

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ნინო ბაშარული

პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი
ორგანიზაციის თავისებურებანი

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომის თემას პიონერული ფაზიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი ორგანიზაციის თავისებურებანი წარმოადგენს. საკვლევი საკითხი შერჩეულ იქნა თემის აქტუალობიდან გამომდინარე, რადგან კომპანია „ავტოგრაფში - ტორტის ატელიე“, რომელიც საკონდიტრო საქმიანობას ეწევა, ორგანიზაციული განვითარების ხელმძღვანელობა მკვლევარის მიერ 3 თვის მანძილზე მიმდინარეობდა. შესაბამისად, შეგვიძლია ვისმჯელოთ, რომ მუშაობის პროცესში მიღებული გამოცდილების ანალიზი საინტერესო და სასარგებლოა პროფესიული გამოცდილების თვალსაზრისით, როგორც ორგანიზაციული განვითარების მაგისტრანტისთვის.

ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესი მნიშვნელოვანი გახლდათ მღებული ცოდნის გამოყენების შესაძლებლობისთვის, ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდა კომპანიის ფუნქციონალიზაციის და მოქმედებების ჩამოყალიბებაში მონაწილეობა. აღნიშნული გამოცდილება და სამაგისტრო ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მეთოდები საშუალებას იძლევა საინტერესო და სიღმისეული ნაშრომი იქნას წარმოგიდგენილი და ასევე აისახოს რეკომენდაციები და პერსპექტივები, რომელიც კომპანიას შემდგომი ნაბიჯების გადადგმაში დაეხმარება.

მოცემული საკვლევი საგანია კომპანია „ავტოგრაფში - ტორტის ატელიე“ პიონერული ფაზიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი პროცესების თავისებურებანი. ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების დაიგნოსტიკა და ანალიზი: რა თავისებურებები ახასიათებს მოცემულ კომპანიას, რა ნაბიჯებს დგამს და როგორ ვითარდება პროცესები, როგორ მიმდინარეობს სტრუქტურის და მმართველობის სტილის, სტრატეგიის ჩამოყალიბება, თანამშრომელთა ქცევის და ფუქნცია-მოვალეობების განსაზღვრა, მუშაობის სტილის განხილვა, ანალიზი, დასკვნა და საბოლოოდ, რეკომენდაციების მიცემა ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვისა და მომავალი მკვლევარებისთვის, ვინც წინამდებარე თემაზე გააგრძელებს მუშაობას. რა პრობლემებს ვხვდებით პიონერული ფაზიდან გარდამავალ პერიოდში, საიდან წარმოიშვება კრიზისი

და როგორ უნდა იქნას დაძლეული ისე, რომ მოხდეს ნაკლები დანაკარგის გაწევა და ორგანიზაციის ახალ ფაზაში უმტკივნეულოდ გადაყვანა. სწორედ აქ გადის კომპანია ბეწვის ხიდზე, რომ საერთოდ არ ჩამოიშალოს, ან კრახით არ დასრულდეს პირველივე მცდელობა და არ მოხდეს ორგანიზაციის „დაღუპვა“.

Abstract

The subject of this master's thesis emphasizes on all characteristics of organization transition from the pioneering phase to differentiation phase. Research items were selected for the actuality of the processes, because of experience of working as an organizational development manager in the company "Autograft -Cake Atelier ". The work is in the process of analyzing the lessons learned and the empirical experience was very interesting and useful professional growth in terms of the organizational development as a graduate student. The experience and issues of the research have become interesting and relevant, since the knowledge that was received so far allows to participated in the processes that determine the functionality and activities of the company. there were many initiatives and active participation in the organization, which carried out organizational development. Methods used in this experience, observation and masterminds were allowed to present interesting and diligent work on a given organization and to make recommendations and perspectives that help the company to take further steps. This study is the main characteristics of transition processes from the pioneering phase to differentiation phase of company "Autograft - Cake Atelier". Detection and analysis of current organizational processes in the Company: What are the featuring characteristics of the company, what steps undergoes the company, how the structure and style of leadership strategy looks like, the behavior of employees and the function and responsibilities of the determination, the work style of discussion. What are the problems that undergoes in the transition from the pioneering phase, where are the crisis arises and how to overcome this crisis and loses to move company into a new phase. This is where the company takes crucial steps and it is important to do all attempts to avoid company " to die".

სარჩევი

თავი 1 შესავალი.....	6
თავი 2 ლიტერატურული მიმოხილვა.....	9
2.1 ორგანიზაციის კონსტიტუციური 7 ელემენტი.....	12
2.2 ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის ფაზები.....	15
2.3 ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლი.....	21
2.4 ორგანიზაციის განვითარების საფეხურები.....	26
თავი 3 კვლევა.....	31
3.1 კვლევის შედეგები:.....	34
თავი 4 დასკვნა.....	40
4.1 რეკომენდაციები.....	47
თავი 5 ბიბლიოგრაფია.....	51
დანართები.....	52
დანართი1.....	52
დანართი 2.....	53
დანართი 3.....	63

თავი 1 შესავალი

განვითარება, როგორც პიროვნულ ისე ორგანიზაციულ ჭრილში არის გზა, რომელიც მომავლისკენ იყურება და გაძლევს საშუალებას დაინახო ის, რასაც აქამდე ვერ, ან არ ხედავდი.

რა არის ორგანიზაციული განვითარება? რას ემსახურება პროფესია ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტი? არაერთი განსაზღვრება და დეფინიცია არსებობს. ორგანიზაციის განვითარებას სხვადასხვა მკვლევარები, თეორიტიკოსები და პრაქტიკოსები სხვადასხვაგვარად განმარტავენ მაგალითად, ფრენჩისა და ბელის მიხედვით, ორგანიზაციის განვითარება არის მრავალმხრივი მცდელობა რათა გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის პრობლემების გადაწყვეტისა და განახლების პროცესები, რომელიც მოხდება, ორგანიზაციის კულტურის უფრო ეფექტური და თანამონაწილეობითი მენეჯმენტის გზით, ფორმალური ჯგუფების კულტურის ხაზგასმით, ცვლილებების აგენტის, ან კატალისტის დახმარებით და ქცევის ანალიზის თეორიებისა და ტექნოლოგიის გამოყენებით.

ბურკეს მიხედვით ორგანიზაციის განვითარება არის ცვლილებების დაგეგმილი პროცესი ორგანიზაციის კულტურაში, ქცევითი მეცნიერებების, ტექნოლოგიის, კვლევისა და თეორიის გამოყენებით. ბეკარდის მიხედვით ორგანიზაციის განვითარება არის დაგეგმილი მცდელობა, ორგანიზაციის მასშტაბით, რომელიც მართულია ზემოდან, რათა ეფექტურობა და სიჯანსაღე გაიზარდოს, ორგანიზაციული განვითარება დაგეგმილია ინტერვენციით, ორგანიზაციის პროცესებში ქცევითი მეცნიერების ცოდნის გამოყენებით. (www.ebrary.net)

ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტი შესაძლოა იყოს თავად ორგანიზაციის წევრი, დაქირავებული მუშაკი, ან ორგანიზაციის გარედან მოწვეული სპეციალისტი, კონსულტანტი. აღნიშნული პროფესია ეხმარება კომპანიის მენეჯმენტს დაანახოს საერთო სურათი, ასწავლის მას არა კონკრეტულად რომელიმე დღის წესრიგში მდგარი პრობლემის,

თუ გამოწვევის გადალახვის გზა, არამედ უფრო მეტს, აიღონ პასუხისმგებლობა და თავად გახდნენ საკუთარი კომპანიის განვითარების საშუალებები. ორგანიზაციული განვითარება არ არის უბრალო კონსალტინგი, ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც ყველა მნიშვნელოვანი რგოლი, ჩართულია და თავად იზრდება მუშაობის პროცესში, ასე რომ კომპანიაში მომუშავე ადამიანები შემდგომ აგრძელებენ მუშაობას გარემოში, რომელსაც თავად ქმნიან. საკუთარი ქმნილების მიმართ კი მოგეხსენებათ ადამიანებს უფრო მეტი პასუხისმგებლობა და ემოციური კავშირი აქვთ.

მთავარი და უპირველესი პირობა ორგანიზაციული განვითარების პროცესის დასაწყებად არის მზადყოფნა, გაცნობიერება იმისა, რომ ამ პროცესისთვის საჭიროა ცვლილებები, უნდა გაიხსნას ახალი ხედვები, გაცნობიერებები და რაც მთავარია, ორგანიზაციაში დასაქმებულები უნდა აცნობიერებდნენ, რომ კომპანიაში თავად ქმნიან პროცესებს და საკუთარ თავზე მოუწევთ პასუხისმგებლობის აღება.

ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტი მუშაობის პროცესში იყენებს სხვადასხვა მეთოდებს, რომლის საშუალებითაც ხდება სიღმეებში ჩასვლა, მაგალითად, ქოუჩინგის და კონფლიქტის მართვის, მედიაციის მეთოდებს, რომლებიც სხვადასხვა სამუშაო და ანალიზის ინსტრუმენტების გამოყენებით გვაჩვენებს იმას, რაც ერთი შეხედვით არ ჩანს, ან ჩანს და ანალიზის პროცესებში, შესაძლოა, პრობლემების რეალური მიზეზი სულ სხვა აღმოჩნდეს. ორგანიზაციული განვითარების კვლევის მეთოდების გამოყენება სიღრმეებში გვახედებს, ჩავყავართ „ფსკერზე“ და გვაცნობიერებინებს რეალურ მიზეზებს, ამა თუ იმ საკითხის, პრობლემის, გამოწვევის, კრიზისის გასააზრებლად და შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავებისთვის ანალიზის საშუალებას იძლევა.

ნაშრომი ეძღვნება ქართულ რეალობაში არსებულ ტენდენციებს, როგორ ვითარდებიან დამწყები ბიზნეს კომპანიები. უფრო კონკრეტულად კი ნაშრომში წარმოდგენილი იქნება კომპანია, რომელიც 2018 წლის მარტში გამოჩნდა ბაზარზე და დავაკვიდებით, ახლანდელი მისი განვითარების ტენდენციებსა და მდგომარეობას.

რა გზას გადის წინამდებარე კვლევის საგანი, კომპანია „ავტორაფი - ტორტის ატელიე“, რომელიც საკონდიტრო სფეროში ბაზარზე დამკვიდრებას ცდილობს. ნაშრომში წარმოდგენილია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების ანალიზი, სირთულეები, რომელსაც გადის კომპანია. და ბოლოს, დავსახავთ განვითარებისთვის საჭირო გადასადგმელ ნაბიჯებს, წარმოგიდგენთ ხედვას და სტრატეგიას, თუ როგორ უნდა გადალახოს კომპანიამ დამდგარი გარდამავალი პერიოდი, პიონერულსა და დიფერენციაციის ფაზების კრიზისი, რათა ნაკლები დანაკარგებით გადარჩეს.

ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტებმა კარგად, ვიცით რომ სწორედ კრიზისების არასწორად მართვის დროს დგება ბევრი კომპანიისთვის სავალალო შედეგები. შესაძლოა, გარდამავალ ფაზაში მენეჯმენტის არასწორმა გადაწყვეტილებებმა საეროდ დალუპოს და გაანადგუროს კომპანია.

სანამ კონკრეტულად საკვლევ საკითხზე გადავიდოდეთ თავად ორგანიზაციული განვითარების ფესვებს და მისი წარმოშობის ისტორიასა და შემდგომ ევოლუციას გადავხედოთ.

თავი 2 ლიტერატურული მიმოხილვა

ორგანიზაციული განვითარების მეთოდად ჩამყალიბების ისტორია ბერნარდ ლივებუდს უკავშირდება. იგი აღწერს ორგანიზაციის განვითარების ფაზებს: პიონერულ დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზებს. (ლივებუდმა შექმნა ორგანიზაციული განვითარების 3 ფაზა) მისი ნაშრომი, რომელიც მე-20 საუკუნის 70-იანი წლების პირმშოა, დღესაც, თანამედროვე მსოფლიოს განვითარებს შედეგად წარმოქმნილ ახალ-ახალი თეორების ფონზეც არ კარგავს აქტუალობას და სანდოობას.

ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია თავდაპირველად ბიოლოგიის ფესვებთან სიახლოვისას აღმოცენდა. ბერნარდ ლივებუდის სოციალური სისტემის ევოლუციის კონცეფცია, სწორედ მცენარის, ცხოველის და ადამიანის ზრდის, მომწიფებისა და განვითარების პროცესთან არის შედარებული, სწორედ ამიტომ მისი სანდოობა და გათვალისწინება ორგანიზაციული საკითხების ჭრილში უარყვეს, როგორც „ბიოლოგიზმი“ და მიიჩნეეს არასარწმუნო და „არამეცნიერული“ მიდგომად. ორგანიზაციული განვითარების კავშირი ბიოლოგიასთან გასაკვირი არცაა, რადგან ბერნარდ ლივებუდი ექიმი, ფსიქიატრი და პედაგოგი გახლდათ, სწორედ ბიოლოგია გახდა მისი ინსპირაციის წყარო, რამაც იგი ორგანიზაციული განვითარების და მისი ევოლუციის შესახებ თავის მიგნებამდე მიიყვანა.

ლივებუდი ადამიანსა და გარემოს ორ ურთიერთ დამოკიდებულ პოლუსად განიხილავს, ისინი ერთმანეთთან კი არ იბრძვის, ან ეწინააღმდეგებიან, არამედ, პოულობენ ნაყოფიერ კავშირს, სადაც ორივე მხარე დაინტერესებული და სასარგებლოა ერთმანეთისთვის.

საინტერესოა, ორგანიზაციის როგორც ცოცხალი ორგანიზმის ადამიანის ანატომიურ სხეულთან შედარება, როგორც ადამიანი იზრდება, სწავლობს სიარულს, მეტყველებას, თავდაპირველად დამოკიდებულია სხვა ადამიანზე, (მშობელზე, ნათესავებზე, უფრო გამოცდილ და ძლიერ ადამიანებზე), შემდეგ გადადის ცხოვრების განვითარების ახალ ეტაპზე, ცდილობს საკუთარი თავის შემეცნებას, დამოუკიდებლად

ცხოვრების პასუხისმგებლობის აღებას, ყალიბდება პიროვნებად, დამოუკიდებლად იწყებს საკუთარი ცხოვრების ყველა სფეროს მართვას და ქმნის საკუთარ ცხოვრებისეულ იდენტობას, ისწრაფვის ჰარმონიისკენ, განათლებისკენ, განვითარებისკენ, ასევე ორანიზაციის განვითარების ფაზებიც, რომელსაც შემდგომში დაწვრილებით განვიხილავთ. (Glasl, 2004)

საწარმო მმართველობის ახალ ფილოსოფიას ამერიკელმა ფ. ტეილორმა და ფრანგმა ა. ფაიოლმა ჩაუყარეს საფუძველი. მათი თეორიები ერთმანეთს ავსებს და აერთიანებს.

ტეილორი ქვემოდან იწყებს იგი არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურებს, ანუ მეწარმეს. მან განხილვა პირველადი პროცესებიდან, შრომის სიტემატიზებული განახილებიდან და სპეციალიზაციიდან დაიწყო, ასევე სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზებიდან, დამხარე საშუალებებისა და მანქანა-დანადგარების საშუალების გამოყენებით. (Glasl, 2004)

ფაიოლი კი ტეილორისგან განსხვავებით, პირიქით ზამოდან იწყებს და განიხილავს თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას, თუმცა პირველად პროცესებთან მისი პრინციპები, თითქმის ვერ აღწევენ. იგი რაციონალურ მმართველობად “ადმინისტრაციას“ ხედავს, მან დასვა შეკითხვა, თუ როგორ, რა მეთოდებით შეიძლება დავიმორჩილოთ მთელი საწარმო ზემოდან ქვემოთ? ავტორიტეტისა და პასუხისმგებლობების ლოგიკურად აგებული იერარქიული სტრუქტურის მეშვეობით?

ფაიოლის ნაშრომიდან საინტერესოა ორგანიზაციისთვის საჭირო პასუხისმგებლობების 14 პრინციპი, რომელიც მან შეიმუშავა და რომელიც დაგვეხმარება ორგანიზაციის სტრუქტურის და ფუნქციონილაზიის გაანალიზებაში:

1. მუშაობის ხელმძღვანელობა
2. ავტორიტეტი და პასუხისმგებლობა
3. დისციპლინა
4. სამუშაო დავალებების ერთიანობა.

5. მიზნების დასახვის ერთიანობა.
6. პიროვნული ინტერესი არის საწარმო ინტერესზე დაქვემდებარებული.
7. დასაქმებულთათვის კარგი ხელფასი
8. ცენტრალიზება
9. იერარქიული სტრუქტურა
10. წესრიგი
11. სამართლიანობა
12. თანამშრომელთა თანამდებობრივი სტაბილურობა
13. ინიციატივები
14. მოხდენილი საწარმო

შემდგომ პერიოდში ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციის, როგორც მეთოდოლოგიის ჩამოყალიბებაში ბევრმა მეცნირმა და სპეციალისტმა ითამაშა როლი, ისინი ახალ-ახალ აღმოჩენებს და მოსაზრებებს გვთავაზობენ, კერძოდ კი ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების, მათი მოტივაციის და პროდუქტიულობის ზეგავლენასა და შედეგებზე, კონკრეტული მიდგომების გათვალისწინებით.

მოგვიანებით, შემდგომ კი პარალელურად ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციების ჩამოყალიბებას შემოუერთდა კლასიკური ტექნოსტრუქტურული თეორიის ჩამოყალიბება (აშშ-ში ადამიანური ურთიერთობების სკოლა), რომლის მთავარი ინტერესი ადამიანი და სოციალური სუბსუსტემაა.

მეიომ ყურადღება მიაქცია, რომ მმართველ ძალას დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციაში დასაქმებულთა პროდუქტიულობაზე, თუმცა ტეილორიზმი, მანამდე აღნიშნულ მოსაზრებას გვერდით მოვლენად აღიქვამდა.

კურტ ლევინმა და მისმა კოლეგებმა გამოიკვლიეს სხვადასხვა მმართველობის სტილის გავლენა პროდუქტიულობის ზრდაზე. ესაა დასაწყისი მმართველობის ემპირიული კვლევისა: მართვა, მოტივირება, ჯგუფური დინამიკა ორგანიზაციაში. ეს სკოლა აჯამებს კონსტიტუციური ელემენტებიდან 3-ს და 4-ს არაფორმალური სტრუქტურის ჭრილში.

ორგანიზაციის ცალკეული ფუნქციები: დავალებები, კომპეტენციები, პასუხისმგებლობები, დავალებების შინაარსი და სხვა. საკითხებზე მსჯელობს აბრაამ მასლოუ თავის ნაშრომებში „ადამიანური რესურსების მოძრაობა“ და „ადამიანის ფსიქოლოგია“, სადაც ადამიანი ცენტრალური ფიგურაა. იგი არის სულიერი, ფიზიკური, მატერიალური მოთხოვნილებების მქონე არსება. (Glasl, 2004)

მიზნის დასახვისა და ჯგუფური დინამიკის პროცესებს შეუძლიათ ინტეგრაციის საფუძვლის ლაიტმოტივი (მთავარი აზრი) გახდნენ, რომელსაც ადამიანები ორგანიზაციაში გამოიყენებენ, ამ აზრს ავითარებენ დ. მაკგრეგორი 1970 და რ. ლიკერტი 1972. ადამიანებისადმი მიმართული კრიტერიუმები ავითარებს სხვადასხვა ფუნქციებს და მოტივაციას ძენს დასაქმებულს, რაც თავისთავად გამოიწვევს შემდეგ პროცესებს, მაგ: სამუშაოს გამდიდრება, სამუშაო პროცესის ჰუმანიზება. (Glasl, 2004)

2.1 ორგანიზაციის კონსტიტუციური 7 ელემენტი

რა არის ორგანიზაციის 7 კონსტიტუციურ ელემენტი, რომელიც ორგანიზაციულ ჩამოყალიბებულ და ერთიან სისტემას ქმნის?

ქვემოთ სწორედ ეს 7 ელემენტია მოცემული, რომელიც ორგანიზაციული განვითარების, შეფასების და ანალიზის საუკეთესო ინსტრუმენტია, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციაში მოცემული ელემენტების ანალიზი, გვაძლევს დიაგნოზტიკის საშუალებას, რის საფუძველზეც ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტს, შეუძლია დაინახოს მთლიანი სურათი, ორგანიზაციისა, რომელიც ამა თუ იმ საკითხის გადაჭრის აუცილებლობის წინაშე დგას და აქვს კონკრეტული გამოწვევები...

ახლა კი 7 კონსტიტუციური ელემენტი გავიხილოთ, როგორც შიდა ისე გარემო პირობების ჭრილში, რადგან მათი ერთიანობა გვიჩვენებს სრულ სურათს:

7 კონსტიტუციური ელემენტი

1 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფლოსოფია, ძირითადი ღირებულებები, შიდა იმიჯი.

გარემო: მომხმარებელთან იმიჯი, ბანკების, პოლიტიკოსების, მიმწოდებლების და ა.შ. თვალში კონკურენციის მხარე საბაზრო მდგომარეობა.

2 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი საწარმოო ინსტრუქციები, საბაზრო ფინანსური და ფასების პოლიტიკის შესახებ.

გარემო: წამყვანი ინსტრუქციები მომმარაგებლებთან, მომხმარებლებთან... ურთიერთობისას საბაზრო სტრატეგია.

3 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: სტრუქტურა წესდება - ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული/ დეცენტრალიზებული სისტემა

გარემო: სტრუქტურული კავშირები, გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.

4 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და ჯგუფები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.

გარემო: არაფორმალური ურთერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.

5 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.

გარემო: დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.

6 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: პროცესები, ძირითადი სამუშაო II – III ხარისხოვანი პროცესი, გადაწყვეტილების მიღების, მმართველობის და დაგეგმვის პროცესი.

გარემო: რესურსების განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.

7 - კონსტიტუციური ელემენტი

შიდა სისტემა: ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტანსპორტი, შენობა, დანადგარები.

გარემო: ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები (Glasl, 2004)

შვიდი კონსტიტუციური ელემენტი თავის მხრივ სამ სუბსისტემად იყოფა:

I – კულტურული სუბ-სისტემა, რომელს დროსაც ორგანიზაციის სტრატეგიის, პოლიტიკის და ასევე იდენტობის ჩამოყალიბება და გაგება ხდება.

II – სოციალური სუბ-სისტემა, რომელიც აერთიანებს ფუნქციების და შესასრულებელი სამუშაოს შესულებას. აღნიშნული სუბსისტემის განსაზღვრისას ყალიბდება სხვადასხვა სტრუქტურა, ყურადღება ექცევა ინდივიდებს, მათ კომუნიკაციას ერთმანეთთან. იქმნება ორგანიზაციის აგების ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურები.

III - ტექნიკურ-ინსტრუმენტული სუბ-სისტემა - შენობები, მანქანები, ინსტრუმენტები და მათთან დაკავშირებული პროცესები, უზრუნველყოფს რესურსების მობილიზებას ორგანიზაციის არსებობის და განვითარების პროცესებში. (Glasl, 2004)

ორგანიზაციის მართვისას მნიშვნელოვანია სხვადასხვა მენტალური მოდელები კარგად გავითავისოთ და არსებული რეალობის შესაბამისად გამოვიყენოთ.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ და როგორც ორგანიზაციული განვითარების თეორიის შემქმნელები გვიდასტურებენ, ორგანიზაციას განვიხილავთ როგორც ცოცხალ ორგანიზმს. მას, ისევე როგორც ადამიანს აქვს: ჩასახვის(იდეის დონეზე არსებობა) დაბადების, ზრდის, განვითარების და რესურსების ამოწურვის, სიცოცხლისუნარიანობის დაკარგვის, დაბერების ფაზები და საბოლოოდ შესაძლოა, სიკვდილის, ან „გარდაცვალების“ ეტაპიც.

მაგალითად, ხშირად გადაბერებული ორგანიზაციები, ქმნიან ახალ პროდუქტს, ახალ მიმართულებას და ასე იხანგრძლივებენ არსებობას. (Glasl, 2004)

2.2 ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის ფაზები

გავეცნოთ ორგანიზაციული განვითარების 4 ძირითად ფაზას, რომლის ფუძემდებელი ჯერ ლივებუდი იყო რომელმაც შექმნა 3 ფაზა, ხოლო შემდგომ იგი ფრიდრიხ გლაზლმა განავითარა და დაამატა მე-4 ფაზა, რომელსაც გადიან თანამედროვე საერთაშორისო კომპანიები. წინამდებარე კონცეფციის თანახმად განხილულია, ორგანიზაციული განვითარების 4 ფაზა: პიონერული, დიფერენციაციის, ინტეგრაციის და ასოციაციის ფაზები.

ორგანიზაციული განვითარების თითოეული ფაზა თავისი დამახასიათებელი თვისებებითა და თავისებურებებით გამოირჩევა: პირველი ფაზა, პიონერული - ეს არის დაბადების და ენთუზიაზმით სავსე. ერთპიროვნული მმართველობითა და ოჯახური გარემოს მაგალითი, მეორე ფაზა, დიფერენციაცია - მაგალითია ზრდისა და განვითარების, სტრუქტურული ჩამოყალიბების, პასუხისმგებლობების გადანაწილებისა, მესამე - ინტეგრაციის ფაზა - ეს არის სიმწიფის ხანა, კარგად გამართული და შემდგარი სტრუქტურით, სადაც ყველაზე მეტი ყურადღება კვალიფიციურობასა და მაღალგანვითარებულობისკენ სწრაფას ეთმობა, მეოთხე - ასოციაციის ფაზა - ეს უკვე საერთაშორისო სივრცის „დაპყრობის“ ფაზაა, სრული ფრთების გაშლის და ამავე დროს დიდი რისკების შემცველი.

განვიხილოთ თითოეული ფაზისთვის დამახასიათებელი თვისებები, როგორც მათი განვითარების პროცესისას, ასევე კრიზისის დადგომისას იკვეთება:

პიონერული ფაზა - ორგანიზაციაში, საწარმოში როგორც დამსაქმებელი, ასევე აქ მომუშავე ხალხი, ადამიანები ხასიათდებიან პიონერული პიროვნების თვისებებით, რაც თავის მხრივ გულისხმობს კადრების ნაკლებად გამოცდილებას, პასუხისმგებლობების სრულ თავიდან აცილებას და ამავე დროს საქმის გადანაწილების გაურკვეველობას, აქ ყველა და ყველაფერი ერთმანეთზე და ამავე დროს არავიზე და არაფერზეა

პასუხისმგებელი, აქ მთავარი ბელადია. ყველაფერი, ყველა გადაწყვეტილება, თუ სამუშაო პროცესი სპონტანურია, ყოველგვარ გეგმას და წინასწარ მსჯელობასაა მოკლებული. პიონერულ ფაზაში საწარმო ქმნის პროდუქტს კლიენტისთვის და პირდაპირი კონტაქტი კლიენტებთან. ისინი კარნახობენ საწარმოს საკუთარ სურვილებს, რომლის გათვალისწინებითაც ხდება პროდუქტის წარმოება. ამოსავალი პუნქტი კლიენტის სურვილია და ასე მოიპვეებენ ნდობას. პიონერული საწარმოს თავში დგას ქარიზმატული ლიდერი. ის არის ყველაზე დიდი იმედი და აქ მომუშავეთა მთავარი მმართველიც, მის სიტყვას ემორჩილება ყველა და ყველაფერი. იცნობს ყველა თანამშრომელს პირადად და იმდენად დაახლოებულია მათთან რომ შესაძლოა მათი პირადი და ოჯახური ამბებიც კი ზედმიწევნით იცოდეს. პროცესების დაგეგმარება მისთვის უცხოა და გადაწყვეტილებები დაფუძნებულია სპონტანურობასა და იმპორვიზაციაზე. პიონერული მეწარმეობა სპონტანური და მოქნილია, თითქოს ეს ქმნის მისი მმართველობის პერიოდს ეფექტურსაც კი. პიონერული ფაზის ამოსავალი წერტილი და დევიზია: კლიენტის მოთხოვნა ჩვენი მუშაობის მიზანია, რაც უნდა მომხმარებელს - ჩვენც იმას ვაწვდით. გარკვეული პერიოდის შემდეგ ჩნდება პროცესების მუშაობის შენელება, ის აღარაა ისეთი ეფექტური, როგორც მანამდე იყო, რის გამოც დგება კრიზისული პერიოდი.

პიონერული ფაზის კრიზისი: გადამწიფებულ პიონერულ ფაზას ორგანიზაციაში ბევრი პრობლემა ახლავს თან. მისი წარმოშობის საწინდარი შესაძლოა გახდეს ის მახასიათებლები, რაც საწარმოს შექმნის დასაწყისში მისი წარმატების განმსაზღვრელი იყო. დროთა განმავლობაში, პროცესების განვითარების კვალდაკვალ პიროვნების კულტი ინგრევა, მცირდება ქარიზმა და მასზედ თვალდახუჭული ნდობის პროცესები, თანამშრომლებს უჩნდებათ თავიათი ინტერესები, რაც კონფლიქტში მოდის ერთპიროვნულ მმართველობასთან. ჩნდება თვითნებობა, საკუთარი ეგოს წინ წამოწევა, თანამშრომლები უფრო და უფრო დამოუკიდებლობის და უკონტროლოები ხდებიან. ამ ქაოსს სტრუქტურირება, დალაგება და ჩარჩოებში მოქცევა ესაჭიროება, სწორედ აქ უნდა მოხდეს გარდამავალი პერიოდის კარგად მართვა, რადგან ფაზიდან ფაზაში გარდამავალი ორგანიზაცია დალუპვის საფრთხის წინაშე დგას.

დიფერენციაციის ფაზა: ორგანიზაცია იწყებს ახალი, აქამდე მისთვის გამოუცდელი პროცესისკენ გადართვას, ხდება სტრუქტურის შექმნა, იკვეთება სამუშაო პროცესების დალაგების და გადანაწილების პროცესები, დასაქმებულები აკეთებენ ყველაფერს, ხდება სტრუქტურული გადანაწილება, იქმნება დეპარტამენტები და ნაწილდება პასუხისმგებლობები, პროცესები გამჭვირვალე და სისტემური, ლოგიკური და დაგეგმილია. ხდება: სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია, მექანიზაცია, ავტომატიზაცია, ფორმალიზაცია. იქმნება „საათი“, რომელსაც უპრობლემოდ ფუნქციონირება შეუძლია. დიფერენციაციის ფაზა გულისხმობს, არა მხოლოდ შიდა სისტემის დალაგებას და კონსტრუქტირებას, არამედ ახდენს გარე სისტემის, ბაზრის შესწავლას და ანალიზს, რის შედეგადაც ჩნდება სამოქმედო გეგმა და ყალიბდება შესაქმნელი პროდუქტების ახალი სია. ბაზარიც კი სისტემურობაში ექცევა, აქ მომხმარებელი ვეღარ გკარნახობს რა შექმნა, არამედ თავად ქმნი პროდუქტს, რომელიც განმსაზღვრელი ხდება მომხმარებლის ქცევის და თავად პროდუქტი განაპირობებს მოთხოვნილებების წარმოშობას. ხდება სტანდარტების ჩამოყალიბება, რომლის მიხედვითაც საწარმო აგრძელებს პროდუქტის შექმნას

დიფერენციაციის ფაზისას მმართველობა არის რაციონალური, ლოგიკური და ყოველგვარ იმპროვიზაციას გამორიცხავს.

დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი: დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი დგება მაშინ, როცა პროცესები უკვე მოუქნელი და ნელი ხდება, გადაწყვეტილებები დროულად არ მიიღება, ჩნდება კომუნიკაციის დარღვევა, განყოფილებები სხვადასხვა ენაზე და სხვადასხვა მიზნებზე საუბრობენ, თითქოს საწარმოში ჩნდება სხვა საწარმოები, იქმნება კოალიციები. ნელ-ნელა ჩნდება რეგულაციათა უაზრო სიმრავლე, რაც ართულებს სამუშაო პროცესებს, რეგულაციების სიმრავლე მოკლებულია რეალურ საჭიროებებს. თანამშრომელთა ერთიანობა ირღვევა, ირღვევა გუნდურობის პრინციპი, ორგანიზაცია ხდება ბიუროკრატიული და მოუქნელი. ორგანიზაცია იხლიჩება სხვადასხვა პოლუსებად

და ჩნდება საფრთხე ავტონომიურად დაიშალოს მისი მთლიანობა, რამაც შესაძლოა საბოლოოდ საწარმოს დაღუპვაც კი გამოიწვიოს.

ინტეგრაციის ფაზა: ინტეგრაციის ფაზა ერთ-ერთი გამოსავალია დიფერენციაციის ფაზის კრიზისში საწარმოს გადასარჩენად. აქამდე გაყოფილი, დანაწევრებული ორგანიზაციის შეკავშირება და გაერთიანება ხდება საერთო მისიის და მიზნის გარშემო, ერთობლიობა და ინტეგრირება ხდება საწარმოს მთავარი მამოძრავებელი ძალა. აღდგება ჯანსაღი კომუნიკაცია და ადამიანი კვლავ ექცევა ყურადღების ცენტრში, კვალიფიციურობა, განათლება, ადამიანური რესურსების განვითარება და სწორად გამოყენება არის ინტეგრაციის ფაზის მთავარი მახასიათებელი. აქ დასაქმებული ადამიანები გრძნობენ ერთიანობას საწარმოსთან და ამავე დროს საკუთარ მნიშვნელოვანებას ამ საწარმოსთვის და მისი წარმატებისთვის. ორგანიზაცია კვლავ ყურადღებას უთმობს თავის კლიენტებს და მათ მოთხოვნებს, იწყებს ბაზრის შესწავლას, რა სურს მის მომხმარებელს, იქმნება გამჭვირვალე გაერთიანებები, რომლებიც ორიენტირებულები არიან საკუთარ პროდუქტზე და ბაზრის სეგმენტის დაკავებაზე. აქ თითოეულ მენეჯერს აქვს საშუალება შეძლებისდაგვარად თავად განსაზღვროს თავისი საქმიანობა და დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, რა თქმა უნდა კომპანიის საერთო მიზნის გათვალისწინებით. აქ მომუშავე ადამიანები იღებენ გარკვეულ დავალებებს, თუმცა სამუშაო პროცესების დაგეგმვის თავისუფლება აქვთ. მათი სამუშაოები ერთმანეთთან თანხვედრაში და შეწყობილია. დიფერენციაციის ფაზაში კულტურული სუბ-სისტემა დომინანტია, ხოლო ტექნიკურ-ინსტრუმენტული და სოციალური სუბ-სისტემა ერთნაირადაა წარმოჩენილი. ინტეგრაციის ფაზაში ასევე დაბალანსებულია შიდა და გარე ფაქტორების მნიშვნელოვანება.

ინტეგრაციის ფაზის კრიზისი: ამ ფაზაში თითქოს ყველაფერი იდეალურად არის, მან საუკეთესო თვისებები და ფუნქციები შეკრიბა წინა ორი ფაზიდან (პიონერული და დიფერენციაციის ფაზები), წამოწია ადამიანის მნიშვნელოვანება, ასევე მომხმარებლის ინტერესები, შექმნა დემოკრატიული და გამჭვირვალე მმართველობა, თუმცა აქაც დგება

კრიზისი, როდესაც მმართველობის პროცესი, სტრატეგია გადაჭარბებულად კონცენტრირდება შიდა სამყაროზე და ინტეგრაცია იქცევა „კორპორატიულ ეგოიზმად“.

ასოციაციის ფაზა: წარმოიშობა ინტეგრაციის ფაზის კრიზისის ფონზე, ასოციაციის ფაზა აფართოვებს საზღვრებს და ამავე დროს იმართება ცენტრალური მმართველობით, იქმნება დირექტორთა საბჭო, ტოპ მენეჯმენტი და ისინი მართავენ მთლიან ქსელს, ასოციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელია დიდ და საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა და თავის დამკვიდრება. აქ ურთიერთობები აშენებულია ნდობაზე, არა მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით, არამედ ნდობაზე თავად მომხმარებელთან. ასოციაციის საწარმოში დღითი დღე ზრუნავენ პროდუქციის ხარისხისა და წარმოების გაუმჯობესებაზე. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა გარემო პირობებსა და პარტნიორებს.

ასოციაციის ფაზის კრიზისი: ასოციაციის ფაზაში შენდება საქმიანი ქსელები, რომლებიც მონოპოლიისკენ მიილტვიან, ჩნდება საშიშროება შეიქმნას სხვადასხვა პოლუსები: ორგანიზაცია ორგანიზაციაში, სახელმწიფო, სახელმწიფოში. გლობალურ ბაზარზე კი ამან შეიძლება წარმოქმნას გახლეჩვის და საწარმოში საწარმოს წარმოშობის საშიშროება. დაიშალოს ამდენი ფაზის შედეგად აშენებული საწარმო და გარდაიქმნას სხვადასხვა საწარმოებად, რომლებიც თავის მხივ როგორ შეძლებენ წარმატებულ არსებობას საკითხავი ხდება. (Glasl, 2004)

ზემოთ ჩვენ მხოლოდ ოთხი გამოცდილებაში არსებული ფაზის აღწერა შევძელით მაგრამ, მიმდინარეობს მსჯელობა რომ, ეს არ იქნება ორგანიზაციის განვითარების ბოლო წერტილი. როგორც ფაზების აღწერის შესავალში ვისაუბრეთ უკვე მიდის საუბრები მეხუთე ფაზის თაობაზე, რომელიც ნაკლებად მატერიალიზებული და დროსა და ადგილზე ნაკლებად დამოკიდებული შეიძლება იყოს.

დამწყები კომპანიები და ზოგადად ორგანიზაციის განვითარების სპეციალისტები ხშირად ვსვამთ შეკითხვას: საჭიროა თუ არა პიონერული ფაზა? პასუხი დაფუძნებულია პრაქტიკაში არსებულ დიდ მცდელობებზე, გაეხსნათ ფილიალი ან შვილობილი კომპანია პიონერული ფაზის გამოტოვებით, პირდაპირ დიფერენციაციის ფაზიდან, რაც ყველა

შემთხვევაში წარუმატებელი იყო. შექმნისა და დაბადების პერიოდში ყველა კომპანია საჭიროებს პიონერული ფაზის სითბოს და თავისუფლებას. აუცილებელია ქარიზმატული მმართველი, ვინც თავის თავზე აიღებს ყველა პროცესის მართვას და გადაწყვეტილების მიღებას. მაშინ შეიძლება ახალი სიცოცხლის დაბადება. სხვანაირად დასაწყისი იქნება საკმაოდ მწელი და შეიძლება ჩანასახშივე სასიკვდილოდ განწირულიც კი.

ზემოთ აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებულად გასათვალისწინებელია ჩვენს ქვეყანაში და მათ შორის ზოგადად პოსტ საბჭოთა სისტემის ქვეყნებში, სადაც ქვეყნები სწორედ დიფერენციაციის ფაზის მიხედვით ყალიბდებოდნენ და ბიუროკრატიულ მმართველობას იყვნენ შეჩვეულნი.

შესაძლებელია თუ არა გადავახტეთ დიფერენციაციის ფაზას? აქაც გვაქვს გამოცდილებები და მაგალითები, როდესაც მოინდომეს პირდაპირ ინტეგრაციის ფაზაში გადაეყვანათ კომპანია, ეს მცდელობებიც ცუდი შედეგით მთავრდება. თუნდაც იმის გათვალისწინების ფონზე, რომ ბევრი საერთო აქვთ ინტეგრაციისა და პიონერულ ფაზებს, მათ შორის ასევე არის უმთავრესი და პრინციპული განსხვავება, კერძოდ კი მენტალობა, ცოდნა და უნარები. ერთადერთი შანსი ინტეგრაციის ფაზის წარმატებულად განვითარებისთვის არის თავისუფალი გადაწყვეტილებების, მოქმედებებს და აზროვნების დაშვება. საწარმოში და ორგანიზაციაში ადამიანების გაგება და პატივისცემა. ინტეგრაციის ფაზის განვითარების წინაპირობაა თანამშრომლები იცნობდნენ დავალებების და კომპეტენციის სფეროს და ითვალისწინებდნენ ამას მუშაობის პროცესში. ხშირ შემთხვევაში კი ამ კომპეტენციებსა და უნარებს დასაქმებული ადამიანები დიფერენციაციის ფაზაში სწავლობენ. როდესაც ორგანიზაცია პიონერული ფაზიდან პირდაპირ ინტეგრაციის ფაზაში გადადის, ჩნდება რისკი რომ ჩვეული მმართველობის სტილი ყველაფერს გადაწონის და ინტეგრაციის ფაზის მაგივრად მივიღებთ კვლავ პიონერული ფაზის გადამწიფებულ მოდელს და წინსვლის მაგივრად მოხდება უკუსვლა. თუმცა თუ ორგანიზაცია მოახერხებს პერსონალის და სისტემის აუცილებელ კვალიფიკაციამდე მიაღწევს, მათ განვითარებას და მომზადებას ახალი ფაზისთვის, მაშინ შესაძლებელია საკმაოდ მოკლე დროში

დიფერენციის ფაზის დასრულება და მისი შემდეგი ორგანიზაციის განვითარების მომდევნო საფეხურზე ინტეგრაციის ფაზაში გადაყვანა.

შეუძლია ორგანიზაციას პირდაპირ ასოცირების ფაზაში მოხვედრა? აქაც იგივენაირად შეგვიძლია გაგვეთ პასუხი, აუცილებელია ინტეგრაციის ფაზის გავლა, რათა ორგანიზაციის ასოციაციის ფაზაში გადაყვანა მოხდეს. პირდაპირ ასოციაციის ფაზაში გადასვლა წარმოქმნის ინტერესთა კონფლიქტს. სწორედ ამიტომ სანამ ორგანიზაცია ასოციაციის ფაზაში გადავა, უნდა იყოს შესწავლილ-გათავისებული ორგანიზაციის კულტურა. აქ მომუშავე ადამიანებს უნდა ქონდეთ გათავისებული ორგანიზაციის გაგება, შექმნილი უნდა იქნას კოოპერატიულად განვითარებული პოლიტიკა და სტრატეგია, ორგანიზაციის სტრუქტურა და ა.შ. თუ ეს ფაზა არ აქვს დაძლეული ორგანიზაციას, მუდმივად დაუბრუნდება ამ პრობლემებს და დადგება განხეთქილების ზღვარზე. ამიტომ ისეთვე მნიშვნელოვანია ინტეგრაციის ფაზის გამოცდილების მიღება, როგორც სხვა დანარჩენის, მით უფრო რომ ასოციაციის ფაზის თავისუფლებისა და ნდობის, გამჭვირვალობისა და კომპეტენციის მიღწევა დიფერენციაციის ფაზიდან პირდაპირ ასოციაციის ფაზაში როგორ წარმოგიდგენიათ? აქვე დადასტურებული და წარმუდგენლია, ინტეგრაციის ფაზის გამოცდილების გარეშე ასოციაციის ფაზის არსებობის დაშვებაც კი. (Glasl, 2004)

2.3 ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლი

როდესაც ორგანიზაციული განვითარების ფაზების და სიცოცხლისუნარიანობაზე ვსაუბრობთ, აუცილებელია ვახსენოთ და გავეცნოთ იცხაკ ადიზესის ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლის კონცეფციას, რომელსაც თითქმის ყველა ორგანიზაცია გადის თავისი არსებობის მანძილზე. იგი ორანიზაციის სიცოცხლის ციკლში გამოჰყოფს 5 სასიცოცხლო წრეს და 10 საფეხურს, რომლებიც კარგადაა გადმოცემული მის ნაშრომში.

იცხაკ ადიზესი ამერიკელი მეცნიერი გახლავთ, რომელმაც შეიმუშავა ორგანიზაციული მენეჯმენტის განვითარების თეორია. 1973 წლიდან ის ჩართულია სხვადასხვა ორგანიზაციების განვითარების პროცესებში, მსოფლიოს მასშტაბი

დაახლოებით 40-მდე ქვეყანაში მისი გამოცდილებით 1000-ზე მეტი კომპანია ხემძღვანელობს.(Adizes, www.adizes.com2015)

ჩვენი განხილვის შემდგომი საგანი იცხაკ ადიზესის კონცეფცია, რომელიც როგორც ლივეხუდი ორგანიზაციას განიხილავს და ადარებს ცოცხალ ორგანიზმებს: მცენარის, ცხოველის და ადამიანის - დაბადება, ზრდა, ასაკი და სიკვდილი, ასევე ორგანიზაციაც, ისინი იცვლებიან, ვითარდებიან თავის არსებობის მანძილზე. ჩვენ ვიცით ცოცხალი ორგანიზმები და ბუნებრივია, მასაც როგორც ცოცხალ, განვითარებად, ზრდად ორგანიზმს ახასიათეს ცვლილებები, კრიზისები, გარდამავალი, გაფურჩქვნის და პრობლემური სტადიები და ფაზები, იმავე ადიზესი განიხლავს ორგანიზაციის სიცოცხლის ეტაპებისა და წარმოგვიდგენს საკუთარ თეორიას ორგანიზაციის კორპორატიული სიცოცხლის შესახებ.

მისი თეორიის თანახმად, ორგანიზაცია კორპორატიული არსებობის პერიოდში 5 სასიცოცხლო და განვითარების ფაზას გადის. წინამდებარე ნაშრომის შემდეგ ნაწილში სწორედ თითოეული ეტაპისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებს წარმოგიდგენთ:

პირველ ფაზა - ე.წ მიჯნურობის ფაზა - ეს არის პერიოდი, როდესაც კომპანია გავს თვითმფრინავს, რომელსაც ჰყავს პილოტი, თუმცა ის ჯერ არ აფრენილა, ასევე ის ამ ფაზას უწოდებს ქორწინების წინა პეროდს, მიჯნურობის ხანას, რადგან სწორედ აქ იყრება ძლიერი საფუძველი შემდგომი ძლიერი ქორწინების ასაშენებლად და მნიშვნელოვანია, სწორედ აქ მოხდეს საძირკვლის სწორად ჩაყრა, რადგან ქორწინება არ იწყება ბეჭდის ხელზე გაკეთებით, ისევე როგორც განქორწინება არ იწყება ხელის გაწერით ფურცელზე. მას წინ უძღვის ბევრი პრობლემა, ასე რომ ფორმლობებამდე ბევრად ადრე იყრება საფუძველი ძლიერი კომპანიის საშენებლად, ისევე როგორც მის დასანგრევად არასწორი ნაბიჯების გადადგმა იწყება ბევრად ადრე ვიდრე განქორწინება მოხდება. ამ დროს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებს აქვს დამახასიათებელი და სხვა ფაზებისგან მეტნაკლებად განსხვავდება, იმით რომ აქ პრობლემები და გამოწვევები ბუნებრივი მდგომარეობაა, ეს არის შედეგი ცვლილებებისა, რომელიც ორგანიზაციაში დაინერგა და მიმდინარეობს. არ არსებობს სისტემა, ორგანიზაცია, ცოცხალი ორგანიზმი, სადაც

ცვლილებებია და ეს ცვლილებები არ წარმოქმნის პრობლემებს, სადაც არ არის ცვლილებები იქ არც პრობლემებია, სიცოცხლე კი ცვლილებების გარეშე წარმოუდგენელია.

„თუ ვინმეს გონია რომ კარგი მენეჯერები არიან ისინი, ვის ორგანიზაციასაც არ აქვს პრობლემები, ისევ დაფიქრდით ხელმეორედ და იფიქრეთ სანამ სწორ დასკვნამდე არ მიხვალთ. დღეს გადაჭრილი პრობლემების ჯილდო იქნება ის, რომ ხვალ უფრო დიდი და რთული პრობლემისა წინაშე დავდგებით“ (Adizes, 1999) (Adizes, www.adizes.com, 2015)

მეორე ფაზა - ბავშვობა - ამ ფაზაშიც გრძელდება საუბარი ორგანიზაციის განვითარების ეტაპების ქორწინებასთან შედარებაზე, თუ წინა ფაზაში მიჯნურობის და რომანტიკის დროს ბევრს ვსაუბრობდით, ვოცნებობდით, გეგმებს ვსახავდით და ჩვენი მთლიანი დანაზოგი სახლის ყიდვას მოვახმარეთ, ახლა მხოლოდ მოქმედების დროა, დასრულდა ბევრი საუბრის დრო, ახლა გადავდივართ მოქმედების ეტაპზე. აქ ყველაზე გადამწყვეტია გაყიდვების როლი, გაყიდვა და მხოლოდ გაყიდვა არის პრიორიტეტი რადგან ახალგაზრდა ორგანიზაცია ვერ იცხოვრებს თუ არ შემოვა ბევრი ფული. პროდუქტი უკვე შექმნილია, ბაზარი ჩვენს წინაშეა და ერთადერთი ახლა საჭიროა, რაც შეიძლება მეტი პროდუქტის გაყიდვა, ეს არის გაყიდვებზე ორიენტირებული ფაზა, განვითარების ციკლიდან. თუმცა არსებობს ერთი სერიოზული საფრთხე, რომელიც შესაძლოა დამფუძნებლებს დაემართოთ, ისინი ამ ეტაპზე ყველაფერს ფულის თვალთ უყურებენ, მხოლოდ ანგარიშებზე არიან ორიენტირებული და აღარ რჩება ადგილი იფიქრონ გარკვეული პროცესებზე, რაც კომპანიის სიცოცხლისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია: წესები და სამუშაო პროცესები აქ მეორე ხარისხოვანია, რაც თავისთავად შესაძლოა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე ცუდად აისახოს.

ორგანიზაციული განვითარების ამ ეტაპზე ასევე განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი და დახასიათებულია ლიდერის როლი, აქ მთავარი კი არაა ლიდერმა თავის თავზე აიღოს გადწყვეტილებები და თვითონ იყოს ყველა პრობლემაზე პასუხისმგებელი, არამედ ამ დროს ლიდერის კარგი უნარია ორგანიზაციაში გუნდურობის

და თანამშროლობის მაღალ დონეზე აყვანა, სწორედ ეს განასხვავებს აღნიშნულ ფაზას წინა ფაზისგან.

მესამე ფაზა - „მიდი მიდი“ ასე ქვია ორგანიზაციული განვითარების ადიზესისეულ მესამე ფაზას. თუ პირველ ეტაპზე გვქონდა იდეა, მეორეზე უკვე ვმუშაობდით ამ იდეით, ახლა დადგა შედეგების დრო, როდესაც კომპანიას აქვს კარგი შემოსავალი და მაღალი გაყიდვების მაჩვენებელი, ამ ეტაპზე შეიძლება გაჩნდეს პრობლემები მხოლოდ მაშინ თუ კომპანია განავითარებს ზედმეტად ბევრ სამუშაო მიმართულებებს, აქ არის საფრთე რომ დავინახოთ მხოლოდ შესაძლებლობები და არა პრობლემები. „მიდი მიდი“ ფაზაში მყოფი კომპანიის ლიდერები არ აკვირდებიან დეტალებს, არადა ცნობილია რომ პრობლემების მთავარი მიზეზები სწორედ დეტალებიდან მოდის. აქ ვხვდებით ჩვეულებრივ და განსხვავებულ პრობლემებს, ჩვეულებრივი პრობლემები არსებობა ორგანიზაციის სიცოცხლის ცილში ბუნებრივია, მაგრამ განსხვავებული პრობლემები ჩნდება, რომელიც შესაძლოა ორგანიზაციისთვის დიდი სირთულის და კრიზისის წყარო აღმოჩნდეს, აქ უკვე შესაძლოა რესურსი და დრო არსწორად გადანაწილდეს, ამიტომ სასურველია ამ ფაზაში აქცენტი გავაკეთოთ განსხვავებული პრობლემებზე. ბუნებრივი პრობლემები დროთა განმავლობაში მოგვარებადია, მაგრამ განსაკუთრებული პრობლემები შეიძლება გაიზარდოს და უფრო გართულდეს. ორგანიზაციის განვითარების ამ ფაზაში იმდენად დიდია ზრდის სისწრაფე, რომ ჩვეულებრივია ხშირად ოფისის გაზრდა, ახალი ოფისის ყიდვა და გაფართოება. ამ ფაზაში ადამიანები იზიარებენ ერთმანეთის პასუხისმგებლობებს. მაგალითად, გაყიდვების მენეჯერი შესაძლოა, ნახევარი სამუშაო დღე ასრულებდეს ოფისის მენეჯერის პასუხისმგებლობებს. აქ დამფუძნებლები არიან ადამიანები, რომლებსაც აქვთ ყველაზე მაგარი იდეები და თანამშრომლები ვალდებულები არიან შეასრულონ ეს იდეები, თუმცა არ იციან როგორ და რა პროცესებით, მათ იმედი აქვთ რომ მათი ლიდერები შეძლებენ მიხვდნენ როგორ უნდა შესრულდეს ესა თუ ის იდეა. დამფუძნებელი ამ ფაზაში აღარ არის სულ ჩართული პროცესებში, ის თითქოს იდეების გენერატორია და ახასიათებს დროებითი გამოჩენა და გაუჩინარება. ის მოდის ამბობს იდეას და შემდეგ მოსვლაზე კითხულობს რა გაკეთდა ამ იდეიდან, შესაბამისად

თანამშრომლები არიან ცოტა სტრესულ სიტუაციაში, რომ სწორად წარმართონ მისი იდეები და „გაახარონ“ დამფუძნებელი.

მეოთხე ფაზა - ეს არის ფაზა, რომელსაც იცხაკ ადიზესი მეორე დაბადებას უწოდებს, ამ ეტაპზე ხდება გაცნობიერება რომ კომპანიას აღარ სჭირდება ისეთი ლიდერები, როგორებიც მას წინა ფაზების დროს ჰყავდა. ახლა საჭიროა ლიდერობა დამფუძნებელმა დაუთმოს სხვა ადამიანს, ვინც წარმართავს კომპანიას, აქ სხვა ლიდერია საჭირო. ორგანიზაციის მოქმედება აქ ხდება, როგორც სარკის ეფექტი, აქ მომომშვე ადამიანები იმეორებენ თავიანთი ლიდერის მოქმედებებს. ჩნდება ახალი სისხლის საჭიროება ასევე ძირითად რგოლებში, ახალი თანამშრომლების მიღება და მათი საშუალებით კომპანიის განახლება, რაც თავისთავად იწვევს უკმაყოფილებას ძველ თანამშრომლებში. შესაძლოა, გაჩნდეს ისეთი დამოკიდებულებები როგორიცაა: ის დაანგრევს ამ კომპანიას, მაგან რა იცის აქ რა ხდება და ა.შ როგორ ფიქრობთ დაუჭერს მხარს დამფუძნებელი ახალ მოსულს? ვფიქრობთ, არა, ამიტომ მას მოუწებს თავისი იდეების და ხედვების დაცვა და გატანა, რაც ძველ თანამშრომლებს ძალიან გააღიზიანებთ. ამ პერიოდში შესაძლოა სწორედ დამფუძნებლები იყვნენ პრობლემა სიახლეების დანერგვაში. განსაკუთრებულად მტკივნეულია ამ ეტაპზე, როდესაც მმართველობით რგოლებში, კვლავ ჩართულნი არიან დამფუძნებლის ოჯახის წევრები, ნათესავები, ან მეგობრები.

იმის მაგივრად რომ ერთმენთს ვებრძოლოთ, ვებრძოლოთ პრობლემებს - ეს მეოთხე ფაზის უმთავრესი პრინციპია.

მეხუთე ფაზა - რა არის მთავარი? ეს არის ორგანიზაციის ეტაპი როდესაც ის ყველაზე გამართული და წარმატებულია. ამ დროს ძლიერი და გამართულია კომპანია. ის თან მოქნილი და თავისუფალია. გამოვყოფთ ამ ფაზის ორ ეტაპს: ახალგაზრდობისა და გვიან პერიოდს. ახალგაზრდობის დროს ადამიანებს რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში, სჯერათ რომ საქმე რასაც ისინი აკეთებენ მნიშვნელოვანია. ამ ეტაპზე ორგანიზაცია უკვე პრესტიჟულად მიიჩნევა თავს, რაც არა მხოლოდ პროდუქტის ხარისხიანობაში

განისაზღვრება, რომელსაც ის ყიდის და აწარმოებს, არამედ მისი საქმიანობის ეკოლოგიურობაშიც, ის თავის მისიას და ხედვებს მიჰყვება და პრიორიტეტი მისი მოხვეჭილი სახელის გაფრთხილებაა. ორგანიზაცია ქმნის თავის კონსტიტუციას, სადაც ის საკუთარ ღირებულებებს აყალიბებს და ადამიანები მას იცავენ როგორც მათთვის უწმინდესს და მნიშვნელოვანს. გვიანი პერიოდის ამ ფაზაში ჩნდება პრობლემა სიახლეების მიმართ. კომპანია ხდება სტატიკური და სულ უფრო და უფრო მცირდება ახალი პროდუქტების წარმოება. სტაბილურობა არის კომპანიისთვის მთავარი და რისკის შემცველ მოქმედებებს გაურბის ორგანიზაცია. დგება გადამწიფების პერიოდში და ნელ-ნელა იკარგება ის სიმღიერე, რომელიც მისი მოქნილობის შედეგი იყო. კომპანია კარგავს შემოქმედებით სულს, ენთუზიაზმისა და ინოვაციურობის შეგძნებას, თუმცა კომპანია კვლავ შედეგზე ორიენტირებული და კარგად ორგანიზებული სტრუქტურით იმარება. (Adizes, 1999) (Adizes, www.adizes.com, 2015)

2.4 ორგანიზაციის განვითარების საფეხურები

შემდეგ ქვეთავში უნდა ჩავუღრმავდეთ იცხაკ ადიზესის ორგანიზაციის ათ საფეხურს, რომელსაც ყველა ორგანიზაცია გაივლის თავისი არსებობის პერიოდში.

პირველი საფეხური – ბიზნესის დაბადება: ამ ეტაპზე ძალიან მნიშვნელოვანია კარგად განისაზღვროს საქმიანობის სწორი სტრატეგია, რას ვემსახურებით და რატომ, იმიტომ რომ ჩანსახშივე თუ არ მოხდა სწორი ხედვების ჩამოყალიბება, შემდეგ ეს არასწორი მიდგომა სულ პრობლემებს შეგვიქმნის და თავისთავად ცხადია, ამან შესაძლოა კრაზამდეც კი მიიყვანოს ბიზნესი და ორგანიზაცია. მიდგომა რომ საქმე თავად გამოაჩენს გზებს არასწორია, რადგან შემდეგ შეცდომების გამოსწორებას და დანკარგების მიღებას, უმჯობესია ჩანასახის დონეზე სწორად მოხდეს ბიზნესის დაგეგმვა.

სწორი სტრატეგიის მიუხედავად სამუშაო პროცესები ისედაც ბევრ პატარ-პატარა გაუთვალისწინებელ პრობლემებს აწყდება, რისი გადალახვაც აუცილებლად მოუწევს ყველა ორგანიზაციას, თუმცა სწორი ჩანასახი ყველა წინაღობას უძლებს და ამიტომაც სწორი მიდგომების ჩამოყალიბება აუცილებელი პირობა.

მეორე საფეხური – ფეხის ადგმის პერიოდი: ამ დროს კომპანია დიდ ყურადღებას და ყველა დეტალის მიმართ პასუხისმგებლობის აღებას მოითხოვს, აქ დაშვებული გაუფრთხილებლობა შესაძლოა, სავალალო და დამღუპველი აღმოჩნდეს. აუცილებელია, ოქროს შუალედის დაცვა, რათა არ მოხდეს გადამეტებული, არც წამლის მიცემა და არც უყურადღებობა, რადგან ზედმეტი მზრუნველობაც დამღუპველია ბავშვის თავისუფალი განვითარებისთვის, ამავე დროს მნიშვნელოვანია სადავეების კარგად დაჭერა, ბავშვს ჯერ არ შესწევს საკუთარი თავის მოვლა-პატრონობა.

მესამე საფეხური - აქტიურობის ხანა: იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიამ ბავშვობის პერიოდი გადალახა და გადარჩა დიდ დანაკარგებს, შემდეგ უკვე დგება აქტიურობის ხანა, როდესაც წინა ეტაპებისგან განსხვავებით აქ კომპანია უკვე მყარად დგას ფეხზე და ბეწვის ხიდიც გავლილი აქვს. მიუხედავად ამისა, პრობლემები მაინც ჩნდება. შესაძლოა გაგიკვირდეთ, მაგრამ ამ საფეხურზე პრობლემები სწორედ ბიზნესის ფუძემდებლებისგან შეიძლება შეიქმნას, რაც შესაძლოა შევადაროთ მშობლების ფსიქოლოგიურ განწყობას, როდესაც მათ უხარიათ შვილის გაზრდა, მაგრამ ეგოისტურად ვერ ეგუებიან იმ თავისუფალი ცხოვრების სურვილს, რომელსაც შვილები უყენებენ. აღნიშნულმა მიდგომამ, რაც უკვე აღვნიშნეთ რომ ამ ეტაპისთვის ხშირი მახასიათებელია, ბიზნესის შემქმნელებისგან, კომპანია შეიძლება მიიყვანოს კრაზამდე და მოხდეს მისი დასახიჩრება და დაზიანება.

მეოთხე საფეხური – ახალგაზრდობის დრო: ორგანიზაციამ თუ გაიარა „მშობლის“ წნეხი და გადაურჩა მის ზედმეტ მონდომებულ ზრუნვას, დგება ახალგაზრდობის პერიოდი, თინეიჯერობის მსგავსად, აქ იწყება ისეთივე ბოზოქარი, შესაძლოა რისკის შემცველი მოქმედებებიც, რომელიც შემდგომ ცხოვრების განვითარებას განაპირობებს. ამ პერიოდში დაშვებულმა შეცდომებმა შესაძლოა იმდენად დიდი დანაკლისი გამოიწვიოს, რომ კომპანია ვეღარც კი გადავიდეს შემდეგ ეტაპზე, თუმცა ამავე დროს ამ დროს მიღებული გამოცდილებები შესაძლოა მეტად გაძლიერების და დამკვიდრების წინაპირობაც აღმოჩნდეს. ამიტომ ამ პერიოდშიც, როგორც ყველა პერიოდში სასურველია, წინდახედულობის რაღაც დოზით გამოყენება, რადგან რისკმა არ შეიწიროს მთავარი -

სიცოცხლე, მოხდეს გამოცდილებების მიღება, თუმცა არა სიცოცხლის სანაცვლოდ. მოხდეს მხოლოდ გამართლებული რისკების გაწევა.

მეხუთე საფეხური – ოქროს ხანა: თუ ყველაფერმა კარგად ჩაიარა, ბავშვობაში მშობელთა ეგოიზმს გადაურჩა კომპანია, შემდეგ კი რისკის დოზამ არ გაანადგურა, დგება ოქროს სტადია, მაქსიმალური გაფურჩქვნის პერიოდი, რომლის დროსაც კომპანია საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურ გამოჩენას იწყებს. კომპანია იწყებს ყველაზე აქტიურ მოქმედებას, გამოაჩენს საკუთარ შესაძლებლობებს და მოიცავს მთლიან სივრცეს, ჩნდება ყველგან და ყველაფერში, სადაც კი ეს შესაძლებელია, აკეთებს თავის მაქსიმუმს და ქმნის მომავლისთვის მყარ საფუძველს. ეს პერიოდი იმდენად აქტიურია, რომ შესაძლოა დამღლევი და საოცრად შრომატევადი აღმოჩნდეს, რაც თავისთავად ბევრ რისკს მოიცავს და მუდმივად დაძაბულ რეჟიმში და სტრესში ყოფნას მოითხოვს.

მეექვსე საფეხური – სტაბილურობა: ამ ეტაპზე კომპანია სტაბილურობას იძენს და ყველაზე წინ სწორედ ამ კომპონენტს აყენებს, თუ აქამდე ბოზოქრი, გამოცდილებებით და რისკებით სავსე ცხოვრებით ცხოვრობდა, ახლა მთავარი სტაბილური, მშვიდი და გაწონასწორებული ცხოვრებაა მისთვის მთავარი ღირებულება. აქ უკვე კმაყოფილია კომპანია მიღწეული წარმატებით და მთავარი ამ მიღწევებში მყარად დგომაა. საქმიანობის სტილი და მოქმედებები სტაბილურ კალაპოტში მიედინება. ყველა მოქმედება პროგნოზირებადი და წინასწარ გათვლილია. კომპანია უარს ამბობს რისკებზე და მხოლოდ დახვეწილი, აღიარებული, გამოცდილი მეთოდებით განაგრძნობს მოქმედებას. მაქსიმალურად ცდილობს გამორიცხოს რისკები და ამისთვის არც ფინანსურ რესურსს იშურებს და არც - ტექნოლოგიურს.

მეშვიდე საფეხური – არისტოკრატიზმი : სტაბილურობის შედეგად კომპანია სულ უფრო და უფრო მყარი ხდება და შესაბამისად მისი სტანდარტებიც მაღლდება, მისი მოთხოვნილებებიც უფრო მაღალი სტანდარტებისაა და ცდილობს განსხვავებულობის ნიშა დაიჭიროს, აქვს საკუთარი კორპორატიული ეთიკა და კულტურა, რითიც შეუძლია თავიც

მოიწონოს. საკუთარ საქმიანობას კიდევ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს და მოგებისა და წარმატების გარდა ზრუნავს კომპანიის იმიჯის ზრდაზე, მის სანდოობასა და პოზიტიურობაზე. ამკვიდრებს საკუთარ სახელს და ამაყობს საკუთარი მიღწევებით.

მერვე საფეხური -ზომიერი ბიუროკრატის სტადია: ამ საფეხურზე კომპანია უკვე გამოცდილი და ჩამოყალიბებულია, დიდი გამოცდილების და ჩამოყალიბებული სტრუქტურის მქონეა, აქვს სტანდარტები, რაც გარკვეულ წილად შესაძლოა გადამეტებული აღმოჩნდეს და დადგეს საფრთხე ბიუროკრატისა. მართალია, ბიუროკრატია ბუნებრივი მახასიათებელია ყველა კომპანიისთვის, თუმცა გადამწყვეტია მისი ზომა და სიმყარის დონე. მისი ზედმეტი დოზით არსებობა შესაძლოა, შემაფერხებელი აღმოჩნდეს ორგანიზაციის წინსვლისა და განვითარების პროცესებისათვის. გაიწელოს გადაწყვეტილებების მიღება, გართულდეს კომუნიკაციები, რაც აისახება კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირების დონეზე. ამიტომ იწყება ფიქრი რომ შესაძლოა კომპანიისთვის ახალი ეტაპი დადგეს.

მეცხრე საფეხური – კლასიკური ბიუროკრატის სტადია: აქ ყველაფერი უფრო მძიმდება, ბიუროკრატის ფონზე თითქმის ყველა სამუშაო პროცესი იწელება და ფერხდება, გადაწყვეტილებები უფრო და უფრო ტლაქნდება, კომუნიკაციის გამჭვირვალობა იბურება, შესაძლოა საერთოდ, მოხდეს პროცესების შეჩერება, რაც კომპანიას ფუნქციონალიზებას კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს. განვითარებაზე საუბარიც აღარაა არამედ უკვე ყოფნა არ ყოფნის საკითხი დგება.

მეათე საფეხური – კომპანიის კვდომა: ეს არის ყველაზე ტრაგიკული და არასასურველი შედეგი, რაც შეიძლება დადგეს კომპანიის არსებობის დროს. აქ ყველა შეცდომისთვის აგებს პასუხს კომპანია, მენეჯერებისა და მმართველი რგოლების ყველა დაშვებული შეცდომა ამ ეტაპზე აისახება. ეს ეტაპი ყველაზე მძიმე და გულდასაწყვეტია ყველა კომპანიის არსებობის ჟამს.

აქ მოცემული სტადიებიდან აუცილებელი არაა კომპანიამ ყველა გაიაროს, განსაკუთრებით სასურველია, რომ კვდომის პროცესი არ გაიაროს კომპანიამ, ასევე სასურველია ბიუროკრატიაზეც არ მივიდეთ, დანარჩენი სტადიები კი ძალიან ინდივიდუალური და დამოკიდებულია კომპანიის მენეჯმენტის სწორ ქცევაზე და კურსზე, თუ საით მიმართავს ორგანიზაციის საჭეს. (www.nplg.gov.ge, 2015) (Adizes, www.adizes.com, 2015)

თავი 3 კვლევა

კვლევის დიზაინი

პრობლემის აქტუალობა

ორგანიზაციული განვითარება ესაა გარდაუვალი პროცესი, რომელსაც გადის ყველა კომპანია. ამ პროცესებს წარმატებასთან ერთად, თან ახლავს ბევრი სირთულე და გამოწვევა. კრიზისები და საკითხები რომლებიც სიღრმისეულ მიდგომას და შესწავლას, კვლევას საჭიროებს.

ჩვენს ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციების დიდი ნაწილი იმყოფება გარდამავალ პერიოდში, ხშირია კრიზისები, ეკონომიკური და პოლიტიკური არამდგრადობის ფონზე. ორგანიზაციები კარგავენ დიდ დროს და ფინანსურ რესურსს პრობლემებისა და კრიზისების აღმოსაფხვრელად. მაშინ როდესაც ჩვენ შეგვიძლია ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის მეთოდებზე დაყრდნობით ჩავატაროთ კვლევა კონკრეტულ ორგანიზაციაში და მივიღოთ მთლიანი სურათი, თუ რეალურად საიდან მოდის პრობლემა და ორგანიზაციის რომელი კონსტიტუციური ელემენტი საჭიროებს გაუმჯობესებას და მეტ ყურადღებას. სად გვაქვს კრიზისი?

სწორედ მოცემულ ნაშრომში წარმოდგენილი თემიდან - „პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი ორგანიზაციის თავისებურებანი“ გამომდინარე ჩატარდა კვლევა.

კვლევის საგანი:

ორგანიზაციული განვითარების დიაგნოსტიკა, 7 კონსტიტუციური ელემენტის გათვალისწინებითა და 4 ფაზის გამოყენებით.

კვლევის საგანია, თუ რა სურათს ხედავენ კომპანია ავტოგრაფში დასქმებული ადამიანები კომპანიის სხვადასხვა სტრუქტურულ საკითხებზე. როგორ აფასებენ მისი განვითარების დონეს და რა ნაბიჯებს მიიჩნევენ სწორად, როგორ ესახებათ უახლოესი სამომავლო ხედვები.

კვლევის ობიექტი:

კომპანია ავტოგრაფი - ტორტის ატელიეს თანამშრომლები: ე.წ ტოპ მენეჯმენტი, შუა რგოლის მენეჯერები და ორგანიზაციის მოწინავე ხაზზე მომუშავე თანამშრომლები, კონსულტანტები.

კვლევის მიზანი:

ორგანიზაციის 7 კონსტიტუციური ელემენტის მიხედვით, თითოეული ელემენტის განვითარების დონის დადგენა ფაზების მიხედვით. სისუსტეების გამოკვეთისა და შემდგომ მისი ანალიზის მიზნით, რაც საშუალებას მოგვცემს სამომავლო რეკომენდაციების სწორი ტაქტიკის შემუშავებისთვის. ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების თვალთ დაწახული სურათი, აღქმები და მათ მიერ წარმოდგენილი ანალიზის შედეგად მიღებული შედეგიდან კონკრეტული პრობლემების გამოკვეთა. შემდგომ მასზე მუშაობის და გაუმჯობესების გზების საძიებლად, რეკომენდაციებისა და სტრატეგიის სწორად დაგეგმვის მიზნით. კომპანიის შიდა დიაგნოსტიკა გვაძლევს საშუალებას გავაანალიზოთ სურათი, არამხოლოდ ჩვენი როგორც მკვლევარის დაკვირვების და ანალიზი საფუძველზე, რადგან მკვლევარი მხოლოდ საკუთარი აღქმებით ვერ შეძლებს სრული, ობიექტური სურათის შექმნას, ამიტომ თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული შედეგები არის ის საშუალება, რომელიც დაგვანახებს საკვლევ საკითხს ფართო სპექტრში.

კვლევის ამოცანები:

- კომპანიის თანამშრომლების თვალთ დასახული ორგანიზაციული სურათის წარმოდგენა.
- ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლების სხვადასხვა რგოლის მიერ ორგანიზაციული განვითარების დონის აღქმების შედარება.
- კვლევის შედეგად მიღებული სურათის ანალიზი, სწორი სტრატეგიის და რეკომენდაციების დასახვა.

საკვლევი საკითხი:

რა პრობლემის წინაშე დგას კომპანია, რომელიც პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გადადის?

კვლევის ხელის შემშლელი ფაქტორები:

წინამდებარე კვლევა ორგანიზაციაში ჩატარდა დამატებითი, კრიზისული გარემოს ფონზე, რამაც კვლევაში მონაწილე თანამშრომლების გულწრფელობას შესაძლოა შეუშალა ხელი. სტრესული გარემოს ფონზე, მონაწილეებმა გულწრფელი პასუხებისგან სასურველ პასუხებს შორის გააკეთეს არჩევანი, რათა არ მომხდარიყო ხელმძღვანელი პირების განაწყენება და არ დამდგარიყო სამსახურის დაკარგვის საშიშროება, მიუხედავად იმისა, რომ კვლევა იყო ნებაყოფლობითი და ანონიმური.

კვლევის მეთოდი:

კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით, კვლევაში გამოყენებული იქნა, როგორც რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, ასევე - თვისებრივი. წინამდებარე კვლევა ანკეტირების საშუალებით შედგა. ანკეტირება 7 კონსტიტუციური ელემენტის ფაზების მიხედვით დიაგნოზტიკის საკვლევი

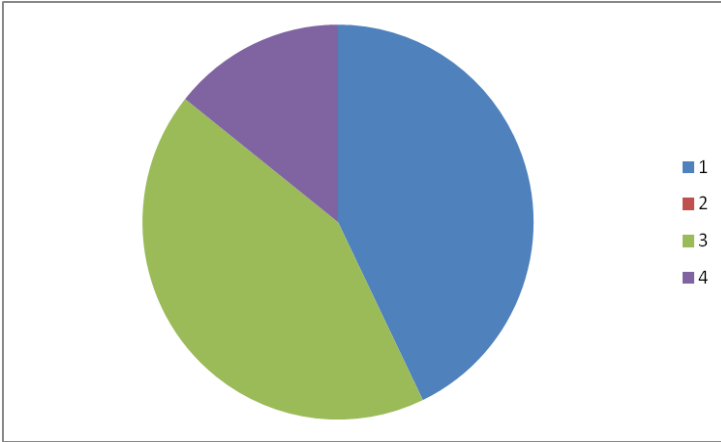
ინსტრუმენტის გამოყენებით ჩატარდა, რომელიც შემუშავებულია ფრიდრიხ გლაზლის მიერ. კვლევის ფარგლებში ასევე ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუ, ტოპ მენეჯმენტის ერთ-ერთი წამყვანი პოზიციის, კომერციული დირექტორის თანამდებობაზე მყოფ პირთან.

კითხვარი შედგენილია კომპანიის ანალიზისთვის 7 კონსტიტუციური ელემენტის გამოსაკვეთად, თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია

3.1 კვლევის შედეგები:

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, ჯამში 20 თანამშრომლიდან (სრული რაოდენობა) გამოკითხული იქნა 7 დასაქმებული, გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღეს: 2 ტოპ მენეჯმენტის, 2 შუა რგოლის მენეჯმენტის და 3 მოწინავე ხაზის თანამშრომელმა. კვლევაში გამოყენებული კითხვარი გვამლევს დიაგნოზტიკის საშუალებას 7 კონსტიტუციური ელემენტის მიხედვით. თითო კითხვა შეესაბამება კონსტიტუციური ელემენტის რაობას, ხოლო პასუხები ორგანიზაციული განვითარების ფაზებს თანმიმდევრულად. 1 - პიონერული ფაზა; 2 - დიფერენციაციის ფაზა; 3 - ინტეგრაციის ფაზა; 4 - ასოციაციის ფაზა.

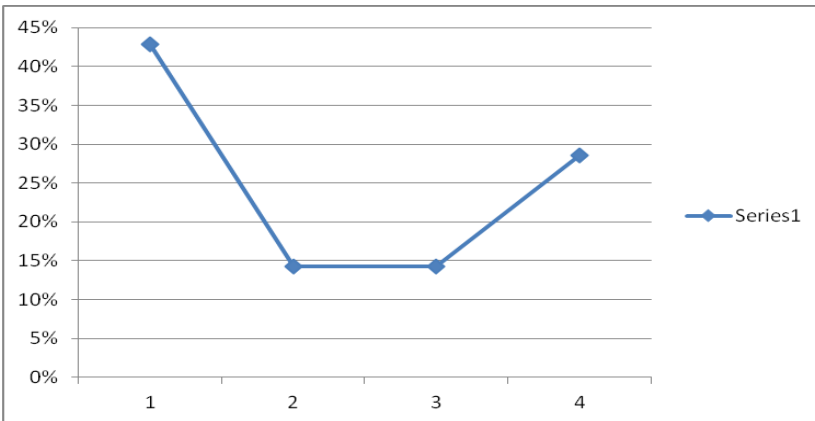
წინამდებარე გრაფიკში მოცემული 1 საკვლევ კითხვაზე, იმის გასარკვევად თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია მიზნის დასახვის თვალსაზრისით, შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა პიონერული ფაზა - 43%; ინტეგრაციის ფაზა - 43% და ასოციაციის ფაზა - 14%



მეორე საკვლევი კითხვა ეხება ორგანიზაციის პოლიტიკას და კონცეფციას, სადაც პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: პიონერული ფაზა - 14%; დიფერენციაციის ფაზა - 14%; ინტეგრაციის ფაზა - 43 %; ასოციაციის ფაზა - 29%

შემდეგი კითხვა გახლავთ ორგანიზაციული წყობის გამორკვევის საკითხი, რომელზეც პასუხები ასე გადანაწილდა: პიონერული ფაზა - 14%; დიფერენციაციის ფაზა - 57%; ასოციაციის ფაზა - 29%

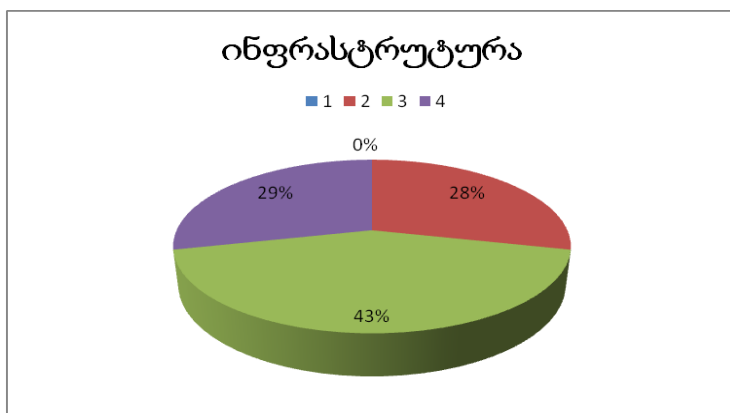
პროფესიულ წინსვლის შანსს შემდეგნაირად აფასებენ გამოკითხული თანამშრომლები: პიონერული ფაზა - 43%; დიფერენციაციის ფაზა -14 %; ინტეგრაციის ფაზა - 14%; ასოციაციის ფაზა - 29%.



მეხუთე კონსტიტუციური ელემენტის საკვლევ კითხვაზე, რომელიც ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილებას ეხება პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: პიონერული ფაზა - 14%; დიფერენციაციის ფაზა - 43%; ინტეგრაციის ფაზა - 14%; ასოციაციის ფაზა - 29%.

მეექვსე კონსტიტუციური ელემენტის გამოსარკვევად, თუ რომელ ფაზაში იმყოფება ორგანიზაცია პასუხები ასეთია: პიონერული ფაზა - 14%; დიფერენციაციის ფაზა - 29%; ინტეგრაციის ფაზა - 57%

მეშვიდე ელემენტი, რომელიც გვიჩვენებს ტექნიკურ აღჭურვილობას, კვლევის შედეგად მიღებული პასუხები ასეთია:



სიღრმისეული ინტერვიუ

ქვემოთ მოყვანილია სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგად გამოკვეთილი საკითხები. კომპანია „ავტოგრაფი - ტორტის ატელიეს“ კომერციული დიექტორის განცხადებით, 2019 იანვრიდან - ივნისის ჩათვლით ბოლო 6 თვის განმავლობაში, მას შემდეგ რაც კომპანიამ განიცადა რებრენდინგი და გახსნა 2 ახალი ობიექტი (დღევანდელი მონაცემით კომპანია ავტოგრაფი - ტორტის ატელიე სულ 3 სავაჭრო ობიექტით არის წარმოდგენილი ბაზარზე), ორგანიზაციამ განიცადა პროგრესი და რა თქმა უნდა გადადგა ბევრი მნიშვნელოვანი

ნაბიჯი განვითარების კუთხით; დაიწერა ბიზნეს განვითარების გეგმა, როგორც მარკეტინგული, ასევე სტრატეგიული თვალსაზრისით, ჩატარდა მომხმარებლის გამკითხვა ბაზრის მოთხოვნების გამოსაკვლევად, შეიქმნა გაყიდვების სტრატეგიული არხები, დაიწერა შინაგანაწესი, დაინერგა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და ჩატარდა რამდენიმე შიდა ტრენინგი. სწორედ აღნიშნულ პერიოდში გაიხსნა ორი ობიექტი, რომელთაგან ერთ-ერთის გახსნას რესპონდენტი არასტრატეგიულად მიიჩნევს და ფიქრობს, რომ ძალიან დიდი შეცდომა დაუშვეს დამფუძნებლებმა, როდესაც ზოგადად ფილიალების გახსნა გადაწყვიტეს ისეთ არასტრატეგიულ უბნებში, როგორცაა ვარკეთილის მე-3 მასივი (პირველი ობიექტი, რომელიც გაიხსნა 2018 წლის მარტში) და გლდანში შემელიძის ქუჩაზე. ორივე ობიექტი მიაჩნია, რომ კომერციის თვალსაზრისით, წამგებიანია და გაუმართლებელი რისკია. მხოლოდ 300 არაგველზე, სეუ-ს უნივერსიტეტთან გახსნილ ახალ ობიექტს მიიჩნევს წარმატებულად და ამბობს რომ ამ შემთხვევაში მოხდა წინასწარ დაგეგმა, გამოკითხვა და სტრატეგიულად შეირჩა ადგილმდებარეობა, მაშინ როდესაც წინა შემთხვევებში სრულიად ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების შედეგად იყო ადგილმდებარეობა შერჩეული, რამაც კომპანია არამიზნობრივ ხარჯებამდე მიიყვანა.

კომპანიაში აშკარად შესამჩნევი გახდა კრიზისული მდგომარეობა, კერძოდ არაპროფესიონალიზმისა და ნეპოტიზმის ფონზე, არასწორმა სტრატეგიულმა გადაწყვეტილებებმა, ორგანიზაციას მოუტანა ზიანი, კერძოდ პროდუქციის კონტროლში გაპარულმა ლაფსუსებმა, გასაყიდად გატანილი ნაწარმის ვარგისიანობის უკონტროლოდამ გამოიწვია არაერთი მომხმარებლის უკმაყოფილება და კომერციული თვალსაზრისით ზარალი მიადგა კომპანიას. პრობლემურია ის ფაქტიც რომ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ერთპიროვნულად, რაც იწვევს სრულ დემოტივაციას და კვალიფიციური თანამშრომლების უკმაყოფილებას, ამას მოწმობს ორგანიზაციიდან რამდენიმე მაღალკვალიფიციური კადრის გადინება, მიუხედავად მისი არსებობის მცირე ხნოვანებისა.

თანამშრომლების როლი ორგანიზაციის განვითარებაში უმათავრესად მიაჩნია ორგანიზაცია „ავტოგრაფი-ტორტის ატელიეს“ კომერციულ დირექტორს, თუმცა აქაც ხედავს პრობლემებს. „თანამშრომლები არ არიან თანაბარ პირობებში, აქვთ 12 საათიანი სამუშაო დრო, როდესაც ეს ყველანაირად ეწინააღმდეგება საქართველოს შრომის კანონმდებლობას. ასევე სამწუხარო რეალობაა, რომ თანამშრომლებს უწევთ ნეპოტიზმის, განწყობების, ახლობლობის და კოალიციური მიდგომებთან ურთიერთობა, წარმატება ამ ორგანიზაციაში, ნიშნავს იყო დირექტორთან დაახლოებული, ან ნათესაურ კავშირში“ - აცხადებს კომპანიის კომერციული დირექტორი.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და უმათავრესი პრობლემა კომპანიაში, როგორც სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარებისას გამოიკვეთა, გახლავთ კონფლიქტები. თანამშრომლებს შორის ხშირად ხდება გაუგებრობის მიზეზი არასწორი კომუნიკაცია, მოუწესრიგებელი სტრუქტურა, კერძოდ საკუთარი უფლებებისა და მოვალეობების არ ცოდნის, ან უგულვებელყოფის გამო მათი ბოროტად გამოყენება. აღნიშნულ ქცევას ხელს უწყობს ნეპოტიზმი, რაც ასევე უდიდეს პრობლემას წარმოადგენს კომპანიაში პროფესიონალიზმის კუთხით. ე.წ ნათესავ-მეგობრები თავს უფლებას აძლევენ ჩაერიონ საქმეში, რომელიც მათი კომპეტენციის საზღვრებს საკმაოდ სცილდება. მაგალითად, მიუთითონ მაღაზიის მენეჯერებს რა პროდუქტი უნდა შეუკვეთონ წარმოებას, მაშინ როცა ბაზრის მოთხოვნები სულ სხვაა. გაუკონტროლონ მაღაზიის მენეჯერს სამუშაო პროცესები, დააკვირდნენ კამერებს, მაშინ როცა ამ ფონზე, საკუთარი საქმიანობის სფერო მოსაწესრიგებელი აქვთ.

ასევე ძალიან დიდ პრობლემას წარმოადგენს, წარმოების ხელმძღვანელის მიერ მენეჯმენტში, კადრების კვალიფიკაციაში, მარკეტინგულ ხედვებში ჩარევა, რაც თავისთავად არაპროფესიონალურ მიდგომებს კიდევ ერთხელ ადასტურებს, მაშინ როცა წარმოებას აქვს უამრავი პრობლემა, როდესაც დაულაგებელია პროცესები თავად წარმოებაში, არ უნდა ხდებოდეს სხვის საქმეში ასე უხეშად მონაწილეობის მიღება და უმათავრესი პრობლემა, თავი და თავი გახლავთ, თავად დამფუძნებელი, რომელიც ზემოთ აღნიშნული ქმედებების

უფლებას აძლევს კომპანიაში მომუშავე კადრებს. ეს ნიშნავს რომ ის თავად არ არის მოწოდების სიმაღლეზე, ან არ შეუძლია ამ პროცესების გაკონტროლება სხადასხვა მიზეზების გამო.

საბოლოო დასკვნამდე რომ მივიდეთ და გამოსავალზეც ვიფიქროთ რესპონდენტი აყალიბებს საკუთარ ხედვას. მისი თქმით 2019 წლის ბოლომდე ორგანიზაციამ უნდა შეამციროს შიდა ხარჯები, შეამციროს წარმოების დეპარტამენტის მიერ კაპიტალის არამიზნობრივი ხარჯვა, მოხდეს კომპანიაში მომუშავე კადრების ანალიზი, კერძოდ გაბერილი ხელფასებისა და არაპროფესიონალი მენეჯმენტის გაცხრილვა და პროფესიონალი კადრებით ჩანაცვლება. ორგანიზაცია დგას ფინანსური კრიზისის წინაშე, ამიტომ დახმარების გარეშე ის ამ კრიზისს ფიზიკურად ვერ გაუმკლავდება, ივნისის თვეში მაგალითად, ხელფასების გაცემა მოხდა 20 დღის დაგვიანებით, რაც თავისთავად კიდევ უფრო დიდი პრობლემის წინაშე აყენებს კომპანიას, რამაც შესაძლოა დააკარგვინოს ადამიანური რესურსი, რომლის გარეშეც ის ვერ შეძლებს გამართულად მუშაობას. ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუს დროს კომერციული დირექტორი საუბრობს აუცილებელობებზე, გადაიხედოს სახელფასო პოლიტიკა, რადგან ამ მიმართულებითაც არის დიდი გარღვევა ბიუჯეტში. არ შეიძლება კომპანიაში, სადაც ჯერ საკუთარ ხარჯების დაფარვამდეც ვერ გასულა ფინანსური დეპარტამენტი, ხელფასის ბიუჯეტი იყოს 26 000 ლარი. გამოიკვეთა კომპანიაში არსებული სერიოზული პრობლემა ნეპოტიზმის მხრივ, სრულიად გამოუსადეგარი თანამშრომლები არიან დანიშნულები ისეთ საპასუხისმგებლო თანამდებობებზე, როგორცაა ფილიალის მენეჯერი, წარმოების ხელმძღვანელი და ა.შ. ბოლო თვეების განმავლობაში, მათი დაუდევრობის გამო კომპანიამ რამდენიმე ათასი ლარის ზარალი მიიღო, თუმცა შესაბამისი რეაგირება არ მოჰყოლია ამ ქმედებებს გენერალური დირექტორის მხრიდან, რადგან აღნიშნულ თანამდებობებზე დანიშნულნი არიან მისი ახლო ნათესავები და მასთან დაახლოებული პირნი, მაშინ როდესაც სხვა ფილიალის მენეჯერი, რომელიც მენეჯერის უფლება-მოვალეობასთან ერთად ითავსებს ფილიალისთვის საჭირო გარკვეულ ცომეულის სახეობის ცხოხასაც და მუშაობს დღეში 14-16 საათი და მისი მუშაობა ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის (პროფესიონალიზმისა

და ერთგულების მხრივ), მიუხედავად ამისა, როგორც კადრი მას არასათანადოდ აფასებს დამფუძნებელი და არ მოსწონს მხოლოდ გარგნობიას გამო. ასეთი არაპროფესიონალური მიდგომები საფუძველს იძლევა, რომ კომპანიაში არსებული პრობლემები, მოგვარების ნაცვლად უფრო და უფრო გაღრმავდება.

და ბოლოს, კვლევის შედეგად გამოიკვეთა კომერციული დირექტორის, ნატალია ჩიკვაიძის რეკომენდაციები კომპანიაში შექმნილი კრიზისების აღმოფხვრის მიზნით, თუ რაში ხედავს გამოსავალს კომპანიის ამჟამინდელი კომერციული დირექტორი იგი გვპასუხობს: „ორგანიზაცია იხლიჩება სტრუქტურირებულ და არასტრუქტურირებულ, კომერცულ და არაკომერციულ, სტრატეგიულ და არასტრატეგიულ მიდგომებს შორის, ხშირია კონფლიქტები, გაუგებრობები, საკუთარი პასუხისმგებლობების სხვაზე გადაბრალევა, რაც კიდევ უფრო ამძაფრებს დაძაბულობას. კომპანია დგას სერიოზული კრიზისისა და არასტრატეგიულად გადადგმული ნაბიჯების გამო უდიდესი გამოწვევების წინაშე, ამიტომ მხოლოდ სერიოზული მიდგომები, (რაც ხშირად არ ახასიათებს თვით დამფუძნებელსაც კი) სტრატეგიული კურსის აღება, კაპიტალის სწორი წარმართვა და კომერციულად მომგებიანი ობიექტის გახსნა ცენტრალურ უბანში იქნება სწორი ნაბიჯები, რაც ჩვენს კომპანიას მისცემს გამოსავლისკენ გეზს“ - აცხადებს კომპანია „ავტოგრაფი - ტორტის ატელიე“-ს კომერციული დირექტორი.

თავი 4 დასკვნა

წინამდებარე კვლევამ საფუძველი მოგვცა მოგვეხდინა ორგანიზაციის დიაგნოზტიკა 7 კონსტიტუციური ელემენტის საფუძველზე და ასევე გაგვეანალიზებინა კომპანიაში დასაქმებულთა ხედვა კომპანიის კრიზისების, გადადგმული ნაბიჯებისა და მისი განვითარების სამომავლო პერსპექტივის ჭრილში.

კომპანიაში „ავტოგრაფი - ტორტის ატელიე“ დასაქმებულთა უმრავლესობის აზრით არსებობს სირთულეები, რომლის წინაშაც დგას ორგანიზაცია და რომლის გადალახვის გზებიც მენჯმენტმა სწორად უნდა დაგვემოს, რათა მოხდეს მისი სწორი განვითარება და წინსვლა.

ორგანიზაციაში დასაქმებულების უმრავლესობა უკმაყოფილოა სამუშაო დატვირთვის და დაკისრებული მოვალეობების გამო, რაც მათ როგორც დასაქმებულებს არ ევალუაბათ და აქვთ უსამართლობის განცდა. დასაქმებულთა გარკვეული ნაწილი ასევე ფიქრობს სამსახურის შეცვლას, რადგან მსგავსი დატვირთვით მუშაობა მათვის ძალიან დამთრგუნველი და დამღლეელია.

როგორც სიღრმისეულმა ინტერვიუმ გვაჩვენა, ორგანიზაციაში არის „ბრძოლა“ პოზიციების გასამაგრებლად და მოსაპოვებლად, პიონერი მმართველი კი შესუსტებული და არადამაჯერებელია, პრობლემები გვაქვს ასევე სისტემურობის დამკვირდებასთან, უფლება-მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების გათავისებებასთან, ყოველივე ზემოთ თქმული კიდევ ერთხელ ადასტურებს პიონერული ფაზიდან დიფერენციაციის ფაზაში გადასვლის კრიზისს.

როგორც ნაშრომის დასაწყისში ითქვა წინამდებარე საკვლევი საკითხი და კომპანია არჩეულ იქნა იქიდან გამომდინარე, რომ თავად მქონდა პასუხისმგებლობა მეზრუნა კომპანიის ორგანიზაციული განვითარებაზე, აღნიშნულ პოზიციაზე კომპანია „ავტოგრაფი - ტორტის ატელიე“-ში ვიმუშავე 3 თვის მანძილზე, რაც საკმარისი გამოცდილება აღმოჩნდა იმისთვის, რომ საერთო სურათი წარმომედგინა კომპანიაში არსებული პროცესების ანალიზის და სისტემის თავისებურებების შესახებ. ასევე მოცემულია მსჯელობები იმ აღმოჩენებზე, რაც წინამდებარე ორგანიზაციაში მუშაობის შედეგად გამოიკვეთა.

კომპანიაში ჩემი მუშაობის შემადგენელი ნაწილი გახლდათ: ადამიანური რესურსების მართვა, ოფის მენეჯერის ფუნქცია-მოვალეობები, მარკეტინგულ აქტივობებსა და გაყიდვების სტრატეგიის შექმნაში უშუალოდ მონაწილეობა, ტრენინგები, სოციალური მედიის მართვა. სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულების დაწყების დღიდან კომპანიაში დავიწყე მუშაობა სტრუქტურის ჩამოყალიბების მიმართულებით. წარმოიქმნა სხვადასხვა განყოფილებები: ტოპ მენეჯმენტი, წარმოების ხაზი, გაყიდვების და მაღაზიების თანამშრომლების მიმართულებით. წინამდებარე დასკვნაში

განსაკუთრებულად უნდა გამოვყოთ კონფლიქტების, ნეპოტიზმის პროფესიონალიზმისა და კომუნიკაციების პრობლემები.

როგორც უკვე ზემოთ კვლევებისა და დაკვირვებების შედეგად ავნიშნეთ, საკვლევო ორგანიზაცია იმყოფება პიონერული ფაზის კრიზისში, როდესაც ცდილობს დიფერენციაციის ფაზის ელემენტების შემოტანას, თუმცა ცვლილებებს რა თქმა უნდა ახლავს პრობლემები, მიუღებლობა და კონფლიქტები.

წინამდებარე დაკვნის ნაწილში განსაკუთრებულად უნდა გამოვყოთ ერთი ფაქტორი, იმისვის რომ კომპანია განვითარდეს აუცილებელია მზაობა, კერძოდ აქ დასაქმებული კადრების მხრიდან, განსაკუთრებით კი გადაწყვეტიების მიმღები პირებისგან მზაობაა გადამწყვეტი - ორგანიზაციული განვითარების პროცესების დასაწერგად და პრაქტიკაში ასამუშავებლად.

მუშაობის პოცესში კომპანიამ განიცადა სწრაფი ზდა და ცვლილებები, რამაც ბუნებრივია ორგანიზაციაში გააჩინა პრობლემები და კონფლიქტები. მოხდა დასაქმებულთა უცაბედი ზრდა ერთი თვის მანძილზე დასაქმებულ იქნა 16 ახალი თანამშრომელი, 3 თვეში გაიხსნა 2 ახალი ფილიალი, მათ შორის ერთ-ერთი მათგანი გახლდათ სათაო ოფისი, სადაც ასევე მიმდინარეობდა საწარმოო პროცესები. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნე კომპანიაში გაჩნდა დეპარამენტები, თავისი უფლება-მოვალეობებითა და კონკრეტული საქმიანობის სფეროთი, მოხდა რამდენიმე როტაცია, ახალი კადრების დამატება და შესაბამისად წარმოიშვა კომუნიკაციის პრობლემები, რამაც ასევე წარმოშვა კონფლიქტები. მოდით დავიწყოთ კონფლიქტების განხილვით და მივყვეთ ზემო დასახელებული პრობლემების დეტალურ განხილვას.

ახალი კადრის გაჩენამ კომპანიაში და მისი სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმამ ორგანიზაციაში რამდენიმე კონფლიქტის კერა წარმოქმნა. როტაციის შედეგად ერთ-ერთი ფილიალის მენეჯერი გადაყვანილ იქნა დისტრიბუციის მიმათულებით, ხოლო მის ადგილას დაინიშნა ახალი კადრი, შესაბამისად, ახალმა მენეჯერმა წარმოადგინა ახალი სამუშაო პრინციპები და შეადგინა ახალი სტანდარტი. სიახლეებმა ძველ მენეჯერში აღძრა

გარკვეული დაპირისპირების გრძნობა, რაც რამდენჯერმე შელაპარაკების მიზეზიც გახდა. ასევე წარმოიშვა კონფლიქტები დისტრიბუციასა და წარმოებას, წარმოებასა და ქსელს შორის. პროცესების თანმიმდევრობის დარღვევის გამო ხშირი გახდა შელაპარაკება და ერთმანეთის პროფესიონალიზმის განხილვის თემა წარმოიშვა. კონფლიქტების გარკვეული დოზა გაჩნდა ასევე ტოპ მენეჯმენტში, რადგან თავად დამფუძნებელი აღმოჩნდა ცვალებადი გადაწყვეტილებების მქონე, თუმცა ამაზე ვრცლად შემდგომ ვისაუბროთ.

ზემოთ აღწერილი კონფლიქტების ფონზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პიონერიული ფაზიდან, „ოჯახიდან“ სტრუქტურულ სამუშაო პროცესებსზე გადასვლა მტკივნეული და პრობლემების შემცველი პროცესია ორგანიზაციულ განვითარებაში. პიონერულ მმართველობას მიჩვეული ადამიანები ადვილად ვერ ეგუებიან ახალ მოვალეობებს და ე.წ დაწერილ სამუშაო პროცესებს, რადგან ისინი აქამდე აკეთებდნენ ყველაფერს ერთად, ახლა თავს გრძნობენ ჩარჩოებში და შესაძლოა ძალაუფლების დაკარგვის შიშსაც განიცდიან. ახალი თანამშრომლები კი მიუხედავად ჩანაცვლებისა საკუთარ კონკურენტებად მიაჩნიათ. ამას მოწმობს ხშირად ძველი თანამშრომლებისგან წარმოთქმული ისეთი ფრაზები, როგორიცაა: „ შენ რა იცი ეგ როგორ კეთდება“; „მოიგონა ახლა ახალი ველოსპიედი“; „ორი დღის მოსული ხარ და ჯერ საქმე ისწავლე, როგორ კეთდება“...

კიდევ ერთი და უმთავრესი პრობლემა გახლავთ დაუმორჩილებლობა, როდესაც კომპანიაში გაწერილ წესებსა და დებულებებს, ახლად შემუშავებულ სტანდარტებს დასაქმებულთა უმრავლესობა ვერ ეგუება, ეს განსაკუთრებულად ეხება ძველ თანამშრომლებს, რომლებიც აქამდე თავს ცენტრალურ ფიგურებად თვლიდნენ, ახლა კი მხოლოდ ის საქმე ევალებათ რაც მათი პასუხისმგებლობის არეალში მოექცა. ისინი აქამდე მიჩვეულები იყვნენ ყველა პრობლემის ერთად გადაჭრას, ფიქრობდნენ რომ მათი პროფესიონალიზმი ასულდგმულებს კომპანიას, რომ ისინი შეუცვლელელები არიან და მათ მხრებზე დგას მთელი საწარმო. ახლა, კი ახალი სტანდარტით ისინი აღმოჩნდნენ გაუგებრობაში, ევალებათ მხოლოდ კონკრეტული საქმე და გარკვეულწილად

ფსიქოლოგიურ დონეზე განიცდიან ეგოცენტრულობას, როგორ შეიძლება კონკრეტული, ნებისმიერი საკითი გადაწყდეს მათ გარეშე და როგორ არ უნდა იყვნენ ჩართული ყველა პროცესში - ეს მათთვის წარმოუდგენელი და მტკივნეული ხდება, ამიტომ იწყება ბრძოლა პოზიციების შესანარჩუნებლად და ირღვევა ბალანსი. ჩნდება ინფორმაციული ქაოსი, რადგან ყველა ძველი თანამშრომელი ეჭიდება იმას, რაც აქამდე შეუქმნია და პიონერ მმართველთან ხდება ყოველივე ამის განხილვა, თუ როგორ იჩაგრებიან ისინი ამ ახალი სტანდარტების ფონზე. მისტირიან ძველ „ბედნიერ“, „ოჯახურ“ ცხოვრებას და მის დაბრუნებაზე აძლევენ რჩევებს საყვარელ მმართველს, რომელიც თავადაც განიცდის კრიზისს და ცდილობს გაამყაროს საჩივრების საფუძველი, რათა არ დაკარგოს ის „ძღვეამოსილება“, რაც აქამდე ახასიათებდა და როგორც აქამდე მართავდა კომპანიას.

კიდევ ერთი დამაბრკოლებელი და დამახასიათებელი ნიშანი წინამდებარე ორგანიზაციისთვის გახლავთ არამდგრადობა, მიზნებსა და ორგანიზაციის პოლიტიკაში.

ორგანიზაციის მიზანი ჩამოყალიბების დღიდან მდგომარეობს მის განსაკუთრებულ კონცეფციაში, იპოვნოს და დაიმკვიდროს სახელი ბაზარზე, როგორც განსაკუთრებული გემოების შემქმნელმა. შეიტანოს სიახლე ტრადიციულ კონდიტერიასა და თანამედროვე ტენდენციების საფუძველზე შექმნას: ახალი, განსხვავებული, ორიგინალური გემოების ხაზი, თუმცა კომპანიის საქმიანობა რეალურად ძალიან შორსაა მიზანთან, რომლის დასახვაც მოხდა მისი შექმნისას. ხშირია ამის გამო გაურკვეველობა მარკეტინგულ და წარმოების სამსახურებს შორის. მიზანი არის სხვა, ხოლო პროდუქტი ვერ პასუხობს მიზნის კონცეფციას.

ხშირი ცვლილება გეგმების და იმპროვიზირებული მიდგომები ორგანიზაციაში უკვე მიუღებელი ხდება, რადგან არასტრუქტურული მუშაობა ხშირად წარმოშობს ისეთ პრობლემებს, რაც ფინასურ ზარალს აყენებს კომპანიას. რამდენიმე მაგალითის საფუძველზე შეგვიძლია დავრწმუნდეთ ზემოთ თქმულში. მაგალითად, დისტრიბუციის განრიგი: ორგანიზაციაში შემუშავებული სტანდარტის მიხედვით დისტრიბუციამ ყოველი სამუშაო დღის ბოლოს უნდა მოამარაგოს ფილიალები მათ მიერ მოთხოვნილი

პროდუქციით, რაც თავის მხრივ უგულვებელყოფილია წარმოების მხრიდან, წარმოება აწვდის პროდუქციას არა ფილიალის მოთხოვნის შესაბამისად, არამედ საკუთარი რესურსიდან გამომდინარე, რაც დამზადებული აქვს, რაც ქმნის კომერციულად წამგებიან ვითარებას და კომპანია კარგავს გაყიდვების შესაძლებლობას.

ორგანიზაციული სტრუქტურა, ისევე როგორც სხვა კონსტიტუციური ელემენტები განიცდის არამდგრადობას. ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული დანაყოფები, რგოლები, დეპარტამენტები, ფორმალურად არის დაქვემდებარებული ერთმანეთთან, წარმოების ხაზი ექვემდებარება გენერალურ დირექტორს და კომერციას, გენერალურ დირექტორს და კომერციას ასევე ექვემდებარება მაღაზიათა ქსელი, ორგანიზაციული განვითარებისა და მარკეტინგის სამსახურები. სტრუქტურული პრობლემა გვაქვს ძირითადად ისევე წარმოებასა და კომერციას შორის, რადგან წარმოება ვერ აკმაყოფილებს იმ სტანდარტებს, რაც მოცემულია ბაზრის მოთხოვნილებების, ორგანიზაციული მიზნის და პოლიტიკის სახით. სხვა დეპარტამენტებს შორის მეტ-ნაკლებად სტრუქტურა დაცულია და მიმდინარე პროცესები სტანდარტიზებულია.

ადმიანური რესურსების და მათი როლი ორგანიზაციაში წარმოდგენილია არაჯანსაღი გარემოს პირობებში, რაშიც იგულისხმება ნეკოტიზმის, გარკვეული ახლობლობის ტენდენციების საფუძველზე თანამშრომელთა არათანაბარ პირობებში ჩაყენება, დაწინაურება და პრივილეგიებით სარგებლობის შესაძლებლობა. მაგალითად, პირადი სიმპათიით კადრის დაწინაურება და მისი სამსახურში მოსვლის გრაფიკის დარღვევის უგულვებელყოფა. კვალიფიციური კადრის გაშვება სამსახურიდან, ყოველგვარი მიზეზის გარეშე და საკუთარი მეგობრის აღნიშნულ თანამდებობაზე დანიშვნა. მაშინ როდესაც ცაკლეულ შემთხვევებში, სხვა თანამშრომლების მხრიდან მსგავსი დარღვევის შემთხვევაში მიღებულია ზომები: ხელფასის ჩამოჭრა და ა.შ. რაც თავისთავად იწვევს თანამშრომელთა დემოტივაციას და არაჯანსაღ ორგანიზაციულ გარემოს. ასევე დიდ პრობლემას წარმოადგენს სამუშაო დროის არასწორი გადანაწილება

და საქართველოს შრომის კოდექსის შედეგად დადგენილი სამუშაო განსაზღვრული დროის უგულვებელყოფა, ყოველგვარი ზეგანაკვეთური ანაზღაურების გარეშე.

კონფლიქტების მართვის მიკერძოებული მიდგომები კიდევ ერთი პრობლემაა ორგანიზაციისთვის. კონფლიქტები მსგავსი სიტუაციისთვის, როგორშიც კომპანია იმყოფება ჩვეულებრივი დამახასიათებელი პრობლემაა, თუმცა აქ მთავარი ისაა, რომ კონფლიქტის მართვის არაობიექტური მიდგომები კიდევ უფრო აღრმავებს უკმაყოფილებას და უსამართლობის განცდას. კერძოდ, კონფლიქტის გადაწყვეტა ხდება, ერთპიროვნული შეხედულებით და არა სიტუაციური ანალიზის შედეგად, რაც კვლავ აზარალებს კომპანიას და შეცდომები, რომლებიც უნდა გამოსწორდეს ანალიზის შედეგად, დროებით შეუმჩნეველი ხდება. ხშირია კონფლიქტები ახალ და ძველ თანამშრომლებს შორის, რაც კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ ბუნებრივი პროცესია გარდამავალი ფაზის და არამართო გარდამავალი ორგანიზაციისთვის, თუმცა აქ მნიშვნელოვანია ორივე მხარისთვის ობიექტური მედიაციის პროცესის მოძებნა და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება, რათა კვლავ არ მოხდეს კონკრეტული თანამშრომლების გამოყოფა, ან დემოტივაცია, რაც ისევ და ისევ აზარალებს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და პროცესებს.

ორგანიზაციაში სამუშაო პროცესების და დაგეგმვის კულტურა უკვე არსებობს, ყოველკვირეულად იგეგმება მომავალი კვირის სამუშაო გეგმები, ტარდება თათბირი, რომელსაც ესწრება ყველა რგოლის მენეჯერი და განიხილება კონკრეტული პრობლემური, თუ დასაგეგმი საკითხები, რაც ორგანიზაციისთვის დიდი წინ გადადგმული ნაბიჯია დიფერენციაციის ფაზისკენ. თავისთავად ხარვეზები აქაც ჩანს, რადგან თანამშრომელთა უმრავლესობა მიჩვეულია პიონერულ მმართველობას და ამიტომ აქცენტი გადატანილია დირექტორის ყურადღების მიპყრობასა და მის „მოხიზვლაზე“, აქაც არის დარღვევა. სამწუხარო რეალობაა, რომ თანამშრომლები საკუთარი თავის წინ წამოწევის მიზნით არ ერიდებიან სხვა თანამშრომლის, თუ კოლეგის კრიტიკას და დადანაშაულებას, პასუხისმგებლობის მოხსნის მიზნით, პროცესების არასწორი მიმდინარეობის შემთხვევაში

ხდება ბრალეულობის სხვაზე გადაბრალევა, რეალური პრობლემის უგულვებელყოფა და საკუთარი კეთილდღეობის წინ წამოწევა, რაც ასევე დამახასიათებელია პიონერული ფაზის კრიზისული პროცესების მქონე ორგანიზაციისთვის.

ორგანიზაცია იყენებს თანამედროვე მანქანა დანადგარებს, აღჭურვილია თითქმის ყველა პრიორიტეტული ტექნიკური საშუალებებით. აქვს იჯარით აღებული შენობა-ნაგებობები, რომლებიც საკმაოდ დიდ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული და ერთ-ერთ დიდ პრობლემას ქმნის ორგანიზაციის ფინანსური რესურსის სწორად გადანაწილებისთვის. წინამდებარე ანალიზის მიხედვით, ორგანიზაციამ არასწორად შეარჩია, როგორც კომერციული თვალსაზრისით, ისე დანახარჯების მხრივ ობიექტები, მაგალითად ყოვლად დაუშვებელია გქონდეს 3 მოქმედი ობიექტი და აქედან არცერთი მდებარეობდეს ქალაქის ცენტრალურ, ან ხალხმრავალ ადგილას. მხოლოდ 1 ობიექტი შეირჩა მარკეტინგულად სწორ ადგილას უნივერსიტეტ სეუს მოპირდაპირე მხარეს, რაც კომერციულად ამართლებს ობიექტში გადახდილი იჯარის ოდენობას. უნდა აღინიშნოს რომ დანარჩენი 2 ობიექტი ქალაქის გარეუბნებში, დაუსახლებელ ადგილებშია განთავსებული: ვარკეთილის 3 გზის სამანქანო ნაწილის მიმდებარედ დაუსახლებელ პუნქტში და გლდანში შეშელიძის ქუჩაზე ასევე დაუსახლებელ ადგილას. სამწუხაროდ, ეს დანახარჯები არის ორგანიზაციის დაარსებიდან ერთ-ერთი არასწორი სტრატეგიის შედეგი, სადაც კომპანია აღმოჩნდა ერთპიროვნული გადაწყვეტილების შედეგად. აღნიშნული ფულადი რესურსის გამოყენება არასწორი სტრატეგიის ის ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციის არსებობას საფრთხის წინაშე აყენებს. ობიექტები კომერციულად ვერ იტვირთება და ვერ ახერხებს დანახარჯების ანულირებასაც კი.

4.1 რეკომენდაციები

როგორ უნდა გაიაროს ორგანიზაციამ ზემოთ მოცემული და აღწერილი კრიზისი? რა ცვლილებების და სტრატეგიის დანერგვა გამოიყვანს კომპანიას კრიზისიდან?

წინამდებარე მსჯელობის მიზანია, ანალიზის შედეგად მიღებული დასკვნის საფუძველზე დავსახოთ გამოსავალი და რეკომენდაციები, რაც კომპანია „ავტოგრაფს -

ტოტის ატელიე“ გამოიყვანს კრიზისიდან და შეძლებს წარმატებული საქმიანობის გაგრძელებას.

როგორც ზემოთ აღნიშნულ დიაგნოზტიკაში დავინახეთ, თითოეული კონსტიტუციურ ელემენტს აქვს თავისი კრიზისული დამახასიათებელი მოცემულობა, რაც საჭიროებს ცალ-ცალკე განსაზღვრას. დავიწყეთ პირველი კონსტიტუციური ელემენტი: ორგანიზაციის მიზანი და იდენტობა - თავდაპირველად კომპანიის მიზანს წარმოადგენდა განსაკუთრებულობის, ორგინალურობის და განსხვავებულობის შექმნის იდეა, რაც შემდგომ სამუშაო პროცესებში დაიკარგა და უგულვებელყოფილ იქნა. რამაც ორგანიზაცია კიდევ ერთხელ დააყენა დაბნეულობის წინაშე. რას ვემსახურებით და საით მივდივართ სწორედ ჩვენი მიზნის უმთავრესი ნაწილია და ყოველდღიურობაში უნდა მოხდეს მისი დანერგვა. ორგანიზაციამ და მისმა ყველა თანამშრომელმა უნდა გაითავისოს მთავარი: რას ემსახურება მათი მუშაობა და რა მიზანი აქვს ორგანიზაციის არსებობას. ამიტომ სამუშაო რუტინისა და გამოწვევების მიუხედავად ყოველი ქმედება თანამშრომლების მხრიდან მიზნის გარშემო უნდა მიმდინარეობდეს. ამაში განსაკუთრებულად დიდი როლის შესრულება მოუწევს ხელმძღვანელ მენეჯმენტს, რათა მათმა ქვეშევრდომებმა იმუშაონ მიზნისთვის და არა უბრალოდ ქაოტურად. თუ იცი რას ემსახურები, უფრო მარტივია იმუშაო სწორად, უმიზნო საქმე კვლავ და კვლავ აწყდება პრობლემებს და გაურკვეველობებს,

სამუშაო პროცესების დაგეგმვასა და პოლიტიკაში, არსებულ პრობლემებს განაპირობებს არასტრუქტურირებულად მომუშავე გარკვეული რგოლები, შესაბამისად ორგანიზაციაში შემუშავებული სტანდარტის დაცვა თანაბრად უნდა მოხდეს ყველა თანამშრომლის მიერ და დაცული უნდა იქნეს სიზუსტე და თანმიმდევრობა. დროულად გაკონტროლდეს პროცესები შესაბამისი პასუხისმგებლობის მქონე მენეჯმენტის წარმომადგენლების მიერ და განხორციელდეს დადგენილი სანქციები, არასწორად შესრულებული სამუშაოს და დაუდევრობით მოქცევის შემთხვევებში, გადაიდგას შესაბამისი ნაბიჯები, სტრუქტურის სწორად ჩამოყალიბების მიზნით, თუ რომელიმე

კონკრეტული სტრატეგია არ ამართლებს, გადაიხედოს და განიხილოს მენეჯმენტის მიერ და შემუშავებულ იქნას რეალისტური და სასარგებლო სტრატეგიული მიდგომები.

ადამიანური რესურსების სწორი გადანაწილება და მათი როლი ორგანიზაციაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კონსტიტუციური ელემენტია. ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ის მანკიერი თვისებები, რომელიც პიონერული ფაზის გადამწიფების საფუძველზე ჩნდება ორგანიზაციაში. ჩვენ ზემოთ უკვე განვიხილეთ პრობლემები, რომლის წინაშეც მოცემული საკვლევო ორგანიზაცია დგას. მიკერძოებულობა, ნეპოტიზმი და არათანაბარი სამუშაო პირობები, არასწორი სამუშაო გრაფიკები - სწორედ ამ პრობლემების წინაშეა ადამიანური რესურსების მხრივ კომპანია - „ავტოგრაფი ტორტის ატელი“. პირველ რიგში, დღის წესრიგში უნდა დადგეს თანამშრომელთა თანაბარ პირობებში მუშაობის საკითხი, უნდა ჩამოყალიბდეს შეფასების სისტემა და ობიექტურად განისაზღვროს შესრულებული სამუშაოს შედეგები, რის საფუძველზეც ორგანიზაციაში მოხდება დასაქმებულთა, წახალისება, დაწინაურება და მოტივაციის სისტემების დანერგვა. დირექტორის მხრიდან უნდა გამოვლინდეს კეთილი ნება ორგანიზაციაში დასაქმებული მისი სანათესავო და სამეგობრო მოექცეს იმ ჩარჩოებში, რაც ისევ და ისევ კომპანიის ინტერესებს ემსახურება.

უფლება მოვალეობების სწორი გადანაწილება შემდეგი მნიშვნელოვანი და აუცილებელი ფაქტორია, ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის დიფერენციაციის ფაზაში დასამკვიდრებლად და წინამდებარე კრიზისის აღმოსაფხვრელად ყველა ახლად ჩამოყალიბებულმა დანაყოფმა უნდა შეასრულოს თავისი როლი და გაითავისოს, რომ აქამდე მიჩვეული ყველა საქმის კეთება დასრულდა. ახლა ყველას აქვს თავისი როლი და თავისი ფუნქცია მოვალეობები, შესაბამისად მის ხარისხიანად შესრულებაზე უნდა იყოს პასუხისმგებელი. აქაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი, კონტროლის როლი აკისრია მაღალ მენეჯმენტს, რათა მოხდეს სტანდარტის სრული დანერგვა და განხორციელება.

კიდევ ერთი და ვფიქრობ განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ტექნიკური საშუალებების სწორი განსაზღვრაა საჭირო. უნდა მოხდეს შენობა-ნაგებობების კომერციულად განსაზღვრა. საუკეთესო ვარიანტია, შეიცვალოს ის ობიექტები, სადაც არა მიზანმიმართულია სავაჭრო ობიექტის განთავსება, თუ ეს შესაძლებელია. სხვა შემთხვევაში სამომავლო სტრატეგიის სწორი ჩამოყალიბებაა საჭირო, უნდა მოხდეს ახალი ობიექტების კომერციულად დაგეგმვა და ანალიზი, წინასწარ ჩატარდეს მინიმალური კვლევა, თუ სადაა მოთხოვნა მსგავს ობიექტებზე და კვლევის საფუძველზე განისაზღვროს შემდგომ ობიექტების გახსნა.

თემის დასასრულს მინდა აღვნიშნო, მუშაობის პროცესში გამოკვეთილი თავისებურებანი. პირველად გახლდით ორგანიზაციის განვითარების ხელმძღვანელი, ამ პოზიციაზე დასაქმებული ორგანიზაციის შიგნით და შესაბამისად გავაკეთე პროფესიული დასკვნები, რომელიც ჩემს პირად გამოცდილებას ეფუძნება. ვფიქრობ, რომ ორგანიზაციის შიგნით ამ პოზიციაზე მუშაობა, საკმაოდ რთული და ამავე დროს საინტერესოა, თუმცა არის ზღვარი, რომლის დაცვაც აუცილებლად გვიწვევს. ორგანიზაციის განვითარების ანალიზის საუკეთესო საშუალებაა, როდესაც თავად ხარ მონაწილე, მაგრამ ამავე დროს შესაძლოა ეს გახდეს ხელისშემშლელი პირობა, რადგან გარკვეული დროის შემდგომ თავად ხდები ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილი, რაც გაკარგვინებს ობიექტურობის შეგრძნებას და შესაძლოა, ვეღარ დაინახო გვერდიდან ის ობიექტური მიზეზები, რაც ორგანიზაციას კრიზისში აყენებს, ამავე დროს მნიშვნელოვანია თავად ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შენდამი დამოკიდებულების და ურთიერთობის ზღვარი, რადგან ისინი აღგიქვამენ როგორც თანასწორს, თანამშრომელს და შესაბამისად პასუხისმგებლობის თანაზიარს, მაშინ როდესაც ვიცით, რომ ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტი, არის პროფესიონალი, რომელიც გარედან გაჩვენებს სურათს და თავად თანამშრომლების პასუხისმგებლობისა და განვითარების საფუძველზე ახორციელებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გარდაქმნას.

თავი 5 ბიბლიოგრაფია

www.ebrary.net:

https://m.ebrary.net/2911/management/organizational_development?fbclid=IwAR3TgROe1hek8kAss3p4P20pIIam8pH9dduTINPPuepqnXJVvC1V2TugqGE-დან

Adizes, I. (2015). www.adizes.com: <https://adizes.com/lifecycle/-დან>

Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycles*. USA: Prentice hall.

Glasl, F. L. (2004). *Dinamische Unternehmens-Entwicklung*. Berne: Haupt.

www.nplg.gov.ge. (2015 წლის 23 December).

www.sepia.ge: <http://sepia.ge/icxak-adizesi-kompaniata-cxovrebis-10-wesi/?fbclid=IwAR017ZR4z2GpmellnNWzzq7TNRoFJ51DWWev9VSzdokjVdD3GI2mC27M5-0-დან>

დანართები

დანართი1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nino Basharuli

**Features of organization transforming from pioneering to differentiation
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

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

ელემენტ ი	არი ს	უნდ ა 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 ქალაქდზე 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 ა 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 იცოდე, რა არის ორგანიზაციის გეგმები, მნიშვნელოვანია ყველაზე მაღალი რგოლის მმართველთან გაქონდეს 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.

ელემენტ ი	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)

ელემენტ ი	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.
4. 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 უგზავნიან ერთმანეთს, ხდება როტაცია.

D. (2)

ელემენტ ი	არის	უნდა ა იყოს
D. (2)		

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

1. საბოლოო სიტყვას ისინი იტყვიან, ვისაც უფრო მეტი ნდობით აღსავსე, პირადი ურთიერთობები აქვს მმართველ ძალებთან. ურთიერთობების ხარისხს დიდი გავლენა აქვს გადაწყვეტილების მიღებაზე.
2. განსხვავებები (დავის საგანი) უფროსებს და/ან შესაბამის განყოფილებებს გაეცნობა, რომლებიც შემდეგ არსებული გამჭვირვალე წესების მიხედვით დაარეგულირებენ საკითხს.
3. 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.).
4. 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)

ელემენტ ი	არის	უნდა ა იყოს
E. (1)		

ცალკეული პოზიციებისათვის, ფუნქციებისათვის ჩვენს ორგანიზაციაში მოქმედებს შემდეგი:

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

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

F. (1)

ელემენტი	არის	უნდა იყოს
F. (1)		

სამუშაო პროცესისათვის ჩვენთან დამახასიათებელია:

- ფაქტობრივად არ არსებობს რეგულაციები, როგორ წარვმართოთ ჩვენი პროცესები. ყველა თანამშრომელს შეუძლია იმპროვიზაცია და სიტუაციის შესაბამისი ქცევის შერჩევა. ასე სრულდება სამუშაო ყველაზე კარგად.
- სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტარდატიზებულიად სრულდება. შემდეგ მოდის მცდელობა, რომ ყველა პროცესი ნათლად და ეფექტურად მიმდინარეობდეს. შედარებით კომპლექსურ პროცესებს სპეციალური განყოფილება კურირებს.
- 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.
- 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:

- 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 დარეგულირებულია, 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 შეუწარმოებინონ 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.

ელემენტ ი	არის	უნდ ა იყოს
G.		

ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, როგორცაა საინფორმაციო ტექნოლოგიები, საოფისო 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 პარტნიორებთან მოდიოდეს შესაბამისობაში. მათთან ურთიერთობაში „კარტები გახსნილია“ და ფინანსები შეთანხმებული.

ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზი

მონიშნეთ, რაც აირჩიეთ წინა გვერდებზე პასუხებად:

	არის მდგომარეობა				უნდა იყოს მდგომარეობა			
	1	2	3	4	1	2	3	4
A. იდენტობა								
B. პოლიტიკა და სტრატეგია								
C. სტრუქტურა								
D. ადამიანები/მართვა/ თანამშრომლობა (1)								
D. ადამიანები/მართვა/ თანამშრომლობა (2)								
E. ფუნქციები და ორგანოები (1)								
E. ფუნქციები და ორგანოები(2)								
F. სამუშაო პროცესები (1)								
F. სამუშაო პროცესები (2)								
G. მატერიალური საშუალებები								

შეფასების ცხრილი

არის მდგომარეობა

	1	2	3	4
A. ორგანიზაციის იდენტობა				
B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია				
C. სტრუქტურა				
D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (1)				
D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (2)				
E. ფუნქციები და ორგანოები (1)				
E. ფუნქციები და ორგანოები (2)				
F. სამუშაო პროცესები (1)				
F. სამუშაო პროცესები (2)				
G. მატერიალური საშუალებები				

შეფასების ცხრილი

უნდა იყოს მდგომარეობა

	1	2	3	4
A. ორგანიზაციის იდენტობა				
B. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია				
C. სტრუქტურა				
D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (1)				
D. ადამიანები / მართვა / თანამშრომლობა (2)				
E. ფუნქციები და ორგანოები (1)				
E. ფუნქციები და ორგანოები (2)				
F. სამუშაო პროცესები (1)				
F. სამუშაო პროცესები (2)				
G. მატერიალური საშუალებები				

დანართი 3

სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა ჩვენი საკვლევი კომპანიის „ავტოგრაფი - ტორტის ატელიე“-ს კომერციულ დირექტორთან - ნატალია ჩიკვაიძესთან

ინტერვიუს კითხვარი:

1. როგორ შეაჯამებდით კომპანიის განვლილ გზას და რა ნაბიჯები გადადგა კომპანია ავტოგრაფმა დაარსებიდან დღემდე?
2. როგორ ფიქრობთ სად აქვს კომპანიას სისუსტეები და სიძლიერეები?
3. ვინ იღებს თქვენს კომპანიაში პასუხისმგებლობებს?
4. ვინ არის გადაწყვეტილების მიმღები?
5. აქვთ თუ არა თავისუფალი მოქმედების და გადაწყვეტილებების მიღების უფლება მენეჯერებს?
6. რა სამომავლო პერსპექტივებს ხედავთ კომპანიის განვითარების კუთხით?
7. რა რჩევას და რეკომენდაციებს მისცემდით კომპანიის მფლობელებს, ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივის კუთხით რაში ხედავთ გამოსავალს, სწორ სტრატეგიას?