთარი თავის განვითარებაზე მომუშავე თანამშრომელი, რადგან კომპანია მას ნამდვილად მისცემს წინსვლის შესაძლებლობას.

5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები

თავიდან იყო სურვილი ორი კომპანიის დამფუძნებლების, რომ ერთად ემართათ ქსელი ალტაოქეი. თუმცა, ძალიან მალე დადგა ქსელის დამოუკიდებლობის აუცილებლობა. კომპანიას მართავს დირექტორი, მაგრამ ის ანგარიშვალდებულია ბორდის წინაშე. ბორდი შედგება ოთხი ადამიანისგან: 2 ალტას წარმომადგენელი, 2 - ოქეის. ორივე არის თანადამფუძნებელი. მათ მიერ იმართება დირექტორი, ის კი შემდეგ ახორციელებს ცვლილებებს ქსელში.

ცვლილებების ინიციატივა შეიძლება წამოვიდეს ნებისმიერი თანამშრომლისგან, თუმცა დამტკიცება ხდება ბორდზე. ნებისმიერი ინიციატივა მუშავდება მაღალი რგოლის მენეჯერების კომიტეტზე ოფისში. თუ ცვლილება ფუნდამენტურია და კომიტეტი თანახმაა განახორციელოს ცვლილება, დირექტორი ინიციატივას დასამტკიცებლად წარუდგენს ბორდს.

ალტაოქეის დირექტორი ძირეულ ორგანიზაციულ საკითხებზე მუშაობს ბორდის წარმომადგენლებთან ერთად. საცალო ქსელის დირექტორი მართავს მალაზიათა ქსელს და უშუალო კავშირი აქვს საშუალო რგოლის მენეჯერებთან - ფილიალის მენეჯერებთან. თითოეული წამყვანი პოზიციის მქონე თანამშრომელი წარუდგენს აღრიცხვას თავის უშუალო ხელმძღვანელს.

ოფისში ყველა დეპარტამენტს აქვს ყოველთვიურად გეგმა, რომლის შესრულებაც საჭიროა მთლიანი ქსელის გეგმის შესრულებისთვის. ალტაოქეის ყველა რგოლი ასრულებს ისეთ ფუნქციას, რომელსაც თავისი წვლილი შეაქვს საერთო მიზნის მიღწევაში. ინსტანციების ჯაჭვი ბიუროკრატიული პრინციპით არ მუშაობს.

6. პროცესები

სამუშაო პროცესები განერილია ალტაოქეის დამოუკიდებლად არსებობის დასაწყისში. ქსელი ჯერ კიდევ ფორმირების პროცესშია და მაღალი რგოლის მენეჯმენტი, ბორდთან ერთად, მუშაობს პროცესების დეტალურ აღწერაზე.

სამწუხაროდ, დეპარტამენტების კომუნიკაცია დამფუძნებლებთან რთული და ხანგრძლივი პროცესია. კომპანია „ალტაოქეის“ მუდმივად უწევს მომწოდებლებთან ურთიერთობა, რომლებიც, თავის მხრივ, ეკონტაქტებიან ბრენდებს. ნებისმიერი აქცია და ფასის ცვლილება აუცილებელია შეთანხმებული იყოს ბრენდთან. შესაბამისად, კატეგორიების მენეჯერები მოთხოვნას აგზავნიან მომწოდებლებთან, ისინი კი უთანხმდებიან ბრენდს. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას დიდი დრო სჭირდება, რაც ხშირად ხელს უშლის ჯანსაღ კონკურენციაში გამარჯვებას.

ახალი კადრის წარდგენა ხდება ფორმალური ცერემონიით. გარე კადრის შემთხვევაში, ის ჯერ ეცნობა შინაგანანებს, სადაც განერილია მკაცრი რეგულაციები, შემდეგ მიეზარება იმ განყოფილების ხელმძღვანელს, რომელიც არის უშუალოდ მისი უფროსი. ხელმძღვანელი

ინცებს მისთვის ფუნქციების გაცნობას: სად წყდება მისი რეგალიები, რა გადანყვეტილების მიღების უფლება აქვს და რისი - არა. ასევე უშუალო ხელმძღვანელი აცნობს ახალ კადრს განყოფილების პროცედურებს.

ქსელის თანამშრომლები ფილიალში მისვლამდე გადიან ტექნიკისა და მომსახურების ტრენინგებს. ტესტირების საშუალებით ახალი თანამშრომელი საფეხურობრივად ადის ხელფასის იმ მაქსიმუმამდე, რომელიც გათვალისწინებულია მისი პოზიციისთვის.

7. ფიზიკური საშუალებები

ფიზიკური საშუალებების შესახებ მოთხოვნა მტკიცდება ალტაოქეის დირექტორის მიერ. შემდეგ, პროგრამულად შიდა მოხმარების ნივთებად აფორმებს აღწერების მენეჯერი.

7 კვლევა

ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად ჩატარდა არაკონსტრუირებული, ჩალრმავებული ინტერვიუები მმართველ რგოლებთან. გავეცანით ალტაოქეის ისტორიას, კულტურას. გავიგეთ, თუ რა მიღწევები და უნიკალური თვისებები ახასიათებს ორგანიზაციას.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. „ვაისბორდის 6 ყუთის“ მოდელის შესაბამისად. ანკეტირება ჩატარდა ორგანიზაციული დიაგნოზის დასმისთვის, რაც გარემოს სკანირებისთვის აუცილებელია. ანკეტირებაში მონაწილეობა მიიღო ორგანიზაციის სამმა რგოლმა: ტოპ მენეჯმენტი, საშუალო რგოლის მენეჯერები, დაბალი რგოლის თანამშრომლები.

არჩეულმა მეთოდოლოგიამ საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა ორგანიზაცია შემდეგი კომპონენტების მიხედვით:

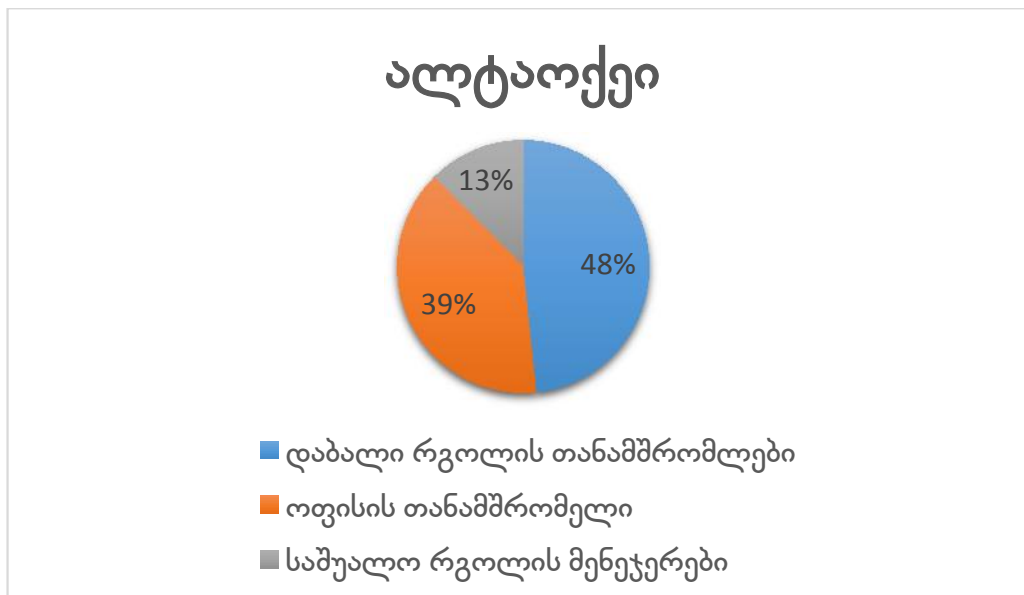
8. ორგანიზაციის მიზნები
9. ორგანიზაციის სტრუქტურა
10. ლიდერობა ორგანიზაციაში
11. თანამშრომელთა ურთიერთობები
12. ჯილდოების სისტემა
13. ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება ორგანიზაციაში

კვლევის მესამე ეტაპზე ჩატარდა ტოპ მენეჯმენტთან „SWOT“ ანალიზი, რომელიც შევადარეთ წინა „SWOT“ ანალიზს, დავსახეთ სამომავლო მიზნები და ფორმულირება მივეცით სტრატეგიას.

სტრატეგიის ფორმირებისთვის ასევე გამოყენებულია კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარებული ინტერვიუები.

7.1 ორგანიზაციული დიაგნოზის ანალიზი

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი შეავსო 120-მა რესპონდენტმა. 47 ოფისის თანამშრომელი (ტოპ მენეჯმენტის ჩათვლით), 15 საშუალო რგოლის მენეჯერი და 58 დაბალი რგოლის თანამშრომელი. მიღებული შედეგების მიხედვით:



ნახ.7.1

მიზნების საშუალო ქულა - 3.04;

სტრუქტურის საშუალო ქულა - 2.96;

ლიდერობის საშუალო ქულა - 3.44;

ურთიერთობის საშუალო ქულა - 3.14;

ჯილდოების საშუალო ქულა - 3.58;

დამხმარე მექანიზმების საშუალო ქულა - 3.28;

ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულების საშუალო ქულა - 2.8.

უნდა აღინიშნოს, რომ დებულება 15, „მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი“, მხოლოდ ორმა რესპონდენტმა შეაფასა 7 ქულით (სრულიად არ ვეთანხმები), დანარჩენი დებულებები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის მიზანს, მის ხედვასა და შესაბამისობას ორგანიზაციის საქმიანობასთან, უმეტესად, ქულები მერყეობს 1-დან 3-მდე. ეს ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ კომპანია „ალტაოქეის“ თანამშრომლებისთვის ნათელია მათი ორგანიზაციის მიზანი. რაც შეეხება სტრუქტურას, დებულება 16 („წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია“) მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა შეაფასა 7 ქულით (სრულიად არ ვეთანხმები), დანარჩენი რესპონდენტების აზრი კი მისგან სრულიად განსხვავებული აღმოჩნდა. ამას მეტყველებს „სტრუქტურის ყუთის“ საშუალო ქულა – 2,96. რესპონდენტები კარგად იცნობენ ორგანიზაციის სტრუქტურას, იერარქიას და გაანალიზებული აქვთ საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობები. „ლიდერობის ყუთში“ არაერთგვაროვანი შედეგები მივიღეთ. რესპონდენტები უფრო ნეგატიურად აფასებენ ლიდერის როლს ორგანიზაციაში.

ჯამში, ყველაზე დაბალი შეფასება დაიმსახურა ურთიერთობის ყუთში მე-18 დებულებამ, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის წევრებს ერთმანეთთან აქვთ როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობა. ასევე მინიმალური შეფასება აქვს 35-ე დებულებას, რომლის მიხედვითაც, ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობა თვლის, რომ ამ ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი.

თითქმის 4 ქულა (3.9) მიიღეს შემდეგმა დებულებებმა : 5, 6, 15, 17 და 27. ამ შედეგებიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის გამოკითხული 120 წევრიდან უმრავლესობა არ ეთანხმება დებულებას, რომ სამუშაო მათ პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას აძლევს (5), მათ სუპერვიზორს არ უჩნდება იდეები, რომელიც მათ პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას აძლევს (6), მათ უმრავლესობას არ ესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი (15), არ ეთანხმებიან, რომ ორგანიზაციის ლიდერების მიერ მიზნის მისაღწევად განეული ძალისხმევა შედეგიანია(17), მათი შეფასებით, სხვა დეპარტამენტები, საჭიროების შემთხვევაში, ნაკლებად ეხმარებიან მათ დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში(27).

ასევე დაბალი შეფასება მიიღო დებულებამ, “ჩემი შრომის ანაზღაურება შესესაბამება შესრულებულ სამუშაოს”. გამოკითხულებიდან, უმრავლესობა თვლის, რომ ეს დებულება სამართლიანია.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულების ყუთში არც ერთ დებულებას არ მიუღია 7 ქულა.

საერთო ჯამში, ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციას შორის არ არის განსხვავება. როლები და პასუხისმგებლობები ისეა განაწილებული, რომ ისინი ემთხვევა არაფორმალურ როლებსა და პასუხისმგებლობებს. მინიმუმალურია სხვაობა ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრუქტურას შორის, რაც ნიშნავს, რომ რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, ორგანიზაციის სტრუქტურა შესაბამისობაშია მის მიზნებთან. ასევე მინიმალურია სხვაობა ორგანიზაციის მიზნებისა და ჯილდოების სისტემას შორის. თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ ამ ორგანიზაციის მიზნები შესაბამისობაშია დაჯილდოების სისტემებთან.

N1 ყუთის მიხედვით, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნებს, არსებული მდგომარეობა შემდეგნაირია: გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული. მათ ესმით “ალტაოქეის” მიზანი, იზიარებენ მის ხედვას, ესმით

ასევე ორგანიზაციის პრიორიტეტები და, მათი აზრით, საკმარისი წვლილი შეაქვთ საკუთარი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში.

N2 ყუთის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურას მოიცავს, იკვეთება შემდეგი: სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი. თანამშრომლები იცნობენ ორგანიზაციის იერარქიას. დავალებებისა და ფუნქციების გადანაწილება ლოგიკურია დაკავებული პოზიციის შესაბამისად და, აქედან გამომდინარე, დასახული მიზნის მიღწევა უფრო ადვილია.

N3 ყუთის შემთხვევაში, რომელიც ეხება ლიდერობას, შედეგები, მეტ-ნაკლებად ერთფეროვანი აღმოჩნდა. გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, ლიდერები მათ მუშაობას მეტად უნდა ახალისებდნენ და უნდა გამოავლინონ მეტი ძალისხმევა.

N4 ყუთის მიხედვით, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ურთიერთობებს, გამოიკვეთა შემდეგი მდგომარეობა: თანამშრომლებს ერთმანეთთან აქვთ არა მხოლოდ საქმიანი, არამედ არაფორმალური ურთიერთობებიც. ასევე, ხელმძღვანელთან ურთიერთობებიც ძირითადად მეგობრულ ხასიათს ატარებს.

N5 ყუთი ეხება ჯილდოების სისტემას. რესპოდენტების ნაწილი თვლის, რომ ჯილდოები მათი მუშაობის წამახალისებელი ფაქტორია და მათი დაკავებული თანამდებობა აძლევთ კარიერული ზრდის საშუალებას. მიუხედავად ამისა, რესპოდენტების ნაწილისთვის სასურველი იქნებოდა ჯილდოების სისტემის უფრო აქტიურად ამოქმედება.

N6 ყუთი მოიცავს ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულებას. ამ მხრივ საერთო სურათი ასეთია: გამოკითხული ათიდან მხოლოდ სამმა რესპოდენტმა დააფიქსირა „არ ვეთანხმები“ დებულებებზე რომელიც ეხება ორგანიზაციის მხრიდან საკმარისი რაოდენობის ტაქტიკებისა და პროცედურების წარმოდგენას და ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების მხარდაჭერას. მთლიანობაში, ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების ინიციატივა და მხარდაჭერა თანამშრომელთა მხრიდან დადებითადაა აღქმული და შეფასებული.

კომპანიის 120 თანამშრომლის მიერ გაკეთებული შეფასებით, „ალტაოქეის“ მდგომარეობა ექვსივე ყუთის შემთხვევაში ოპტიმალურია. არც ერთი მათგანის საშუალო ქულა არ აღემატება 4-ს.

7.2 SWOT ანალიზი

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> + ფილიალების თანამედროვე კონცეპტი, რომელიც მორგებულია მომავალსა და ქართულ ბაზარზე + მაღალი რგოლის მენეჯმენტი, რომელსაც აქვს საერთაშორისო მხარდაჭერა + „ალტასა“ და „ოქეის“ გამოცდილება + ტექნიკის რეალიზაციის მრავალწლიანი გამოცდილება + ბრენდის სახელწოდება, რომელიც მომხმარებლებისთვის კარგადაა ცნობილი + მომსახურების ხარისხი + დასაქმების კარგი პაკეტი 	<ul style="list-style-type: none"> - ოფისში კონკურენცია დეპარტამენტებს შორის - კომუნიკაცია მომწოდებლებთან - ბრენდშოპების „ალტაოქეის“ ფილიალებად გაფორმების შეუძლებლობა - გადაწყვეტილების მიღება მომწოდებლებისგან დამოუკიდებლად არ ხდება - მერჩბუქის განახლება -რამდენიმე მაღაზია კიდევ ფუნქციონირებს ალტას ან ოქეის ლოგოთი (ძირითადად, რეგიონებში)
შესაძლებლობები	რისკები
	<ul style="list-style-type: none"> - კონკურენტების მხრიდან მაღაზიის კონცეპტის მოპარვა - ეკონომიკური კრიზისი ქვეყანაში

SWOT

- + არსებული მაღაზია ახალი კონცეპტის შესაბამისი სტანდარტებით, რომელიც შესაძლოა გამოვიყენოთ სხვების ფორმირების მაგალითად
- + უკეთესი შესაძლებლობა მოხდეს გახდეს ლიდერი ტექნიკის ბაზარზე
- + გაყიდვები და შემოსავლები გაიზრდება
- + შემცირდება დანაკლისები უკეთესი ასორტიმენტის და ძველ პროდუქციაზე შემცირებული ფასის გამო

ალტაოქეის მაღალი რგოლის მენეჯმენტი ამ ეტაპზე მუშაობს სამუშაო აღწერილობის განახლებასა პროცესების განწერაზე.

პროცედურები აქამდე არაა განწერილი, არსებობს აღწერილობები და ზოგადად, კომპანიის პოლიტიკა, რომელიც განაპირობებს აუცილებელ ურთიერთობებს ერთმანეთთან და იმ სტრატეგიულ პარტნიორებთან, რომლებთან ურთიერთობაც ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

პროცედურების განწერა კომპანიას დაეხმარება იმაში, რომ ოფისის თანამშრომლები გააერთიანონ ერთ გუნდად. კომუნიკაცია პროცესებზე სრული წარმოდგენის შექმნის შემდეგ გამარტივდება და უფრო ეფექტური გახდება.

ასევე საჭიროა მომწოდებლებთან მოლაპარაკება და პროცესების ხანგრძლივობის შემცირებაზე მუშაობა იმისთვის, რომ სისუსტე გარდავეყმნათ ორგანიზაციის შესაძლებლობად.

ბრენდებთან შეთანხმება იგეგმება ბრენდშოპების „ალტაოქეის“ ფილიალებად გამოცხადების თაობაზე. ეს ფაქტი დადებითად აისახება კომპანიის იმიჯზე და მისცემს საშუალებას, გააძლიეროს მომხმარებელთა ნდობა „ალტაოქეის“ მიმართ.

8 კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორების განსაზღვრა

ბოქსის ფორმატის მალაზიები

- დიდი უპირატესობაა ფილიალის ზომა იყოს მართკუთხა
- სავაჭრო სივრცე უმჯობესია იყოს მხოლოდ ერთ, ფართო სართულზე.
- ჭერის მინიმალური სიმაღლეა 4 მეტრი
- სავაჭრო ფართი მალაზიაში რეკომენდირებულია იყოს 700 - დან 900 კვადრატულ მეტრამდე.
- გვერდითი სივრცე საჭიროა 150/200 კვადრატული მეტრი
- ლოგოს ფერები ახალი ფორმატის მალაზიებში მინიჭებულია მსხვილი კატეგორიებისთვის.



სერვის პლიუსი

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის კომპანიამ 2017 წლის დასაწყისში მოიწვია კვალიფიციური ტრენერი. ჩატარდა მომსახურების ტრენინგები დაბალი რგოლის თანამშრომლებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის.

კომპანიას სურს მომხმარებლისთვის კომფორტული გარემო შექმნას ფილიალებში და მოიპოვოს მათი ნდობა და ლოიალობა.

დაიწერა მომსახურების სტანდარტი, რომელიც ყველა ფილიალში ინერგება. თანამშრომლების მიღებული ცოდნა ფასდება ტესტირებით და ამავე დროს მონიტორინგის სამსახურის ვიზიტებით.

ალტაოქეი მომხმარებელზე ორიენტირებული პოლიტიკით გამოირჩევა და თანამშრომლებისგან მოითხოვს კეთილგანწყობას, კვალიფიკაციასა და მთლიანად, მაღალ სერვის პლიუსს.

ოფიციალური ბრენდების წარმომადგენელი

„ალტაოქეი“ უამრავი საერთაშორისო ბრენდის ოფიციალური წარმომადგენელია საქართველოში. კომპანია სრულ პასუხისმგებლობას იღებს გაყიდულ პროდუქციაზე.

თითოეული ბრენდისთვის არსებობს ოფიციალური სერვისის ცენტრი, რომელიც ალტაოქეიში გაყიდულ პროდუქციას ემსახურება ბრენდის მიერ განწერილ საგარანტიო ვადებში.

გაყიდვის შემდგომი მომსახურება ისევე მნიშვნელოვანია ალტაოქეისთვის, როგორც გაყიდვაზე ზრუნვა.

სერვისებთან ურთიერთობის სამსახური უზრუნველყოფს სერვისებთან ურთიერთობის სტაბილურობას და პრობლემის შემთხვევაში ირგებს სერვისსა და მომხმარებელს შორის შუამავლის როლს.

„ალტაოქეი“, როგორც დამსაქმებელი

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობაა მაღალი ფიქსირებული ხელფასი, რომელიც ამ ეტაპისთვის არ არსებობს ქართულ ბაზარზე ალტაოქეის სეგმენტში.

მონესრიგებულია ხელფასისა და ბონუსის თარიღები. თითოეულმა თანამშრომელმა იცის, რა პრინციპით გამოიმუშავებს ბონუსს. შესაბამისად, შეუძლია გამოიმუშავოს მონდომების პროპორციულად ანაზღაურება. ახალმა კადრმა იცის, როდის გაეზრდება ხელფასი და იცის, იმაზე მეტს არ მოსთხოვს კომპანია, რასაც ასწავლის. ხელფასი ტესტირებების შედეგად იზრდება ეტაპობრივად და ადის იმ ნიშნულამდე, რომელიც განკუთვნილია კონკრეტული პოზიციისთვის.

ტალანტების პროექტი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს ჯერ არ დაუწერგავს, თუმცა კომპანია ნამდვილად ზრუნავს თანამშრომლებთან წინსვლასა და განვითარებაზე. თუ

ადამიანი არ საჭიროებს სპეციფიურ უნარსა და ცოდნას, კომპანია ცდილობს, დაანინაუროს და განავითაროს შიდა კადრი.

ალტაოქეი წახალისებს იმ ფილიალს, რომელიც გაზრდის ბევრ წარმატებულ კადრს. თუ ფილიალის მენეჯერი იცვლის პოზიციას და მას არ ჰყავს დაქვემდებარებულებში ისეთი კადრი, რომელსაც დატოვებს თავის პოზიციაზე, ის არ ითვლება კარგ მენეჯერად.

9 ალტაოქეის კულტურა

რისკიანობა კომპანიაში არაა წახალისებული. კულტურა არ ითვალისწინებს რისკიანობას. ინიციატივა იმართება მენეჯერებიდან.

კომპანიაში ხშირია პოზიციური ცვლილებები. ასევე როტაციები, როგორც მენეჯერების, ასევე დაბალი რგოლის თანამშრომლების. როტაციის საშუალებით ზედა რგოლის მენეჯერები იღებენ ინფორმაციას როგორც მენეჯერებზე, ასევე ქვედა რგოლის თანამშრომლებზე. ადამიანური რესურსების განყოფილება ცდილობს თითოეული თანამშრომელი შეისწავლოს ინდივიდუალურად და ჰქონდეს წარმოდგენა, ვინ რა კუთხით შეიძლება განვითარდეს. ჩანაცვლების გეგმა ოფიციალურად არ არსებობს, თუმცა გამოკითხვით მიღებული ინფორმაცია კომპანიას საშუალებას აძლევს განიხილოს კანდიდატები სხვადასხვა ვაკანტურ პოზიციებზე.

შეცდომა არ არის დასჯადი, უბრალოდ თანამშრომელი არ უნდა უშვებდეს ერთსა და იმავე შეცდომას რეგულარულად და განზრახ.

შედეგებზე მეტად ხდება ორიენტირება, ვიდრე ამ შედეგის მიღწევის საშუალებებზე. კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ყოველთვის უნდა შესრულდეს ქსელის გეგმა, ამისთვის კი თითოეულმა ფილიალმა უნდა დაასრულოს თვე საუკეთესო შედეგებით. მიღწევის საშუალებებად გამოიყენება ის ყველაფერი, რის საშუალებასაც აძლევს ფილიალებს კომპანიის შინაგანაწესი და პოლიტიკა.

კომპანიის მიზანია მოიპოვოს ლიდერის პოზიცია ქართულ ბაზარზე. ამისთვის აუცილებელია იზრუნოს შესაძლებლობებისა და ძლიერი მხარეების განვითარებაზე.

შედეგები რა გავლენას ახდენს ადამიანებზე - ამის შემოწმება არ ხდება. ზედა რგოლის მენეჯმენტი ინდივიდებზე არ დადის. მას აინტერესებს მხოლოდ გუნდები და მათი გეგმების შესრულება.

კონკურენცია დამახასიათებელია ოფისში. ფილიალებში ძირითადად გუნდურობაა მამოძრავებელი საბონუსე სისტემიდან გამომდინარე. თანამშრომლები პირად ბონუსზე არ ზრუნავენ და ცდილობენ მიზნის შესრულებას, რომელიც საერთოა ფილიალისთვის. აგრესიულობის ფაქტებიც იშვიათია კომპანიაში.

სამწახაროდ, „ალტაოქეი“ ამ ეტაპზე სტატუს კვოზეა ორიენტირებულები. საქმის 75 % ეძღვნება სტატუს კვოს და არა ზრდას. ორგანიზაცია ჯერ კიდევ ფორმირების სტადიაშია და მიმდინარეობს სტრუქტურული და ორგანიზაციული საკითხების ფორმირება.

10 შემაჯამებელი მიზნები და რისკები/რეკომენდაციები

№	სტრატეგიული მიზნები	აქტივობები	ინდიკატორები/ შეფასების კრიტერიუმები
1	მომსახურების ხარისხის უმაღლესი სტანდარტის დანერგვა	<ul style="list-style-type: none"> • მომსახურების ტრენინგები • შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება 	<ul style="list-style-type: none"> • მომსახურების ხარისხის შესახებ შედგენილი ტესტის შედეგები • მონიტორინგის შეფასებები
2	სასურველი დამქირავებლის იმიჯის შექმნა	<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგული კამპანია - დამქირავებლის ბრენდინგი • დასაქმების ფორუმებზე მონაწილეობის მიღება 	<ul style="list-style-type: none"> • კადრების დენადობის შემცირება • სამსახურით კმაყოფილების ტესტის შედეგები • აპლიკანტთა რაოდენობა
3	საუკეთესო ფორმატის მაღაზიების ფორმირება	<ul style="list-style-type: none"> • ახალი ფილიალების გახსნა • ძველი ფილიალების გაფართოება და სტანდარტის შესაბამისად მოწყობა 	<ul style="list-style-type: none"> • მომხმარებელთა გამოკითხვის შედეგები • უკვე დასრულებული ფილიალების შესაბამისობა ფორმატთან • ახალი ფილიალების რაოდენობა
4	ბრენდშოპების ალტაოქეის ფილიალებად გამოცხადება	<ul style="list-style-type: none"> • მოლაპარაკება ოფიციალურ ბრენდებთან 	<ul style="list-style-type: none"> • ბრენდისა და ალტაოქეის ლოგოს ერთად წარმოდგენა ბრენდშოპ მაღაზიებში

		<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგული კამპანია - ბრენდშოპების ალტაოქეის მფლობელობაში გადმოსვლის • ალტაოქეის ლოგოთი ბრენდშოპების გაფორმება 	<ul style="list-style-type: none"> • მომხმარებელთა გამოკითხვის შედეგები - ალტაოქეი ამ ბრენდების ოფიციალური წარმომადგენელია
5	დამოუკიდებლობის მოპოვება	<ul style="list-style-type: none"> • ბორდთან მოლაპარაკება • მიზნების შესრულება და წარმატებული ფუნქციონირება 	<ul style="list-style-type: none"> • ფუნდამენტური ცვლილებების რაოდენობა, რომელიც მხოლოდ დირექტორმა გადაწყვიტა, ბორდთან შეთანხმების გარეშე

შპს „ალტაოქეის“ ტოპ მენეჯმენტმა, სტრატეგიის ფორმულირების შემდეგ აუცილებელია იმუშავოს სტრატეგიის პროცესად გარდაქმნაზე. სტრატეგიული მენეჯმენტირების პროცესი არაა მხოლოდ წესების დადგენა. აუცილებელია სტრატეგია გავაცნოთ ყველას, ვინც კომპანიის წევრია.

აღნიშნული ნაშრომი გვაძლევს საშუალებას ნათლად წარმოვადგინოთ ორგანიზაციის ხედვა. სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში დავსახეთ ხანმოკლე და გრძელვადიანი მიზნები. გავწერეთ აქტივობები, რომელთა განხორციელება ალტაოქეის დაეხმარება მიზნის მიღწევაში. შემდეგ ეტაპზე რეკომენდებულია ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტმა თანამშრომლების მიხედვით განეროს პროცესი - თითოეულს მისცეს ისეთი ამოცანა, რომლის შესრულებაც წარმატებით შეუძლია. მთელი პროცესის განმავლობაში აუცილებელია მუდმივად გვახსოვდეს მიზანი იმისთვის, რომ ვიყოთ დეტალებზე

ორიენტირებული, რეალისტური და არ დაუბორდეთ ჩვენი ხედვიდან გამომდინარე ღირებულებებს. ამ საფეხურის ფინალური ამოცანაა მისიის წერილობით ჩამოყალიბება, იმისთვის, რომ ალტაოქეიმ მიზანს დაუკავშიროს თანამშრომლები და მოკავშირეები.

სტრატეგიის ფორმირების შემდეგ განვსაზღვრეთ, თუ რა რესურსები აქვს ამჟამად ორგანიზაციას და როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ეს რესურსები მიზნის მისაღწევად.

შემდეგი ეტაპი ორგანიზაციისთვის იქნება სტრატეგიის დანერგვა. ეს ეტაპი გულისხმობს სტრატეგიის მენეჯმენტის პროცესის მოქმედ, აქტიურ ფაზად გარდაქმნას. თუ ჩვენ მიერ ფორმულირებული სტრატეგია არ მუშაობს, საჭიროა კომპანიის სტრუქტურის გარდაქმნა. ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის იწერება სამუშაო აღწერილობა, სადაც მოცემულია მათი პასუხისმგებლობები. თითოეულის როლი აუცილებელია შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზანს.

რეკომენდებულია შეიქმნას ორგანიზაციის ფარგლებში ისეთი გუნდი, რომელიც შესრულებულ სამუშაოებს შეაჯამებს და წარუდგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. საჭიროების შემთხვევაში ხდება კორექტივების შეტანა მოქმედებაში. უკუკავშირისთვის გამოიყენება ინდიკატორები, რომლითაც ხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასება. კონტროლისთვის გამოიყენება მონიტორინგი, მუშაობის პროცესში შეფასება, თუ როგორ ხდება ამოცანების გადაჭრა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში. თუ სტრატეგიას არ მიჰყავს ორგანიზაცია მიზნის მიმართულებით, ხდება ცვლილებები. თუ ცვლილება გაამართლებს, ის მეორდება სტრატეგიულ მენეჯმენტში.

პირველი ეტაპისთვის საჭიროა მაღაზიათა ფორმატის გადაკეთება სტანდარტის შესაბამისად. ლოგოს ფერები მინიჭებული უნდა იყოს მსხვილი კატეგორიის პროდუქციისთვის, რაც წარმოდგენილია სავაჭრო ქსელში და ეს უნდა იყოს გაუღწერებული ალტაოქეის მარკეტინგულ აქტივობებში. აღნიშნული უნიკალური თვისება გამოარჩევს ალტაოქეის კონკურენტებისგან.

რეკომენდებულია მომსახურების სტანდარტზე მუშაობა, მონიტორინგი და თანამშრომელთა მუდმივი შეფასება. სტრატეგიის დანერგვისთვის შექმნილი გუნდი ასევე შეაფასებს მომსახურების სფეროში გადადგმულ ნაბიჯებს ინდიკატორებით. შესაბამისად დაიგეგმება შემდეგი აქტივობები.

ალტაოქეის მოლაპარაკებები მომწოდებლებთან და ბრენდებთან უფრო ინტენსიური ხასიათის უნდა გახდეს. პროდუქციის მენეჯერების უფრო მჭიდრო კავშირი ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს გაამარტივოს და უფრო ეფექტური გახადოს კომუნიკაციის პროცესი.

უნიკალურ მერჩბუქზე მუშაობა ასევე რეკომენდებულია ალტაოქეისთვის. ტოპ მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული ახალი მერჩბუქი ორგანიზაციას მისცემს საშუალებას მოიპოვოს წარმატება, გაამყაროს პოზიცია ბაზარზე.

შიდა პროცესების განწერა ოფისში და სამუშაო ანალიზი გუნდურობის ხარისხს აამაღლებს ორგანიზაციაში და როდესაც სავაჭრო ქსელი გამართულად იმუშავებს, როგორც ერთიანი ორგანიზმი, შეეძლება მოითხოვოს დამფუძნებლებისგან სრული დამოუკიდებლობა.

რეკომენდებულია ორგანიზაციამ იმუშავოს კარგი დამსაქმებლის სახელის მოპოვებისთვის. ალტაოქეი შიდა კადრების განვითარებაზე ამჟამადაც აქტიურად ზრუნავს, თუმცა დამსაქმებლის ბრენდინგი საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას მიიზიდოს ტალანტები და ადამიანური რესურსების განყოფილებასაც შეეძლება განეროს და დანერგოს ტალანტების პროგრამა.

დასკვნა

კვლევა ჩატარდა ქართულ ბაზარზე ერთ-ერთ წამყვან ორგანიზაცია „ალტაოქეიში“.

კვლევის მიზანი სტრატეგიის ფორმირების პროცესის გავლა და სტრატეგიის მნიშვნელობის შეფასებაა.

პირველ ეტაპზე მოხდა არაკონსტრუირებული, ჩალრმავებული, ინტერვიუების ჩატარება მმართველ რგოლებთან, ორგანიზაციის ისტორიის, მიღწევების, უნიკალური თვისებებისა და კულტურის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

მეორე ეტაპზე ჩატარდა ანკეტირება ალტაოქეის თანამშრომლებთან. ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის შესაბამისად: ორგანიზაციის მიხედვით - ორგანიზაციის შეფასებისთვის.

კვლევის შედეგების მიხედვით შევისწავლეთ ორგანიზაციის მიზნები, სტრუქტურა, ლიდერობა ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა ურთიერთობები, ჯილდოების სისტემა, ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება.

ალტაოქეის ორგანული მოდელის სტრუქტურა აქვს. ინტერფუნქციურ ჯგუფებად გვევლინება ქსელის ფილიალები და კატეგორიის მენეჯერების ჯგუფი. ორგანიზაციის რგოლები ერთმანეთთან მუდმივ კავშირში არიან და ემსახურებიან საერთო მიზანს. ინფორმაცია თავისუფლად ვრცელდება ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. გვხვდება კონტროლის ფართო სფერო - მენეჯერებს ექვემდებარებიან დაბალი რგოლის თანამშრომლები, თავის მხრივ მენეჯერები ანგარიშვალდებულნი არიან ქსელის აღმასრულებელი დირექტორის წინაშე, რომელიც ექვემდებარება დირექტორს. დეცენტრალიზაცია - თანამშრომლები ავტონომიურები არიან და შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება კომპეტენციის ფარგლებში, მხოლოდ ფუნდამენტური ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისთვისაა აუცილებელი ბორდის თანხმობა. სუსტი ფორმალიზაცია - სამუშაო აღწერილობები არსებობს, თუმცა თანამშრომელი არაა შეზღუდული რეგულაციებით - მას შეუძლია ინიციატივის გამოჩენა და საკუთარი კარიერის განვითარებაზე ზრუნვა.

ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგად გამოვლინდა, რომ მიუხედავად ტალანტების პროექტის არარსებობისა, ის მაინც აქცევს ყურადღებას თანამშრომელთა ინდივიდუალურ მახასიათებლებს და ცდილობს ყოველთვის მხედველობაში ჰყავდეს ის ინდივიდები, რომლებიც შეძლებენ წამყვანი პოზიციების დაკავებას. ტალანტების წინსვლა ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას.

ალტაოქეის დიზაინს წამდვილად ახასიათებს ბალანსი, პროპორციულობა და ერთიანობა, რაც ორგანიზაციის კარგი დიზაინის მახასიათებლებია.

ორგანიზაციის კულტურის კვლევისას გამოვლინდა, რომ „ალტაოქეი“ ძლიერი კულტურის მქონე ორგანიზაციაა. თანამშრომლებს აქვთ ემოციური დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ და მოსწონთ დასაქმების პაკეტი, რომელსაც მათ ორგანიზაცია სთავაზობს. ორგანიზაცია წაახალისებს კარგ ქცევას და შემწყნარებელია შეცდომების მიმართ. „ალტაოქეი“ სტაბილურია ანაზღაურების თვალსაზრისით და პატივს სცემს შიდა კადრებს, მუდმივად ზრუნავს მათ განვითარებაზე

კომპანიამ კრიზისული პერიოდი გაიარა დამოუკიდებლობის მოპოვებამდე. სტრესი ძალიან დიდი იყო, რადგან გაერთიანდა ორი განსხვავებული კულტურის მქონე ორგანიზაცია. რადიკალურად განსხვავებული იყო ხელფასები, პირობები, მართვის სტილი, მიდგომები. ყველას ქონდა გაურკვევლობის შეგრძნება.

გადატანილი ცვლილებების გამო, თანამშრომლებში ცვლილებისთვის მზაობა წამდვილად არის. ისინი დადებითად ეკიდებიან კომპანიის მმართველი რგოლებისგან წამოსულ ინიციატივებს და ორიენტირებულნი არიან საუკეთესო შედეგებზე.

ტოპ მენეჯმენტთან ჩატარებული „SWOT“ ანალიზი გვიჩვენებს, რომ „ალტაოქეის“ უამრავ შესაძლებლობასა და ძლიერ მხარეებთან ერთად აქვს სუსტი მხარეები და რისკები. გავანალიზებთ, თუ როგორ შეიძლება სუსტი მხარეებისა და რისკების შესაძლებლობებად გარდაქმნა და განვსაზღვრეთ აქტივობები და შეფასების

ინდიკატორები მიზნებისთვის. ნაშრომში ასევე მოცემულია რეკომენდაციები, რომელიც დაეხმარება კომპანია „ალტაოქეის“ საბოლოო მიზნის მიღწევაში.

ბიბლიოგრაფია

1. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი (2009), ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
2. Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, ED.) Berne: Haupt.
3. Weisbord. M.R. (1978). Organizational Diagnosis: Six Places to look for trouble with or without a theory. California, San Diego State University.
4. Hora, Th. (2016). Altaokay Joint Venture Retail Concept, Tbilisi.
5. Thompson, arthur A., Jr and A,J Strickland (1999). Strategit Management Concepts and Cases. Boston: Irwin Mcgrow Hill.
6. Best Roger J. (2000) Strategies for Growing Customer Value and profibility, 2nd edition. Upper saddle river , prentice Hall.
7. Jones, B, Brazzel, M (2009). The NTL HANDBOOK of Organization Development and Change.
8. How to create a strategic plan at:
<http://asiacatalyst.org/pdf/5 how to create a strategic plan.pdf>
9. <https://edu.aris.ge/videolectures/3-menejmenti/825-ra-aris-strategia.html/>რა არის სტრატეგია?

დანართი 1

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი

Robert C. Preziosi

დროდადრო ორგანიზაციები მნიშვნელოვნად თვლიან საკუთარი თავის ანალიზს. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისგან აუცილებელია იმის გაგება, თუ რამდენად მნიშვნელოვნად თვლიან ისინი ამ ანალიზს. ეს კითხვარი დაეხმარება იმ ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობთ, რომ გააანალიზოს საკუთარი თავი.

მითითებები: კითხვარში არ მიუთითოთ საკუთარი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს.

1-სრულიად ვეთანხმები

2-ვეთანხმები

3-ნაწილობრივ ვეთანხმები

4- არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები (ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს)

5-ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

6-არ ვეთანხმები

7-სრულიად არ ვეთანხმები

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს ჩემს ძალისხმევას	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს აქვს იდეები, რომელიც გვეხმარება მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს	1	2	3	4	5	6	7
7. ჩვენი ორგანიზაცია არაა რეზიზტენტული ცვლილებების მიმართ	1	2	3	4	5	6	7
8. სამუშაოს ჩემი ნაწილის მიმართ მე პიროვნულ თანხმობას ვგრძნობ	1	2	3	4	5	6	7
9. შრომა ორგანიზაციაში განაწილებულია ისე, რომ გამარტივდეს მიზნების მიღწევა	1	2	3	4	5	6	7
10. ლიდერობის დამკვიდრებული ნორმები ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინსვლას	1	2	3	4	5	6	7
11. მე ყოველთვის შემძლია ვესაუბრო ვინმეს სამსახურში, როდესაც მაქვს სამსახურთან დაკავშირებული რაიმე პრობლემა	1	2	3	4	5	6	7
12. სახელფასო და საბონუსე სისტემა ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრისთვის არის თანაბარი, სამართლიანი	1	2	3	4	5	6	7
13. მაქვს ინფორმაცია, რომ მე მესაჭიროება კარგი საქმის კეთება	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია საკმარისად გვთავაზობს ახალ პოლიტიკასა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ორგანიზაციის მიზანი	1	2	3	4	5	6	7
16. ლოგიკურია ის მანერა, რომლის მიხედვითაც სამუშაო დავალეგებია განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
17. ორგანიზაციის მენეჯმენტის რგოლის მუშაობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას	1	2	3	4	5	6	7
18. ჩემი გუნდის წევრებთან ჩემი ურთიერთობა იმდენად არის მეგობრული, რამდენადაც საქმიანი	1	2	3	4	5	6	7

19.ორგანიზაციაში გაქვს შესაძლებლობა, საჭიროების შემთხვევაში მიიღო ხელშეწყობა	1	2	3	4	5	6	7
20.ორგანიზაციას აქვს ადექვატური მექანიზმები ერთიანობის მისაღწევად	1	2	3	4	5	6	7
21.ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა	1	2	3	4	5	6	7
22.ორგანიზაციის პრიორიტეტები ნაცნობი და მისაღებია დაქირავებულებისთვის	1	2	3	4	5	6	7
23.ჩემი სამუშაოს სტრუქტურის დიზაინი კარგადაა შემუშავებული	1	2	3	4	5	6	7
24.ჩემთვის ნათელია, თუ როდის ცდილობს ჩემი ხელმძღვანელი მიმართულება მისცეს ჩემს სამუშაო ძალებს	1	2	3	4	5	6	7
25.მე შევქმენი ურთიერთობის ის ფორმები, რომლებიც მჭირდება ჩემი საქმის სწორად, წარმატებით შესრულებისთვის	1	2	3	4	5	6	7
26.ჩემი ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს დაკისრებულ მოვალეობას და შესრულებულ სამუშაოს	1	2	3	4	5	6	7
27.სხვა დეპარტამენტები, ფილიალები საჭიროების შემთხვევაში ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს/ფილიალს	1	2	3	4	5	6	7
28.ზოგჯერ, მე მომწონს ჩემს სამუშაოში ცვლილებების შეტანა	1	2	3	4	5	6	7
29.მე საკმარისად ვიღებ მონაწილეობას ჩემი ფილიალის/დეპარტამენტის სამუშაო მიზნების დასახვაში	1	2	3	4	5	6	7
30.სამუშაოს განაწილება ორგანიზაციაში რეალურად ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში	1	2	3	4	5	6	7
31.მე ვეთანხმები ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის მცდელობებს, გავლენა მოახდინოს ჩემსა და ჩემი გუნდის წევრების მოქმედებაზე	1	2	3	4	5	6	7
32.ორგანიზაციაში არ არსებობს გადაუჭრელი კონფლიქტი	1	2	3	4	5	6	7
33.ყველა შესრულებული ამოცანა ასოცირდება ჯილდოსთან, წახალისებასთან	1	2	3	4	5	6	7
34.ორგანიზაციის დაგეგმვის და კონტროლის პროცესები ხელს უწყობს ორგანიზაციის ზრდასა და განვითარებას.	1	2	3	4	5	6	7
35.ორგანიზაციას აქვს უნარი, შეიცვალოს	1	2	3	4	5	6	7

დანართი 2

ინტერვიუებში გამოყენებული კითხვები

ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორი

1. ხელს უწყობს ორგანიზაცია გუნდურ მუშაობას?
2. აჯილდოებს სიახლეებს თუ ახშობს ინიციატივას?
3. დაჯილდოების რა პრაქტიკა აქვს ორგანიზაციას?
4. სოციალიზაციის მეთოდები.
5. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა გამომდინარეობს HR სისტემიდან. რა უნიკალური მიდგომა აქვს ალტაოქეის HR განყოფილებას.
6. რამდენად ხშირად ხდება ცვლილება. რა ტექნიკა აქვს HR განყოფილებას ცვლილებებზე რეაგირებისთვის.
7. როგორ ხდება სამუშაო ძალების სტაბილურობის შენარჩუნება. (ხელფასი და სარგებელი (ბენეფიტები), ინდივიდუალური კარიერის განვითარება).
8. ვინ წყვეტს ორგანიზაციაში, საჭიროა თუ არა სტრუქტურაში ახალი თანამდებობის შექმნა, ან არსებული ვაკანტური პოზიციის შევსება?
9. ზრუნავს, თუ არა ორგანიზაცია ტალანტების აღმოჩენასა და შენარჩუნებაზე.
10. გვაქვს თუ არა ორგანიზაციაში ჩანაცვლების გეგმა - მაღალი პოტენციალის მქონე კადრების მომზადება საკვანძო პოზიციებისათვის.
11. რამდენადაა მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის დამსაქმებლის ბრენდინგის პროცესი.
12. რამდენად წარმატებულია შიდა ბრენდინგი ჩვენი ორგანიზაციის მაგალითზე?
13. რა შემთხვევაში ცხადდება შიდა/ გარე ვაკანსია.
14. სამუშაოს ანალიზი ძირითადად ტარდება იმ სიტუაციებში, რომელიც უმეტესად უკავშირდება ორგანიზაციულ ცვლილებებს. ვინ აის ჩართული ამ პროცესში?

15. რამდენად მისაღებია ალტაოქეის დასაქმების პაკეტი ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის. გვაქვს თუ არა რაიმე გამოკითხვა.
16. შერჩევის რა მეთოდები გამოიყენება. ტესტის შემთხვევაში რა ტესტს ვიყენებთ? ორგანიზაციის კულტურასთან კანდიდატის შესაბამისობას რა მნიშვნელობას ვანიჭებთ?
17. როგორ ხდება შედეგების მონიტორინგი, გაზომვა და შეფასება.

დირექტორი / აღმასრულებელი დირექტორი

1. ორგანიზაციის ისტორია, მისია, სტრატეგია.
2. რას აკეთებს თქვენი ორგანიზაცია კარგად?
3. რა კრიზისი/წარმატება ჰქონია ორგანიზაციას?
4. ცვლილებების დაწყებამდე რა საფრთხეები შეიძლება შეიქმნას? რა განწყობაა ორგანიზაციაში ცვლილებებისადმი?
5. ვინ იქნება ცვლილებების სპონსორი (ვისი მხარდაჭერა და ლეგიტიმაციაა საჭირო ყველა ზემეტად)?
6. რამ შეიძლება შეუქმნას ცვლილებას საფრთხე?
7. დასაქმებულთა რა ნაწილია პოზიტიურად/ნეგატიურად განწყობილი ცვლილებებისადმი და რა როლი და სტატუსი აქვთ?
8. რა ღირებულებები და ნორმებია ორგანიზაციაში გავრცელებული?
9. რამდენად ავტონომიურები არიან თანამშრომლები? რამდენად დამოუკიდებლად შეუძლიათ საკუთარი აზრის გამოხატვა/გადაწყვეტილების მიღება? როგორი მართვის სტილია ორგანიზაციაში?
10. ფაქტორები, რომლებიც განასხვავებს ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციებისგან (უნიკალური პროდუქტი)

11. ვინ არიან ძირითადი მოთამაშეები ფორმალურ და არაფორმალურ სოციალურ გარემოში? (თქვენს დეპარტამენტში, ემთხვევა ფორმალური და არაფორმალური როლები ერთმანეთს?)
12. თქვენი ორგანიზაციის გამოცდილება ორგანიზაციული ცვლილებების კუთხით. გაკეთებულა ორგანიზაციული განვითარება? ან თქვენ თვითონ თუ გამოგიყენებიათ რაიმე მენეჯერული ხელსაწყო? (მაგალითად, სვოტი)
13. რატომ დადგა ცვლილებების საჭიროება? (თქვენი აღქმული პრობლემა)
14. რა შედეგები შეიძლება მივიღოთ, თუკი ეს პრობლემა არ გადაიჭრა?
15. რას ფიქრობენ ადამიანები ახლანდელ სიტუაციაზე?
16. როგორ გამოიყურება ორგანიზაცია არსებული გამოწვევის წარმატებით დაძლევის შემდეგ?

დანართი 3

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of social and Political Sciences

Master's Program Organization Development and Consulting

Nino Navrozashvili

How to Create Strategy of Organization

The work is written in order to earn Master's Degree of Social sciences in
Organization Development and Consulting

Supervisor: Full profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ნანო სამუშაო

პერსონალის განვითარების როლი ორგანიზაციის ეფექტურობაში

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

თბილისი

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „პერსონალის განვითარების როლი ორგანიზაციის ეფექტურობაში“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის „ორგანიზაციის ანვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება პერსონალის განვითარების პროცესის დანერგვას და ხელშეწყობის საკითხს ორგანიზაციებში, რაც ძალზე აქტუალური, მნიშვნელოვანი და პრობლემური საკითხია მთელს საქართველოში.

სამაგისტრო თემა შეეხება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა: პერსონალთა მართვა, განვითარება, დასაქმების ხელშეწყობა, პერსონალთა დამოკიდებულება მენეჯმენტის მიმართ. კარიერული განვითარების მიზანი, მისი როლი პერსონალის კმაყოფილებაში და ორგანიზაციის ეფექტურობაში. იმ ძირითადი ფაქტორების გაგება, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლის განვითარების როლს. ასევე პერსონალის და მენეჯერების აზრის გაგება იმის შესახებ, თუ რა არის თანამშრომელთა განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები დღეს საქართველოში.

სამაგისტრო ნაშრომის შესავალში მოცემულია თემის მოკლე შინაარსი, გადმოცემულია აღნიშნული კვლევის მიზნები და ამოცანები. პირველი თავი წარმოადგენს ლიტერატურის მიმოხილვას. ნაშრომში განხილულია თანამშრომელთა კარიერის ზრდის არსი და მისი დანიშნულება მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს მაგალითზე. ნაშრომი შედგება კვლევებისგან, ასევე განხილულია კვლევის მიზნები, ამოცანები, საჭიროებები და კვლევის შედეგები.

The role of personnel development in the efficiency of the organization

Annotation

Master's thesis "The role of personnel development in the efficiency of the organization" is a master's academic degree, which is completed within the framework of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University's Masters Education Program "Organization Development and Consulting".

The master's thesis deals with the development and promotion of the personnel development process in the organizations, which is a very important, important and problematic issue throughout Georgia.

The master theme concerns such important issues as: Personnel management, development, promotion of employment, personnel attitude towards management. The goal of career development is its role in the satisfaction of staff and the efficiency of the organization. Understanding the key factors that determine the role of the employee. As well as understanding of personnel and managers' opinion, to know what are the hindering factors for the development of staff today in Georgia.

The introduction of the Master's Thesis provides a summary of the topic, the goals and objectives of the research. The first chapter is a review of literature. The work deals with the essence of employee career growth and its purpose on the example of the shop "Pensarecaza". The work consists of studies, as well as the objectives, tasks and needs of the research.

სარჩევი

ანოტაცია.....	2
სარჩევი	4
შესავალი	6
ნაშრომის ზოგადი დახასიათება	6
ნაშრომის მნიშვნელობა.....	7
თემის მიზნები და ამოცანები.....	8
კვლევის ამოცანები:.....	9
I თავი.....	11
ორგანიზაციის კულტურა.....	11
1.2 ფასეულობები	15
1.3 წესები	16
1.4 ჩვევები.....	16
1.5 დამოკიდებულება	17
II თავი	19
პერსონალის სწავლება.....	19
1.2 ქცევის ჩამოყალიბება	20

1.3 პერსონალის განვითარების პოლიტიკა.....	21
III თავი.....	24
1. პერსონალის განვითარების როლი.....	24
1.2 მოთხოვნათა იდენტიფიცირება	27
მოტივაციის სისტემის შექმნა.....	29
მისია	32
მეთოდი.....	32
საკვლევი ნიმუში.....	33
პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა	33
IV თავი.....	34
1. პერსონალის განვითარების როლი „პენსარეკაზა“-ში	34
1. საჭიროების დადგენა	36
2. პროგრამის მომზადება და განხორციელება.....	36
3. შედეგების შეფასება	37
1.2 სტრატეგიის მიზანი.....	38
მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	38
თვისებრივი კვლევა.....	39
რაოდენობრივი კვლევა	39
1.3 ზოგადი ინფორმაცია	39
1.4 სამუშაო გარემო და პირობები.....	42
კულტურა და შიდა კომუნიკაცია	43
ორგანიზაციული კლიმატი.....	48
თანამშრომელთა მოტივაცია	49
მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები	50
დასკვნა	52
ბიბლიოგრაფია	55
დანართი 1.....	57
დანართი 2.....	60

შესავალი

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა: ორგანიზაციული კულტურა, XXI-ე საუკუნეში აქტუალური და მნიშვნელოვანი თემაა. მრავალი მეცნიერული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, მსოფლიოს ყველაზე დიდ და წარმატებულ ორგანიზაციებში, ყოველთვის აღინიშნებოდა ძლიერი კავშირი პერსონალთან და მათ განვითარებასთან. საქართველოში დღევანდელი ეკონომიური მდგომარეობა, არაკონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემო, ორგანიზაციებში კადრების ხშირი ცვლა დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა უკმაყოფილება თვალშისაცემი რეალობაა და ყველა ჩართული მხარისათვის პრობლემას წარმოადგენს. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემების ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად პერსონალის მუდმივი განვითარებისკენ სწრაფვის არ არსებობა ითვლება. მეტი განათლება და განვითარება სარგებლის მომტანია თანამშრომლებისთვის და საზოგადოებისათვის როგორც ეკონომიკური თვალსაზრისით (შემოსავლებისა და დასაქმების მაჩვენებლის ზრდა, ადამიანური კაპიტალის განვითარება), ისე სოციალური თვალსაზრისით (სოციალური სტაბილურობისა და კეთილდღეობის მაჩვენებლების ზრდა). პერსონალის განვითარება არამხოლოდ „პენსარეკაზა“-ს არამედ ყველა კომპანიის ერთ-ერთ პრიორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს და

მიზნად უნდა ისახავდეს ყველა თანამშრომლის განვითარებას, მათ მოტივაციაზე ზრუნვას და მათი ეფექტურუნარიანობის გაზრდას.

ნაშრომის მნიშვნელობა - კვლევის შედეგები შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც მოკრძალებული წვლილი „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობისა და სამომავლო პერსპექტივების დახვეწის, გარკვეული ტენდენციების აღმოჩენისა და არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად.

თემის მიზნები და ამოცანები

კვლევის მიზანს წარმოადგენს დავადგინო, „პენსარეკაზა“-ს მაგალითზე პერსონალის განვითარების სხვადასხვა პროცესების იმპლემენტაცია ყველა ორგანიზაციებში.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია ქართულ სამომხმარებლო სივრცეში, კერძოდ მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში პერსონალის განვითარების როლის შესწავლა და მისი ეფექტიანობის დადგენა. თემის ფარგლებში გამოვიკვლევთ ამ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურის წამყვან ფორმა-სტრუქტურას და მოდელს, ასევე ორგანიზაციაში შიდა ურთიერთობების წამყვან მოდელს და მათ გავლენას კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობის მაჩვენებლებზე. გარდა ამისა, კვლევაზე დაყრდნობით, შევეცდებით განვსაზღვროთ რამდენად არის კავშირი ორგანიზაციის ეფექტურობასა და პერსონალის განვითარებას შორის.

ამ ნაშრომის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანია ე.წ. სოციალური განზომილების წინა პლანზე წამოწევა, რაც გულისხმობს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებით სამუშაო ბაზარზე და კარიერულ წინსვლაში ყველასათვის განვითარების შესაძლებლობის გათვალისწინებას.

აღნიშნული კვლევა საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ შემდეგი: საკმარისია თუ არა არსებული სიტუაცია მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომლების განვითარებისთვის. შეესაბამება თუ არა შრომის ბაზარზე თანამშრომელთა მოთხოვნებს კომპანიების ხედვები. დღეს არსებული განვითარების პროცესების შეფასება და ასევე სასურველის გაგება; კარიერული განვითარების არსებობა ორგანიზაციაში, მისი როლი და მნიშვნელობა. თუ არა-რატომ, რა გზებს და საშუალებებს მიმართავენ იმისათვის, რომ არსებული სიტუაცია გამოსწორდეს. სთავაზობს თუ არა ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებს დამატებით პროფესიულ ტრენინგებს/სემინარებს; ასევე თანამშრომელთა განვითარების შემათავსებელი ფაქტორების დადგენა.

ვფიქრობ, მოცემული კვლევა და საკითხები აქტუალური და მნიშვნელოვანია დღევანდელ საქართველოში. რამეთუ თანამშრომელთა განვითარებისკენ მუდმივი სწრაფვა ძალიან იშვიათი გახდა და ეს მძიმე ტვირთად აწვება ორგანიზაციებს და ეკონომიკურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დანაკარგს იწვევს. გარდა ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია თეორიულად მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება. დამსაქმებლის მოთხოვნების, საჭიროებების ცოდნა და გათვალისწინება. შემდგომ კი მათი მორგება და სწავლება თანამშრომლებისთვის.

თეორიული მიზანია - მეთოდოლოგიურ საფუძველზე ვაჩვენო და დავასაბუთო აღნიშნული კვლევის გამოყენების შესაძლებლობები და აუცილებლობა თანამედროვეობაში.

პრაქტიკული მიზანი - განვსაზღვროთ ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობისათვის.

კვლევის ამოცანები:

კვლევის ძირითად ამოცანებად განისაზღვრა შემდეგი:

- სამუშაო პირობების, თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისა და განწყობების ინდენტიფიკაცია;
- სამუშაო გარემოს შეფასება;
- პრობლემების გამოვლენა და მათი გაუმჯობესების გზების დასახვა;
- თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შეფასება;
- კარიერული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- დაკისრებული მოვალეობის შესრულება და გაუმჯობესების შესაძლებლობების ინდენტიფიკაცია;
- თანამშრომელთა მოტივაციის არსებული დონის და გაძლიერების შესაძლებლობების გამოვლენა ;

- მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში ორგანიზაციული კულტურის პრაქტიკის შესწავლა;
- ურთიერთკავშირების კვლევა-დაფიქსირება ორგანიზაციის მენეჯერებსა და პერსონალს შორის;
- პერსონალის ჩართულობა ორგანიზაციის განვითარებაში;
- თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების და განვითარების გზების შესწავლა კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

თემის ჰიპოთეზა: ორგანიზაციის წარმატებას და ეფექტურუნარიანობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს პერსონალის განვითარებისკენ მუდმივი სწრაფვა.

I თავი

1. ორგანიზაციის კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა -ეს არის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს, მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. ორგანიზაციულ კულტურაში მოიაზრება: ტრადიციები, ღირებულებები, ადათ-წესები, ჩვევები და სოციალიზაციის პროცესები, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში ყალიბდება და მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ატიტუდებსა და ქცევებზე. ადამიანის მსგავსად ორგანიზაციები შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია და ა.შ. თავის მხრივ, ეს ნიშნები შეიძლება გახდეს საფუძველი იმისათვის, რომ ვინმე სწავლავდეს მოცემულ ორგანიზაციაში მომუშავეთა ატიტუდები და ქცევები. კულტურული მახასიათებლები დროში ხანგრძლივია და სტატიკური. კულტურა ხშირად მოიცავს დაუნერგელ წესებსა და კანონებსაც; რწმენების, სტანდარტებისა და ა.შ. სახით. ჩვეულებრივ, პერსონალმა კარგად იცის, რა ქცევა და ატიტუდი არის მისაღები და სასურველი ორგანიზაციაში. როცა ეს ღირებულებები ერთნაირად არის გაგებული და ინტერპრეტირებული პერსონალის მიერ, იგი გამოიყენება ორგანიზაციაში მოღვაწეობის ინტეგრაციისა და კოორდინაციის ძლიერ იარაღად.

ყველა ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებს და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს, "ფოლკლორს" (კომპანიის ფასეულობების ისტორიას), ტაბუს სისტემას და ა.შ. ამ ნორმებსა და სტანდარტებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს, ახალბედები ორგანიზაციის სრულფასოვანი წევრები რომ გახდნენ, ეს ნორმები და ღირებულებები უნდა გაიზიარონ და დამკვიდრებული ქცევის ნორმები აითვისონ. ამგვარად, ეს ღირებულებები "თაობიდან თაობას" გადაეცემა, შესაბამისად, ტრადიციის სახეს იღებს.

ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების და მითების ერთობლიობა, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ და მის მიერ ორგანიზირებულ ფასეულობებს და გადაეცემა ყოველ მის წევრს ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ცხადია, ძალიან მცირე რამ გაკეთდებოდა ორგანიზაციაში, რომ არ არსებობდეს კონტროლის გარკვეული სისტემა. კულტურა არის პოტენციური სოციალური კონტროლის სისტემა, რომელიც ბევრად დახვეწილი შეიძლება იყოს, ვიდრე ნებისმიერი სხვა კონტროლის სისტემა.

ამ თვალსაზრისით, სოციალური კონტროლის სისტემამ შეიძლება მოიცვას უფრო ფართო სპექტრი, სხვა ფორმალური კონტროლის სისტემებთან შედარებით. იმ შემთხვევაში, როცა ჩვენ არ გვსურს სოციალური კონტროლის სისტემას დავეფუძნოთ და, ძირითადად, გვჭირდება ფინანსური კონტროლი და ბიუროკრატიული პროცედურები, ჩვენი დამოკიდებულება ფორმალური კონტროლის სისტემისადმი აღიქმება როგორც იძულებითი და შემზღუდველი. ხოლო სოციალური კონტროლის პირობებში, ჩვენ გვაქვს განცდა, რომ ვინარჩუნებთ ავტონომიას, თუმცა ეს პარადოქსულია, რადგან ამ დროს ჩვენ ბევრად უფრო კონფორმულები ვართ.

კულტურა ორგანიზაციის ცენტრალური ნორმების ერთობლიობაა. ნორმები-ეს არის სოციალურად შექმნილი სტანდარტები, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. განსხვავებულ საზოგადოებაში განსხვავებული ნორმებია, მაგრამ ისინი საკმაოდ მდგრადობით გამოირჩევიან: ზოგი უმნიშვნელოა, ზოგიც-ძალზე მნიშვნელოვანი.

ნორმები ორი განზომილებით განსხვავდება. ესენია: მოლოდინის მიმღებლობის ინტენსივობა და კრისტალიზაცია, ანუ ნორმების ირგვლივ თანხმობის ხარისხი. მაგ. გარკვეულ ორგანიზაციაში ერთ რომელიმე ნორმას შეიძლება თან ახლდეს საყოველთაო კონსენსუსი და,

ამავე დროს, მცირე ინტენსივობა. ან პირქით, ისეთი ღირებულება, როგორც არის ინოვაცია, ერთმა ჯგუფმა შეიძლება კარგად მიიღოს(მარკეტინგის განყოფილება), მეორემ კი-უარყოფითად(წარმოება და პერსონალის განყოფილება). ასეთ შემთხვევაში ღირებულებას ახასიათებს ინტენსივობა, მაგრამ არ ახასიათებს კრისტალიზაცია.

ორგანიზაციული კულტურა არსებობს მაშინ, როცა არის ორივე ნორმა–ინტენსივობაც და კონსენსუსიც, ორგანიზაცია უნდა იზიარებდეს საერთო მოლოდინებს და ყველა განყოფილებას, მენეჯმენტის ყველა დონეს ერთნაირი ღირებულებები უნდა ჰქონდეს.სხვა შემთხვევაში მივიღებთ განსხვავებულ ნორმებს, კონფლიქტურ ინტერპრეტაციას და მიკრო კულტურებს.

ორგანიზაციული კულტურა, მარტივად რომ ვთქვათ, არის ორგანიზაციის ღირებულებების, ნორმების, წესების ერთობლიობა. იგი არეგულირებს ორგანიზაციის წევრების ქცევას, მათი მუშაობის სტილს, დამოკიდებულებას ერთმანეთთან და გარე პარტნიორებთან, მომხმარებლებთან.

ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი და, სწორედ ამიტომ, იმსახურებს ყურადღებას. იმისთვის, რომ მივიღოთ ხარისხიანი კულტურა, აუცილებელია ის ჩამოვაყალიბოთ ისე, რომ შევუთავსოთ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და სტრატეგიას. ორგანიზაციული კულტურა არეგულირებს წევრების ქცევებს, უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, ასევე განაპირობებს თაანამშრომლების მიღწევებს, მათ სტაბილურობასა და კმაყოფილებას.

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება მოიცავდეს ბევრ საკითხს, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ ახალი კულტურის დანერგვისას გათვალისწინებული იდეები იქნება განსხვავებული უკვე არსებული ორგანიზაციების კულტურებისგან. ამის მიზეზი არის ისიც, რომ მიუხედავად იმისა, თუ როგორ ადაპტირდებიან თანამშრომლები არსებულ

კულტურასთან, გარკვეულწილად ყველას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ კულტურაში.

არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც აუცილებელია ახალ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისთვის.

ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების და რიტუალების ერთობლიობა. ის შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ, გაზიარებულ ფასეულობებს და გადაეცემა მის ყოველ წევრს ხშირად ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ყოველ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადანყვეტის გზებს და გადანყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს. ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედების საშუალება, რომელიც გადაიზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია.

ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებს შიდა გარემოს მრავალრიცხოვანი ფაქტორები. მისი საფუძველია ორგანიზაციის მრწამსი და ფილოსოფია, რომელიც განმარტავს, თუ რატომ მოქმედებს იგი არსებული სახით და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენლებია: კომპანიის ეთიკური სტანდარტები, ოფიციალური პოლიტიკა, სხვადასხვა პარტნიორებთან ურთიერთობები, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები, მოთხოვნები თანამშრომელთა ქცევისადმი. ის ატმოსფერო რომელიც სუფევს, კომპანიაში და გამოარჩევს მას სხვებისგან.

კომპანიის კულტურა შეიძლება იყოს ყოვლისმომცველი. ამასთან, თითოეული კომპანია განსხვავებული და თავისებურია: ფიზიკური გარემოთი, ადამიანთა ქცევით, მათი აზროვნების

სტილით. არსებობენ კომპანიები, სადაც თანამშრომლები თავს ისე გრძობენ, როგორც საკუთარ სახლში ან ისეთი, სადაც იმდენად დიდია განსხვავება ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის, რომ სამსახურში მისვლა ერთგვარი სტრესია.

ორგანიზაციული კულტურა ძლიერ გავლენას ახდენს კომპანიის ფუნქციონირების სხვადასხვა ასპექტზე. მან შეიძლება შეაფერხოს კომპანიის განვითარება ან მოახდინოს მისი სტიმულირება. პოზიტიური ან ნეგატიური როლი ორგანიზაციის კულტურისა განისაზღვრება არა იმდენად კულტურის მახალიათებლებით, არამედ სიტუაციებითა და მიზნებით, რომლის კონტექსტშიც ის ვლინდება.

1.2 ფასეულობები

ახლდღეებში ორგანიზაციისთვის ერთ–ერთი ყველზე მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორი ფასეულობები ექნებათ, რა საკითხებს მიაქცევენ ყურადღებას, როგორ პრიორიტეტებს დაისახავენ. აუცილებელია თავდპირველი ფასეულობები იყოს მკაფიოდ განსზღვრული და ყველანი მათი მიხედვით მოქმედებდნენ. შესაძლოა ორგანიზაციისთვის ფასეულობა იყოს პროფესიონალი კადრების არსებობა. ამ შემთხვევაში, მათ სწორედ ასეთი კადრები უნდა შეარჩიონ, ან მოახდინონ თანამშრომლების განვითარება. ხშირად ფასეულობები ერთპიროვნულად, მხოლოდ დამფუძნებლების მიერ იქმნება, თუმცა უკეთესია მათი მიღება ობიექტურად, ისე, რომ გათვალისწინებული იყოს ფირმის საქმიანობა, მისი შესაძლებლობები.

1.3 წესები

წესების დადგენა და პრინციპების ჩამოყალიბებაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ახალი ორგანიზაციის შექმნისას. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია დადგინდეს მუშაობის პროცესის გარკვეული რეგლამენტები, წესები. დადგენილი წესების მიხედვით შესაძლოა აკონტროლონ თანამშრომლები, არსებობდეს კოლექტივში კომუნიკაცია, ყველა დროულად ასრულებდეს საქმეს. თუმცა, ახალი ორგანიზაციისთვის შედარებით მარტივია თანამშრომლები მიაჩვიოს არსებულ წესებს, ვიდრე უკვე არსებული ორგანიზაციის თანამშრომლები გადააწყონ ახალ დანერგილ პრინციპებზე. ზოგ შემთხვევაში, შესაძლოა, საჭირო იყოს გუნდურობის შეგრძნება, ზოგ შემთხვევაში კი - თავდაუზოგავი მუშაობა. თუ ყველა წესი და პრინციპი მკაფიოდ იქნება გამოხატული, ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომლებიც ძალაუვნებურად გახდებიან მათი გამტარებლები.

1.4 ჩვევები

თავდაპირველად, სანამ ორგანიზაცია კარგად ჩამოყალიბდება და განვითარდება, ტრადიციების ნაცვლად, უბრალო ჩვევების დაწესებაა საჭირო. ეს, გარკვეულწილად, ორგანიზაციის ფასეულობაც არის, რადგან ახდენს კადრების განვითარებას. ასევე ეს ხდება წესის მსგავსი, რომ ყოველ კვირაში მოხდეს ერთი და იგივე რამ და, საბოლოოდ, ეს აღწევს ტრადიციას, რომელიც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის კორპორატიულ კულტურაში. ორგანიზაციის განვითარების შემთხვევაშიც შესაძლებელია კულტურა შეიცვალოს ისე, როგორც ამას მდგომარეობა და სიტუაცია მოითხოვს. მთავარი კი არის ის, რომ სწორად

იქნეს დანახული ორგანიზაციის მისია, მიზნები და შეიქმას მათი შესაფერისი ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც დაეფუძნება თანამშრომლებისა და მთლიანად ორგანიზაციის განვითარება.

ყველა ერთმნიშვნელოვნად თანხმდება, რომ ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს და მართავს გუნდის წევრების ქცევას, თუმცა, მისი განმარტება საკმაოდ რთულია და არ არსებობს კონსენსუსი, თუ რას გულისხმობს და რა არის კორპორატიული კულტურა.

პრობლემა ისაა, რომ კორპორატიული კულტურის სწორი განმარტების გარეშე, ჩვენ ვერ შევძლებთ გავიგოთ თუ რა კავშირშია ის, ორგანიზაციის მართვის ისეთ მნიშვნელოვან სისტემებთან, როგორცაა სტრუქტურა, ორგანიზაციის წევრების წახალისების სისტემა და პერსონალის განვითარების როლი. ასევე, გაგვიჭირდება ორგანიზაციაში არსებული პრობლემის იდენტიფიცირება და უკეთესი კულტურის შექმნა, განვითარება.

1.5 დამოკიდებულება

დამოკიდებულებები, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, საგნების, ხალხისა და მოვლენების შეფასებითი მტკიცებულებებია. ისინი გვიჩვენებენ, თუ რას გრძნობს ადამიანი რაიმეს მიმართ. როცა ვამბობ: „მე მიყვარს ჩემი სამუშაო“ - ამით სამუშაოს მიმართ ჩემს დამოკიდებულებას გამოვხატავ. დამოკიდებულებების სრულყოფილად გასაგებად საჭიროა მისი ძირითადი თვისებების გააზრება.

ადამიანს ათასობით დამოკიდებულება შეიძლება ჰქონდეს, მაგრამ ორგანიზაციული ქცევა ჩვენს ყურადღებას სამუშაოსთან დაკავშირებული შემზღვეული რაოდენობის

დამოკიდებულებისაკენ მიმართავს. ეს სამუშაოსთან დაკავშირებული დამოკიდებულებები არის პერსონალის მიერ სამუშაო გარემოს სხვადასხვა ასპექტის დადებითად ან უარყოფითად შეფასება.

ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამ სამ დამოკიდებულებასთან ერთად განიხილავენ ორ სხვა დამოკიდებულებას, რომლებიც მკვლევარების ინტერესს იმსახურებს: აღქმული მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან და დაქირავებულთა ჩართვა.

II თავი

1. პერსონალის სწავლება

სწავლის საზოგადოდ მიღებული განსაზღვრება არის შედარებით მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რასაც შედეგად გამოცდილება მოჰყვება.

1. სწავლა მოიცავს ცვლილებას. ცვლილება შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. ადამიანებმა შეიძლება ისწავლონ როგორც კარგად, ისე ცუდად მოქცევა, მაგალითად შეიძინონ ცრურწმენები ან შეამცირონ პასუხისმგებლობის გრნობა.
2. ცვლილება უნდა იყოს საფუძვლიანი. უეცარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამღლევი სამუშაოს შედეგი იყოს და არა ცოდნის შექნა.

გამოცდილების ზოგიერთი ფორმა აუცილებელია სწავლისათვის. გამოცდილება შეიძლება შევიძინოთ უშუალოდ დაკვირვებით, პრაქტიკით ან კითხვის საშუალებით.

სწავლის საზოგადოდ მიღებული განსაზღვრება არის შედარებით მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რასაც შედეგად გამოცდილება მოჰყვება.

1. სწავლა მოიცავს ცვლილებას. ცვლილება შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. ადამიანებმა შეიძლება ისწავლონ როგორც კარგად, ისე ცუდად მოქცევა, მაგალითად შეიძინონ ცრურწმენები ან შეამცირონ პასუხისმგებლობის გრნობა.

2. ცლილება უნდა იყოს საფუძვლიანი. უეცარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამლელილი სამუშაოს შედეგი იყოს და არა ცოდნის შექმნა.
3. გამოცდილების ზოგიერთი ფორმა აუცილებელია სწავლისათვის. გამოცდილება შეიძლება შევიძინოთ უშუალოდ დაკვირვებით, პრაქტიკით ან კითხვის საშუალებით.

1.2 ქცევის ჩამოყალიბება

რადგან ცოდნის შექმნა ხდება სამსახურებშიც და მის დაწყებამდე, მენეჯერები უნდა ზრუნავდნენ, როგორ ასწავლონ თანამშრომლებს, მოიქცნენ ისე, როგორი ქცევაც იქნება ყველაზე სასარგებლო თანამშრომლებისთვის. ასეთ დროს ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალისთვის სტიმულის მიცემა. ეს ყველაფერი ეხმარება თითოეულ თანამშრომელს მიაღწიოს უკეთეს შედეგს სამსახურში და ასევე შეძლოს განვითარება.

მენეჯერები უნდა დაინტერესდნენ თანამშრომელთა დამოკიდებულებებით, რადგან დამოკიდებულებები გვაფრთხილებს პოტენციური პრობლემის შესახებ და გავლენას ახდენენ ქმედებაზე. კმაყოფილი და ერთგული პერსონალი სამსახურის მიტოვებისა და გაცდენის დაბალ დონეს გვიჩვენებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ქმედება, რაც მენეჯერებმა თანამშრომელთა კმაყოფილების ასამაღლებლად უნდა გააკეთონ, ესაა ყურადღების გამახვილება სამუშაოს ძირითად ნაწილზე, რომ სამუშაო უფრო საინტერესო გახადონ. ორგანიზაციებში ცუდი ანაზღაურება ვერ მიიზიდავს, ან ვერ დააკავებს მაღალკვალიფიციურ პერსონალს. მენეჯერებმა ასევე უნდა იცოდნენ, რომ თანამშრომელთა მუდმივი განვითარება და მათი სტიმულირება მოგვცემს სამომავლოდ ისეთ შედეგს რომელიც მიიყვანს კომპანიას წარმატებამდე.

1.3 პერსონალის განვითარების პოლიტიკა

კომპანიის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივში მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად, აუცილებელია სწორი პოლიტიკის შემუშავება:

- სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, პერსონალის მოთხოვნათა იდენტიფიკაცია ადამიანური რესურსების კუთხით.
- ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და არსებული პერსონალის კვალიფიკაციის შესაბამისობის ანალიზი საჭიროებათა განსაზღვრის მიზნით.
- პერსონალის განვითარების საჭიროებათა უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის შესაძლებლობების ანალიზი და შეფასება. ანუ რის საფუძველზე ხდება პერსონალის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა.

კულტურა თანმიმდევრულია და მისი გაგება შესაძლებელია, იმის მიხედვით, თუ როგორ იქცევიან თანამშრომლები ორგანიზაციაში. არისტოტელე ამბობდა „ ის ვართ, რასაც მუდმივად, ვაკეთებთ“. ეს ამტკიცებს მოსაზრებას , რომ კულტურა მუდმივად განმეორებადი ქცევა ან ურთიერთობის ჩვევებია, ხოლო ადამიანების გრძნობები, რას ფიქრობენ ისინი და რისი სჯერათ, ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ასევე მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, ის ფაქტორები,

რომელიც ქმნის ქცევით ჩვევებს ორგანიზაციაში და კიდევ ერთხელ დაგვაფიქრებენ შეკითხვაზე: ზეგავლენის მქონე ფაქტორებია კულტურა, თუ ზეგავლენით გამოწვეული ქცევის შედეგები? „კულტურა არის ის, თუ „როგორ აკეთებს საქმეს“ ორგანიზაცია“ (რობი კატანგა)

კულტურას მეტწილად წამახალისებელი ფაქტორები ქმნიან. ადამიანების ქცევის საუკეთესო განმსაზღვრელია შესაძლო წახალისება, ჯილდო ქცევისთვის. წახალისებაში ვგულისხმობთ, სრულ ჩამონათვალს – მატერიალურ ჯილდოს, არამატერიალურ ჯილდოს, მაგალითად სტატუსს, აღიარებას და წინსვლას, ასევე საყვედურს – რომელსაც იღებენ ორგანიზაციის თანამშრომლები, არასასურველი ქცევისთვის. მივდივართ. ქცევის კულტურა ქცევის წახალისებით იქმნება, თუ წახალისება იქმნება, ისეთი ფუნდამენტალური ცნებებისგან, როგორიცაა ხედვა და ფასეულობები, რაც შემდგომ ქმნის კულტურას. „დიდწილად, კულტურა კომპენსაციის შედეგია“ (ალექ ჰავერტიკი)

კულტურა არის, ის თუ როგორ ხდება აზრის შექმნა და ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში. აზრის ჩამოყალიბება განიზაღვრება, როგორც „ თანამშრომლობის შედეგად შექმნილი საერთო აზრი, რომელსაც იზიარებენ სხვადასხვა ინტერესისა და შეხედულების მქონე ინდივიდები“. კულტურა არის საერთო და ერთნაირი ხედვები და ღირებულებები, რომელიც ეხმარება მის წევრებს ორგანიზაციაში არსებული რეალობის აღქმაში. „ორგანიზაციული კულტურას განსაზღვრავს ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ცოდნა ორგანიზაციაში“. (ბრუს პერონი)

კულტურა არის თავდაცვის ფორმა, რომელიც სიტუაციური გენოლის შედეგად განვითარდა. ის პრევენციას უკეთებს აზროვნების „არასწორ“ მიმართულებას და ასევე „არასწორ“ ადამიანებს ორგანიზაციაში. ეს განსაზღვრება ამბობს, რომ ორგანიზაციული კულტურის მოქმედება ადამიანის იმუნიტეტის მსგავსია, ის იცავს ორგანიზმს ვირუსებისა და ინფექციისგან, რომელიც მრავლად არის გარემოში და აზიანებს სხეულს. პრობლემა იმაშია, რომ იმუნურმა სისტემამ შეიძლება ორგანიზაცია საჭირო ცვლილებებისგანაც „დაიცვას“. „კულტურა არის ორგანიზაციის იმუნური სისტემა“ (მიხეილ ვატკინსი).

ორგანიზაციული კულტურა შიდა ორგანიზაციული და საზოგადოების კულტურათა თანხვედრის შედეგად იქმნება, ანუ მნიშვნელოვანია იმ სოციუმის ან საზოგადოების კულტურა, სადაც ორგანიზაცია არსებობს, ფუნქციონირებს. ეს მოსაზრება კიდევ ერთხელ გვახსენებს იმ პრობლემებს, რომელსაც მულტინაციონალური ორგანიზაცია, საერთო კულტურის ჩამოყალიბებისა და შექმნისას აწყდება სხვადასხვა ქვეყანაში. „ორგანიზაციულ კულტურას ქმნის სოციუმი, საზოგადოება, რომელშიც ვცხოვრობთ.“ (ელისაბედ სკირგარი).

III თავი

1. პერსონალის განვითარების როლი

პერსონალი უზრუნველყოფს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტაბილურ ეფექტურობას. კომპანიები ცდილობენ შეარჩიონ კვალიფიციური კადრები, უზრუნველყონ მათი პროფესიული განვითარება და წახალისება. მათ უნდა მისცენ შესაძლებლობა ჯეროვნად შეასრულონ დაკისრებული ვალდებულებები. ეს არის ის საიდუმლო გასაღები, რაც განაპირობებს საუკეთესო ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ბიზნეს შედეგებს.

კომპანიებმა უნდა აიყვანონ გამოცდილი და კვალიფიციური პერსონალი და ხელი შეუწყონ მათში ლიდერობის უნარების განვითარებას. თანამშრომლების პასუხისმგებლობა, პროფესიონალიზმი და გამარჯვებისაკენ სწრაფვა აღიარებული და დაფასებული უნდა იყოს კომპანიის მიერ. მე გულწრფელად მჯერა, რომ კომპანიის გაძლიერებისათვის და თანამშრომლების მიერ სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის, მნიშვნელოვანია თანამშრომლების დანინაურებაზე და კარიერულ განვითარებაზე ზრუნვა. შესაბამისად,

მნიშვნელოვანი ინვესტიცია უნდა ჩაიდოს სასწავლო პროგრამებსა და ტრენინგებში, რათა შესაძლებლობა მიეცეთ თანამშრომლებს სწრაფად აიმაღლონ კვალიფიკაცია და შეიქმნან წარმატებული კარიერა და იყვნენ უფრო ეფექტურუნარიანი კომპანიებისთვის. პერსონალის განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

პერსონალისწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგია: სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივირებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს პერსონალის ინფორმირებას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურობის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილების გრძნობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების პროცესის განხორციელებისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ასეთი პირობები არა მარტო წახალისებს პერსონალს, არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები ამჯობინებენ სწავლებას არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ პერსონალს ესაჭიროება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; თანამშრომლებმა უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გულისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას. მაგალითად, კარგი შედეგებისათვის მენეჯერის მიერ წახალისება, ხელმძღვანელის მიერ წარმატებული შედეგების აღიარება და ა.შ.

თანამედროვე კომპანიები კარგად აცნობიერებენ იმას, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა კომპეტენტურობის და კვალიფიკაციის გაზრდას.

ფინანსურად ძლიერ კომპანიებს საკუთარი ტრენინგ-ცენტრები აქვთ, სადაც მუდმივად მიმდინარეობს სწავლების საჭიროებათა კვლევა და პრობლემის მოგვარებაზე ორიენტირებული ტრენინგების დაგეგმვა-ჩატარება. იმ შემთხვევაში, თუ არ გააჩნიათ საკუთარი ტრენინგ-ცენტრის შექმნისა და მართვის თანხები, შესაძლებელია თანამშრომლების განვითარებისთვის საჭირო პროგრამა თვითონ შეიმუშავონ.

პერსონალთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მონაცობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ. თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს კორპორაციული უნივერსიტეტების გახსნას. კორპორაციული უნივერსიტეტი ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო ცენტრია, რომელიც თანამშრომლებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა ფორმებს. შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ პერსონალი თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ ხელმძღვანელი აწვდის შდა აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, და საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებ-ლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს. საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას. ადმინისტრაციული მიზანი გულისხმობს პერსონალის დაწინაურებას, დაბალ თანამდებობაზე ჩამოქვეითებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, შრომითი ხელშეკრულების გაუქმებას. ინფორმაციული მიზანი შრომის შედეგების მიღწეული დონის შესახებ თანამშრომელთა

ინფორმირებაა. ეს პერსონალს შესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს საკუთარი შრომის დადებით და უარყოფით მხარეებს და იზრუნოს მათი სრულყოფის ან გამოსწორებისათვის. მოტივაციის მიზანია პერსონალის ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება პერსონალის ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მაღლობის გამოცხადება, დანინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად მუშაობისაკენ. შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემონმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინ გადადგმული ნაბიჯი, და რაც მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან.

ყველა კომპანიის მნიშვნელოვანი კომპონენტია პერსონალის პროფესიული განვითარება, რაც მუდმივ პროცესს წარმოადგენს. აღნიშნული პროცესის მიზანია თანამშრომლის პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარება სამუშაოს სპეციფიკით გათვალისწინებული ფუნქცია-მოვალეობების მაღალი ხარისხით შესასრულებლად.

1.2 მოთხოვნათა იდენტიფიცირება

პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირება სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე ხდება:

მოთხოვნათა ანალიზი სამუშაოთა კატეგორიების მიხედვით ხორციელდება პროფესიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის მიზნით. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე მოხდება პროფესიული განვითარების პროგრამების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება;

მოთხოვნათა ანალიზი ცალკეული ფუნქციის მიხედვით მიზნად ისახავს, პროფესიული განვითარების ცალკეული მიმართულების ფარგლებში აუცილებელი პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირებას.

მოთხოვნათა ანალიზი ინდივიდუალურ დონეზე გულისხმობს, პერსონალის პროფესიული განვითარების დონისა და თანამდებობრივი მოთხოვნების შედარების საფუძველზე, საჭიროებების გამოვლენას და მათ დასაკმაყოფილებლად კონკრეტული სასწავლო პროგრამების იდენტიფიცირებას. აღნიშნული პროცესის შედეგად თითოეული თანამშრომლისთვის განისაზღვრება ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმა, რომელიც შესაბამისი წესით იქნება ფორმალიზებული და ყველა პერსონალს მისცემს შესაძლებლობას წინასწარ გაეცნოს მისი პროფესიული განვითარების პროცესს და შესაბამისად მოემზადოს. აღნიშნული გეგმით ასევე განისაზღვრება თანამშრომლის თვითგანვითარების ამოცანები.

პერსონალის განვითარების როლის შესწავლისას მიზანი არის ის, რომ სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებისას დავრწმუნდეთ რამდენად პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიერ მიწოდებული მომსახურების შედეგები, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები, წამახალისებელი აქტივობები, სხვადასხვა მოტივაციის მექანიზმები ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. ყველა შემთხვევაში ეს იქნება ასახული კომპანიის მაღალი ხარისხის დონეზე.

1.3 მოტივაციის სისტემის შექმნა

მოტივაცია არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების დაქირავებას და შენარჩუნებას. ბუნებრივია, სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობასა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაციის სიღარიბე ყოველთვის ლიდერის ბრალია, რომელიც პასუხისმგებელია ყველა პრობლემაზე და ყველაფრის შემონახვაზე.

მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია პერსონალის შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა დაეხმარონ თანამშრომლებს და შეუქმნან ყველანაირი გარემო რომ თავი იგრძნონ დაფასებულად.

მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დაგერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა ნაცოფიერი შრომისადმი, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპერვაიზერები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების

შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

ძირითადი მოტივაციური ფაქტორებია:

- პერსპექტივის არსებობა
- შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა
- შესრულებულ სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა
- კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადამწყვეტილების მიღების პროცესში
- ემოციური დაძაბულობის მოხსნა

რაც შეეხება ხელფასს, ზოგადად, მისი გაზრდა არის ძლიერ მოკლევადიანი მოტივატორი. პრემიებიც - მოკლე დროით ზრდის მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილებას და ვერ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტურობას და ხარისხს. ასევე, შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურებაც, აქვს გარკვეული მოტივაციური ღირებულება, მაგრამ არა მდგრადი და გრძელვადიანი.

მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასი ხასიათდება მოტივაციის შედარებით მოკლევადიან ინდიკატორად, მას მაინც უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მისი მონაწილეობითა და კანონზომიერი გადანაწილებით იქმნება შრომითი რესურსების რაოდენობრივი და თვისობრივი დიფერენციაცია.

ჩემი აზრით, ასევე ძალიან დიდ როლს თამაშობს და მაღალი მოტივაციური ღირებულება გააჩნია ორგანიზაციის ეფექტურობისთვის სიტყვიერ შექებას და წახალისებას. ეს ყველაფერი ზრდის და ამცირებს შედეგს/სარგებელს.

მიმაჩნია, რომ პერსონალის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტმა მოითხოვოს თითოეული თანამშრომლის ფსიქოლოგიური შესწავლა, იმის გაგება თუ რით საზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტურობას და მათი პროფესიული განვითარების გზების გარკვევა. ასევე აუცილებელია მათი კვალიფიკაციის, გამოცდილების დონის შეფასება და ისეთი სამუშაო თვისებების გამომჟღავნება, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, სუბორდინაცია, ქვემდგომის უნარის შეფასება და მრავალი სხვა, რომელიც სერიოზული კვლევითი სამუშაოების ჩატარებას საჭიროებს. ხარისხობრივი საფეხურების დინამიკის კოორდინაცია დარეგულირებადია კვალიფიკაციის ამაღლების უწყვეტი ციკლის შექმნით.

ხარისხობრივი მაჩვენებლის შემოღება კადრების შერჩევის ორი ტიპის ე.წ „კარიერისტული“ (ადგილზე, დაბალი დონიდან ეტაპობრივი დაწინაურება და შემდგომი წინსვლა) და „რეკომენდაციული“ (რეკომენდირებული, გამოცდილი, ან განსაკუთრებული უნარ-ჩვევების მქონე კადრის აყვანა არა ადგილზე შერჩევით, არამედ „გარედან“) მეთოდების შერწყმისა და გამოყენების საშუალებას იძლევა, რაც სახელფასო განაკვეთში აისახება და შესაბამისად მოტივირდება.

პერსონალის ინდივიდუალური შეფასების პუნქტი არ აერთიანებს ინდივიდის ხასიათს და ფსიქოლოგიურ პორტრეტს, არამედ ძირითადად საშემსრულებლო მონაცემებზეა დამყარებული და ამდენად ღრმა დიფერენცირებას სპეცკითხვარით და ტესტების გამოყენებით არ საჭიროებს. კადრების მართვა, პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა და კარიერის საფეხურების განსაზღვრა ცალკეული ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია, რადგან ხშირად ითვალისწინებს ეროვნულ თავისებურებებსაც. ეს მომენტი მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ჩვენთანაც, პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვის დროს.

1.4 მისია

ორგანიზაციების უმთავრეს პრიორიტეტს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარება წარმოადგენს. მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ეფექტური და ფუნქციონალური ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს. ამ მიზნით უნდა ჩატარდეს კვლევა. კვლევის მიზანია მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს პერსონალის განვითარების როლის დადგენა ორგანიზაციის ეფექტურობაში.

1.5 მეთოდი

ანალიზისთვის საჭირო მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის და ინტერვიუების საფუძველზე. კითხვარი შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან და ფოკუსირებული იყო შემდეგ საკვანძო სფეროებზე:

სტრატეგიული დაგეგმვა ;

- პერსონალის მართვის ზოგადი სტრატეგია
- პერსონალის განვითარების დაგეგმვა/ტრენინგები
- შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია

სამუშაოს აღწერა, შეფასების და მოტივაციის სისტემები;

- თანამშრომლის შეფასების მეთოდები
- მოტივაციის სისტემები

1.6 საკვლევი ნიმუში

საკვლევი ნიმუშს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები და ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი წარმოადგენენ. საკვლევი ნიმუშის დიზაინი გამართლებულია იმ ფაქტით, რომ სფეროს პროფესიონალები წარმოადგენენ პირდაპირ ინფორმაციის წყაროს და ამავდროულად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების დანერგვა გამოყენებისა და სტრატეგიების ფაქტიურ განხორციელებაზე არიან პასუხისმგებელნი.

1.7 პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა

ორგანიზაციებში პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვან მართვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

პერსონალის განვითარების პროგრამების არსებობის აუცილებლობა აშკარაა თუ გავითვალისწინებთ დაქირავების ციკლის დინამიკას, თანამშრომლების შიდა როტაციას, კანონმდებლობის ცვლილებებს, ან ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვის ფაქტებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პერსონალის განვითარების საჭიროებები შესაძლოა წინასწარ იყოს ნაკარნახევი კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მაშინ როცა სხვა შემთხვევაში მათმა საჭიროებამ შესაძლოა თავი იჩინოს ცვლილებებთან ერთად.

პერსონალის განვითარების ტაქტიკა სექტორისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ცოდნის ასამაღლებლადაა გამიზნული და ორგანიზაციის საჭიროებების მიხედვით სხვადასხვა

სახისაა. სპეციფიკური ცოდნის ამაღლება შესაძლოა განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგის, თვითშემეცნების, პროფესიონალური და სამუშაო შეხვედრების, მენტორინგის და სხვა აქტივობების მეშვეობით. პერსონალის განვითარების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს თანამშრომლის შესაძლებლობების, განსწავლულობის, დაუყოვნებელი საჭიროებების და პოტენციური რესურსების შეფასებას.

პერსონალის პროფესიული განვითარება არის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რომელიც მიზნად ისახავს პერსონალის პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაღრმავება/გაუმჯობესებას. ეს გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

- პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირება სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე.
- გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად სხვადასხვა პროგრამების შერჩევა/დაგეგმვა.

პერსონალის კარიერის და განვითარების პროცესი მიზნად ისახავს შესაბამისი ცოდნის, პოტენციალისა და გამოცდილების მქონე პერსონალის პროფესიული განვითარების, შემდგომი კარიერული ზრდისა და შენარჩუნების ხელშეწყობას.

IV თავი

1. პერსონალის განვითარების როლი „პენსარეკაზა“-ში

სამუშაოს ზოგადი აღწერილობა: მოცემული კვლევა ფოკუსირებულია სამუშაოს აღწერის საკითხზე მალაზია „პენსარეკაზა“-ში. სამუშაოს აღწერა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უმთავრეს ხელსაწყოს წარმოადგენს. ის კონკრეტული პოზიციისთვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს, პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს, ზრდის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ეფექტურობას და აცნობს თანამშრომელს კონკრეტული პოზიციისა და ორგანიზაციის მიზნებს. სამუშაოს აღწერილობა სამუშაო გეგმასთან ერთად არსებითი ხელსაწყოა შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის წარმოებისთვის.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ეხმარება კომუნიკაციის ზრდას, ახდენს ტრენინგის საჭიროებების იდენტიფიკაციას, აუზობესებს დაქირავებულთა ორგანიზაციულ კულტურასა და ანგარიშვალდებულებების განცდას, ახდენს მოტივაციის გაზრდას. ამგვარად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება პირდაპირ უკავშირდება სამოტივაციო სისტემებს.

საქართველოში, პროფესიული განვითარების ცნება ხშირად არასწორად არის გაგებული, შესაბამისად, მიღებული შედეგები არ აისახება როგორც კადრების, ისე ორგანიზაციის წარმატებაზე. მიაჩნიათ, რომ ნებისმიერი, თუნდაც ქაოტურად განხორციელებული აქტივობა, რომელიც კადრების პროფესიულ გადამზადებას ითვალისწინებს, პროფესიული განვითარებაა და მან მინიმუმ უნდა გააორმაგოს კადრების მოტივაცია.

პროფესიული განვითარება თავის თავში მოიცავს იმ აქტივობათა ერთობლიობას, რომლებიც თანამშრომლების კომპეტენციის გაღრმავებისკენ არის მიზანმიმართული. მიღებულმა შედეგებმა კი აუცილებლად უნდა გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები.

იმისთვის, რომ პროფესიული განვითარება შედეგების მომტანი იყოს, აუცილებელია შემდეგი 3 ეტაპის გავლა:

1. საჭიროების დადგენა – თუ ორგანიზაციის განვითარების გეგმა კარგად არის განხორციელებული, პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენა შედარებით მარტივია, რადგან გუნდის წევრებს სათანადოდ აქვთ გააზრებული რა გზით მიდის და რის მიღწევას ცდილობს დაწესებულება. შესაბამისად, მათი ჩართულობით შესაძლებელი ხდება იმ ორმოცის გამოვლენა, რომლებიც აუცილებლად შესავსებია.

საჭიროების დადგენა კიდევ უფრო მარტივია მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში, განვითარების გეგმასთან ერთად, არსებობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა.

2. პროგრამის მომზადება და განხორციელება – მას შემდეგ რაც, უკვე გამოვლენილია ხარვეზები, საჭიროა პირველ რიგში დაიგეგმოს კონკრეტული მოქმედება მიზნის მისაღწევად. ამ მიმართულებით შესაძლებელია რამდენიმე ხერხს მივმართოთ:

ტრენინგი პროფესიული განვითარების ეფექტიანი მეთოდია, თუმცა პრაქტიკაში უმეტესად ის სალექციო ფორმატს გავს ხოლმე. სწორედ ამიტომ იგი სასურველ შედეგებს არ იძლევა. იმისთვის, რომ პერსონალი სწორად გადამზადდეს რეკომენდირებულია მონაწილეთა რაოდენობის შემცირება (15-18 მონაწილე). ტრენინგის მხრიდან მონაწილეთა პროცესში მაქსიმალური ჩართულობა. რაც მთავარია, წინასწარვე განიზაღვროს რისკენ არის ტრენინგი ორიენტირებული: ცოდნის გადმოსაცემად, უნარების გასავითარებლად თუ ორივე ერთად.

მენტორინგიც ერთ-ერთი კარგი მეთოდია იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა ერთმანეთს ასწავლონ. მენტორი ნიშნავს იმ „მასწავლებელს“, რომელიც სხვა თანამშრომლისგან განსხვავებით უფრო კომპეტენტურია ამა თუ იმ საკითხში და საჭიროების შემთხვევაში ასწავლის სხვას.

როტაცია გულისხმობს დასაქმებულისთვის ისეთი მოვალეობების დაკისრებას, რომელიც არ შედის მის სამუშაო აღწერილობაში, თუმცა ახალი როლის მორგება საშუალებას აძლევს მას მიიღოს ახალი ინფორმაცია და უნარები.

საჯარო და კერძო სექტორი ხშირად გეგმავს. აღნიშნული ღონისძიება საშუალებას იძლევა ამა თუ იმ სფეროში მოღვაწე სპეციალისტებმა ერთმანეთს გაუზიარონ გამოცდილება და მიიღონ სასარგებლო რჩევები.

აღნიშნული მეთოდების არასწორად გატარებამ შეიძლება უარყოფითი შედეგებიც მოგვეცეს: ტრენინგმა მოითხოვოს შეუსაბამოდ დიდი რესურსის დახარჯვა, მენტორინგით „მასწავლებელი“ მონყდეს თავის სამუშაოს, როტაცია იმდენად დიდი ტვირთის მატარებელი აღმოჩნდეს, რომ ადამიანი ვერ გაუმკლავდეს საკუთარ ფუნქციებს და ამით საქმე დაზარალდეს.

იმისთვის, რომ პროგრამის რომელიმე ხერხი ეფექტიანი აღმოჩნდეს, საჭიროა თითოეული თანამშრომლის მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა და მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება. თუ კადრები განვითარებაზე არ არიან ორიენტირებული, პროფესიული განვითარების პროცესის გატარება ნამდვილად უსარგებლო იქნება.

3. შედეგების შეფასება – გარკვეული სახის პროგრამების განხორციელების შემდეგ, შესაძლებელია გადამზადებული თანამშრომლების გამოკითხვა. როგორც წესი, მათ ურიგებენ კითხვარებს, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა მხარეს ამოწმებდეს (კმაყოფილება, კომპეტენციის გაზრდა და ა.შ.). ასევე, მართებულია დაკვირვების მეთოდი: როგორ გამოიყენებენ ადამიანები ახალ ცოდნასა და უნარებს სამუშაოს შესრულების დროს.

პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირება ზრდის როგორც გუნდის მოტივაციასა და კომპეტენტურობას, ისე ორგანიზაციის პროდუქტიულობას.

1.2 სტრატეგიის მიზანი

სტრატეგიის მიზანი იყო განესაზღვრა მალაზია „პენსარეცაკა“-ში პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებები, აღენერა შემადგენელი კომპონენტები და მართვის მექანიზმები, გამოეკვეთა სასურველი შედეგისა და წარმატების ინდიკატორები.

მეთოდოლოგიური საფუძვლები

თეორიული მასალის მოგროვება მოხდა შემთხვევების შესწავლის მეთოდით და დაკვირვების მეთოდით, ასევე გამოყენებული იქნა კონტენტ ანალიზის მეთოდები.

თემის ემპირიული ნაწილის შესასწავლად გამოყენებული იყო კვლევა. კვლევა ჩატარდა ორ ეტაპად: თვისობრივი კვლევა (ინტერვიუ პირისპირ და სკაიპით), რაოდენობრივი კვლევა (კითხვარი).

კვლევის საფუძველზე მოხდა შემდეგი საკითხების განსაზღვრა:

- არსებული კომპანიის მიმართ პერსონალის დამოკიდებულება და განწყობა;
- პერსონალის განვითარების გზების დადგენა;
- პერსონალის როლი და გავლენები კომპანიის იმიჯსა და ცნობადობის კოეფიციენტზე;
- ორგანიზაციის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები;

ზემოთ აღნიშნული საკითხების კვლევა თავდაპირველად მოხდა თვისობრივი კვლევით, კერძოდ ინტერვიუებით, როგორც კომპანიის ტოპ მენეჯერებთან ასევე ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალთან.

თვისებრივი კვლევა

თვისებრივი მონაცემების მიღების მიზნით გამოყენებულ იქნა ინტერვიუს მეთოდი. კვლევის სახელმძღვანელოს გამოყენებით ინტერვიუ ჩატარდა კომპანიის 10 თანამშრომელთან. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის სტანდარტის შესაბამისად მოხდა ინტერვიუს ჩანერა, რესპონდენტთა ანონიმურობა სრულიად დაცულია.

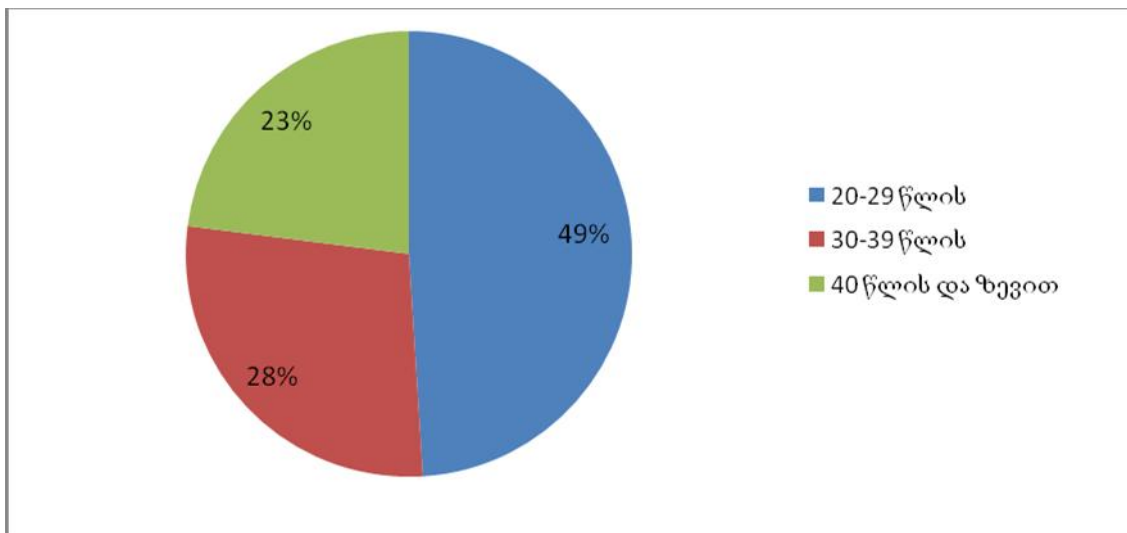
რაოდენობრივი კვლევა

შერჩევის ზომა. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში წინასწარ შეთანხმებული კითხვარის საშუალებით გამოიკითხა ცენტრის 40 თანამშრომელი. გამოკითხვის დროს სრულიად დაცული იყო რესპონდენტების ანონიმურობა.

1.3ზოგადი ინფორმაცია

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესი ნაწილი - 78% ქალია, შესაბამისად, მამაკაცებზე 22% მოდის. კომპანია საკმაოდ „ახალგაზრდაა“, რესპონდენტთა ყველაზე დიდი წონა - 49% 20-29 წლის პერსონალზე მოდის.

დიაგრამა 1. თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა



გამოკითხული 40 თანამშრომლიდან, 6 - დირექტორის პოზიციაზე ან ტოპ მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენელია, ხოლო დანარჩენი 34 სხვადასხვა პროფილის თანამშრომლები არიან. ამასთან კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციისათვის შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა კომპანიაში მუშაობის პერიოდი. საგულისხმოა, რომ თანამშრომელთა ნახევარზე მეტს (54%) ცენტრში მუშაობის მხოლოდ 2 წლამდე გამოცდილება გააჩნია. ხოლო ყველაზე ნაკლები წონა - 18% მოვიდა პირებზე, რომლებიც 5 წელი და მეტი მუშაობენ.

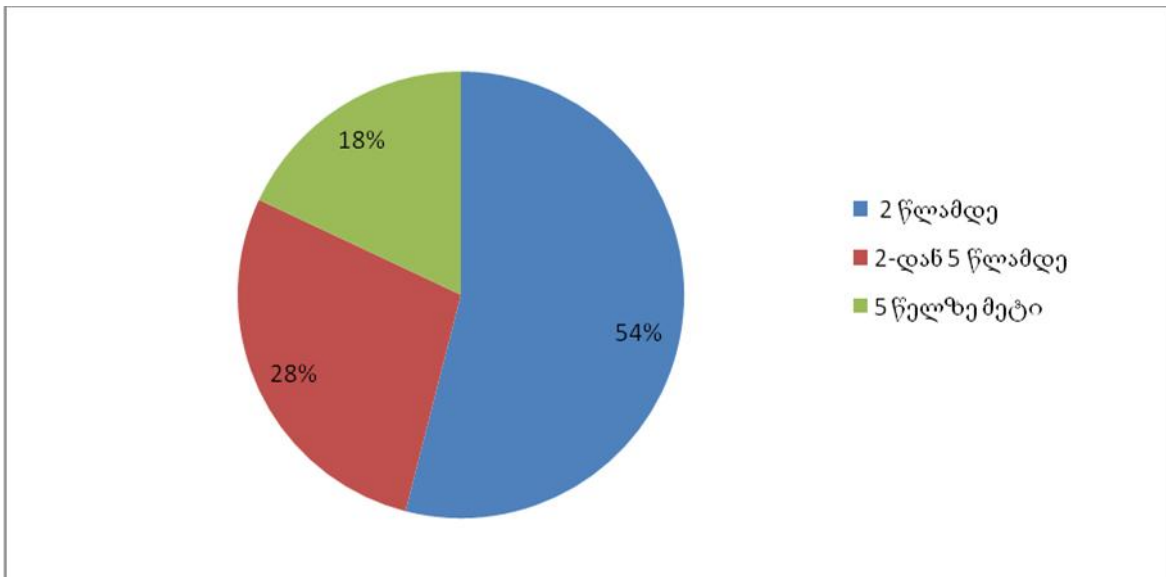
ჩაღრმავებული ინტერვიუს ისეთი რესპონდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ ცენტრში მუშაობის შედარებით მეტი გამოცდილება (2 წელზე მეტი), გარკვეულ უკმაყოფილებას გამოხატავენ სამსახურში დასაქმების სქემასთან დაკავშირებით. მათი განმარტებით იმ პირებს, ვინც გაიარა კონკურსის წესით იქნა დაქირავებული, აქვთ გარკვეული უთანაბრობის განცდა, რამდენადაც „ბოლო პერიოდში ხშირად ჩნდებიან ახალი ადამიანები, მერე ირკვევა რომ ვიღაცის ვიღაცაა და იმან მოიყვანა, ანუ ის კონკურსი არაფერს ნიშნავდა“. თვისებრივი კვლევის ტენდენციებმა აჩვენეს, რომ ე.წ. ძველ კადრებს, უმეტეს შემთხვევაში აქვთ ახალი კადრების მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება. შესაბამისად, ახლად დაქირავებულ პირებსაც ექმნებათ პრობლემა სრულფასოვნად და დროულად ჩაერთონ საქმიანობებში და აღიარებულ იქნენ გუნდის წევრებად.

ზოგადად „ახალი“ და „ძველი“ კადრების სოციალური დაპირისპირება შეიძლება ითქვას ჩვეულებრივი მოვლენაა ნებისმიერი დიდი ორგანიზაციისათვის ნებისმიერ სექტორში.

თუმცა, აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში, შესაძლოა ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისმა სამსახურმა შეიმუშაოს პროგრამა და მიდგომები ეფექტიანი „ონბოარდინგის“ მიზნით. „ონბოარდინგი“, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული სოციალიზაციის მიდგომებს, ცენტრისთვის შეიძლება იყოს ისეთი მიდგომების გამოყენება, როგორებიცაა: ახალი თანამშრომლის წარდგენა (მიუხედავად მისი პოზიციისა) მთლიანი გუნდის წინაშე; სამუშაო შეხვედრებზე დასწრება და მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა; ასევე ონბოარდინგისთვის ეფექტიანია სხვადასხვა კორპორატიული ღონისძიებების გამოყენება და ა.შ.

ასეთი სტანდარტების დამკვიდრების შედეგად, ახალი თანამშრომლები ადვილად დაძლევენ ახალ გარემოში ადაპტირებასთან დაკავშირებულ სტრესს და მეორეს მხრივ, ძველი თანამშრომლების დამოკიდებულება სულ ცოტა შერბილდება.

დიაგრამა 2. ცენტრში მუშაობის წლები



1.4 სამუშაო გარემო და პირობები

კითხვარში საკითხების დიდი ნაწილი მოცემული იყო დებულებების სახით, სადაც რესპონდენტებს უნდა გამოეხატათ თანხმობის ხარისხი. აღნიშნული მიდგომა იძლევა საშუალებას მოხდეს თანამშრომლების დამოკიდებულებებისა და აღქმის შეფასება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის წინამდებარე შედეგების ინტერპრეტაცია არ შეიძლება მოხდეს იმის მტკიცებით, რომ საკითხი ობიექტურად ასე დგას, არამედ მონაცემები ასახავს კონკრეტული პროცესის მიმართ თანამშრომელთა სუბიექტურ დამოკიდებულებას და აღქმას.

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა დამოკიდებულებები და საჭიროებები სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა ოფისი, საჭირო ტექნიკა, სამუშაო საათები და რაც მნიშვნელოვანია მათი პროფესიული განვითარების გზები.

1.6 კულტურა და შიდა კომუნიკაცია

ორგანიზაციული კულტურა ზოგადად მრავალი ფაქტორისაგან შედგება, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: გუნდური მუშაობა, ინფორმაციის გაცვლა, თანამშრომლობა და სტაბილურობის შეგრძნება.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებული პასუხების განაწილების კონკრეტული ფაქტორების მიხედვით მოცემულია ცხრილში 1.

ცრხილი 1. ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია - პასუხების განაწილება

დებულება	სრულიად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციის შიდა კორპორატიულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა) ძირითადად იზიარებენ თანამშრომლები.	12	10	18
შიდა კომუნიკაცია: კომუნიკაცია არის გამართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადეკვატური და ეფექტიანი.	8	12	20
თანამშრომლობა. თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური, გამართული კომუნიკაციით და თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით	18	14	8
კონფლიქტები: კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით	10	12	18
ჯგუფური მუშაობა: თანამშრომლებს შორის არსებობს მძალვარი სურვილი რათა იმუშაონ გუნდურად.	18	15	7
ჯგუფური მუშაობა: ჯგუფური მუშაობის სულისკვეთება არის მხარდაჭერილი და ხორციელდება ერთობლივი	22	16	2

მუშაობის ეფექტიანი კოორდინაცია.			
შეხვედრები/თათბირები: ორგანიზაციის შიდა შეხვედრები არის კარგად დაეფექტიანად ორგანიზებული.	5	10	25
შეხვედრები/თათბირები: შეხვედრების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება საჭიროებებს	7	9	24
სტაბილურობა. ცენტრში თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა.	15	16	9

ყველაზე მეტი ნეგატიური შეფასება მიიღო რამოდენიმე დებულებამ. კერძოდ კი - **თათბირების ჩატარება** - როგორც ორგანიზაციული მხარე, ასევე მისი სიხშირე. თათბირების ჩატარების მნიშვნელობა და აქტუალობა ასევე გამოიკვეთა ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგადაც. როგორც კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, არსებობდა თათბირების ჩატარების გარკვეული პრაქტიკა, რომელიც შემდგომში მოიშალა და რესპონდენტების უმეტესობა მიიჩნევს რომ აუცილებელია ამ წესისა თუ ტრადიციის აღდგენა. რამდენადაც თათბირების პერიოდულად ჩატარების საკითხი აქტიურად დაისვა თითქმის ყველა რესპონდენტის მხრიდან, რეკომენდირებულია აღნიშნული საკითხის კიდევ უფრო სიღრმისეულად შესწავლა უშუალოდ კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან და თათბირების ოპტიმალური სიხშირისა და ფორმატის განსაზღვრა.

ცენტრის თანამშრომელთა უშუალო პოზიციები თათბირის საკითხთან დაკავშირებით თითქმის მსავალსაა. ძირითადი დებულებები ასეთი ხასიათისაა:

- „უნდა ვიცოდეთ რა იგეგმება, სხვადასხვა განყოფილებებში რას გეგმავენ, ჩვენ არ ვართ ისეთი კომპანია, სადაც სპონტანურად ხდება რამე, ამიტომ მათი გეგმა ჩემთვის ცნობილი უნდა იყოს. ამიტომ კვირაში ერთხელ მაინც უნდა ჩატარდეს შეხვედრა.“
- „თათბირები კარგი იქნება თუ ჩატარდება კვირაში ერთხელ მაინც. უშუალოდ კოორდინატორი თუ არა მენეჯერი მაინც რომ ესწრებოდეს, რომ გაახმოვანოს პრობლემები რაც არის და დააფიქსიროს. ყველაზე მთავარია, რომ როდესაც პრობლემა გაქვს იცი რომ შენი ვილაცას ესმის და ინტერესდება... ამ ეტაპზე მსგავსი თათბირები საერთოდ არ იმართება. თუ რამე პრობლემური საკითხია ჩვენ უნდა ვუთხრათ ჩვენს უშუალო უფროსს, მერე იმან თავის უფროსს. პრობლემის მიტანას, და საერთოდ მიდის თუ არა ეგვიც ცალკე საკითხია, სჭირდება ძალიან დიდი დრო“.

ასევე, პრობლემურია ცენტრის თანამშრომლების სტაბილურობის განცდა. რესპონდენტთა მცირე ნაწილს აქვთ სტაბილურობის სრული შეგრძნება. თვისებრივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ამ მაჩვენებლის ძირითადი მიზეზები. კვლევის ფორმატიდან გამომდინარე რთულია იმის მტკიცება რომელი მიზეზი უფრო აქტუალური ან მნიშვნელოვანია ან/და ობიექტური გარემოებებითაა გამოწვეული, ეს განცდები თუ პროცესის სუბიექტური აღქმასთან გვაქვს საქმე. გამოკვეთილი ტენდენციებიდან შეიძლება შემდეგი ძირითადი დასკვნების გაკეთება:

- (1) **მოკლევადიანი ხელშეკრულებები და რეორგანიზაცია.** მოკლევადიანი ხელშეკრულებები, პერიოდული რეორგანიზაციები და რეორგანიზაციის მოლოდინი თანამშრომელთა დიდ ნაწილში იწვევს არასტაბილურობის განცდას. აღნიშნული საკითხი საკმაოდ ხშირად იქნება დასახელებული, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი:
- (2) **თანამშრომელთა ნაწილს აქვს სხვა სამსახურში გადასვლის სურვილი.** საინტერესოა, რომ გარკვეული პირებისათვის ცენტრში მუშაობა მოიაზრება, როგორც პლატფორმა

შემდგომი კარიერული განვითარებისათვის. გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც პერსონალი ვერ ხედავს დანინაურების შესაძლებლობებს და ამიტომ შესაბამის შესაძლებლობის გამოჩენის შემთხვევაში ისინი უპირატესობას ისეთ ორგანიზაციას/სამსახურს მიანიჭებენ სადაც შეძლებენ საკუთარი თავის მეტად რეალიზებას.

- (3) არცერთი მათგანი არ მიიჩნევს, რომ მასშია პრობლემა და შესაძლოა მას სჭირდება უნარების გაუმჯობესება. აბსოლუტურად ყველა პირი, რომელიც მიიჩნევს რომ თავს არ გრძნობს სტაბილურად, პრობლემის მიზეზს კომპანიაში და მასში არსებულ გარემოში ხედავს. საინტერესოა, თუმცა შესაძლოა ლოგიკურიც, რომ ადამიანები, როგორც წესი, პრობლემის მიზეზს გარე ფაქტორებში ხედავენ და არა საკუთარ თავში. რა თქმა უნდა ვერ მოხდება იმის დადასტურება, რომ ყველა შემთხვევაში ან კომპანიაში არსებული პირობები ან პირიქით, პერსონალის არასათანადო კვალიფიკაცია და მათი მუდმივი განვითარებისთვის მცდელობების არქონა არის არასტაბილურობის განწყობების მიზეზი. თუმცა, სავსებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორივე ვერსიას აქვს არსებობის უფლება.
- (4) მენეჯერები უფრო სტაბილურად გრძნობენ თავს, ვიდრე ქვედა დონის თანამშრომლები. თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ის პირები ვინც არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და აკისრიათ მმართველობითი ფუნქციები საკმაოდ სტაბილურად გრძნობენ თავს. „სტაბილურობის შეგრძნება ნამდვილად გამაჩნია, იმიტომ რომ ინდივიდუალურიცაა. შეიძლება ზოგადად თანამშრომლებს არ გააჩნდეთ... როგორც მენეჯერი სტაბილურობის გარანტიას ვერ მივცემდი ჩემს ბევრ თანამშრომელს. და არც უნდა მივცე, იმიტომ რომ ვფიქრობ უკეთესად შეიძლება საქმის კეთება. ხოლო ის ვინც ამას

კარგად აკეთებს რათქმაუნდა მივცემ სტაბილურობის გარანტიას. თუ ვინმე გრძნობს რომ არასტაბილურობის შეგრძნება აქვს ალბათ სწორად აქვს ეს განცდა.“ მე ნამდვილად გამაჩნია სტაბილურობის, იმიტომ რომ ბოლონელია ვარ ორიენტირებული ერთი და იგივე საკითხებზე და გარკვეულწილად საქმის კურსში ვარ ყველა მიმდინარე მოვლენის.“ - განაცხადეს რესპონდენტებმა.

შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტაბილურობის ობიექტური გარემოს უზრუნველყოფისათვის საჭიროა შემდეგი ამოცანების დასახვა: გრძელვადიანი კონტრაქტების პრაქტიკის დანერგვა შესაძლებლობების ფარგლებში; თანამშრომელთა გადანყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის დონის გაზრდა; კარიერული ზრდის შესაძლებლობების დემონსტრაცია; ცენტრის გრძელვადიანი გეგმების(აღამიანურ რესურსებთან მიმართებაში) ნათლად კომუნიკაცია პერსონალთან.

რეკომენდირებულია ასევე დამატებითი ღონისძიებების გატარება **შიდა კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების კუთხით**. რაც შეეხება გუნდურ მუშაობას, გამოიკვეთა ისეთი ტენდენცია, რომ ძლიერია გუნდურობა კონკრეტული სამსახურის შიგნით, თუმცაღა ნაკლებია ასეთი სულისკვეთება სამსახურებს შორის თანამშრომლობის კუთხით. ასევე იკვეთება ტენდენცია, რომ კომუნიკაციის ხარისხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალურ ურთიერთობებზე ზემდგომ პირებთან.

ორგანიზაციული კლიმატი :ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურის მუდმივი გაჯანსაღების მიზნით, ყველა იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც გავლენას ახდენს მოხელეთა მოტივაციაზე, ქცევაზე და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, განხორციელდა ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა. აღნიშნული პროცესი შესაძლოა წარიმართოს რეგულარულად ან კონკრეტული გარემოებების გამოვლენის შემთხვევაში.

(მაგალითად: შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კლების გამოკვეთილი ტენდენციის დაფიქსირებისას). ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა განხორციელდება, როგორც შიდაუნწყებრივი მექანიზმებით, ასევე, გარედან მონვეული სპეციალისტების მიერ. კვლევის პროცესის წარმართვისას მაქსიმალური ობიექტურობის მისაღწევად დაცული იქნება მონაწილეთა ანონიმურობა. ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის შედეგების მიხედვით შესაძლოა მოხდეს მართვის მექანიზმების, სამუშაო გარემოსა და პირობების, სხვადასხვა პროცედურების გადახედვა.

1.7 თანამშრომელთა მოტივაცია

ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეფასდა მოტივაციის არსებული დონე, გამოვლინდა ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მოტივაციის ზრდასა და დამოკიდებულების გაუმჯობესებას. შესწავლილ იქნა ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, ენთუზიაზმი, სამუშაო გარემო და ა.შ.

ცენტრის თანამშრომელთა 60% მიიჩნევს, რომ არ არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო, 40% კი თვლის რომ არ აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები და გარემო ვერ ქმნის მოტივაციის სათანადო პირობებს. ყველაზე პოზიტიური შეფასებები კი მიიღეს ისეთმა საკითხებმა, როგორებიცაა: ქვევიდან წამოსული ინიციატივების მიმართ მენეჯმენტის მიმღებლობა და ენთუზიაზმით მუშაობა.

რამდენადაც კარიერული ზრდის და განვითარების შესაძლებლობები მიჩნეულ იქნა მნიშვნელოვან ფაქტორად, რაოდენობრივი კლევის ფარგლებში დასმული იყო დამატებითი შეკითხვა აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

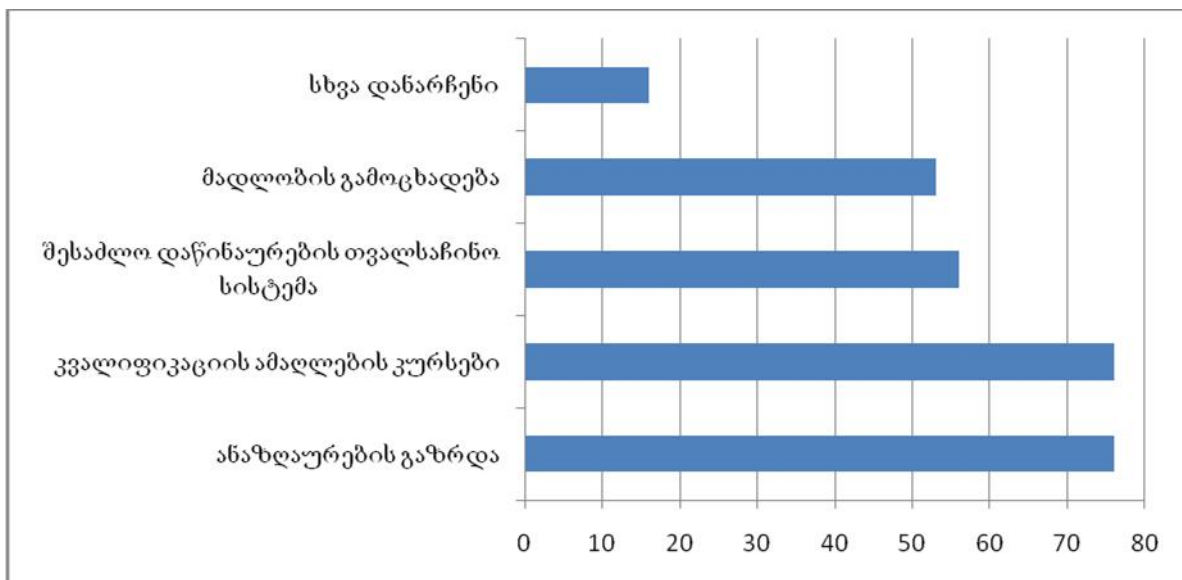
- კომპანიაში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის - 6%;
- კომპანიაში არის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გარემო კარიერული ზრდისათვის - 38%;
- მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 45%;
- კომპანიაში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 11%.

1.8 მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები

კლევის აღნიშნულ ნაწილში, რესპონდენტებმა დაასახელეს ფაქტორები რომლებიც გაზრდიდა მათ მოტივაციას და გაუმჯობესებდა შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხს. კითხვაზე, თქვენი აზრით, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (რესპონდენტებს შეეძლოთ ყველა შესაძლო ვარიანტის მონიშვნა): თანაბარი - 76% მიიღო 2 ფაქტორმა - კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები და ანაზღაურების გაზრდა; ასევე 50%-ზე მეტმა რესპონდენტი კი მიიჩნევს, რომ მადლობის გამოცხადება და დანინაურების თვალსაჩინო სისტემა მნიშვნელოვნად აამაღლებდა მათი საქმიანობის ეფექტიანობას. ასევე

მათ ქონდათ შესაძლებლობამიეთიებინათ სხვა ფაქტორებიც ღია კითხვის სახით, ძირითადი დამატებითი ფაქტორები შემდეგია: მშვიდი სამუშაო გარემო;სტაბილურობის განცდა; დამატებითი ადამიანური რესურსები; ინიციატივების წახალისება ხშირი შიდა შეხვედრები/თათბირები; შესრულებული სამუშაოს დაფასება; პრემიების დანესება.

დიაგრამა 3. ფაქტორები, რომლის გათვალისწინებაც არის საჭირო



თვისებრივი კლვევა ადასტურებს აღიშნული ფაქტორების მნიშვნელობას, თუმცა ასევე დამატებით გამოიკვეთა თანამშრომელთა მაღალი მოთხოვნა ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა: „თიმბილდინგი“; თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება, მივლინებები, გასვლითი ტრენინგები და ა.შ. პასუხები საკმაოდ მრავალფეროვანი იყო.

დასკვნა

მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიაში აღწერილი პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს ერთ-ერთ პრიორიტეტს არ წარმოადგენს. მათ არ აქვთ კარგად გათვითცნობიერებული, რომ სწორედ პროფესიონალი და მოტივირებული პერსონალის არსებობაზე არის დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების მიღწევა.

თუმცა, მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს მენეჯმენტი ცდილობს, პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, შემუშავებული და დანერგილი იყოს პერსონალის

მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სათანადო ფორმით გენერირებას.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხს განაპირობებს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული გარემოს თავისებურებანი (ორგანიზაციული კულტურა) და არ აქვთ აღქმა რომ არის სამართლიანი, გამჭვირვალე და ობიექტური მართვის მექანიზმები, რომელთა საშუალებით თანამშრომლებს შეეძლოთ მიეღოთ პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა.

თანამშრომლები ასევე მიიჩნევენ, რომ აუცილებელია ყველანი იყვნენ თანაბარნი და ჰქონდეთ იმის შანსი, რომ განვითარდნენ პროფესიულად (მაგალითად წავიდნენ იტალიში კველიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე, რომელიც მხოლოდ მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენლებისთვისაა ამჟამად ხელმისაწვდომი).

თანამშრომლები უჩივიან ორგანიზაციაში არსებულ უსამართლობას, სურთ რომ აუცილებელია იყოს წახალისების ღონისძიებები, რომელიც უნდა განხორციელდეს ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ „პენსარეკაზა“-ს ეფექურობისთვის აუცილებელია განვითარებული, კმაყოფილი, მოტივირებული თანამშრომლების ყოლა. კვლევამ ასევე გამოაშკარავა, რომ „პენსარეკაზა“-ში არ მოქმედებს სამოტივაციო სისტემები. რესპოდენტთა უმრავლესობამ აღწერა შემდეგი სამოტივაციო აქტივობები, რომელთა არსებობა თვლიან, რომ დაეხმარებოდა მათ: ფროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მადლობის წერილი და ჯილდოები.

მოცემული კვლევა მიზნად ისახავდა ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების და დანერგული პრაქტიკის მიმოხილვას სტრატეგიული დაგეგმვის, ტრენინგის, სამოტივაციო და შეფასების სისტემების მიმართულებებით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ როგორც კვლევის ყველა ეტაპზე გამოვლინდა, აშკარა გახდა ის ფაქტი, რომ ქართულ რეალობაში „პენსარეკაზა“-ში პერსონალის წარმატებას და განვითარებას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კომპანიის სწორი და მიზანმიმართული კორპორაციული კულურა და სურვილი პირველ რიგში იმისა, რომ პირდაპირ პროპორციული იყოს ორგანიზაციის ეფექტურობა პერსონალის განვითარებასთან.

თანამშრომელთა განვითარება, შეიძლება ითქვას, რომ პირდაპირ მიბმულია ორგანიზაციის ამაღლებასა და განვითარების თემასთან და სამწუხაროდ ეს მიდგომები ჯერ კიდევ დამკვიდრების და განვითარების სტადიაშია.

ყოველივე ეს მაძლევს იმის საფუძველს დავასკვნა, მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში თანამშრომლები თვლიან, რომ წარმატებული კომპანია დგას წარმატებულ თანამშრომლებზე.

ბიბლიოგრაფია

სალირაშვილი, მ. (2016). კორპორაციული კულტურა და საზოგადოება. თბილისი.

დარჩია, ი. (2013). ხარისხის უზრუნველყოფა. თბილისი.

ზურაბიშვილი, თ. (2006). თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში. თბილისი.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (2011). ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში. (თბილისი).

სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. (2009). ორგანიზაციული ქცევის

საფუძვლები.

ეროვნული სასწავლო ცენტრი. (2014). პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა. (თბილისი).

განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2015).

თანამშრომელთა ჩართულობის და კმაყოფილების შეფასება. (2016). (თბილისი).

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). *Dynamische Unternehmens-Entwicklung*. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Allen, D. (2015). *Getting things done*.

leohr. J. (2012). *The power of full engagemen*.

Garcia, Beatrice E. *Companies Realizing Cuts Alone Don't Work*.

Stephen, R. (2014). *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*.

Dafft, R. (2013). *Organisation Theory and Design (11 th ed.)*. South-Western: Cengage Learning. chap. 1,2.

www.forbies.ge. (2014). თვითდასაქმების თავისებურებები საქართველოში. თბილისი.

www.forbies.ge . (2015). შრომის ბაზარზე უნარების შეუსაბამობა.

დანართი 1.

კ ი თ ხ ვ ა რ ი

მოგესალმებით! პირველ რიგში, დიდი მადლობა, რომ დამთანხმდით კვლევაში მონაწილეობაზე. აღნიშნული კვლევის მიზანია დაგადგინო მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში თანამშრომელთა განვითარების გზები. დღეს არსებული სიტუაციის და პროცესის შეფასება და ასევე სასურველის გაგება.

გთხოვთ, შეაფასოთ კითხვარი რაც შეიძლება სრულყოფილად. თუკი კითხვართან დაკავშირებით დამატებითი კითხვა გაგიჩნდებათ, მომმართეთ პირადად. მზად ვარ თქვენს კითხვებს გავცე პასუხი.

1. როგორ ფიქრობთ, რა იყო თქვენი საუკეთესო მიღწევა თქვენს მუშაობაში გასული წლის განმავლობაში და რატომ?
2. თქვენი აზრით, რა იყო თქვენი ძირითადი ამოცანები გასული წლის განმავლობაში და როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეასრულეთ ისინი?
3. რომელი კონკრეტული უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და ძლიერი მხარეები დაგეხმარათ საუკეთესო შედეგების მიღწევაში?
4. რა ფაქტორებმა (თუ აქსეთი არსებობს) შეზღუდეს ან შეუშალეს ხელი თქვენი ამოცანების შესრულებას?

5. როგორ ფიქრობთ, თქვენი მუშაობის რომელ ასპექტში საჭიროებთ შესრულების გაუმჯობესებას?

6. თქვენი აზრით, რა სახის მხარდაჭერა შეუძლია გაგიწიოთ ხელმძღვანელობამ ან ორგანიზაციამ თქვენი სამუშაოს შესრულებაში?

7. თქვენი აზრით, რა გჭირდებათ რომ იყოთ უფრო პროდუქტიული ?

8. რა სახის მიღწევებს ისურვებდით მომავალ წელს თქვენს მუშაობაში ან კარიერაში?

9. რა სახის სწავლებას შეუძლია დაგეხმაროთ თქვენი მიზნების მიღწევაში?

10. როგორ ფიქრობთ, პირადად თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად?

დანართი 2.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master`s Program **Organization Development and Consulting**

Nano Samushia

The role of personnel development in the efficiency of the organization

The work is written in order to earn a Master's Degree of Social sciences in
Organization Development and Consulting

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2017

