

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

მარიტა ტყემალაძე

ორგანიზაციის მართვის სტილი და კულტურა პიონერულ ფაზაში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი,

2019

ანოტაცია

თანამედროვე ორგანიზაციის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია სწორად დაგეგმოს სტრატეგია, მიზნები, რაც ხელს შეუწყობს მათ განვითარებას. თოთეული ორგანიზაცია განვითარების რამდენიმე საფეხურს გადის. ეს ნაშრომი ეხება ორგანიზაციის განვითარების პირველ საფეხურს პიონერულ ფაზას. ორგანიზაციის პირველი ნაბიჯები ხშირად წინაპირობაა მისი წარმატების და სამომავლო განვითარების. ასე რომ საინტერესოა როგორ გარემოში ყალიბდება ორგანიზაცია და რა მახასიათებლებით. აღნიშნული კვლევის მიზანი იყო ორგანიზაციის მართვის სტილის და კულტურის შესწავლა პიონერულ ფაზაში. ამისთვისა ჩამოყალიბდა შემდეგი ამოცანები: ორგანიზაციის განვითარების ფაზის დადგენა; ორგანიზაციების მართვის სტილის შესწავლა; ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა. ამოცანების განსახორციელებლად შემუშვდა კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა მცირე ზომის ორგანიზაცია, რომელიც შეირჩა თოვლის გუნდის მეთოდით. აღნიშნულ ნაშრომში გამოყენებულ იქნა რამდენიმე კვლევის მეთოდი და საკვლევი ინსტრუმენტი. ორგანიზაციის ფაზის შესწავლა განხორციელდა ტრიგონის ფაზების საკვლევი კითხვარით, ჩართული დაკვირვებით და ასევე თანამშრომლებთან ჩატარებული სიდრმისეული ინტერვიუებით. ორგანიზაციული კულტურის აღსაწერად გამოყენებულ იქნა დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა კულტურის თვისებები და ელემენტები, რომლებიც დამახასიათებელია პიონერული ფაზისთვის. ასევე პიონერის მართვის სტილი და თავისებურებები.

Anotation

Organizational management style and culture in a pioneere phase

Tkemaladze M.

It is important for the development of a modern organization to properly plan the strategy and goals that will help them develop. Theoretical organization runs several stages of development. This work deals with the first stage of development of the pioneer phase of the organization. The organization's first steps are often a prerequisite for its success and future development. So interesting fact is how the organization is formed and with what characteristics. The aim of this research was to study the organization's management style and culture in the pioneer phase. For this reason, the following tasks were established: establishing the development phase of the organization; Study of organizational management styles; Organizational culture study. To carry out tasks, research methodology was developed. The object of research was a small organization that was selected by snowball method. There were used several research methods and research tools in this work. The organization phase was studied by triangle phase study questionnaires, with observation and also in depth interviews with staff. To describe organizational culture was used Denison's cultural study questionnaire.

As a result of the research, the issues of the culture and elements characterized by the pioneering phase. As well as pioneer management style and peculiarities.

სარჩევი

ანოტაცია	2
Anotation.....	3
შესავალი	5
თემის აქტუალობა.....	5
ლიტერატურის მიმოხილვა	7
ორგანიზაცია და მისი ელემენტები	7
ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზა	8
მართვა პიონერულ ფაზაში	11
კულტურა პიონერულ ფაზაში.....	12
ორგანიზაციული კულტურის თეორიები.....	12
კვლევის მეთოდოლოგია.....	22
კვლევის საგანი:	22
კვლევის ობიექტი:.....	22
კვლევის მიზანი:.....	22
კვლევის მეთოდი და შერჩევა:	22
კვლევის ინსტრუმენტი:	23
კვლევის შედეგები	25
ორგანიზაციის განვითარების ფაზა	25
შიდა ორგანიზაციული კულტურა და მართვის სტილი	31
დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი	34
დასკვნა	38
გამოყენებული ლიტერატურა	39
დანართი #1	40
დანართი #2	41
დანართი #3	42
დანართი #4	51

შესავალი

თემის აქტუალობა

თანამედროვე სამყაროს ორგანიზაციები ცდილობენ რაც შეიძლება სწრაფად და რაციონალურად განვითარდნენ. სწორად დაგეგმონ თავიანთი სტრატეგიები და მიზნები, რომლებიც ხელს შეუწყობს მათ წარმატებას და სარგებლის ზრდას. თანამედროვე მენეჯერული სისტემები აქტიურად მუშაობენ ამ მიმართულებით. დღესდღეისობით აქცენტი კეთდება ორგანიზაციულ კულტურასა და მართვის სტილზე, რადგან ხშირად ორგანიზაციებში წარმატების მნიშვნელოვანი კომპონენტებია მართვის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა. საქართველო დღესდღეობით განვითარებადი ქვეყნების რიგშია ის ცდილობს არ ჩამორჩეს განვითარებულ ქვეყნებს და მუშაობს იმისთვის, რომ გაზარდოს ცხოვრების დონე და ხარისხი. ცხოვრების დონესა და ხარისხში ორგანიზაციული კულტურის, მართვის სტილის განვითარება და ჩამოყალიბებაც იგულისხმება. განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკიდან გამომდინარე თანამედროვე მაღალი ინფორმირებულობის მქონე საზოგადოებაში უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა ისეთ საკითხებს, რითაც ადრე ნაკლებად ინტერესდებოდნენ. დღეს უკვე კომპანიებმა დაინახეს, რომ სწორი და დაგეგმილი მენეჯერული სისტემა ყველასთვის მომგებიანია. განხილული მასალებიდან კარგად ჩანს, თუ რა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციულ კულტურას და მართვის სტილს თავად ორგანიზაციის განვითარებაში. სწორად და ადეკვატურად დაგეგმილი პოლიტიკა ყოველთვის მომგებიანია. ორგანიზაციის კულტურა დაკავშირებულია თავად კომპანიის ლიდერთან, დასაქმებულების ღირებულებებთან. ორგანიზაციულ კულტურაზე გავლენა აქვს თავად ქვეყნის ეროვნულ კულტურასაც. რაც არ უნდა ვისაუბროთ ზოგადად ორგანიზაციულ კულტურებზე ყოველთვის ჩნდება ეროვნული კულტურისთვის დამახასიათებელი შტრიხები. გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოში არსებულ ორგანიზაციულ კულტურებს არ აქვთ დიდი ისტორია და ქართული ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი ორგანიზაციული სტილის გამოკვეთა ჭირს. ნებისმიერი ორგანიზაცია საიდანაც იწყებს მოღვაწეობს, ხშირ შემთხვევაში კი ორგანიზაციული

კულტურა სწორედ პიონერული ფაზიდან ყალიბდება, სადაც თავად ორგანიზაციის ლიდერი ქმნის გარემოს, კულტურას, რომელიც ორიენტირებული უნდა იყოს მომავალ განვითარებაზე. ორგანიზაციულ კულტურას ბევრი მიმართულებით შეისწავლიან ხოლმე, ამ შემთხვევაში კი ინტერესი უფრო დავიწროებულია და კონკრეტულად პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციების შესწავლას ეხება. იმყოფება რა საქართველო ორგანიზაციული კულტურის განვითარების პროცესში საინტერესოა რა მდგომარეობაა ორგანიზაციებში პიონერულ ფაზაზე.

ლიტერატურის მიმოხილვა

ორგანიზაცია და მისი ელემენტები

ორგანიზაციის ერთმნიშვნელოვანი განსაზღვრება არ არსებობს. ზოგიერთი ავტორი კონკრეტული განსაზღვრებების წინააღმდეგაცაა და მხოლოდ დახასიათებით შემოიფარგლებიან. ლ. პორტერმა, ე. ლოულერმა და ჯ. ჰეკმენმა იკვლიეს საკითხი სიღრმისეულად და მათი აზრით, ორგანიზაცია სხვადასხვა მეცნიერული დისციპლინების კვლევის საგანს წარმოადგენს და თითოეული მათგანი გარკვეულ მახასიათებელზე ამახვილებს ყურადღებას. ამიტომ ეს ავტორები ორგანიზაციის გამარტივებული განმარტებით არ კმაყოფილდებიან. ინდუსტრიული ორგანიზაციების ანალიზის შედეგად ლ. პორტერმა და სხვა ავტორებმა გამოყვეს ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც უნდა ახასიათებდეს ორგანიზაციას. ეს მახასიათებლებია: 1) ორგანიზაცია შედგება სხვადასხვა ინდივიდებისაგან და ჯგუფებისაგან. 2) ეს ინდივიდები და ჯგუფები ცდილობენ გარკვეული მიზნების მიღწევას. 3) მათი მიზნების მიღწევა გარკვეული ხერხებით და საშუალებებით ხდება. 4) დასახული მიზნების მისაღწევად კი საჭიროა ორგანიზაციის ფუნქციონირება ხანგრძლივი დროის მონაკვეთში. ამ ოთხი მახასიათებლის მიხედვით კი მიიღეს შემდეგი განმარტება: ორგანიზაცია არის საერთო მიზნებზე ორიენტირებული, კოორდინირებული და დროში ხანგრძლივად მოქმედი ადამიანთა გაერთიანება (ჩარკვიანი, 2001).

ბერნარდ ლივეხუდის ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციამ ორგანიზაციის როგორც სოციალური სისტემის არსს დაუდო საფუძველი. ამ თეორიების შედეგად ჩამოყალიბდა 7 ძირითადი ელემენტი, ესენია:

- 1) იდენტობა
- 2) პოლიტიკა, სტრატეგია
- 3) სტრუქტურა
- 4) ადამიანები
- 5) ინდივიდუალური ფუნქციები
- 6) სამუშაო პროცესები

7) ფიზიკური საშუალებები (Glasl, 1997).

ასევე შეგვიძლია განვიხილოთ ორგანიზაცია, როგორც სოციალური წარმონაქმნი და ყურადღება გავამახვილოთ მის სოციალურ არსზე. გამომდინარე იქიდან, რომ ადამიანთა შრომითი აქტივობა მუდამ პიროვნებაშორისი ურთიერთობის ფონზე მიმდინარეობს მნიშვნელოვანია იმ გარემოს და კულტურის შესწავლა, რომელშიც ადამიანები თავიანთი ცხოვრების დიდ ნაწილს ატარებენ, თანაცხოვრობენ, მუშაობენ, განიცდიან, განწყობებს და გრძნობებს გამოხატავენ. შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დასაქმებული უბრალო მშრომელზე მეტია (ჩარკვიანი, 2001).

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის ყალიბდება ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები. გარკვეული მიზნების მისაღწევად ერთიანდებიან ადამიანები, რომლებიც ქმნიან ჯგუფებს. ორგანიზაციაში მომუშავეთა ყოველდღიური ურთიერთობის პროცესში გამოიყოფა ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები. ორგანიზაციის სტრუქტურით განსაზღვრული შრომითი ჯგუფი ფორმალურია. ასეთ ჯგუფში დაქირავებულები ვალდებული არიან უშუალოდ უფროსს ჩააბარონ ანგარიში (ჩარკვიანი, 2001).

ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შორის ფორმალური ურთიერთობები ადამიანთა აქტივობის მხოლოდ ერთი მხარეა, ხოლო მეორე ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია და ეს არის ადამიანთა შორის არაფორმალური ურთიერთობები. ფორმალური ჯგუფი არაფორმალურ ჯგუფისგან განსხვავდება ურთიერთობების ფორმალური სტრუქტურით. არაფორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბება მომუშავეთა შორის თავისუფალი და ნებაყოფლობითი ურთიერთობის მოთხოვნილებით არის განპირობებული (ჩარკვიანი, 2001).

ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზა

ნებისმიერი ორგანიზაცია დაფუძნების შემდეგ გადის ზრდისა და განვითარების სხვადასხვა ფაზას. თითოეულ ფაზაზე ორგანიზაცია პოულობს ორგანიზაციის მართვის და გარემოსთან შეთავსების შესაბამის ფორმას. სხვადასხვა ფაზაში ორგანიზაცია განსხვავებულ დამოკიდებულებებს იჩენს თანამშრომლებთან,

მომხმარებლებთან და ა.შ. ორგანიზაციის განვითარების სამი ფაზა: პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზა შექმნა ლივეხუდმა. მოგვიანებით ამ სამ ფაზას ფრიდრიხ გლაზმა დაამატა მეოთხე ასოციაციის ფაზა. (Friedrich Glasl, 2004)

პირველი და საწყისი ფაზა არის პიონერული ფაზა. აქ ყველაფერი ადამიანების და პიროვნული თვისებების მიხედვით იგება. ხელმძღვანელობა და დასაქმებულებიც იდენტიფიცირებას ახდენენ იდეალთან და მცდელობას არ აკლებენ/ბეჯითად მუშაობენ. ამოსავალი პუნქტი კლიენტის სურვილია და ასე მოიპოვებენ ნდობას. მმართველობა ქარიზმატულ-ავტოკრატიულია. პროცესების დაგეგმარება არ ხდება, მუშაობის სტილია იმპროვიზაცია, რის გამოც პიონერული ორგანიზაცია ძალიან მოქნილი და ეფექტურია. პიონერების ურთიერთობა არის პირდაპირი, ვინაიდან ყველა ერთმანეთს იცნობს და ყოველდღიური ურთიერთობები აქვთ, ერთმანეთს ოფიციალურად არ მიმართავენ. ორგანიზაციის სტილი ადამიანის პიროვნულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული. ასეთ ორგანიზაციებში ოჯახური გარემოა, ღია და გახსნილი ურთიერთობები აქვთ (Friedrich Glasl, 2004).

მეორე არის დიფერენციაციის ფაზა, სადაც ორგანიზაცია ცდილობს ლოგიკურად განვითარდეს და იბრძვის გამჭვირვალობისთვის. ორგანიზაცია ხდება ბიუროკრატიული და კარგავს თანამშრომელთა ერთიანობას, რაც მანადე ჰქონდა. დიფერენციაციის ფაზა გახლავთ პასუხი პიონერული ორგანიზაციის პრობლემატიკაზე. თავისუფლებას ცვლის წესრიგი, იმპროვიზაციის ნაცვლად ხდება პროცესების დაგეგმარება, ხდება სისტემის ფორმალიზება. პიროვნების ნაცვლად უკვე ცენტრში დგას საქმე. დიფერენციაციის ფაზა კრიზისში შედის როცა გადაწყვეტილებები ნელა მიიღება, შემოდის ბევრი რეგულაციები და ბიუროკრატია ძლიერდება (Friedrich Glasl, 2004).

ინტეგრაციის ფაზაში ცენტრალურ ადგილს იკავებს დინამიკა და პროცესი. მნიშვნელოვანია როგორაა ჩამოყალიბებული ურთიერთობები ადამიანებს, ჯგუფებს, დიდ ერთობებს შორის და როგორ მიმდინარეობს პროცესი. ლივეხუდის მიხედვით მმართველობის სტილი სიტუაციურია, რაც გულისხმობს, რომ განსხვავებული დავალებები საჭიროებენ განსხვავებულ მუშაობის ხერს. მბრძანებლის ნაცვლად უნდა

იყოს ადამიანი, რომელიც საუბრის საშუალებით შეძლებს უფროსობას (Friedrich Glasl, 2004).

ასოციაციის ფაზა გულისხმობს გაერთიანებებს, ალიანსების ჩამოყალიბებას. ამ ფაზის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს გარემოსთან შეთანხმება და პარტნიორობის ინტეგრირება. (Friedrich Glasl, 2004)

ორგანიზაციული განვითარების ერთი ფაზიდან მეორეზე გადასვლის პროცესში ყოველთვის იქმნება ახალი კონცეფციები და პრობლემები, რომლებიც გადაწყვეტას მოითხოვენ. ოთხივე ფაზაში განსხვავებული ღირებულებები, მართვის სტილი, პროცესები, ფიზიკური საშუალებებია და ა.შ. (Friedrich Glasl, 2004)

მოცემული ნაშრომი ეხება პიონერული ფაზის მქონე ორგანიზაციას, ამიტომ განვიხილოთ პიონერული ფაზის ძირითადი ნიშნები ორგანიზაციის 7 ძირითადი ელემენტის მიხედვით:

ორგანიზაციის იდენტობა - პიონერის იდენტობა გავლენას ახდენს მთლიან ორგანიზაციაზე. ორგანიზაციის მიზანი და აზრი გამომდინარეობს პიონერის პიროვნებიდან. მისი პირადი იმიჯი ორგანიზაციის იმიჯსაც განსაზღვრავს.

პოლიტიკა და სტრატეგია - გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნებს და საჭიროებებს. ორგანიზაციის მიზნები და საჭიროებები არაა განსაზღვრული, მაგრამ თანამშრომლებისათვის ისინი ნათლად ჩანს პიონერის ქცევიდან გამომდინარე.

სტრუქტურა - არ არის ფორმალიზებული, არ ხდება ფუნქციების გადანაწილება.

ადამიანები - თანამშრომლების შერჩევა ხდება არაფორმალური პირადი კონტაქტების გზით. მართვის სტილი პიონერის ქცევაზეა დამოკიდებული. თავდაპირველად ქარიზმატულია, ხოლო შემდეგ პატრიარქალურ-ავტოკრატიული.

ფუნქციები - ფუნქციების გადანაწილება ხდება ცალკეულ პირებზე, რომლებსაც ენიჭებათ შესაბამისი კომპეტენციები, პასუხისმგებლობები მათი უნარების მიხედვით.

პროცესები - პიონერულ ფაზაში პროცესების დაგეგმა არ ხდება. მუშაობის სტილი არის იმპროვიზაცია.

ფიზიკური საშუალებები - ტექნიკურ-მატერიალური საშუალებები პიონერულ ორგანიზაციაში მეორეხარისხოვანია (Friedrich Glasl, 2004).

მართვა პიონერულ ფაზაში

მმართველობის სტილი ავტოკრატიულია. იგი ეხება პრესტიჟს, რომელიც პიონერს „თავის“ ხალხში აქვს. პიონერი ქარიზმატულია. მისი შეუვალი ავტორიტეტი რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული:

- ✓ ყველა თანამშრომელს პირადად იცნობს;
- ✓ მან ყველა საქმე იცის, ყველა საქმეში აქვს გამოცდილება;
- ✓ მას აქვს საზოგადოებაში წარმატება და ეს სიტუაცია მისი პრესტიჟია.

პიონერი პირადი ურთიერთობების გზით ქმნის კაპიტალს და ამყარებს კლიენტებთან კონტაქტს. ხელმძღვანელობის ეს სტილი გადაიქცევა დიქტატორულად მაშინ, როცა ორგანიზაციის პიონერულ ფაზაში ჩნდება კრიზისის ნიშნები. კრიზისის პერიოდში კი მმართველობის სტილი ხდება პატრიარქალურ-ავტოკრატიული (Friedrich Glasl, 2004).

პიონერულ ფაზაში მართვის სტანდარტიზებული ტექნიკა არ გვხვდება. ასეთ ორგანიზაციაში სწამთ პიროვნების ძალის და იმპროვიზაციის. პიონერი უშუალოდ თავად აკონტროლებს მიმდინარე პროცესებს. მას შეუძლია მუდამ ადევნოს საქმის მსვლელობას თვალი და ნებისმიერ თანამშრომელთან დაამყაროს კომუნიკაცია (Friedrich Glasl, 2004).

პიონერული ორგანიზაციის სიძლიერე მის პოტენციალში და იდენტურობაშია, რაც პიონერიდან გამომდინარეობს. პროცესების გრძელვადიანი დაგეგმვა არ ხდება. პიონერულ ორგანიზაციაში არ გვხვდება იერარქიული სისტემა, ძირითადად ასეთი ორგანიზაცია ჰორიზონტალური ან განივი სტრუქტურით ვითარდება. (Friedrich Glasl, 2004)

პიონერული ფაზა შედის კრიზისში როცა პიონერს აღარ შეუძლია პირადად გააკონტროლოს სამუშაო პოზიციები (Friedrich Glasl, 2004).

კულტურა პიონერულ ფაზაში

პიონერულ ორგანიზაციაში პიონერის ინდივიდუალობა, მისი შეხედულობები ცხოვრებაზე და საქმიანობის დროს მისთვის დამახასიათებელი თვისებები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მოქმედებებს. პიონერის მიერ ხდება იდეების, ღირებულებების, მიმართულებების შემუშავება და საქმიანობის გაფართოება თანამშრომლებთან კომუნიკაციით. ამის გამო პიონერული ორგანიზაციის კულტურა ხშირად პერსონიფიცირებულია. პიონერულ ფაზაში პრიორიტეტულია ადამიანები, მათი საქმიანობა და არა სიმბოლური ნიშნები (Friedrich Glasl, 2004).

ორგანიზაციული კულტურის თეორიები

„ორგანიზაციული კულტურა არის წევრების მიერ გაზიარებულ მნიშვნელობათა სისტემა, რომელიც ერთ ორგანიზაციას მეორისაგან განასხვავებს“ (სტივენ პ. რობინსი, 2009). დეტალურად განხილვის შემთხვევაში ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევის მიხედვით, არსებობს შვიდი ძირითადი თვისება, რომლებიც ორგანიზაციული კულტურის არსის გაგებაში გვეხმარება:

1. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა:

კომპანიებს რომლებსაც აქვთ ინოვაციური კულტურა არიან მოქნილები, ადაპტურები და ღია ახალი იდეების მიმართ. ასეთ კომპანიებს ახასიათებთ დაბალი იერარქიულობა, სტატუსის გამომხატველი ტენდენციები თამაშგარეა. ასეთ კულტურაში რისკიანობა არის წახალისებული, მაგალითად კომპანია W. L. Gore ამისთვის მარცხსაც და წარმატებასაც ერთნაირად მნიშვნელოვნად აღნიშნავს. ხოლო Google-ის შემთხვევაში კომპანიის ინჟინრებს მოეთხოვებათ თავიანთი დროის 20% დაუთმონ იმ პროექტებს, რომლებსაც თავად აირჩევენ. (Academy, 2013)

2. დეტალების მიმართ ყურადღება:

დეტალებზე ორიენტირებული კულტურის მქონე ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანია სიზუსტე და დეტალებზე ორიენტირება. ასეთი კულტურა ძალიან კარგ უპირატესობას აძლევს იმ კომპანიებს, რომლებიც არიან ტურისტულ ინდუსტრიაში. ეს ეხმარება მათ განსხვავდებოდნენ სხვებისგან. (Academy, 2013)

3. შედეგზე ორიენტირება:

შედეგზე ორიენტირებული კულტურებისთვის მნიშვნელოვანია მიღწევები, შედეგები და მოქმედებები. შესრულებაზე ორიენტირებულ კომპანიებში მნიშვნელოვანია დეპარტამენტის ყოველდღიური მუშაობა. დაქირავებულები ვარჯიშობენ და ტრენინგებიან კომპანიის პროდუქციის გაყიდვაში და სწავლობენ იმას თუ რამდენ ფულს შოულობს მათი კომპანია ყოველდღე. ასეთ კომპანიებში შესაძლებელია ოფისს გარეთ მუშაობა და შეფასება ხდება მიღებული შედეგებით და არა იმ საშუალებებით, რომლითაც შედეგი მიიღწევა. მიღებული შედეგები არის მკაფიო და ნათელი. შედეგზე ორიენტირებულ კულტურებში დაქირავებულები არიან წარმატებაზე ორიენტირებულები და აქ იყენებენ ინდივიდუალური ან ჯგუფური ჯილდოს სისტემას. ასეთ კომპანიებში ჯილდოს ინდიკატორი არის შესრულება და არა სამუშაო სტაჟი ან ლოიალურობა. კვლევები აჩვენებს, რომ შესრულებაზე ორიენტირებული კულტურის მქონე ორგანიზაციები უკეთ მუშაობენ, ვიდრე ის კომპანიები, რომლებიც მსგავსი კულტურის ნაკლებობას განიცდიან. ამავდროულად ზეწოლა იმდენად დიდია შესრულებაზე, რომ ასეთ კულტურებში არაეთიკური ქცევა ხდება ნორმა, თანამშრომლები ერთმანეთს როგორც მტრებს ისე უყურებენ. აჯილდოვებენ მოკლე დროით შედეგებს და ეს ქმნის კონკურენტულ ატმოსფეროს, შესაბამისად ეს ქმნის არაჯანსაღ სამუშაო გარემოს. (Academy, 2013)

4. ადამიანებზე ორიენტირება:

ადამიანზე ორიენტირებულ კულტურაში ღირებულია კეთილსინდისიერება, მხარდაჭერა და კონკრეტული ინდივიდის უფლებების პატივისცემა. ასეთ ორგანიზაციებში დიდ ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანთა ღირსებაზე. კვლევების თანახმად ასეთ კომპანიებში დაქირავებულები 14 თვეზე მეტხანს ჩერდებიან. სტარბაქსი არის ადამიანზე ორიენტირებული კულტურის მაგალითი. ეს კომპანია თანამშრომლებს მინიმუმზე მაღალ ხელფასს უხდის, სთავაზობს ჯანმრთელობის მომსახურებას, სწავლის დაფინანსებას ნახევარ და სრულ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლებს. (Academy, 2013)

5. გუნდზე ორიენტირება:

კომპანიებს, რომლებსაც აქვთ ჯგუფზე ორიენტირებული კულტურა არიან გუნდურები და ხაზს უსვამენ თანამშრომლებს შორის თანამაშრომლურ ურთიერთობას. მაგალითად Southwest Airlines-სი, რომელსაც აქვს ასეთი კულტურა თავის თანამშრომლებს უტარებს ტრენინგებს გუნდური მუშაობის დროს ერთმანეთის დახმარების გაუმჯობესების მიზნით. კომპანიისთვის ასევე მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობის ტრენინგები. ამ კომპანიის შერჩევის პრინციპი არის შემდეგი: ორგანიზაციაში არ ღებულობენ მათ ვინც არ არის გუნდური მოთამაშე. ასეთ ორგანიზაციის წევრებს აქვთ პოზიტიური ურთიერთობები თავიანთ თანამშრომლებთან და გარკვეულწილად მენეჯერებთან. (Academy, 2013)

6. აგრესიულობა:

აგრესიული კულტურის მქონე კომპანიებისთვის ღირებულია შეჯიბრის უნარი და შეჯიბრში მონაწილე კონკურენტები. ამიტომ მათ ხშირად აქვთ პრობლემები კორპორატიულ სოციალურ პასუხისმგებლობასთან. მაგალითად ასეთი პოლიტიკა აქვს Microsoft-ს. კომპანიას კონკურენტებთან უამრავი დავა აქვს, რომელიც დადებითად არ მეტყველებს მათზე. ასეთ კომპანიებში მომუშავე ადამიანებს აქვთ

აგრესიული მეტყველება. ეს აგრესიულობა იწვევს იმას რომ ბევრი სამართლებრივი პრობლემა წარმოიქმნება მანამ სანამ ძველი პრობლემები გადაწყდება. (Academy, 2013)

7. სტაბილურობა:

სტაბილური კულტურები არის წინასწარმეტყველებადი, წესებზე ორიენტირებული და ბიუროკრატიული. ამის გამო ასეთ ორგანიზაციებს აქვთ სტაბილური შედეგის დონე. ასეთი კულტურებისთვის მიუღებელია სწრაფი გადაწყვეტილებები. ამის გამო ისინი თანამედროვე, ცვალებად და დინამიკურ გარემოში რჩებიან უკან. ძირითადად ესეთი არის საჯარო სექტორი, მაგრამ კერძო სექტორშიც შეგვხდება ესეთი მაგალითები. ესეთია ქრავთ ფუდს, სადაც ორგანიზაციის კულტურა და გარემო ერთმანეთთან შეუსაბამოა. მისი ბიუროკრატიული კულტურა ეწინააღმდეგება დასაწყისშივე კარგ იდეებს და თავს არიდებს ინოვაციურობას (Academy, 2013)

ამ თვისებებით ორგანიზაციის შეფასება გვიჩვენებს ორგანიზაციის კულტურის სურათს. კულტურა აღწერთი ტერმინია და ის ინტერესდება დაქირავებულების აღქმებით სამსახურით კმაყოფილებისაგან განსხვავებით. კულტურა არის საზიარო მნიშვნელობის სისტემა, მაგრამ ამასთანავე თითოეულ კულტურაში გვხვდება სუბკულტურებიც, რომლებიც ძირითადად დიდ ორგანიზაციებში ვითარდება. თუმცა ეს სუბკულტურებიც დომინანტური კულტურის ძირითად ღირებულებებს მოიცავს. კულტურას თავისი ფუნქციები აქვს, რომელსაც ის ორგანიზაციაში ასრულებს, ესენია: იდენტურობის გრძნობის შექმნა, სოციალური სისტემის სტაბილურობა, კონტროლის მექანიზმი, საზღვრების განსაზღვრა, რომლითაც განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისაგან. კულტურის შეფასება არ ხდება. არ ვამბობთ, რომ ის კარგი ან ცუდია, მხოლოდ მის არსებობაზე ვამახვილებთ ყურადღებას. ბევრ სარგებელთან ერთად, რაც კულტურას მოაქვს ორგანიზაციისთვის ის ასევე ქმნის დაბრკოლებებსაც. კულტურა დაბრკოლება შეიძლება გახდეს, როცა ის საერთო ღირებულებებს არ ეთანხმება. კულტურული ბარიერის წინაშე დგება მენეჯმენტი ისეთი თანამშრომლების დაქირავებისას, რომლებიც ორგანიზაციის წევრების უმრავლესობისაგან რაიმე ნიშნით, მახასიათებლით განსხვავდებიან. ასევე,

საინტერესოა როგორ იწყება და იქმნება ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურის შემქმნელები და განმსაზღვრელები ხდებიან თავად დამფუძნებლები, რომლებიც აყალიბებენ და ქმნიან იმ გარემოს როგორც მათ სურთ. ამის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ კომპანია „ჰიუნდაი“, რომლის მკაცრი კონკურენტული სტილი და დისციპლინარული ბუნება პირდაპირ კავშირშია მის დამფუძნებლებთან. იმისათვის რომ ორგანიზაციამ კულტურა შეინარჩუნოს საჭიროა თანამშრომლების სწორი შერჩევა, მენეჯმენტის ქმედებები უნდა იყოს კულტურასთან შესაბამისობაში. ასევე მნიშვნელოვანია სოციალიზაციის ფაქტორი, როგორ ხდება ახალ წევრებთან შეგუება და მათთვის ორგანიზაციის კულტურის გაცნობა. სოციალიზაციის პროცესი სამ ეტაპად ხორციელდება: მოსვლის წინა, გაცნობის და მეტამორფოზის ეტაპები. მნიშვნელოვანია რა ფორმით გადაეცემათ კულტურა დაქირავებულებს. ეს ფორმებია: ამბები, რიტუალები, მატერიალური სიმბოლოები და ენა. ორგანიზაციის კულტურის ცვლილება ძნელია, თუმცა ეს შეუძლებელი არ არის. კულტურული ცვლილებები მაშინ ხდება თუ ორგანიზაციაში შემდეგი ოთხი პირობაა მოცემული: კრიზისი, ლიდერების ცვლილება, ახალგაზრდა და პატარა ორგანიზაციის არსებობა, სუსტი კულტურა (სტივენ პ. რობინსი, 2009).

„კულტურის ძლიერება და შინაარსი ორგანიზაციის ეთიკურ კლიმატსა და წევრების ეთიკურ ქცევაზე ახდენს გავლენას. თუ კულტურა ძლიერია და მხარს უჭერს ეთიკურ სტანდარტებს, ის დაქირავებულის ქცევაზეც ახდენს გავლენას“. (სტივენ პ. რობინსი, 2009).

ორგანიზაციების უმეტესობა ცდილობს შექმნას მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა. ამ ყველაფერში კი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მენეჯერი და დაქირავებული თანამშრომლები (სტივენ პ. რობინსი, 2009).

„ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ზოგად აღქმას, რასაც ორგანიზაციის წევრები განიცდიან. კულტურა საზიარო მნიშვნელობის სისტემაა. ორგანიზაციის კულტურის დახასიათება ერთნაირად უნდა მოხდეს სხვადასხვა კულტურული წარმომავლობის ან სოციალური ფენის წარმომადგენლებისგან.“ (სტივენ პ. რობინსი, 2009)

გამოყოფონ ძლიერ და სუსტ კულტურებს. ორგანიზაციის ძლიერი კულტურა დიდ გავლენას ახდენს დაქირავებულთა ქცევაზე და უფრო მეტად არის დაკავშირებული სამსახურის მიტოვების შემცირებასთან. ძლიერ კულტურაში ორგანიზაციების ძირითადი ღირებულებები ინტენსიური და ფართოდ გავრცელებულია. რაც მეტი ორგანიზაციის წევრი ეთანხმება ძირითად ფასეულობებს და რაც მეტად ერთგულები არიან ისინი მათ მიმართ, მით ძლიერია კულტურა. ამ განსაზღვრების თანახმად ძლიერი კულტურა დიდ გავლენას ახდენს მისი წევრების ქცევაზე, რადგან გაზიარებისა და ძლიერების მაღალი ხარისხი ქცევაზე დიდი კონტროლის შიდა ატმოსფეროს ქმნის. ძლიერი კულტურა აჩვენებს, რომ წევრებს შორის ძლიერი თანხმობაა იმასთან მიმართებაში თუ რას ნიშნავს ორგანიზაცია. მიზნის მიმართ ასეთი ერთსულოვნება ქმნის შეკრულობის, ერთგულების და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას, რაც ამცირებს დაქირავებულის მიერ ორგანიზაციიდან წასვლის მიდრეკილებას (სტივენ პ. რობინსი, 2009).

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება იყოს ისეთი მნიშვნელოვანი როგორც არის კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიის დაგეგმვა, რადგან ბევრი მენეჯერი ამ ბიზნეს სტრატეგიიდან ქმნის ორგანიზაციულ კულტურას. ორგანიზაციული კულტურა დამოკიდებული არის როგორც ბაზარზე არსებულ გარემოზე, ასევე ერგება ორგანიზაციის საჭიროებებს და მიზნებს. ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება ხელმძღვანელობას მართოს და აკონტროლოს თავიანთი თანამშრომლის ქცევები და ამას ორგანიზაციული კულტურით უფრო კარგად მოახერხებს ვიდრე წესებით და დადგენილი კანონებით. ასევე კულტურით შესაძლებელია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, მაგალითად როცა კომპანიას სურს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება უდგენენ წესებს და კანონებს, მაგრამ ეს არ არის იმდენად შესრულებადი როგორც იმ შემთხვევაში როცა ამას ითვალისწინებს ორგანიზაციული კულტურა. ასე რომ ორგანიზაციული კულტურა მოქმედებს როგორც ხარისხზე ასევე თანამშრომლების კმაყოფილებაზე. ხოლო თანამშრომლები თუ არიან კმაყოფილები ხარისხიც მაღალია და უფრო მეტად კარგი მდგომარეობაა, მაგრამ თუ არსებობს ისეთი გარემოება რომ ორგანიზაციული კულტურა არ არის თანხვედრაში გარემოსთან და იქ მომუშავე ადამიანებთან ასეთ გარემოში დასაქმებულებს მუშაობა უჭირთ და ხარისხიც

არ არის შესაბამისი. ხოლო სადაც ორგანიზაციული კულტურა თავსებადობაშია ამ ყველაფერთან იქ უფრო კარგი შედეგებია თანამშრომლების კმაყოფილების მხრივაც და ხარისხის კუთხითაც. თანამშრომლების კმაყოფილება კი ნიშნავს კლიენტების კმაყოფილებას. (Academy, 2013)

კულტურა ქმნის ადამიანის აზროვნებას, განსაზღვრავს ბიზნესის მიმართულებას, მის რესურსებს. ასევე განსაზღვრავს განათლების და ცხოვრების სტილს. კულტურა თავის თავში მოიცავს ადამიანის დამოკიდებულებას სამსახურის მიმართ, ქცევებს, ჩვევებს. კულტურა განსაზღვრავს კომუნიკაციას, მოლაპარაკების სტილს. ბიზნესის პროტოკოლს. კულტურის რამდენიმე განმარტება არსებობს და ერთ-ერთი ეს არის ღირებულებების ნორმების სისტემა, რწმენების, ქცევების სისტემა ის რაზეც ჩვეულებრივ ფიქრობს საზოგადოება, საერთო აზროვნება, რომელიც არის კონკრეტულ სოციუმში. მეორე ვერსიით ეს არის ადამიანის ცოდნა, რწმენები და ქცევები, რომელიც არის დამოკიდებული სიმბოლოებზე და სიმბოლურ ფიქრებზე, სოციალურ სწავლაზე. ზოგიერთი განმარტების მიხედვით კი კულტურა არის დამოკიდებულებები, ღირებულებები, მიზნები და გამოცდილება, რომელიც არის ამა თუ იმ ორგანიზაციის ან ჯგუფის ხასიათში. კულტურის მთავარი ელემენტებია: ამბები, ისტორიები, მითები, ლეგენდები, ხუმრობები, მეორე: რიტუალები, ცერემონიები, გმირები, სიმბოლოები, რწმენები, ხატები და მენტალიტეტი. კულტურის შემადგენელი რაც არის ესაა წესები, ნორმები, ეთიკური კოდექსი და ღირებულებები. კულტურა მოიცავს ნორმებს, ღირებულებებს, რწმენებს, ინსტიტუტებს, რელიგიას, ენას, განათლებას, ხელოვნებას, ცხოვრების სტილს. კულტურა არის დასწავლადი, რომლის შემენაც შეუძლია კონკრეტულ ინდივიდს ან ჯგუფს. კულტურის სხვადასხვა დონეები არსებობს ესენია: ტრანსაქციული კულტურა, ნაციონალური, ინდუსტრიული, პროფესიული, ორგანიზაციული, სუბკულტურა და ინდივიდუალურ კულტურაზე დადის (Jerab).

ორგანიზაციული კულტურის შესახებ კვლევები დაიწყო იქედან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, სტრუქტურაზე. პირველი კვლევები იყო დეალის და კენედის, ასევე პეტერსის და ვოთერმენის კვლევები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებდნენ ორგანიზაციული კულტურის სტრატეგიულ მნიშვნელობაზე. ამ კვლევების შემდეგ გაიზარდა ორგანიზაციული

კულტურის აღქმა. ამის შემდეგ დენისონმა და მისმა კოლეგებმა დაიწყეს მთელი რიგი კვლევები და გარკვეული თეორიული ჩარჩო შექმნეს. ერთ-ერთი კვლევით მათ დაითვალეს 764 ორგანიზაციის მონაცემები გაზომეს და გამოყვეს 4 კულტურული ელემენტი: მისია, შეთანხმებულობა, ადაპტაციის უნარი და ჩართულობა. ეს 4 კულტურული ელემენტი, რაც გამომჟღავნდა ამ ორგანიზაციებიდან გამომდინარე გულისხმობს სხვადასხვანაირ ეფექტურობას. მაგალითად მისია და შეთანხმებულობა არის ძალიან კარგი წინასწარმეტყველება იმისა თუ როგორია სარგებელი. ჩართულობა და ადაპტაციის უნარი კარგად წინასწარმეტყველებს ინოვაციურობას. ხოლო ადაპტაციის უნარი და მისია არის კარგი წინასწარმეტყველი იმისა თუ როგორია გაყიდვების ზრდაა. დენისონმა ჰაალანდმა და ნილმა ეს ოთხი ფაქტორი დაუკავშირეს მომხმარებელთა კმაყოფილებას ორ ინდუსტრიაში. ეს მოდელი პირველად განახორციელეს რუსეთის ფირმაში, რომელიც იყო უცხოელების მიერ მართული. დენისონის კულტურის საკვლევი თეორია დაფუძნებულია ამ ოთხ ელემენტზე (Daniel R. Denison, 1991).

ჩართულობა - გულისხმობს ადამიანების შესაძლებლობების გაძლიერებას. დამოკიდებულებების გაძლიერება ორგანიზაციის მიმართ, გუნდებად ჩამოყალიბება. მონაწილეობის შესაძლებლობა გადაწყვეტილებების მიღებაში. თანამშრომლები თვლიან, რომ ორგანიზაციის წარმატებაში მათი წვლილი პირდაპირია და ხედავენ, რაც არის მათი მამოტივირებელი ძალა მუშაობის დროს (Daniel R. Denison, 1991).

შეთანხმებულობა - ასეთ ორგანიზაციებში აქვთ ძალიან ძლიერი კულტურა, არიან კარგად კოორდინირებულები და ინტეგრირებულები. მაგრამ მათთვის რთულია გარემოსთან ადაპტირება. ორგანიზაციის კულტურა გარემოსთან თავსებადობაში შეიძლება არც იყოს. ეს ფაქტორი არის ძალიან ძლიერი მახასიათებელი იმისა რომ ორგანიზაცია იყოს სტაბილური და ჰქონდეს შინაგანი ინტეგრაცია. ასეთი კულტურის მქონე ორგანიზაციებს ახასიათებთ მაღალი კონფორმულობა. ასევე რაც არ უნდა განსხვავებული აზრი ჰქონდეთ გარკვეულ საკითხებზე, ლიდერები და თანამშრომლებიც გაწაფულნი არიან იმაში, რომ მიაღწიონ შეთანხმებას (Daniel R. Denison, 1991).

ადაპტაციის უნარი - ორგანიზაციებში, სადაც ვხვდებით ასეთ კულტურას შინაგანი ინტეგრაცია არ არის კარგი, რადგან გარემოსთან ადაპტაცია არის მნიშვნელოვანი. ეს უკანასკნელი კი წინააღმდეგობაში მოდის ორგანიზაციის შიგნით ინტეგრაციასთან. ასეთი კულტურის მქონე ორგანიზაციები მიმართული არიან კლიენტების საჭიროებებზე. რისკავენ, შეცდომებზე სწავლობენ, აქვთ უნარი და გამოცდილება, რომ მოახდინონ ცვლილებები ორგანიზაციაში თუ ეს საჭიროა. ისინი მუდმივად, გარემოდან გამომდინარე ცვლიან სისტემას და აუმჯობესებენ ორგანიზაციას (Daniel R. Denison, 1991).

მისია - წარმატებულ ორგანიზაციებს ყოველთვის აქვთ ნათელი წარმოდგენა რა არის მიზანი, როგორია მიზნის მიღწევის გზა, სტრატეგია და რა როგორ უნდა გაკეთდეს. ეს აძლევთ მათ მომავლის ხედვას, თუ როგორი უნდა იყოს მომავალში ორგანიზაცია. როცა იცვლება ეს ორგანიზაციული მიზანი იცვლება ყველა დანარჩენი დეტალი რაც შედის ამ ორგანიზაციულ კულტურაში (Daniel R. Denison, 1991).

ორგანიზაციები რომელთაც აქვთ ქვემოდან დაბლა ხედვა მათთვის რთული საკუთარი თანამშრომლების ჩართულობა გააძლიერონ. ხოლო ქვემოდან მაღლა ვისაც აქვს ხედვა იმათ ჭირდებათ, რომ თავიანთი თანამშრომლები ჩართულები იყვნენ ორგანიზაციის მუშაობაში, გადაწყვეტილების მიღებაში. ამავდროულად ორგანიზაციებს რომელთაც აქვთ მაღალი შიდა კონკურენტული კულტურა აქვთ სირთულე მიმართულების დადგენასთან დაკავშირებით. ყველაზე ეფექტური ორგანიზაცია არის ის, რომელსაც შეუძლია ამ ოთხივე ელემენტის გამოყენება ისე როგორც საჭიროა და არა მხოლოდ ერთი ელემენტის. ამ თეორიული მოდელის საფუძვლები არის რწმენები, რაც ძალიან კონკრეტულია და ყველა ორგანიზაციას აქვს ინდივიდუალურად (Daniel R. Denison, 1991)

ორგანიზაციული კულტურების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ფაქტორი არის ქვეყანაში არსებული კულტურა. რიჩარდ ნისბეტის მიხედვით ეს კულტურები ვარირებს ინდივიდუალურიდან კოლექტივისტურამდე, შესაბამისად სხვადასხვა ქვეყანაში არსებულ ორგანიზაციას განსხვავებული კულტურა და მართვის სტილი შეიძლება ჰქონდეს. რაც დასტურდება რიჩარდ ნისბეტის ექსპერიმენტებით. კვლევაში, სადაც

მონაწილეობას იღებდნენ მენეჯერები მთელი მსოფლიოდან დასავლეთიდან აღმოსავლეთის ჩათვლით, პასუხობდნენ კითხვებს რა სიტუაციაში როგორ მოიქცეოდნენ. როგორც აღმოჩნდა მათ გადაწყვეტილებებზე მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდა ქვეყანაში არსებულ კულტურას ანუ აზროვნების ტიპს. რამდენად ინდივიდუალისტური ან კოლექტივისტური იყო ის. მაგალითად ინდივიდუალისტური კულტურის წარმომადგენლებისთვის სრულიად მისაღები იყო სამსახურიდან გაეთავისუფლებინათ ადამიანი, რომელსაც ჰქონდა ამ კომპანიაში მუშაობის დიდი სტაჟი და დიდი წვლილი მიუძღოდა კომპანიის წარმატებაში. კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყნებში თავს არიდებდნენ თანამშრომლის გათავისუფლებას და ჩვეულებრივად აგრძელებდნენ საქმიანობას, თუნდაც ხარვეზებით და ნაკლოვანებებით, ან ზოგ შემთხვევაში უნარჩუნებდნენ სტატუსს და უმცირებდნენ ანაზღაურებას. ეს ნათელი მაგალითია იმისა თუ რამდენად განსხვავებული სტილი შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციებს ინდივიდუალურ და კოლექტივისტურ კულტურებში. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ტიპის ორგანიზაციები იღწვიან წარმატებისკენ და მოგებისკენ (Nisbett, 2003).

ჩინეთში ჩატარებული კვლევის თანახმად ჩინეთის საწარმოებში გავრცელებულია ჩართულობა, მისია და შეთანხმებულობა, ხოლო ყველაზე სუსტად აქვთ განვითარებული ადაპტაციის უნარი. აღნიშნული კვლევა ჩატარდა როგორც კერძო ასევე საჯარო სექტორში. ამკარაა კავშირი ჩინეთში არსებულ კულტურასა და ორგანიზაციული კულტურის ტიპს შორის. როგორც ცნობილია ჩინეთი კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენელია და ეს მის ორგანიზაციულ კულტურაშიც აისახება შეთანხმებულობის, ჩართულობის და მისიის ელემენტების არსებობის სახით. (Truong Thi Huong Xuan*, 2019)

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის საგანი: როგორი მართვის სტილი და კულტურაა პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციაში.

კვლევის ობიექტი: მცირე ზომის ორგანიზაცია, რომელიც არის განვითარების პიონერულ ფაზაში. კონფიდენციალურობის დაცვის მიზნით არ მჟღავნდება კომპანიის დასახელება.

კვლევის მიზანი: ორგანიზაციის მართვის სტილის და კულტურის შესწავლა პიონერულ ფაზაში.

ამოცანები:

- ✓ ორგანიზაციის განვითარების ფაზის დადგენა;
- ✓ ორგანიზაციების მართვის სტილის შესწავლა;
- ✓ ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა;

კვლევის მეთოდი და შერჩევა: ორგანიზაციის შერჩევა მოხდა თოვლის გუნდის პრინციპით, მისი განვითარების ფაზის დასადგენად გამოყენებულ იქნა თვისებრივი სოციოლოგიური კვლევის მეთოდი, ნახევრადსტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუ და რაოდენობრივი სოციოლოგიური კვლევის მეთოდი, კერძოდ სტრუქტურირებული კითხვარი. თვისებრივი ინტერვიუ დაგეხმარა გაგვეგო ის დეტალები, რაც არ გამოჩნდა მხოლოდ სტრუქტურული ინტერვიუს შემთხვევაში. დენისონის სტრუქტურულმა ინტერვიუმ მოგვცა შესაძლებლობა გაგვეგო პასუხები იმ კონკრეტულ კითხვებზე, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ ორგანიზაციაში არსებული კულტურა და მართვის სტილი. მოცემულ კვლევაში, ასევე, გამოყენებულ იქნა ჩართული დაკვირვება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების და სისტემების უკეთ შესწავლის მიზნით. ჩართულ დაკვირვებაში იგულისხმება ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მრავალთვიანი მუშაობა, სხვადასხვა დავალებაზე. ჩართულმა დაკვირვებამ ორგანიზაციის შესახებ გამოამჟღავნა ბევრი ისეთი დეტალი, რომელიც არ გამოჩნდა ინტერვიუების პროცესშიც კი და მეტად სანდო გახდა კვლევა, ჰქონდა რა მკვლევარს საშუალება შიგნიდან გაცნობოდა ამ ყველაფერს. ამ მეთოდმა მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ჩატარებული კვლევის სრულყოფაში და

დაგვეხმარა კომპანიაში არსებული მართვის სტილისა და კულტურის უკეთ დანახვაში. ინტერვიუ ჩატარდა ორგანიზაციის დამფუძნებლებთან და მენეჯერული პოზიციის მქონდე თანამშრომლებთან. სულ მონაწილეთა რაოდენობა შეადგენდა 10 ადამიანს. მონაცემების შეგროვება მოხდა ელექტრონული კითხვარით, რომელიც გაზიარდა ელექტრონული ფოსტის საშუალებით და მიეწოდა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს.

კვლევის ინსტრუმენტი: ინტერვიუს გზამკვლევი(ი.ხ დანართი#2), ტრიგონის ორგანიზაციის განვითარების ფაზების საკვლევი კითხვარი(ი.ხ დანართი#3), დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი(ი.ხ დანართი#3).

თვისებრივი კვლევის შემთხვევაში მოხდა კვლევის საკითხების ტიპოლოგია და მონაცემთა დამუშავება, ტრიგონის ორგანიზაციის განვითარების ფაზების საკვლევი კითხვარის საშუალებით.

რესპონდენტებისთვის მოცემული იყო 7 კონსტიტუციურ ელემენტთან შესაბამისი 4 დებულება ფაზების მიხედვით. მათ უნდა აღენიშნათ თუ რომელი მდგომარეობა იყო მათ ორგანიზაციაში ამ ოთხიდან და რომელი უნდა ყოფილიყო.

დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი შედგება 4 ბლოკისგან, რომელიც ჩაშლილია ქვებლოკებად. თითოეულ ბლოკში მოცემული დებულებები თანამშრომლებმა შეაფასეს ლაიკერტის 5 ქულიანია სკალით, რაც გულისხმობს რომ რესპონდენტი გამოხატავს მოცემული დებულებების მიმართ თავის დამოკიდებულებას. სადაც 1 ნიშნავს - სრულად არ ვეთანხმები, 2 -არ ვეთანხმები, 3 - ნაწილობრივ ვეთანხმები, 4 - ვეთანხმები და 5 - სრულიად ვეთანხმები. რევერსული კითხვების შემთხვევაში მოხდა პასუხების შეტრიალება, ქულების სწორად დათვლის მიზნით. ეს ნიშნავს, რომ 1=5; 2=4; 3=3; 2=4; 4=5. პირველი ელემენტი ჩართულობა მოიცავდა დებულებებს უფლებამოსილებაზე და გუნდურ მუშაობაზე ორიენტაციას, ჯამში ჩართულობა მოიცავდა 10 დებულებას. მეორე ელემენტი შეთანხმებულობა, სადაც შედიოდა ქვეთავები: ძირითადი ღირებულებები, შეთანხმებულობა, კოორდინაცია და ინტეგრაცია, 13 დებულებით იყო წარმოდგენილი. მესამე ელემენტი

იყო ადაპტაციის უნარი, სადაც ცვლილებების ინიცირებას ეხებოდა დებულებები. მეოთხე ელემენტი მოიცავდა ორგანიზაციის მისიას, სადაც ჩაშლილი იყო შემდეგი საკითხები: სტრატეგიული მიმართულება და მიზანი, ამოცანები და მიზნები, ხედვა. ჯამში 14 დებულებისგან შედგებოდა.

მიღებული რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების დამუშავება მოხდა IBM SPSS Statistics-ით, სადაც მოხდა მონაცემების აღწერითი სტატისტიკური დამუშავება.

კვლევის შედეგები

ორგანიზაციის განვითარების ფაზა

კვლევა განხორციელდა მარკეტინგული კვლევების კომპანიაში. კვლევის ფარგლებში ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები ორგანიზაციის თანამშრომლებთან და დამფუძნებლებთან. გამოიკითხა 10 ადამიანი. გარდა თვისებრივი კვლევის მეთოდისა, რომელიც მოიცავდა ნახევრადსტრუქტურირებულ ინტერვიუებს ორგანიზაციის ყველა რგოლის წარმომადგენელთან, ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევაც, კერძოდ ორგანიზაციის განვითარების ფაზის საკვლევი და კულტურის კითხვარი.

მარკეტინგული კვლევითი კომპანია დაარსდა 2010 წელს. მის ძირითად საქმიანობას წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევები. ამჟამად ორგანიზაცია დამკვეთებს სთავაზობს რაოდენობრივ, თვისებრივ, მისტიურ და სატელეფონო კვლევებს. როგორც დამფუძნებლებთან ინტერვიუებით გამოიკვეთა ორგანიზაციის დაარსების მოტივს წარმოადგენდა თვითრეალიზება და მეტის გაკეთების სურვილი, განვითარება. ორგანიზაციაში არ არის მკაცრად განსაზღვრული სამუშაო გრაფიკი და წესები. მათთვის მთავარია შედეგი და არა შედეგამდე მისვლის გზები. ორგანიზაციაში არ იკვეთება იერარქიული სისტემა. როგორც თანამშრომლები საუბრობენ ყველა თანაბარადაა ჩართული პროცესებში, დამფუძნებლებთან ერთად. ეს ჩართული დაკვირვებითაც დასტურდება, პიონერი ნებისმიერი თანამშრომლის საქმიანობაში ერთვებოდა. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციას მმართველობის ჰორიზონტალური ფორმა აქვს, რაც გულისხმობს იმას რომ თვით დამფუძნებელიც კი თანამშრომლებთან ერთად თანაბარ პირობებში მუშაობს.

ორგანიზაციაში სტაბილურად მუშაობს 10 ადამიანი, აქედან 5-ს აქვს სახელფასო ხელშეკრულება, ხოლო დანარჩენი ჰონორარული სისტემით მუშაობს, მომსახურების ხელშეკრულების საფუძველზე. გარდა ამისა, პერიოდულად პროექტების მიხედვით ხდება ინტერვიუების და მისტიური დამკვირვებლების დაქირავება. მათი რაოდენობა დამოკიდებულია პროექტის ზომაზე.

ძირითად სტრუქტურას რაც შეეხება, ორგანიზაციის სათავეში არიან დამფუძნებლები, ერთ-ერთი მათგანი ასრულებს დირექტორის ფუნქცია-მოვალეობებს, თუმცა ისიც სხვა

თანამშრომლებთან ერთად თანაბარ მდგომარეობაში იმყოფება საქმის შესრულების თვალსაზრისით. მას როგორც რიგით თანამშრომელს აქვს ძალიან დატვირთული გრაფიკი, პროექტს აძლევს საბოლოო სახეს, ქმნის პროდუქტს. ის ორგანიზაციაში არის ერთადერთი ვისაც შეუძლია ამ საქმის გაკეთება, მას შეუძლია პროდუქტს საბოლოო სახე მისცეს.

ორგანიზაციაში კომპანიის მიერ თითოეულ ადგილზე პროექტს ჰყავს თავისი ხელმძღვანელი, რომელიც ამა თუ იმ პროექტზე პასუხისმგებლობას იღებს და ზედამხედველობს მიმდინარე პროცესებს. თითოეული მენეჯერი, პროექტის ფარგლებში თავად არიანადამიანური რესურსების მობილიზებაზე არიან ორიენტირებულნი და არჩევენ კადრებს. თანამშრომელთა აყვანა ძირითადად პირადი კონტაქტების საფუძველზე ხდება და არაა ფორმალიზებული. თანამშრომელთა ასაყვანად კომპანია ასევე იყენებს ონლაინ პლატფორმა jobs.ge-ს, სადაც ხდება განცხადებების განთავსება სამუშაოსთან დაკავშირებით. ორგანიზაციის ერთ-ერთი თანამშრომლის მიერ, შემდეგ ხდება ანკეტების გადარჩევა პოზიციისათვის საჭირო მოთხოვნების მიხედვით, რის შემდეგაც არჩეულ კანდიდატებს უკავშირდებიან ტელეფონით შეხვედრის დასანიშნად. შეხვედრაზე სამუშაო პირობების გაცნობის შემდეგ თანხმობის შემთხვევაში იდება მომსახურების ხელშეკრულება, რის შემდეგაც ახალ თანამშრომელს უტარდება ტრენინგი, ორიენტაციას კი პროექტის კოორდინატორი აძლევს. მაგრამ ასეთი თანამშრომლები ძირითადად პროექტების პერიოდში არიან ჩართულები ორგანიზაციის საქმიანობაში და შიდა პროცესებზე ნაკლებად ახდენს გავლენას.

7 ძირითადი ელემენტი ორგანიზაციის ფაზების მიხედვით თანამშრომლებმა შემდეგნაირად დააჯგუფეს.

გამოკითხულ თანამშრომელთა 60%-მა პირველი ელემენტი შეუსაბამა ინტეგრაციის ფაზისთვის დამახასიათებელ დებულებას. ხოლო 20%-მა პიონერულ ფაზას და 20% ასოციაციის ფაზას მიემხრო. კითხვაზე მათი აზრით როგორი უნდა ყოფილიყო ორგანიზაციის იდენტობა თანამშრომელთა 60%-მა აქაც ინტეგრაციის

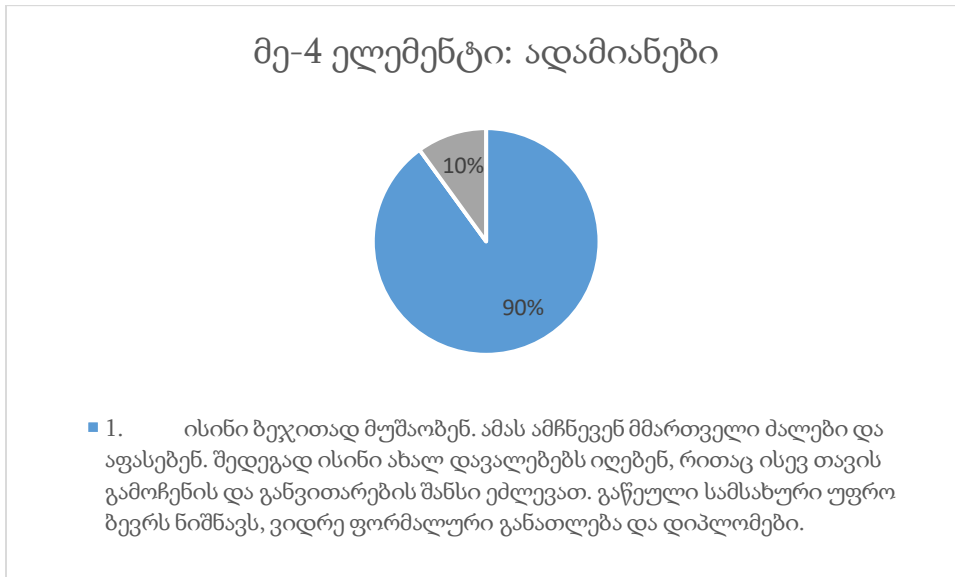
ფაზას მნიშვნელოვანი უპირატესობა, რაც გულისხმობდა იმას რომ ორგანიზაციის მიზნები არ არის რაიმე უცვლელი კონცეფცია და ყველა რგოლს, მმართველ ძალებს, თანამშრომლებს მიეცემათ საშუალება, მოახდინონ საკუთარი თავის იდენტიფიცირება ორგანიზაციის მიზნებთან.

რაც შეეხება ორგანიზაციის პოლიტიკას და სტრატეგიას, თანამშრომელთა 20%-მა დააფიქსირა, რომ ორგანიზაციის მმართველებს აქვთ სამომავლო სწორი ხედვები და ინტუიცია. მათთან კომუნიკაციითაა შესაძლებელი მხოლოდ ამ გეგმების გაზიარება. მიზნები და გეგმები იშვიათადაა გაწერილი, რაც დამახასიათებელია პიონერული ფაზისთვის. ამავე კითხვაზე თანამშრომელთა 40%-მა აღნიშნა ასოციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი ნიშანი, რომ მმართველი ძალა თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას თავად მიიღონ მონაწილეობა სტრატეგიის შემუშავებაში და ითვალისწინებენ იმ ორგანიზაციების პოლიტიკასაც ვისთანაც განიხილავენ მჭიდრო პარტნიორულ ურთიერთობებს.

კითხვაზე თუ რა განსაზღვრავდა მათთან ორგანიზაციის წყობას სტრუქტურის ელემენტს თანამშრომელთა 50% დააფიქსირა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა ნაკლებადაა გაწერილი. ცალკეული ფუნქციები და სფეროები თავისუფლად გადანაწილდება. თანამშრომლებმა უფროსებთან პირდაპირი კონტაქტის წყალობით იციან სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში, რაც ახასიათებს პიონერული ფაზის მქონე ორგანიზაციას. ხოლო კითხვაზე როგორი უნდა ყოფილიყო მომავალში მათი ორგანიზაციის სტრუქტურა გამოკითხულთა 70%-მა აღნიშნა ინტეგრაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი დებულება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურის გამჭვირვალე ერთეულებს, რომლებიც სხვადასხვა მიზნობრიობით არის ერთმანეთისგან დაყოფილი.

შემდეგი ელემენტი, რომელიც ეხება ადამიანებს, აქ თანამშრომელთა უმრავლესობა 90%-მა დააფიქსირა, რომ მათ ორგანიზაციაში პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელი ნიშნებია. მხოლოდ 10%-მა აღნიშნა, რომ ინტეგრაციის ფაზის შესაბამისია, რაც გულისხმობდა ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების ხელშეწყობას (*ი.ხ დიაგრამა №1*).

დიაგრამა №1



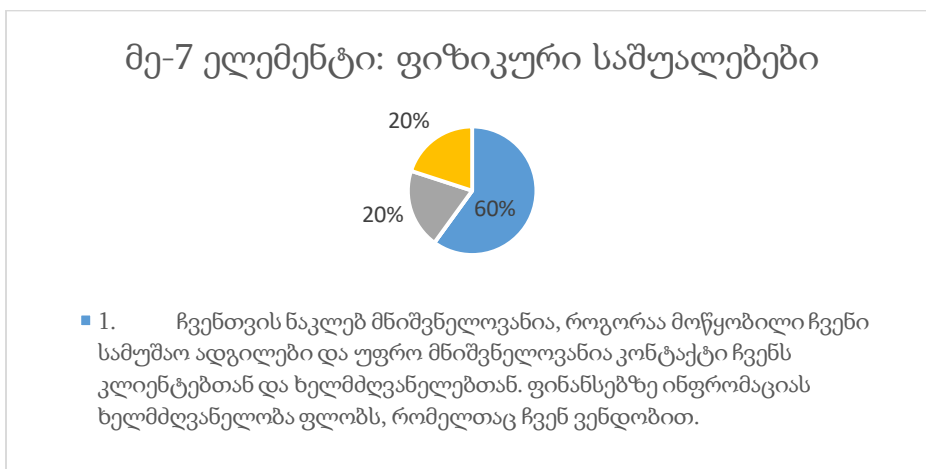
პიონერულ ფაზაში, პიროვნების დიდ როლს ადასტურებს ისიც, თუ როგორი წარმოდგენიან მომავალში ეს ელემენტი ორგანიზაციაში. თანამშრომელთა 70% იგივე პასუხი დააფიქსირა, შესაბამისად მოსწონთ ის მდგომარეობა რაც არის და ცვლილება არ უნდათ. რაც შემდგომ ადაპტაციის უნარშიც გამოჩნდება.

ინდივიდუალური ფუნქციები თანამშრომლებმა შემდეგნაირად შეაფასეს. გამოკითხულ თანამშრომელთა 50%-მა ინტეგრაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი დებულება აღნიშნა, სადაც ფუნქციები არის რაციონალურად და ძირითადი ამოცანების მიხედვითაა განაწილებული. 20%-მა აღნიშნა, რომ თანამშრომლებს აქვთ ის დავალებები, რომლებიც მათ შეესაბამებათ, რაც პიონერული ფაზისთვისაა დამახასიათებელი. ამავე კითხვაზე 30%-მა აღნიშნა, რომ ფუნქცია მოვალეობები ნათლადაა ერთმანეთისგან გამოყოფილი და საზღვრებით დადგენილი. ამავე ელემენტზე იყო ფორმულირებული მომდევნო კითხვაც, სადაც უნდა აერჩიათ როგორი გზით ხორციელდებოდა მათ ორგანიზაციაში განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები. თანამშრომელთა 30%-მა აღნიშნა პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელი დებულება, 30%-მა დიფერენციაციის, 10%-მა ინტეგრაციის და 30%-მა ასოციაციის. თანამშრომლებში ამ საკითხზე აზრთა სხვადასხვაობა აშკარად გამოიკვეთა.

ორგანიზაციის მე-6 ელემენტი სამუშაო პროცესები, ასევე მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაძლევს ორგანიზაციის განვითარების საფეხურზე. გამოკითხულ თანამშრომელთა 30%-მა აღნიშნა, რომ არ არსებობს რეგულაციები პროცესების წასამართად, რაც დამახასიათებელია პიონერული ფაზისთვის. ასევე 30%-მა დააფიქსირა დიფერენციაციის მახასიათებელი, რომ სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტანდარტიზებულად მიმდინარეობს. 10%-მა ეს ელემენტი ინტეგრაციის ფაზას მიაკუთვნა, ხოლო 30%-მა ასოციაციის ფაზას. ამ შემთხვევაშიც არ გამოიკვეთა ერთი კონკრეტული მახასიათებელი.

ფიზიკური საშუალებები - თანამშრომელთა შეფასებებში კი აშკარად გამოიკვეთა პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელი შტრიხი, რომ მატერიალური საშუალებები მეორე ხარისხოვანია ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისთვის(ი.ხ დიაგრამა №2).

დიაგრამა №2



ჩატარებული კვლევის შედეგად ორგანიზაცია არის განვითარების პიონერულ ფაზაში. ამაზე მეტყველებს ორგანიზაციის იდენტობა:

1. **პიონერული ფაზის კრიზისი;** ორგანიზაციას იდენტობა მყარად აქვს ჩამოყალიბებული და გააზრებული. ისინი მიიჩვენებენ, რომ მათი კვლევები არის სიღრმისეული და ანალიტიკური. მათი კომპანიის უნიკალურობა

სწორედ ამაში მდგომარეობს და ამით განსხვავდებიან სხვა კვლევითი ორგანიზაციებისაგან, რომელთაც მაინცდამაინც კონკურენტებად არ აღიქვამენ. ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი ხედვა რას და როგორ უნდა აკეთებდეს, რაც თანამშრომელთა უმრავლესობისთვის ცნობილია, მაგრამ არ აქვთ მიზანი.

2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - **პიონერის ფაზა**; ვითარდებიან და იზრდებიან ინერციით. არსებობს ხედვა, მაგრამ არ არსებობს გეგმა ამის მისაღწევად.
3. სტრუქტურა - **პიონერული ფაზის კრიზისი**; ორგანიზაციას არ აქვს ჩამოყალიბებული სტრუქტურა. დეპარტამენტები არ არის ერთმანეთისგან მკვეთრად გამოყოფილი გარდა ერთი დეპარტამენტისა, რომელიც დამოუკიდებლად ფუნქციონირებს. ორგანიზაცია ცდილობს დეპარტამენტები ერთმანეთისგან რაც შეიძლება დამოუკიდებელი გახადოს, თუმცა არსებული მდგომარეობა მათ ამის საშუალებას არ აძლევს. მმართველობის ფორმა არის ჰორიზონტალური. ორგანიზაციის დამფუძნებელიც სხვა თანამშრომლების თანასწორია.
4. ადამიანები, ჯგუფები - **პიონერული ფაზა**; ორგანიზაცია არ ზრუნავს თანამშრომლების ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარებაზე, მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლების დიდ ნაწილს ამის დიდი სურვილი აქვს. თანამშრომლები არიან საკმაოდ ამბიციურები უნდათ განვითარება და ზრდა, თუმცა ორგანიზაცია ამ დროისთვის ვერ აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს, იმისდამიუხედავად რომ ამის პოტენციალი აქვს. რაც შეეხება სამუშაო გარემოს და ზოგად კლიმატს არის ძალიან ოჯახური და თბილი, რაც ერთ-ერთი ძირითადი ღირებულება არის თანამშრომლებისთვის. დეპარტამენტებს ზოგადად არსებობს მეგობრული ურთიერთობა თუმცა შიგადაშიგ წარმოიშვება კომუნიკაციის პრობლემა რაც ქმნის კონფლიქტურ ორგანიზაციაში არ არსებობს სტატუსობრივი იერარქია. თანამშრომლებს კომპანიის მიმართ აქვთ ძალიან პოზიტიური, თბილი განწყობა, აქ გრძნობენ

თავს როგორც საკუთარ სახლში. ერთ-ერთი თანამშრომლის განცხადებით: *“აქ არ არიან კოლეგები, აქ ყველა მეგობარია”*.

5. ინდივიდუალური ფუნქციები - **პიონერული ფაზა**; ინდივიდუალური ფუნქცია მოვალეობები გაწერილია თანამშრომელთა თვისებებიდან და უნარებიდან გამომდინარე. დაწინაურება ხდება ინერციით, მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე. დავალების შესასრულებლად არსებობს მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული დედლაინები, ხოლო სამუშაო საათებს ინდივიდუალურად ანაწილებენ. ზოგიერთი ფუნქცია მოვალეობები რუტინულია.
6. სამუშაო პროცესები - **პიონერული ფაზა**; პროცესები სპონტანურია. სამუშაო პროცესი ჯაჭვურად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული, ნებისმიერ რგოლში წარმოქმნილი პრობლემა იწვევს მთელი პროცესის შეფერხებას.
7. ფიზიკური საშუალებები - **პიონერული ფაზა**; კომპანია არ არის აღჭურვილი თანამედროვე ტექნიკური საშუალებებით, თუმცა აქვთ სურვილი ამ მხრივ განვითარდნენ.

შიდა ორგანიზაციული კულტურა და მართვის სტილი

სიღრმისეული ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა სამუშაო გარემო და ზოგადი კლიმატი რაც არის ძალიან ოჯახური და თბილი, რომელიც ერთ-ერთი ძირითადი ღირებულება არის თანამშრომლებისთვის. ეს ქმნის ორგანიზაციაში ემოციურ კავშირებს მომუშავეებს შორის. ორგანიზაციაში არ არსებობს სტატუსობრივი იერარქია. მათი თქმით, კომპანიაში ძალიან ოჯახური და მეგობრული გარემოა. ოფისში მისვლა მათში სიხარულს იწვევს, რაც გარკვეულ წილად იმითაა განპირობებული, რომ სამუშაო საათები სტრუქტურულად არაა გაწერილი და მაქსიმალურად მოქნილია. ისინი სურვილს გამოთქვამენ, რომ არსებული გარემო მომავალშიც შენარჩუნდეს.

„იშვიათად მაგრამ თითქმის არ მინახავს ასეთი ერთიანი კოლექტივი“. რესპონდენტი #1

„რადგან რომ ვაკეთებ განცდა მაქვს, რომ მოსწონთ ჩემი ვაკეთებული. აქ თავს როგორც პიროვნება და პროფესიონალი ვგრძნობ.“ რესპონდენტი #1

„ურთიერთობა ძაან ოჯახური და მეგობრულია. არაა ისეთი ოფისი რო კლასიკურად გეცვას. მოდიხარ და მთავარია შენი საქმე აკეთო და არა აქვს აზრი რა გაცვია და როგორ..“ რესპონდენტი #2

„ეს ჩემთვის არის მნიშვნელოვანი რო რა ვიმუშაო ისეთ გარემოში სადაც მეუბნებიან აქედან აქამდე უნდა იჯდე იმისდა მიუხედავად მაქ თუ არა საქმე.“ რესპონდენტი #3

ზოგადად არსებობს მეგობრული ურთიერთობა თუმცა შიგადაშიგ წარმოიშვება კომუნიკაციის პრობლემა, რაც ქმნის კონფლიქტურ კლიმატს. თანამშრომლებში მთავარი საკომუნიკაციო არხი არის ელექტრონული ფოსტა, რისი საშუალებითაც ურთიერთობენ და ცვლიან სამუშაო ინფორმაციას.

როგორც ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა დავალების შესასრულებლად არსებობს მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული დედლაინები, ხოლო სამუშაო საათებს ინდივიდუალურად ანაწილებენ. ზოგიერთი ფუნქცია მოვალეობები რუტინულია, ხოლო სამუშაო პროცესები სპონტანური. სამუშაო პროცესი ჯაჭვურად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული, ნებისმიერ რგოლში წარმოქმნილი პრობლემა იწვევს მთელი პროცესის შეფერხებას. სამუშაო პროცესებს წარმართავს პიონერი, თითქმის ყველა პროექტში თავადაა ჩართული, რადგან იქ ქმნის საბოლოო პროდუქტს, რასაც კლიენტებს აწვდიან შემდგომ.

„რადცა შეიძლება არ შედის ჩემს მოვალეობაში, არის სხვისი ფუნქცია, მაგრამ ვინაიდან ის ნაკლებადაა ჩახედული იმ საქმეში რასაც მე ვაკეთებ, მე უკეთესად შემეძლია გავაკეთო ეგ საქმე და ის დამეხმაროს“. რესპონდენტი #4

თანამშრომლებმა ისაუბრეს ინდივიდუალურ ფუნქცია მოვალეობებზეც. გამოიკვეთა ორგანიზაციის პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელი ნიშნები, რაც გულისხმობს იმას რომ არაა მკაცრად განსაზღვრული ინდივიდუალური მოვალეობები და ყველას შეუძლია საქმის განაწილება. ერთ-ერთმა თანამშრომელმა აღნიშნა კიდევაც, რომ კარგი იქნებოდა წინასწარ ყოფილიყო გაწერილი ინდივიდუალური მოვალეობები.

„ფუნქცია მოვალეობები რომ იყოს კონკრეტულად გაწერილი და ყველამ რო იცოდეს რო შენ გევალება ეს და არა ის. ამ შემთხვევაში არ გვაქვს ეგეთი მკაცრი

სტრუქტურირებული გარემო, რომ შენ ზუსტად ეს უნდა აკეთო და ეს არ უნდა გააკეთო. “რესპონდენტი #4

თანამშრომლები ინტერვიუებში ხაზს უსვამენ გუნდურობაზე და ერთიანობაზე. მათთვის მნიშვნელოვანია საქმე, რომელსაც აკეთებენ და ერთმანეთის მხარდაჭერა.

„მე თუ ვარ არ ვთვლი, რომ ვინმე განსაკუთრებული ვარ, ყველანი ვმუშაობთ ერთად“

რაც შეეხება კონკრეტულად ორგანიზაციის იდენტობას და მისიას თანამშრომლების შეხედულებით ეს არის ის პროდუქტი, რასაც სთავაზობენ კლიენტებს. მათი უნიკალური ნიშა და განსხვავებულობა არის მათი კვლევები, რაც გამოირჩევა ბაზარზე სიღრმისეული და ანალიტიკური კუთხით. თითქმის ყველა რესპონდენტი აქცენტს აკეთებს ორგანიზაციის ამ მახასიათებელზე.

სიღრმისეული ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა პიონერის როგორც ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში. თანამშრომლების უმრავლესობას ხაზს უსვამს ლიდერის როლს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში. ისაუბრეს მის გავლენასა და პრესტიჟზე კლიენტებთან მიმართებაში. ლიდერი საზოგადოებაში მიღებული და წარმატებული პიროვნებაა. თანამშრომლებისთვის ქარიზმატული ლიდერია, მისით მოხიბლულები და აღფრთოვანებულები არიან. ორგანიზაციის იდენტობას მთლიანად მასთან აიგივებენ. მის გარეშე ვერ წარმოუდგენიათ კომპანია. მართვის სტანდარტიზებული ტექნიკა არ გამოიკვეთა, რაც დამახასიათებელია პიონერული ფაზისთვის. სამუშაო პროცესები პიონერი ირგვლივ ტრიალებს. ის არის მთავარი მმართველი რგოლი. მას გუნდში აქვს პატივისცემა და გავლენა.

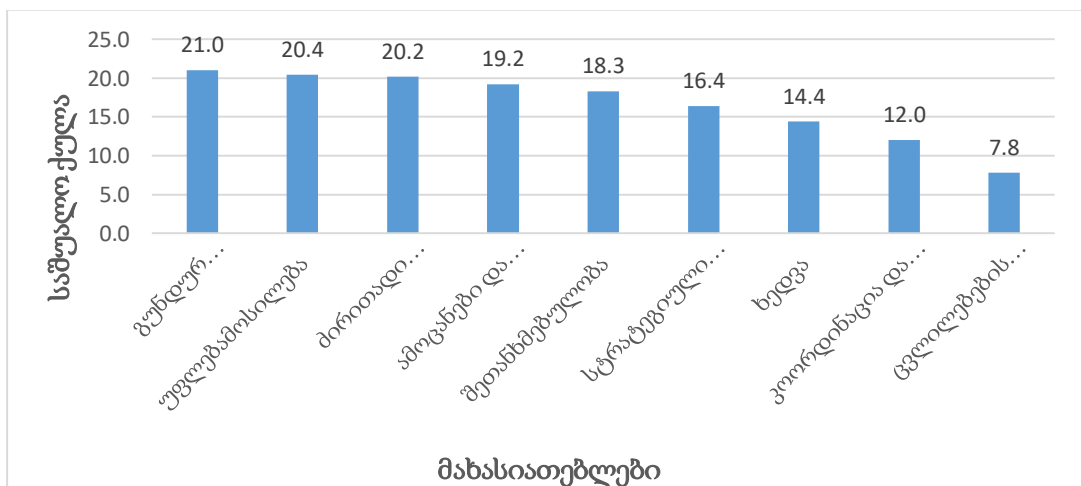
ორგანიზაციას არ აქვს ჩამოყალიბებული სტრუქტურა. ამჟამად არსებობს ერთი სრულიად დამოუკიდებელი თვისებრივი კვლევების დეპარტამენტი, რომელიც სრულიად მარტო ახერხებს კვლევის თავიდან ბოლომდე ჩატარებას; რაოდენობრივისა და მისტიურის დეპარტამენტები, რომელთაც ჰყავთ საერთო თანამშრომლები (ანალიტიკოსი, კოორდინატორი და სხვა) ჯერჯერობით ერთმანეთისგან განცალკევებულად ვერ მუშაობენ.

ორგანიზაცია ცდილობს დეპარტამენტები ჩამოაყალიბოს და ერთმანეთისგან რაც შეიძლება დამოუკიდებელი გახადოს, თუმცა არსებული მდგომარეობა მათ ამის საშუალებას არ აძლევს. ვითარებიან და იზრდებიან ინერციით. არსებობს ხედვა, მაგრამ არ არსებობს გეგმა ამის მისაღწევად.

დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი

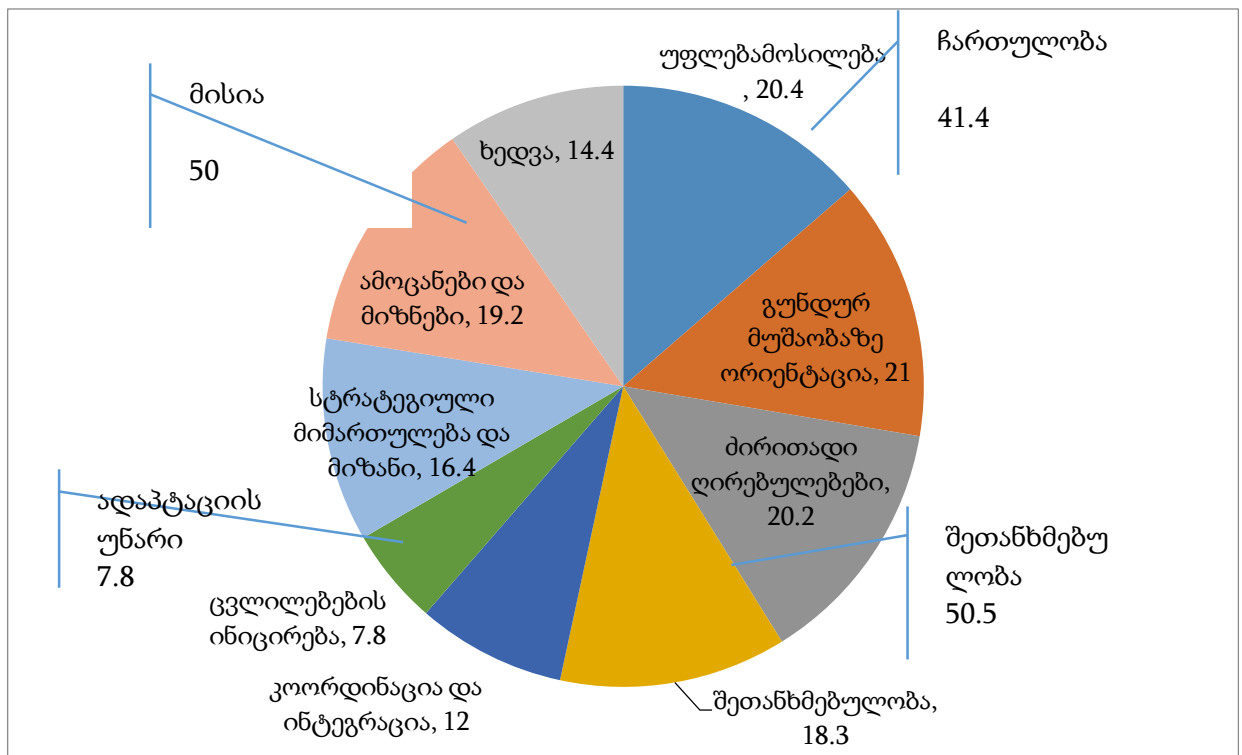
დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარი შეივსო ელექტრონულად კომპანიის 10 თანამშრომლის მიერ. მოხდა მიღებული შედეგების დაჯამება და საშუალო ქულის გამოთვლა თითოეულ მახასიათებელზე. თითოეული მახასიათებელი ჯგუფდება 4 სხვადასხვა ელემენტში. როგორც მიღებული საშუალო ქულები გვაჩვენებს გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობამ გუნდურ მუშაობაზე გააკეთა აქცენტი, შემდეგი უმაღლესი მაჩვენებელი მიიღო უფლებამოსილებამ ორივე ეს მახასიათებელი მიეკუთვნება ჩართულობის ელემენტს. დანარჩენი მახასიათებლები შემდეგი თანმიმდევრობით გადანაწილდა: ძირითადი ღირებულებები, ამოცანები და მიზნები, შეთანხმებულობა, სტრატეგიული მიმართულება და მიზანი, ხედვა, კოორდინაცია და ინტეგრაცია და ბოლოს ცვლილებების ინიცირება (იხ. გრაფიკი №1). შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციის კულტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს გუნდურობას და უფლებამოსილებას.

გრაფიკი №1

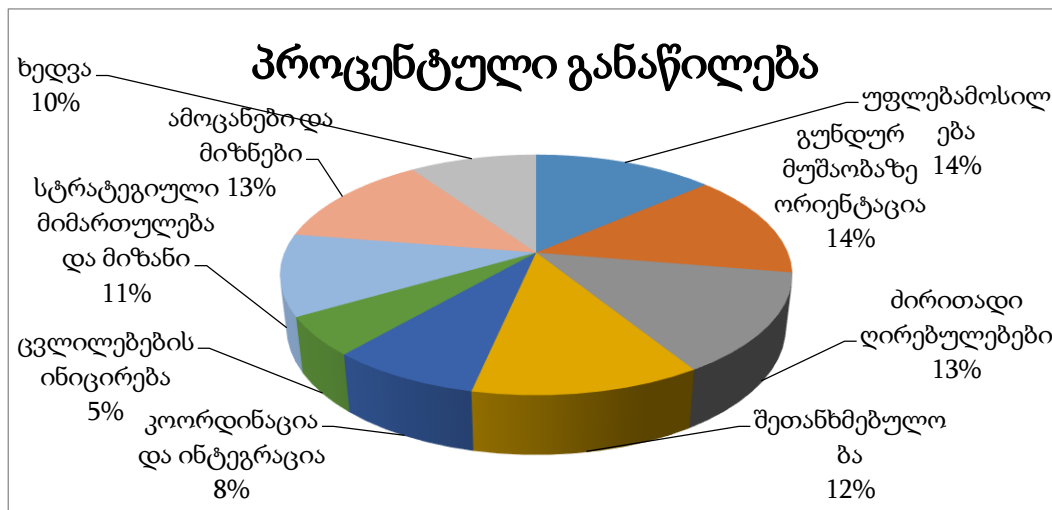


როგორც ზემოთ ავლიშნეთ თითოეული ეს მახასიათებელი ერთიანდება ერთ ელემენტში. ჩართულობის ელემენტში შედის გუნდურ მუშაობაზე ორიენტაცია და უფლებამოსილება, ჯამში საშუალო ქულა 41.4 შეადგენს. შემდეგი ელემენტი არის შეთანხმებულობა, სადაც გაერთიანებულია ძირითადი ღირებულებები, შეთანხმებულობა და კოორდინაცია, ინტეგრაცია. ამ ელემენტის საშუალო ქულა კი 50.5-ია. რაც შეეხება ადაპტაციის უნარს აქ შედის მხოლოდ ერთი მახასიათებელი ცვლილებების ინიცირება და საშუალო ქულაა 7.8. დენისონის კულტურის საკვლევი კითხვარის მეოთხე ელემენტი მისია, რომელშიც გაერთიანებულია ხედვა, ამოცანები და მიზნები, სტრატეგიული მიმართულება და მიზანი, რაც საბოლოო ჯამში შეადგენს 50 ქულას. საერთო სურათი რომ დავინახოთ ამ ოთხი ელემენტიდან ყველაზე მეტად გამოკვეთილი არის შეთანხმებულობა და მისია. (ი.ხ დიაგრამა №3)

დიაგრამა №3



პროცენტული მაჩვენებლის მიხედვით კი ელემენტის მახასიათებლები შემდეგნაირად გადანაწილდა: 14% უფლებამოსილება, 14% გუნდურ მუშაობაზე ორიენტაცია, 13% ძირითადი ღირებულებები, ამოცანები და მიზნები 13%, შეთანხმებულობა 12%, სტრატეგიული მიმართულება და მიზანი 11%, ხედვა 10%, კოორდინაცია და ინტეგრაცია 8% და ცვლილებების ინიცირება 5%. (ი.ხ დიაგრამა №4)



დიაგრამა №4

მოცემული შედეგებით გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციის კულტურაში ნათლად გამოსახულია ჩართულობის, შეთანხმებულობის და მისიის ელემენტების. შედარებით ნაკლებად განვითარებულია ადაპტაციის უნარი.

დენისონის კულტურის 4 ელემენტი შეგვიძლია დავუკავშიროთ ორგანიზაციული კულტურის 7 თვისებას. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა ნაკლებად ახასიათებს, რადგან ნაკლებად ადაპტურები არიან როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს. 7 თვისებიდან ერთ-ერთი გუნდზე ორიენტირება, რაც დენისონის კითხვარშიც გამოჩნდა, რომ ორგანიზაციაში შეთანხმებული და გუნდურ მუშაობაზე ორიენტირებული კულტურაა.

აღნიშნული ორგანიზაციის კულტურა შეგვიძლია აღვწეროთ როგორც ძლიერი კულტურა, რასაც ადასტურებს შეთანხმებულობის ელემენტის მაღალი მაჩვენებელი. შეგვიძლია ვქვათ, რომ პიონერული ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია ძლიერი კულტურა, რაც გულისხმობს წევრებს შორის ძლიერ თანხმობას, დაქირავებულები

ეთანხმებიან ორგანიზაციის, ამ შემთხვევაში პიონერის, ძირითად ფასეულობებს და ერთგულნი არიან მისი. ამის დამადასტურებელი ასევე შეიძლება იყოს ის ფაქტიც, რომ კვლევაში მონაწილე თანამშრომელთა უმეტესობა წლებია მუშაობას აღნიშნულ ორგანიზაციაში, ზოგიერთი დაარსების დღიდან. ძლიერი კულტურა ორგანიზაციაში მოიაზრებს საერთო მიზანს, ერთსულოვნებას, შეკრულობას და ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ.

სიღრმისეული ინტერვიუებიდან როგორც გამოიკვეთა ორგანიზაცია შედეგზე ორიენტირებულია, მათთვის მთავარია სრულყოფილი პროდუქტი მიაწოდონ კლიენტს, რაც ახასიათებს პიონერულ ფაზას.

აღნიშნულ ორგანიზაციას კულტურის 7 თვისებიდან ახასიათებს დეტალების მიმართ ყურადღებიანობა, რაც ერთი მხრივ გამოწვეულია მათი სამუშაო სპეციფიკიდან. სიღრმისეულ ინტერვიუებში გამოჩნდა, რომ დამფუძნებლები და თანამშრომლებიც თავიანთი ორგანიზაციის უნიკალობას ხედავენ იმაში, რომ კლიენტს სთავაზობენ ხარისხიან პროდუქტს, რაც მათ განასხვავებს კონკურენტებისგან. რაც პირდაპირ დაკავშირებული პიონერის პრესტიჟთან და გავლენასთან.

კულტურის 7 ელემენტიდან ორგანიზაციას აგრესიულობისა და სტაბილურობის თვისების გარდა თითქმის ყველა თვისება ახასიათებს მეტნაკლებად.

დასკვნა

ორგანიზაციის ფაზის საკვლევად გამოყენებულმა კითხვარმა ნათელი სურათი არ მოგვცა, რადგან თანამშრომლებს ზოგ საკითხზე უტოპიური წარმოდგენები უფრო ჰქონდათ. მხოლოდ ორი ფაქტორი გამოვლინდა გამოკვეთილად, რაც პიონერული ფაზისთვის არის დამახასიათებელი. ადამიანზე ორიენტირება და ფიზიკური საშუალებების მეორეხარისხოვნობა. სიღრმისეული ინტერვიუს, დაკვირვების და კითხვარის ანალიზის შედეგად გამოჩნდა, რომ ორგანიზაცია განვითარების პიონერულ ფაზაში იმყოფება და შესაძლებელია ჰქონდეს ზოგიერთი კუთხით ფაზის კრიზისის ნიშნები. მაგალითად ასეთი 7 ძირითადი ელემენტიდან სტრუქტურის ელემენტი. ორგანიზაციას როგორც ვიცით აქვს მცდელობა დეპარტამენტების ჩამოყალიბების, მაგრამ ჯერ ვერ ახერხებს მათ დამოუკიდებელ ფუნქციონირებას.

აღნიშნული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია ძლიერი კულტურა, სადაც აქცენტი არის პიროვნებაზე, გუნდურ მუშაობაზე და ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებს იზიარებს ყველა თანამშრომელი. შეთანხმებულობა და ჩართულობა ორგანიზაციის კულტურის ნაწილი. რაც შეეხება მისიას, ხედვა, ზოგადი წარმოდგენები მიზნებსა და ამოცანებზე გამომდინარეობს პიონერის ქცევიდან.

ნათელი სურათი თუ როგორ წარმოედგინათ ორგანიზაციის მისია ან თუნდაც განვითარება ზუსტი ხედვა არ აქვთ, რადგან დამოკიდებულნი არიან პიონერის შეხედულებებზე, ქცევასა და ძირითად ღირებულებებზე. ორგანიზაციის ასეთი გუნდურობა და შეჭიდულობა შეიძლება დავაკავშიროთ არა მარტო ორგანიზაციის განვითარების პიონერულ ფაზასთან ასევე ეროვნულ კულტურასთან, რომელიც კოლექტივისტური უფროა. ჩინეთში ჩატარებულმა კვლევამაც იგივე შედეგი აჩვენა, მიუხედავად იმისა, რომ ის სხვა მაშტაბის კვლევა იყო, რაღაც კავშირი მაინც შეგვიძლია დავინახოთ ეროვნულ კულტურასა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის. (Truong Thi Huong Xuan*, 2019)

გამოყენებული ლიტერატურა

- Academy, S. (2013, 03). *BUS208-Carpenter-CH8.pdf*. Retrieved from <https://resources.saylor.org/https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/03/BUS208-Carpenter-CH8.pdf>
- Daniel R. Denison, S. H. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *The Academy of Management Review*, 205-227.
- Friedrich Glasl, B. L. (2004). *Dynamische Unternehmens-Entwicklung*. Berne: Haupt.
- Glasl, F. (1997). *The enterprises of the future*. Gloucester, UK: Hawthorn press.
- Jerab, D. (n.d.). *THE_IMPACT_OF_CULTURE_IN_FORMULATING_MANAGEMENT_STYLE*. Retrieved from https://www.academia.edu/https://www.academia.edu/18293218/THE_IMPACT_OF_CULTURE_IN_FORMULATING_MANAGEMENT_STYLE
- Nisbett, R. E. (2003). *The Geography of thought*. NewYork: The free press.
- Truong Thi Huong Xuan*, N. D. (2019). The Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Culture on Employee Innovative Work Behavior. *Hue University Journal of Science* , jos.hueuni.edu.vn.
- სტივენ პ. რობინსი, ტ. ა. (2009). *ორგანიზაციული ქცევის საფუძლები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
- ჩარკვიანი, დ. (2001). *ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში*. თბილისი: შპს "2000", შპს "ნათია".

დანართი #1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Marita Tkemaladze

Organizational management style and culture in a pioneer phase

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2019

დანართი #2

ინტერვიუს გზამკვლევი

1. მოგვიყევით ორგანიზაციის შესახებ, საქმიანობა, მისია?
2. რამდენია ხანია ამ ორგანიზაციაში მუშაობთ?
3. როგორ შეაფასებდით სამუშაო გარემოს?
4. გაძლევთ ორგანიზაცია საშუალებას, რომ დაკისრებული მოვალეობა მაღალი ხარისხით შეასრულოთ?
5. როგორ ხედავთ ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობას?
6. როგორ ხდება საქმიანობის დელეგირება?
7. როგორ ხდება ფუნქციების გადანაწილება?
8. გაქვთ თუ არა სამუშაო აღწერილობა?
9. სამუშაო პროცესებს ვინ წარმართავს ვინაა პასუხისმგებელი?
10. თქვენ როგორ ურთიერთობთ დასაქმებულებთან?
11. როგორ ფიქრობთ ორგანიზაციის გარემო ხელისშემწყობია სიახლეების?
12. რა არის თქვენთვის გუნდურობა? გაქვთ თუ არა ორგანიზაციაში ამის გაცნა?

დანართი #3

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზი

თქვენ იხილავთ ორგანიზაციის თითოეულ ძირითად ელემენტებთან შესაბამის 4 პოსტულატს (აღწერილობას). მარჯვენა კუთხეში მოთავსებულ ცხრილში ჩაწერეთ:

- რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს „არის-მდგომარეობას“?
- რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს „უნდა იყოს-წარმოდგენას“? ანუ რა უნდა იყოს შემდეგი ნაბიჯი ორგანიზაციის განვითარების გზაზე.

მაგალითად:

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
A.	1	2

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
A.		

A. ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და აზრი ჩვენთან ასე გამოიყურება:

1. ორგანიზაციის მიზნები მომდინარეობს მმართველი ძალების 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 რამე უცვლელი კონცეფცია. ისინი არც თავისთავადია. საუბრები და დისკუსია ორგანიზაციის მიზნების შესახებ ატარებს მუდმივ ხასიათს, რათა ყველა რგოლის მმართველ ძალებს 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 და ჩვენ, როგორც მიმწოდებლებს ან კლიენტებს, ხელს გვიწყობენ ან ჩვენს შეთავაზებებს კლიენტებისადმი უფრო ავსებენ და აფართოვებენ.

B.

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
B.		

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

1. ორგანიზაციის მმართველებს აქვთ სწორი სამომავლო ხედვები და ინტუიცია. მიზნები და გეგმები ძალიან იშვიათადაა გაწერილი. იმისათვის, რომ იცოდეს, რა არის ორგანიზაციის გეგმები, მნიშვნელოვანია ყველაზე მაღალი რგოლის მმართველთან გქონდეს კარგი პირდაპირი კონტაქტი.
2. მართვის ზედა რგოლებში ტარდება (მაგალითად წელიწადში ერთხელ) საუბრები ორგანიზაციის პოლიტიკასა და სტრატეგიაზე. შედეგები ფორმულირდება და წერილობით მტკიცდება. შემდეგ ეს გადაეცემა მომდევნო რგოლებს და საჭიროების შემთხვევაში გახმოვანდება (გავრცელდება).
3. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია სხვადასხვა რგოლის მმართველ ძალებს შორის განიხილება, მუშავდება და არსებულ რეალობას ერგება. მნიშვნელოვანია, რომ საშუალოვადიანი გეგმები თანამშრომლების ცხოვრების ნაწილი გახდეს და არ დარჩეს მათგან გასაიდუმლოებული.
4. მმართველი ძალები 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.

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
C		

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 პოსტის მფლობელებმა იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.
3. ორგანიზაციის სტრუქტურა შედგება გამჭვირვალე ერთეულებისაგან, რომლებიც მიზნის, კლიენტთა ჯგუფების და სხვა ძირითადი თემების მიხედვით არის დაყოფილი. მათ 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 (მაგ. ბიზნესგაერთიანებებს). ორგანიზატორულ თავისებურებებს დიდი ქმედების არეალი აქვთ პარტნიორებთან (მომწოდებლები, კლენტები...) ურთიერთობის აწყობის საქმეში.

D. (1)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
D. (1)		

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

1. ისინი ბეჯითად მუშაობენ. ამას ამჩნევენ მმართველი ძალები 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.
2. 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.
3. უფროსები ატარებენ პერიოდულ საუბრებს თავის თანამშრომლებთან, რათა მათი ინდივიდუალური განვითარების ხედვები ორგანიზაციის მოთხოვნებთან შეასაბამონ. ადამიანების განვითარების ხელშეწყობა მმართველი ძალების ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანადაა მიჩნეული.

- მმართველი ძალები თავს პასუხისმგებლად 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 უზრუნველნიან ერთმანეთს, ხდება როტაცია.

D. (2)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
D. (2)		

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

- საბოლოო სიტყვას ისინი იტყვიან, ვისაც უფრო მეტი ნდობით აღსავსე, პირადი ურთიერთობები აქვს მმართველ ძალებთან. ურთიერთობების ხარისხს დიდი გავლენა აქვს გადაწყვეტილების მიღებაზე.
- განსხვავებები (დავის საგანი) უფროსებს და/ან შესაბამის განყოფილებებს გაეცნობა, რომლებიც შემდეგ არსებული გამჭვირვალე წესების მიხედვით დაარეგულირებენ საკითხს.
- დაპირისპირებული მხარეები შეეცდებიან ჯერ საკუთარი ძალებით იპოვონ ისეთი გამოსავალი, რომელიც ორგანიზაციისათვის და მხარეებისათვის 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.).
- დაპირისპირებული მხარეები უმეტეს შემთხვევაში ისეთ მდგომარეობაში არიან, რომ თავად შეუძლიათ კონფლიქტის მოგვარება ან დახმარების ორგანიზება. კონფლიქტის მენეჯმენტის უნარს დიდი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციაში, რათა წარმატებულად იმართოს მრავალი შიდა და გარე აქტორის ურთიერთობა.

E. (1)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
E. (1)		

ცალკეული პოზიციებისათვის, ფუნქციებისათვის ჩვენს ორგანიზაციაში მოქმედებს შემდეგი:

- ჯერ მოდის ადამიანი, შემდეგ ჩნდება სამუშაო ადგილი (პოზიცია). თანამშრომლებს აქვთ ის დავალებები, რომლებიც მათ შეესაბამებათ. ჩვენ გვაქვს „შესაბამისი კოსტუმები“, რათა

ადამიანები სტანდარტული კორსექტით არ შეიზღუდონ და მათ ამის გამო უნარები არ დაებლოკოთ. ყველაზე მეტად გვიყვარს „უნივერსალური ფუნქციები“ დავალებების მრავალფეროვნებით.

2. 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 ერთმანეთისაგან და გადანაწილებულია სხვადასხვა ადგილებზე. სპეციალიცაზიას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს.
3. 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.
4. დაგეგმვას და კონტროლს, ისევე როგორც მმართველობით ამოცანებს გუნდები თვითონ ასრულებენ. შესაძლებელია გუნდის მმართველობის ამოცანების როტაცია. გარკვეულია, რომელი ფუნქციები ემსახურება პარტნიორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

E (2)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
E. (2)		

განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჩვეულებრივ შემდეგი გზით ხორციელდება:

1. წამყვან პოზიციებს ის ადამიანები იკავებენ, ვის მიმართაც ჩნდება პოზიტიური განწყობა. მათ უცხადებენ დიდ ნდობას, რაც ყოველგვარ ფორმალურ წესებზე მნიშვნელოვანია.
2. ყურადღება ექცევა იმას, რომ განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჯდებოდეს არსებულ წესებში. ცალსახა და დეტალური რეგულაციებისა და სტანდარტების წყალობით შესაძლებელი ხდება პროცესების შეურეფხებელი მიმდინარეობის უზრუნველყოფა.
3. ჯერ ახალი პროექტის თუ ამოცანის მიზანი მუშავდება, რომ იყოს გარკვეული, რათა თანამშრომლებმა დაინახონ მათი ახალი დავალებების კავშირი მთელს დანარჩენ ორგანიზაციასთან. წესებში დატოვებულია დიდი თავისუფალი სივრცე, რომ მიზნები ნაკლებად ხელისშემშლელ პირობებში შესრულდეს.

4. განსაკუთრებული პროექტებისათვის ხდება მიზნების, აზრის და ძირითადი შესასრულებელი ამოცანების შეთანხმება. პროექტის ხელმძღვანელი შესაბამისი კომპეტენციებით „ალიჭურვება“. პროექტში ერთვებიან პარტნიორი ორგანიზაციების თანამშრომლებიც.

F. (1)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
F. (1)		

სამუშაო პროცესისათვის ჩვენთან დამახასიათებელია:

1. ფაქტობრივად არ არსებობს რეგულაციები, როგორ წარმართოთ ჩვენი პროცესები. ყველა თანამშრომელს შეუძლია იმპროვიზაცია და სიტუაციის შესაბამისი ქცევის შერჩევა. ასე სრულდება სამუშაო ყველაზე კარგად.
2. სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტარდატიზებულად სრულდება. შემდეგ მოდის მცდელობა, რომ ყველა პროცესი ნათლად და ეფექტურად მიმდინარეობდეს. შედარებით კომპლექსურ პროცესებს სპეციალური განყოფილება კურირებს.
3. პროცესებს წინ უძღვის ზოგადი გეგმები, რომლებიც საერთო ჯამში ერთ მთლიანს ემსახურება. მოქმედების ასეთ ჩარჩოებში შემსრულებლებს თავად უწევთ ბევრი დეტალის დარეგულირება. პასუხისმგებლობაც თავად შემსრულებელს ეკისრება. განსაკუთრებული ყურადღებით ვეპყრობით იმ პროცესებს, რომლებიც კლიენტის საჭიროებების რელევანტურია.
4. 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.

FF. (2)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
F. (2)		

დელეგირების საკითხს ჩვენთან ასე ვეპყრობით:

1. უფროსები აძლევენ დავალებებს დაქვემდებარებულებს და, რა თქმა უნდა, ისინი ნებისმიერ დროს შეიძლება ჩაერიონ მათ საქმიანობაში, როცა ისინი რამეს ისე ვერ აკეთებენ, როგორც მათი უფროსი გააკეთებდა.
2. უფროსები ამოწმებენ, რამდენად შეესაბამება სამუშაოს შესრულება გეგმებს, მოცემულობებს და შეთანხმებებს. ასევე დარეგულირებულა, როდის და როგორ შეიძლება ჩაერიოს უფროსი დაქვემდებარებულის საქმიანობაში. დასაქმებულები მოახსენებენ უფროსს მათი შესრულებული სამუშაოსა და წინსვლის შესახებ.
3. ხელმძღვანელები დაქვემდებარებულებთან თათბირობენ რეგულარულად, რამე მოულოდნელი საკითხი (საქმე) ხომ არ წამოიჭრა, რაშიც მათ დახმარება სჭირდებათ. მმართველი ძალები ყურადღებას აქცევენ, რომ თანამშრომლებს შეუნარჩუნდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა და რომ ისინი ისევ თავისკენ არ „ექაჩებოდნენ“ დელეგირებულ დავალებებს.
4. ხელმძღვანელებში არის ნდობა, რომ თანამშრომლებს შესწევთ თვითმენეჯმენტის ძალა. მათი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა ამ დამოუკიდებელი ერთეულების საერთო თამაშში ჩართვაზე ზრუნვა.

G.

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
G.		

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

1. ჩვენთვის ნაკლებ მნიშვნელოვანია, როგორაა მოწყობილი ჩვენი სამუშაო ადგილები და უფრო მნიშვნელოვანია კონტაქტი ჩვენს კლიენტებთან და ხელმძღვანელებთან. ფინანსებზე ინფორმაციას ხელმძღვანელობა ფლობს, რომელთაც ჩვენ ვენდობით.
2. 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.
3. გუნდები საკუთარი პასუხისმგებლობის მიხედვით განკარგავენ დადგენილ ბიუჯეტს სამუშაო ადგილების ადეკვატურად მოსაწყობად. ფინანსური საშუალებები წლიურად თანხმდება და ეს შეთანხმება შემდეგ საკუთარივე ძალებით კონტროლდება.

4. არსებობს რაციონალური ცენტრალური რესურსები და ინფრასტრუქტურა, რომლებსაც ძალიან მოქნილი წესით იყენებენ სხვადასხვა მიმართულებები. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა იმას, რომ ტექნიკური და ორგანიზატორული სტანდარტები გარე პარტნიოპრებთან მოდიოდეს შესაბამისობაში. მათთან ურთიერთობაში „კარტები გახსნილია“ და ფინანსები შეთანხმებული.

დანართი #4

დენისონის კულტურის საკვლევ კითხვარი

ორგანიზაციული კულტურა

N	ქვემოთ მოცემულია დებულებები ორგანიზაციული კულტურის შესახებ. გთხოვთ, გაეცნოთ თითოეულ მათგანს და დააფიქსიროთ მხოლოდ ერთი პასუხი.	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
ჩართულობა	1	2	3	4	5
<i>უფლებამოსილება</i>					
	დასაქმებულთა უმრავლესობა სერიოზულად არის ჩართული ორგანიზაციის ცხოვრებაში.				
	გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ დონეზე, რომელზეც ყველაზე მეტი ინფორმაციაა ხელმისაწვდომი.				
	ინფორმაცია ყველასთვის ხელმისაწვდომია, ამგვარად, ყველას შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია, რომელიც სჭირდება.				
	თითოეულ თანამშრომელს სწამს, რომ მას შეუძლია იქონიოს დადებითი გავლენა შედეგებზე.				
	ბიზნესი (სამუშაო) ყოველთვის დაგეგმილია და ამ პროცესში გარკვეული ხარისხით ყველა ჩართულია.				
<i>გუნდურ მუშაობაზე ორიენტაცია</i>					
	ორგანიზაციაში აქტიურად ხდება თანამშრომლობის წახალისება.				
	ყოველი თანამშრომელი მუშაობს, როგორც გუნდის წევრი.				
	სამუშაოს შესრულებისათვის იერარქიაზე მეტად გუნდურ მუშაობას ენიჭება უპირატესობა.				
	გუნდები არიან ორგანიზაციის ქვაკუთხედები.				
	მუშაობა ისეა ორგანიზებული, რომ ყოველ ადამიანს შეუძლია დაინახოს კავშირი თავის საქმიანობასა და ორგანიზაციის მიზნებს შორის.				

შეთანხმებულობა					
<i>ძირითადი ღირებულებები</i>					
	ლიდერები და მენეჯერები "საქმიო იმასვე აკეთებენ, რასაც ქადაგებენ."				
	მენეჯმენტს მართვის თავისებური სტილი აქვს, მართვის განსაკუთრებულ ხერხებს იყენებს.				
	არსებობს ნათელი ღირებულებათა ნაკრები, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოს შესრულების გზებს.				
	ძირითადი ღირებულებების უარყოფა პრობლემების წყარო იქნება.				
	არსებობს გარკვეული დაუწერელი კანონები, რომელიც მართავს ჩვენს ქვევას და განასხვავებს მცდარს მართლისგან.				
<i>შეთანხმებულობა</i>					
	როდესაც უთანხმოებები ჩნდება, ჩვენ ბევრს ვმუშაობთ "მოგება - მოგება" გამოსავლის მისაღებად.				
	ორგანიზაციაში არსებობს "ძლიერი" კულტურა.				
	ადვილია კონსენსუსის მიღწევა, რთულ საკითხებშიც კი.				
	ჩვენ ხშირად გვექმნება პრობლემები ძირითად საკითხებზე შეთანხმებისას.				
	არსებობს მკაფიო შეთანხმება იმის შესახებ, თუ რა არის საქმის კეთების სწორი და არასწორი გზა.				
<i>კოორდინაცია და ინტეგრაცია</i>					
	ადამიანები ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტიდან იზიარებენ საერთო შეხედულებებს.				
	ადვილია ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტების კოორდინირება პროექტების განხორციელების პროცესში.				
	ამოცანები იერარქიულ დონეებს შორის კარგად არის განაწილებული.				
ადაპტაციის უნარი					

<i>ცვლილებების ინიცირება</i>					
	მუდმივად ინერგება საქმის კეთების ახალი და გაუმჯობესებული გზები.				
	ცვლილებების განხორციელების მცდელობებს წინააღმდეგობებით ხვდებიან.				
მისია					
<i>სტრატეგიული მიმართულება და მიზანი</i>					
	ორგანიზაციას აქვს გრძელვადიანი მიზნები და მიმართულება.				
	ჩვენი სტრატეგია განაპირობებს სხვა ორგანიზაციების მიერ კონკურენციის გზების შეცვლას.				
	არსებობს მკაფიო მისია, რომელიც ჩვენს მუშაობას აძლევს აზრს და მიმართულებას.				
	არსებობს ნათელი სტრატეგია მომავლისათვის.				
	ჩვენი სტრატეგიული მიმართულება გაუგებარია ჩემთვის.				
<i>ამოცანები და მიზნები</i>					
	არსებობს საყოველთაო შეთანხმება ორგანიზაციის მიზნებზე.				
	ლიდერები სახავენ ამბიციურ, მაგრამ რეალისტურ მიზნებს.				
	ლიდერები ითვალისწინებენ მიზნებს, რომელთა მიღწევასაც ვცდილობთ.				
	ჩვენ გამუდმებით ვადარებთ ერთმანეთის პროგრესსა და დასახულ მიზნებს.				
	თანამშრომლებს ესმით, რა უნდა გაკეთდეს, რათა ვიყოთ წარმატებულნი გრძელვადიან პერსპექტივაში.				
<i>ხედვა</i>					
	ჩვენ გვაქვს საერთო ხედვა იმისა თუ როგორი იქნება ორგანიზაცია მომავალში.				
	ლიდერებს აქვთ გრძელვადიანი ხედვა ორგანიზაციასთან დაკავშირებით.				

	გრძელვადიანი ხედვა ხშირად ეწირება მოკლევადიანი მიზნების მიღწევას.					
	ჩვენი მისიის გაცნობიერება განაპირობებს თანამშრომელთა ჩართულობას და ამაღლებს მათ მოტივაციას.					