

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 შედეგების 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 გაწევა.

## **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 თაზა:.....	23
1.2.2	ორგანიზაციის 7 ელემენტი .....	26
<b>2.</b>	<b>არსებული სტრატეგიული გეგმების ანალიზი კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში</b>	<b>28</b>
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
<b>3.</b>	<b>ემპირიული კვლევის მეთოდები .....</b>	<b>57</b>
3.1	ფოკუს ჯგუფი და ვაისბორდის კითხვარი .....	59
3.2	სტრუქტურირებული ინტერვიუ და ვაისბორდის კითხვარი .....	59
3.3	კვლევის შედეგები .....	60
<b>4.</b>	<b>დასკვნა .....</b>	<b>67</b>
4.1.	ინტერპრეტაცია.....	67
4.2	შეზღუდვები.....	70
<b>5.</b>	<b>რეკომენდაციები .....</b>	<b>71</b>
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 ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზას ფრიდრიხ გლაზლისა და ბერნარდ ლივეხუდის მოდელის მიხედვით (Glasl & Livegoed, 2014).

ცხრილი №1. ორგანიზაციის 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, ორგანიზაციაც 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 „ცრურწმენის“ 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 დავიწყებთ ადმინისტრაციის თანამშრომლების გამოკითხვა, იმისათვის რომ გავგეგო, 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 გვეჩვენა 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 ჩანაფიქრს, 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. თილიზ ზელცნიკმა (Selznick, 1948) კი წამოაყენა იდეა, რომ თითოეული ორგანიზაცია უნდა ითვალისწინებდეს იმ გარემოს, რომელშიც მას უნევს 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 დანყებულია. 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 ლივეგუდისთვის 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 ღროთა 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 ღვას. 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 ვითქვით, 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

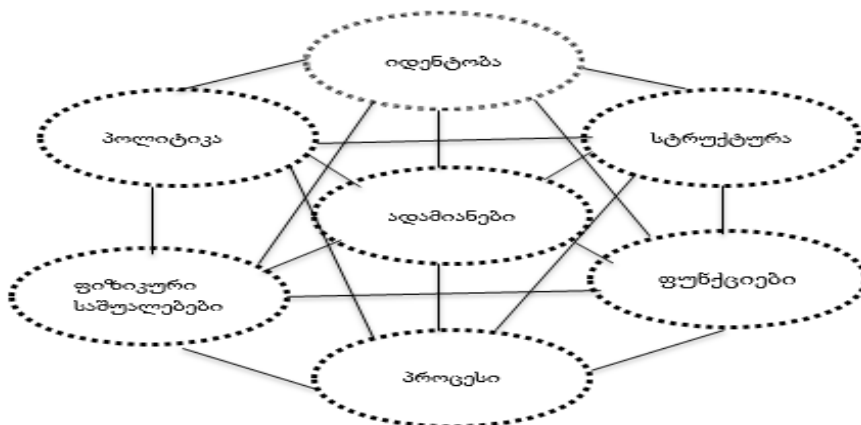
ხარჯზე ახერხებს ორგანიზაცია რომ იფუნქციონიროს, როგორც ერთმა მთლიანმა ორგანიზმმა. (Glasl; et al; 2008).

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 აფთიაქით იყო წარმოდგენილი. 22 წლის შემდეგ, კომპანიის შემადგენლობაში თბილისის მასშტაბით 103, ხოლო რეგიონში 124 აფთიაქია. ამის გარდა, სახელწოდების ქვეშ ერთიანდება კლინიკების ქსელი, ავერსის მედიკამენტების ქარხანა და სადაზღვეო კომპანია „ალფა“.

2015 წლამდე სააფთიაქო 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 სააფთიაქო 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/principebi-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](http://www.pharma.ge))

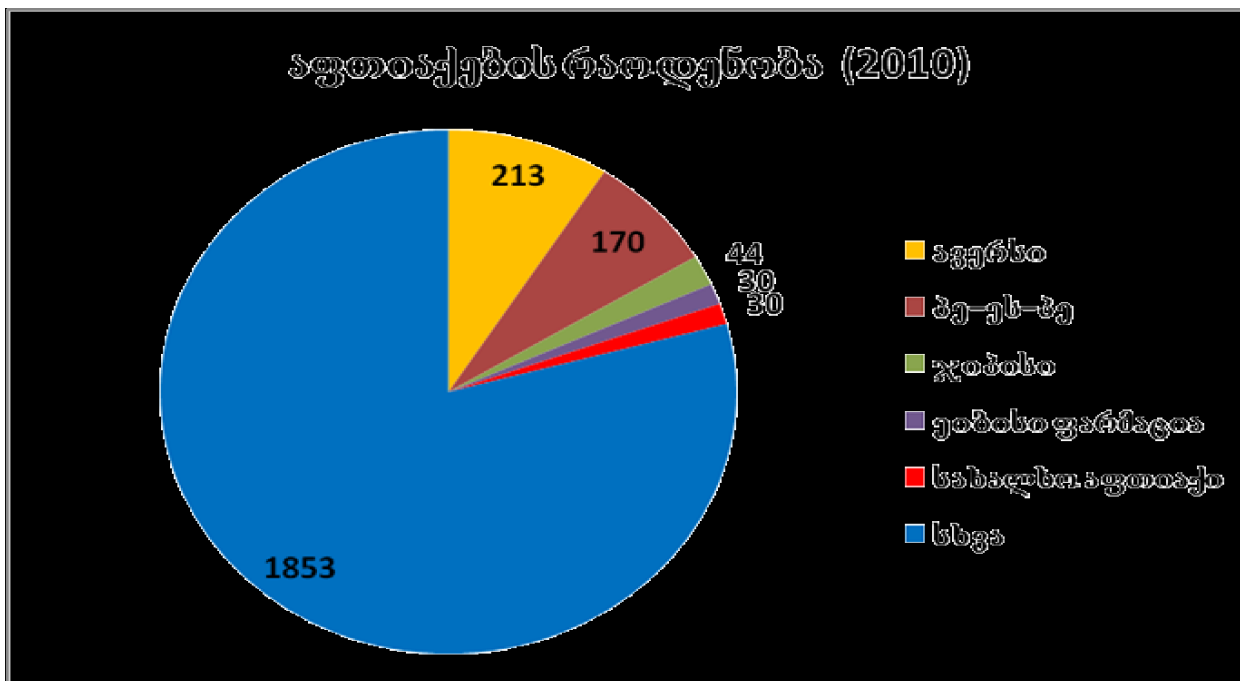
რაც შეეხება მომწოდებლებთან ურთიერთობას, ავერსს მათთან მჭიდრო კავშირი აქვს. კომპანიაში არსებული სემინარების და ლექციების (რაზეც ჩვენ უფრო დეტალურად შემდგომ ვისაუბრებთ) დიდ ნაწილს სწორედ პარტნიორი კომპანიების წარმომადგენლები უძღვებიან.

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](http://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. თუმცა, 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 ესტერეიერისა და ინტერეიერის 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](http://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](http://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 მექონდე 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 ფართო საუნივერსიტეტო ცხოვრებაზე. აქვე ზედაპირულადაა 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, ფინანსების 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 მონაცემებს, 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 საკითგებზე, 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 საკმაოდ აა 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 გამონწვევებს 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 ინოვაციური, 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) შევავესეთ 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 დავდეთ 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 გადანაცვები 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. 11<sup>th</sup> 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/](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





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

