

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა
ფაკულტეტი

მაია კალანდაძე

თანამშრომელთა განვითარება, როგორც ორგანიზაციის
განვითარების საფუძველი (კერძო ქართული კომპანიის
მაგალითზე)

სამაგისტრო პროგრამა “ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება”

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
ორგანიზაციის განვითარებასა და კონსულტირებაში

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
აკად. ხარისხი: სრული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

ჩვენი კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გამოკვეთოს რა მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას ორგანიზაციის განვითარებაში.

ორგანიზაციის განვითარების პროცესი ზემოქმედებს და ურთიერთქმედებს ორგანიზაციის თითოეულ ელემენტზე, მათ შორის ყველაზე მეტად ადამიანებზე, რადგანაც სწორედ ადამიანები აყალიბებენ ორგანიზაციულ ქცევასა და კულტურას, ცვლილებების პროცესი თავისთავად მტკივნეული პროცესია და ეს განსაკუთრებით მტკივნეულია ზოგიერთ კულტურაში. ამ ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ, რა მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას ორგანიზაციის განვითარებისთვის, ქართულ რეალობაში. რამდენად ზრუნავს მენეჯმენტი თანამშრომელთა მოტივირებაზე. ჩვენ ქართულ ბაზრზე არსებული ერთერთი სწრაფად მზარდი კომპანია შევიწავლეთ (რომელიც ბაზარზე სამშენებლო ჰიპერმარკეტების ქსელითაა წარმოდგენილი). კვლევისას გამოვიყენეთ რიჩარდ ჰაკმანისა და გრეგ ოლდჰემის მიერ შემუშავებული, სამუშაოს მახასიათებლების მოდელზე დაფუძნებული, მოტივაციის საკვლევი ტესტი. ასევე გამოვიყენეთ ფრიდრიხ გლაზლის, ტრუდე კალხერისა და ჰანეს პიბერის (2008) შედგენილი ინსტრუმენტი - “ფაზების დიაგნოზი”

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის გამოყენებისას გამოიკვეთა რომ თანამშრომელთა მოტივაციის დონე საკმაოდ დაბალია, ხოლო ფაზების დიაგნოზის მიხედვით ჩანს რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა ელემენტები განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე იმყოფებიან, თუმცა საერთო სურათი დიფერენციაციის ფაზაზე მიუთითებს.

კვლევის შედეგად კი მივედით იმ დასკვნამდე რომ ორგანიზაციის განვითარების მთავარი მამოძრავებელი ძალა მისი დასაქმებულები არიან და სასიცოცხლოდ მნიშველოვანია თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვა (რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის განვითარების საფუძველია), მათი განვითარება კი მოტივაციის გარეშე შეუძლებელია.

Abstract

Master of science Thesis

DEVELOPING OF EMPLOEES AS A CORE VALUE OF ORGANISATION DEVELOPMENT (EXAMPLE OF A PRIVATE GEORGIAN ORGANISATION)

Maia Kalandadze

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Social and Political sciences

supervisor: Full Prof. Nodar Belkania

The aim of the following research was to reveal the importance of employee developing as a core value of organization development. How much management cares about their employee's motivation. Throughout history, work takes central place in the individuals and society lives. In any society work determines the way of life. Process of organization development makes some changes in the organization which have its impact of the people in the organization. In this thesis we studied what is the importance of employee's care developing in the Georgian organizations. We have studied one of the Georgian organizations which is characterized by fast growing. We have used a Hakman and Oldham test which measures Motivation potential score. The second instrument, was "Phase Diagnosis" by Friedrich Glasl, Trude Kalcher and Hans Piber (2008). The result of Phase diagnosis showed that organizational basic elements are located in the different phases of organization development, however their average score shows that this organization is on differentiation phase. But motivation potential score shows that this dimension is really low in that organization. In the end we made some decisions that to keep your employee high motivated and constantly trying to develop themselves is an essential thing in the organization development.

Keywords: Organisational development, development phase, motivation potential score.

სარჩევი

ანოტაცია	3
ABSTRACT	5
შესავალი.....	7
1. ლიტერატურის მიმოხილვა	10
1.1. კერძო სექტორის განვითარების ისტორია საქართველოში.....	9
1.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია.....	11
1.3. ორგანიზაციული კულტურა	14
1.4. ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები.....	16
1.4.1. ფაზები.....	19
1.4.2. პიონერული ფაზა.....	19
1.4.3. დიფერენციაციის ფაზა.....	21
1.4.4. ინტეგრაციის ფაზა.....	23
1.4.5. ასოციაციის ფაზა.....	25
2. კვლევის მეთოდი	26
2.1. სამუშაო კმაცოფილების შემონმება.....	27
2.2. კვლევის პროცესის აღწერა.....	29
3. შედეგები	31
3.2 დასკვნა.....	35
3.1 დისკუსია.....	36
3.2 რეკომენდაციები	37
ბიბლიოგრაფია	39
დანართი	41

შესავალი

ორგანიზაციის განვითარება გულისხმობს გეგმაზომიერ ცვლილებების პროცესს ორგანიზაციაში, იმისთვის რათა ორგანიზაციამ განვითარების ერთი ფაზიდან გადაინაცვლოს ახალ უფრო მაღალ ფაზაში.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში საერთო კლიმატს ადამიანები ქმნიან, დასაქმებულები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ქვაკუთხედს, სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავდეს თანამშრომლებზე, მათ მოტივაციასა და განვითარებაზე, რათა მუდმივად იზრდებოდეს მათი პროდუქტიულობა, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის წინსვლის საწინდარია.

”ემოციური თვალსაზრისით, ყველა მუშაკი ეძებს აღიარებას არა როგორც „მუშაძალა“, „პერსონალი“ ან „ადამიანური რესურსი“, არამედ როგორც ადამიანი, რომელსაც ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობიან და სამსახურებრივი იერარქიის მიხედვით კი არა, ინდივიდუალური თვისებების მიხედვით აფასებენ“. (ჩან კიმი, რენე შობორნი, 2006)

საქართველოში ხშირია შემთხვევები როდესაც მომსახურების სფეროში მომუშავე ადამიანები არასათანადოდ ემსახურებიან კლიენტებს, ინტერნეტ სივრცეში უამრავი სტატია იწერება იმის შესახებ თუ რამდენად ჩამორჩება ქართული მომსახურების დონე, ევროპის ქვეყნებში არსებულ მომსახურების დონეს. მომხმარებელი ხშირად უკმაყოფილოა არასათანადოდ მოპყრობის გამო, კონსულტანტების მიერ უტაქტო ქცევის გამო და ა.შ.

იმ კომპანიის ერთერთი თანამშრომელი, რომელშიც კვლევა განვახორციელეთ, პირად საუბრებში აღნიშნავს, რომ გარდა იმისა რომ კომპანიაში

დასახვეწია მომხმარებელთან ქცევისა და საუბრის წესები და ნორმები, მომხმარებელი ხშირად უკმაყოფილოა იმის გამოც, რომ ვერ იღებს კონკრეტული პროდუქციის შესახებ საკმარის ინფორმაციას, კონსულტანტებმა (და არამართო) რიგ შემთხვევაში არ იციან პროდუქციის მახასიათებლები, რა შემთხვევაში რა პროდუქტი გამოიყენება, ვერ ერკვევიან ტექნიკურ მონაცემებში და ა.შ. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს პროდუქციის რეალიზაციას და ასევე კომპანიის იმიჯს ბაზარზე.

ჩვენ შევეცადეთ გაგვერკვია რა არის იმის მიზეზი, რომ ბაზარზე არსებული ერთერთი უმსხვილესი კომპანია, ასეთი დაბალი ხარისხის მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებელს. რამდენად ზრუნავს მენეჯმენტი იმაზე, რომ კონსულტანტებს სრული და ამომწურავი ინფორმაცია ქონდეთ იმ პროდუქტის მახასიათებლების შესახებ, რომელსაც ისინი უშუალოდ სთავაზობენ მომხმარებელს. რამდენად თქვით მენეჯმენტი რომ ასეთი ინფორმაციის ქონა კონსულტანტებისთვის სავალდებულოა. ზრუნავს თუ არა მენეჯმენტი თანამშრომელთა მოტივირებაზე და რა სურათს გვიჩვენებს მოტივაციის საკვლევი ტესტი.

”ადამიანთა ცოდნის დაუფასებლობა იწვევს „ინტელექტუალურ აღშფოთებას“, რომლის გამოხატულებაც იქნება ის რომ ადამიანები არ გაგიზიარებენ თავიანთ იდეებსა და გამოცდილებას. ამის ნაცვლად ისინი დამალავენ თავიანთ საუკეთესო ჩანაფიქრებსა თუ შემოქმედებით იდეებს და არ ჩათვლიან საჭიროდ მათ გასაჯაროებას. მეტიც, ადამიანებმა შეიძლება უარყონ სხვათა ინტელექტუალური შესაძლებლობები. იგივე იქნება, რომ აღვნიშნავთ და თქვან: რადგან არ აფასებთ ჩვენს მოსაზრებებს, არც ჩვენ ვაფასებთ თქვენს იდეებს, არ გვჯერა თქვენი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების და არ გვაინტერესებს ისინიო.

ასევეა, როცა არ ხდება თანამშრომელთა ემოციური დადებითი მხარეების დაფასება. ეს აბოროტებს ადამიანებს და უკარგავს მათ ქმედებებში ენერჯის ჩადების სურვილს.“ (ჩან კიმი, რენე მობორნი, 2016)

ის თუ რამდენად ხდება თანამშრომელთა დაფასება და აღიარება ორგანიზაციის მხრიდან, პირდაპირ პროპორციულად აისახება მომსახურების დონეზე. ამ მომსახურების შედეგად გამოწვეული მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსი კი თავის მხრივ კომპანიის წარმატების და სტაბილურობის განმსაზღვრელია, გრძელვადიან პრესპექტივაში.

კვლევის მიზანია, ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის დონის დადგენა და იმის გამოკვლევა თუ რამდენად ცდილობს მენეჯმენტი თანამშრომელთა განვითარებას, ასევე გვსურს გამოვკვეთოთ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება ორგანიზაცია. კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ მოტივაციის საკვლევი ტესტი.

ნაშრომი რამდენიმე თავადაა დაყოფილი:

- თავი 1: მიმოვიხილავთ საქართველოში კერძო სექტორის განვითარების ისტორიას. მიმოვიხილავთ ქვეყანაში არსებულ განვითარების სტრატეგიას, ამავე თავში ვისაუბრებთ რა ეტაპებს გადის ორგანიზაცია განვითარების პროცესში, მიმოვიხილავთ ორგანიზაციულ კულტურას.
- თავი 2: ემპირიული კვლევის მეთოდები, კვლევის პროცესის აღწერილობა.
- თავი 3: შედეგების და რეკომენდაციების ნაწილია

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. კერძო სექტორის განვითარების ისტორია საქართველოში

კერძო ორგანიზაციების არსებობას საქართველოში არც თუ ისე დიდი ხნის ისტორია აქვს. საბჭოთა კავშირის დაშლამ და დამოუკიდებლობის აღდგენამ, საქართველოს მისცა შესაძლებლობა, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასულიყო. თუმცა ეს პროცესი არ იყო მარტივი, 1990-იან წლებში ქვეყანაში არსებული რთული პოლიტიკური ვითარება, ეკონომიკის ახალ რელსებზე გადასვლის და მისი განვითარებისთვის, არახელსაყრელ გარემოებას წარმოადგენდა. საქართველოს ეკონომიკა 1990-1995 წლებში სულ უფრო და უფრო ეცემოდა, 1995 წელს ქვეყანაში წარმოება 78%-ით დაბალი იყო 1990 წელთან შედარებით (მსოფლიო ბანკის მონაცემები [www. data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)). 1995 წლიდან საქართველოს ეკონომიკა ნელნელა იწყებს კრიზისული პერიოდიდან გამოსვლას. 1994-1998 წლებში განხორციელდა რიგი რეფორმებისა, მიმოქცევაში შემოდის ეროვნული ვალუტა, იწყება ვაჭრობის ლიბერალიზაცია, მცირე და საშუალო საწარმოები ნელნელა კერძო საკუთრებაში გადადის. 1997 წლიდან იწყება მსხვილი საწარმოების პრივატიზაცია და მათი გარდაქმნა სააქციო საზოგადოებებად. თუმცა მიუხედავად იმისა რომ სახელმწიფო საწარმოები კერძო საკუთრების ხელში გადადიოდა, ეკონომიკა უმნიშველოდ ვითარდებოდა, რადგან საწარმოები განიცდიდნენ როგორც ფინანსების ასევე კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობას. მათ მფლობელებს არ გააჩნდათ შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება რამაც გამოიწვია რიგი საწარმოების გაჩერება.

1996 წლიდან აქტიურად იწყება მუშაობა ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში განწევრიანებისთვის, ტარდება სხვადასხვა საკანონმდებლო ცვლილებები, ვაჭრობის

მსოფლიო ორგანიზაციის მოთხოვნებთან ადაპტირების მიზნით. 2000 წელს საქართველო ოფიციალურად ხდება ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის წევრი და იღებს რიგ ვალდებულებებს: საგადასახადო სისტემასთან დაკავშირებით, სამენარმეო საქმიანობასა და ექსპორტ-იმპორტის ლიცენზირებასთან დაკავშირებით, ინტელექტუალური საკუთრებით ვაჭრობასთან, სანიტარულ და ფიტოსანიტარულ ნორმებთან დაკავშირებით და ა.შ. ნელნელა საფუძველი ეყრება საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებისთვის ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბებას, მაგრამ მიუხედავად ამისა საქართველოს ეკონომიკაზე ვაჭრობის ლებერალიზაციამაც ვერ მოახდინა მნიშვნელოვანი გავლენა. ქართული პროდუქცია არაკონკურენტუნარიანია, მაღალი ხარჯებისა და დაბალი ხარისხის გამო. უმნიშვნელო იყო ასევე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წილი, რადგანაც ქვეყანაში ძალიან ცუდი საინვესტიციო გარემო იყო. ქვეყანაში შექმნილი არასახარბიელო ეკონომიკური მდგომარეობა ხდება ქვეყნიდან შრომისუნარიანი მოსახლეობის მასობრივი ემიგრაციის მიზეზი, 90-იანი წლებიდან მოყოლებილი ქვეყანას 1 მილიონამდე ადამიანი ტოვებს რომელთა აბსოლუტური უმრავლესობა სწორედ რომ შრომისუნარიანი მოსახლეობაა.

(http://geostat.ge/?action=page&p_id=676&lang=geo)

2003 წლის „ვარდების რევოლუციის“ შემდგომ პერიოდში იწყება სხვადასხვა რეფორმების გატარება და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება. მთავრობის ერთერთი მთავარი ამოცანა ეკონომიკასთან დაკავშირებით არის სამუშაო ადგილების გაზრდა კერძო სექტორში, პრიორიტეტული მიზანი კი ეკონომიკური თავისუფლების მიღწევაა. იწყება ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესება, იზრდება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები.

აქტიურად დაიწყო სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ობიექტების პრივატიზაცია, ამ პროცესში არ არსებობდა რაიმე განსაკუთრებული შეზღუდვები.

2003-2010 წლებში მოხდა 4280 ობიექტის

პრივატიზაცია.[\(http://www.georgianreforms.com/\)](http://www.georgianreforms.com/) პრივატიზირების ეს აგრესიული პოლიტიკა ემსახურებოდა, როგორც საბიუჯეტო შემოსავლების აკუმულირებას, ასევე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვასა და კერძო სექტორის ზრდას.

გააქტიურდა რეფორმების გატარება ვაჭრობის ლიბერალიზაციის მიმართულებით, ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის წინაშე აღებული ვალდებულებების შესრულების ფარგლებში. შემცირდა ბიუროკრატია, გამარტივდა პროცედურები, კრედიტები გახდა უფრო ხელმისაწვდომი, უქმდებოდა სხვადასხვა სატარიფო თუ არასატარიფო ბარიერები, თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეწყობის და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბების მიზნით. თუმცა თავისუფალი ვაჭრობის განვითარებამ, კიდევ უფრო ნათლად გამოავლინა ქართული ეკონომიკის არაკონკურენტუნარიანობა, როგორც ინდუსტრიულ ასევე აგრარულ სფეროში, მკვეთრად გაიზარდა იმპორტის წილი და საქართველოს ეკონომიკა სავაჭრო დეფიციტის პრობლემის წინაშე დადგა.

მიუხედავად არაერთი გატარებული რეფორმისა, კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობა ისევ დაბალი რჩება. ქართული პროდუქტის დაბალი კონკურენტუნარიანობის ერთერთი მიზეზი არის ადამიანური კაპიტალის არასაკმარისი განვითარებულობა, დაბალი მწარმოებლურობა განპირობებულია საკმარისი ცოდნისა და უნარჩვევების არ ქონით.

1.2 საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია

საქართველოს მთავრობის მიერ გამოცემულ საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში, რომელიც 2020 წლისთვის უნდა განხორციელდეს, ვკითხულობთ: „ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს ადამიანური რესურსების განვითარება და არსებული

პოტენციალის მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს. სწრაფი ეკონომიკური ზრდა მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების და სიღარიბის შემცირების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ამავედროს, ადამიანური კაპიტალის განვითარებისთვის აუცილებელია თანაბარი შესაძლებლობების შექმნა ხარისხიანი სერვისის უზრუნველყოფით, სოციალური სამართლიანობით და სოციალური დაცვის სისტემების გაძლიერებით, რაც უზრუნველყოფს ხარისხიანი განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემებზე ხელმისაწვდომობას. ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა ხელს უწყობს დასაქმების შესაძლებლობების ზრდას. ამასთან, აუცილებელია ადამიანური რესურსების განვითარებაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელება. უმუშევრობის დღევანდელი მაჩვენებელი ასახავს ადამიანური რესურსების განვითარების აუცილებლობას. პოლიტიკა მიმართული უნდა იყოს ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების ამაღლებაზე, განსაკუთრებით ახალგაზრდების, დაბალი კვალიფიკაციის მქონე პირების და შრომის ბაზარზე დისკრიმინაციის საფრთხის წინაშე მყოფი პირების (მშპ და სხვა) შესაძლებლობების განვითარებაზე. ამავე დროს, გრძელვადიან პერიოდში კვალიფიციური აკადემიური და ტექნიკური სამუშაო ძალის მისაღებად აუცილებელია განათლების ხარისხის გაუმჯობესება და ხარისხიანი განათლების სისტემებზე ხელმისაწვდომობა. სტრატეგია ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის სამ ძირითად მიმართულებას ითვალისწინებს, რომლებიც სახელმწიფოს მხრიდან რეფორმებისა ქტიურ განხორციელებას მოითხოვს. ეს მიმართულებებია: შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული სამუშაო ძალის განვითარება, სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა და ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი ჯანდაცვისა და განათლების სისტემების უზრუნველყოფა. “პროგრამაში წერია რომ „ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების გარეშე შეუძლებელია მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მიღწევა.“ მსოფლიო ბანკის 2013 წლის ანგარიშის მიხედვით საქართველო კვალიფიციური კადრების დეფიციტს განიცდის, შესაბამისად საქართველოს მთავრობა, განათლების სისტემის

დახვეწის გზით და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი პროგრამების შემუშავებით, მიზნად ისახავს შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი სამუშაო ძალის განვითარებას. ადამიანური კაპიტალის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებისთვის გეგმავს ეროვნული სასწავლო პროგრამის გადახედვას და საჭირო ცვლილებების განხორციელებას; სტრატეგიაში ვკითხულობთ „უმაღლესი განათლების სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ევროპული სტანდარტების შესაბამისი განათლება, მუდმივად იზრუნოს მისი ხარისხის განვითარებაზე და მოიპოვოს საერთაშორისო ნდობა, მოამზადოს ლოკალური და საერთაშორისო შრომის ბაზრისთვის კონკურენტუნარიანი ახალგაზრდები. ქვეყანაში კონკურენტუნარიანი ადამიანური კაპიტალის შესაქმნელად მნიშვნელოვანია უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობის გაზრდა და დაფინანსების ეფექტური მექანიზმების შექმნა. საქართველოს მთავრობის მიერ განსახორციელებელი ღონისძიებები მოიცავს: ავტონომიისა და აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფას; უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელობის (leadership) ეფექტიანობის გასაზრდელად და კვალიფიციური აკადემიური და დამხმარე პერსონალის მოსაზიდად გამჭვირვალე მექანიზმების ჩამოყალიბებას; აკადემიური პერსონალის განვითარების პროგრამების შექმნასა და მათი საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობას; უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურით და ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფას; “სტრატეგიის მიხედვით, საქართველოს მთავრობის მიზანს წარმოადგენს, დღესდღეობით შრომის ბაზრზე არსებული დისონანსის აღმოფხვრა და შესაბამისი, კვალიფიციური კადრების მომზადება, არაკვალიფიციური კადრები სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს როგორც საჯარო სექტორისთვის, ასევე კერძო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებისთვისაც, კვლევები აჩვენებს რომ გარდა იმისა რომ არაკვალიფიციური კადრი არის ნაკლებად პროდუქტიული, ხშირ შემთხვევაში ასეთ

კადრებს უჭირთ ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურასთან ადაპტირებას, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიდა საერთო კლიმატზე და პრობლემებს ქმნის ორგანიზაციის შიგნით, ზოგიერთ შემთხვევაში თუ შიდა ორგანიზაციული კულტურა არ არის საკმარისად ძლიერი, შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ისეთი კულტურა რომელიც ორგანიზაციას მხოლოდ წარუმატებლობას მოუტანს.

1.3 ორგანიზაციული კულტურა

ყოველ კომპანიას ისევე როგორც ადამიანებს, აქვს განსხვავებული, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალობა, ეს ინდივიდუალობა დაკავშირებულია იმასთან თუ როგორი კულტურა აქვს ორგანიზაციას. ჯგუფებში რომლებშიც ადამიანებს უწევთ მუშაობა ორგანიზაციის კულტურა თითქოს შეუმჩნეველია მაგრამ სინამდვილეში სწორედ კულტურა წარმართავს მათ ქცევას. როგორ შეგვიძლია განვსაზღვროთ ორგანიზაციის კულტურა?

ორგანიზაციის კულტურა არის, ორგანიზაციის სისტემის მიერ გაზიარებული, ღირებულებების, ქცევის წესებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომლებიც წარმართავს ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევას. ეს საერთო ღირებულებები განსაზღვრავს თუ როგორ იქცევიან ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლები, როგორ აცვიათ, როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან, როგორ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს და ა.შ.

ორგანიზაციაში, საერთო ორგანიზაციული კულტურის პარალელურად, სხვადასხვა ჯგუფებში შესაძლოა არსებობდეს სუბ-კულტურებიც. ვინაიდან და რადგანაც ადამიანები კვირაში 40 და მეტ საათს ატარებენ იმ ორგანიზაციებში სადაც მუშაობენ, ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს არამარტო დასაქმებულთა

სამსახურებრივ ცხოვრებაზე არამედ მათ პირად ცხოვრებაზეც. ორგანიზაციული კულტურა ეხება იმ ღირებულებებს, პრინციპებს, იდეოლოგიას, რომელსაც იზიარებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები. კულტურა არის ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. თუ რამდენად შესაბამისობაში მოდის კულტურა იმ სფეროსთან რომელშიც ორგანიზაცია მოღვაწეობს, განსაზღვრავს რამდენად ეფექტური და წარმატებული იქნება კომპანია. (როგორ გადანყვეტილებებს განიხილავს ორგანიზაცია მართებულად, როგორ ქცევას განიხილავენ თანამშრომლები სწორად და როგორ ურთიერთობენ ისინი ერთმანეთთან, თუ როგორ აღიქვამენ მასზე დაკისრებულ მოვალეობას ინდივიდები, ჯგუფები და თვითონ ორგანიზაცია როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი. როგორია შესასრულებელი სამუშაოს შესრულების სისწრაფე, ქმედითობა და ეფექტურობა. როგორია ორგანიზაციის უნარიანობა და მზაობა ცვლილების მიმართ. როგორია გარე „სტიკჰოლდერების“ დამოკიდებულებები ორგანიზაციის მიმართ). ორგანიზაციული კულტურა არის ის რაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს შემოკრებს ერთი მიზნის გარშემო. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები გამოსულები არიან სხვადასხვა ოჯახებიდან, აქვთ განსხვავებული ბეგრანდი, ზოგ შემთხვევაში განსხვავებული ტრადიციებიც, ადამიანებს აქვთ განსხვავებული, მათთვის დამახასიათებელი პიროვნული კულტურა. ამ ვითარებაში საერთო კულტურის ქონა სამუშაო ადგილზე რომელიც ყველა დასაქმებულის მიერაა გაზიარებული, ადამიანებს აძლევს ერთიანობის შეგრძნებას, ეხმარება მათ გაუგონ ერთმანეთს, ეს კულტურა ხელს უწყობს უკეთესი კომუნიკაციის ქონას და ამცირებს კონფლიქტების რაოდენობას. იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებულები საკუთარ თავს განიხილავენ ორგანიზაციის და მისი კულტურის ნაწილად, ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება ორგანიზაციას რომ თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებულები, ისინი მიილტვიან იმისკენ რომ საერთო მიზანი იქნეს შესრულებული. გრძნობენ პასუხისმგებლობას იმ ორგანიზაციის მიმართ რომლის ნაწილიც არიან და სამუშაოს ასრულებენ

ყოველგვარი ძალდატანების გარეშე. ასევე არიან ლოიალურები მენეჯმენტის მიმართ. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა უზრუნველყოფს თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციული მეთოდების და ფუნქციების და მათი მნიშვნელობის ნათლად გააზრებასა და გათავისებას. ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის იდენტობასაც, ორგანიზაციის როგორც ერთი მთლიანობის გზასა და მიმართილებას, რომელიც შესამჩნევია როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის ასევე მომხმარებლებისთვისაც. ორგანიზაციის ღირებულებები და კულტურა საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ორგანიზაციის როგორც ბრენდის იმიჯს საზოგადოებაში, რაც ხდის მას ცნობადსა და პატივსაცემს. როდესაც ორგანიზაცია დგება ისეთი რეალობის წინაშე როგორცაა: ბაზრის ცვლილება, რეგულაციების ცვლილება, ან აშკარა სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობა, ჩნდება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის აუცილებლობა, ან ჩნდება ახალი პროცესების დანერგვის აუცილებლობა. არსებული ორგანიზაციული კულტურა, შესაძლოა იმის მაგივრად, რომ ხელი შეუწყოს განვითარებას, აღმოჩნდეს ცვლილებების ხელის შემშლელი ფაქტორი. სწორედ ამის გამო მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით შესრულება თითქმის ყოველთვის დამოკიდებულია ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებაზე.

1.4. ორგანიზაციის განვითარების თეორიული საფუძვლები

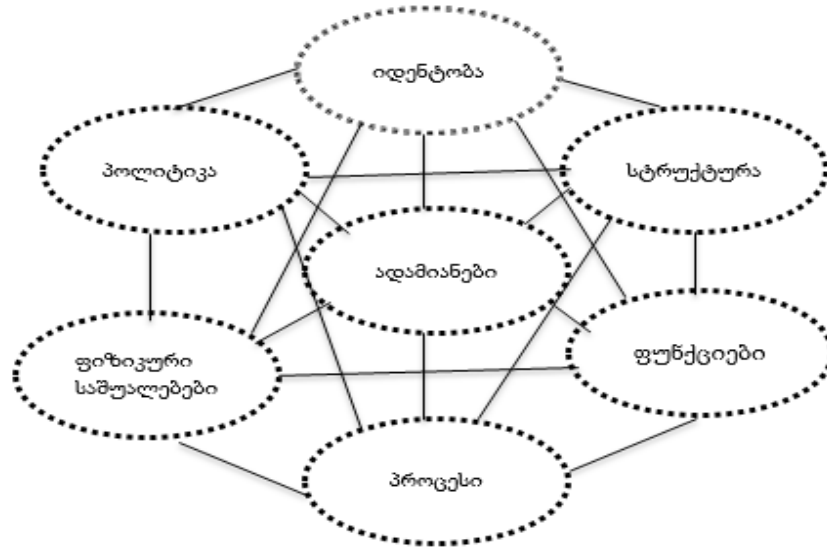
რა არის ორგანიზაცია? ორგანიზაცია შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც 3 ქვესისტემაში გაერთიანებული 7 ელემენტის ერთობლიობა შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით: 1. კულტურული ქვესისტემა: - შიდა: იდენტობა და

სტრატეგია. გარე: იმიჯი, მომხმარებლებთან ურთიერთობა. 2. სოციალური ქვესისტემა: - შიდა: სტრუქტურა, ადამიანები, ფუნქციები. გარე: საბაზრო სტრატეგია, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში, მომსახურების ფუნქციები. 3. ტექნო-ინსტრუმენტული ქვესისტემა: - შიდა: პროცესები, ფიზიკური საშუალებები. გარე: რესურსების განაწილების პროცესები, ადგილი გარემოცვაში. ამ ასპექტების გამართულად მუშაობა, განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებასა და ეფექტურობას. ორგანიზაციის დახასიათება მისი ქვესისტემების მიხედვით გვაძლევს ორგანიზაციის განვითარების ფაზის დადგენის საშუალებას. ორგანიზაცია განვითარების პროცესში პოულობს შესაბამის ფაზას რომელიც იმ მომენტისთვის სწორი ორგანიზებისა და მმართველობის ფორმას სთავაზობს და გარემოსთან ამ გზით ახდენს ადაპტირებას (Glasl & Livegoed, 2004). ღირებულებები ისე აკავშირებს პიროვნებებსა და ორგანიზაციას ერთმანეთთან რომ ცვლილებების პროცესი ბუნებრივად მიმდინარეობს (Glasl, et al., 2008). კვლევები აჩვენებს რომ თუ ორგანიზაცია ახერხებს წახალისოს ადამიანების თვით განვითარება, აძლევს მათ მეტ თავისუფლებასა და პასუხისმგებლობებს, ამ შემთხვევაში, თანამშრომლები უფრო ნაყოფიერები ხდებიან, იქმნება ორგანიზაციის ეფექტური მექანიზმი, რაც თავის მხრივ მეტად მომგებიანია ორგანიზაციისთვის და ზრდის მის ეფექტიანობას. ამის საწინააღმდეგოდ უნდა ითქვას რომ მუდმივი კონტროლისა და შიშის პირობებში ადამიანები არაპროდუქტიულები ხდებიან, რაც თავის მხრივ უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის მუშაობაზე.

ორგანიზაციის განვითარება, მისი გადასვლა ფაზიდან ფაზაში ხანგრძლივი პროცესის ნაწილია, იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც ადამიანის განვითარება, მისი დაბადების და შემდგომი ზრდა განვითარების პროცესი.

ორგანიზაცია, ფრიდრიხ გლაზლის მიხედვით, შვიდი ძირითადი ელემენტისაგან შედგება რომლებიც ერთმანეთთან მუდმივად ურთიერთქმედებენ ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ეს ელემენტებიც ცვლილებებს განიცდიან.

თუ ამ ელემენტებს სიბრტყეზე განვალაგებთ, დავინახავთ რომ ადამიანები ცენტრში აღმოჩნდება, როგორც ეს სურათზეა ნაჩვენები.



7 ბაზისური
ელემენტი (Glasl, et al., 2008, p.76)

თუ კომპანია ახერხებს, რომ ზემოთ მოყვანილი ცხრილის თითოეულმა ელემენტმა გამართულად და ორგანიზებულად იმუშაოს, მაშინ ამ ორგანიზაციას წარმატებისთვის გზა ხსნილი აქვს, თუმცა ასე ერთმნიშვნელოვნად რაიმეს მტკიცებაც არასწორია, ორგანიზაცია ერთი დიდი ცოცხალი ორგანიზმია სადაც უამრავი პროცესი მიმდინარეობს. ერთმანეთის გვერდით განსხვავებული ბევრაუნდისა და შეხედულებების მქონე ადამიანებს უნევთ მუშაობა, წარმოიშობა კონფლიქტები, მენეჯმენტი რთული გამოწვევების წინაშე დგას, რადგან მათ თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებისა და მიუხედავად ორგანიზაციის ცენტრალურ ელემენტთან ადამიანებთან უნევთ მუშაობა, საჭირო და აუცილებელია შესაბამისი მიდგომების გამოყენება რათა ადამიანების მოტივირება და განვითარებაზე ორიენტირება შეძლონ.

1.4.1. ფაზები

ორგანიზაციის განვითარების ფაზების შესახებ ბერნარდ ლივესუდმა 1969 წელს ნიდერლანდებში გამოსცა წიგნი „ორგანიზაციები განვითარებისას“ რომელსაც ამ ქვეყანაში დიდი გამოხმაურება მოჰყვა. წიგნში განხილული იყო ორგანიზაციის განვითარების 3 საფეხური: პიონერული ფაზა, დიფერენციაციის ფაზა და ინტეგრაციის ფაზა. მოგვიანებით 1975 წელს ამ ფაზებს ფრიდრიხ გლაზლმა დაამატა მეოთხე: ასოციაციის ფაზა. ორგანიზაციის გადასვლას ფაზიდან ფაზაში წინ უძღვის კრიზისი, კონკრეტული ფაზის კრიზისის დადგომა იმაზე მიანიშნებს რომ ორგანიზაცია ითხოვს განვითარების ახალ ფაზაში გადასვლას.

1.4.2. პიონერული ფაზა

ორგანიზაციის განვითარების პირველ ფაზად გვევლინება პიონერული ფაზა. ამ ფაზაში ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები ტრიალებს ერთი ადამიანის გარშემო, ორგანიზაციული კულტურა ძირითადად პიონერის (დამფუძნებლის) პიროვნული თვისებებითაა ნაკარნახევი. ორგანიზაციის მოღვაწეობის გეოგრაფიული არეალი შემოისაზღვრება იმ რეგიონით სადაც ის არსებობს, პიონერი იცნობს მის ყველა თანამშრომელს და მომხმარებელს რადგანაც მათთან ურთიერთობა პირადი კონტაქტების მეშვეობით ხდება.

პერსონალზე ზრუნვა პიონერულ საწარმოს არ ახასიათებს.

პიონერმა მმართველმა არ იცის რამდენი უჭდება გარკვეული სამუშაოს

შესრულება, იგი ინტერესდება მხოლოდ საერთო მოგებით, სხვა დანარჩენ შემთხვევაში ეყრდნობა საკუთარ გამოცდილებასა და ინტუიციას.

პიონერული საწარმო ერთი დიდი ოჯახითაა სადაც პიონერი ავტორიტარული მმართველია და თანამშრომლები მისი დიდი ოჯახის წევრები არიან, რომელთა მიმართაც მესაკუთრული დამოკიდებულება აქვს. ასეთ ორგანიზაციაში არ არის ნათლად განწერილი ვის რა ევალება, ადამიანები ასრულებენ სხვადასხვა დროს სხვადასხვა საქმეს, დიდია იმპროვიზაციის შესაძლებლობა. პიონერული ორგანიზაციის ერთერთი დამახასიათებელი სისუსტე ის არის რომ იგი ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას და არ ზრუნავს მენეჯმენტის განვითარებაზე, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს. პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს როდესაც იცვლება ტექნოლოგიები, იცვლება გარე სამყარო, როცა მომხმარებელი რაღაც ახლის მოლოდინშია, როდესაც ორგანიზაციაში შემოდიან ახალი თანამშრომლები რომელთაც აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენები აქვთ მმართველობაზე. როდესაც ბაზარი იმდენად იზრდება რომ პირადი კონტაქტები მომხმარებლებთან შეუძლებელი ხდება. ასევე არსებობს სხვა ფაქტორიც, პიონერული ფაზის ხანდაზმულობა რაც გამოიხატება შემდეგნაირად: - თანამშრომლები ეჭვქვეშ აყენებენ ხელმძღვანელობის ინტუიციის სისწორეს, იწყება მოგების შემცირება, იზრდება კონფლიქტები, იზრდება მომხმარებელთა უკმაყოფილების დონე, ფერხდება კომუნიკაცია, ქვეითდება მოტივაციის დონე და ა.შ.

პიონერულ ორგანიზაციაში არ არის გრძელვადიანი დაგეგმვის კულტურა ჩამოყალიბებული, ყველაფერი იმპროვიზაციის დონეზე წყდება. აბსოლუტური კონცენტრაცია პიონერულ საწარმოში მოგების მიღებაზეა, ორგანიზაციის საზრუნავია ბაზარზე არსებულ მოთხოვნას პროდუქციის დროული მიწოდებით უპასუხოს. აღსანიშნავია რომ ამგვარ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მოტივაციის დონე მაღალია და ისინი ენთუზიაზმით მუშაობენ, თუმცა ეს მხოლოდ მოკლევადიან

პერიოდში, გრძელვადიან პერსპექტივაში კი უნდობლობა, მოტივაციის ვარდნა და კრიზისი იჩენს თავს.

1.4.3. დიფერენციაციის ფაზა

ორგანიზაციის განვითარების მომდევნო ფაზა არის დიფერენციაციის ფაზა, ფრიდრიხ გლაზლი მას უწოდებს განვითარების მოთხოვნაზე გაცემულ რაციონალურ პასუხს. დიფერენციაციის ფაზაში პიონერულსგან განსხვავებით უპირატესობა ენიჭება არა თავისუფლებასა და იმპროვიზაციას არამედ წესრიგსა და დაგეგმარებას. მოქმედების ემოციურ ფონსა და სპონტანურობას ანაცვლებს რაციონალური მიდგომა, არაფორმალიზებული იცვლება ფორმალიზებულით, ცენტრში დგება საქმე პიროვნების ნაცვლად და ა.შ. დიფერენციაციის ფაზის მთავარი ამოცანაა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები ერთიან ლოგიკურ ჯაჭვად დალაგდეს. შეიქმნას ისეთი სისტემა რომელიც დამოუკიდებლად, პიონერის გარეშე შეძლებს ფუნქციონირებას. დიფერენციაციის ფაზაში წინ წამოიწევს სტრუქტურის აგების მნიშვნელობა, მიმდინარეობს პროცესების დახვეწა, მთელი ძალისხმევა მიმართულია იქითკენ რომ დავალებები იქნას ორგანიზებული და ფორმალიზებული.

(Schreyögg, 2008; Glasl & Livegoed, 2004).

ორგანიზაცია ორიენტირებული ხდება მის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე, მისი მთავარი გამოწვევა ხდება გამართული სტრუქტურის შექმნა. ორგანიზაციის ამოცანაა პროცესების გაწერით და ნორმატიული აქტების შექმნით ისეთ ლოგიკურ ჩარჩოში მოაქციოს კომპანიის ფუნქციონირება და ისე დაარეგულიროს სიტუაცია, რომ ორგანიზაციის ზომაში ზრდამ უარყოფითი გავლენა ვერ მოახდინოს ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე.

დიფერენციაციის ფაზის დროს ყურადღების გამახვილება ხდება 5 ძირითად ასპექტზე: მექანიზაცია, სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია, ფორმალიზაცია.

დიფერენციაციის ფაზის შესახებ თეორიები თავდაპირველად ამერიკელმა ფედერიკ ვ. ტეილორმა (1856-1917) და ფრანგმა ჰენრი ფაიოლმა (1841-1925) შემოგვთავაზეს. მათ შორის განსხვავება ისაა რომ ტეილორი პროცესების ფორმალიზებას ახდენს ქვემოდან ზემოთ, იგი იწყებს შრომის პირველადი პროცესებიდან და სამუშაოს გადანაწილებიდან. ფაიოლი კი პირიქით ზემოდან იწყებს და ცენტრალიზებულ სისტემას აგებს რომელიც პირველად პროცესებამდე თითქმის ვერ აღწევს. ის სვამს კითხვას თუ როგორ შეიძლება დაიმორჩილოს მთელი ორგანიზაცია ზემოდან ლოგიკურად აგებული სტრუქტურის მეშვეობით.

დიფერენციაციის ფაზა ხასიათდება ბიუროკრატის მაღალი ხარისხით, რაც რიგი პრობლემების გამონწვევის მიზეზი ხდება. დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი მიუთითებს იმაზე რომ ორგანიზაცია უნდა გადავიდეს განვითარების ახალ ფაზაში. დიფერენციაციის კრიზისთან მაშინ გვაქვს საქმე როცა ვლინდება შემდეგი სიმპტომები: 1. გახევება - დიფერენციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი ფორმალიზაცია და ბიუროკრატია ორგანიზაციის ელასტიურობის ხარისხს მნიშვნელოვნად აქვეითებს, რაც საბაზრო და სოციალური დინამიკის ზრდის პირობებში ორგანიზაციას მკვეთრად არაეფექტურს ხდის, გადანწყვეტილებების მიღების დროში დაგვიანება ორგანიზაციისთვის სერიოზული ზარალის მომტანი შეიძლება გახდეს. 2. კოორდინაციის პრობლემები: - სპეციალიზაციისა და ქვე სპეციალიზაციების შედეგად ორგანიზაციის დანაყოფები უფრო და უფრო შორდებიან ერთმანეთს და რთულდება მათ შორის კომუნიკაცია, ყალიბდება სხვადასხვა მცირე ერთეულები ე.წ. „სამეფოები“ რაც კიდევ უფრო ართულებს მათ შორის კოორდინაციის პროცესს, კოორდინაციის პრობლემების გადასსაჭრელად ხშირად მიმართავენ ხოლმე შემდეგნაირ ხერხს, პრობლემის აღმოსაფხვრელად

ნიშნავენ ძლიერ მენეჯერს, მკვეთრად გამოხტული ლიდერული ნიშან-თვისებებით, რასაც განვითარების ნაცვლად ისევ მივყავართ უკან, პიონერული ფაზისკენ. 3. ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები: - ეს პრობლემა უმთავრესად თავს მაშინ იჩენს როდესაც ფერხდება კომუნიკაცია დანაყოფებსა და მის ქვედანაყოფებს შორის, შემდეგ კი ეს პრობლემა გადაიზრდება ვერტიკალური იერარქიის დონეზე კომუნიკაციის პრობლემაშიც. 4. მოტივაცია: - დიფერენციაციის ფაზის კრიზისის ერთერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა მოტივაციისა და პროდუქტიულობის მკვეთრი დაცემაა, ამის მიზეზი უამრავი შეიძლება იყოს, ადამიანებს არ აქვთ აღიარება, ისინი თავს გრძნობენ როგორც გამოფიტული, გამოცარიელებული არსებები, ვერ პოულობენ აზრს სამსახურში, თავს აღიქვამენ როგორც რაიმე ნომერს, ან მანქანას, სამსახურში შექმნილი ვითარება მათ სულიერად ფიტავთ. 5. მენეჯმენტი: - დიფერენციაციის ფაზის კრიზისის დროს რთულდება ორგანიზაციის სტრუქტურული აგებულება, მენეჯმენტი ცდილობს პრობლემების გადაჭრას დამოუკიდებლად თანამშრომლებთან მოლაპარაკებების გარეშე, რაც რა თქმა უნდა უარყოფითად აისახება როგორც საბოლოო შედეგზე ასევე ორგანიზაციის სისტემის შიგნით ურთიერთობაზეც.

დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი გვაყენებს არჩევანის წინაშე, არჩევანი კი ორგვარია - ორგანიზაციამ ან უნდა აირჩიოს განვითარების გზა და გადავიდეს მომდევნო ფაზაში, ინტეგრაციის საფეხურზე, ან არადა იტრიალოს ისევ წრეზე და დაუბრუნდეს პიონერულ სანყისებს. (Glasl & Livegoed, 2004).

1.4.4. ინტეგრაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზაში ყურადღება გადმოდის ადამიანზე, ორგანიზაციაში

მომუშავე თითოეულ ადამიანს სურს განვითარება. სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად ეძლევა ადამიანს რეალიზების საშუალება. ინტეგრაციის ფაზაში თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება მიზნიდან გამომდინარე იმუშაოს ინტერესთა ფარგლებში. ხელმძღვანელობა შემოიფარგლება მხოლოდ მუშაობის სტილისა და ნორმების შემუშავებით, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა სანარმოს მთავარი მიზანი.

ინტეგრაციის ფაზაში დამსაქმებლები ინვესტირებას ახდენენ თანამშრომელთა შეხვედრების ორგანიზებაში, კონფერენციებში, მართვის სტილი ვერტიკალურიდან ჰორიზონტალურში გადადის. ხელმძღვანელობა თანამშრომლებთან ერთად აყალიბებს ორგანიზაციის პოლიტიკასა და მიზნებს, დიფერენციაციის ფაზისგან განსხვავებით, ინტეგრაციის ფაზაში თანამშრომლებს აქვთ მეტი თავისუფლება. ამ ფაზაში მთავარი ამოცანაა აღდგეს დარღვეული ბალანსი ქვედა რგოლებსა და ზედა რგოლებს შორის, ორგანიზაცია გარდაიქმნება ერთ მთლიან ორგანიზმად რომელიც ღიაა სწავლისთვის. თანამშრომლებს აქვთ პროფესიული ზრდის საშუალება. ინტეგრაციის ფაზის ერთერთი დამახასიათებელი ნიშანი არის ის, რომ ამ ფაზაში ხელმძღვანელობა აცნობს თანამშრომლებს რა არის მათი მიზანი, შემდეგ კი თანამშრომლებს აქვთ თავისუფლება თავად დაგეგმონ მიზნამდე მისასვლელი გზა, თავად გააკეთონ პროცესის ორგანიზება, აკონტროლონ მისი მიმდინარეობა, მიიღონ გადაწყვეტილებები. თანამშრომელთა ძირითადი მამოტივირებელი კი შესრულებული სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილებაა, ვინაიდან მათ აქვთ სრული თავისუფლება და შესაძლებლობა მოახდინონ საკუთარი თავისა და უნარების რეალიზება. ინტეგრაციის ფაზაში პირველ ადგილზე კულტურული სუბსისტემაა.

ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაცია იმდენად ძლიერია რომ არ უჭირს გაუმკლავდეს გარეთ შექმნილსაზოგადოებრივ-ეკონომიკურ, ტექნოლოგიურ თუ პოლიტიკურ სიტუაციებს. ვინაიდან ამ ფაზაში ადამიანები თავად არიან ინიციატორები, ისინი უფრო მეტ პასუხისმგებლობასაც გრძნობენ და შესაბამისად

იზრდება ორგანიზაციის თვით-კონტროლის მექანიზმიც. ინტეგრაციის ფაზაში გადასვლა და ზემოთ აღწერილი სიტუაციის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ შეიცვლება მმართველი ძალის მენტალიტეტი, მხოლოდ მაშინ არის მმართველობის ახალი სტილის შემოღება შესაძლებელი, როდესაც ჩამოყალიბდება მენეჯმენტის გახსნილი და ელასტიური გუნდი, რომელიც მზად არის ერთობლივი მუშაობისთვის. აუცილებელია ერთობლივი პასუხისმგებლობა და გადანყევვითი ლეველებში თანამონაწილეობა შეეხოს ქვედა რგოლებსაც. ინტეგრაციის ფაზის ერთერთი დამახასიათებელი თვისება არის ის რომ თუ დიფერენციაციის ფაზაში კომპანია რეკლამის საშუალებით ცდილობს მიყიდოს მომხმარებელს ის საქონელი, რომელსაც ეს ორგანიზაცია სთავაზობს, იმ შემთხვევაშიც კი თუ კი მომხმარებელს ის არ სჭირდება, ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაცია გამოდის მომხმარებლის ნამდვილი საჭიროებებიდან, ცდილობს რა გამოიკვილოს მომხმარებლის საჭიროებები სრულიად, იგი სთავაზობს მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე მაქსიმალურად მორგებულ პროდუქციას.

ინტეგრაციის ფაზას ერთიანობაში მოჰყავს განვლილი ფაზების ძლიერი მხარეები და ამატებს ახალს, მისთვის დამახასიათებელ ელემენტებს. თანამშრომლები აღარ აღიქვამენ სამუშაოს რუტინულად და მოსაწყენად, იზრდება მოტივაციის დონე, ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირებაში ჩართული არიან სხვადასხვა გუნდები და ინდივიდები, რომლებიც პასუხისმგებლობას გრძნობენ და ამის შედეგად იზრდება თვით კონტროლის მექანიზმი. აღარაა კომუნიკაციის პრობლემა, ინფორმაცია ყველასთვის თანაბრად ღიაა. ორგანიზაციის მიზნები გათვლილია გრძელვადიან პერსპექტივაზე, სამუშაო პროცესი ხდება მოქნილი და სასიამოვნო.

1.4.5. ასოციაციის ფაზა

ასოციაციის ფაზა ეს არის ორგანიზაციის განვითარების მეოთხე და დღესდღეობით ცნობილი ყველაზე მაღალი საფეხური, იმისთვის რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს განვითარების ამ ფაზას აუცილებელია განვლილი ქონდეს წინა სამი ფაზა. ასოციაციის ფაზაში ორგანიზაციას დაგროვილი აქვს უამრავი ინფორმაცია, გამოცდილება, მათშორის კრიზისებთან გამკლავების და ფაზიდან ფაზაში გადასვლის გამოცდილება, რაც მას ერთგვარ იმუნიტეტს გამოუმუშავებს, ცვლილებებისა და სიახლეების მიმართ. დაგროვილი გამოცდილება და ჩამოყალიბებული ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება ასეთ კომპანიას გადადგას კიდევ უფრო დიდი და გაბედული ნაბიჯები, (სხვა შემთხვევაში არსებობს საშიშროება დაუბრუნდეს განვითარების უკვე განვლილ დაბალ საფეხურს)

შვიდი ელემენტის მიხედვით, ასოციაციის ფაზაში პრიორიტეტულ ადგილზე კულტურული სუბსისტემა დგას. პრიორიტეტულია სწავლის პროცესები, მაღალია მზაობა კონფლიქტების რეგულაციების მიმართ.

ასოციაციის ფაზის ძირითადი მახასიათებელი ისაა, რომ ამ ფაზაში ორგანიზაციას გარემოსთან ასოციაციურად შეუძლია შეთანხმება, თანამშრომლობა. შემოდის ისეთი მნიშვნელოვანი ცნება როგორცაა გარემოზე ზრუნვა, ასოციაციის ფაზაში ორგანიზაცია პასუხისმგებლობას გრძნობს არა მარტო მის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე, არამედ მის გარეთ მიმდინარე პროცესებზეც. იზრდება ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონე. ორგანიზაციის მიზნები ხდება კიდევ უფრო გლობალური, მიზნების დასახვისას განიხილება მათი გავლენა გარემოზე. ხელმძღვანელობის მხრიდან ყურადღება მახვილდება ინფორმაციული პროცესების სწორად წარმართვაზე, გადანყვეტილების მიღებისას ხდება როგორც შიდა ასევე გარემო ფაქტორების გათვალისწინება.

2. კვლევის მეთოდი

სამუშაოთი კმაცოფილება ნებისმიერი ბიზნესისთვის წარმატების სარწმუნო ინდიკატორია, რამდენადაც ის აძლევს მოტივაციას თანამშრომლებს იყვნენ ეფექტურები სამუშაოს შესრულებისას. აღიარება, პოზიტიური და უსაფრთხო გარემო, ურთიერთობის სიმარტივე, ჩართულობა, ეს იმ ფაქტორების არასრული ჩამონათვალია რომლებიც ეხმარება დასაქმებულებს იყვნენ უფრო პროდუქტიულები. დამატებით შეიძლება იმის თქმა რომ როცა ორგანიზაციის მენეჯმენტი ისე იღებს გადანწყვეტილებებს რომ მასში ჩართულები არ არიან თანამშრომლები, ეს იწვევს თანამშრომლებში გარიყულობის გრძობას და წარმოშობს მათ რეზისტენტულობას ცვლილებების მიმართ. ეს შესაძლოა ერთგვარი სიგნალი იყოს სამუშაოთი უკმაცოფილების, რაც ბიზნესს უბიძგებს ერთობ არასახარბიელო შედეგისკენ, როგორცაა უყურადღებობა, არაპროდუქტიულობა, საქმის კეთება მოვალეობის მოხდის მიზნით და ა.შ. სამწუხაროდ სამუშაოთი კმაცოფილების დაბალი დონის გამო თანამშრომლებმა შესაძლოა დატოვონ კომპანია და გადავიდნენ სხვა, კონკურენტ ფირმებში სამუშაოდ. კვლევის მიზანია დაადგინოს რამდენად კმაცოფილები არიან ორგანიზაციის თანამშრომლები მათ მიერ შესრულებული სამუშაოთი, როგორია მოტივაციის დონე, რამდენად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლების წახალისება-განვითარებაზე.

2.1 სამუშაო კმაცოფილების შემოწმება

წლების მანძილზე უამრავი ძალისხმევა ჩაიღო იმის მცდელობაში თუ როგორ გაეზარდათ ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაცია რომ უფრო ეფექტურები გამხდარიყვნენ სამუშაო პროცესში. სამუშაო მახასიათებლების მოდელი შემუშავებული რიჩარდ შაკმანისა და გრეგ ოლდჰემის მიერ 1970 წელს, მიზნად ისახავდა თვით სამუშაოს დიაგნოზირებისა და შეფასების გზით გამოეკვლია, თუ რა გავლენას ახდენს სამსახურში თანამშრომელთა მოტივაციაზე თვით სამუშაო და ის დავალებები რომლის შესრულებასაც დასაქმებულებისგან მოითხოვენ. ორგანიზაციის ფსიქოლოგების შაკმანისა და ოლდჰემის მიერ შემუშავებული სამუშაო მახასიათებლების მოდელი დამყარებულია იმ რწმენაზე, რომ სწორედ თვითონ სამუშაო დავალებები არის მოტივაციის უმთავრესი გასაღები. მოსაწყენი და მონოტონური საქმე „გუდავს“ მოტივაციას, მაშინ როცა გამონვევებით მდიდარი სამუშაო ამოტივირებს ადამიანს. შაკმანისა და ოლდჰემის აზრით არსებობს სამუშაოს 5 მახასიათებელი რომლის შესწავლის გზითაც შესაძლებელია სამუშაოთი კმაყოფილების დონის განსაზღვრა: 1. ამოცანის მრავალფეროვნება: რამდენად მრავალფეროვანია ამოცანა და რამდენად მოითხოვს მისი შესრულება სხვადასხვა „ნიჭებს“. მოითხოვს თუ არა სამუშაო სხვადასხვა რაიმეს გაკეთებას მისი შემსრულებლისგან, თუ პირიქით ითხოვს მონოტონურ შრომას და ერთი და იგივე საქმის მრავალჯერ გამეორებას. 2. ამოცანის ინდივიდუალურობა: არის თუ არა ნათლად განსაზღვრული სად იწყება და სად მთავრდება ამოცანა. შემსრულებელი, დავალების შესასრულებლად მხოლოდ საქმის უმნიშვნელო ნაწილს აკეთებს თუ მიყვება დასაწყისიდან ბოლომდე? იცის თუ არა შემსრულებელმა ზუსტად რის გაკეთებას მოითხოვენ მისგან და რის შემდეგ ჩაითვლება ამოცანა წარმატებით შესრულებულად. 3. ამოცანის მნიშვნელობა: რა მნიშვნელობის მატარებელია ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულება და აქვს თუ არა მის შესრულება/შეუსრულებლობას რაიმე გავლენა საერთო საქმეზე, რა მნიშვნელობის მატარებელია ის თვით ორგანიზაციისთვის ან ზოგადად საზოგადოებისთვის? 4. ავტონომია: რამდენად

თავისუფალია შემსრულებელი მუშაობის პროცესში, აქვს თუ არა ინდივიდუალური გადწყვეტილებების მიღების უფლება თუ მუდმივად ზედამხედველობის ქვეშაა და თითოეული ნაბიჯი უნდა შეათანხმოს ზემდგომთან? აქვს თუ არა შემსრულებელს იმის საშუალება თვითონ დაგვეგმოს სამუშაოს განრიგი და მიზნის მიღწევის გზები დავალების შესასრულებლად? 5. უკუკავშირი: იღებს თუ არა თანამშრომელი უკუკავშირს (feedback) მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, არის თუ არა ინფორმირებული მის მიერ შესრულებული სამუშაო როლის არის კარგი და როლის არა, როგორი გზით ხდება მისი ინფორმირება, ხომ არ ხდება ყურადღების გამახვილება მხოლოდ ცუდად შესრულებულ სამუშაოზე, ხოლო კარგად შესრულებული რჩება აღნიშვნის გარეშე?

ამ 5 სიდიდის მიხედვით შეგვიძლია გამოვითვალოთ მოტივაციის დონე ორგანიზაციაში. ჰაკმანმა და ოლდჰემმა შეადგინეს სპეციალური კითხვარი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია თითოეული თანამშრომლისთვის მოტივაციის დონის დადგენა. თანამშრომელთა მოტივაციის დონეების შეჯამებითა და განზოგადებით, შეგვიძლია დავადგინოთ ორგანიზაციის პოტენციური რამდენად შესწევს ორგანიზაციას უნარი მისი თანამშრომლების მოტივაციის დონე შეინარჩუნოს მაღალ ნიშნულზე.

მოტივაციის პოტენციალი = ამოცანის მრავალფეროვნება+ამოცანის ინდივიდუალობა+ამოცანის მნიშვნელობა*ავტონომია*უკუკავშირი

3

ამ ფორმულის გამოყენებით, ყველაზე დაბალი ქულა შესაძლებელია იყოს 1 მაშინ როდესაც თუ მოტივაციის დონე ყველა ფაქტორის შემთხვევაში უმაღლეს დონეს უტოლდება, მაქსიმალური ქულა 343-ს ტოლი შეიძლება იყოს.

2.2. კვლევის პროცესის აღწერა

უნდა ითქვას რომ იმ ორგანიზაციაში სადაც კვლევა ჩავატარეთ, თანამშრომელთა მოტივაციის დონე არასოდეს არ გამოუკვლევიათ, ამ ორგანიზაციაში მსგავსი ტიპის კვლევა პირველია და ის მიზნად ისახავს თანამშრომელთა მოტივაციის დონის დადგენას. ჩვენ გამოვიკითხეთ 5 სხვადასხვა განყოფილების 40 თანამშრომელი, თანამშრომლები დაყავით 3 კატეგორიად სამუშაო გამოცდილების მიხედვით, პირველ კატეგორიაში გავაერთიანეთ ის თანამშრომლები ვინც 1 წელზე ნაკლებია რაც მუშაობს ხსენებულ ორგანიზაციაში, მეორე კატეგორიაში გავაერთიანეთ 1-დან 5 წლამდე სტაჟის მქონე თანამშრომლები და მესამე კატეგორიაში ის თანამშრომლები ვინც 5 წელზე მეტია რაც ამ ორგანიზაციაში მუშაობს (ასეთი თანამშრომლების რიცხვი ორგანიზაციაში ძალიან დაბალია).

გამოკითხულთა მუშაობის სტაჟი წლები	გამოკითხულთა რაოდენობა
1 წლამდე	11
1-3 წლამდე	13
3-5 წლამდე	10
5 წელზე მეტი	6

კვლევამ აჩვენა რომ იმ თანამშრომელთა მოტივაციის დონე ვისი სტაჟიც 1 წელს არ აღემატება ყველაზე მაღალია, 1 დან 3 წლამდე მომუშავეთა შორის უკვე

მოტივაცია მკვეთრად იკლებს, ხოლო 3-5 წლამდე და 5 წელს ზემოთ სტაჟის მქონე მომუშავეთა მოტივაციის დონე საგანგაშოდ დაბალია.

კვლევისას, მიუხედავად იმისა რომ ტესტი იძლევა იმის საშუალებას რომ უმაღლესი შედეგი იყოს 343-ის ტოლი, ჩვენ ათვლის წერტილად ავირჩიეთ 128, რადგანაც მოტივაციის პოტენციალის დონის ოპტიმალური ნიშნული დავის საგნად რჩება და იგი ასევე განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით, ნიშნულის არჩევის პროცესში ჩვენ გამოვედით 2011 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან. რომლის დროსაც გამოკითხული იქნა 56 სხვადასხვა ორგანიზაციის 6939 რესპოდენტი, რომლებიც 876 სხვადასხვა სახეობის სამუშაოს ასრულებდნენ. კვლევის საშუალო შედეგი იყო 128 (George and Gareth 2012).

ზემოთ მოყვანილი ფორმულის გამოყენებით, ჩვენ დავითვალეთ შედეგები თითოეული თანამშრომლისთვის და შემდეგ დავაჯგუფეთ ისინი თანამშრომელთა სტაჟის მიხედვით. კითხვარი შედგებოდა მტკიცებულებათა 28 წყვილისგან, რომლებიც უნდა შეეფასებინათ შკალით 1-დან 7-მდე ისე რომ თითოეული წყვილის შეფასების ჯამი ყოფილიყო 7. მტკიცებულებათა წყვილები შეიცავდა ყველას იმ 5 სიდიდან რაზეც ზემოთ უკვე გვქონდა საუბარი, იმის მიხედვით თუ რომელ სიდიდეს რა მნიშვნელობას მიანიჭეს გამოკითხულებმა, გამოვითვალეთ საერთო შედეგები.

3. შედეგები

ქვემოთ მოცემული ცხრილი ასახავს გამოკითხულთა საერთო საშუალო შედეგს:

თანამშრომელთა სამუშაო	თანამშრომელთა	მოტივაციის დონე (MPS,
-----------------------	---------------	-----------------------

სტაჟი	რაოდენობა	motivation potential score)
1 წლამდე	11	69
1-3 წლამდე	13	42
3-5 წლამდე	10	32
5 წელზე მეტი	6	28
სულ:	40	42,75

ცხრილის მიხედვით ნათლად ჩანს რომ მოტივაციის დონე ორგანიზაციაში საკმაოდ დაბალია და ის მუშაობის სტაჟის უკუპროპორციულია. ახალ მოსულ თანამშრომლებში მოტივაციის დონე შედარებით მაღალია, რაც შემდეგ მუდმივი კლებით ხასიათდება. ასევე გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის მოტივაციის საშუალო დონე 42,75-ის ტოლია რაც თითქმის 3-ჯერ ნაკლებია ამერიკის შეერთებულ შტატებში მიღებული საშუალო შედეგისა. აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ რომ მიუხედავად ორგანიზაციის ზომაში ზრდისა, იგი სერიოზული გამოწვევების წინაშე დადგება როგორც კი მისი ზრდის აუცილებლობა გარე ფაქტორებით აღარ იქნება გამოწვეული. თანამშრომელთა მოტივაციის დონის ასეთი დაბალი მაჩვენებელი იმის ნიშანია, რომ ორგანიზაცია ხელიდან უშვებს იმ პოტენციალის გამოყენების შანსს, რომელიც მას მოტივირებული თანამშრომლების ყოლის შედეგად გაუჩნდებოდა. აქვე აღნიშვნის ღირსია ის რომ არა მოტივირებული თანამშრომელი ნიშნავს არაპროდუქტიულ თანამშრომელს, არაპროდუქტიული თანამშრომელი კი პირდაპირ ურტყამს კომპანიის ფინანსურ მხარეს, მის მოგებას. ჩვენ კვლევის შედეგები საგანგაშოდ მივიჩნიეთ და გადავწყვიტეთ პირადი გასაუბრებების მეშვეობით გამოგვერკვია რა იყო მოტივაციის ასეთი დაბალი დონის მიზეზი ორგანიზაციაში, პირადად გავესაუბრეთ არა მხოლოდ იმ თანამშრომლებს

ვინც გამოკითხვაში მიიღო მონაწილეობა, არამედ იმათაც ვისაც ჩვენი კითხვარი არ ქონდათ შევსებული. პირად საუბრებში გამოიკვეთა შემდეგი: 1. განვითარებისთვის არის არჩეული რაღაც გზა მაგრამ არაპროფესიონალი თანამშრომლების (ამ შემთხვევაში იგულისხმება ძირითადად მენეჯმენტი) გამო ეს იღებს არასწორ მიმართულებას, კომპანიაში გამოყენებული შიდა პროგრამა „შედეგები“ რომელშიც თითოეული განყოფილება დღის ბოლოს აფიქსირებს რა გაკეთდა დღის განმავლობაში და რა პრობლემები თუ დარღვევები დაფიქსირდა, ემსგავსება ერთმანეთის მიმართ თითის გაშვების პროგრამას, რადგანაც ხსენებულ პლატფორმაზე ხდება ერთმანეთისთვის ბრალდებების წამოყენება და მეორე მხარის თავის მართლება, პრობლემის მოგვარების ერთადერთ გზად გვევლინება „დამნაშავე“ (რომლებიც უმეტეს შემთხვევაში რაიმე თანამდებობის და სტატუსის არ მქონე პირები არიან, ძირითადად კონსულტანტები, საწყობის თანამშრომლები, სამეურნეოს თანამშრომლები და სხვა) თანამშრომლების მიმართ სიტყვიერი თუ წერილობითი საყვედურის გამოცხადება, ზოგიერთ შემთხვევაში ფულადი ჯარიმა. ყოფილა შემთხვევები როცა კამერებში ამონებენ კონკრეტულ ფაქტს თუ რა მოხდა მაგრამ იმ თანამშრომელს ვისაც ადანაშაულებენ არასწორ მუშაობაში, არ აძლევენ უფლებას თვითონ ნახოს ვიდეო თუ რა მოხდა, ასევე ხშირ შემთხვევაში იღებენ იმ კამერით გადაღებულ ვიდეოს და მხოლოდ იმ მონაკვეთს რომლითაც თანამშრომლისთვის გამოდავება შეუძლიათ. სხვადასხვა კამერებით დაფიქსირებულ სრულ ვიდეო ჩანაწერს არ იღებენ, რაც რა თქმა უნდა ხელს უშლის სიმართლის სრული სურათის დანახვას და შესაბამისად კომპანიის განვითარება არასწორი გზით ან საერთოდ არ ხდება.

იკვეთება მენეჯმენტის მოკლევადიანი აზროვნება და პრობლემის წამოჭრისთანავე მისი იქვე მოშობის სტილი, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო მეტ პრობლემას შექმნის. მენეჯმენტი არ არის ორიენტირებული იაზროვნოს უფრო გლობალურად გრძელვადიან ჭრილში და ისწავლოს თავისსავე შეცდომებზე.

2. ინფორმაციული ვაკუუმი: კომპანიის ერთერთ მნიშვნელოვან პრობლემად გვევლინება ინფორმაციული ვაკუუმი, ინფორმაციის გავრცელების უმთავრესი წყარო არის ისევ და ისევ ხსენებული პროგარამა „შედევები“ და ასევე თათბირები, თუმცა შედეგებზე წვდომა აქვთ მხოლოდ და მხოლოდ განყოფილების უფროსებს და თათბირებსაც ძირითად შემთხვევაში ისინი ესწრებიან, რიგით თანამშრომლებამდე კი ინფორმაცია ან საერთოდ არ აღწევს, ან აღწევს დაგვიანებით. ყოფილა შემთხვევები როცა თანამშრომელს პრობლემის დადგომის შემდეგ გაუგია რომ რაღაც კონკრეტული საქმის შესრულება თურმე მისი მოვალეობაა, რაზეც პრობლემის დადგომამდე ინფორმირებული არ იყო. იცვლება წესები მაგრამ თანამშრომლების ინფორმირება არ ხდება წესის ცვლილებასთან დაკავშირებით. ასევე ყოფილა შემთხვევები როცა კონკრეტული განყოფილების უფროსად დაუნიშნავთ ადამიანი რაზეც ინფორმირებულები არ იყვნენ ამავე განყოფილების თანამშრომლები (მათთვის არავის არ უთქვამს რომ კონკრეტული თარიღიდან ან თუნდაც მაგალითად დღეიდან თქვენი განყოფილების უფროსი იქნება ესა და ეს ადამიანი, ანუ არ მომხდარა მენეჯერის წარდგენა დაქვემდებარებული თანამშრომლებისთვის). რაც უარყოფით გავლენას ახდენს მენეჯერსა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობაზე.

იკვეთება ისევ მენეჯმენტის პრობლემა, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები არ წარუდგენენ დაბალი რგოლის მენეჯერებს სტატუსს. შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ეს კონკრეტული ქცევა უარყოფით გავლენას ახდენს ასევე ორგანიზაციულ კულტურაზე, რადგანაც ის პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ისეთი კულტურის ჩამოყალიბებას სადაც ადამიანები ერთმანეთს პატივს არ სცემენ.

3. პროცესების დროში განწევა: ორგანიზაციაში თანამშრომლების აღჭურვა მუშაობისთვის აუცილებელი ინვენტარით არ ხდება დროულად, რაც ხელს უშლის საშუალო პროცესის გამართულად მიმდინარეობას და ასევე თანამშრომელთა მოტივაციაზე ახდენს უარყოფით გავლენას. (მაგალითად: მოდის ახალი

თანამშრომელი, უფორმებენ ხელშეკრულებას, სვამენ შტატში მაგრამ არ აძლევენ დროულად სამუშაო მაგიდას, კომპიუტერს, სკანერს და ა.შ. სრული აღჭურვა შეიძლება გაინელოს ზოგიერთ შემთხვევაში ერთ თვემდეც კი, თუმცა ყოფილა შემთხვევები რომ ერთი თვის შემდეგაც არ მოუტანიათ მაგალითად პრინტერი იმ თანამშრომლისთვის, რომელიც უშუალოდ ემსახურება კლიენტს და ინტენსიურად სჭირდება დოკუმენტების ბეჭდვა მაგრამ ბეჭდავს სხვა თანამშრომლის პრინტერზე. რაც რა თქმა უნდა აფერხებს მუშაობის პროცესს, ზოგჯერ ხდება კლიენტის გაღიზიანების მიზეზიც კი.)

აქაც ჩანს პრობლემა ორგანიზაციულ კულტურაში, უგულისყურო დამოკიდებულება თანამშრომელთა და კლიენტის კმაყოფილების ხარისხისადმი. (ამის მიზეზად შეგვიძლია მივიჩნიოთ მენეჯმენტის მოკლევადიანი აზროვნება და ვინაშე თვალთახედვა - ისინი კლიენტის გაღიზიანების მიზეზად განიხილავენ ყოველთვის იმ თანამშრომელს, რომელიც კონკრეტულ კლიენტს ემსახურებოდა და უგულებელყოფენ იმ მიზეზებს რომლის არ არსებობის შემთხვევაში წარსულში, კლიენტის გაღიზიანების ფაქტის დაფიქსირების შესაძლებლობა ძალიან დაბალი იქნებოდა ანმყოფი.)

4. ჯანმრთელობისთვის არასასურველი გარემო: იყო შემთხვევა როდესაც შოურუმში სადაც განთავსებულია სამშენებლო ფხვნილები და სხვადასხვა სამშენებლო ქიმიკა, მოინამლა თანამშრომელი, სასწრაფოს ექიმი ელაპარაკა ამ თანამშრომლის უშუალო უფროსს და უთხრა რომ სასწრაფოდ უნდა მოხდეს მისთვის სამუშაო ადგილის შეცვლა თუმცა რეაგირება არ მოყოლია.

5. ორგანიზაციის ერთერთი უმთავრესი პრობლემა არის ის, რომ ორგანიზაციაში არ არსებობს დოკუმენტური სახით განვირეილი სტრატეგია, პროცესები თუ უფლება-მოვალეობები, რაც ხდება იმის საფუძველი რომ დროდადრო ორგანიზაციის დიფერენციაციის ფაზაზე გადასვლა მთავრდება მისი დაბრუნებით ისევ პიონერულ ფაზაზე, ზეპირ ცოდნაზე დამყარებული ორგანიზაციული სისტემა მუდმივი

ცვალებადობის პროცესშია და კონკრეტულ ადამიანებზე ჩამოკიდებული, რაც ორგანიზაციას არ აძლევს ნაბიჯ-ნაბიჯ გეგმაზომიერი განვითარების საშუალებას.

3.1 დასკვნა

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ რომ ორგანიზაციაში არსებული საერთო ფონი სასწრაფო და აუცილებელ ცვლილებებს საჭიროებს. რეკომენდაციას ვუწევთ ტოპ მენეჯმენტს შეცვალოს მიდგომა ორგანიზაციის მართვის სტილის მიმართ. მეტი ყურადღება დაუთმოს სოციალურ ქვესისტემას. ადამიანები ორგანიზაციის გამართულად მუშაობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა.

ფაზების დიაგნოზის მიხედვით ორგანიზაციის განვითარების საერთო ფონი დიფერენციაციის ფაზაზე მიუთითებს, თუმცა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებიდან ჩანს რომ რიგ შემთხვევებში, როდესაც იჩენს თავს დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი ორგანიზაცია და ვერც მისი ცალკეული ელემენტები ვერ ახერხებს განვითარების ახალ ფაზაში გადასვლას და უბრუნდება ისევ პიონერულ ფაზას.

ვინაიდან ორგანიზაციის სიდიდის გამო და კიდევ იმის გამო რომ ინსტრუმენტი „ფაზების დიაგნოზი“ ქართული რეალობისთვის ჯერ არ არის ადაპტირებული ჩენი კვლევა არ შეგვიძლია საფუძვლიანად მივიჩნიოთ, რადგან ამ ფონზე სრულყოფილი სურათის მიღება შეუძლებელია. აუცილებელია ამ მიმართულებით კიდევ უფრო სიღრმისეული კვლევის ჩატარება. ჩვენ მხოლოდ ვარაუდების გამოთქმა შეგვიძლია ორგანიზაციის განვითარების ფაზების შესახებ.

3.2. დისკუსია

ფრიდრიხ გლაზლის მიხედვით სანარმოს უჩნდება იმ ფაზისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები თუ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება იგი, ეს იმას ნიშნავს რომ რაც არ უნდა განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან საქმიანობის სფეროს მიხედვით ორი კომპანია, როდესაც ისინი ახალ დაარსებულები არიან აუცილებლად ექნებათ საერთო ნიშან-თვისებები, რომელიც პიონერული ფაზისთვისაა დამახასიათებელი. შესაბამისად მსგავსება იქნება პრობლემის მიმართ დამოკიდებულებაშიც, გადაჭრის გზებშიც და ა.შ. ეს კი გვაძლევს იმის საშუალებას რომ ორგანიზაციის ნიშან-თვისებების მიხედვით და იმის მიხედვით თუ როგორ გადანაცვლებებს იღებს იგი კონკრეტულ სიტუაციაში, დავახასიათოთ განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება იგი. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ განვითარების მაღალ საფეხურს მიაღწიოს, აუცილებელია გაიაროს განვითარებისთვის დამახასიათებელი თითოეული ფაზა, ორგანიზაციის მმართველებს ხშირად სურთ ხოლმე რომ გადაახტნენ განვითარების ამა თუ იმ ფაზას და ორგანიზაცია პირდაპირ გადაიყვანონ ინტეგრაციის ან ასოციაციის ფაზაში, რაც შეუძლებელია. თითოეულ ფაზას აქვს ის ნიშან-თვისება, რისი შექმნის გარეშეც ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს უფრო მაღალ ფაზას. დიფერენციაციის ფაზა არის ის პერიოდი როდესაც ყალიბდება ორგანიზაციული სისტემა, სისტემის ჩამოყალიბების გარეშე ორგანიზაცია ვერ გადაინაცვლებს ინტეგრაციის ფაზაში, თუ სისტემა არ იქნება გამართული, ორგანიზაცია მუდმივად წრეზე იტრიალებს და დაუბრუნდება პიონერულ ფაზას, მანამ სანამ არ ჩამოყალიბდება ერთიანი ძლიერი სისტემა რომელიც ადამიანებზე არ იქნება ჩამოკიდებული.

3.4. რეკომენდაციები

რეკომენდაციის სახით შეგვიძლია ვთქვათ რომ აუცილებელია სტრატეგიის, პროცესების, უფლება-მოვალეობების დოკუმენტური განწერა, ერთიანი ძლიერი სისტემის გამართვა რათა ორგანიზაცია არ დაუბრუნდეს პიონერულ ფაზას. ასევე იმ პირობებში როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციის დონე ასეთი დაბალია, როდესაც მომხმარებლები გამოთქვამენ უკმაყოფილებას რომ ვერ იღებენ სათანადო მომსახურებას როგორც ემოციურ ისე პროფესიულ დონეზე, აუცილებლად მიგვაჩნია ორგანიზაციის მენეჯმენტმა ყურადღება დაუთმოს სოციალური ქვე სისტემის განვითარებას, ორგანიზაციის ზომაში ზრდა იწვევს იმას რომ ადამიანური რესურსით ვერ ეწევა ზრდის ტემპს, რადგანაც ორგანიზაციის მთელი ყურადღება მიმართულია მოგების მიღებისკენ და არა თანამშრომლებზე ზრუნვისკენ. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ შეძლოს წარმატებით ფუნქციონირება სასიცოცხლოდ აუცილებელია დაიწყოს კადრების განვითარებაზე ზრუნვა, განვითარებაში ვგულისხმობთ ადამიანებისთვის შესაძლებლობის არსებობას რომ მიეცეთ საკუთარი თავის მაქსიმალურად რეალიზების შესაძლებლობა, ტექნიკური ცოდნის და უნარ-ჩვევების შეძენით მათი პოტენციალის გამოყენება, მოტივაციის ზრდის საშუალებით ადამიანთა პროდუქტიულობის ზრდას და ა.შ.

იმ პრობლემების გაცნობიერება რომლებიც კვლევის დროს გამოჩნდა და მათი გაანალიზება, ორგანიზაციის განვითარების პროცესში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს. პრობლემის გადაჭრის გზების ექსპერტები კი თავად ამ ორგანიზაციაში მომუშავე მენეჯმენტი და დაქირავებული პირები არიან, ისინი ერთი კულტურის ნაწილს წარმოადგენენ და გასაღებიც სწორედ მათშივეა ჩადებული თუ როგორ გაუმკლავდნენ პრობლემებს და განაგრძონ გზა განვითარებისაკენ. სამუშაო ჯგუფის

შექმნის შემთხვევაში ისინი საუკეთესო გზას იპოვიდნენ რა ნაბიჯების გადადგმაც ამ ორგანიზაციისთვის იქნებოდა მართებული.

(Glasl, et. al., 2008).

ბიბლიოგრაფია

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

ჯაჯიტიმოთი ა, რობინსისტივენ პ. (2009). ორგანიზაციის ქცევის საფუძვლები.(ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა) თბილისი.

ჰოფსტედეგერტ;ჰოფსტედეგერტ იან (2011). კულტურები და ორგანიზაციები. (ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა) თბილისი.

მობორნირენე; კიმი ჩან (2016). ლურჯი ოკეანის სტრატეგია.(გამომცემლობა პალიტრა L) თბილისი.

Armstrong Michael; Taylor Stephen. (2014) Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition (UK by Ashford Colour press Ltd)

Harrison Barnes. The Importance of Culture in Organizations (Oct 26, 2016) <http://www.hb.org> 2017 წლის 15 ივნისის მონაცემით.

Yourcoach. Hackman and Oldham job characteristics model (July 2nd, 2016) <http://www.yourcoach.be> 2017 წლის 2 მაისის მონაცემით.

Kenneth Desson; Joseph Clouthier. Organizational Culture – Why Does It Matter? (November 3, 2010) <https://www.iaea.org> 2017 წლის 18 მაისის მონაცემით.

Oxfordreference. Job Characteristics Model (2008) <http://www.oxfordreference.com> 2017 წლის 10 ივნისის მონაცემით.

საქართველოს მთავრობა. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, საქართველო 2020. (2014 წლის 17 ივნისი) <http://www.gov.ge> 2017 წლის 10 მაისის მონაცემით.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. მოსახლეობის აღწერა, ძირითადი შედეგები (2002). <http://www.geostat.ge> 2017 წლის 10 მაისის მონაცემებით.

დანართი 1

მოტივაციის საკვლევი ტესტი

შეათვალეთ ქვემოთ მოცემულ მტკიცებულებათა 28 წყვილი თქვენთან მიმართებაში, ისე რომ თითოეული წყვილის ქულების ჯამი უდრიდეს 7-ს, მაგ: 7-0, 6-1, 5-2, 4-3, 3-4, 2-5, 1-6, 0-7. შეფასებისას გამოიყენეთ მხოლოდ მთელი რიცხვები. პასუხის გაცემაზე დიდხანს ნუ დაფიქრდებით. თქვენი პასუხები მხოლოდ თქვენს პირად აზრს უნდა ასახავდეს.

1	ჩემთვის მნიშვნელოვანია მქონდეს კარგი ანაზღაურება, თუნდაც ვერ ვიღებდე ჯეროვან დაფასებას და აღიარებას.	A
2	ჩემთვის მნიშვნელოვანია მივიღო დაფასება და აღიარება, თუნდაც ანაზღაურება არც ისე მაღალი მქონდეს.	B
3	მირჩევნია ვიქონიო კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, თუნდაც ეს პასუხისმგებლობის შემცირებას ნიშნავდეს.	D
4	მირჩევნია მეტი პასუხისმგებლობა მქონდეს, თუნდაც ამის გამო გამირთულდეს ურთიერთობა დირექტორთან	C
5	ჩემთვის მთავარია მქონდეს კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, თუნდაც ამის გამო არასაინტერესო სამუშაოს კეთება მიწევდეს	D
6	ჩემთვის მთავარია ვაკეთო საინტერესო სამუშაო, თუნდაც ამის გამო გაუარესდეს ურთიერთობა დირექტორთან	H
7	ჩემთვის მთავარია დანინაურება, თუნდაც ნაკლები ხელფასის პირობებში	E
8	ჩემთვის მთავარია მაღალანაზღაურებადი სამუშაო, მაშინაც კი, როდესაც ნაკლებია დანინაურების შესაძლებლობა	A
9	უკეთესია დაგიფასდეს უმნიშვნელო საქმეების კეთება, ვიდრე გქონდეს ბევრი და შინაარსიანი სამუშაო, რომელიც არ გიფასდება	B
10	უკეთესია აკეთო მნიშვნელოვანი საქმე, რომლის გამო გაღიარებენ და შეგაქებენ	H
11	მირჩევნია უინტერესო საქმე და კარგი ურთიერთობები კოლეგებთან	I

12	მირჩევნია საინტერესო, მასტიმულირებელი სამუშაო, თუნდაც ამის გამო არ ვიყო პოპულარული კოლეგებში	H
13	აქტიური საქმიანობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა პასუხისმგებლობა და გადანაცვებების მიღების საშუალება	C
14	საუკეთესო სტიმული მუშაობისთვის არის მაღალი ხელფასი	A
15	ჩემთვის მნიშვნელოვანია კარგი ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, თუნდაც უინტერესო სამუშაო მქონდეს	D
16	ჩემთვის მნიშვნელოვანია ვაკეთო საინტერესო საქმე, თუნდაც ამის გამო მქონდეს ნელთბილი ურთიერთობა დეირექტორთან	A
17	მირჩევნია ვიმუშაო საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე, თუნდაც ნაკლებ დაფასებას ვიღებდე	C
18	მირჩევნია მქონდეს არასაპასუხისმგებლო თანამდებობა, თუკი ჩემს ნამუშევარს აღიარებენ და შეაქებენ	B
19	ჩემთვის სტიმულია, როდესაც ნამუშევარს მიქებენ	B
20	ჩემთვის სტიმულია ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან კარგი ურთიერთობები	D
21	მირჩევნია, მივალწიო კარგ შედეგებს რთული სამუშაოს შესრულებით, ვიდრე ვაკეთო იოლი და მაღალანაზღაურებადი საქმე	F
22	მირჩევნია მქონდეს მაღალანაზღაურებადი სამუშაო და არ მიწვევდეს რაიმე რთული პრობლემების მოგვარება	A
23	ჩემთვის კოლეგების მხარდაჭერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მუშაობისთვის მიღებული აღიარება	I
24	კოლეგებთან ურთიერთობაზე მეტად ვაფასებ, როდესაც აღიარებენ და აფასებენ ჩემს ნამუშევარს	B
25	მუშაობაში მეტად მასტიმულირებს კოლეგების მხრიდან დაფასება და არა პასუხისმგებლობა	I
26	საპასუხისმგებლო საქმის კეთება მასტიმულირებს მეტად, ვიდრე თანამდებობრივი დანინაურების შესაძლებლობა	C

27	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ვაკეთო საპასუხისმგებლო საქმე, თუნდაც არ არსებობდეს დანინაურების შესაძლებლობა	C
28	მე უფრო მაინტერესებს დანინაურება, თუნდაც სამუშაო უინტერესო იყოს	E
29	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ჩემი მუშაობის მიმართ დამოკიდებულების კორექტული გამოხატვა, ვიდრე აღიარება და შექება	E
30	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია აღიარება და შექება, ვიდრე ცოდნა იმისა, იღბლიანი ვარ თუ არა მუშაობაში	B
31	კოლეგების მხარდაჭერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ურთიერთობები ხელძღვანელობასთან	I
32	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, ვიდრე კოლეგების მხარდაჭერა	D
33	უპირატესობას ვანიჭებ საპასუხისმგებლო საქმეს, თუნდაც ის უინტერესო იყოს	C
34	უპირატესობას ვანიჭებ საინტერესო საქმეს, თუნდაც ის არ იყოს საპასუხისმგებლო	H
35	იმისთვის, რომ ვიგრძნო დაკმაყოფილება სამუშაოსაგან, მთავარია, რომ ის კარგად ანაზღაურებადი იყოს	A
36	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაო იყოს შინაარსიანი და თუნდაც დაბალანაზღაურებადი	H
37	თუ მომიწევს სამუშაო ადგილის გამოცვლა, მხოლოდ იმიტომ, რომ ამ სამუშაოზე აღარ იარსებებს დანინაურების შესაძლებლობა	E
38	თუ გამოვიცვლი სამუშაო ადგილს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არ მექნა თვითრეალიზების საშუალება	P
39	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია ინფორმაცია ჩემი წარმატების შესახებ, ვიდრე კარგი ურთიერთობა დირექტორთან	F
40	მირჩევნია მქონდეს კარგი ურთიერთობა დირექტორთან, ვიდრე ინფორმაცია ჩემი წარმატებების შესახებ	D
41	უკეთესია იქონიო კარგი ურთიერთობები დირექტორთან, ვიდრე გააფუჭო ისინი თანამდებობრივი დანინაურების შედეგად	D

42	უმჯობესია მიიღო დანინაურება, თუნდაც ამის გამო გაფუჭდეს ურთიერთობები ღირეექტორთან	E
43	თუ დანინაურება გულისხმობს რუტინული სამუშაოს შესრულებას, მირჩევნია უარი ვთქვა ასეთ დანინაურებაზე	H
44	მირჩევნია დანინაურება, თუნდაც ახალი სამუშაო რუტინული იყოს	E
45	უპირატესობას ვანიჭებ ისეთ ჯგუფში მუშაობას, სადაც კარგი თანამშრომლობაა; კოლეგების მხარდაჭერა ჩემთვის გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ვიმუშაო მარტო და მქონდეს მაღალი ხელფასი	I
46	მე მირჩევნია ვიმუშაო მარტო და მქონდეს მაღალი ანაზღაურება	A
47	მე მომწონს პასუხისმგებლობა, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ვერ ვაღწევ წარმატებას და ვერ ვამართლებ მოლოდინებს	C
48	სჯობს წარმატებით განახორციელო კონკრეტული დავალება, ვიდრე გქონდეს დიდად საპასუხისმგებლო სამუშაო	F
49	მირჩევნია დამიფასდეს ის, რასაც ახლა ვაკეთებ, ვიდრე უფრო მაღალ თანამდებობაზე დამანინაურონ	B
50	დანინაურება ყოველთვის სასურველია, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ახალ ადგილზე მუშაობა არ დაგიფასდება	E
51	ჩემთვის უფრო მნიშვნელოვანია მხარდაჭერა და თანამშრომლობა კოლეგებთან, ვიდრე დანინაურება რომელიც მათ დამამორებს	I
52	მირჩევნია დანინაურება თანამდებობაში, თუნდაც მომიწიოს კოლეგებთან განშორება	E
53	უმჯობესია წარმატებით აკეთო ის, რაც გევალება, ვიდრე გქონდეს უფრო საინტერესო, მაგრამ უფრო ხშირად წარუმატებელი სამუშაო	F
54	მირჩევნია საინტერესო და რთული საქმე, ვიდრე მოსაწყენი	H
55	სჯობს ზოგჯერ დათმო წარმატებები საქმეში, მაგრამ დარჩე შენს კოლეგებთან ერთად	I
56	მთავარია ყოველთვის იყო წარმატებული, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც არ გაგაჩნია კოლეგების მხარდაჭერა	

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Social and Political Sciences

Maia Kalandadze

DEVELOPING OF EMPLOEES AS A CORE VALUE OF
ORGANISATION DEVELOPMENT (EXAMPLE OF A PRIVATE
GEORGIAN ORGANISATION)

Master Program “Organizational Development and Consulting”

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

supervisor: Full Prof. Nodar Belkania

Tbilisi,
2017

~