



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ მჭედლიშვილი

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის როლი ორგანიზაციის
ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი

ნოდარ ბელქანია

პროფესორი

შინაარსი

ანოტაცია	3
ANNOTATION	5
თავი 1: შესავალი.....	7
თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა.....	10
2.1. ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობა.....	10
2.2. რას ნიშნავს ორგანიზაციული განვითარება ანუ საით მივდივართ?	11
2.3. ორგანიზაციის განვითარების პროცესი: დიაგნოსტიკა, ინტერვენცია, ჩართულობა	14
2.4. წინააღმდეგობები ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში	15
2.5. ორგანიზაციის განვითარება როგორც არაზუსტი და მრავალწახნაგოვანი მეცნიერება.....	16
2.6. ორგანიზაციული მოდელების მოკლე მიმოხილვა	18
2.6.1. <i>Force-Field ანალიზი (1951)</i>	18
2.6.2 <i>Leawitt-ის მოდელი (1965)</i>	19
2.6.3. <i>ღია სისტემების თეორია (1966)</i>	20
2.6.4. <i>მაკენზის 7S მოდელი (Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Shared Values, Skills)</i> 21	
2.6.5. <i>მარვინ ვაისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელი“ (1976)</i>	22
2.7. ეფექტური ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა	25
თავი 3. კვლევა	27
3.1. კვლევის მეთოდოლოგია	27
3.2. კვლევის შედეგები.....	29
3.3. რეკომენდაციები.....	41
დასკვნა:	44

ანოტაცია

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის როლი ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში

ვინაიდან სწრაფი ცვლილებები და განვითარება დღევანდელი ორგანიზაციების მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს, წინამდებარე ნაშრომი მიზნად ისახავს ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის როლის უკეთ წარმოჩენას მის განვითარებაში, დიაგნოსტიკის ანალიზის გაკეთებას და მასზე დაფუძნებული რეკომენდაციების შემუშავებას კონკრეტული ორგანიზაციისთვის.

ნაშრომში შევხები ორგანიზაციის განვითარების და ცვლილებების მნიშვნელობას დღევანდელ ორგანიზაციაში, თუ რატომ იქცა სწრაფი ცვლილებები და გარემოსთან ადაპტაცია ოცდამეერთე საუკუნის ორგანიზაციების და მისი მენეჯერების მთავარ გამოწვევად.

გარემოს ცვლილებასთან ერთად ვითარდება და იცვლება თეორიები და მიდგომები ორგანიზაციის შესახებ, იცვლება ორგანიზაციაც. აუცილებელი ხდება მისი მორგება/ადაპტაცია გარემოზე, რათა მან შეძლოს გადარჩენა და ეფექტური ფუნქციონირება. სიახლეს აღარ წარმოადგენს ორგანიზაციის, როგორც ცოცხალი ორგანიზმის განხილვა და როგორც ყველა ცოცხალ ორგანიზმს, გარემოსთან შესაგუებლად ადაპტაციის უნარი გააჩნია, ასევეა ორგანიზაციაც, ვინაიდან იგი პირველყოვლისა ადამიანებისგან შედგება, ადამიანები ქმნიან ორგანიზაციას. თუმცა როგორ ახდენენ ორგანიზაციები ფეხის აწყობას გარემოს ცვლილებებისთვის (ტექნოლოგიები, ეკონომიკა, კლიმატი, ადამიანთა საჭიროებები და ა.შ) და რამდენად სწრაფად უნდა მოხდეს ეს? როგორ უნდა მოხდეს ამ ყველაფრის დაგეგმვა, ორგანიზება და მართვა ისე, რომ ორგანიზაცია მწყობრიდან არ გამოვიდეს? როგორ ხდება რომ არსებობენ წინასაუკუნოვანი ორგანიზაციები, რომლებმაც შეინარჩუნეს თავიანთი ტრადიციები, თუმცა ისევ ლიდერულ პოზიციებს ინარჩუნებენ და გარემოსთან

ადაპტაციაც მარტივად შეძლეს? ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილი არის ოცდამეერთე საუკუნის ორგანიზაციების გამოწვევები.

ამ სწრაფად ცვალებად გარემოში, რაც ძირითადად ტექნოლოგიების განვითარებით, გლობალიზაციით, მსოფლიო ფინანსურ ეკონომიკური მდგომარეობებით არის გამოწვეული, იზრდება ბაზრის მოთხოვნებიც და მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციის ახალი ფორმების ჩამოყალიბება. ახალ ფორმაში იგულისხმება ორგანიზაციის გარდაქმნა, მისი სტრუქტურის, მართვის სტილის, ტექნოლოგიური აღჭურვილობისა და ა.შ შეცვლა ისე, რომ მაქსიმალურად პასუხობდეს ახალ გამოწვევებს.

როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ განვითარებაზე, ვგულისხმობთ კარგად დაგეგმილ, მიზანმიმართულ ცვლილებებს ორგანიზაციაში, ვინაიდან სწორი მენეჯმენტის და ორგანიზების გარეშე შეუძლებელია განვითარება. ცვლილება მხოლოდ მაშინ არის განვითარების საწინდარი, როცა მას სწორი მიმართულება აქვს. ამ ყველაფრისთვის კი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა რაც მოგვცემს საშუალებას კარგად განვსაზღვროთ სად ვართ დღეს, რა მოგვწონს და რისი შეცვლა ან გაუმჯობესება გვსურს, დავხატოთ ორგანიზაციის არსებული სურათი, დავისახოთ მიზანი და სტრატეგიები თუ როგორ მივაღწიოთ მიზნებს, განვსაზღვროთ რა გვჭირდება და ა.შ. და ბოლოს შევძლოთ შედეგების შეფასება. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა, ეს არის მექანიზმი მენეჯმენტისთვის ორგანიზაციული ცვლილებების/გარდაქმნის დაგეგმვის, განხორციელებისა და შეფასებისთვის.

ეს ნაშრომი ეხება ორგანიზაციულ დიაგნოსტიკას, როგორც მნიშვნელოვან მექანიზმს ორგანიზაციაში ცვლილებების დაგეგმვისთვის და მისი განვითარებისთვის. ამის საილუსტრაციოდ ერთ-ერთ ორგანიზაციაში ჩავატარე თვისებრივი კვლევა, რისთვისაც გამოვიყენე როგორც ჩართული დაკვირვების მეთოდი, ისე ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის ერთ-ერთ პოპულარულ - „ვაისბორდის ექვსი ყუთის მოდელზე“ დაფუძნებული კითხვარი. შედეგების საფუძველზე გამოიკვეთა თუ რისი გაუმჯობესება ესაჭიროება ორგანიზაციას და რა მანძილია ორგანიზაციის ეხლანდელ და სასურველ მომავალს შორის. ამის საფუძველზე შემუშავდა ზოგადი რეკომენდაციები, თუ რა

ღონისძიებები უნდა გატარდეს მისი ეფექტურობის ასამაღლებლად და მიზნების მისაღწევად.

ANNOTATION

The Role of Organizational Diagnosis in Developing Organisation Functioning

Rapid changes and development represent the main challenges of modern organizations. Based on the above-mentioned, present work aims at the following goals:

- Better illustration of the organizational diagnosis in the process of its development;
- Conducting diagnostic analysis; and
- Based on the aforementioned, elaboration of recommendations for the specific organization.

In this scientific work we are going to focus on the significance of organizational development and transformation for current organizations and demonstrate the reason why the fast changes and adaptation to the business environment became the most important challenge for the 21st century organizations and their managers.

Organizations are changed along the improvement in the business environment. New theories and sophisticated attitudes towards organizations are further developed. It is necessary to tailor/adapt the organizational needs to the business environment, so that the organization would survive and function efficiently.

There is nothing new in regarding organization as a living organism and like any living organisms it has the capacity to adapt to the environment - the same is characteristic to organization because first of all, it consists of people: people create organization. But here come up some essential questions of how organizations adapt to the changes in business environment (new technologies, climate, economic innovations, people's needs, etc) and how fast they should move to implement all these novelties; how they should plan, organize and manage so that organization continues progressing; how is it possible that there exist some organizations founded in the previous century which have kept their characteristic traditions and despite all

these, still managed to rapidly adapt to the new business environment and are leaders in their fields so far? All these changes listed above represent challenges for the 21st century organizations.

In this fast changing environment where changes are caused mostly by developing new technologies, by globalization, and global financial and economic situations, market demands grow and it becomes absolutely important to develop new organizational forms. By new forms we mean organizational transformation, changing its structure, management style, technological equipment, know-how, etc in such a way that perfectly responds to the new challenges.

When we speak about development we mean well-planned, targeted changes in the organization because it is impossible to improve organizational development without proper management and right initiation. The changes lead to the development only when they have a correct direction. Thus, it is significant to have organizational diagnostics that will demonstrate where we stand, which direction we are going, what functions well in our organization and what has to be changed or improved. We have to show the exact situation in the organization, set our goals, set strategies to achieve these goals, determine what is needed and last but not least be in a position to assess the results. Organizational diagnostics is the tool for the management to plan, implement and assess organizational changes/transformations.

This scientific work studies organizational diagnostics as an important tool of planning and implementing changes in organizations. To illustrate it, we have conducted qualitative research in one of the organizations and used the method of inclusive observation as well as the questionnaire based on popular method of “Veisbord’s six box model”. On the basis of results we have highlighted what kind of changes are needed for the organization and what is the distance between the existing and desirable future of the organization.

Considering all the above-mentioned we have elaborated general recommendations and activities necessary to improve the organization’s efficiency and achieve its goals.

თავი 1: შესავალი

სწრაფმა ტექნოლოგიურმა განვითარებამ და გლობალიზაციამ თითქოს დრო ააჩქარა, გამარტივდა ბევრი პროცედურა, მაგ. ფოსტის გაგზავნა, კომუნიკაცია ქალაქებს და ქვეყნებს შორის, ადამიანებს ვეღარც წარმოუდგენიათ მუშაობა კომპიუტერის, მობილური ტელეფონის, ელექტრონული ფოსტის ან სკაიპის გარეშე. მენეჯერები დისტანციურად მართავენ კომპანიის ფილიალებს, არამხოლოდ ერთი ქალაქიდან მეორეში, არამედ ოკეანის გადაღმაც კი. რიგ შემთხვევებში ადამიანური რესურსი ტექნოლოგიურმა ჩაანაცვლა, რამაც ზოგიერთი პროფესიისა თუ სამუშაო პოზიციის გაქრობა გამოიწვია. ადამიანების მოტივაციას და თანამშრომელთა შენარჩუნებას მხოლოდ ანაზღაურება აღარ განსაზღვრავს, ისინი უფრო მეტს ითხოვენ ორგანიზაციებისგან, წინ წამოიწია ორგანიზაციული კულტურის, ღირებულებების, მართვის სტილის მნიშვნელობამ. გაიზარდა კონკურენცია, სულ უფრო ახალი ბიზნესები გვევლინებიან ბაზარზე, რომლებიც ცდილობენ თავიანთ გუნდებში საუკეთესო პროფესიონალები მიიზიდონ და გადაიბირონ. აქტუალური გახდა სოციალური ქსელი, რასაც ორგანიზაციები არამხოლოდ ინფორმაციის მისაღებად იყენებენ, არამედ რეკლამას უკეთებენ საკუთარ ბიზნესს, კომუნიკაციას ამყარებენ მომხმარებელთან, ატარებენ სხვადასხვა ტიპის კვლევებს და ხშირ შემთხვევაში გამოიყენებენ რეკრუტინგის დროსაც.

ამგვარი ცვლილებები რალათქმაუნდა გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, ზემოქმედებს მასზე და მისგანაც შესაბამის რეაგირებას ელის, რაც ორგანიზაციის გარდაქმნაში, მის ცვლილებებში უნდა გამოიხატებოდეს. ორგანიზაციებმა, ეფექტური ფუნქციონირების ახალი გზების ძიება დაიწყეს, შეიმუშავებენ ახალ (ძველისგან, უკვე ნაცნობისგან განსხვავებული) სტრუქტურულ მოდელებს, ირჩევენ მართვის განსხვავებულ, უფრო ლოიალურ სტილს, მეტი ზრუნვა დაიწყეს სამუშაო გარემოზე და ა.შ. ადრე თუ ორგანიზაციული ცვლილება მისი სტაბილურობის მდგომარეობიდან გამოყვანასთან

ასოცირდებოდა, დღეს უკვე ცვლილებები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და ფაქტობრივად ორგანიზაციების მუდმივ მდგომარეობად გვევლინებიან.

როდესაც საქმე ორგანიზაციულ ცვლილებებს ეხება, ძირითადად პასუხი უნდა გაეცეს სამ ძირითად შეკითხვას: რატომ? (ცვლილების მიზეზი) როგორ? (ცვლილების პროცესი) და რა? (ცვლილების შინაარსი) უნდა შეიცვალოს (Pettigrew, 1987). ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების საშუალებით პასუხს ვეძებთ კითხვებზე თუ რატომ/რისთვის უნდა განხორციელდეს ცვლილებები ორგანიზაციაში და რა უნდა შეიცვალოს.

ორგანიზაციის დიაგნოსტიკა გულისხმობს სწორედ იმ მანძილის განსაზღვრას რაც ორგანიზაციას აშორებს სასურველ მომავალს/მიზანს. მარვინ ვაისბორდის მიხედვით, ორგანიზაციული პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაჭრის გეგმის დასახვა ერთი და იგივე პირების მიერ უნდა განხორციელდეს, ვინაიდან ამგვარად უკეთ იაზრებენ ისინი თავიანთ სიტუაციას და უკეთ ეძებენ გზებს პრობლემების გადასაჭრელად.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცია განვიხილოთ როგორც ერთი მთლიანი სისტემა, რომელიც შედგება სხვადასხვა ასპექტებისგან, ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების პროცესში კი ასპექტებს შორის ურთიერთქმედების და მიმართებების დადგენა უნდა მოხდეს, რადგან ჩვენ ვიცით რომ ისინი გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე და ერთმანეთთან ურთიერთქმედებენ.

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა ეს არის ორგანიზაციის კვლევის პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს ცვლილებების პროცესს და სწავლობს ცვლილებებისგან (Harrison, 1987).

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციული კვლევის ერთ-ერთ ნაწილად, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის დიზაინის და ცვლილებებისთვის რეკომენდაციებს (Furnham & Gunter, 1993).

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების მოდელები ძირითადად ყველა ერთმანეთს გავს, ვინაიდან ისინი გამოყოფენ იმ ძირითად ასპექტებს, რისგანაც შედგება ორგანიზაცია და იკვლევენ მართ ურთიერთქმედებას. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების მოდელი ცვლილებების მენეჯერს აძლევს მიმართულებას, არის ერთგვარი გზამკვლევი, რათა

შემდგომ სწორად დაგეგმოს და განახორციელოს ცვლილებები. ცვლილებების მენეჯერის მთავარი გამოწვევა სწორედ ისაა, დიაგნოსტიკის მოდელი სწორად იქნას შერჩეული, რაც გულისხმობს იმას, რომ დიაგნოსტიკისას მიღებული ინფორმაცია იყოს იმ რეალობის ამსახველი, რომელშიც იმყოფება ორგანიზაცია.

ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის ერთ-ერთი მოდელის, მარვინ ვაისბორდის ექვსი ყუთის მოდელის საფუძველზე შემუშავებული კითხვარით მოხდა მონაცემთა შეგროვება ერთ-ერთ კომპანიაში, რომელიც საქართველოში დისტრიბუციისა და გაყიდვების სფეროში ოპერირებს. გაყიდვები ზუსტად ის სფეროა, სადაც კონკურენცია უდიდესია, სწრაფად იცვლება მოთხოვნები და მისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სწრაფად აუწყოს ფეხი გარემოს. ორგანიზაცია შერჩეულ იქნა სწორედ იქიდან გამომდინარე, რომ უკვე ათი წელია ამ სფეროშია და კვლავაც არ კარგავს მოწინავე პოზიციებს. მისი მთავარი გამოწვევა სწორედ მოქნილობა და ადაპტაციის უნარია.

როგორც ზემოთ აღვნიშნე, ამ დინამიურ გარემოში ორგანიზაციის მთავარი გამოწვევა მას მოქნილობაშია, რათა სწრაფად განვითარდეს, მოახდინოს ცვლილებები და გარემოსთან ადაპტაცია და არამხოლოდ გადარჩეს, არამედ შეინახუნოს მოწინავე პოზიციები. ამიტომ, ორგანიზაციის მენეჯერებს, მუდმივად უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია თუ რა მდგომარეობაშია მათი ორგანიზაცია. ისინი უნდა გრძნობდნენ ორგანიზაციის პულსს.

თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

2.1. ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობა

ოცდამეერთე საუკუნეში დარჩე იგივედ, ნიშნავს სტაგნაციას, უძრაობას, რაც საბოლოოდ განადგურებამდე მიგვიყვანს. დღეს უკვე სტაბილურობა ასოცირდება უარყოფითთან, განუვითარებლობასთან და არა სიმტკიცესთან და სიმდიერესთან. თანამედროვე ეპოქაში იგივედ დარჩენა უფრო მეტ „შიშს“ იწვევს, ვიდრე ის ორგანიზაციული ცვლილებები, რომელსაც ადრე ეს „შიში“ თან ახლდა. (Kim S. Cameron & R. E. Quinn, 2005).

როგორც თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებელი, პიტერ დრუკერი (Peter Drucker) ამბობს: „ჩვენ ვცხოვრობთ ისეთ ისტორიულ ეპოქაში, რომელიც შესაძლოა 200-300 წელიწადში ერთხელ მოხდეს, სადაც აღარ არის საკმარისი წარსულის ცოდნა რათა იწინასწარმეტყველო, განსაზღვრო მომავალი (Childress and Senn, 1995, p. 3)

ქვემოთ ჩამოთვლილია თუ რა ფაქტორები განაპირობებს ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობას:

- **სამუშაო ძალის ბუნება** - ბევრი ახალი თანამშრომელი რომლებსაც არ გააჩნიათ მუშაობისთვის საკმარისი უნარები, კულტურული მრავალფეროვნება, დაბერებული მოსახლეობა.
- **ტექნოლოგია** - ეს ის ფაქტორია რომელიც ფაქტობრივად გავლენას ახდენს ყველა სხვა ფაქტორზე და ვფიქრობ სწორედ აქედან იწყება ცვლილებების აუცილებლობაზე საუბარი ორგანიზაციაში, ადამიანებს ანაცვლებენ კომპიუტერები რაც ხარჯების შემცირებას და დაზოგვას უწყობს ხელს, უფრო იაფი და ხელმისაწვდომი ხდება ტექნიკა.
- **ეკონომიური შოკი** - საფონდო ბირჟის არასტაბილურობა; ენერგიაზე ფასების მკვეთრი ზრდა.

- **კონკურენცია** - ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა და ინტერნეტ-ვაჭრობის მზარდი პოპულარობა; გლობალური კონკურენცია, ახლა ბაზარზე კონკურენტებად გვევლინებიან არა მხოლოდ ქვეყნის ფარგლებს შიგნით არამედ მის ფარგლებს გარეთაც, მსოფლიოში; შეერთება და კონსოლიდაცია.
- **სოციალური ტენდენციები** - დაბერებული თაობა; ფასდაკლებების და ჰიპერმარკეტების ზრდა; ჭარბწარმოება; ინტერნეტით კომუნიკაციის დამყარების სიმარტივე და მობილურობა; სმარტფონების და სოციალური ქსელების განვითარება.
- **მსოფლიო პოლიტიკა** - ომი დიდ ქვეყნებს შორის; ომი ტერორიზმის წინააღმდეგ და ა.შ. (სტივენ პ. რობინსი; ტიმოთი ა. ჯაჯი - ორგანიზაციული ქვეყნის საფუძვლები (2009)

2.2. რას ნიშნავს ორგანიზაციული განვითარება ანუ საით მივდივართ?

ორგანიზაციული განვითარება ეს არის ბიჰევიორისტულ-მეცნიერულ ცოდნაზე დაყრდნობილი ინტერვენციების მეშვეობით დაგეგმილი ღონისძიება, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციას, როგორც მთელ სისტემას, იმართება ზევიდან და მიმართულია ორგანიზაციის სიჯანსაღის და ეფექტურობის გაზრდისკენ (Joan V. Gallos & Edgar H. Schein 2006).

ორგანიზაციული განვითარების მიზნის გასაგებად არსებითია ვიცოდეთ თუ საით მივდივართ, ანუ რას ნიშნავს განვითარება და რა შედეგი უნდა მივიღოთ განვითარებით. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, თუ როგორ გამოიყურება ეფექტურად ფუნქციონირებადი, ჯანსაღი და იდეალური ორგანიზაცია.

არსებობს სხვადასხვა მოსაზრება თუ რა მახასიათებლების მატარებელია იდეალური ორგანიზაცია, ეს მოსაზრებები ერთმანეთისაგან მცირე დეტალებით განსხვავდება, რაც საშუალებას გვაძლევს დავხატოთ იდეალური ორგანიზაციის ერთი მთლიანი სურათი შევექმნათ.

ეფექტურად ფუნქციონირებს ორგანიზაცია რომელშიც:

- ა) მთლიანი ორგანიზაცია, მისი ქვედანაყოფები და თითოეული თანამშრომელი წარმართავს თავის სამუშაოს ისე, რომ მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მიზნები.
- ბ) პრობლემის, ამოცანის ან პროექტის ხასიათი განაპირობებს შრომის დანაწილებას.
- გ) გადაწყვეტილებებს იღებენ ინფორმაციის წყაროები, იმის მიუხედავად თუ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში რა საფეხურზე არიან.
- დ) წახალისების სისტემა მოიაზრებს მენეჯერების და სუპერვაიზერების წახალისებას (დასჯასაც) იმის მიხედვით თუ როგორ შეასრულეს მათ სამუშაო (ფასდება: მოკლევადიანი მიზნების შესრულება, შესრულებული სამუშაოს შესრულება, დაქვემდებარებული გუნდის განვითარება, ეფექტური გუნდის ჩამოყალიბება და ა.შ).
- ე) კომუნიკაცია და ინფორმაციის გადაცემის პროცესი მიმდინარეობს როგორც ვერტიკალურად ისე ჰორიზონტალურად, დამახინჯების გარეშე. როგორც წესი თანამშრომლები გულწრფელები არიან და იზიარებენ ყველა შესაბამის ფაქტს, მათ შორის გრძნობებს.
- ვ) ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის არაჯანსაღი კონკურენცია მინიმუმამდეა დაყვანილი. ორგანიზაციის ყველა დონეზე მუდმივად ზრუნავენ რომ თავიდან აიცილონ კონფლიქტები და კონფლიქტური სიტუაციები და მართონ ისინი.
- ზ) კონფლიქტებმა შესაძლოა თავი იჩინოს პროექტთან ან ამოცანებთან დაკავშირებით და არა ინტერპერსონალური ურთიერთობების დონეზე.
- თ) ორგანიზაცია და მისი ნაწილები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე და არიან ასევე გარემოს ნაწილი, რომელიც ასევე ზემოქმედებს მათზე. ორგანიზაცია არის „ღია სისტემა“
- ი) ორგანიზაციას გააჩნია საერთო ღირებულებები და ისეთი მართვის სტილი, რომელიც მხარს უჭერს მას და თითოეული თანამშრომელის ან განყოფილების ორგანიზაციაში ინტეგრირებას, ისე რომ არ დაკარგონ თავიანთი უნიკალურობა.
- კ) ორგანიზაცია აქტიურად იყენებს უკუკავშირს, ისე რომ ინდივიდები და ჯგუფები სწავლობენ საკუთარი გამოცდილებიდან.

ჯონ გარდნერმა (John W. Gardner, 1965) შეიმუშავა ის ძირითადი წესები, რასაც უნდა იცავდეს ეფექტური ორგანიზაცია. ის ეფექტურ ორგანიზაციას აღწერს როგორც თვითგანახლებად სისტემას და ამისათვის აუცილებელ ხუთ პირობას გამოყოფს: 1. ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ეფექტური რეკრუტირებისა და ტალანტების მართვის პროგრამა 2. ქმნიდეს და აყალიბებდეს თანამშრომლებისათვის მიმზიდველ ატმოსფეროს 3. ორგანიზაცია და მისი თანამშრომლები უნდა იყვნენ თვითკრიტიკულები 4. შიდა სტრუქტურა უნდა იყოს მოქნილი 5. ორგანიზაცია უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ისეთ პროცესებს რაც თანამშრომლებს თავიანთი პროცედურების ტყვედ აქცევს.

ედგარ შაინი (Edgar Schein, 1965) ეფექტურ ორგანიზაციას უწოდებს ისეთს რომელიც მარტივად ადაპტირდება გარემოსთან და უმკლავდება ცვლილებებს. იგი ამას უწოდებს „დაპტაციური დაძლევის ციკლს“. იმისათვის რომ ორგანიზაციამ ეფექტურად დაძლიოს ცვლილებები და ადაპტირდეს გარემოსთან, აუცილებელია შემდეგი პირობები: 1. კომუნიკაციის და სანდო ინფორმაციის მიღების უნარი 2. შიდა მოქნილობა და კრეატიულობა რათა ადეკვატურ ინფორმაციაზე დაყრდნობით განახორციელოს შესაბამისი ცვლილებები (შიდა მოქნილობა გულისხმობს მოქნილ სტრუქტურასაც) 3. ორგანიზაციის იმ მიზნებთან ინტეგრაცია საიდანაც მოდის ცვლილებების საჭიროება და სურვილი. 4. ორგანიზაციული კლიმატი უნდა იყოს თავისუფალი, რომელიც წახალისებს აზრის გამოხატვას თავისუფლებას და გააუმჯობესებს კომუნიკაციას.

მაილსი და სხვები (Miles and others, 1966) ორგანიზაციის სიჯანსაღეს განიხილავენ სამ არეალში: ამოცანების შესრულება, შიდა ინტეგრაცია და ორგანიზაციის და მისი გარემოს ურთიერთდამოკიდებულება. ჯანსაღი ორგანიზაცია ხასიათდება 1. გონივრული, ნათელი, მისაღები, ადეკვატური და მიღწევადი მიზნებით 2. კომუნიკაციის მაღალი ხარისხით 3. სამუშაოს ოპტიმალური გადანაწილებით 4. ადამიანური რესურსების სწორი გამოყენებით, ისე რომ შესასრულებელი სამუშაო შეესაბამებოდეს ადამიანის უნარებს და კვალიფიკაციას 5. ორგანიზაციასთან იდენტურობის ნორმალური ხარისხით 6. მაღალი მორალური ღირებულებებით.

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია მოიცავს ორგანიზაციის არსებული სიტუაციის შესწავლას, თუ როგორ მუშაობს იგი, რა ნორმები და ღირებულებები აქვს და შეიმუშაოს მუშაობის, მართვის, წახალისების ალტერნატიული გზები. ორგანიზაციის განვითარების ინტერვენციები დაფუძნებულია ბიჰევიორისტული მეცნიერების ისეთ მიმართულებებზე როგორც არის ინდივიდების და ჯგუფების მოტივაცია, კომუნიკაცია, კონფლიქტების მართვა, პრობლემების გადაჭრა, ინტერპერსონალური ურთიერთობები და ა.შ.

2.3. ორგანიზაციის განვითარების პროცესი: დიაგნოსტიკა, ინტერვენცია, ჩართულობა

ორგანიზაციის განვითარების პროცესი ძალიან სპეციფიკური და ინდივიდუალურია თითოეული ორგანიზაციისათვის, ვინაიდან პროცესი იწყება იმ კონკრეტული ორგანიზაციის უნიკალური ბუნების შეცნობით, რომელშიც ხორციელდება ეს პროცესი. მარტივად რომ ვთქვათ დიაგნოსტიკა ორი ძირითად პროცესს მოიცავს: მონაცემების შეგროვება და თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის გამოყენება მონაცემების ინტერპრეტირებისთვის და მათი მნიშვნელოვნების, გავლენის ხარისხის დასადგენად. (Joan V. Gallos & Edgar H. Schein, 2006).

ორგანიზაციული ცვლილებები ადრე განიხილებოდა როგორც სტატუს კვოს დარღვევად, ანუ ცვლილება ნიშნავდა ორგანიზაციის სტატუს კვოდან, სტაბილურობის მდგომარეობიდან გამოყვანას, ცვლილების განხორციელებას და შემდგომ ამ ცვლილების დაფიქსირებას (კურტ ლევინის სამეტაპიანი ცვლილების მოდელი - გაღობა, ცვლილება, გაყინვა). თუმცა დღესდღეისობით, ეს მიდგომა სრულიად ვეღარ მიასადაგება დღევანდელ ჩქარ ტემოებს და იმ გამოწვევებს რის წინაშე თანამედროვე ორგანიზაციები დგანან. ეს უფრო მუდმივი ცვლილებების მდგომარეობაა, მუდმივი სწრაფვა სიახლისაკენ. შესაბამისად ამ გარემოში გადარჩებიან ის ორგანიზაციები, რომლებსაც მოქნილი სტრუქტურა და მართვის სტილი აქვს, სწრაფად ადაპტირდებიან გარემოსთან და პასუხობენ გარემო მოთხოვნებს. (სტივენ კ. რობინსი და ტიმოთი ა. ჯაჯი, 2009)

2.4. წინააღმდეგობები ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში

„ინდივიდისა და ქცევის შესახებ კვლევის ერთ-ერთი საუკეთესო მიგნებაა ის, რომ ორგანიზაციები და მისი წევრები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას.“ (სტივენ პ. რობინსი და ტიმოთი ა. ჯაჯი, 2009).

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას განაპირობებს ადამიანური ფაქტორები ჩვეულება და უსაფრთხოების მოთხოვნილება.

ეს ჩვეულებრივი მოვლენაა, ვინაიდან ცვლილებები თანამშრომლებში კვლავაც გაურკვევლობასთან, არასტაბილურობასთან, ბუნდოვან მომავალთან ასოცირდება, რაც მათში შიშს იწვევს. ამიტომ ისინი ცდილობენ შეეწინააღმდეგონ ცვლილებებს, თუმცა ერთის მხრივ ეს აუცილებელიც არის, რათა ცვლილებების განხორციელების პროცესში ისინი ოპონენტების, კრიტიკოსების როლში გვევლინებიან და ზოგჯერ შეიძლება ამა თუ იმ ცვლილების ისეთი ასპექტები დაგვანახონ, რომელზეც საერთოდ არ გვიფიქრია. ამან კი შესაძლოა უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებისკენ გვიბიძგოს.

თუმცა ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობას მხოლოდ ადამიანები როდი გამოხატავენ. ორგანიზაციული ფაქტორებიც, მაგალითად როგორც არის სტრუქტურა, შინაგანაწესი, შერჩევის პროცესი, სამუშაო აღწერილობები და ა.შ. ხშირად ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის წყარო ხდება.

ასევე, როგორც აღვნიშნე, ვაისბორდმა გამოყო ორგანიზაციის ექვსი ელემენტი და დაგვანახა რომ ეს ელემენტები ცალ-ცალკე, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად კი არ ფუნქციონირებენ, არამედ გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე, რაც გვეუბნება იმას, რომ ერთ ელემენტში ცვლილებების განხორციელება, აუცილებლად გავლენას ახდენს სხვაზე ან სხვებზეც. შესაბამისად, თუ ორგანიზაციაში ცვლილებას განვახორციელებთ მხოლოდ ერთი კონკრეტული მიმართულებით, მაგალითად სტრუქტურის ცვლილება, ეს აუცილებლად მოითხოვს ცვლილებას სხვა ელემენტშიც, მაგ. ურთიერთობები, ლიდერობა და ა.შ. და შესაძლოა უფრო დიდმა ქვე სისტემამ, ჩაყლაპოს პატარა და ცვლილებების ანულირება მოხდეს.

ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტები ამ წინააღმდეგობის დასაძლევ ხუთ მეთოდს გამოყოფენ:

1. **განათლება და კომუნიკაცია** - თანამშრომლებისთვის ინფორმაციის მიწოდება და მომავლის ახალი პერსპექტივების დანახება ამცირებს შიშს და გაურკვევლობას თანამშრომლებში, შესაბამისად მცირდება წინააღმდეგობის დონეც;
2. **მონაწილეობა (ჩართულობა)** - კვლევებმა აჩვენა, რომ ინდივიდები რთულად ეწინააღმდეგებიან ისეთ ცვლილებებს, რომლის პროცესშიც თავად არიან ჩართულები;
3. **მხარდაჭერის და ერთგულების წარმოქმნა** - როდესაც თანამშრომლებში ცვლილებებისადმი შიში და მღელვარება მაღალია, ამ დროს ასეთი პერიოდის მარტივად გადასალახად შესაძლებელია გარკვეული წახალისების გამოყენება (მაგ. შვებულებაში გაშვება, ახალ ტრენინგებზე გაშვებით მათი უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებადა ა.შ.);
4. **სწორი ადამიანების შერჩევა** - ცვლილებების პროცესში მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ჩართულობა, ამიტომ წინააღმდეგობის შესამცირებლად, მნიშვნელოვანია ცვლილებების პროცესში ჩავრთოთ ისეთი თანამშრომლები, რომლებსაც სიახლეების და ცვლილებების მიმდებლობის მაღალი მაჩვენებელი აქვთ;
5. **იძულება** - ამას ცვლილებების მენეჯერები უკიდურეს შემთხვევაში მიმართავენ და ძირითადად „მუქარის“ მსგავსია, როცა მოწინააღმდეგე თანამშრომელს დაწინაურების, განვითარების შესაძლებლობის მოსპობით, ხელფასის შემცირებით ან ცუდი რეკომენდაციის მიცემით აიძულებენ დათანხმდეს ცვლილებებს;

2.5. ორგანიზაციის განვითარება როგორც არაზუსტი და მრავალწახნაგოვანი მეცნიერება

რა არის ორგანიზაციის განვითარების, როგორც პროცესის მთავარი მიზანი, მისი როლი ორგანიზაციაში? უკანასკნელი ორმოცი წლის მანძილზე, ორგანიზაციის განვითარება, როგორც ცალკეული სფერო, ჩამოყალიბდა და განვითარდა. დღეს უკვე მისი ბუნება

მრავალფეროვანი ელემენტებისაგან შედგება. იგი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, ფოკუსირებულია ცვლილებაზე, და ითვალისწინებს ორგანიზაციის როგორც იმპლიციტურ, ისე ექსპლიციტურ ეფექტურობას.

დღემდე არ არსებობს თანხმობა იმაზე, თუ რა უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების მთავარი მიზანი. ზოგი პრაქტიკოსის აზარით, ორგანიზაციის განვითარების მთავარი მიზანია ადამიანური ღირებულებების წინ წამოწევა და ორგანიზაციის გარდაქმნა თანამშრომლებისთვის უკეთეს სამუშაო გარემოდ. სხვები ორგანიზაციის განვითარების მთავარ მიზნად წარმოადგენენ კონსულტანტის მცდელობას, გაზარდოს კლიენტი ორგანიზაციის ეფექტურობა იმის მიუხედავად თუ რა კულტურული კონტექსტი აქვს მას. მის ღირებულებებში ჩარევა მხოლოდ მაშინ არის მიზანშეწონილი, თუ იგი ეთიკის საზღვრებს სცდება.

როგორც კურტ ლევინი (Kurt Lewin) ამბობდა : „არაფერია იმაზე მეტად პრაქტიკული, ვიდრე კარგი თეორია“-ო. კარგი თეორიული ცოდნა არის საფუძველი ურგანიზაციის განვითარების და ცვლილებების. თეორია გვამლევს გარკვეულ ჩარჩოს, ინფორმაციას თუ რა როგორ მუშაობს და რა ჩარევას რა შედეგი შეიძლება მოყვეს, თუმცა ყველა ორგანიზაცია ინდივიდუალურია. აქ ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტისთვის მთავარ კითხვას წარმოადგენს ის თუ რა სიტუაციაში რა თეორიებით უნდა იხელმძღვანელოს, რამდენად ზუსტია ორგანიზაციული რელობის აღწერა.

ორგანიზაცია ეს ხომ კომპლექსური სისტემაა, შესაბამისად მისი „სიჯანსაღე“ სისტემურად უნდა განიხილოს : აქვს თუ არა ორგანიზაციას მკაფიო იდენტურობა, სწავლის უნარი და შესაბამისი სტრუქტურა რომელიც ქვესისტემების ეფექტურ ფუნქციონირებას განსაზღვრავს. ყველა ორგანიზაციას სხვადასხვა ღირებულებები და მიზნები აქვს, აქედან გამომდინარე, კონსულტანტის მთავარი მიზანი მაინც ის არის დაეხმაროს ორგანიზაციას შიდა პროცესების მოწესრიგებაში, მისი მიზნებიდან და ღირებულებებიდან გამომდინარე და არა მცდელობა იმისა რომ შეცვალოს ორგანიზაციის ღირებულებები. (Joan V. Gallos & Edgar H. Schein (2006).

2.6. ორგანიზაციული მოდელების მოკლე მიმოხილვა

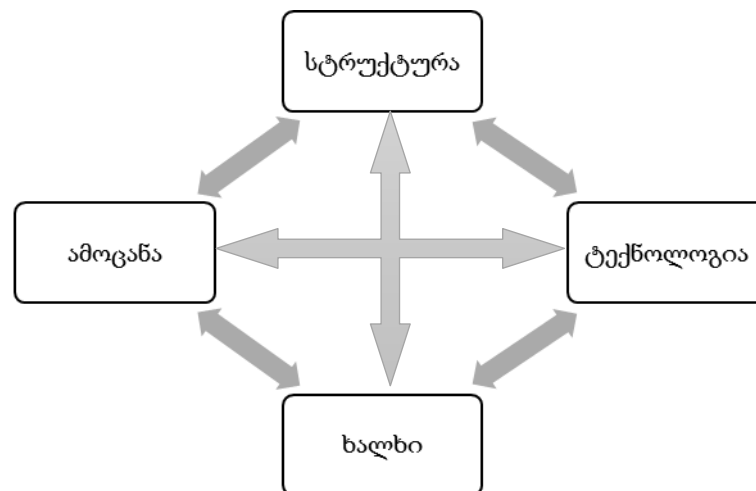
როგორც უკვე ითქვა, ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა ორგანიზაციული განვითარების და გარდაქმნის აუცილებელი ნაწილია. იგი მოიცავს ორგანიზაციის დღევანდელი მდგომარეობის დიაგნოსტიკას ან შეფასებას, რათა განისაზღვროს შესაბამისი ჩარევების აუცილებლობა და ცვლილებები. ეფექტური დიაგნოსტიკისთვის აუცილებელია შესაბამისი ინსტრუმენტის როგორც გზამკვლევის გამოყენება. ორგანიზაციული მოდელები გვებმარება, რომ: უკეთ გავიგოთ ორგანიზაციული ქცევა; მოვახდინოთ შეგროვილი ინფორმაციის კატეგორიზაცია და მიღებული ინფორმაციის და შედეგების ინტერპრეტაცია; ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ არსებულ ორგანიზაციულ მოდელებს:

2.6.1. Force-Field ანალიზი (1951)

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკისა და ცვლილებების მენეჯმენტის ეს მოდელი შეიმუშავა კურტ ლევინმა, ორგანიზაციის პრობლემების ანალიზისა და მართვისთვის. ეს მოდელი შემუშავებულ იქნა, რათა გაგვეგო როგორ მიმდინარეობს ცვლილებების პროცესი. ლევინის აზრით, ნებისმიერ სიტუაციაში არსებობს როგორც მამოძრავებელი, ისე შემაკავებელი ძალები. მამოძრავებელი ძალები, მაგალითად გარემო ფაქტორები, ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ უბიძგებს, მაშინ როდესაც შემაკავებელი ძალები, როგორც არის ორგანიზაციული ფაქტორები, ბარიერებად გვევლინებიან. ლევინი ფიქრობს რომ, წონასწორობა მაშინ მიიღწევა, როდესაც შემაკავებელი და მამოძრავებელი ძალები ერთმანეთის ტოლი იქნება. ცვლილებების პროცესის დაწყებამდე, ჯერ უნდა გაირკვეს რა ამოძრავებს ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ, რა უჭერს მხარს ცვლილებებს და რა შემაკავებელი ძალები უშლიან ხელს მაშ მიზნის მიღწევაში, რათა წავახალისოთ მხარდამჭერები და აღვკვეთოთ ან შევამციროთ შემაკავებლების გავლენა ცვლილებებზე. მხოლოდ ამის შემდგომ იქნება შესაძლებელი დაიგეგმოს მიზნისკენ მისასვლელი გზა. ეს მოდელი ფართოდ გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ცვლილებების მენეჯმენტის პროგრამის დანერგვისას.

2.6.2 Leawitt-ის მოდელი (1965)

ლევიტმა (Leawitt 1965) შეიმუშავა ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის მოდელი. მან ორგანიზაციის ოთხი ასპექტი გამოყო და მათ ურთიერთდამოკიდებულებას გაუსვა ხაზი: სტრუქტურა, დავალებები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. მან აღნიშნა, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების წარუმატებლობა გამოწვეული იყო იმით, რომ ამ ცვლილებების არეალი იყო შეზღუდული და ცვლილება ხორციელდებოდა მხოლოდ ერთი ასპექტის გათვალისწინებით და უგულებელყოფილი იყო სხვა ასპექტებზე მისი გავლენა, ვინაიდან ცვლილებები ერთ ასპექტში, აუცილებლად გავლენას ახდენს დანარჩენ სამზეც და მოითხოვს ცვლილებების დანერგვა-განხორციელებას სხვა ცვლადებშიც. მისი მოდელი ორგანიზაციას წარმოგვიდგენს როგორც ერთ მთლიან ცვლილებების ობიექტს. ლევიტის აზრით, ორგანიზაციული განვითარების წარმატებას განაპირობებს ბალანსი ამ ოთხ ორგანიზაციულ სუბსისტემას შორის: სტრუქტურა, დავალებები, ტექნოლოგიები და ადამიანები.



ნახ. 1. Leawitt-ის მოდელი (1965)

ამ მოდელის გამოყენება შესაძლებელია ორგანიზაციული ცვლილებების დაგეგმვისთვის, პრობლემების დიაგნოსტიკისა და ორგანიზაციის უკეთ გაგებისთვის.

თუმცა ამ მოდელის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად რთულია ორგანიზაციული ნაწილაკების ამ ოთხ ქვესისტემაში გაერთიანება, რთულია

განსაზღვრო თუ რომელ ქვესისტემას მიეკუთვნება მაგალითად ორგანიზაციული კულტურა, რადგან თვითონ ორგანიზაციული კულტურა მრავალ ასპექტს მოიცავს. და მაინც, ლევიტის მოდელის მთავარი ღირსება იმაში მდგომარეობს, რომ მან ხაზი გაუსვა ორგანიზაციული ქვესისტემების ურთიერთკავშირს. ასევე, Force Field ანალიზისგან განსხვავებით, ლევიტი, რომელიმე ცვლადში ცვლილებების იმპლემენტაციის პროცესში, არ ითვალისწინებს გარემო ზემოქმედ ფაქტორებს.

2.6.3. ღია სისტემების თეორია (1966)

სისტემური მიდგომის გამოყენება მართვის პროცესში პირველად 50-იანი წლების ბოლოს დაიწყო. მართვაში სისტემურმა მიდგომამ მენეჯერებს საშუალება მისცა დაენახათ ორგანიზაციის არამხოლოდ ცალკეული ნაწილები, არამედ ქვესისტემები, როგორც ერთი მთლიანი. არსებობს სისტემის ორი ტიპი: ღია და დახურული. დახურულ სისტემას მკაცრად განსაზღვრული წესები და საზღვრები აქვს და გარემოსგან დამოუკიდებლად ფუნქციონირებს. ხოლო, ღია სისტემები, რომელსაც დღევანდელი ორგანიზაციები წარმოადგენენ, გარემოსთან მუდმივად ურთიერთქმედებენ. ენერგიას, ინფორმაციას, რესურსებს გარემოდან იღებენ, რომელთა გარდაქმნაც შემდომ ორგანიზაციის შიგნით ხდება. ეს ერთგვარი განმეორებადი ციკლია, სადაც გარემოდან მიღებული ინფორმაცია თუ რესურსი (Input) ორგანიზაციის შიგნით ტრანსფორმირდება და მისგან გამოდის პროდუქტის, მომსახურების ან საქონლის სახით (Output) და შემდგომ გვევლინება ისევ როგორც გარედან შემავალი რესურსი და ა.შ. აქ მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ღია სისტემებს შესწევთ გარდაქმნის, გარემოსთან შეგუების, ადაპტაციის უნარი.

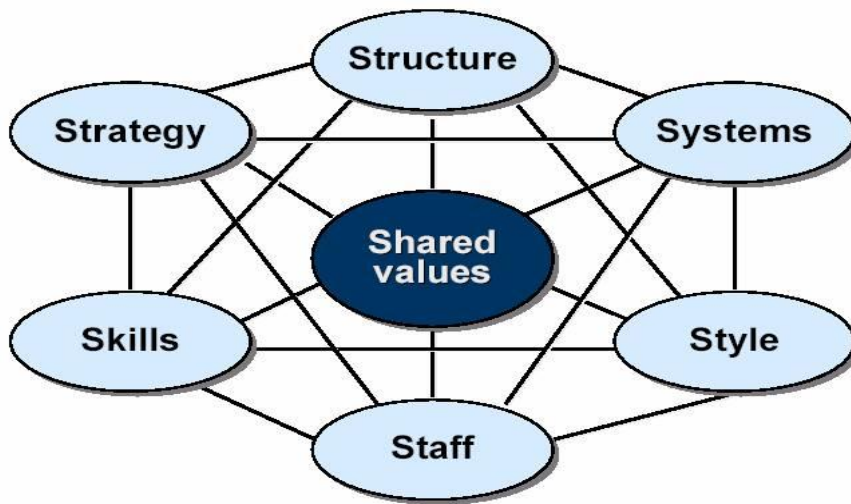
ნებისმიერი ორგანიზაცია მჭიდრო ურთიერთკავშირშია გარემოსთან და მის არსებობას სწორედ გარემო განაპირობებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მენეჯერებმა მართვის და ცვლილებების პროცესში აუცილებლად გაითვალისწინონ გარემოს ფაქტორი.



ნახ. 2. ღია სისტემების თეორია (1966)

2.6.4. მაკენზის 7S მოდელი (Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Shared Values, Skills)

პეტერსმა და ვოტერმანმა (Peters and Waterman 1980) შეიმუშავეს ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის მოდელი, რომელიც 7S-ის სახელით არის ცნობილი, ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი 7 ასპექტის გამო : სტრატეგია, სტრუქტურა, სისტემები, თანამშრომლები (სტაფი), სტილი, საერთო ღირებულებები, უნარები (Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Shared Values, Skills). ეს მოდელი ჰგავს ლევიტისას თუმცა არის მისი გაუმჯობესებული ვარიანტი, რადგან მნიშვნელოვანი ასპექტები უფრო მეტად არის ჩაშლილი. მისი დადებითი მხარე მდგომარეობს იმაში რომ ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტები და მათ შორის ურთიერთქმედება კარგად არის გამოყოფილი. თუმცა მის სისუსტედ უნდა ჩაითვალოს გარემოს ზემოქმედების უგულებელყოფა.



ნახ. 3. მაკენზის 7S მოდელი (Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Shared Values, Skills) (1980)

2.6.5. მარვინ ვაისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელი“ (1976)

მარვინ ვაისბორდის დიაგნოსტიკის მოდელი ცნობილია ექვსი ყუთის მოდელის სახელით, ვინაიდან ვაისბორდმა ორგანიზაციის 6 ძირითადი განზომილება გამოყო, რომლითაც შედგება ნებისმიერი ორგანიზაცია: ორგანიზაციის მიზნები, სტრუქტურა, ურთიერთობები, ლიდერობა, ჯილდოები და დამხმარე მექანიზმები. ამ ექვს ასპექტს ასევე დაემატა გარემო, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს (ბიზნესის სფერო, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, პოლიტიკური ვითარება, სახელმწიფო რეგულაციები) რაც ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციაზე.

ეს არის ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელიც იძლევა საშუალებას კარგად და დეტალურად შევისწავლოთ ორგანიზაციის ფუნქციონირება. ამ მოდელის მთავარი დადებითი მხარე მის სიმარტივეში მდგომარეობს და ასევე მისი გამოყენება დიაგნოსტიკისათვის ფაქტობრივად შესაძლებელია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში.

მიზნები - რა მიზანს ემსახურება ორგანიზაცია? რა არის მისი ფუნქციონირების მთავარი მიზანი? ამ ნაწილში უნდა გაირკვეს რა არის ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და

ორგანიზაციის წევრებმა იციან და მხარს უჭერენ თუ არა ორგანიზაციის მისიას და მიზნებს?

სტრუქტურა - ორგანიზაციის სტრუქტურას ბევრი ინფორმაციის მოცემა შეუძლია ორგანიზაციაზე. მაგალითად როგორ მიდის პროცესები, ვისგან მოდის ინფორმაცია, ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს, ვინ რაზეა პასუხისმგებელი და ა.შ. სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს და მისი გარდაქმნაც სამომავლო მიზნების შესაბამისად უნდა ხდებოდეს. სტრუქტურა ფაქტობრივად ნიშნავს შრომის მოწესრიგებას, სამუშაო ძალის დაკომპლექტებას, ფუნქციების სწორ გადანაწილებას, ეხმარება ახალ თანამშრომლებს ადაპტაცია-ორიენტაციაში და ა.შ. უნდა გავიგოთ რამდენად თანხმობაშია ორგანიზაციული სტრუქტურა მის მიზნებთან მიმართებაში. ისმება კითხვა როგორ არის შრომა გადანაწილებული?

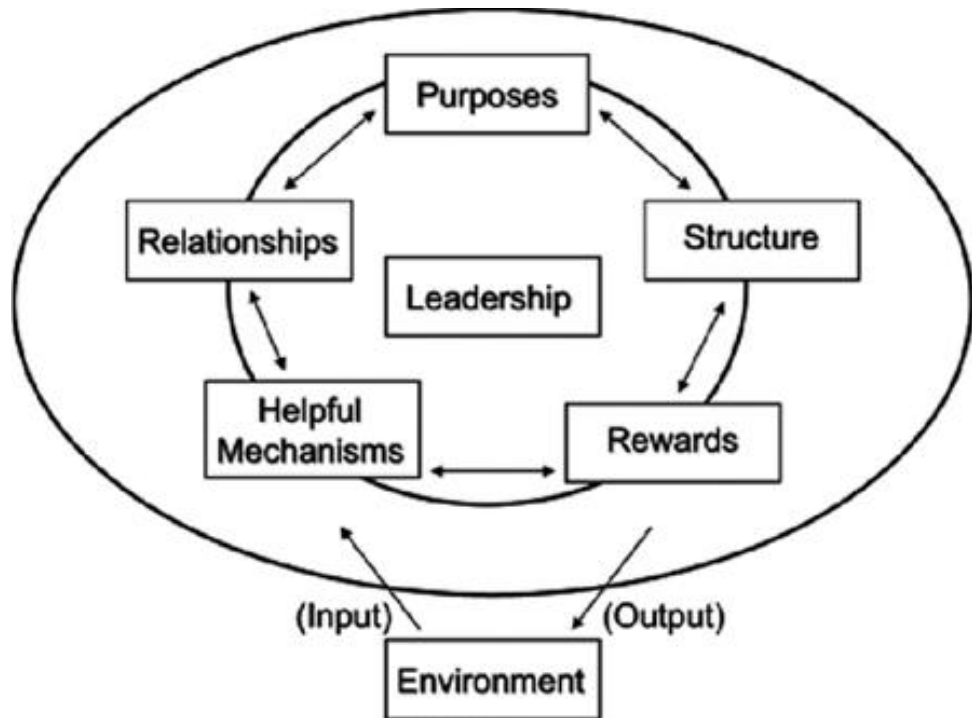
ურთიერთობები - ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირება წარმოუდგენელია შიდა და გარე ურთიერთობების გარეშე, იქნება ეს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა, თუ მომხმარებელთან ან პარტნიორ ორგანიზაციებთან კომუნიკაცია. როცა ამ ურთიერთობებში კონფლიქტები წარმოიქმნება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მზაობა, იმისათვის რომ ეს კონფლიქტი მარტივად და სწრაფად მოგვარდეს, ვინაიდან ჯანსაღი ურთიერთობები წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. დიაგნოსტიკებისას ვსვამთ კითხვას: როგორი ურთიერთობები არსებობს თანამშრომლებს შორის, დეპარტამენტებს/განყოფილებებს შორის, ადამიანებს და მათ მიერ შესასრულებელ სამუშაო შინაარს შორის? არსებობს თუ არა ურთიერთდამოკიდებულება? აქვს თუ არა ადგილი კონფლიქტებს და თუ კი, როგორ ვმართავთ მათ ა.შ.

ჯილდოები - აქ საუბარია, თუ რა ჯილდოები აქვს ორგანიზაციას თანამშრომელთა წასახალისებლად. კვლევებით დადასტურდა, რომ ამა თუ იმ ტიპის ჯილდო გავლენას ახდენს ადამიანების პროდუქტიულობაზე და ისინი უფრო და უფრო მეტ ძალისხმევას ხარჯავენ როდესაც ორგანიზაცია თანამშრომლების მიმართ იყენებს წახალისების რაიმე ფორმას იქნება ეს მატერიალური თუ არამატერიალური. ძლიერი წახალისების სისტემა თანამშრომელთა შრომისნაყოფიერების გაზრდის საწინდარია. ორგანიზაციული

დიაგნოსტიკების დროს კი უნდა გავიგოთ რა ფორმალურ ჯილდოებს იყენებს ორგანიზაცია და რეალურად თანამშრომლები რას აღიქვამენ ჯილდოდ, აქვთ თუ არა მათ ინფორმაცია ამ ჯილდოების შესახებ და არის თუ არა ეს ჯილდოები შესრულებული დავალებების შესაბამისი.

ლიდერობა - ლიდერობა ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია, ვინაიდან კარგი ლიდერობის პირობებში ორგანიზაციაში ბევრი რამ საათივით აწყობილად მუშაობს, ლიდერები ავითარებენ გუნდის წევრებს, ლიდერები კრავენ გუნდს და ა.შ. თუმცა ხშირად ხდება რომ ფორმალური ლიდერი კი არა, არამედ რეალურად სულ სხვა, რიგითი თანამშრომელი ასრულებს ლიდერის ფუნქციებს. დიაგნოსტიკებისას ამ ასპექტის კითხვებია: ასრულებენ თუ არა ფორმალური ლიდერები რეალურად თავიანთ ფუნქციას? ლიდერები განსაზღვრავენ თუ არა ორგანიზაციის/ცალკეული დეპარტამენტების მიზნებს? როგორი ლიდერობის სტილია ორგანიზაციაში? ვინ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა კომპონენტს შორის ბალანსს?

დამხმარე მექანიზმები - ორგანიზაციის ამ განზომილებაში ერთიანდება ყველა ის საშუალება, როგორც არის დაგეგმვა, ბიუჯეტირება, კონტროლი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ა.შ. რაც ორგანიზაციის თანამშრომლების კოორდინირებულ მუშაობას უზრუნველყოფს, რომ მათი მუშაობა იყოს მიმართული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისკენ და რაც ორგანიზაციას არა ცალკეული ინდივიდების ერთობლიობად, არამედ ერთ მთლიანობად აქცევს. რაღატქმაუნდა ტექნოლოგიის სწრაფ ცვალებადობასთან ერთად დამხმარე მექანიზმებიც ასევე სწრაფად იცვლება, შესაბამისად მნიშვნელოვანია რომ ფეხი ავუწყოთ ამ ცვლილებებს და აქტიურად გამოვიყენოთ ისინი. მაგალითად დღეს სოციალურ მედიას აქტიურად იყენებენ ორგანიზაციები მომხმარებელთან საკომუნიკაციოდ, რეკლამისთვის, კვლევებისთვის და ა.შ. თუმცა ხვალ შესაძლოა ამან აღარ იმუშაოს. უნდა გამოვარკვიოთ, დღევანდელ დღეს, ჩვენს ორგანიზაციაში არსებული ეს მექანიზმები (ტექნოლოგიები) ხელს უწყობს თუ უშლის ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში?



ნახ. 4. მარვინ ვაისბორდის „ექსი ყუთის მოდელი“ (1976)

2.7. ეფექტური ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის მიზანია ძირფესვიდან გამოიკვლიოს ორგანიზაციული სისტემა და ამ კვლევებიდან გამომდინარე განსაზღვროს რა ტიპის ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო ორგანიზაციაში (Alderfer, 1976)

როგორც უკვე ითქვა ორგანიზაცია ცოცხალი ორგანიზმია და ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა შეგვიძლია შევადაროთ ექიმისა და პაციენტის ურთიერთობას, ისევე როგორც ექიმი, ორგანიზაციული კონსულტანტიც დიაგნოსტიკისას სხვადასხვა მეთოდებს იყენებს, იქიდან გამომდინარე თუ როგორია მისი „პაციენტი“ და რა „ჩივილები“ აქვს მას. თუმცა ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა არ გამოიყენება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში პრობლემები თვალსაჩინოა, არამედ მაშინაც, როდესაც ორგანიზაცია ახალ ეტაპზე გადასასვლელად, ცვლილებებისთვის ემზადება, რათა გავიგოთ თუ კონკრეტულად სად და როგორი ცვლილებაა საჭირო.

როდესაც საქმე ორგანიზაციულ განვითარებას ეხება, როგორც აღვნიშნე მნიშვნელოვანია გარემო ფაქტორების გათვალისწინებაც, ვინაიდან ორგანიზაცია

როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, დამოუკიდებლად არ ფუნქციონირებს, არამედ ისიც გარემოს ნაწილია და ვითონაც ქმნის გარემოს. ამიტომ ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების და ცვლილებების პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორი არის გარემოც (Warson, 2004).

ეფექტური ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა სწორედ ისეთი ინფორმაციის შეგროვებას ემსახურება, რომელიც მომავალში მენეჯერებს მისცემს სწრაფი რეაგირების საშუალებას, სწორედ ეს არის ორგანიზაციული განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი (Brown & Harvey, 2001).

ეფექტური ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა სამი ძირითადი, თანმიმდევრული ეტაპისგან შედგება: შესავალი, მონაცემთა შეგროვება, უკუკავშირი (ინტერვენცია, რეკომენდაციების შემუშავება). თითოეული ეტაპი ასევე მოიცავს სხვა, ორი ეტაპის ელემენტებსაც, მაგალითად შესავალი ასევე მოიცავს მონაცემთა შეგროვების და უკუკავშირის ფაზებს, ხოლო მონაცემთა შეგროვების ეტაპზე შესაძლოა გამოვიყენოთ შესავლის და უკუკავშირის ელემენტებიც. ასე რომ ეს ეტაპები ერთმანეთისგან გამიჯნული კი არ არის, არამედ გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და ავსებს ერთმანეთს.

თავი 3. კვლევა

3.1. კვლევის მეთოდოლოგია

როგორც უკვე აღვნიშნე, ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების როლის განსაზღვრა ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში.

ვინაიდან, საქართველოში, ორგანიზაციებში დიაგნოსტიკების ჩატარებასთან დაკავშირებით, მსგავსი კვლევები ვერ მოვიძიე, გადავწყვიტე, გამომერკვია, თუ რა ინფორმაციის მოცემა შეუძლია ორგანიზაციის დიაგნოსტიკებს, როგორ შეიძლება ამ პროცესის განხორციელება და როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ მოპოვებული ინფორმაცია რეკომენდაციების შესამუშავებლად.

სამიზნე ორგანიზაციად შევარჩიე ის ორგანიზაცია, რომელშიც თავად ვარ დასაქმებული. ამან გარკვეულწილად გაამარტივა ჩემთვის, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. ვინაიდან მე თვითონ, უკვე ერთ წელზე მეტია, შპს „თელიანი თრეიდინგის“ თანამშრომელი ვარ, როგორც ამ ორგანიზაციის წევრმა საკმაოდ მნიშვნელოვან და მოცულობით ინფორმაციას მოვუყარე თავი.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ვინაიდან ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა იწყება ინფორმაციის შესაგროვებლად შესაბამისი ინსტრუმენტის შერჩევით ამ შემთხვევაში გამოვიყენე როგორც „ჩართული დაკვირვების მეთოდი“ და მისი ეტაპები: აღწერითი და ფოკუსირებული დაკვირვებები, ასევე ორგანიზაციის მიმართ თანამშრომლების დამოკიდებულებების საკვლევად - ვაისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელზე“ დაფუძნებული კითხვარი (Robert C. Preziosi).

დაკვირვება დავიწყე ფორმალური დოკუმენტების მოძიებით: დამტკიცებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, სამუშაო აღწერილობები, თანამშრომელთა პირადი საქმეები, რა დამხმარე მექანიზმები არსებობს ორგანიზაციაში: კომპიუტერული ტექნიკა, აღჭურვილობა, ავტოპარკი, ინფრასტრუქტურა, თანამშრომელთა წახალისების სისტემები, შეფასების სისტემები, მუშაობის განრიგი, თანამშრომელთა კონტროლის მექანიზმები, სანქციები, შინაგანაწესი და ა.შ.

უფრო დეტალური ინფორმაცია გარკვეული დაუწერელი წესების და ნორმების შესახებ მოვიპოვე ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეშვეობით, რომელიც წარმართა წინასწარ შედგენილი კითხვარის დახმარებით (იხ. დანართი 2). ინტერვიუს შეკითხვები დავუსვი ადამიანური რესურსების მენეჯერს, ლოჯისტიკის განყოფილების უფროსს, გაყიდვების განყოფილების უფროსსა და დირექტორს.

თანამშრომელთა დამოკიდებულებების საკვლევად ვაისბორდის ექვსი ყუთის მოდელზე დაფუძნებული კითხვარი (Robert C. Preziosi.) გამოვიყენე რომელიც შედგება 35 პოზიტიურად ფორმულირებული მოსაზრებისგან, რომელიც შემდგომ შვიდ განზომილებაში ნაწილდება, აქედან ექვსი განზომილება ვაისბორდის ექვსი ყუთის მოდელიდანაა აღებული (მიზნები, ლიდერობა, ურთიერთობები, დამხმარე მექანიზმები, ჯილდოები), ხოლო მეშვიდე განზომილება (ცვლილებებისადმი დამოკიდებულება) დამატებულია კითხვარის ავტორის მიერ, რაც ორგანიზაციის კონსულტანტს, ან დიაგნოსტიკების განმახორციელებელ პირს უადვილებს საქმეს ვინაიდან ამ ამ განზომილების შედეგები გვაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის ცვლილებებისათვის მზაობის შესახებ.

კითხვარი Google Forms-ის საშუალებით ელექტრონულად დაეგზავნათ თანამშრომლებს, ხოლო მათ, ვისაც არ ჰქონდა წვდომა ელექტრონულ ფოსტასთან, კითხვარი მატერიალური სახით დაურიგდათ.

ვინაიდან მონაწილეებს მოეთხოვებოდათ ყოფილიყვნენ გულწრფელები, გამოკითხვა იყო ანონიმური.

გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო სულ ორმოცმა თანამშრომელმა.

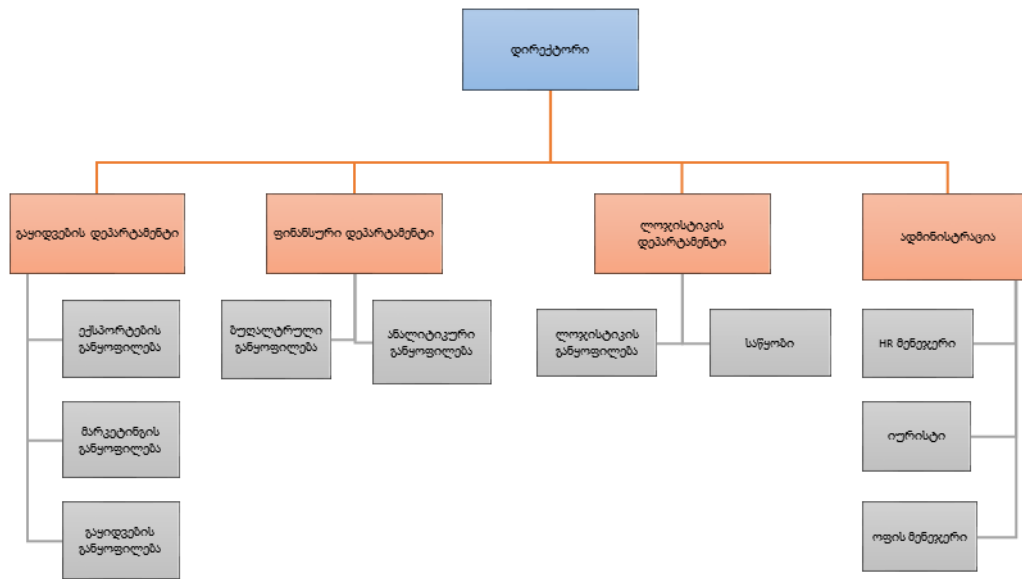
კითხვარის შედეგები შეყვანილ და დამუშავებულ იქნა სტატისტიკური პროგრამის - SPSS-ის საშუალებით. კითხვარის სანდოობა შეფასდა კორნბახის ალფა კოეფიციენტის გამოყენებით. შედეგმა აჩვენა, რომ ალფა კოეფიციენტი უდრის 0,87%, რაც ნიშნავს იმას, რომ კითხვარი სანდოა.

3.2. კვლევის შედეგები

შპს “თელიანი თრეიდიנגი” დაარსდა 2006 წელს სააქციო საზოგადოება „თელიანი ველის“ მიერ და უკვე 10 წელზე მეტია წარმატებით ფუნქციონირებს საქართველოს ბაზარზე. დაარსების დღიდან დღემდე მან მნიშვნელოვნად გაზარდა სარეალიზაციო პროდუქციის ასორტიმენტი და მიაღწია არაერთ წარმატებას (ქართულ ბაზარზე შამოიტანა ახალი ბრენდები, მოიპოვა სხვადასხვა საერთაშორისო ბრენდის ოფიციალური დისტრიბუტორის სტატუსი). ორგანიზაცია ოპერირებს საქართველოს მასშტაბით, როგორც თბილისში, ასევე რეგიონებში (ქუთაისი, ბათუმი, ზუგდიდი, ახალციხე, თელავი) და ეწევა ადგილობრივი და იმპორტირებული ალკოჰოლური და არალკოჰოლური სასმელების რეალიზაციას (ღვინო, არაყი, ვისკი, ლუდი, წვენი, ყავა). შპს “თელიანი თრეიდიנגი”-ისეთი საერთაშორისო ბრენდების ექსკლუზიური და ოფიციალური დისტრიბუტორია, როგორც არის: Heineken, Lavazza, Edrington Group, Granini და ა.შ. მის წარმატებით ფუნქციონირებაზე მისი გაყიდვების მაჩვენებელი და ზრდადი ასორტიმენტი საუბრობს. ორგანიზაციის მიზანს ბაზარზე ლიდერი პოზიციების შენარჩუნება წარმოადგენს.

2017 წლის დეკემბრის მონაცემებით თანამშრომელთა საშუალო რაოდენობას შეადგენდა 104 თანამშრომელ. წლის განმავლობაში სამსახური დატოვა 44-მა თანამშრომელმა, ხოლო დაქირავებულ იქნა 53 ახალი თანამშრომელი. დენადობის კოეფიციენტი 2017 წელს შეადგინა 42,11%, რაც საკმაოდ მაღალია, თუმცა, აღმოჩნდა, რომ 44 თანამშრომლიდან არცერთი არ ყოფილა მენეჯერულ პოზიციაზე (წასული თანამშრომლების პოზიციები: საწყობის მუშა, სავაჭრო წარმომადგენელი, სავაჭრო წარმომადგენლის თანაშემწე) ვფიქრობ, რომ ამ ტიპის ორგანიზაციისათვის (გაყიდვების, დისტრიბუციის სფერო, სადაც დაბალანაზღაურებადი პოზიციები ბევრია) საკმაოდ ნორმალურია. სამწუხაროდ, შესადარებლად, 2016 წლის გადინების მაჩვენებელზე მონაცემები კომპანიაში არ

მოიძებნა.



ნახ. 5 შპს „თელიანი თრეიინგი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა

ჩართული დაკვირვების დროს მე ვესწრებოდი თანამშრომელთა სამუშაო შეხვედრებს, უშუალოდ ვაკვირდებოდი სამუშაო პროცესს, ურთიერთობებს თანამშრომელთა შორის და მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის.

მიღებული ინფორმაციის დაჯგუფებას ამ ნაწილშიც ორგანიზაციის ექვსი განზომილების მიხედვით შემოგთავაზებთ, რათა მიღებულმა ინფორმაციამ მეტად ორგანიზებული და სტრუქტურირებული სახე მიიღოს.

მიზნები - მოძიებული ინფორმაციით, ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და მისია დოკუმენტურად არ არის ფორმირებული და ჩამოყალიბებული. გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია მამლევს საშუალებას ვივარაუდო, რომ თანამშრომლებმა მეტნაკლებად იციან ორგანიზაციის ზოგადი მიზანი - მრავალფეროვანი ასორტიმენტი (სადისტრიბუციო საქონლის გამდიდრება და გაყიდვების მაჩვენებლის ზრდა).

გასაუბრების ჩატარების დროს, კანდიდატს ინტერვიუერი აწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ: რა სფეროში მოღვაწეობს, რის გაყიდვას ახორციელებს, რამდენწლიანი ისტორია აქვს და ა.შ.

ვინაიდან ორგანიზაცია გაყიდვების სფეროშია, გაყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომლების და ორგანიზაციის მიზნები ყველაზე მეტად არის ერთმანეთთან თანხმობაში. გაყიდვების თანამშრომლებს აქვთ საბონუსე ანაზღაურების სისტემა - ფიქსირებულ ანაზღაურებას დამატებული ბონუსი, რომელიც პირდაპირ დაკავშირებულია გაყიდვების ზრდასთან. ორგანიზაციის მთავარი დეპარტამენტი, რომელზეც დგას ორგანიზაცია (ორგანიზაციის ბირთვი) სწორედ გაყიდვების დეპარტამენტი, ხოლო სხვები დამხმარე ფუნქციას ასრულებენ.

სტრუქტურა: მოძიებული ინფორმაციით, ორგანიზაციას აქვს 2015 წელს შემუშავებული და დამტკიცებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

როგორც აღმოჩნდა, ორგანიზაციას არ აქვს პოზიციების სამუშაო აღწერილობები. შესაძლოა ეს ფაქტი შრომის დანაწილებას უფრო მოქნილს ხდის და თანამშრომლებს ხანდახან მრავალფეროვანი სამუშაოს შესრულება/შეთავსება უწევთ, სამაგიეროდ, აქიდან გამომდინარე, ზოგიერთს (რომელი პოზიციაც ცალკეულად არსებობს და არ ერთიანდება რომელიმე დეპარტამენტში მაგ. ოფის-მენეჯერი, ხარისხის მენეჯერი, იურისტი) უჭირს გაიგოს ვის წინაშე არის ანგარიშვალდებული, ვინაიდან ხან ერთი მენეჯერისგან მოდის დავალებები ხან მეორისგან.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ძალიან ზოგადია, მხოლოდ დეპარტამენტის და განყოფილების დონეზეა ჩაშლილი და ისეთი პოზიციები რომლებიც ორგანიზაციაში მხოლოდ ერთი ან ორია საერთოდ არ არის ასახული.

ზოგიერთმა თანამშრომელმა არ იცის თავისი უფლება-მოვალეობები, ვინაიდან არ არსებობს სამუშაო აღწერილობები. როგორც ორგანიზაციაში აღნიშნავენ, არცთუ იშვიათად, ეს ფაქტი გაუგებრობის სათავეც გამხდარა და თანამშრომლებს შეუსრულებიათ ისეთი დავალებაც, რომელიც სხვა დეპარტამენტის ან სხვა პოზიციის უფლება-მოვალეობა ყოფილა. როგორც აღმოჩნდა ორგანიზაციაში ბევრი ინფორმაცია ზეპირსიტყვიერად ვრცელდება, რაც ხშირად ამ ინფორმაციების დამახინჯებას ან დაკარგვას იწვევს.

ლიდერობა - მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლები აღნიშნავენ ზემდგომთან უშუალო ურთიერთობას, გამოკითხვამ ასევე აჩვენა, რომ გადაწყვეტილებების მიღების

პროცესი საკმაოდ ცენტრალიზებულია. საბოლოო გადაწყვეტილებას აქ დირექტორი იღებს.

მენეჯმენტი გარკვეულწილად ცდილობს თანამშრომლებისგან გამოყოფილი სულაც არ იყოს, არამედ მოახდინოს მათთან ინტეგრირება, ამისათვის განყოფილების უფროსები ცალკე გამოყოფილ კაბინეტებში კი არ სხედან, არამედ თავისივე განყოფილების თანამშრომლებთან ერთად, რაც ინფორმაციის გაცვლას ამარტივებს. ორგანიზაციაში დირექტორი ცალკე გამოყოფილ ოთახში ზის, თუმცა მისი კარი მუდამ ღიაა და მასთან შესვლა საჭიროების შემთხვევაში თანამშრომლებს თავისუფლად შეუძლიათ, აქ ზედმეტი ბარიერები არ არსებობს.

აქვე აღვნიშნავ რომ კომპანიაში არ იმართება სამუშაო შეხვედრები, რაც დეპარტამენტებს და განყოფილებებს კოორდინირებული მუშაობის საშუალებას მისცემს. ცალკეული განყოფილებები კი ატარებენ შიდა სამუშაო შეხვედრებს, თუმცა ერთიანი მენეჯმენტ-შეხვედრები არ ტარდება, რომ დეპარტამენტებს/სამსახურებს ჰქონდეთ ინფორმაცია რას აკეთებენ სხვები.

ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის არის ძალიან უშუალო და მეგობრული. ისინი შეძლებისდაგვარად ეხმარებიან ერთმანეთს საქმიანობის პროცესში. თუკი რომელიმე თანამშრომელს საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემა აქვს, ნებისმიერ დროს შეუძლია ვინმესთან მისვლა, თუნდაც უშუალო უფროსთან და დალაპარაკება ამის თაობაზე. თანამშრომლები ხშირად იკრიბებიან შესვენების დროს სამზარეულოში, ერთად სადილობენ და ცვლიან ინფორმაცია. ასეთი უშუალო და მეგობრული გარემო ახალმოსულების გუნდში ინტეგრაციასაც უწყობს ხელს. თანამშრომლები ასევე ერთად აღნიშნავენ ნებისმიერი თანამშრომლის დაბადების დღეს, რისთვისაც კომპანიას ცალკე ბიუჯეტი აქვს გამოყოფილი.

ჯილდოები - ორგანიზაცია თანამშრომელთა წახალისებისთვის წელიწადში ერთხელ ატარებს შემდეგ ღონისძიებებს: გასვლითი ღონისძიება (ექსკურისა ან პიკნიკი), კორპორატიული ღონისძიება - სადაც თანამშრომლებს გადაეცემა სიმბოლური ნმინაციები, წინასაახალწლო განწყობის შექმნა (Secret Santa) და საჩუქრები თანამშრომლებისთვის (ღვინო და ლიმონათები).

როგორც უკვე აღვნიშნე, კომპანიას ასევე გამოყოფილი აქვს ბიუჯეტი თანამშრომელთა დაბადების დღეების სიმბოლური აღნიშვნისთვის (სადღესასწაულო ტორტი და სიმბოლური საჩუქარი).

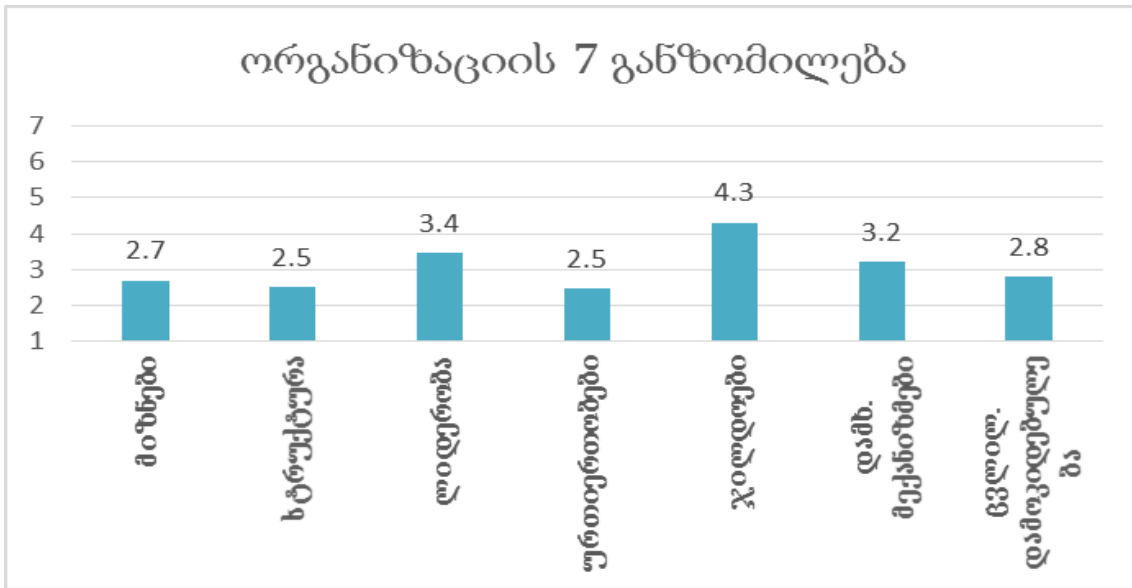
თანამშრომელმა შესაძლოა მიიღოს პრემია განსაკუთრებული (მოცულობით ან მნიშვნელობით) სამუშაოს შესრულებისათვის, თუმცა ამის შესაფასებელი ობიექტური კრიტერიუმები კომპანიას გაწერილი არ აქვს, გადაწყვეტილების მიიღება უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების საფუძველზე, რაც ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებში უსამართლობის განცდას იწვევს.

ობიექტურ კრიტერიუმებზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემა გაწერილია მახლოდ გაყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომლებისთვის, სადაც თითოეული თანამშრომლის ბონუსი განისაზღვრება შესასრულებელი გეგმის გადაჭარბებით შესრულების შემთხვევაში, რაოდენობრივი შედეგების საფუძველზე.

გაწერილი არ არის ასევე სანქციები (სამსახურში დაგვიანების სანქციისა), მაგალითად თანამშრომელი შეიძლება დაჯარიმდეს რაიმე პროცედურის დარღვევისთვის ერთ შემთხვევაში 50 ლარის ოდენობით, მეორე შემთხვევაში სხვა თანამშრომელი დაჯარიმდეს 100 ლარის ოდენობით. აქაც ჯარიმის ოდენობის განსაზღვრას უშუალო ხელმძღვანელი ახორციელებს.

კომპანიაში არსებობს დაწინაურების შესაძლებლობა და ორგანიზაცია ვაკანტური პოზიციების შევსებას ხშირად არსებული რესურსით ცდილობს, თუმცა კომპანიას დამტკიცებული არ აქვს დაწინაურების, შეფასებისა და ანაზღაურების სისტემები.

დამხმარე მექანიზმები - კომპანია მუშაობის პროცესში ატიურად იყენებს ელექტრონულ ფოსტას, კომუნიკატორს. თანამშრომელთა კონტროლისთვის გამოიყენება ნავიგაციის სისტემები (თანამშრომლები, რომლებიც ახორციელებენ პროდუქციის ქსელში განაწილებას, სარგებლობენ კომპანიის კუთვნილი ავტოსატრანსპორტო საშუალებებით აქვთ სიჩქარის შეზღუდვა და მოძრაობის განსაზღვრული მარშრუტი), ტაბელის ელექტრონული სისტემა (თანამშრომელთა ოფისში მოსვლა-წასვლის დასაფიქსირებლად). შეხვედრების და თათბირების დროს, რეგიონებთან გამარტივებული კავშირისთვის გამოიყენება სკაიპის ვიდეო ჩართვები.



ნახ. 6 ვაისბორდის ექსპი ყუთის მოდელზე დაფუძნებული კითხვარის საშუალებით მიღებული მონაცემების გრაფიკული გამოსახულება.

ზევით მოცემული ცხრილი (ნახ.6) გვიჩვენებს საშუალო ქულებს თითოეული განზომილებისთვის. ჰორიზონტალურად მოცემულია განზომილებების დასახელებები: მიზნები, სტრუქტურა, ლიდერობა, ურთიერთობები, ჯილდოები, დამხმარე მექანიზმები, ცვლილებებისადმი დამოკიდებულება. ხოლო ვერტიკალურად აღნიშნულია ქულები, სადაც ერთი ქულა აღნიშნავს - მოსაზრებაზე სრულიად დათანხმებას, 7 ქულა - მოსაზრების აბსოლიტურ უარყოფას, ხოლო 4 - ნეიტრალურ განწყობას. რაც უფრო ახლოა შედეგი ერთთან, მით უფრო ნაკლები პოზიტიურია ამ განზომილების შედეგი, ხოლო რაც უფრო ახლოსაა შედეგი შვიდთან - მით უფრო უარყოფითია შედეგი და მიუთითებს კონკრეტულ განზომილებაში ცვლილებების აუცილებლობაზე.

მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ყველაზე კარგი შედეგი - 2,5 ქულა აქვს ურთიერთობებს და სტრუქტურის განზომილებას, რაც იმის მანიშნებელია რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა კარგად არის ჩამოყალიბებული და თანამშრომლებში გაზიარებული და ასევე, ურთიერთობები კარგად არის განვითარებული და ორგანიზაცია ამ მხრივ დიდი ცვლილებებს და ჩარევებს არ საჭიროებს.

რაც შეეხება ჯილდოებს, მას ყველაზე ცუდი მაჩვენებელი აქვს, რაც იმის მანიშნებელია, რომ ორგანიზაციაში მატერიალური თუ არამატერიალური წახალისების, ანაზღაურების და ა.შ. მიმართულებით, ყველაზე მწვავე პრობლემა დგას და ცვლილებებიც აქედან უნდა დაიწყოს.

მოდით, განვიხილოთ თითოეული განზომილება და მისი შედეგი ცალ-ცალკე:

მიზნები - საერთო ქულა 2,7

1. ორგანიზაციის მიზნები ნათლად არის ჩამოყალიბებული - 2,5
8. პირადად მე ვეთანხმები ჩემი დეპარტამენტის მიზნებს - 3,5
15. ჩემთვის ნათელია თუ რა არის ორგანიზაციის მთავარი მიზანი - 2,0
22. თანამშრომლებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტები - 3,1
29. ჩემი განყოფილების მიზნების განსაზღვრაში საკმარისი წვლილი შემაქვს - 2,5

მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციის მთავარი მიზანი კარგად არის ჩამოყალიბებული და თანამშრომლები ადეკვატურად აღიქვამენ მას. ასევე, თანამშრომლები ეთანხმებიან მოსაზრებას რომ თავიანთი განყოფილების მიზნების განსაზღვრაში საკმარისი წვლილი შეაქვთ. მიუხედავად ამისა თანამშრომლები ნაწილობრივ ეთანხმებიან საკუთარი დეპარტამენტის მიზნებს და უჭირთ გამოარკვიონ ორგანიზაციის პრიორიტეტები, ამ ნაწილს გაუმჯობესება სჭირდება, რეკომენდირებულია ორგანიზაციაში განაახლდეს სამუშაო აღწერილობები და შეიმუშავდეს შესაბამისი დოკუმენტები, სადაც გაწერილი იქნება თითოეული დეპარტამენტის, განყოფილების, პოზიციის მიზნები.

საერთო ჯამში მიზნების განზომილებაში საშუალო მაჩვენებელია 2,7, რაც ნორმალურ შედეგად მიიჩნევა.

სტრუქტურა - საერთო ქულა 2,5

2. შრომის გადანაწილება ორგანიზაციაში არის მოქნილი - 2,7

9. ორგანიზაციაში შრომის გადანაწილება ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების - მიღწევას - 2,5

16. სამუშაო დავალებები ლოგიკურად არის გადანაწილებული - 2,2

23. ჩემი განყოფილების სტრუქტურა შემუშავებულია სწორად - 2,5

30. შრომის დანაწილება ხელს უწყობს ორგანიზაციას მისი მიზნების მიღწევაში - 2,6

ფორმალურად ორგანიზაციას შემუშავებული და დამტკიცებული აქვს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც ბოლო რამოდენიმე წლის განმავლობაში ძირეული ცვლილება არ განუცდია. შედეგების მიხედვით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციაში შრომა სწორად არის გადანაწილებული და იგი მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისკენ, ასევე თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ მათი განყოფილების სტრუქტურაც შემუშავებულია სწორად და ლოგიკურად. თანამშრომლები ნაწილობრივ ეთანხმებიან მოსაზრებას შრომის დანაწილების მოქნილობასთან დაკავშირებით, სადაც ყველაზე ცუდი შედეგი მივიღეთ, თუმცა, იქიდან გამომდინარე, რომ მიღებული შედეგი ნაკლებია ოთხზე, შეგვიძლია მიღებული შედეგიც პოზიტიურად ჩავთვალოთ.

სტრუქტურის განზომილების შედეგების ინტერპრეტაცია შეგვიძლია შემდეგნაირად მოვახდინოთ: შემუშავებულია ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც თანამშრომლები კარგად იცნობენ და იზიარებენ, დავალებები ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე ლოგიკურად არის დანაწილებული და ემსახურება ამ მიზნების მიღწევას, სამუშაოს დანაწილება კი არის მოქნილი, რაც გულისხმობს იმას, რომ ორგანიზაცია ხასიათდება კონტროლის დაბალი დონით და დელეგირების მაღალი ხარისხით, რაც თანამშრომლებს მუშაობის პროცესში თავისუფლებას აძლევს.

ლიდერობა - საერთო ქულა 3,4

- 3. სამუშაოს შესრულებისას ვგრძნობ ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის მხარდაჭერას - 3,4
- 10. მენეჯერების მართვის სტილი ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინსვლას - 3,4
- 17. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრატეგია ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების შესრულებას - 2,6
- 24. ჩემთვის ნათელია როდესაც ჩემი ხელმძღვანელი ცდილობს გაუძღვეს ჩემს სამუშაოს - 4,2
- 31. ჩემთვის მისაღებია ჩემი უფროსის გავლენა ჩემზე და გუნდის სხვა წევრებზე - 3,7

მიუხედავად დადებითი შედეგისა (ნაკლებია ოთხზე) საერთო ქულა ახლოს არის ოთხთან, რაც ნიშნავს, რომ თანამშრომლები მაინცდამაინც პოზიტიურად არ არიან განწყობილი ლიდერობის კომპონენტის მიმართ. როგორც შედეგებიდან ჩანს, თანამშრომლები ნაწილობრივ ეთანხმებიან მოსაზრებას, რომ მუშაობისას გრძნობენ უშუალო ხელმძღვანელის მხარდაჭერას, მენეჯმენტის სტრატეგია ხელს უწყობს ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში და მენეჯერული მართვის სტილი ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინსვლას. თანამშრომლებმა ნეიტრალური შედეგი დააფიქსირეს მოსაზრებაზე, რომ გრძნობენ უშუალო ხელმძღვანელის მცდელობებს, გაუძღვეს მათ სამუშაოს და რომ მისაღებია უშუალო უფროსის გავლენა მათზე და გუნდის სხვა წევრებზე.

ურთიერთობები - საერთო ქულა 2,5

- 4. ურთიერთობა ჩემს უშუალო ხელმძღვანელთან არის ჰარმონიული - 3,4
- 11. როდესაც სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემები მაქვს ყოველთვის შემიძლია ვინმეს გავესაუბრო სამსახურში - 2,2
- 18. ურთიერთობა გუნდის წევრებთან არის როგორც მეგობრული ისე - პროფესიული - 1,9

25. ორგანიზაციაში თანამშრომლებთან დავამყარე ისეთი ურთიერთობა რაც მესაჭიროება ჩემი სამუშაოს კარგად შესრულებაში - 2,1

32. ორგანიზაციაში არ არსებობს მოუგვარებელი კონფლიქტი - 2,7

ისევე როგორ სტრუქტურის განზომილება, ურთიერთობების განზომილებაც პოზიტიურად არის აღქმული თანამშრომლების მიერ. კერძოდ, თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ თანამშრომლებთან აქვთ როგორც მეგობრული, ისე პროფესიული ურთიერთობა, რომელიც ეხმარება მათ სამუშაოს კარგად შესრულებაში. ურთიერთნდობა თანამშრომლებს შორის ასევე პოზიტიურად არის შეფასებული, ვინაიდან თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების დროს შეუძლიათ ვინმეს გაესაუბრონ. ამასთანავე სამსახურში არ არსებობს მოუგვარებელი კონფლიქტები. ურთიერთობა უშუალო ხელმძღვანელთან არის ჰარმონიული - ამ მოსაზრებაზე თანამშრომლები ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებენ ისევე როგორც ლიდერობასთან დაკავშირებულ მოსაზრებათა უმეტესობაში. საინტერესოა, რომ სხვადასხვა განზომილებებში არსებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულმა მოსაზრებებმა თანამშრომლებს შორის ძალიან მიახლოებული შედეგები მოგვცა.

ჯილდოები - საერთო ქულა 4,3

5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული განვითარების საშუალებას - 3,9

13. ანაზღაურება და ბენეფიტები თითოეული თანამშრომლისთვის სამართლიანია - 4,7

19. ორგანიზაციაში არის დაწინაურების შესაძლებლობა - 3,4

26. ჩემი ანაზღაურება ჩემ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისია - 4,4

33. ყველა დავალების შესრულება ასოცირდება წახალისებასთან - 5,2

ჯილდოებთან დაკავშირებულ მოსაზრებებზე თანამშრომელთა უმეტესობა ამჟღავნებს უარყოფით დამოკიდებულებას, ვინაიდან საერთო ქულა, ამ განზომილებაში არის ოთხზე მეტი. თანამშრომელთა უმეტესობა ნაწილობრივ არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ

ყველა დავალების შესრულება ასოცირდება წახალისებასთან და ანაზღაურება და ბენეფიტები სამართლიანია თითოეული თანამშრომლისათვის. ნეიტრალურია ანაზღაურების და შესრულებული სამუშაოს შესაბამისობის მიმართ და რომ სამუშაო აძლევს პიროვნული განვითარების საშუალებას. ნაწილობრივ ეთანხმებიან მოსაზრებას, რომ კომპანიაში არსებობს დაწინაურების შესაძლებლობას.

დაკვირვების მეთოდით მოძიებულ ინფორმაციაში როგორც აღმოჩნდა ორგანიზაციაში არ არსებობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების, სახელფასო შკალების, პრემირების გაწერილი დოკუმენტი. მხოლოდ გაყიდვების თანამშრომლები იღებენ ბონუსებს შესრულებული სამუშაოს რიცხოვობრივი მიღწევებიდან გამომდინარე. როგორც აღმოჩნდა, სწორედ ამან გამოიწვია თანამშრომელთა ამგვარი დამოკიდებულება ამ განზომილების მიმართ.

დამხმარე მექანიზმები - საერთო ქულა 3,2

6. ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს აქვს იდეები, რომელიც მეხმარება მეც და მთელ გუნდს - 2,7

13. ყოველთვის მაქვს ის ინფორმაცია, რაც მჭირდება ჩემი სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად - 3,1

20. ორგანიზაციას გააჩნია საჭირო საშუალებები, რომ იმუშაოს კოორდინირებულად - 3,0

27. საჭიროების შემთხვევაში სხვა განყოფილებები ეხმარებიან ჩემს განყოფილებას - 4,0

34. ორგანიზაციის დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმები ხელს უწყობს მის გაზრდას და განვითარებას - 3,4

ეს ორგანიზაციის საკმაოდ მნიშვნელოვანი განზომილებაა, ვინაიდან როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დამხმარე მექანიზმები არის სწორედ ის საშუალებები (დაგეგმვა, კონტროლი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ა.შ.) რაც ეხმარება ორგანიზაციას იმუშაოს კოორდინირებულად.

ეს განზომილება თანამშრომლების მიერ მეტ-ნაკლებად დადებითად შეფასდა. თუმცა თანამშრომელთა უმეტესობა ნეიტრალურია მოსაზრების მიმართ, რომ საჭიროების შემთხვევაში სხვა განყოფილებები ეხმარებიან მათ განყოფილებას.

ხოლო ნაწილობრივ ეთანხმებიან მოსაზრებას რომ უშუალო უფროსს აქვს იდეები რომლებიც ეხმარებათ, ასევე ყოველთვის აქვთ საჭირო ინფორმაცია სამუშაოს კარგად შესასრულებლად, ორგანიზაციას გააჩნია საჭირო საშუალებები კოორდინირებული მუშაობისთვის და რომ ორგანიზაციის დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმები ეხმარებიან მის გაზრდა-განვითარებას.

ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულება - საერთო ქულა 2,8

7. ჩემი ორგანიზაცია ღიაა ცვლილებებისადმი - 2,8

14. ორგანიზაცია თანამშრომლებს დროულად აწვდის ინფორმაციას ახალი პროცედურების და პოლიტიკის შესახებ - 3,4

21. ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა - 3,3

28. ხანდახან მომწონს ჩემს საქმიანობაში გარკვეული ცვლილებების შეტანა - 2,1

35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი - 2,4

ცვლილებების მიმართ დამოკიდებულების საერთო ქულა პოზიტიურ შედეგს იძლევა.

თანამშრომელთა დიდი ნაწილი ნაწილობრივ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ორგანიზაცია ღიაა ცვლილებებისადმი, ორგანიზაცია დროულად აწვდის თანამშრომლებს ინფორმაციას ახალი პროცედურების და პოლიტიკის შესახებ, და ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა.

ხოლო ეთანხმებიან მოსაზრებას, რომ ხანდახან მოსწონთ თავიანთ საქმიანობაში ცვლილებების შეტანა და ორგანიზაციას გააჩნია შეცვლის უნარი.

საბოლოო ჯამში, მოცემული შედეგი გვაძლევს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციას აქვს პოზიტიური დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ და შესწევს შეცვლის უნარი.

3.3. რეკომენდაციები

რეკომენდირებულია:

- შეფასების სისტემის დანერგვა
- მოტივაციის სისტემის დანერგვა
- პროცედურების შემუშავება (ჯარიმები, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ)
- თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობა (შიდა სწავლება)
- სამუშაო შეხვედრების დანერგვა
- ინფორმაციის გავრცელება/გაზიარების ხელშეწყობა
- სტრუქტურის გადახედვა და შესაბამისად სამუშაო აღწერილობების შექმნა
- შიდა კვლევების ჩატარება (თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა)

როგორც გამოკითხვის და დაკვირვების შედეგად მიღებულმა ინფორმაციამ გვაჩვენა ყველაზე უარყოფითი შეფასება დაიმსახურა ჯილდოების განზომილებამ. ამიტომ ვფიქრობ, ორგანიზაციამ გარკვეული ტიპის ჩარევები და ცვლილებები სწორედ ამ მიმართულებით უნდა დაიწყოს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩემი რეკომენდაციაა, რომ ორგანიზაციაში დაინერგოს შეფასების სისტემა და გაკეთდეს სახელფასო ბადე (თანამშრომლის ანაზღაურების მატება მოხდება გარკვეულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით: მაგ, დისციპლინა, სანქციების რაოდენობა, გაყიდვების შედეგების მაჩვენებელი, შეფასების შედეგები, მუშაობის სტაჟი და ა.შ.), გაიწეროს და დამტკიცდეს პროცედურები, მათ შორის მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს ჯარიმის ოდენობა, ვინაიდან, როგორც ვნახეთ ეს ფაქტორი თანამშრომლებში ყველაზე მეტად იწვევს უსამართლობის განცდას, რაც თავის მხრივ მოტივაციას აქვეითებს.

ასევე, თითოეული პოზიციისათვის შემუშავდეს კარიერული განვითარების გეგმა და გაეცნოს თანამშრომლებს. თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების გასაზრდელად, თუკი არ არის დაწინაურების შესაძლებლობა, კარგი იქნება თუ მოხდება თანამშრომლის ჰორიზონტალური როტაცია, ანუ ერთი პოზიციიდან მეორე პოზიციაზე გადაყვანა, მისი სამუშაოს გამრავალფეროვნება, გამდიდრება ახალი გამოწვევებით, დავალებებით.

ორგანიზაციის კოორდინირებული მუშაობისათვის ასევე მნიშვნელოვანი იქნება ორგანიზაციამ ხელი შეუწყოს სამუშაო შეხვედრების ორგანიზებას, სადაც განყოფილების/დეპარტამენტების უფროსები და დირექტორი განიხილავენ მიმდინარე საკითხებს, ისაუბრებენ მიმდინარე თუ მომავალ გეგმებზე და ერთად დასახევენ მიზნებს. ეს პროცესი გაზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში (დეცენტრალიზებული მართვის სტილი). ასევე, მიღებულ ინფორმაციას გამოიყენებენ ცალკეული დეპარტამენტების მიზნების დასახვისას და ა.შ. რათა თავიდან იქნას აცილებული გაუგებრობები. ეს ასევე დაეხმარება ორგანიზაციის დირექტორს მუდმივად იყოს მოვლენების ეპიცენტრში.

ვინაიდან კომპანია, წელიწადში რამოდენიმეჯერ, თანამშრომელთათვის აწყობს სხვადასხვა ტიპის ღონისძიებებს, რაც გუნდის წევრებს ერთმანეთთან დაახლოებასა და ერთმანეთის უკეთ გაცნობაში ეხმარება, ურთიერთობების ასპექტში როგორც ვნახეთ ორგანიზაციას საუკეთესო შედეგი აქვს.

ასევე, მნიშვნელოვანია თანამშრომლებთან ჩატარდეს პირისპირ შეხვედრები, პრეზენტაციები კომპანიაში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების შესახებ, მოხდეს ახალი სისტემებისა და პროცედურების მათთვის გაცნობა, გაკეთდეს ინტრანეტი, სადაც თანამშრომლებს მიეწოდებათ ინფორმაცია კომპანიის მიღწევებზე, ახალმოსულ თანამშრომლებზე, დაგეგმილ ცვლილებებზე, ამა-თუ იმ თანამშრომლისა თუ სამუშაო გუნდის წარმატებებზე და ა.შ.

შემუშავდეს და დამტკიცდეს სამუშაო აღწერილობები, სადაც ჩამოყალიბებული იქნება კონკრეტული პოზიციისათვის მნიშვნელოვანი ფუნქცია-მოვალეობები, გამოყოფილი იქნება ვის მიმართ არის კომპანია ანგარიშვალდებული (რა ადგილი უჭირავს

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში), ვინ ექვემდებარება და ა.შ. და წარედგინოს ყველა თანამშრომელს შესაბამისად.

ორგანიზაციისათვის, მიღებულ შედეგებზე და ინფორმაციაზე დაყრდნობით, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რეკომენდაცია იქნება შიდა კვლევების ჩატარების დანერგვა. ადამიანური რესურსების განყოფილებამ უზრუნველყოს ორგანიზაციაში ისეთი შიდა კვლევების ჩატარება, როგორც არის თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა. ასევე მნიშვნელოვანი იქნება თანამშრომელთა ჩართულობა ახალი პროექტისა თუ პროცედურის შეფასებისას - გაკეთდეს თანამშრომლების გამოკითხვა, რას ფიქრობენ ამა თუ იმ პროცედურაზე, პროექტზე და ა.შ.

დასკვნა:

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა, დღეს უკვე, მენეჯმენტისთვის მართვის სადავეების გაუმჯობესების ერთ-ერთი ძლიერი საშუალებაა. მისი განხორციელება შესაძლებელია როგორც ორგანიზაციაში არსებული თანამშრომლის მიერ, ასევე გარედან მოწვეული მონსულტანტის მიერ. ორივეს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში, დიაგნოსტიკის შედეგად მიღებული ინფორმაცია გამოკვეთს იმ პრობლემებს და სისუსტეებს, რაც ორგანიზაციაში არსებობს და რის შესცვლაზეც უნდა იმუშაოს ორგანიზაციამ.

შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული ნაშრომის მიზანი მიღწეულ იქნა. კერძოდ, ჩვენ ვნახეთ, თუ როგორ შეიძლება ორგანიზაციაში ჩატარდეს დიაგნოსტიკა, რა ინფორმაციის მოცემა შეუძლია დიაგნოსტიკის პროცესს და როგორ შეიძლება ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც გახდება ორგანიზაციული ცვლილებების სათავე.

როგორც ვნახეთ, ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, გამოიკვეთა ის საკითხები, რისი გაუმჯობესებაც ესაჭიროება ორგანიზაციას. დაკვირვების შედეგად მიღებულმა ფორმალურმა და არაფორმალურმა ინფორმაციამ (ორგანიზაციაში არსებული დაწერილი თუ დაუწერილი კანონები) და სპეციალურად შემუშავებული კითხვარის საშუალებით თანამშრომელთა გამოკითხვამ ფაქტობრივად ერთნაირი შედეგები გვაჩვენა და ხაზი სწორედ იმ საკითხებს გაუსვა, რასაც გაუმჯობესება ესაჭიროება, ეს არის ჯილდოების და ლიდერობის განზომილება.

მართალია, ჩვენ შეგვეძლო მხოლოდ კითხვარის საშუალებით მიგველო თანამშრომლებისგან ინფორმაცია, თუმცა, კომბინირებული კვლევის შედეგად უფრო სიღრმისეული ინფორმაციის მიღება გახდა შესაძლებელი.

როგორც აღმოჩნდა ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა საკმაოდ მრავალფეროვან ინფორმაციას იძლევა და თან ისე სტრუქტურირებულია, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტს მიმართულებას აძლევს თუ რა უნდა გააუმჯობესოს, რა უნდა შეცვალოს, რა

არის მისი ძლიერი მხარე და რა უნდა დატოვოს. ერთი სიტყვით, იძლევა ცვლილებების დაგეგმვის და განხორციელების საშუალებას.

ასევე ჩვენ ვნახეთ, რა მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა კითხვარის ის განზომილება, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებას ეხება. ფაქტობრივად მენეჯმენტს სწორედ ეს აძლევს სიგნალს, აქვს თუ არა ორგანიზაციას უნარი და მზაობა შეიცვალოს. იმ შემთხვევაში, თუ ამ განზომილებაში ორგანიზაცია ცვლილებებისადმი რეზისტენტულობის მაღალ დონეს აჩვენებს, აქ უკვე საჭირო გახდება სხვა ტიპის ჩარევებიც, რათა ორგანიზაცია გაუმკლავდეს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს, რისი მიღწევაც, როგორც ვნახეთ რამოდენიმე საშუალებით არის შესაძლებელი: განათლება და კომუნიკაცია, მონაწილეობა (ჩართულობა), მხარდაჭერის და ერთგულების წარმოქმნა, სწორი ადამიანების შერჩევა, იძულება.

როგორც უკვე აღვნიშნე, ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა ექიმის მიერ პაციენტის გამოკვლევას ჰგავს - ერთი შეხედვით შესაძლოა ყველაფერი კარგად მიდიოდეს, მაგრამ სიღრმისეულმა დიაგნოსტიკამ ისეთი ხარვეზები გამოავლინოს, რომელიც მომავალში აუცილებლად მიგვიყვანს ცუდ შედეგებამდე. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ დროულად მოხდეს ჩარევა და ამ ხარვეზების აღმოფხვრა, რათა ორგანიზაცია გაუმკლავდეს და ფეხი აუწყოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და განვითარებას.

ოცდამეერთე საუკუნის ორგანიზაციების მთავარი გამოწვევა ხომ სწორედ ისაა, რომ ფეხი აუწყოს გარემოს და შეინარჩუნოს სიჯანსაღე, რაც ნიშნავს ორგანიზაციას გონივრული, ნათელი, მისაღები, ადეკვატური და მიღწევადი მიზნებით, კომუნიკაციის მაღალი ხარისხით, სამუშაოს ოპტიმალური გადანაწილებით, ადამიანური რესურსების სწორი გამოყენებით, ისე რომ შესასრულებელი სამუშაო შეესაბამებოდეს ადამიანის უნარებს და კვალიფიკაციას, ორგანიზაციასთან იდენტურობის ნორმალური ხარისხით და მაღალი მორალური ღირებულებებით.

წყაროები:

1. Weisbords six-box model - <http://www.free-management-ebooks.com/news/weisbords-six-box-model/>
2. R.C Preziosi (1980) – *Organizational Diagnosis Questionair*
<https://www.slideshare.net/mikejavate/organizational-diagnosis-questionnaire-odq>
3. N.Anderson, D. S Ones, H. K. Sinangil & Ch. Viswesvaran (2005) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2) London, Thousand Oaks, New Dheli
4. J. V. Gallos Foreword by E. H. Schein (2006) - *Organization Development*
5. C. P. Alderfer (1980), *The Methodology of Organizational Diagnosis*, American Psychological Association, Inc., Vol. 11, No. 3.
6. H. Leavitt, (1965) *Applied Organizational Change in Industry*. Chicago: Rand McNally.
7. M. R. Weisbord (1978) *Organization Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory*, *Group and Organizational Studies*, December, pp 17-32.
8. R. Waterman; T. Peters & J. Phillips (1980) *Structure is Not Organization*, *Business Horizons*, Vol.23, Issue 3, pp 14-26.
9. K. S. Cameron, R. E. Quinn (2005) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*
10. ს. ჰ. რობინსი; ტ. ა. ჯაჯი (2009) - *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი.
11. J. Ahuja & V. Narula – (2012) *A STUDY ON ORGANIZATION DIAGNOSIS & ITS IMPACT ON TEAM PERFORMANCE IN HOTEL INDUSTRY*. Delhi NCR Region
12. *Organizational Diagnosis: What You Need to Know and Why Organizations Need Our Help* (by Katie Furgoch, MNP LLP-May 17, 2016) <https://www.cphrmb.ca/news/news.asp?id=289780>
13. *Organizational Development Models – Weisbord’s Six-Box Model* (Posted by TITUS NG on AUGUST 1, 2009) <https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>
14. V. K. Tetteh (2012) *ORGANISATIONAL DIAGNOSIS – A MANAGEMENT TOOL FOR CHANGE IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY*
15. Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York, NY: Harper.

დანართი №1.

ვაისბორდის ექვსი ყუთის მოდელზე დაფუძნებული ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის კითხვარი (Robert C. Preziosi.)

		სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური ვარ	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	საერთოდ არ ვეთანხმები
1	ორგანიზაციის მიზნები ნათლად არის ჩამოყალიბებული	1	2	3	4	5	6	7
2	შრომის გადანაწილება ორგანიზაციაში არის მოქნილი	1	2	3	4	5	6	7
3	სამუშაოს შესრულებისას ვგრძნობ ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის მხარდაჭერას	1	2	3	4	5	6	7
4	ურთიერთობა ჩემს უშუალო ხელმძღვანელთან არის ჰარმონიული	1	2	3	4	5	6	7
5	ჩემი სამუშაო მამლევს პიროვნული განვითარების საშუალებას	1	2	3	4	5	6	7
6	ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს აქვს იდეები, რომელიც მეხმარება მეც და მთელ გუნდს	1	2	3	4	5	6	7
7	ჩემი ორგანიზაცია ღიაა ცვლილებებისადმი	1	2	3	4	5	6	7
8	პირადად მე ვეთანხმები ჩემი დეპარტამენტის მიზნებს	1	2	3	4	5	6	7
9	ორგანიზაციაში შრომის გადანაწილება ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას	1	2	3	4	5	6	7
10	მენეჯერების მართვის სტილი ხელს უწყობს ორგანიზაციის წინსვლას	1	2	3	4	5	6	7
11	როდესაც სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემები მაქვს ყოველთვის შემოდის ვინმეს გავესაუბრო სამსახურში	1	2	3	4	5	6	7
12	ანაზღაურება და ბენეფიტები თითოეული	1	2	3	4	5	6	7

	თანამშრომლისთვის სამართლიანია							
13	ყოველთვის მაქვს ის ინფორმაცია, რაც მჭირდება ჩემი სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად	1	2	3	4	5	6	7
14	ორგანიზაცია თანამშრომლებს დროულად აწვდის ინფორმაციას ახალი პროცედურების და პოლიტიკის შესახებ	1	2	3	4	5	6	7
15	ჩემთვის ნათელია თუ რა არის ორგანიზაციის მთავარი მიზანი	1	2	3	4	5	6	7
16	სამუშაო დავალებები ლოგიკურად არის გადანაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
17	ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრატეგია ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების შესრულებას	1	2	3	4	5	6	7
18	ურთიერთობა გუნდის წევრებთან არის როგორც მეგობრული ისე - პროფესიული	1	2	3	4	5	6	7
19	ორგანიზაციაში არის დაწინაურების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20	ორგანიზაციას გააჩნია საჭირო საშუალებები, რომ იმუშაოს კოორდინირებულად	1	2	3	4	5	6	7
21	ორგანიზაცია ცვლილებების მომხრეა	1	2	3	4	5	6	7
22	თანამშრომლებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტები	1	2	3	4	5	6	7
23	ჩემი განყოფილების სტრუქტურა შემუშავებულია სწორად	1	2	3	4	5	6	7
24	ჩემთვის ნათელია როდესაც ჩემი ხელმძღვანელი ცდილობს გაუძღვეს ჩემს სამუშაოს	1	2	3	4	5	6	7
25	ორგანიზაციაში თანამშრომლებთან დავამყარე ისეთი ურთიერთობა რაც მესაჭიროება ჩემი სამუშაოს კარგად შესრულებაში	1	2	3	4	5	6	7
26	ჩემი ანაზღაურება ჩემ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესაბამისია	1	2	3	4	5	6	7
27	საჭიროების შემთხვევაში სხვა	1	2	3	4	5	6	7

	განყოფილებები ეხმარებიან ჩემს განყოფილებას							
28	ხანდახან მომწონს ჩემს საქმიანობაში გარკვეული ცვლილებების შეტანა	1	2	3	4	5	6	7
29	ჩემი განყოფილების მიზნების განსაზღვრაში საკმარისი წვლილი შემაქვს	1	2	3	4	5	6	7
30	შრომის დანაწილება ხელს უწყობს ორგანიზაციას მისი მიზნების მიღწევაში	1	2	3	4	5	6	7
31	ჩემთვის მისაღებია ჩემი უფროსის გავლენა ჩემზე და გუნდის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32	ორგანიზაციაში არ არსებობს მოუგვარებელი კონფლიქტი	1	2	3	4	5	6	7
33	ყველა დავალების შესრულება ასოცირდება წახალისებასთან	1	2	3	4	5	6	7
34	ორგანიზაციის დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმები ხელს უწყობს მის გაზრდას და განვითარებას	1	2	3	4	5	6	7
35	ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი	1	2	3	4	5	6	7

პასუხების ფურცელი:

გადაიტანეთ შემოხაზული ციფრები შესაბამის გრაფებში.

ციფრები ჯამდება და იყოფა ხუთზე.

მიზნები	სტრუქტურა	ლიდერობა	ურთიერთობები	ჯილდოები	დამხმარე მექანიზმები	ცვლილებებისადმი დამოკიდებულება
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35
ჯამი	ჯამი	ჯამი	ჯამი	ჯამი	ჯამი	ჯამი
საშუალო	საშუალო	საშუალო	საშუალო	საშუალო	საშუალო	საშუალო

დანართი №2.

ინდივიდუალური ინტერვიუს შეკითხვები (მენეჯმენტი):

1. ტარდება თუ არა კომპანიაში სამუშაო შეხვედრები?
2. თუ კი - რა სიხშირით?
3. აცნობთ თუ არა თანამშრომლებს სიახლეებს (მაგ. სტრუქტურულ ცვლილებას, ახალ შინაგანაწესს, ინფორმაციას ახალი თანამშრომლის შესახებ და ა.შ.)?
4. რა საშუალებებს იყენებთ თანამშრომლებისთვის სიახლეების გასაცნობად?
5. როგორ ხდება თანამშრომლისათვის ანაზღაურების მომატება?
6. როგორ ხდება თანამშრომლის დაწინაურება?
7. როგორ ხდება თანამშრომლისთვის სანქციის შერჩევა და როგორ განსაზღვრავთ სანქციის ოდენობას?
8. როგორ ხდება თანამშრომლის პრემირება და როგორ განსაზღვრავთ პრემიის ოდენობას?
9. აცნობთ თუ არა თანამშრომლებს შინაგანაწესს? როგორ?
10. ახალ მოსული თანამშრომლებისთვის საორიენტაციო პროგრამა თუ გაქვთ?

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Mariam Mchedlishvili

The Role of Organizational Diagnosis in Developing Organisation
Functioning

Organization Development and Consulting

Supervisor

Nodar Belkania

Professor

Tbilisi

2018