

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

იარაჯული მარიამი

სასწავლო ორგანიზაციის თვისებრივი ანალიზი  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მაგალითზე

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და  
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია, სრული პროფესორი

თბილისი

2018

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „სასწავლო ორგანიზაციის თვისებრივი ანალიზი თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მაგალითზე“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის სამაგისტრო პროგრამის „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

მოცემული ნაშრომი ანალიტიკური ხასიათისაა და მისი მთავარი მიზანს წარმოადგენს სასწავლო ტიპის ორგანიზაციის თვისებრივი მახასიათებლების გამოვლენა და ანალიზი თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მაგალითზე. ნაშრომის მიზანი არის აგრეთვე იმის გაცნობიერება, რომ ორგანიზაცია არ არის სტატიკური ორგანიზმი, ის ცოცხალი სტრუქტურაა და შესაძლებელია როგორც მისი ცალკეული ელემენტების, ასევე მთლიანობის ცვლილება და ევოლუცია.

სამაგისტრო ნაშრომის შესავალი მოიცავს თემის მოკლე მიმოხილვას, მის აქტუალობას, კვლევის ამოცანების, გამოყენებული მეთოდის და მისი ანალიზით მიღებული შედეგების პრეზენტაციას. პირველი თავი წარმოადგენს ორგანიზაციის, როგორც ცნების განმარტებას, მის ზოგად კლასიფიკაციას. მეორე თავი შეეხება ორგანიზაციის განვითარების ფაზებს, მათ ძირითად მახასიათებლებს, თითოეული მათგანის დადებით და უარყოფით მხარეებს. მესამე თავში გამოკვეთილია ორგანიზაციის შვიდი არსებითი ელემენტი და თითოეული მათგანი განხილულია განვითარების ოთხი ფაზის ჭრილში. მეოთხე თავი ეთმობა კვლევას, საკვლევი ორგანიზაციის მცირე მიმოხილვას, დასახული მიზნის შესაბამისად გამოკვეთილ ამოცანებს, გამოყენებულ მეთოდს, კვლევის პროცესში წამოჭრილ სირთულეებს, კვლევის შედეგების ანალიზს და რეკომენდაციებს.

ნაშრომის ფარგლებში კვლევა ჩატარდა ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზის ადაპტირებული კითხვარით (Glasl, Kalcher, Piber) (დანართი #1).

უნდა აღინიშნოს, რომ თავდაპირველად იგეგმებოდა მხოლოდ უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის თანამშრომლების გამოკითხვა, თუმცა საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, გადაწყდა კვლევის პროცესში სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის ჩართვაც.

კვლევის პროცესში გამოვლინდა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, როგორც სასწავლო ორგანიზაციის ძირითადი თვისებრივი მახასიათებლების ამჟამინდელი მდგომარეობა, ორგანიზაციის წევრებისთვის სასურველი მდგომარეობა, პრობლემები, რომლის წინაშეც დგას უნივერსიტეტი და მათი გადაჭრის სავარაუდო გზები.

## **Abstract**

### **Qualitative analysis of the educational organization on the example of TSU**

**Mariami Iarajuli, M.I**

Master's thesis "Qualitative analysis of the educational organization on the example of TSU" represents a work to earn master's degree in "Organization development and consulting" and it is performed in Tbilisi state university, faculty of social and political sciences.

Presented work is mostly analytical and its main purpose is to reveal qualitative features of the educational organization on the example of Tbilisi state university. Also, another purpose of this thesis is to realize that organization is not a static organism, it is an active, alive structure and it is possible to change and evolve some of its elements and also on the whole.

The introducing part of the thesis includes a brief description of the topic, its relevance, research tasks, used method and a review of the obtained results.

The first chapter gives a definition of the organization as a concept, its classification in general.

The second chapter describes four phase of the organization development, its main characteristics, the advantages and the disadvantages of it.

In the third chapter it is specifically explained the seven basic element of the organization and all of it is discussed in the context of four phases of the organizational development.

In the last chapter is represented a research, a short review of the organization (TSU), research tasks, used method, some difficulties of the research process, analysis of the results and recommendations.

In the research process is used an adapted qualitative diagnosis questionnaire of the organization. (attachment #1)

It should be noted, that from the beginning it was planned to inquire only the staff of the administration, but later, it was decided to involve students and academic personnel in the process.

In the research process was revealed TSU's main qualitative characteristics condition, as the educational organization, its members desired condition, the problems that the organization is now facing and possible ways for solving them.

## სარჩევი

ანოტაცია.....	2
Abstract.....	4
სარჩევი.....	6
შესავალი.....	8
<b>თავი 1. ორგანიზაციების ზოგადი დახასიათება, მათი განვითარების ფაზები და ძირითადი ელემენტები.....</b>	<b>10</b>
1.1 ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება.....	10
1.2 ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზა.....	12
1.2.1 პიონერული ფაზა.....	12
1.2.2 მართვის სტილი და ტექნიკები პიონერულ ფაზაში.....	15
1.2.3 პიონერული ფაზის კრიზისი.....	15
1.2.4 მართვა პიონერული ფაზის კრიზისში.....	17
1.2.5 დიფერენციაციის ფაზა.....	18
1.2.6 მართვის სტილი და ტექნიკები დიფერენციაციის ფაზაში.....	20
1.2.7 დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი.....	21
1.2.8 მართვა დიფერენციაციის ფაზის კრიზისში.....	21
1.2.9 ინტეგრაციის ფაზა .....	23
1.2.10 მართვის სტილი და ტექნიკები ინტეგრაციის ფაზაში.....	23

1.2.11 ასოციაციის ფაზა.....	25
1.2.12 მართვის სტილი და ტექნიკები ასოციაციის ფაზაში.....	26
1.3 ორგანიზაციის 7 ელემენტი და მათი ევოლუცია განვითარების 4 ფაზის ჭრილში.....	26
1.3.1 ორგანიზაციის 7 ელემენტი.....	26
1.3.2 ორგანიზაციის 7 ელემენტის ევოლუცია განვითარების 4 ფაზის ჭრილში.....	28
<b>თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია.....</b>	<b>30</b>
2.1 კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის აღწერა.....	30
2.2 კვლევის მეთოდოლოგია; მიზანი და ამოცანები.....	32
2.3 კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა.....	33
2.4 კვლევის შედეგების პრეზენტაცია.....	35
<b>თავი 3. კვლევის ანალიზი.....</b>	<b>42</b>
3.1 კვლევის შეზღუდვები.....	51
<b>თავი 4. დასკვნა.....</b>	<b>52</b>
<b>თავი 5. რეკომენდაციები.....</b>	<b>54</b>
ბიბლიოგრაფია.....	56
დანართი #1 (კითხვარი).....	57
დანართი #2 (შეფასების ცხრილი).....	65
დანართი #3 .....	67

## შესავალი

თანამედროვე ეპოქა მუდმივი ცვლილებებით და გარდაქმნებით ხასიათდება, რომლებიც უკავშირდება ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროს, ტექნოლოგიურ და სოციალურ პროგრესს, კონკურენციის გაძლიერებას და ა.შ., თუმცა მხოლოდ ეს ჩამოთვლილი ცვლილებები არ წარმოადგენენ ორგანიზაციის განვითარების და წარმატების საფუძველს. მსოფლიოში მიმდინარე ამ პროცესების მთავარ აქტივს წარმოადგენს არა მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები, არამედ ადამიანი (ჯაჯი, ა.ტ., რობინსი, პ.ს., 2009), რომელიც აღჭურვილია ცოდნით, ინტელექტით, ინოვაციური ხედვით. სწორედ ამ თვისებების მქონე ადამიანი ხდის ორგანიზაციას წარმატებულს.

დღესდღეობით ორგანიზაციები უამრავი გამოწვევის წინაშე დგანან, მუდმივი ცვლილებები კი მათი ყოველდღიური საქმიანობის პარალელური პროცესია. ზოგიერთი მათგანი უბრალოდ აიგნორებს ცვლილებების საჭიროებას, ზოგი ამკაცრებს კონტროლს და ხდება უფრო ბიუროკრატიული (Jones, B.B., Brazzel, M. 2014). ის ორგანიზაციები და ხელმძღვანელები კი რომლებიც არ არიან დაინტერესებულნი ორგანიზაციის განვითარებით, განწირულნი არიან.

სასწავლო ორგანიზაციები, რომლებიც არ ეწევიან კომერციულ საქმიანობას, საკმაოდ ხშირად დგებიან ცვლილებების წინაშე. წინამდებარე ნაშრომის მიზანი სწორედ ამ ტიპის ორგანიზაციის ანალიზი და მის წინაშე მდგარი ცვლილებების საჭიროების განსაზღვრაა.

მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანები:

- ორგანიზაციის თვისებრივი მახასიათებლების მიმოხილვა
- კვლევის ჩატარება
- დასკვნების შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება

ორგანიზაციის თვისებრივი ანალიზი თსუ-ს მაგალითზე წარმოადგენს მის დიაგნოსტიკურებას განვითარების ოთხი ფაზის და შვიდი ბაზისური ელემენტის მიხედვით.



ამისთვის გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის ერთ-ერთი მეთოდი - კითხვარი.

აღნიშნული კვლევა მოგვცემს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

- როგორია ორგანიზაციის წევრთა აზრი მისი თითოეული ელემენტის ძირითად მახასიათებლების შესახებ
- განვითარების რომელ ფაზაში ან რომელი ფაზის კრიზისშია ამჟამად უნივერსიტეტი
- რა აუცილებელი ცვლილებების წინაშე დგას ის განვითარების გზაზე
- როგორია ორგანიზაციის წევრთა „სასურველი მდგომარეობა“

ყოველივე ზემოაღნიშნული კი საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ ცვლილებების საჭიროება და შევიმუშავოთ შესაბამისი რეკომენდაციები.

## თავი 1. ორგანიზაციების ზოგადი დახასიათება, მათი განვითარების ფაზები და ძირითადი ელემენტები

### 1.1 ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება.

ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულადაა

მიმართული საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. ადამიანთა ესა თუ ის

ჯგუფი რომ ჩაითვალოს ორგანიზაციად, საჭიროა შესრულდეს შემდეგი პირობები:

1) უნდა არსებობდეს მინიმუმ ორი ადამიანი, რომლებიც თავს მოცემული ჯგუფის

წევრებად ჩათვლიან;

2) უნდა არსებობდეს უკიდურეს შემთხვევაში ერთი მიზანი მაინც, რომელსაც

ჯგუფის ყველა წევრი გაითავისებს.

განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს. ფორმალური ორგანიზაციის განმარტება ემთხვევა ორგანიზაციის ზემოთ მოყვანილ განმარტებას, ამიტომ, როცა საუბარია ორგანიზაციაზე, ყოველთვის მხედველობაშია ფორმალური ორგანიზაცია. არაფორმალური ორგანიზაციები ფორმალურისგან განსხვავებით იქმნება სპონტანურად განსაზღვრული მიზნის/მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციის მიზანთან დაკავშირებით მას ყოფენ ორ ჯგუფად: კომერციული (მოგებაზე ორიენტირებული) და არაკომერციული ორგანიზაციები. ფრიდის გლაზლი ორგანიზაციის სამ ქვესისტემაზე დაყრდნობით გამოყოფს ორგანიზაციის სამ მთავარ ტიპს: პროფესიული ორგანიზაცია, მომსახურების სფეროს ორგანიზაცია და მაწარმოებელი ორგანიზაცია (Glasl, 2002).

A.Bos-ის (1972) მიხედვით პროფესიულ ორგანიზაციებს გააჩნიათ შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები: ორგანიზაციის მიზანი არის „იდეების წარმოება“, მთავარი მაფორმირებელი პრინციპი კი თანამშრომლების პროფესიული თავისუფლება. ამ ტიპის ორგანიზაცია მუდმივადაა დაკავებული თანამშრომლების სწავლებით და განვითარებით (Glasl, 2002). სწორედ პროფესიული ორგანიზაციის ერთ-ერთ სახედ შეიძლება ჩაითვალოს სასწავლო ორგანიზაცია, რომელიც შეიძლება განვმარტოთ როგორც ორგანიზაცია, რომელიც ახორციელებს საგანმანათლებლო საქმიანობას იმ მიზნებთან შესაბამისობაში, რომლის მისაღწევადაც ეს ორგანიზაცია შეიქმნა.

საქართველოში სასწავლო ორგანიზაციები იყოფა შემდეგ ტიპებად: სკოლამდელი საგანმანათლებლო ორგანიზაცია, ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაცია და უმაღლესი საგანმანათლებლო ორგანიზაცია, რომელიც თავის მხრივ იყოფა სამ სახედ:

- კოლეჯი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს აკადემიური უმაღლესი განათლების მხოლოდ პირველი საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამას.
- სასწავლო უნივერსიტეტი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამას/პროგრამებს, გარდა დოქტორანტურისა.
- უნივერსიტეტი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს სამივე საფეხურის უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებს და სამეცნიერო კვლევებს. (<http://www.mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>)

## 1.2 ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზა

### 1.2.1 პიონერული ფაზა

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

განვიხილოთ თითოეული ფაზის გამოწვევები.

პიონერული საწარმო მისი ყველაზე წმინდა გაგებით წარმოადგენს საწარმოს, რომელსაც ავტოკრატიულად მართავს მისი დამფუძნებელი. (Glasl & Lievegoed; 2004). ხელმძღვანელობა მთლიანად ეყრდნობა იმ პრესტიჟს, რომლითაც პიონერი მეწარმე სარგებლობს თავის თანამშრომლებს შორის. თუ სირთულე წარმოიქმნა, პიონერი აუცილებლად პოულობს გამოსავალს, მისი უდავო ავტორიტეტი კი უფრო მეტად გამყარებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა დასაქმებულს, თითოეული მათგანი პირადად მის მიერაა აყვანილი სამუშაოზე.
- მისთვის კარგადაა ცნობილი საწარმოს მუშაობის სპეციფიკა, რადგან ბევრი რამ აქ პირადად მისი შექმნილია.

ურთიერთობა პიონერ მეწარმეს და მის დაქვემდებარებულებს შორის არის პირდაპირი და უშუალო, ის „მათ ენაზე“ საუბრობს და სწორედ ეს ფსიქოლოგიური სიახლოვე ხელმძღვანელს და შემსრულებლებს შორის, განაპირობებს კომუნიკაციის მოქნილობას და ეფექტურობას. პიონერული ფაზის მუშაობის სტილი იმპროვიზაციაა, რაც

სიტუაციასთან მორგების მაღალ ხარისხს განაპირობებს. მომუშავეები არ არიან შეზღუდულნი, მათ აქვთ ფართო სპეციალიზირებული ცოდნა და შეუძლიათ შეასრულონ ერთზე მეტი დავალება. გარდა ამისა, საწარმო სწრაფად ახდენს ადაპტირებას ცვალებად საბაზრო პირობებში. (Glasl & Lievegoed; 2004).

პიონერულ საწარმოს არ ახასიათებს პერსონალზე ზრუნვა. თანამშრომლებთან დაკავშირებით ასეთი ტიპის საწარმოში საკმაოდ მარტივი გადაწყვეტა არსებობს - როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება, საწარმო იყვანს დამხმარე ძალას, როცა მცირდება - ათავისუფლებს მათ. ვინ ასეთი სტილით მუშაობას უძლებს, ის ხდება ორგანიზაციის ნაწილი, ვინც ვერა - მეტწილად „უხმაუროდ“ ქრება ორგანიზაციიდან.

პიონერული საწარმო ძირითადად მოღვაწეობს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც პირადად იცნობს მთელ თავის კლიენტურას. მისი ძირითადი მიზანი მათთან ურთიერთობაა პირადი კონტაქტების დონეზე.

პიონერული საწარმო მუშაობს შეკვეთიდან შეკვეთამდე: იწარმოება ის რაც შეკვეთილია და რაც იყიდება. ძველი და კარგად ნაცნობი მომხმარებლისთვის ხშირად სხვა სამუშაოებიც სრულდება. ამ დროს პიონერმა მმართველმა არ იცის, თუ რამდენი უჯდება გარკვეული სახის მომსახურება და სამუშაო, ის მხოლოდ საერთო შემოსავლით ინტერესდება, სხვა დანარჩენზე კი გამოცდილებას და ინტუიციას ეყრდნობა.

პიონერული საწარმოს გაზრდისთვის პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

- „კონგლომერატის ფორმა“ - თავდაპირველი საწარმო იშლება უფრო მცირე ნაწილებად, რომლებიც იმართებიან პიონერული სტილით, ხოლო ცენტრალური საწარმო ხდება ე.წ. „ფინანსური ჰოლდინგი“. სამუშაოდ მიიღებიან ახალგაზრდები პიონერული მენტალიტეტით. ყოველი შვილობილი კომპანია ვალდებულია ანგარიშით წარსდგეს პიონერთან ცენტრალურ საწარმოში.

- „ოჯახური საწარმო“ - ერთი შეხედვით ცოტა უცნაურია, რა კავშირი შეიძლება ჰქონდეს მას პიონერულ სტილთან, მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ სწორედ ამ უკანასკნელისგან გამომდინარეობს, განსაკუთრებით მმართველობის სფეროში.

„ოჯახურია“ საწარმო, როდესაც:

- საწარმოს ხელმძღვანელობა ერთი ოჯახის ხელშია (ერთ თაობაზე მეტი);
- ხელმძღვანელის ოჯახის წევრები შედიან მრჩეველთა კომისიაში ან მსგავს ორგანოში;
- საწარმოს მმართველობის სტილი ოჯახური მმართველობის სტილის იდენტურია;
- ოჯახი აფინანსებს საწარმოს;
- ადგილი ოჯახში განსაზღვრავს ადგილს საწარმოში;

„ოჯახურ“ საწარმოს ახასიათებს შემდეგი სუსტი მხარეები:

- ოჯახური კონფლიქტი და ინტერესთა შეჯახება;
- ნეპოტიზმი - ოჯახის წევრებმა „უნდა“ დაიკავონ წამყვანი

თანამდებობები საწარმოში;

- პანიკური შიში გარე ფინანსირების მიმართ;
- წარმოებული პროდუქციის ღირებულების შეუფასებლობა;

უნდა აღინიშნოს, რომ სუსტი მხარეების მიუხედავად, ზოგიერთმა ოჯახურმა საწარმომ დიდ წარმატებას მიაღწია. ეს კი მოხდა იმ „რკინის კანონის“ წყალობით, რომლის მიხედვითაც ოჯახის წევრი მხოლოდ მაშინ ხდება საწარმოს ნაწილი, როცა ის მიაღწევს წარმატებას მის ფარგლებს გარეთ.

### 1.2.2 მართვის სტილი და ტექნიკები პიონერულ ფაზაში

პიონერი - განსაკუთრებით ორგანიზაციის თავდაპირველი ჩამოყალიბების ეტაპზე - გვევლინება როგორც ძლიერი, ქარიზმატული მმართველი, რომელიც ადაფრთოვანებს გარშემომყოფებს. გავლენიან პირებთან პირადი ურთიერთობის გზით პიონერი ქმნის კაპიტალს, ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის ნაწილს კი საკუთარი შეხედულებების და პირადი ნდობის საფუძველზე ანაწილებს. სანამ პიონერული ფაზა ჯერ კიდევ „ჯანმრთელია“, ხელმძღვანელობის სტილი არ იწვევს არანაირ ეჭვს. სიტუაცია იცვლება, როგორც კი კრიზისის პირველი ნიშნები იჩენს თავს - ავტოკრატიული მმართველობა გარდაიქმნება დიქტატორულად და მოუქნელად.

თუ პიონერული ფაზა მიიღებს ე.წ „განათლებულ“ სახეს, მაშინ ხელმძღვანელობა ხდება პატრიარქალური/მატრიარქალური.

პიონერული ფაზისთვის უცხოა მართვის სტანდარტიზებული ტექნიკა. მათ სწამთ პიროვნების და იმპროვიზაციის ძალის, ამიტომ მართვაც მარტივია. პეტერსი და ვეტერმანი გვთავაზობენ მართვის ტექნიკას „Management By Walking Around“ - პიონერს არ სჯერა სტატისტიკური მონაცემების და მათ საფუძველზე არანაირ გადაწყვეტილებას არ იღებს, მას ურჩევნია პირადი საუბრებით მოაგროვოს საჭირო ინფორმაცია.

ორგანიზაციაში ჩნდება „თეთრი ლაქები“ მაშინვე, როცა პიონერს აღარ შეუძლია სამუშაო ადგილების პირადად გაკონტროლება.

### 1.2.3 პიონერული ფაზის კრიზისი

პიონერული საწარმოს სიძლიერე მის პოტენციალში და იდენტურობაშია, რაც თავს იჩენს პიონერის პიროვნებაში. პიონერი მეწარმე ერთი თავით მაღლა დგას თავის თანამშრომლებზე. მას არ შეუძლია აღიქვას კიდევ ერთი ლიდერის არსებობის ფაქტი.

პიონერი მმართველი ხელმძღვანელობს საწარმოს და არ ავითარებს მენეჯმენტს, სწორედ ამიტომაც, რომ ხშირად მათი წინსვლა გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს.

პიონერული საწარმო განაგრძობს კრიზისის ფაზაში არსებობას მანამ, სანამ:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს;
- პიონერი პირადად იცნობს ყველა მომხმარებელს;
- ტექნიკის და ბაზრის სტაბილურობის სფეროში დაგროვილი გამოცდილება თამაშობს გარკვეულ როლს;
- წარმოების პროცესი და სამუშაო ბოლომდე აღქმულია;

აქედან გამომდინარე, პიონერი აღიქვამს საწარმოს, როგორც დახურულ, დინამიურ სისტემას, რომლის ნაწილი არის პერსონალიც და მომხმარებელიც. დახურულობაშია ერთდროულად მისი სიძლიერეც და სისუსტეც. პიონერული საწარმო აღწევს თავისი შესაძლებლობების პიკს, როდესაც:

- გარე სამყარო იცვლება და აღარ ემთხვევა პიონერის „სამყაროს მოდელს“;
- ტექნიკის ცვლილებისას, როდესაც მხოლოდ ახალ პროდუქციას შეუძლია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი;
- ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელიც ითვისებს მის მომხმარებელს;
- ბაზარი იზრდება და პირადი კონტაქტები მომხმარებელთან შეუძლებელი ხდება;
- მნიშვნელოვანი სოციალური ძვრისას, მაგალითად, თუ სამსახურში მიიღეს ახალი თანამშრომლები აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენებით მმართველობზე;

ზემოთ ჩამოთვლილის გარდა არსებობს აგრეთვე პიონერული საწარმოს ხანდაზმულობის ფაქტორიც, რომელსაც ასევე მივყავართ კრიზისამდე. კრიზისულ სიტუაციას ახასიათებს შემდეგი სიმპტომები:

- მოგების შემცირება;
- კონფლიქტის აღმოცენება ხელმძღვანელობაში;
- მომხმარებელთა პრეტენზიების ზრდა;



- კომუნიკაციის დარღვევა;
- ინფორმაციის ნაკლებობა;
- მოტივაციის დაქვეითება;

ამ სიმპტომების გამოვლენის შემთხვევაში პიონერი შეიძლება მოიცვას შიშმა, რომ მისი ინტუიცია და გამოცდილება აღარ არის საკმარისი. თანამშრომლები ამჩნევენ მათი მმართველის სისუსტეს და ნელ-ნელა იწყება ღია ბრძოლა ძალაუფლების გადასანაწილებლად.

#### 1.2.4 მართვა პიონერული ფაზის კრიზისში

როდესაც ორგანიზაცია შედის პიონერული ფაზის კრიზისში, ეს პირველ რიგში თავს იჩენს მართვაში. წარმოიშვება ისეთი პრობლემები, რომლებიც ვეღარ გადაწყდება პიონერული ფაზის ფარგლებში:

- შინაგანი და გარეგანი ზოგადი ხედვის დაკარგვა;
- კომუნიკაციის რღვევა
- ხელმძღვანელობის უმოქმედობა;
- კომპეტენციების გაურკვეველობა განყოფილებებში;
- პიონერისთვის „გაფილტრული“ ინფორმაციის მიწოდება, რათა დაუმალონ მას რეალური მდგომარეობა;
- ძალაუფლებისთვის ბრძოლა თანამშრომლებს შორის;
- კონფლიქტები;

როგორც წესი, პიონერი ამ ყველაფერზე რეაგირებს პანიკით, ცდილობს დაიცვას თავისი ავტორიტეტი და მოქმედებს მკაცრად.

შემოთ აღწერილ პიონერული მმართველობის სტილს ადგილი აქვს ნებისმიერი

ორგანიზაციის ისტორიაში, რომელიც პატარა საწარმოდან უფრო მოცულობით საწარმოდ გარდაიქმნა.

### 1.2.5 დიფერენციაციის ფაზა

პიონერული საწარმოს პრობლემატიკაზე ლოგიკური პასუხი არის საწარმოს მეცნიერული მართვა, (Glasl & Lievegoed; 2004) რაც წარმოადგენს დიფერენციაციის ფაზის ამოსავალ წერტილს.

საწარმოს მართვის ახალი ფილოსოფიის სათავეებთან ორი პიროვნება დგას: ამერიკელი ფ.უ. ტეილორი და ფრანგი ა. ფაიოლი.(Glasl & Lievegoed; 2004). მათ გააერთიანეს ერთმანეთში ორგანიზაციის შესახებ პრაქტიკაში აპრობირებული სწავლება და საწარმოს მმართველობის სამეცნიერო თეორიები. ორივე მათგანი ერთსა და იმავე მოსაზრებაზე მუშაობდა, განსხვავება ისაა, რომ ტეილორი იწყებს ქვემოდან, პირველადი პროცესებიდან, შრომის სისტემატიზირებული განაწილებიდან და სპეციალიზაციიდან, სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზებიდან მანქანა-დანადგარების დახმარებით. ის არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურს - მეწარმეს.

ფაიოლი კი პირიქით, ზემოდან იწყებს და აგებს თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას. მას საწარმოს რაციონალურ მმართველად „ადმინისტრაცია“ წარმოუდგენია.

დიფერენციაციის ფაზას პიონერულთან შედარებით მეტი წესრიგი ახასიათებს. ამ ფაზაში ორგანიზაცია უპირატესობას ანიჭებს დაგეგმვას იმპროვიზაციის ნაცვლად. მოქმედებების ემოციურობას და სპონტანურობას ცვლის რაციონალური სისტემა. განვითარების ამ საფეხურს საერთო საქმეზე ცენტრალიზება ახასიათებს, არაფორმალურ ურთიერთობებს კი მოწესრიგებული და ფორმალური ურთიერთობები ცვლის. ამ ფაზაში ორგანიზაციები მუშაობენ რამდენიმე მთავარი პრინციპით:

- მექანიზაცია

- სტანდარტიზაცია
- სპეციალიზაცია
- კოორდინაცია
- ფორმალიზაცია

მექანიზაციის პრინციპი - ამ პრინციპის თანახმად დამხმარე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება რეკომენდირებულია ყველგან, სადაც კი ეს შესაძლებელია.

სტანდარტიზაციის პრინციპის აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ მოხდეს ყველა ნივთის, პროცესის და წარმოების ყველა საშუალების რედუცირება ზუსტად განსაზღვრული სისტემის თანახმად.

სპეციალიზაციის პრინციპს მივყავართ იქამდე, რომ ცოდნის გაღრმავების, შესაძლებლობათა სრულყოფის და შეზღუდულ სფეროზე კონცენტრაციის წყალობით იზრდება შესრულებული სამუშაოს რაოდენობა და უმჯობესდება ხარისხი. დიფერენციაციის ფაზა სამი სახის სპეციალიზაციას ცნობს: ფუნქციური სპეციალიზაცია, სპეციალიზაცია მმართველობის სიბრტყეზე და სამუშაო ფაზების სპეციალიზაცია.

კოორდინაციის პრინციპის განხორციელების რამდენიმე განსხვავებული ხერხი გამოიყოფა:

- ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა - ურთიერთსაწინააღმდეგო ბრძანებების აღსაკვეთად;
- კონტროლის დიაპაზონი - პირდაპირ დაქვემდებარებულთა რიცხვი არ აღემატება 6-8 ადამიანს;
- შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაცია - ერთმანეთისგან განცალკევებით მოღვაწეობენ შტაბური დანაყოფების და ხაზობრივი დანაყოფების სპეციალისტები;
- ფულადი ჯილდო - გამომდინარეობს იმ მოსაზრებიდან, რომ ადამიანი მხოლოდ მაღალი ხელფასით შეიძლება იყოს მოტივირებული:

- კომუნიკაციის ტექნიკური საშუალებები - ხელმძღვანელობა უნდა ფლობდეს ინფორმაციას დაქვემდებარებული პირების მოქმედებების შესახებ, ხოლო დაქვემდებარებული პირები უნდა იყვნენ ხელმძღვანელობის გეგმების საქმის კურსში;
- მომზადების და სწავლების პროგრამა - ძირითადად არასამუშაო დროს ხდება ადამიანების მომზადება და იმის სწავლება, თუ როგორ შეასრულონ თავიანთი სამუშაო;

ფორმალისაციის პრინციპი წარმოადგენს დავალებების ლოგიკურ დალაგებას, აღწერას და დაფიქსირებას.

#### 1.2.6 მართვის სტილი და ტექნიკები დიფერენციაციის ფაზაში

დიფერენციაციის ფაზისთვის ყველაზე შესაფერისი არის მექანოკრატიული, ანუ როგორც მაქს ვებერი უწოდებს, ბიუროკრატიული მართვის სტილი. ამ ფაზაში მართვის იდეალურ სტილზე შეხედულება ვარირებს ავტორიტარულ სტილში ერთობლივი მოქმედებიდან კონსულტაციურ მოქმედებამდე.

მართვის სტილის ნორმირებისთვის ძალაუფლება ხდება ობიექტური, პირადი ურთიერთობები და მოთხოვნები ქრება, ან გადაიფარება ახალი ნორმებით - სამუშაოს გაწერილი ფორმით, ხელმძღვანელთა ინსტრუქციებით, ქცევის წესებით და სტანდარტებით.

დიფერენციაციის ფაზასთან ყველაზე ახლოსაა სისტემური მართვის ტექნიკა. ამ ფაზისთვის დამახასიათებელია ისიც, რომ მომუშავეები ბევრს ელიან ტექნიკური მმართველობიდან და არ აინტერესებთ შეესაბამება თუ არა მართვის სტილს და მენეჯმენტის ფილოსოფიას. აქ ორგანიზაცია და თანამშრომლები განიხილებიან როგორც ინსტრუმენტული უპირატესობა.

### 1.2.7 დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი

დიფერენციაციას გარდაუვლად მივყავართ დანაყოფთა მრავალფეროვნებასთან, რა დროსაც თავს იჩენს რიგი პრობლემებისა. ამ პრობლემების გაცნობიერების ფაქტს თავისთავად მოჰყვება იმის გაცნობიერებაც, რომ განვითარების ახალი ეტაპი უნდა დაიწყოს.

დიფერენციაციის ფაზის კრიზისის მნიშვნელოვანი სიმპტომებია:

- გახევება - ორგანიზაციის მოქნილობის საგრძნობლად შემცირება ფორმალიზაციის და ბიუროკრატიზაციის შედეგად;
- კოორდინაციის პრობლემები - დანაყოფები სულ უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, რაც ართულებს კოორდინაციას;
- ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები - ფერხდება კომუნიკაცია განყოფილებებს და ქვეგანყოფილებებს შორის;
- შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის პრობლემები - პროფესიონალთა რჩევები, რომლებიც თავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო როგორც პრეროგატივა, გადადის ბრძანებებში;
- მოტივაცია - მოტივაციის და თვითპროდუქტიულობის დაქვეითება;
- “By drives” მენეჯმენტი - ტოპ-მენეჯერების მცდელობას დამოუკიდებლად გადაჭრან პრობლემები მოაქვს უარყოფითი შედეგები;

### 1.2.8 მართვა დიფერენციაციის ფაზის კრიზისში

იმ აზრების და შეხედულებების დეფორმაცია, რომელიც თავიდან გამოსადეგი და წარმატების მომტანი იყო საწარმოსთვის, ახლა მას კრიზისში შეიყვანს. ეს კრიზისი მართვის ჭრილში შემდეგნაირად გამოიხატება:

- აზროვნების გახევება;
- თანამშრომლის მენტალიტეტი;

- დაყოფილი აზროვნება;
- კომპეტენციის ნეგატიური კონფლიქტები;
- ორგანიზაციის კოორდინაციის პარალელიზმი;
- მოტივაციის პრობლემები;

ორგანიზაციის ბევრი მმართველი ამაზე რეაგირებს სრულყოფილად ქცევის მცდელობით, თუმცა, როდესაც დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი საკმაოდ გამძაფრდება, გამოსავალი მხოლოდ თანამშრომლების მზადყოფნა იქნება, გადახედონ ორგანიზაციის და მართვის სისტემებს. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება გადაიდგას ნაბიჯი განვითარების შემდეგი ფაზისაკენ.

თუმცა, ყველა ფაზას ახასიათებს დასაწყისი და დასასრული. ამ ფაზის ბოლოსაც, თავს იჩენს ცვლილებების საჭიროება, რადგან ორგანიზაცია რამდენიმე ასპექტში არსებული სირთულეების გამო ვეღარ აგრძელებს ძველებურად ფუნქციონირებას, დიფერენციაციის ფაზის კრიზისს კი გადავყავართ ინტეგრაციის ფაზაში.

### 1.2.9 ინტეგრაციის ფაზა

ფრიდრიხ გეგელის მიხედვით, უნდა მოხდეს პირველი და მეორე ფაზების დადებითი ელემენტების სინთეზი და დაემატოს მას ახალი ელემენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის მათ შერწყმას. ამის შედეგად მივიღებთ მესამე ფაზას, რომელსაც ინტეგრაციის ფაზის სახელით მოვიხსენიებთ.

ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ არის სიცოცხლისუნარიანი და ნაყოფიერი, როდესაც შესაძლებელია მისი ზრდა და განვითარება. ორგანიზაციის თანამშრომლები ხელმძღვანელზე კი არ უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი, არამედ სამუშაოს შესრულებაზე. (Glasl & Livegoed, 2004). ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე და თითოეული მათგანის სურვილზე განვითარდნენ და იგრძნონ თავი რეალიზებულად. ინტეგრაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის თანამშრომლებს გარანტირებული აქვთ

უწყვეტი პირადი განვითარება, რათა მუდმივად შეეძლოთ ახალი პასუხისმგებლობების მიღება, იცვლებოდეს სიტუაცია და არ იქმნებოდეს სტატიკურობა.

გადამწიფებელი დიფერენციაციის ფაზიდან ინტეგრაციის ფაზაში გადასასვლელად აუცილებელია სოციალური ქვესისტემის სხვაგვარად გაგება, მის „აყვავებაზე“ ზრუნვა და კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან მისი სინთეზი. ამ ფაზის განვითარების აუცილებელი წინაპირობაა აგრეთვე მენეჯმენტის ზედა საფეხურის გუნდის ჩამოყალიბება, რომელიც ურთიერთობს მმართველობის სხვადასხვა დონის გუნდებთან.

დიფერენციაციის ფაზაში ორგანიზაცია თავის ფილოსოფიაში არ რთავდა ჯგუფებს, ამის საპირისპიროდ, ინტეგრაციის ფაზაში იქმნება ავტონომიური ან ნაწილობრივ ავტონომიური ჯგუფები, რომლებსაც სხვადასხვა დავალებების შესრულების პასუხისმგებლობა აკისრიათ. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ ყოველი ჯგუფის სამუშაო მჭიდროდ დაკავშირებულ მთლიანობას ქმნის. თუ დიფერენციაციის ფაზაში დაგეგმვის, მართვის და კონტროლის საშუალებით ხდებოდა პროდუქტიულობის გაზრდა, ამ ფაზაში თანამშრომელთა მოტივაცია ქმნის პროდუქტიულობის მაღალ დონეს.

ინტეგრაციის მოდელის რეალიზაციისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია პროცესების და საშუალებების ღირებულებათა საფუძვლიანი განხილვა, მათი ჯანსაღი მართვა, რაც გულისხმობს ოქროს შუალედის პოვნას - ის არ უნდა იყოს არც მკაცრად ნორმირებული და არც მთლად გაუკონტროლებელი.

პიონერულ ფაზაში თუ ეკონომიკური მიზნები იყო ყველა მოქმედების საფუძველი, დიფერენციაციის ფაზაში სისტემური დაგეგმვა გახდა უპირველესი, ინტეგრაციის ფაზა კი არის პირველი, სადაც სისტემური საწარმოს პოლიტიკის განვითარებაზე იწყება ზრუნვა.

#### **1.2.10 მართვის სტილი და ტექნიკები ინტეგრაციის ფაზაში**

ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაციის მართვის ძირითადი ფუნქცია არის კლიენტთა მოთხოვნების შესწავლა, ეს არის მისი მოქმედების საწყისი და სხვა ყველაფერი

გამომდინარეობს სწორედ ამ ამოცანის შესრულებიდან. მართვა ასრულებს აგრეთვე ისეთ ფუნქციებს, როგორებიცაა ბაზრის კვლევა, პროცესების მართვა და რესურსების განსაზღვრა, ორგანიზაციის პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შემუშავება, შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ორგანიზაციის მმართველობა. მართვის სტილი ამ ფაზაში იმითაა გამორჩეული, რომ აქ ორგანიზაციის სათავეში „მბრძანებლის“ ნაცვლად ვხვდებით ადამიანს, რომელიც არის თანამშრომელთა ცოდნის ხელშემწყობი. (Glasl & Lievegoed; 2004).

ინტეგრაციის ფაზაში მმართველობა სამი ძირითადი ტექნიკის გამოყენებით ხორციელდება:

- მთავარ იდეაზე ორიენტირებული მმართველობის მეთოდის დახმარებით თანამშრომლებმა იციან თავიანთი საქმიანობის არსი და მიზანი. (Management By Ideas)
- მიზნის შეთანხმების საშუალებით - თანამშრომლები მოქმედებენ დამოუკიდებლად, გონივრულად და თვითონ განსჯიან შესაძლებელია თუ არა გარკვეული მიზნის მიღწევა. შემდგომ ხდება შეჯამება და იმის გარკვევა, თუ რა სირთულები წარმოიშვა და როგორ უნდა იქნას ისინი დაძლეული. (Management By Objectives).
- დელეგირების საშუალებით - თანამშრომლებზე ნაწილდება გარკვეული უფლებამოსილებები, რაც მათი მუშაობის პროცესზე ახდენს ზემოქმედებას.

ინტეგრაციის ფაზის კონცეფციას ერთგვარად სინთეზში მოჰყავს გავლილი ფაზების ძლიერი მხარეები. ამ ფაზაში ხდება აქტუალური განვითარების დონის დიაგნოზი, რაც ამარტივებს ცვლილებების პროცესს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში აღარ არის წარმოდგენილი ქარიზმატულობა როგორც პერსონალური თვისება, არამედ მთელი სისტემა ისეა მოწყობილი, რომ ყველა თანამშრომელს საკუთარ საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა შეუძლია. ორგანიზაცია აცნობიერებს საკუთარ სისუსტეებს და ცდილობს მათ გამოსწორებას. თუმცა, არც ამ ფაზის შემდგომ წყვეტს განვითარებას და გადადის ასოციაციის ფაზაში.



### 1.2.11 ასოციაციის ფაზა

აქამდე წარმოდგენილი იყო საწარმოს განვითარების სამი ფაზა: პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის. შემდგომში მათ დაემატა მეოთხე, ასოციაციის ფაზა. 1975 წლიდან მეოთხე ფაზის წინასწარი კონცეფცია დაკონკრეტებულ იქნა „მოხდენილი საწარმოს“ მოდელამდე. მოხდენილი საწარმო ნიშნავს, რომ მუშას პროდუქციის შექმნაზე მეტი ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია და აქედან გამომდინარე უფრო მოტივირებულია შექმნას კარგი პროდუქტი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ „მოხდენილი საწარმო“ არ არის ასოციაციის ფაზის მოდელი, არამედ მისი რეალიზაციის ერთ-ერთი საშუალება.

Nils Brunsson-მა თავის წიგნში „The Organization Of Hipocrisy” (1991) გააქლერა, რომ საწარმოს გადარჩენისთვის გადამწყვეტი ხდება ის მომენტი, თუ როგორ შეუძლავს მას ზეგავლენის მოხდენი ფაქტორების არსებობის პირობებში ფუნქციონირება. სწორედ აქ მოიხსენიებს ავტორი მეოთხე ფაზას „ასოციაციის ფაზად“. (Glasl & Lievegoed; 2004).

ასოციაციის ფაზის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის დაკავშირება და ასოციაციური ინტეგრირება გარემოსთან ისე, რომ მას პარტნიორობის და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე შეუძლია ამ გარემოსთან ურთიერთქმედება. ეს ფაზა მთლიანად ორიენტირებულია გარე ურთიერთობებზე. განვითარების ამ ფაზაში ორგანიზაცია დომინანტური როლის მოსაპოვებლად ეძებს კონკრეტულ გზებს, რომელთა საშუალებითაც მოხდება საწინააღმდეგო აზრების და შეხედულებების კონსტრუქციულად მოგვარება. სწორედ ამ გზით იქმნება ერთმანეთთან დაკავშირებული საწარმო-ჯგუფები, ე.წ საწარმო-ბიოტიპები.

წინა სამი ფაზის მსგავსად ასოციაციის ფაზასაც გააჩნია თავისი უარყოფითი მხარეები. ამაში იგულისხმება ის, რომ შესაძლებელია ზემოთ ნახსენებმა ბიო-ტიპებმა არასასურველი დომინანტობა მიიღონ, რაც ეკონომიკურ ტოტალიტარიზმამდე მიგვიყვანს.

### 1.1.12 მართვის სტილი და ტექნიკები ასოციაციის ფაზაში

ასოციაციური ფაზის დანერგვა საშუალებას იძლევა გავიგოთ, რომ ორგანიზაციას შეუძლია სრულიად სხვა პოზიცია დაიკავოს მაკრო-ეკონომიკურ, მაკრო-პოლიტიკურ და მაკრო-კულტურულ გარემოში. ეს მას საშუალებას მისცემს კონსტრუქციულად გადაწყვიტოს გარდაუვალი კონფლიქტები. სწორედ კონფლიქტ-მენეჯმენტი საჭიროებს განსაკუთრებულ შესაძლებლობებს ამ ფაზაში (F. Glasl 1991). მართვის დანარჩენ საკითხებთან დაკავშირებით კი ასოციაციის ფაზა ინტეგრაციის ფაზის ანალოგიურია.

მართვის სტილი გამყარებული უნდა იყოს შესატყვისი ტექნიკით. ასოციაციის ფაზა აქაც მთლიანად იმეორებს ინტეგრაციის ფაზაში გამოყენებულ მართვის ტექნიკებს.

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

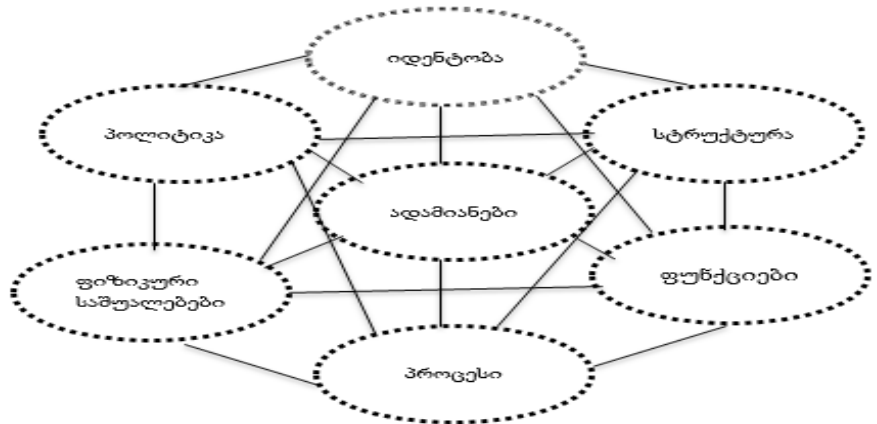
## 1.3 ორგანიზაციის 7 ელემენტი და მათი ევოლუცია განვითარების ოთხი ფაზის კრილში

### 1.3.1 ორგანიზაციის 7 ელემენტი

ორგანიზაციის განვითარების სისტემური თეორიების გაანალიზების შემდეგ, ფრიდრიხ გლაზლმა 1970-1980-იან წლებში შექმნა ორგანიზაციის მოდელი, რომელშიც 7 ბაზისური ელემენტი გამოყოფილი. მათ ორგანიზაციის განვითარებაში განსაკუთრებული როლი აკისრიათ. მხოლოდ მათი ურთიერთკავშირის ხარჯზე ახერხებს ორგანიზაცია ფუნქციონირებას, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი. (Glasl; et al; 2008).

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

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



საშუალებები.

სურ. №1 ორგანიზაციის 7 ელემენტი ფრიდრიხ გლაზლის (Glasl, et al; 2008) მოდელის მიხედვით.

ეს არსებითი ელემენტები ერთიანდებიან სამ ქვესისტემაში: იდენტობა და პოლიტიკა/სტრატეგია ქმნის კულტურულ ქვესისტემას, სტრუქტურა, ადამიანები და ცალკეული ორგანოები/ფუნქციები ერთიანდებიან სოციალურ ქვესისტემაში, ხოლო პროცესები და ფიზიკური საშუალებები ერთად წარმოადგენენ ტექნო-ინსტრუმენტულ ქვესისტემას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაცია ერთი ფაზიდან მეორეში გადავიდეს, აუცილებელია ამ პროცესში ჩართული იყოს კულტურული, სოციალური და ტექნიკური ქვესისტემები, თუმცა დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გარემოსაც.

### 1.3.2 ორგანიზაციის 7 ელემენტის ევოლუცია განვითარების 4 ფაზის კრილში

პიონერული ფაზის დასაწყისში ორგანიზაციის იდენტობა თავის თავში მოიაზრებს პიონერი მეწარმის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. დიფერენციაციის ფაზის დადგომისთანავე პიროვნებაზე ორიენტაცია ქრება, ხოლო ინტეგრაციის ფაზა არის პირველი, როდესაც ორგანიზაციის ამ ელემენტის გააზრებული ფორმირება იწყება, რასაც მოჰყვება მუშაობა მისიაზე. ასოციაციის ფაზა „თავდაყირა აყენებს“ იდენტობის პრინციპს: მუდმივი, ღია დიალოგის მეშვეობით გარე სამყაროს წარმომადგენლებთან ფორმირდება ორგანიზაციის იდენტობის მუდმივად განახლებადი პროფილი.

პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები შემდეგნაირად იცვლება: პიონერულ ფაზაში ისინი მთლიანად პიონერი მეწარმის ინტუაციაზე იყო დამოკიდებული, სპონტანურად ვითარდებოდა. დიფერენციაციის ფაზაში ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია შემუშავდება ხელმძღვანელობის მაღალ დონეზე ექსპერტებთან ერთად, შემდეგ ის გადაეცემა საბაზრო, ფინანსურ და გენერალურ ხელმძღვანელობას შესასრულებლად. მხოლოდ ინტეგრაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის თანამშრომლებს აქვთ საშუალება მონაწილეობა მიიღონ სტრატეგიის და პროგრამების ფორმირებაში, აქ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინიციატივას, პასუხისმგებლობას და თვითორგანიზებულობას.

პიონერულ ფაზაში ორგანიზაციის სტრუქტურის არანაირი ფორმალიზაცია არ არსებობს, ორგანიზაცია ყალიბდება პიონერის გარშემო და შედეგად იზრდება მხოლოდ სიგანეში, არ ხდება ფუნქციების გადანაწილება და მიზნობრივი ჯგუფების ჩამოყალიბება. პიონერული ფაზის ოდნავ შესამჩნევი სტრუქტურა და ქაოსი დიფერენციაციის ფაზაში რადიკალურად იცვლება წესრიგით - ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულები ყალიბდებიან ფუნქციური და ფორმალური ნიშნით. ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაციის

მოქნილობას განაპირობებს მრავალრიცხოვანი სტრუქტურული კონცეფციები, რომლებიც ისეა ორგანიზებული, რომ თითოეულ ადამიანს აძლევს სწავლის და განვითარების საშუალებას. წინა ფაზისგან განსხვავებით აქ ნაკლები იერარქიაა. ასოციაციის ფაზაში ორგანიზაციის საზღვრები გამჭვირვალეა. არსებითი ცვლილებები ეხება მმართველობით სტრუქტურას: ხელმძღვანელობის კომპეტენციები და ამოცანები შეძლებისდაგვარად ნაწილდება ქვედა საფეხურებზე.

პიონერულ ფაზაში სამუშაოზე მისაღებად პიონერთან პირადი დამოკიდებულება უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე კომპეტენციები - სამუშაოზე მიღება ხდება არაფორმალური კონტაქტების გზით. დიფერენციაციის ფაზაში სამუშაო ურთიერთობა წარმოიშვება საჭიროებისამებრ, და არა პირადი სიმპათია-ანტიპათიის საფუძველზე. თუმცა ამ ფაზაში კვლავ ვხვდებით პიონერული ფაზიდან შემორჩენილ არაფორმალურ ურთიერთობებს. ინტეგრაციის ფაზაში პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა ხელმძღვანელობის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად იქცევა და იძენს სტრატეგიულ მნიშვნელობას. ასოციაციის ფაზაში პრიორიტეტი ენიჭება სამუშაო პროცესში ინტეგრირებულ სწავლებას, როგორც მუდმივი განვითარების და გაუმჯობესების წინაპირობას.

ცალკეული ფუნქციები და სამუშაო ადგილები პიონერულ ფაზაში იქმნება არა ლოგიკურ და რაციონალურ საფუძველზე, არამედ განსაზღვრული პიროვნების გარშემო: ჯერ მოდის ადამიანი, შემდეგ ჩნდება სამუშაო პოზიცია. ამის საპირისპიროდ, დიფერენციაციის ფაზაში ფუნქციები სრულად გაწერილი, ფორმალიზებული და ფიქსირებულია. ინტეგრაციის ფაზაში ცალკეული ფუნქციები ერთმანეთთან აკავშირებს დაგეგმვას, შესრულებას და კონტროლს. თანამშრომლების სისტემატური როტაცია ზრდის მათ პოტენციალს და საქმიანობის ეფექტურობის და მოქნილობის საშუალებას იძლევა. ასოციაციის ფაზა ამ ელემენტთან დაკავშირებით მთლიანად ეყრდნობა ინტეგრაციის ფაზის მიღწევებს და ცდილობს უფრო მეტად განავითაროს ისინი.

პროცესებთან დაკავშირებით ორგანიზაცია განვითარების პიონერულ ფაზაში ხასიათდება საკმაოდ მარტივი მიდგომით - წარმატების საიდუმლო არის იმპროვიზაცია. ამიტომ პიონერულ ორგანიზაციაში არ იმუშავებს არც პროცესების თანამიმდევრული

დაგეგმვა და მართვა, არც მოქმედებათა სტანდარტიზაცია. დიფერენციაციის ფაზაში მისი მთავარი მახასიათებლები - სიტემატიზაცია და ავტომატიზაცია მთლიანად მოიცავს სამუშაო პროცესებსაც: პროდუქციის დამზადებით დაწყებული, მიწოდებით დამთავრებული. ინტეგრაციის ფაზაში ორგანიზაცია მოითხოვს და შესაძლებელს ხდის მასში მიმდინარე ყველა პროცესის გაცნობას თანამშრომელთათვის. ასოციაციის ფაზაში კი ცალკეული პროცესები ერთ მთლიანობაში ფორმირდება.

ფიზიკური საშუალებები პიონერულ ფაზაში მეორეხარისხოვან როლს თამაშობს, განსხვავებით დიფერენციაციის ფაზისგან, რომელიც შეგვიძლია მოვიხსენიოთ როგორც „ტექნო-ორიენტირებული“. განვითარების ამ ფაზაში ორგანიზაცია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ყოველგვარ ფიზიკურ საშუალებებს და დანადგარებს. ინტეგრაციის ფაზაში ფიზიკური საშუალებების უმთავრესი ფუნქცია თანამშრომლების მუშაობის ეფექტურობის გაზრდაა, ხოლო ასოციაციის ფაზაში ამ ელემენტს ორგანიზაციის მართვის პროცესის გაიოლების ფუნქცია ეკისრება.

სწორედ ამ 7 ელემენტის და განვითარების 4 ფაზის მიხედვით გავანალიზებთ თსუ-ს. ვნახავთ კონკრეტულად რომელ ელემენტს ექცევა მეტი ყურადღება, რომელი ბაზისური ელემენტი განვითარების რომელ ფაზაში იმყოფება და კვლევის შედეგების გათვალისწინებით რა დასკვნების გამოტანა შეგვიძლია.

## თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია

### 2.1 კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის აღწერა

ორგანიზაციული კვლევის ჩასატარებლად შერჩეულ იქნა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სფეროში მოქმედი ერთ-ერთი უდიდესი უნივერსიტეტი - ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 1918 წელს დაარსდა. ის იყო კავკასიაში პირველი ეროვნული უნივერსიტეტი, რომელმაც, ქართული საგანმანათლებლო ტრადიციების გათვალისწინებით, საფუძველი ჩაუყარა საქართველოში ევროპული ტიპის უმაღლეს სკოლას. (<https://www.tsu.ge/ge/about/history/>). დაარსების მომენტიდანვე უნივერსიტეტს უდიდესი პასუხისმგებლობა დაეკისრა ქართველი საზოგადოების განათლებისა და განვითარების საქმეში. მისი, როგორც პირველი ქართული უნივერსიტეტის მისიაა:

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

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

მასშტაბით ერთ-ერთი უდიდესია საქართველოში - თსუ-ს 7 ფაკულტეტზე 22 ათასამდე სტუდენტი სწავლობს. ([www.tsu.ge](http://www.tsu.ge))

## 2.2 კვლევის მეთოდოლოგია; მიზანი და ამოცანები

მეთოდი	რაოდენობრივი
ტექნიკა	კითხვარი
სამიზნე ჯგუფი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სტუდენტები</li> <li>• ადმინისტრაცია</li> <li>• აკადემიური პერსონალი</li> </ul>
შერჩევის ზომა	90 რესპონდენტი
შერჩევის მეთოდი	შემთხვევითი შერჩევა
კვლევის არეალი	ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კვლევის ხანგრძლივობა	20-25 წუთი

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა სასწავლო ორგანიზაციის მაგალითზე ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის ანალიზი მისი განვითარების ოთხი ფაზის და შვიდი არსებითი ელემენტის მიხედვით, მათი კავშირი ერთმანეთთან და ორგანიზაციის განვითარებასთან.

ძირითად ამოცანას წარმოადგენდა ინფორმაციის შესაგროვებლად ადაპტირებული კითხვარის დარიგება კვლევის ინტერესებიდან გამომდინარე შერჩეული ჯგუფებისთვის:



თსუ-ს ადმინისტრაციის თანამშრომლები, აკადემიური პერსონალი, ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის და დოქტორანტურის სტუდენტები.

### 2.3 კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა

ინფორმაციის შეგროვება მოხდა სპეციალურად ადაპტირებული კითხვარის საშუალებით, რომლის 10 შეკითხვა მოიცავს ორგანიზაციის თითოეულ ძირითად ელემენტთან შესაბამის 4 პოსტულატს, რესპონდენტებს კი უნდა შეერჩიათ ამ 4 დებულებიდან რომელი შეესაბამება მათი აზრით თსუ-ს „არის-მდგომარეობას“ და რომელია მათთვის ყველაზე სასურველი „უნდა იყოს“ მდგომარეობა. (დანართი #1) კითხვარის პირველი 3 კითხვა (A,B,C) შემუშავებულია იმისთვის, რომ გამოავლინოს გამოკითხულთა აზრით, ორგანიზაციის განვითარების რომელ საფეხურზე იმყოფება ამ ორგანიზაციის იდენტობა (მისია, აზრი, მიზანი, შიდა იმიჯი), პოლიტიკა, სტრატეგია/პროგრამები და მისი სტრუქტურა. მეოთხე ბაზისური ელემენტი - ცალკეული ადამიანი, ჯგუფები და ორგანიზაციული კლიმატი იშლება მეოთხე და მეხუთე კითხვაში (D1 და D2). მეხუთე ელემენტი - ცალკეული ფუნქციები და ორგანოები წარმოდგენილია მეექვსე და მეშვიდე კითხვით (E1 და E2). მერვე და მეცხრე კითხვა (F1 და F2) მოიცავს ძირითად და მეორეხარისხოვან სამუშაო პროცესებს, ასევე მმართველობის და დელეგირების საკითხებს. ბოლო, მეათე კითხვა (G) დაკავშირებულია ფიზიკურ საშუალებებთან. ათივე კითხვა შემუშავებულია იმისთვის, რომ გამოავლინოს გამოკითხულთა აზრით, ორგანიზაციის ამ 7 ელემენტიდან თითოეული განვითარების რომელ საფეხურზეა და რომელზე სურთ რომ იყოს.

კითხვარის სპეციფიკიდან გამომდინარე, კვლევის თავდაპირველ ეტაპზე დაგეგმილი იყო მხოლოდ უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის თანამშრომლების გამოკითხვა. თუმცა, მოგვიანებით გადაწყდა, რომ კვლევის მიზნების გათვალისწინებით, საინტერესო იქნებოდა პროცესში ისეთი რესპონდენტების ჩართვაც, რომელსაც პირდაპირ ეხება და რომელთა საქმიანობაზეც აისახება თითოეული ცვლილება ორგანიზაციაში, იმის

გარკვევა, თუ როგორ აღიქვამენ ისინი ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სამივე საფეხურის სტუდენტებმა და აკადემიურმა პერსონალმა.

კითხვარი ელექტრონული ფოსტის საშუალებით გაეგზავნა უნივერსიტეტის ოცივე ადმინისტრაციული დეპარტამენტის თანამშრომლებს, აკადემიურ პერსონალს და სტუდენტების გარკვეულ ნაწილს, ბაკალავრიატის საფეხურის სტუდენტებთან კი გამოკითხვა პირისპირ ჩატარდა. შევსებული კითხვარების ნაწილი ისევ ელექტრონული ფოსტის საშუალებით დაბრუნდა, ნაწილი კი ამობეჭდილი სახით.

გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 90-მა რესპონდენტმა, მათ შორის იყვნენ სამივე საფეხურის სტუდენტები ( ბაკალავრი, მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) სხვადასხვა ფაკულტეტებიდან (სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა, ფსიქოლოგიის და განათლების მეცნიერებათა, ტურიზმის, იურიდიული და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტი), თსუ-ს აკადემიური პერსონალი და ადმინისტრაციის თანამშრომლები შემდეგი დეპარტამენტებიდან: კანცელარია, ადამიანური რესურსების მართვა, საგარეო ურთიერთობები, საფინანსო დეპარტამენტი, სამეცნიერო კვლევების დეპარტამენტი, დაცვის და უსაფრთხოების სამსახური, ბიბლიოთეკა, საგამოცდო ცენტრი, სასწავლო პროცესის მართვის სამსახური, ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი, შესყიდვების სამსახური, უწყვეტი განათლების ცენტრი და საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტი.

## 2.4 კვლევის შედეგების პრეზენტაცია

1. ორგანიზაციის იდენტობასთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

### A. ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და აზრი-არის მდგომარეობა

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი
1	26	57.7	64	67.3	90	64.3
2	12	26.7	26	27.3	38	27.2
3	0	-	5	5.4	5	3.5
4	7	15.6	0	-	7	5
	45	100%	95	100%	140	100%

### A. ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და აზრი-უნდა იყოს მდგომარეობა

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი
1	1	2.2	0	-	1	0.7
2	2	4.4	7	7.3	9	6.4
3	32	71.1	66	69.5	98	70
4	10	22.2	22	23.2	32	22.9
	45	100%	95	100%	140	100%

2. ორგანიზაციის პოლიტიკასთან, მოკლე და გრძელვადიან კონცეფციებთან და გეგმებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

### B. ორგანიზაციის პოლიტიკა, კონცეფციები და გეგმები-არის მდგომარეობა

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი	აბსოლუტური	პროცენტი
1	8	17.8	28	29.5	36	25.7
2	25	55.5	60	63.2	85	60.7
3	5	11.1	7	7.3	12	8.6
4	7	15.6	0	-	7	5
	45	100%	95	100%	140	100%

**B. ორგანიზაციის პოლიტიკა, კონცეფციები და გეგმები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	0	-	0	-
2	1	2.2	0	-	1	0.7
3	31	68.9	27	28.4	58	41.4
4	13	28.9	68	71.6	81	57.9
	45	100%	95	100%	140	100%

3. ორგანიზაციის სტრუქტურასთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**C. ორგანიზაციის სტრუქტურა, მმართველობის იერარქია-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	7	15.6	31	32.6	38	27.1
2	35	77.8	60	63.2	95	67.8
3	1	2.2	2	2.1	3	2.1
4	2	4.4	2	2.1	4	3
	45	100%	95	100%	140	100%

**C. ორგანიზაციის სტრუქტურა, მმართველობის იერარქია-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	0	-	0	-
2	5	11.1	14	14.7	19	13.6
3	35	77.8	76	80	111	79.3
4	5	11.1	5	5.3	10	7.1
	45	100%	95	100%	140	100%

4. თანამშრომლებთან და პროფესიული წინსვლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**D1. თანამშრომლები, პროფესიული წინსვლის შესაძლებლობა-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	9	20	24	25.3	33	23.6
2	29	64.4	62	65.3	91	65
3	7	15.6	7	7.4	14	10
4	0	-	2	2	2	1.4
	45	100%	95	100%	140	100%

**D1. თანამშრომლები, პროფესიული წინსვლის შესაძლებლობა-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	3	6.6	8	8.4	11	7.8
2	9	20	8	8.4	17	12.1
3	3	6.6	16	16.8	19	13.6
4	30	66.8	63	66.4	93	66.5
	45	100%	95	100%	140	100%

5. კონფლიქტებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**D2. აზრთა სხვადასხვაობა, კონფლიქტები-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	31	68.9	72	75.8	103	73.6
2	4	8.9	6	6.3	10	7.1
3	6	13.3	17	17.9	23	16.4
4	4	8.9	0	-	4	2.9
	45	100%	95	100%	140	100%

**D2. აზრთა სხვადასხვაობა, კონფლიქტები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	0	-	0	-
2	8	17.8	16	16.8	24	17.1
3	4	8.9	23	24.2	27	19.3
4	33	73.3	56	59	89	63.6
	45	100%	95	100%	140	100%

6. ცალკეულ სამუშაო პოზიციებთან და ფუნქციებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**E1. ცალკეული პოზიციები, ფუნქციები-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	5	11.1	54	56.8	59	42.1
2	30	66.7	6	6.3	36	25.7
3	9	20	23	24.2	32	22.8
4	1	2.2	12	12.7	13	9.4
	45	100%	95	100%	140	100%

**E1. ცალკეული პოზიციები, ფუნქციები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	8	8.4	8	5.7
2	15	33.4	48	50.5	63	45
3	8	17.8	16	16.8	24	17.1
4	22	48.8	23	24.3	45	32.2
	45	100%	95	100%	140	100%

7. განსაკუთრებულ დავალებებთან და პროექტებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**E2. განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
1	18	40	56	59	74	52.8
2	22	48.9	29	30.4	51	36.4
3	5	11.1	5	5.3	10	7.1
4	0	-	5	5.3	5	3.7
	45	100%	95	100%	140	100%

**E2. განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
1	0	-	5	5.3	5	3.7
2	7	15.6	7	7.4	14	10
3	10	22.2	52	54.7	62	44.3
4	28	62.2	31	32.6	59	42
	45	100%	95	100%	140	100%

8. სამუშაო პროცესების მახასიათებლებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**F1. სამუშაო პროცესის მახასიათებლები-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
1	5	11.1	48	50.5	53	37.8
2	31	68.9	31	32.6	62	44.3
3	9	20	11	11.6	20	14.3
4	0	-	5	5.3	5	3.6
	45	100%	95	100%	140	100%

**F1. სამუშაო პროცესის მახასიათებლები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	5	5.3	5	3.6
2	5	11.1	10	10.5	15	10.7
3	5	11.1	20	21	25	17.8
4	35	77.8	60	63.2	95	67.9
	45	100%	95	100%	140	100%

9. დელეგირებასთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**F2. სამუშაოს დელეგირების საკითხი-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	27	60	74	77.9	101	72.1
2	8	17.8	16	16.8	24	17.1
3	5	11.1	5	5.3	10	7.1
4	5	11.1	0	-	5	3.7
	45	100%	95	100%	140	100%

**F2. სამუშაოს დელეგირების საკითხი-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	1	2.2	0	-	1	0.7
2	6	13.3	7	7.4	13	9.3
3	7	15.5	52	54.7	59	42.1
4	31	68.9	36	37.9	67	47.9
	45	100%	95	100%	140	100%



10. ტექნიკურ ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე:

**G.ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, ფინანსირების და კონტროლის სისტემები-არის მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	7	15.6	54	56.9	61	43.6
2	29	64.4	18	18.9	47	33.6
3	6	13.3	16	16.8	22	15.7
4	3	6.7	7	7.4	10	7.1
	45	100%	95	100%	140	100%

**G.ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, ფინანსირების და კონტროლის სისტემები-უნდა იყოს მდგომარეობა**

	ადმინისტრაციის თანამშრომლები		სტუდენტები და აკადემიური პერსონალი		საერთო რაოდენობა	
	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი	რაოდენობა	პროცენტი
1	0	-	5	5.3	5	3.7
2	9	20	46	48.4	55	39.3
3	5	11.1	18	18.9	23	16.4
4	31	68.9	26	27.4	57	40.6
	45	100%	95	100%	140	100%

### თავი 3. კვლევის ანალიზი

**A. ორგანიზაციის იდენტობა.** გამოკითხვის საშუალებით გამოვლინდა, რომ ადმინისტრაციის გამოკითხულ თანამშრომელთა 57.7%, ხოლო სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის 67.3%-ს აზრით, ორგანიზაციის მიზნები მომდინარეობს ხელმძღვანელობის შეხედულებიდან, ამიტომ თანამშრომლები მათზე იღებენ ორიენტაციას (საერთო რაოდენობის 64.3%). შედარებით ნაკლები, 26.7% ადმინისტრაციიდან ფიქრობს, რომ მიზნები ძირითადად ოფიციალურად, წერილობითაა გაწერილი ხედვების და მისიის სახით, რომლებსაც, საჭიროების შემთხვევაში, ყოველთვის შეიძლება მიეცეს ახალი ინტერპრეტაცია. ანალოგიურად აღწერს არსებულ მდგომარეობას სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის 27.3% (საერთო რაოდენობის 27.2%).

ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 71.1%-სთვის ორგანიზაციის მთავარ მიზანთან და აზრთან დაკავშირებით სასურველია მდგომარეობა, სადაც ორგანიზაციის მიზნები არ წარმოადგენს რაიმე უცვლელ კონცეფციას და მის შესახებ საუბრები ატარებს მუდმივ ხასიათს, რათა თითოეულ თანამშრომელს მიეცეს საშუალება, მოახდინონ საკუთარი თავის იდენტიფიცირება ორგანიზაციის მიზნებთან. ამისთვის კი საჭიროა მუდმივი საუბრები და დისკუსია. ანალოგიურ პასუხს აფიქსირებს სტუდენტების და აკადემიურ პერსონალის 69.5% (საერთო რაოდენობის 70%).

საერთო რაოდენობის გაცილებით მცირე, 22.9% (ადმინისტრაციის თანამშრომლები 22.2%, სტუდენტები/აკადემიური პერსონალი 23.2%) აზრით, ორგანიზაციის მიზნები უფრო ნათელი და გარკვეული უნდა იყოს. ასევე ისინი პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას უნდა ემსახურებოდეს მსგავსი ტიპის ორგანიზაციებთან.

ამ შედეგების გათვალისწინებით, ორგანიზაციის შვიდი ბაზისური ელემენტიდან პირველი - იდენტობა - თსუ-ში განვითარების პიონერულ ფაზაშია, სასურველი მდგომარეობა და მთლიანად ინტეგრაციის ფაზას მოიაზრებს.

**B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია.** საერთო რაოდენობის 60.7%-ს აზრით, (ადმინისტრაციის გამოკითხულ თანამშრომელთა 55.5% და 63.2%

სტუდენტები/აკადემიური პერსონალიდან). ორგანიზაციის პოლიტიკა, მოკლე და გრძელვადიანი გეგმები უნივერსიტეტში ატარებენ შემდეგ ხასიათს: ისინი მართვის ზედა რგოლებში ფორმულირდება, წერილობით მტკიცდება და შემდეგ გადაეცემა მომდევნო რგოლებს.

გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის 25.7% (შესაბამისად 17.8% და 29.5% პირველი და მეორე სამიზნე ჯგუფებიდან) თვლის, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს აქვთ სწორი სამომავლო ხედვები და ინტუიცია, ხოლო იმისთვის, რომ იცოდეთ ორგანიზაციის გეგმების შესახებ, მნიშვნელოვანია ყველაზე მაღალი რგოლის ხელმძღვანელთან გქონდეს კარგი პირდაპირი კონტაქტი.

ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 68.9%, მეორე ჯგუფის 28.4% (საერთო რაოდენობის 41.4%) აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელებს შორის უნდა განიხილებოდეს და შემდეგ არსებულ რეალობას ერგებოდეს. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ საშუალოვადიანი გეგმები თანამშრომელთა სამუშაო ცხოვრების ნაწილი გახდეს. მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის გეგმები თანამშრომლებისგან არ იყოს გასაიდუმლოებული.

ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 28.9% სურს, რომ ხელმძღვანელები აძლევდნენ მათ საშუალებას, მიიღონ მონაწილეობა ორგანიზაციის სტრატეგიის და პოლიტიკის შემუშავებაში. ამ პროცესში კი გათვალისწინებული უნდა იყოს პარტნიორი ორგანიზაციების გამოცდილება. ანალოგიური მდგომარეობაა სასურველი სტუდენტთა/აკადემიურ პერსონალთა 71.6%-სთვის (საერთო რაოდენობის 57.9%)

ამ შედეგების გათვალისწინებით, უნივერსიტეტის პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები არსებული მდგომარეობით დიფერენციაციის ფაზაშია. სასურველ მდგომარეობასთან დაკავშირებით კი იკვეთება ჯგუფებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა: ადმინისტრაციის თანამშრომელთა უმრავლესობისთვის სასურველი მდგომარეობა ინტეგრაციის ფაზას გულისხმობს, ხოლო სტუდენტების/აკადემიურ პერსონალისთვის ასოციაციის ფაზის მდგომარეობა უფრო მიმზიდველია.

**C.ორგანიზაციის სტრუქტურა.** ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 77.8% და სტუდენტები-აკადემიური პერსონალის 63.2%-ს (საერთო გამოკითხულთა 67.8%) აზრით, უნივერსიტეტში მართვის დონეები ერთმანეთისგან ოფიციალურად არის გაყოფილი, დავალებების ლოგიკური დანაწილების შედეგად კი კონკრეტულ სამუშაო პოზიციაზე მყოფებმა იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში. საერთო რაოდენობის 27.1% (15.6% ადმინისტრაციიდან და მეორე სამიზნე ჯგუფის 32.6%) თვლის, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა ბუნდოვანია, რადგან ფორმალურად ნაკლებადაა გაწერილი. ფუნქციები და მუშაობის სფეროები შესაძლებლობების მიხედვით ნაწილდება, თანამშრომლებმა კი უფროსებთან პირდაპირი კონტაქტის წყალობით იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.

სასურველ მდგომარეობასთან დაკავშირებით თითქმის თანაბარი რაოდენობა, 77.8% ადმინისტრაციული დეპარტამენტებიდან და გამოკითხული სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის 80% ფიქრობს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა შედგებოდეს გამჭვირვალე ერთეულებისგან, რომლების მიზნის და შესასრულებელი ამოცანების მიხედვით იქნება დაყოფილი, ერთეულებს უნდა პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, თანამშრომლებს კი რეგულარული საქმიანობის გარდა, სხვადასხვა პროექტებში ჩართვის საშუალებაც ექნებათ (საერთო რაოდენობის 79.3%).

გაცილებით მცირე, საერთო რაოდენობის 7.1% აზრით (11.1% პირველი და 5.3% მეორე ჯგუფიდან) კი ორგანიზაციის წყობა ერთმანეთთან უნდა აკავშირებდეს მრავალ დამოუკიდებელ ერთეულს და პარტნიორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობის ხელმშემწყობი უნდა იყოს.

როგორც ჩანს, ორგანიზაციის სტრუქტურა აქ დიფერენციაციის ფაზაშია, ხოლო უმრავლესობისთვის სასურველი ინტეგრაციის ფაზაა.

**D1.ადამიანები, მართვა, თანამშრომლობა.** გამოკითხულთა თითქმის თანაბარი რაოდენობა, 64.4% ადმინისტრაციიდან და 65.3% მეორე ჯგუფიდან, ფიქრობს, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები მუშაობენ განსაზღვრული პროცესების და სტანდარტების შესაბამისად,

შედეგები კი შეფასების აღიარებული, ობიექტური კრიტერიუმების მიხედვით პერიოდულად მოწმდება. შესაბამისი განყოფილებები (მაგ. ადამიანური რესურსების მართვის) ზრუნავენ იმაზე, რომ პოზიციები სწორად გადანაწილდეს ორგანიზაციაში (საერთო რაოდენობის 65%) გაცილებით ნაკლები, 20%-ის აზრით კი თანამშრომლები თუ ბეჯითად მუშაობენ, ამას ამჩნევს ხელმძღვანელობა და ამლევს მათ თავის გამოჩენის და განვითარების შესაძლებლობას. შესრულებული საქმე უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე ფორმალური განათლება და დიპლომები. (სტუდენტები/აკადემიური პერსონალი 25.3% და საერთო რაოდენობის 23.6%).

მეტ-ნაკლებად ემთხვევა ადმინისტრაციის და სტუდენტების/ლექტორების აზრი სასურველ მდგომარეობასთან დაკავშირებით - 66.8% და შესაბამისად 66.4%-ის აზრით, სასურველია, თუ ხელმძღვანელები იგრძნობენ პასუხისმგებლობას თანამშრომლების განვითარების საკითხში და მათ აქტიურად შეუწყობენ ხელს ამაში. (საერთო რაოდენობის 66.5%) მხოლოდ 6.6 %-ს ადმინისტრაციიდან და 16.8%-ს მეორე ჯგუფიდან მიაჩნია, რომ უკეთესი იქნება, თუ ხელმძღვანელობა თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების ხედვებს შეუსაბამებს ორგანიზაციის მოთხოვნებს (საერთო რაოდენობის 13.6%).

ადამიანები, როგორც ორგანიზაციის კიდევ ერთი ელემენტი, უმრავლესობის აზრით უნივერსიტეტში დიფერენციაციის ფაზის მახასიათებლების მატარებელია. სასურველი მდგომარეობა კი ასოციაციის ფაზას მოიაზრებს.

**D2.ადამიანები, მართვა, თანამშრომლობა.** გამოკითხულ ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 68.9% ფიქრობს, რომ როდესაც ორგანიზაციაში აზრთა სხვადასხვაობა და კონფლიქტები ჩნდება, საბოლოო სიტყვას ამბობენ ისინი, ვისაც უფრო მეტი ნდობით აღსავსე, პირადი ურთიერთობა აქვს ხელმძღვანელთან. ამ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციაში წამოჭრილ კონფლიქტებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღებაზე სწორედ პირადი ურთიერთობის ხარისხს აქვს უდიდესი გავლენა. ამ აზრს იზიარებს გამოკითხული სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის 75.8% (საერთო რაოდენობის 73.6%). გაცილებით მცირე, ადმინისტრაციის 13.3% და 17.9% მეორე ჯგუფიდან მიიჩნევს, რომ

აზრთა სხვადასხვაობის ან კონფლიქტის დროს დაპირისპირებული მხარეები ჯერ საკუთარი ძალებით ცდილობენ ისეთი გამოსავლის პოვნას, რომელიც მისაღებია როგორც ორივე მხარისთვის, ასევე ორგანიზაციისათვის. ხელმძღვანელობის ამოცანას კი წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებაში ხელის შეწყობა (საერთო რაოდენობის 16.4%).

სტუდენტთა/აკადემიურ პერსონალთა 59%-ს, ხოლო ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 73.3%-აზრით, კონფლიქტებთან დაკავშირებული სიტუაციის შემდეგნაირი გადაწყვეტა უნდა არსებობდეს: დაპირისპირებულ მხარეებს თავად უნდა შეეძლოთ მისი მოგვარება, კონფლიქტების მართვის უნარს კი დიდი ადგილი უნდა ეკავოს ორგანიზაციაში. (საერთო რაოდენობის 63.6%)

ერთმანეთისგან უმნიშვნელოდ განსხვავებული, ადმინისტრაციის 17.8%-ს და მეორე ჯგუფის 16.8%-ს აზრით კი უმჯობესი იქნება, თუ დავის საგანი უფროსებს და შესაბამის განყოფილებებს გაეცნობა, რომლებიც ორგანიზაციაში არსებული გამჭვირვალე წესებით დაარეგულირებენ მდგომარეობას. (საერთო რაოდენობის 17.1%)

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ცხადია, რომ კონფლიქტებისადმი მიდგომა ორგანიზაციაში პიონერულ ფაზაშია, სასურველი მდგომარეობა კი გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის ასოციაციის ფაზის შესაბამისია.

**E1. ფუნქციები და ორგანოები.** ადმინისტრაციაში გამოკითხულთა 66.7% არსებულ სიტუაციას აღიქვამს შემდეგნაირად: ყველა ფუნქცია ნათლად დაყოფილია და საზღვრებიც დადგენილი. თანამშრომლები იცნობენ მთელი აპარატის ლოგიკას და თავს მის ნაწილად თვლიან. დაგეგმვა, შესრულება და კონტროლი მაქსიმალურად გამოყოფილია ერთმანეთისგან. ამ შეფასებას იზიარებს სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის მხოლოდ 6.3%. (საერთო რაოდენობის 25.7%). სტუდენტების 24.2%-ს და ადმინისტრაციის 20%-ს აზრით კი ფუნქციები ძირითადად ამოცანების და კომპეტენციების მიხედვით არის გადანაწილებული, თუმცა არა დაწვრილებით. თითოეულ თანამშრომელს აქვს საკუთარ ფუნქციებში მეტი თვითდაგეგმარების, თვითორგანიზების და თვითკონტროლის საშუალება. (საერთო რაოდენობის 22.8%) საინტერესოა ცალკეულ პოზიციებთან და

ფუნქციებთან დაკავშირებით სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის 56.8%-ს შეფასება: ისინი თვლიან, რომ ცალკეულ სამუშაო პოზიციებთან და ფუნქციებთან დაკავშირებით უნივერსიტეტში მოქმედებს შემდეგი: ჯერ მოდის ადამიანი, შემდეგ ჩნდება სამუშაო პოზიცია. ამ აზრს იზიარებს ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 11.1%. (საერთო რაოდენობის 42.1%).

გამოკითხული სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის უმრავლესობის, 50.5% აზრით, უმჯობესი იქნება, თუ ყველა ფუნქცია ნათლად დაიყოფა და საზღვრებიც დადგინდება. დაგეგმვა, შესრულება და კონტროლი კი მაქსიმალურად იქნება ერთმანეთისგან გაყოფილი.

ადმინისტრაციის გამოკითხულ თანამშრომელთა 48.8%-სთვის და მხოლოდ 24.3%-სთვის მეორე ჯგუფიდან, სასურველია მდგომარეობა, სადაც დაგეგმვას, კონტროლს და მმართველობით ამოცანებს გუნდები თვითონ ასრულებენ. (გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის 32.2%).

ამ ელემენტის შეფასებისას კვლავ განსხვავებული შედეგები გვაქვს: ადმინისტრაციის თანამშრომელთა უმრავლესობის აზრის გათვალისწინებით, ცალკეული პოზიციები და ფუნქციები დიფერენციაციის ფაზის სპეციფიკის მატარებელია, ხოლო სტუდენტთა/აკადემიურ პერსონალთა უმრავლესობის შეფასებით - პიონერული ფაზის. ამავე დროს, ამ უკანასკნელისთვის სასურველი მდგომარეობა დიფერენციაციის ფაზაა, ხოლო ადმინისტრაციის თანამშრომლების უმრავლესობისთვის - ასოციაციის ფაზა. საერთო შედეგების მიხედვით, ეს ელემენტი არსებული მდგომარეობით დიფერენციაციის ფაზაში უნდა მოვიაზროთ, ხოლო სასურველი მდგომარეობით - ასოციაციის ფაზაში.

**E2.ფუნქციები და ორგანოები.** ადმინისტრაციის გამოკითხულ თანამშრომელთა 40% თვლის, რომ ორგანიზაციაში განსაკუთრებული დავალებების და პროექტების განსახორციელებლად, წამყვან პოზიციებს ის ადამიანები იკავებენ, ვის მიმართაც პოზიტიური განწყობა ჩნდება, ყოველგვარ ფორმალურ წესებზე მაღლა ნდობის საკითხი დგას. ანალოგიურია სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის 59%-ს შეფასება. (საერთო

რაოდენობის 52.8%). შედარებით ნაკლები, 30.4% სტუდენტებიდან/აკადემიური პერსონალიდან და 48.9% ადმინისტრაციიდან ფიქრობს, რომ უნივერსიტეტში ყურადღება ექცევა იმას, რომ განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჯდებოდეს არსებულ წესებში, სტანდარტები და რეგულაციები კი უზრუნველყოფს პროცესების შეუფერხებელ მიმდინარეობას (საერთო რაოდენობის 36.4%).

სასურველ მდგომარეობასთან დაკავშირებით, სტუდენტები/აკადემიური პერსონალის 54.7% და ადმინისტრაციის თანამშრომელთა მხოლოდ 22.2%-ს მიაჩნია, რომ უკეთესი იქნება, თუ ჯერ ახალი პროექტის მიზანი და ამოცანები დამუშავდება, რათა თანამშრომლებმა დაინახონ მათი კავშირი მთელ დანარჩენ ორგანიზაციასთან (საერთო რაოდენობის 44.3%). 62.2% ადმინისტრაციიდან და 32.6% მეორე ჯგუფიდან კი მიიჩნევს, რომ უნივერსიტეტში განსაკუთრებულ დავალებებთან და პროექტებთან დაკავშირებით უნდა ხდებოდეს მათი მიზნების, აზრის და ძირითადი შესასრულებელი ამოცანის შეთანხმება, პროექტის ხელმძღვანელი კი შესაბამისი კომპეტენციებით უნდა იყოს აღჭურვილი (საერთო რაოდენობის 42%).

ამ შედეგების გათვალისწინებით, ადმინისტრაციის თანამშრომელთა უმრავლესობის შეფასებით, ორგანიზაციის ეს ელემენტი დიფერენციაციის ფაზაშია, მათთვის სასურველი კი ასოციაციის ფაზაა. სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის უმრავლესობის აზრით, უფრო მეტად პიონერული ფაზაშია და მათთვის სასურველი ინტეგრაციის ფაზაა.

საერთო შეფასებით, ეს ელემენტი უნივერსიტეტში დიფერენციაციის ფაზაშია, „უნდა იყოს“ მდგომარეობა კი უფრო მეტად ასოციაციის ფაზისკენ იხრება.

**F1.სამუშაო პროცესები.** ადმინისტრაციიდან გამოკითხულთა 68.9% და მხოლოდ 32.6% მეორე ჯგუფიდან, ფიქრობს, რომ ორგანიზაციაში სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტანდარტიზებულად სრულდება. ამის შემდეგ კი მოდის მცდელობა, ყველა პროცესი ნათლად და ეფექტურად მიმდინარეობდეს. (საერთო რაოდენობის 44.3%). სტუდენტები/აკადემიური პერსონალის უმრავლესობის, 50.5% შეფასებით, ორგანიზაციაში



ფაქტობრივად არ არსებობს რეგულაციები, როგორ უნდა წარიმართოს სამუშაო პროცესი. ყველა თანამშრომელს შეუძლია მიმართოს იმპროვიზაციას და შეარჩიოს სიტუაციის შესაბამისი ქცევა. (საერთო რაოდენობის 37.8%).

ადმინისტრაციაში გამოკითხულთა 20%-ს შეფასებით, სამუშაო პროცესებს წინ უძღვის ზოგადი გეგმები, მოქმედების ზოგადი ჩარჩოები კი შემსრულებელს საშუალებას აძლევს, თვითონ დაარეგულიროს დეტალები. მხოლოდ ეს რაოდენობა თვლის, რომ უნივერსიტეტში განსაკუთრებული ყურადღებით ეპყრობიან იმ პროცესებს, რომლებიც სტუდენტის და აკადემიური პერსონალის საჭიროებების რელევანტურია. (საერთო რაოდენობის 14.3%)

ადმინისტრაციის გამოკითხულთა 77.8% და სტუდენტები/აკადემიური პერსონალის 63.2%-სთვის სასურველია მდგომარეობა, სადაც ორგანიზაციაში მიმდინარე ცალკეულ პროცესებში ჩართულ ადამიანებს გაცნობიერებული აქვთ მთლიანი პროცესიც, ეს ადამიანები პერიოდულად საუბრობენ გაუმჯობესების საშუალებებზე და თავადვე ახორციელებენ მათ (საერთო რაოდენობის 67.9%).

ორივე სამიზნე ჯგუფის უმრავლესობის აზრით, სასურველი მდგომარეობა ასოციაციის ფაზაა, თუმცა არსებულ მდგომარეობას ისინი ერთმანეთისგან განსხვავებულად აფასებენ: ადმინისტრაციის თანამშრომლებისთვის ეს ელემენტი დიფერენციაციის ფაზაშია, სტუდენტებისთვის და აკადემიური პერსონალისთვის - პიონერულში.

**F2.სამუშაო პროცესები.** დელეგირების საკითხთან დაკავშირებით, ადმინისტრაციაში გამოკითხულთა 60% არსებულ მდგომარეობას აღწერს შემდეგნაირად: ხელმძღვანელები დავალებებს აძლევენ დაქვემდებარებულებს, თუმცა ნებისმიერ დროს შეიძლება ჩაერიონ ამ უკანასკნელთა საქმიანობაში, როცა ისინი რამეს ისე ვერ აკეთებენ, როგორც ამას მათი უფროსი გააკეთებდა. ანალოგიურად აფასებს ამ საკითხს სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის 77.9% (საერთო რაოდენობის 71.1%). თითქმის თანაბარი, 17.8% და 16.8%-ს

აზრით კი დარეგულირებულია როდის, სად და როგორ შეიძლება ჩაერიოს უფროსი დაქვემდებარებულის საქმიანობაში. (საერთო რაოდენობის 17.1%).

სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის გამოკითხულთა 54.7% და მხოლოდ 15.5% ადმინისტრაციიდან თვლის, რომ უკეთესი იქნება თუ ხელმძღვანელები პერიოდულად ითათბირებენ დაქვემდებარებულებთან მათთვის დახმარების გაწევის საკითხზე, ასევე ყურადღებას მიაქცევენ იმას, რომ თანამშრომლებს შეუნარჩუნდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა - მაქსიმალურად ანდობენ მათ დელეგირებული დავალებების შესრულებას. (საერთო რაოდენობის 42.1%). ადმინისტრაციის თანამშრომელთა უმრავლესობა - 68.9% და მეორე ჯგუფის 37.9% მიიჩნევს, რომ უკეთესი იქნება, თუ ხელმძღვანელები უფრო მეტი ნდობით იქნებიან აღჭურვილნი დაქვემდებარებულების მიმართ და ირწმუნებენ, რომ მათ შესწევთ თვითმენეჯმენტის ძალა. (საერთო რაოდენობის 47.9%).

უმრავლესობის შეფასებით, ეს ელემენტი პიონერულ ფაზაშია. სასურველი მდგომარეობა კი განსხვავდება ჯგუფებს შორის: სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის აზრით ის ინტეგრაციის ფაზის შესაბამისად უნდა შეიცვალოს, ხოლო ადმინისტრაციის თანამშრომლებისთვის ასოციაციის ფაზა უფრო მისაღები და სასურველია.

**G.მატერიალური საშუალებები.** ადმინისტრაციის გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობის, 64.4%-ს აზრით, სამუშაო ადგილების მოსაწყობად ორგანიზაციაში არსებობებს მკაფიო რეგულაციები. ფინანსური საკითხები გამჭვირვალეა - ცნობილია, ვინ რა ხარჯებსა და დანაკარგებზეა პასუხისმგებელი. (საერთო რაოდენობის 33.6%).

სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის 56.9% კი თვლის, რომ ნაკლებად მნიშვნელოვანია, როგორაა მოწყობილი სამუშაო ადგილები, უფრო მეტი ყურადღება ექცევა უშუალო კონტაქტს როგორც ხელმძღვანელებთან, ასევე სტუდენტებთან და პროფესორ-მასწავლებლებთან. ფინანსების საკითხში ისინი მთლიანად ენდობიან ხელმძღვანელობას. ანალოგიურია ამ საკითხთან დაკავშირებით ადმინისტრაციის თანამშრომელთა მხოლოდ 15.6%-ს შეფასება. (საერთო 43.6%).

ადმინისტრაციის თანამშრომელთა 68.9% და 27.4% მეორე ჯგუფიდან თვლის, რომ უკეთესი იქნება, თუ იარსებებს რაციონალური ცენტრალური რესურსები და ინფრასტრუქტურა, რომლებსაც მოქნილი წესით გამოიყენებენ სხვადასხვა ერთეულები და მიმართულებები. (საერთო რაოდენობის 40.6%). სტუდენტების 48.4%-ს მიაჩნია, რომ უნივერსიტეტში სასწავლო თუ სამუშაო ადგილების მოსაწყობად უნდა არსებობდეს მკაფიო რეგულაციები. ფინანსური საკითხები კი გამჭვირვალე უნდა იყოს. საერთო რაოდენობის 16.4%-ს აზრით კი ცალკეული ერთეულები და ფაკულტეტები საკუთარი პასუხისმგებლობის მიხედვით უნდა განკარგავდნენ დადგენილ ბიუჯეტს.

ამ სტატისტიკის გათვალისწინებით, ორგანიზაციის ბოლო ელემენტი ადმინისტრაციის შეფასებით დიფერენციაციის ფაზაშია, მეორე ჯგუფის უმრავლესობის აზრით კი პიონერულში. სასურველი მდგომარეობაც განსხვავდება: პირველისთვის ის ასოციაციის ფაზაა, მეორესთვის დიფერენციაციის.

### 3.1 კვლევის შეზღუდვები

კვლევის პროცესში წამოჭრილ საკითხებს შორის შემაფერხებელ ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის თანამშრომლების მხრიდან დროში გაწეილი პასუხები. ასევე, კვლევის ანონიმურობის მიუხედავად, გულწრფელი პასუხებისგან თავის შეკავების მცდელობა.

სასურველი იქნებოდა ასევე კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების უფრო მეტი რაოდენობა, რაც სამწუხაროდ ვერ განხორციელდა.

## თავი 4. დასკვნა

ნაშრომში მიმოხილულ ლიტერატურულ მასალაზე დაყრდნობით და კვლევის საერთო შედეგებიდან გამომდინარე, იკვეთება შემდეგი ტენდენციები: ორგანიზაციის შვიდი ბაზისური ელემენტიდან პირველი - იდენტობა - თსუ-ში განვითარების პიონერულ ფაზაშია. რაც შეეხება მეორე ელემენტს, ორგანიზაციის პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები აქ ძირითადად დიფერენციაციის ფაზის მახასიათებლების მატარებელია. დიფერენციაციის ფაზაშია ასევე მისი სტრუქტურა.

გამოკითხულთა უმრავლესობის პასუხებით თუ ვიმსჯელებთ, როცა საქმე პროფესიული წინსვლის საკითხს ეხება, ორგანიზაციაში თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება დიფერენციაციის ფაზაშია.

როდესაც ორგანიზაციაში აზრთა სხვადასხვაობა და კონფლიქტი ჩნდება, ორგანიზაცია მათ პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელი გზებით წყვეტს.

დიფერენციაციის ფაზის სპეციფიკა იკვეთება კვლავ ცალკეულ პოზიციებზე, ფუნქციებზე საუბრისას.

განსაკუთრებულ დავალებების და პროექტების განსახორციელებლად თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი განვითარების დიფერენციაციული ფაზისთვის დამახასიათებელი გზებს იყენებს.

რაც შეეხება სამუშაო პროცესების მახასიათებლებს, რესპონდენტთა უმრავლესობის შეფასებით თუ ვიმსჯელებთ, ორგანიზაციის ეს ელემენტი განვითარების დიფერენციაციის ფაზაშია.

დელეგირების საკითხთან დაკავშირებით, ორგანიზაცია კვლავ დიფერენციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი მიდგომით ხასიათდება.

გამოკითხულთა უმრავლესობის შეფასებით, ორგანიზაციის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, ფინანსირების და კონტროლის სისტემები, იმყოფება განვითარების დიფერენციაციულ ფაზაში.

როგორც აღმოჩნდა, ორგანიზაცია არ არის სწავლებაზე ორიენტირებული . არ ხდება შედეგების შეფასება. არ ეთმობა დრო შეკითხვებს, თუ როგორ სრულდება მიზნები, რამდენად კარგად ემსახურებიან სტუდენტებს და პროფესორ-მასწავლებლებს, რამდენად კარგად ეთავსებიან ორგანიზაციის მისიას და ხედვას. ორგანიზაციები, რომლებიც არასოდეს ახდენენ შეფასებას თუ საითკენ მიდიან, ყოველთვის აღმოაჩენენ თავს არასწორი მიმართულებით. იქ სადაც არ არსებობს დაგეგმვა, ნაკლები შესაძლებლობაა სწავლის. შესაბამისად განვითარების შანსიც ნაკლებია. (Kellett, P.M., Dalton D.G, 2001).

ორგანიზაცია გამოირჩევა ბიუროკრატიული მართვის პრინციპებით. თანამშრომლების შემოქმედებითი ჩართულობა თითქმის ნულის ტოლია. გადაწყვეტილებები ზემოდან ქვემოთ ერთპიროვნულად მიიღება. არ არსებობს შესრულების მიზანი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაცია იმყოფება განვითარების დიფერენციაციის კრიზისულ ფაზაში. ნიშნები, რომელიც აღნიშნულ კრიზისულ ფაზას ახასიათებს, არის სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული სირთულეები, მეტისმეტი ფორმალიზაცია, ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები, ბიუროკრატიული მმართველობა, აზროვნების გახევება , კომპეტენციებთან და ფუნქციებთან დაკავშირებული პრობლემები, კოორდინაციის დარღვევა, მოტივაციის არარსებობა (Glasl, F., & Livegoed, B. 2004). გამოდის რომ ორგანიზაციისთვის აუცილებელია განვითარების შემდგომ ეტაპზე გადასვლა.

კვლევის შედეგების გათვალისწინებით, შესაძლებელია იმის მტკიცებაც, რომ ორგანიზაციის წევრებს აშკარად აქვთ გაცნობიერებული ცვლილებების საჭიროება. მათი უმრავლესობისთვის „სასურველი მდგომარეობა“ ასოციაციის ფაზის მახასიათებლების მატარებელია. ორგანიზაციის წევრებს სურთ, რომ უნივერსიტეტი უფრო მეტად იყოს მიმართული გარე ურთიერთობებისკენ, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით წამოჭრილი აზრთა სხვადასხვაობა და კონფლიქტები კონსტრუქციული გზებით გვარდებოდეს. თუმცა, ასოციაციის ფაზამდე საკმაოდ დიდი გზა აქვს გასავლელი. სასურველ მდგომარეობამდე

მისასვლელად აუცილებელია ორგანიზაციამ ჯერ დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი წარმატებით დაძლიოს და მისი ძირითადი ელემენტები ინტეგრაციის ფაზის შესაბამისად გარდაქმნას.

## თავი 5. რეკომენდაციები

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დაძლიოს დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი და მიაღწიოს მისთვის სასურველ მდგომარეობას, პირველ რიგში უნდა გაითვალისწინოს, რომ აუცილებელია მისმა წევრებმა მოახდინონ საკუთარი თავის იდენტიფიცირება ორგანიზაციის მიზნებთან. ეს კი მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, თუ თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას მიიღებენ ორგანიზაციის მიზნების შესახებ საუბრებში. ორგანიზაციის პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები არ უნდა იყოს მათგან გასაიდუმლოებული. აუცილებელია შეიცვალოს ხელმძღვანელების მიდგომა დაქვემდებარებულების მიმართ, მიეცეთ მათ სწავლის და განვითარების საშუალება და ამაში თვითონ ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს აქტიური ხელშემწყობის როლი.

დიფერენციაციის ფაზის კრიზისიდან, განვითარების შემდგომ, ინტეგრაციის ფაზაში გადასვლისას, მნიშვნელოვანია გაირღვეს მექანიკური აზროვნება. თუ ორგანიზაცია გაანალიზებს რეალობის სირთულეს და დაინახავს ცვლილებების საჭიროებას, ეს იქნება აუცილებელი პირობა იმისთვის, რომ განვითარებას ჩაეყაროს საფუძველი. ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს რომ განვითარებას აქვს მიმართულება და ამ მიმართულების მიმცემი უნდა იყოს მმართველი გუნდი.

წარმატებული კონფლიქტ-მენეჯმენტი არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც მისცემს მას განვითარების და ასოციაციის ფაზაში გადასვლის საშუალებას.

აუცილებელია, რომ ორგანიზაციამ გარდაქმნას სოციალური ქვესისტემის ელემენტები (ადამიანები და ცალკეული ფუნქციები/პოზიციები) და მის ფარგლებში შექმნას უნივერსიტეტის სტრატეგიაზე მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის

სტრატეგია, რომელიც დაეხმარება მას თანამშრომელთა ეფექტურობის გაზრდაში და ძირითადი მიზნების მიღწევაში. პირველ რიგში, უნდა გაკეთდეს სამუშაოს დეტალური ანალიზი, რათა აღმოიფხვრას არსებული ბუნდოვანი მხარეები, სწორად ჩამოყალიბდეს და დაიგეგმოს სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობები, გაუმჯობესდეს თანამშრომელთა მართვა და მოტივირება. საჭიროა მონაწილეობის, ჩართულობის მაღალი დონე როგორც ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებში, ისე გარემოსთან კავშირში.

სისტემური მიდგომა გამოიყვანს ორგანიზაციას დიფერენციაციის ფაზის კრიზისიდან და მისცემს მას შემდგომი განვითარების შანსს.

## ბიბლიოგრაფია

- ❖ შუბლაძე, გ., მღებრიშვილი, გ., წოწკოლაური, ფ. (2008) მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი
- ❖ ჯაჯი, ა.ტ., რობინსი, პ.ს. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
- ❖ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> Edition. Kogan Page
- ❖ Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.
- ❖ Glasl, F. (2002). Konflikt-management, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Verlag Paul Haupt Bern
- ❖ Jones, B.B., Brazzel, M. (2014). The NTL Handbook of Organization Development And Change. 2<sup>nd</sup> Edition. The NTL Institute., Wiley
- ❖ Kellet P.M., & Dalton D.G. (2001) Managing Conflict in a negotiated World
- ❖ Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L., Sullivan, A. Practicing Organization Development. Pfeiffer

<http://www.mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>

<https://www.tsu.ge/ge/about/history/>



დანართი #1

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

**ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზი**

თქვენ იხილავთ ორგანიზაციის თითოეულ ძირითად ელემენტებთან შესაბამის (A-დან G-მდე) 4 პოსტულატს (აღწერილობას). მარჯვენა კუთხეში მოთავსებულ ცხრილში ჩაწერეთ:

რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს „არის-მდგომარეობას“?

რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენი აზრით სასურველ „უნდა იყოს-წარმოდგენას“? ანუ რა უნდა იყოს შემდეგი ნაბიჯი ორგანიზაციის განვითარების გზაზე.

მაგალითად:

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>A.</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

**A. ორგანიზაციის იდენტობა**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>A.</b>		

ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და აზრი ჩვენთან ასე გამოიყურება:

1. ორგანიზაციის მიზნები მომდინარეობს ხელმძღვანელობის შეხედულებებიდან. ამიტომ ორგანიზაციის თანამშრომლები ორიენტაციას იღებენ ხელმძღვანელ პირებზე.
2. ორგანიზაციის მიზნები ძირითადად ოფიციალურად, წერილობითაა ქაღალდზე გაწერილი ხედვების, მისიის და მსგავსი მუხლების სახით. ისინი გადაიხედება, გადამოწმდება და ახალი ინტერპრეტაცია მიეცემა როგორც კი გაჩნდება კითხვები, გაურკვევლობები ან დადგება ცვლილებების საჭიროება.

3. ორგანიზაციის მიზნები არ არის რაიმე უცვლელი კონცეფცია. ისინი არც თავისთავადია. საუბრები და დისკუსია ორგანიზაციის მიზნების შესახებ ატარებს მუდმივ ხასიათს, რათა ყველა რგოლის ხელმძღვანელებს და თანამშრომლებს მიეცეთ საშუალება, მოახდინონ საკუთარი თავის იდენტიფიცირება ორგანიზაციის მიზნებთან.
4. ორგანიზაციის მიზნები ნათელი და გარკვეულია და ისინი დაწვრილებით განიხილება ორგანიზაციაში. ეს მიზნები ემსახურება იმასაც, რომ პარტნიორული ურთიერთობები ჩამოყალიბდეს სხვა ორგანიზაციებთან, რომლებიც ჩვენი ორგანიზაციის ფილოსოფიასთან ახლოს დგანან.

**B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>B.</b>		

ორგანიზაციის პოლიტიკა, მოკლე და გრძელვადიანი კონცეფციები, გეგმები და ა.შ. ჩვენთან ატარებენ ძირითადად შემდეგ ხასიათს:

1. ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს აქვთ სწორი სამომავლო ხედვები და ინტუიცია. მიზნები და გეგმები ძალიან იშვიათადაა გაწერილი. იმისათვის, რომ იცოდე, რა არის ორგანიზაციის გეგმები, მნიშვნელოვანია ყველაზე მაღალი რგოლის ხელმძღვანელთან გქონდეს კარგი პირდაპირი კონტაქტი.
2. მართვის ზედა რგოლებში ტარდება (მაგალითად წელიწადში ერთხელ ან მეტჯერ) საუბრები ორგანიზაციის პოლიტიკასა და სტრატეგიაზე. შედეგები ფორმულირდება და წერილობით მტკიცდება. შემდეგ ეს გადაეცემა მომდევნო რგოლებს.
3. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელებს შორის განიხილება, მუშავდება და არსებულ რეალობას ერგება. მნიშვნელოვანია, რომ საშუალოვადიანი გეგმები თანამშრომლების ცხოვრების ნაწილი გახდეს და არ დარჩეს მათგან გასაიდუმლოებული.
4. ხელმძღვანელები ორგანიზაციის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევენ მონაწილეობა მიიღონ სტრატეგიის შემუშავებაში. ისინი ასევე ითვალისწინებენ იმ ორგანიზაციების პოლიტიკას,

რომლებთანაც მჭიდრო და ხანგრძლივ პარტნიორულ ურთიერთობებზე ზრუნავენ და მათთანაც განიხილავენ თავის გეგმებს.

**C. ორგანიზაციის სტრუქტურა**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>C.</b>		

ორგანიზაციის წყობას ჩვენთან განსაზღვრავენ შემდეგი ასპექტები:

1. ორგანიზაციის სტრუქტურა ფორმალურად ნაკლებადაა გაწერილი. ცალკეული ფუნქციები თუ სფეროები თავისუფლად, ძალდატანების გარეშე გადანაწილდება, შესაძლებლობების მიხედვით. თანამშრომლებმა უფროსებთან პირდაპირი კონტაქტის წყალობით იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.
2. მართვის დონეები ერთმანეთისაგან ოფიციალურად არის გაყოფილი. დავალებების ლოგიკური დანაწილების შედეგად კონკრეტული სამუშაო პოზიციის მფლობელებმა იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.
3. ორგანიზაციის სტრუქტურა შედგება გამჭვირვალე ერთეულებისგან, რომლებიც მიზნის და სხვა ძირითადი თემების მიხედვით არის დაყოფილი. ამ ერთეულებს აქვთ პასუხისმგებლობის მაღალი დონე. მართვის მაქსიმალურად ჰორიზონტალური იერარქია პირდაპირი და მოკლე გზით გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა. თანამშრომლები რეგულარული საქმის გარდა პროექტებშიც არიან ჩართულნი.
4. ორგანიზაციის წყობა ერთმანეთთან აკავშირებს მრავალ დამოუკიდებელ ერთეულს. ორგანიზატორულ თავისებურებებს დიდი ქმედების არეალი აქვთ პარტნიორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობის აწყობის საქმეში.

**D.(1) ადამიანები, მართვა, თანამშრომლობა**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>D. (1)</b>		

ჩვენთან თანამშრომლებს ყველაზე მეტად აქვთ პროფესიული წინსვლის შანსი, როცა...

5. ისინი ბეჯითად მუშაობენ. ამას ამჩნევენ ხელმძღვანელები და აფასებენ. შედეგად ისინი ახალ დავალებებს იღებენ, რითაც ისევ თავის გამოჩენის და განვითარების შანსი ეძლევათ. გაწეული სამსახური უფრო ბევრს ნიშნავს, ვიდრე ფორმალური განათლება და დიპლომები.
6. თანამშრომლები მუშაობენ განსაზღვრული პროცესების და სტანდარტების შესაბამისად. შედეგები შეფასების აღიარებული, ობიექტური კრიტერიუმების მიხედვით პერიოდულად მოწმდება. განყოფილებები (მაგ. ადამიანური რესურსების მართვის) ზრუნავენ იმაზე, რომ სწორად გადანაწილდეს პოზიციები ორგანიზაციაში.
7. ხელმძღვანელები ატარებენ პერიოდულ საუბრებს თავის თანამშრომლებთან, რათა მათი ინდივიდუალური განვითარების ხედვები ორგანიზაციის მოთხოვნებს შეუსაბამონ. ადამიანების განვითარების ხელშეწყობა ხელმძღვანელობის ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს.
8. ხელმძღვანელები პასუხისმგებლობას გრძნობენ თანამშრომლების განვითარების საკითხში და ამ განვითარებას აქტიურად უწყობენ ხელს. ამ თემაზე თანამშრომლობენ პარტნიორ ორგანიზაციებთანაც, რომლებთანაც საერთო პროექტები აქვთ და მაგალითად, საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის პერსონალს უგზავნიან ერთმანეთს, ხდება თანამშრომლების როტაცია.

**D.(2) ადამიანები, მართვა, თანამშრომლობა**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>D. (2)</b>		

როცა ჩვენს ორგანიზაციაში **აზრთა სხვადასხვაობა** ან **კონფლიქტი** ჩნდება, ხდება შემდეგი:

9. საბოლოო სიტყვას ისინი იტყვიან ვისაც უფრო მეტი ნდობით აღსავსე, პირადი ურთიერთობები აქვს ხელმძღვანელებთან. ურთიერთობების ხარისხს დიდი გავლენა აქვს გადაწყვეტილების მიღებაზე.
10. განსხვავებები (დავის საგანი) უფროსებს და შესაბამის განყოფილებებს გაეცნობა, რომლებიც შემდეგ არსებული გამჭვირვალე წესების მიხედვით დაარეგულირებენ საკითხს.
11. დაპირისპირებული მხარეები შეეცდებიან ჯერ საკუთარი ძალებით იპოვონ ისეთი გამოსავალი, რომელიც ორგანიზაციისთვის და მხარეებისთვის მისაღები იქნება. უფროსები თავის ამოცანას ხედავენ იმაში, რომ მხარეებს ამ გადაწყვეტილების მიღებაში შეუწყონ ხელი

(კონფლიქტის მოდერირება, გადაწყვეტილებების მიღება, გარე დამხმარე ძალის მოწვევა და ა. შ.).

12. დაპირისპირებული მხარეები უმეტეს შემთხვევაში ისეთ მდგომარეობაში არიან, რომ თავად შეუძლიათ კონფლიქტის მოგვარება ან დახმარების ორგანიზება. კონფლიქტების მართვის უნარს დიდი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციაში, რათა წარმატებულად იმართოს მრავალი შიდა და გარე აქტორის ურთიერთობა.

**E.(1) ფუნქციები და ორგანოები**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>E. (1)</b>		

ცალკეული პოზიციებისთვის, ფუნქციებისთვის ჩვენს ორგანიზაციაში მოქმედებს შემდეგი:

13. ჯერ მოდის ადამიანი, შემდეგ ჩნდება სამუშაო პოზიცია. თანამშრომლებს აქვთ ის დავალებები, რომლებიც მათ შეესაბამებათ. ჩვენ გვაქვს „შესაბამისი კოსტუმები“, რათა ადამიანები სტანდარტებით არ შეიზღუდონ და მათ ამის გამო უნარები არ დაეზოკოთ. ყველაზე მეტად გვიყვარს „უნივერსალური ფუნქციები“ დავალებების მრავალფეროვნებით.
14. ყველა ფუნქცია ნათლად დაყოფილია და საზღვრებიც დადგენილია. თანამშრომლები იცნობენ მთელი აპარატის ლოგიკას და თავს მთლიანის ერთ სპეციფიურ ნაწილად თვლიან. დაგეგმვა, შესრულება და კონტროლი მაქსიმალურად გამოყოფილია ერთმანეთისგან და გადანაწილებულია სხვადასხვა ადგილებზე. სპეციალიცაზიას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს.
15. ფუნქციები არის რაციონალური, აღქმადი მთლიანობა. ისინი ძირითადი ამოცანებისა და მათთან დაკავშირებული კომპეტენციების მიხედვითაა განაწილებული და გაწერილი, თუმცა არა დაწვრილებით, უკანასკნელ დეტალამდე. მიზნების შეთანხმების წყალობით საკუთარ ფუნქციებში მეტი თვითდაგეგმარების, თვითორგანიზებისა და თვითკონტროლის საშუალება ჩნდება.
16. დაგეგმვას და კონტროლს, ისევე როგორც მმართველობით ამოცანებს გუნდები თვითონ ასრულებენ. შესაძლებელია გუნდის მმართველობის ამოცანების როტაცია. გარკვეულია, რომელი ფუნქციები ემსახურება პარტნიორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

**E.(2) ფუნქციები და ორგანოები**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>E. (2)</b>		

განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჩვეულებრივ შემდეგი გზით ხორციელდება:

17. წამყვან პოზიციებს ის ადამიანები იკავებენ, ვის მიმართაც ჩნდება პოზიტიური განწყობა. მათ უცხადებენ დიდ ნდობას, რაც ყოველგვარ ფორმალურ წესებზე მნიშვნელოვანია.
18. ყურადღება ექცევა იმას, რომ განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჯდებოდეს არსებულ წესებში. ერთმნიშვნელოვანი და დეტალური რეგულაციებისა და სტანდარტების წყალობით უზრუნველყოფილია პროცესების შეუფერხებელი მიმდინარეობა.
19. ჯერ ახალი პროექტის თუ ამოცანის მიზანი მუშავდება, რათა თანამშრომლებმა დაინახონ მათი ახალი დავალებების კავშირი მთელ დანარჩენ ორგანიზაციასთან. წესებში დატოვებულია დიდი თავისუფალი სივრცე, რათა მიზნების განხორციელებას ნაკლებად შეეშალოს ხელი.
20. განსაკუთრებული პროექტებისთვის ხდება მიზნების, აზრის და ძირითადი შესასრულებელი ამოცანების შეთანხმება. პროექტის ხელმძღვანელი შესაბამისი კომპეტენციებით „აღიჭურვება“. პროექტში ერთვებიან პარტნიორი ორგანიზაციების თანამშრომლებიც.

**F.(1) სამუშაო პროცესები**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>F. (1)</b>		

სამუშაო პროცესისათვის ჩვენთან დამახასიათებელია:

21. ფაქტიობრივად არ არსებობს რეგულაციები, როგორ უნდა წარიმართოს პროცესები. ყველა თანამშრომელს შეუძლია იმპროვიზაცია და სიტუაციის შესაბამისი ქცევის შერჩევა. ასე სრულდება სამუშაო ყველაზე კარგად.
22. სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტარდატიზებულად სრულდება. შემდეგ მოდის მცდელობა, რომ ყველა პროცესი ნათლად და ეფექტურად მიმდინარეობდეს. შედარებით კომპლექსურ პროცესებს სპეციალური განყოფილება კურირებს.
23. პროცესებს წინ უძღვის ზოგადი გეგმები, რომლებიც საბოლოო ანგარიშით ერთ მთლიანს ემსახურება. მოქმედების ზოგადი ჩარჩოები შემსრულებლებს საშუალებას აძლევთ თავად

დაარეგულირონ დეტალები. პასუხისმგებლობაც თავად შემსრულებელს ეკისრება. განსაკუთრებული ყურადღებით ეპყრობიან იმ პროცესებს, რომლებიც სტუდენტის და პროფესორის საჭიროებების რელევანტურია.

- 24. ადამიანებს, რომლებიც პროცესებში ჩართულნი არიან, გაცნობიერებული აქვთ ორგანიზაციაში მიმდინარე მთლიანი პროცესიც. დიდი ყურადღება ეთმობა პროცესის როგორც გარკვეულ მონაკვეთებს, ისე გარემოსთან კავშირში მიმდინარე პროცესებს. პროცესებში ჩართული ადამიანები პერიოდულად საუბრობენ გაუმჯობესების საშუალებებზე და მათ თავადვე ახორციელებენ.

**F.(2) სამუშაო პროცესები**

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>F. (2)</b>		

დელეგირების საკითხს ჩვენთან ასე ვეპყრობით:

- 25. ხელმძღვანელები დავალებებს აძლევენ დაქვემდებარებულებს თუმცა ისინი ნებისმიერ დროს შეიძლება ჩაერიონ ამ უკანასკნელთა საქმიანობაში, როცა ისინი რამეს ისე ვერ აკეთებენ, როგორც ამას მათი უფროსი გააკეთებდა.
- 26. ხელმძღვანელები ამოწმებენ, რამდენად შეესაბამება სამუშაოს შესრულება გეგმებს, მოცემულობებს და შეთანხმებებს. ასევე დაარეგულირებელია, როდის და როგორ შეიძლება ჩაერიოს უფროსი დაქვემდებარებულის საქმიანობაში. დასაქმებულები მოახსენებენ უფროსს მათი შესრულებული სამუშაოსა და წინსვლის შესახებ.
- 27. ხელმძღვანელები დაქვემდებარებულებთან რეგულარულად თათბირობენ იმაზე, ხომ არ წამოიჭრა რამე მოულოდნელი საკითხი, რაშიც ისინი დახმარებას საჭიროებენ. ასევე ყურადღებას აქცევენ იმას, რომ თანამშრომლებს შეუნარჩუნდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა და ამიტომ ისევ თავისკენ არ „ექაჩებიან“ დელეგირებულ დავალებებს.
- 28. ხელმძღვანელებში არის ნდობა, რომ თანამშრომლებს შესწევთ თვითმენეჯმენტის ძალა. მათი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა, იზრუნონ თანამშრომლების საერთო საქმეში ჩართვაზე.

### G. მატერიალური საშუალებები

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
<b>G.</b>		

ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, როგორცაა **საინფორმაციო ტექნოლოგიები, საოფისე ოთახები, ფინანსირებისა და კონტროლის სისტემები** ჩვენთან ნიშნავს შემდეგს:

29. ჩვენთვის ნაკლებ მნიშვნელოვანია, როგორაა მოწყობილი ჩვენი სამუშაო ადგილები და უფრო მნიშვნელოვანია უშუალო კონტაქტი სტუდენტებთან, პროფესორებთან და ხელმძღვანელებთან. ფინანსებზე ინფორმაციას ხელმძღვანელობა ფლობს, რომელთაც ჩვენ ვენდობით.
30. სამუშაო ადგილების მოსაწყობად არსებობს მკაფიო რეგულაციები. არსებობს პროცედურები სამუშაო მასალებით და საოფისე ტექნიკით უზრუნველსაყოფად. ცნობილია, ვინ რა ხარჯებსა და დანაკარგებზეა პასუხისმგებელი. ფინანსური საკითხები გამჭვირვალეა და წლიურ ანგარიშებში ქვეყნდება.
31. ცალკეული ერთეულები და ფაკულტეტები საკუთარი პასუხისმგებლობის მიხედვით განკარგავენ დადგენილ ბიუჯეტს სამუშაო ადგილების ადეკვატურად მოსაწყობად. ფინანსური საშუალებები წლიურად თანხმდება და ეს შეთანხმება შემდეგ საკუთარი ძალებით კონტროლდება.
32. არსებობს რაციონალური ცენტრალური რესურსები და ინფრასტრუქტურა, რომლებსაც მოქნილი წესით იყენებენ სხვადასხვა ერთეულები და მიმართულებები. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ტექნიკური და ორგანიზაციული სტანდარტების გარე პარტნიორების სტანდარტებთან შესაბამისობას.



დანართი #2

შეფასების ცხრილი

არის მდგომარეობა

	1	2	3	4
<b>A. ორგანიზაციის იდენტობა</b>	90X	38X	5X	7X
<b>B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია</b>	36X	85X	12X	7X
<b>C. სტრუქტურა</b>	38X	95X	3X	4X
<b>D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (1)</b>	33X	91X	14X	2X
<b>D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (2)</b>	103X	10X	23X	4X
<b>E. ფუნქციები და ორგანოები (1)</b>	59X	36X	32X	13X
<b>E. ფუნქციები და ორგანოები (2)</b>	74X	51X	10X	5X
<b>F. სამუშაო პროცესები (1)</b>	53X	62X	20X	5X
<b>F. სამუშაო პროცესები (2)</b>	101X	24X	10X	5X
<b>G. მატერიალური საშუალებები</b>	61X	47X	22X	10X

შეფასების ცხრილი

უნდა იყოს მდგომარეობა

	1	2	3	4
<b>A. ორგანიზაციის იდენტობა</b>	X	9X	98X	32X
<b>B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია</b>		X	58X	81X
<b>C. სტრუქტურა</b>		19X	111X	10X
<b>D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (1)</b>	11X	17X	19X	93X
<b>D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (2)</b>		24X	27X	89X
<b>E. ფუნქციები და ორგანოები (1)</b>	8X	63X	24X	45X
<b>E. ფუნქციები და ორგანოები (2)</b>	5X	14X	62X	59X
<b>F. სამუშაო პროცესები (1)</b>	5X	15X	25X	95X
<b>F. სამუშაო პროცესები (2)</b>	X	13X	59X	67X
<b>G. მატერიალური საშუალებები</b>	5X	55X	23X	57X

დანართი #3 Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Iarajuli Mariami

Qualitative analysis of the educational organization on the example of  
TSU

The work is written in order to earn a Master's Degree of Social and Political  
Sciences in Organization Development and Consulting

Supervisor: Full Professor Nodar Belqania

TBILISI

2018