

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 არესბული 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 ქცევაზე 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 დიზაინი, 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 განეწყენნ მის მიმართ.

ალიქვამდნენ 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 მიგვეჩინა 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 ვუნოდებთ, 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 შემუშვდა, ლივეხუდის 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 დამღლევი 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 გათვინცობიერებულ, 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 გადანყვეტისას, 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 ამაღლდეს, 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 დროული 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, საქართველოს 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 ვიწყებთ 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 დაწყებული 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 პარტნიორობის 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 მივანოლოთ 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 საჭირობო 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 წარიმართება 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 მიამართულებით, 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 შემუშვებას 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 ჭოჭუამ 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 ჭოჭუამ 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

ოსუ-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 გამოკვლეული 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 ჯეჯელავა გახლავთ, რომელიც ქოუჩინგის პროფესიას 2 წლის წინ „გროუინში“ დაეუფლა) თუმცა არის მეორე უკიდურესობაც, ჩვენს ქვეყანაში ამ პროფესიის სიახლისა და პოპულარობის გამო ფსევდო-ქოუჩინგის 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) Somde “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