



## ტრენინგის როლი პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის განვითარებაში

თათია ქართლელიშვილი \*

*დოქტორანტი, ინტერდისციპლინური კვლევების მიმართულება  
სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

### რეზიუმე

წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს არის თუ არა კავშირში პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა გადამზადება სრულიად ორგანიზაციის განვითარებასთან. კერძოდ, ნაშრომი ცდილობს დაადგინოს თუ რამდენად და როგორ ხდება ორგანიზაციის განვითარება, ვითარდება მხოლოდ გარკვეული ელემენტები, თუ შვიდივე ელემენტი?

კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულია ტრიგონის ასპექტების ბადე, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციის შვიდივე ელემენტი ჩაშლილია ასპექტებად. ყველა ელემენტს აქვს სხვადასხვა რაოდენობის ასპექტი, ორგანიზაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ტრენინგი მიმართული იყო სხვადასხვა ელემენტის 5 ასპექტზე, ამის მიუხედავად, კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ მან გავლენა იქონია ორგანიზაციის სხვა ელემენტებსა და ასპექტებზეც, ანუ ტრენინგი დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციის განვითარება, ტრენინგი, პიონერული ფაზა, ტრიგონის ასპექტების ბადე.

### Abstract

The present study explores if there is a connection between the training of employees of pioneer phase organizations and organizational development. In particular, work tries to determine how organization develops, does develop only certain elements or all seven ones?

The instrument of the research is net of aspects of "Trigon", through which the elements are disrupted as aspects. Every element has a different number of aspects, regardless specific of the organization. The training was directed to five aspects of various elements. However, the results show, that the training had influence on the other elements and aspects. So, we can say, that the training has a positive effect on the development of the organization.

**Key words:** organizational development, training, pioneering phase, net of aspects of "Trigon".

---

\* ელფოსტა: [tatia.kartleishvili@tsu.ge](mailto:tatia.kartleishvili@tsu.ge)

## შესავალი

ჩვენს ქვეყანაში დღითი დღე იზრდება იმ ორგანიზაციათა რიცხვი, რომელთაც ზრდისა და განვითარების გზაზე უამრავი პრობლემა ექმნებათ, თუმცა მათ ამ პრობლემებთან გამკლავების გამოცდილება არ აქვთ დაგროვებული. ყველასათვის ცნობილია, რომ ორგანიზაცია ადამიანთა ჯგუფების ერთობლიობაა, ანუ იგი თავისი არსით სოციალურია. მთელს მსოფლიოში და მათ შორის საქართველოში ტრენინგზე საკმაოდ სოლიდური თანხები იხარჯება, მაგალითად პირად საუბრებში იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგ ცენტრის თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ თანამშრომელთა გადამზადება მათთვის პრიორიტეტულია და ამიტომ ორგანიზაცია ამაში დიდ ფინანსებს დებს. თუმცა შეფასებული არ არის რამდენად ახდენს თანამშრომელთა გადამზადება გავლენას სრულიად ორგანიზაციის, ან/და მისი რომელიმე განყოფილების განვითარებაზე.

ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთი განხრავად ადამიანური რესურსების განვითარება, რომელიც ორგანიზაციებში კადრების კვალიფიკაციის შეფასებას, ტრენინგების საჭიროების დადგენას, ტრენინგების ჩატარებასა და მიღწეული შედეგების შეფასებას გულისხმობს. დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში უკვე რამდენიმე ათეული წელია, გამოჩნდნენ ორგანიზაციის კონსულტანტები, რომლებიც არსებულ ორგანიზაციებს უწევენ დახმარებას შექმნილ პრობლემებთან გამკლავებაში (მაგ: ავსტრიული საკონსულტაციო ფირმა „ტრიგონი“ ერთ-ერთი წამყვანი ცენტრია ევროპაში და იგი კონსულტაციას უწევს ისეთ დიდ კომანიებს, როგორებიცაა “Apple”, “BMW” და სხვა.) და ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის ამაღლებაში. ჩვენს რეალობაში კი ეს საქმიანობა ეს-ესაა ვითარდება, თუმცა შეიძლება ამ პროცესს სტიქიურიც კი ვუწოდოთ, რადგან არ ემყარება ტრენინგის საჭიროების კვლევას, არადა ადამიანების გადამზადებაზე უამრავი დრო და თანხა იხარჯება.

წარმოდგენილი სტატიის მიზანია განსაზღვროს ახდენს თუ არა გავლენას პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის განვითარებაზე ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების გადამზადება. კვლევის საწყის ეტაპზე ჩამოყალიბდა შემდეგი ჰიპოთეზა: პერსონალის გადამზადება, მას შემდეგ რაც დადგინდება ამის საჭიროება, გამოიწვევს ორგანიზაციის რომელიმე მახასიათებლის განვითარებას. სტატია ეფუძნება ემპირიულ კვლევას, რომელიც ჩავატარე 2010–2011 წლებში. იქედან გამომდინარე, რომ საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში სამეცნიერო კვლევების ჩატარების გამოცდილება დაბალია და ორგანიზაციების მენეჯერები სკეპტიკურად უყურებენ მათ დაწესებულებებში მკვლევართა მუშაობას, კვლევა მხოლოდ ერთ მცირე ზომის ორგანიზაციაში განვახორციელეთ, რაც თავისთავად კვლევის შეზღუდულობას იწვევს და მიგნებების გენერალიზაციის საშუალებას არ გვაძლევს.

კვლევის ობიექტი იყო პიონერულ ფაზაში მყოფი ტრიკოტაჟის სამკერვალო სალონი „natali&moni,“ სადაც 12 ადამიანი იყო დასაქმებული. კვლევის მეთოდი იყო გავლენის კვლევა გამოკითხვის მეთოდით, რომელიც ჩატარდა ორ ეტაპად და რომლის ინსტრუმენტად გამოვიყენე ტრიგონის ასპექტების ბადე. კვლევის პირველ ეტაპზე მოვახდინე ტრიგონის ასპექტების ბადის ადაპტაცია ორგანიზაციის სპეციფიკასთან, რის შედეგადაც გამოიყო ორგანიზაციის სტრუქტურაში შემავალი შვიდი ელემენტის ასპექტები, რომლებიც შეაფასეს თანამშრომლებმა. პირველი ეტაპზე ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა ტრენინგის საჭიროება. შემდეგომ ჩატარდა ტრენინგი და კვლევის მეორე ეტაპზე იმავე მეთოდით მოხდა ორგანიზაციის თანამშრომლების გამოკითხვა. შევადარეთ პირველი და მეორე ეტაპზე ჩატარებული კვლევის შედეგები, რის შედეგადაც დადასტურდა ჰიპოთეზა.

## ორგანიზაცია და მისი ელემენტები

სოციალურ მეცნიერებებში ორგანიზაციის ყველასთვის მისაღები განსაზღვრება ძნელად მოსაძებნია. ამ სირთულის გამო ზოგი მხოლოდ ორგანიზაციის ზოგადი მიმოხილვით შემოიფარგლება ხოლმე. ამ საკითხთან დაკავშირებით განვიხილოთ რამოდენიმე ავტორის პოზიცია.

ჯ. ბიუქენენმა და ვ. ჰაინსკიმ 1985 წელს ორგანიზაცია შემდეგნაირად განსაზღვრეს: „სოციალურ გაერთიანებებს, რომლებიც საერთო მიზნების შესრულებას აკონტროლებენ, ორგანიზაცია ეწოდება.“ მათი აზრით, ყველა ორგანიზაციას შემდეგი საერთო ნიშნები გააჩნია:

1. ყველა ორგანიზაცია იზიდავს ადამიანებს, რომლებიც მათთვის განკუთვნილ როლს ასრულებენ და ამავე დროს ჯგუფის სხვა წევრებთან ურთიერთობენ, რათა დაეხმარონ ორგანიზაციის დასახული მიზნების მიღწევაში.
2. ორგანიზაციის წევრებს აქვთ საერთო მიზნები.
3. ორგანიზაციის თანამშრომლები ინაწილებენ პასუხისმგებლობას, როლებს და სამუშაოს.
4. ყველა ორგანიზაციაში არსებობს ხელისუფლების განსაზღვრული იერარქია, ანუ ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელმა იცის თავისი ადგილი ამ ორგანიზაციაში.

ლ. პორტერი და სხვა ავტორები ორგანიზაციის ძირითად მახასიათებლად მიიჩნევენ შემდეგ ფაქტორებს:

1. ორგანიზაცია შედგება ცალკეული ინდივიდებისა და ჯგუფებისაგან.
2. ამ ინდივიდებსა და ჯგუფებს აქვთ კონკრეტული მიზნები, რომელთა მიღწევასაც ცდილობენ ისინი. ამ მიზნების მისაღწევად ისინი იყენებენ გარკვეულ ხერხებსა თუ საშუალებებს. მიზნების მისაღწევად კი საჭიროა ორგანიზაცია ფუნქციონირებდეს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

პორტერის და სხვა ავტორების მიერ გამოყოფილი მახასიათებლებზე დაყრდნობით ჩემს კვლევაში ვხელმძღვანელობ ორგანიზაციის შემდეგი განსაზღვრებით. ორგანიზაცია არის საერთო მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ, შეგნებულად კოორდინირებულ და დროში შედარებით ხანგრძლივად მოქმედ ადამიანთა გაერთიანება.

ბერნარდ ლივენუდის განვითარების კონცეფციის (Friedrich Glasl, 2001) შემოსვლის შემდგომ მკვლევარები ორგანიზაციებს განიხილავენ, როგორც სოციალური სისტემას, რომელიც გარეგანი და შინაგანი სამყაროს ფაქტორების რთული ურთიერთქმედებაა. ამ ცვლილების შედეგად მკვლევარები ორგანიზაციის, როგორც რაციონალური კონსტრუქციის აღარ განიხილავენ.

ლივენუდის განვითარების კონცეფცია არა მხოლოდ თეორიისთვის იყო მნიშვნელოვანი, არამედ მოხდა მისი პრაქტიკაში გამოყენებაც.

ორგანიზაცია განიხილება, როგორც შვიდი მნიშვნელოვანი ელემენტის ერთობლიობა. ესენია (Friedrich Glasl, 2001):

1. იდენტობა (მისია, მიზნები, ამოცანები).
2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები.
3. სტრუქტურა.
4. ხალხი, ჯგუფები, კლიმატი.
5. ორგანოები, გამოყოფილი ფუნქციები.
6. პროცესები, საქმიანობის საერთო სვლა.
7. ფიზიკური საშუალებები.

თუმცა ეს ელემენტები თავისთავად გარკვეულ ქვესისტემაში ერთიანდებიან. მაგალითად: 1 და 2 ელემენტები მიეკუთვნებიან კულტურულ ქვესისტემას. 3, 4 და 5 - სოციალურ ქვესისტემას, ხოლო 6 და 7 - ინსტრუმენტულ ქვესისტემას. (Friedrich Glasl, 2001)

ორგანიზაციის და მისი ელემენტების განსაზღვრის შემდეგ განვიხილოთ ტერმინი **ორგანიზაციის განვითარება**. ზოგადად სიტყვა განვითარება პოზიტივის მაჩვენებელია, თუმცა ორგანიზაციის

განვითარებაში იგულისხმება თუ რამდენად უწყობენ ხელს ცვლილებები არსებული სტრუქტურის შენარჩუნებას. ხელიშეწყობის დადგენის შემთხვევაში საქმე ზრდასთან გვაქვს, შემდგომში ზრდა გადადის განვითარებაში, განვითარება ხდება უკვე მაშინ, როდესაც ზრდა შეუძლებელია და ამ ორგანიზაციამ ან უნდა შეწყვიტოს არსებობა, ან უნდა განვითარდეს.

განვითარება ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

- განვითარება პრინციპულად არ არის უწყვეტი პროცესი;
- განვითარება ხდება ერთ კონკრეტულ ფაზაში;
- განვითარებისას ორგანიზაციის შიგნით არსებული ქვესისტემები იცვლება ;
- განვითარება არადაბრუნებადია.

### ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზა

ორგანიზაციის განვითარების 3 ფაზა (პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის) შექმნა ლივეზუდმა, ხოლო მოგვიანებით, ფრიდრიხ გლაზლმა დაამატა მეოთხე ასოციაციის ფაზა. პიონერულ ფაზაში ყველაფერს ადამიანი აკეთებს და მას პიონერ მეწარმე აკონტროლებს, თანამშრომლების მიღება კი ნაცნობობით ხდება. დიფერენციაციის ფაზაში ორგანიზაციაში უხვად შემოდის ტექნიკა, პირველ ადგილზე ინაცვლებს მანქანა დანადგარი. ინტეგრაციის ფაზაში კი ყურადღების ცენტრში ისევ ადამიანი ექცევა, რომელზეც ორგანიზაცია ზრუნავს. მეოთხე ასოციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციები ზრუნავენ არა მხოლოდ თანამშრომლებზე, არამედ გარემოზეც.

კვლევა მხოლოდ პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციაში ჩავატარე, ამიტომ განვიხილავ პიონერული ფაზის რაობას და ორგანიზაციის შვიდი ელემენტს მასთან მიმართებით.

ორგანიზაციის განვითარების საწყისი ფაზა არის **პიონერული ფაზა**. ამ ფაზაში ყველაფერს პიონერ-მეწარმე აკონტროლებს. იგი საზოგადოების მოთხოვნის მიხედვით ახორციელებს თავის ქმედებას. უკანა პლანზეა გადასული ტექნიკური უზრუნველყოფა. პიონერ-მეწარმე საქმის წამოსაწყებად უკავშირდება მსგავსი აზროვნების ადამიანებს და მუშაობას იწყებს ცოტა ხელქვეითებითა და უფრო ცოტა კაპიტალით.

პიონერ-მეწარმე ავტოკრატიული მართველია, მისი ავტორიტეტი გამომდინარეობს იქიდან, რომ იგი ყველას იცნობს ირგვლივ, იცის ორგანიზაციის ყველანაირი საქმიანობა და ყველა დეტალი, მან მიაღწია წარმატებას, რაც მას პრესტიჟს მატებს. პიონერ-მეწარმე უშუალოდ უკავშირდება ხელქვეითებს და აძლევს მითითებებს. პიონერი ლაპარაკობს ხელქვეითისათვის ნაცნობ ენაზე, რადგან ის კარგად ერკვევა ყველაფერში, რაც მის ორგანიზაციას ეხება, ასევე ხშირ შემთხვევაში იმავე ფენის წარმომადგენელია, რომელსაც მიეკუთვნებიან მისი ხელქვეითები.

კარიერის დასაწყისში პიონერი გაურბის დავალებებს, რომლებიც მას პიროვნულად არ მოსწონს, მას ბაძავენ დანარჩენი თანამშრომლებიც, რის გამოც ხდება შრომითი დანაწილების აღრევა. შრომითი მოტივაცია ამ ფაზაში ძალზე მაღალია, ამას პიონერ-მეწარმე აქტიურად უჭერს მხარს. ორგანიზაციაში ფუნქციები ნათლად არაა დანაწილებული, რის გამოც შესაძლებელია, ორგანიზაციის პრობლემები შეექმნას.

პიონერ-მეწარმეს სამსახურში აჰყავს ისეთი ადამიანები, ვინც მოსწონს და ვისაც ენდობა. იგი ეკონომიურად ექცევა სამუშაო ძალებს. აქ ყველაფერი შეგუებაზეა, თუ თანამშრომელი საწარმოს ვერ შეეგუება, სხვა სამსახურის ძებნა უწევს. პიონერული ორგანიზაცია მუშაობს იმ ბაზარზე, რომელსაც პიონერ-მეწარმე კარგად იცნობს და კლიენტებთან ინარჩუნებს ურთიერთობას. იწარმოება ის, რაც

უკვე გაყიდულია, ხოლო ძველი კლიენტებისათვის ხშირად ასრულებენ სხვა სამუშაოებსაც. პიონერ-მეწარმე ვერ იტანს მის გარდა სხვა მმართველს. თუ სხვას ნიშნავს მმართველად, ეს მხოლოდ ფორმალურაა და მეტი არაფერი. პიონერული ორგანიზაცია მანამდეა მყარი, სანამ პიონერ-მეწარმე იცნობს ყველა თანამშრომელს პირადად. მოგება პიონერისათვის პირადი შენაძენიცაა და წარმატების მაჩვენებელიც. პიონერული საწარმო შესაძლებლობების მაქსიმუმს აღწევს მაშინ, როდესაც ცვლილებების დროს მომხმარებლებს ძველ მოთხოვნებს დაუკმაყოფილებს. თუ კონკურენტები წაართმევენ კლიენტურას თუ ბაზარი გაიზარდა და პირადი კონტაქტები ვეღარ მყარდება, ასეთ შემთხვევაში პიონერული ფაზა დასასრულს უახლოვდება. ეს იმაში ვლინდება, რომ პიონერის პრესტიჟი იწყებს რღვევას. პიონერი ფინანსური მხარდაჭერისათვის მიმართავს ხელისუფლებას. იკლებს მოგება, ჩნდება კონფლიქტები, იზრდება პრეტენზიები, ირღვევა კომუნიკაციები, ეცემა მოტივაცია. ამ დროს პიონერი არასანდოა და მისი საქმე საფრთხეშია. ამ ფაზაში არ ხდება გრძელვადიანი გეგმების და სახვა. მომხმარებლის სურვილები სრულდება იმპულსურად. განახლება ხორციელდება ზემოდან და განახლებასთან ერთად შრომის განაწილებაც იცვლება. კონტროლი ხდება მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტით და წლის ბოლოს თანხების შეგამებით. ორგანიზაციის თანამშრომლები მომხმარებლებს არასამუშაო დროსაც ეხმარებიან. თუ საწარმო დამოკიდებულია დიდ მომხმარებელზე, მაშინ სავსებით შესაძლებელია, გაკოტრების საფრთხე დაემუქროს.

საწარმოს გასათვართოებლად ხშირად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

**კონგლომერატის ფორმა:** საწარმო წვრილწვრილ წარმოებებად იყოფა და იმართება პიონერული სტილით. ყველა ეს წარმოება ანგარიშვალდებულია პიონერის წინაშე სათავო ოფისში. ეს ფორმა უფრო დიდი სივრცეების დაპყრობის საშუალებას იძლევა.

**ოჯახური წარმოება:** წარმოება ოჯახურია, თუ წარმოების ხელმძღვანელობა ერთ თაობაზე მეტის განმავლობაში ერთი ოჯახის ხელშია; თუ მფლობელის ოჯახის წევრები შედიან საწარმოს მრჩეველთა გუნდში; თუ ოჯახი აფინანსებს წარმოებას და ა.შ. ოჯახის წევრები წარმატებით მაშინ მართავენ საწარმოს, თუ ისინი წარმატებული არიან გარე სამყაროში. თუ ოჯახი აღიარებს, რომ საწარმოს არ ჰყავს მმართველი, მაშინ საწარმოს ინტერესები პირველ პლანზეა.

განვიხილოთ ორგანიზაციის შვიდივე ელემენტი პიონერულ ფაზასთან მიმართებით:

**იდენტობა** - პიონერული ფაზის დასაწყისში ორგანიზაციის იდენტობაში აირეკლება პიონერის პიროვნული იდენტობა, პიონერული ორგანიზაციის ურთიერთობა კლიენტებთან და სრულიად ითვალისწინებს მათ სურვილებს, მოთხოვნებს. პიონერის პიროვნული თავისებურებების და არაფორმალური ურთიერთობების წყალობით სოციალურ ქვესისტემაში ეს გაერთიანება ნარჩუნდება, როგორც უცვლელი ერთობა.

**პოლიტიკა, ხელმძღვანელის მითითებები, პროგრამები** - პიონერულ საწარმოში პიონერის პირადი ცხოვრების პრინციპები გენერალიზდება, როგორც მისაბაძი მაგალითი სხვებისათვის. პიონერულ ფაზაში საკითხი ეხება ოჯახურ ან სულიერ კულტურას.

**სტრუქტურა** - პიონერული ფაზიდან მის ოდნავ შესამჩნევ სტრუქტურაში ხდება ძლიერი გადახრა შემდგომი ფაზისაკენ.

**ადამიანები** - ქარიზმულ - ავტოკრატიული ხელმძღვანელობა, პირდაპირი, არაფორმალური, პირადი კონტაქტები და სიტბო. ამ ფაზაში ადამიანთა ურთიერთობას განსაზღვრავს ინტუიცია, იმპროვიზაცია და პირადი დამოკიდებულება.

**ცალკეული ფუნქციები** - პიონერულ ფაზაში ცალკეული ფუნქციები ამოცანების სახით კონცენტრირდება ცალკეულ პირებზე. ცალკეული პირები იღებენ ამოცანებს და ენიჭებათ შესაბამისი კომპეტენციები, პასუხისმგებლობები და როლები მათი უნარების შესაბამისად.

**პროცესები** - პიონერულ ფაზაში ხდება სპონტანური, იმპროვიზებული მოქმედებები კლიენტების პირდაპირი და უბრალო მოთხოვნილებების გათვალისწინებით.

**ფიზიკური საშუალებები** - პიონერული ფაზა - შენობა, დანადგარები, ხელსაწყოები და ა.შ.

განიხილებიან დამოკიდებულ საშუალებებზე. ამ ფაზაში ტექნო-ინსტრუმენტული ქვესისტემა განიხილება მეტწილად „აუცილებელ ბოროტებად.“

ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ ორგანიზაციის განვითარების პიონერულ ფაზაზე და იმ ელემენტებზე, რომლებსაც შედეგად შედეგად ორგანიზაცია ადამიანები ორგანიზაციის ელემენტი, რომელთა კვალიფიკაციაზე ორგანიზაციის განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული. შესაძლოა დასაქმებულები იყვნენ ძალზე კვალიფიციურნიც, მაგრამ დროის ცვლასთან ერთად საჭირო ხდება თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება, რასაც ჩვენ ტრენინგს ვუწოდებთ. ტრენინგსა თუ გადამზადებას აქვს ერთი მიზანი, მიაღწიოს კადრების ინფორმირებას, მათი კვალიფიკაციისა თუ ცოდნის გაზრდას. ყველაზე ეფექტური ტრენინგის პრაქტიკის მქონე კომპანიებს რამდენიმე თავისებურება ახასიათებთ:

- ტრენინგის საჭიროების ანალიზი დგინდება უმაღლეს მენეჯმენტთან ერთად. იგი კორპორაციული კულტურის ნაწილია.
- ტრენინგი უკავშირდება საწარმოს განვითარების მიზნებსა და სტრატეგიებს.
- ტრენინგი და რეტრენინგი უნდა ხორციელდებოდეს ორგანიზაციის ყველა დონეზე.

ტრენინგი მოიცავს სამ ძირითად ფაზას: დაგეგმვის ფაზა, განხორციელების ფაზა და შეფასების ფაზა. დაგეგმვის ფაზაში მოიაზრება საჭირო ცვლილებების განსაზღვრა, განხორციელების ფაზა გულისხმობს ცვლილების სტრატეგიების შეფასებას, ცვლილებების სტრატეგიების შერჩევასა და მათ განხორციელებას, ხოლო შეფასების ფაზა - განხორციელებული ცვლილებების შედეგების შემოწმებას. ამ ეტაპზე განისაზღვრება ტრენინგის საჭიროება. მიიღება გადაწყვეტილება ტრენინგის გაგრძელების, შეცვლის ან შეჩერების თაობაზე. ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრის შემდგომ უნდა მოხდეს ტრენინგის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა. მიზნების განსაზღვრის შემდგომ ხდება სწავლების პრინციპებისა და გარემოს შერჩევა. ტრენინგი ცვლილებების გატარების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა, თუმცა ჩვენ გვაქვს მეორე ალტერნატივა, შეგვიძლია გარკვეული ჯგუფების გადამზადების ნაცვლად გარდავქმნათ ორგანიზაციის ფართო სემინტი ან მთელი სისტემა. თუმცა მეორე ალტერნატივის განხორციელება რთულ და ხანგრძლივ პროცესებთანაა დაკავშირებული, მაშინ როდესაც ტრენინგი არის გარკვეული ჯგუფების ან ინდივიდების გადამზადება, მათი ქცევების ცვლილების სისტემური პროცესი, რომელიც საბოლოო ჯამში ემსახურება ორგანიზაციის განვითარებას.

## კვლევის შედეგები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კვლევის პირველ ეტაპზე შემუშავებული ჰიპოთეზის შემოწმებისათვის შევარჩიე სამკერვალო სალონი. საწყის ეტაპზე გავეცანი ორგანიზაციის სპეციფიკას და სპეციფიკის გათვალისწინებით გამოვყავი ორგანიზაციის შვიდი ელემენტი შემავალი ასპექტები (შვიდი ელემენტის შესაბამისი ასპექტების ჩამონათვალი იხილეთ დანართში). შერჩეულ ორგანიზაციაში ჩავატარე საბაზისო კვლევა (baseline survey), რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ათმა თანამშრომელმა. კვლევის შეზღუდვა არის ის, რომ რესპონდენტების რაოდენობა მცირეა; თუმცა იქედან გამომდინარე, რომ განვითარების პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციები დასაქმებულთა მცირე რაოდენობით ხასიათდებიან, კვლევის მასშტაბი შეესაბამება საკვლევ საკითხს. კვლევის პროცესში რესპონდენტებმა რიგის სკალაზე შეაფასეს ტრიგონის ასპექტების ბადის თითოეული ელემენტი ხუთი ნიშნით: ასპექტის შესახებ ინფორმირებულობა, ორგანიზაციაში მისი არსებობა, მისი მდგომარეობის სუბიექტური

შეფასება, მისი მნიშვნელობა და შეცვლის საჭიროება. მონაცემები დამუშავდა SPSS-ის პროგრამით და გამოვლინდა თითოეული ასპექტის შეფასების საშუალო არითმეტიკული.

### ორგანიზაციის შვიდი ასპექტის შესახებ რესპონდენტთა ინფორმირებულობა

გამოკითხვაში მონაწილე დასაქმებულები პირველ რიგში აფასებდნენ ორგანიზაციის შვიდი ელემენტის შესახებ ინფორმირებულობას, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციას ახასიათებდა/ქონდა თუ არა ესა თუ ის ასპექტი. იმ შემთხვევაში თუ რესპონდენტს წარმოდგენა არ ქონდა კონკრეტული ასპექტის შინაარსის შესახებ, ინტერვიუერი მას უხსნიდა ასპექტის არსს.

პირველი ელემენტია იდენტობა, რომელიც განისაზღვრება 10 ასპექტით – ცნობადობა საზოგადოებაში, იმიჯი “ბაზარზე”, მკვეთრად გამოხატული ამოცანები, მყარი პოზიცია “ბაზარზე”, კონკურენტების სწორი აღქმა, ნათელი მისია, ორგანიზაციის შინაგანაწესი, სიახლეებისადმი ღიაობა, ორგანიზაციის შიგნით არსებული კულტურა.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ რესპონდენტთა 80%-ი მისი დამსაქმებელი ორგანიზაციის იდენტობის შესახებ არაინფორმირებული იყო. ათი ასპექტიდან რესპონდენტები ძირითადად არაინფორმირებულნი იყვნენ ორგანიზაციული კულტურის არსებობის შესახებ. ხოლო 20% ამბობდა, რომ ორგანიზაციის იდენტობა არ გააჩნია, რაც შეიძლება მიუთითებდეს იმაზე, რომ ზოგადად არ არსებობს ორგანიზაციული კულტურა ან მას არც დასაქმებულების და არც დამსაქმებლების მხრიდან ყურადღება არ ექცევა.

მეორე ელემენტი პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები ხასიათდება შემდეგი 14 ასპექტით: ფაქულტეტის ზოგადი პოლიტიკა; სახელფასო პოლიტიკა; მარკეტინგული პოლიტიკა; საკადრო პოლიტიკა; „გრძელვადიანი“ გეგმების არსებობა; „მოკლევადიანი“ გეგმების არსებობა; საქმიანობის ეფექტურობა; კლიენტებთან ურთიერთობა; სტრატეგიები; საფასო პოლიტიკა; კონკურენტული პოლიტიკა და სტრატეგია; საბაზრო პოლიტიკა და სტრატეგია; ორგანიზაციის შიდა სტრატეგიული თანამშრომლობა; ორგანიზაციის გარე სტრატეგიული თანამშრომლობა;

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ რესპონდენტთა 80% არაინფორმირებული იყო ორგანიზაციის პოლიტიკის შესახებ. 14 ასპექტს შორის რესპონდენტებს ძირითადად წარმოდგენა არ ჰქონდათ ორგანიზაციის მარკეტინგული პოლიტიკის, გრძელვადიანი მიზნების და გარე სტრატეგიული თანამშრომლობის შესახებ. ორგანიზაციის პოლიტიკაზე ინფორმირებულთა შორის 30%-ო თვლის, რომ ორგანიზაციის პოლიტიკა არ გააჩნია, რაც შესაძლოა იმაზე მეტყველებდეს, რომ ორგანიზაციის არ აქვს ჩამოყალიბებული პოლიტიკა ან/და ორგანიზაციის შიგნით არსებული პოლიტიკა თანამშრომლებამდე არ არის მიტანილი.

მესამე ელემენტი სტრუქტურა მოიცავს 17 ასპექტს: იერარქიული განაწილება; დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის; დამოკიდებულება თანამშრომლებს შორის; სამუშაოს დანაწილების სტრუქტურა; ცენტრალიზებული სტრუქტურა; დეცენტრალიზებული სტრუქტურა; ორგანიზაციის შიდა თანამშრომლობა; ორგანიზაციის გარე თანამშრომლობა; სტრუქტურის მასშტაბები; ჰორიზონტალური იერარქია; ვერტიკალური იერარქია; ნათელი ვერტიკალური კომუნიკაცია; ნათელი ჰორიზონტალური კომუნიკაცია; საჭირო ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება; ინფორმაციის ღიაობა; ორგანიზაციის შინაგანაწესი; პასუხისმგებლობის მკაფიო გამოხატულება; გამოკითხულ თანამშრომელთაგან არცერთს არ აქვს წარმოდგენა ორგანიზაციის იერარქიის შესახებ, ანუ ის არის ჰორიზონტალური თუ ვერტიკალური. ეს რაც ალბათ მიანიშნებს იმაზე, რომ ორგანიზაციის არ გააჩნია მყარი სტრუქტურა ან/და თანამშრომლებს არ აქვთ წარმოდგენა რა არის იერარქიული განაწილება ორგანიზაციაში.

ცალკეული ფუნქციები ხასიათდება შემდეგი 11 ასპექტით: ნათლად განაწილებული ფუნქციები თანამშრომლებს შორის; მკვეთრად გამოყოფილი განყოფილებები; დროებითი კომისიის არსებობა;

მოკლევადიანი პროექტების არსებობა; გრძელვადიანი პროექტების არსებობა; კომპეტენციის შესაბამისი დავალებების არსებობა; პროექტის კოორდინატორების არსებობა; დამსჯელი კომისიების არსებობა; დამსჯელი ღონისძიებების გატარება; გადაწყვეტილების მიმღები კომისიის არსებობა; წამახალისებელი ღონისძიებების არსებობა;

თანამშრომელთა ნახევარი ამბობს, რომ არ იცის ორგანიზაციას გააჩნია თუ არა ცალკეული ფუნქციები, კერძოდ, არსებობს თუ არა გრძელვადიანი პროექტები. რაც შესაძლოა იმით იყოს გამოწვეული, რომ თანამშრომლები ორიენტირებულნი არიან კონკრეტული ყოველდღიური ამოცანების შესრულებაზე ანდაც ორგანიზაციას არ გააჩნია გრძელვადიანი პროექტები და იგი მხოლოდ მოკლევადიანი პროექტებით ფუნქციონირებს.

პროცესები, ცალკეული ფუნქციების მსგავსად 11 ასპექტით ხასიათდება: მიმდინარე პროცესების გამჭვირვალობა; მკვეთრად გამოხატული ძირითადი პროცესები; ნათელი დამხმარე პროცესები; ხელშემწყობი პროცესების არსებობა; გადაწყვეტილების მიმღები კომისიის არსებობა; ერთპიროვნული მმართველობის პროცესი; სამუშაო პროცესის კონტროლი; შრომითი კმაყოფილება; სამუშაო პროცესის გეგმის არსებობა; ხელის შემშლელი პროცესების არსებობა. დასაქმებულთა 30%-მა არ იცოდა ორგანიზაციაში არსებობს თუ არა ხელისშემშლელი პროცესები. შესაძლოა ისინი მხოლოდ თავისი პრობლემებით ან საქმით არიან დაკავებულნი და არ აქცევენ ყურადღებას იმას, თუ რა უშლის ხელს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას.

სამაგიეროდ ყველა თანამშრომელმა იცოდა პერსონალთან და ფიზიკურ საშუალებებთან დაკავშირებული ყველა ასპექტის შესახებ, რადგან მათ ინტერესის სფეროს, ძირითადად, თანამშრომლები და მათი სამუშაო პირობები წარმოადგენს. ყველა თანამშრომელი ერთხმად ამბობდა, რომ ორგანიზაციაში არ არსებობენ შემდეგი ასპექტები:

- ხელმძღვანელობის დიქტატორული სტილი;
- ხელმძღვანელობის ჩაურევლობის სტილი;
- ერთპიროვნული ძალაუფლება;
- თანაბრად გადანაწილებული ძალაუფლება;
- ფორმალრი ურთიერთობები;
- დასჯა;
- წახალისება;
- სასადილო.

### **ორგანიზაციის შვიდი ასპექტის რესპონდენტთა სუბიექტური შეფასება**

ორგანიზაციის იდენტობა არც თუ ისე მნიშვნელოვნ საკითხად მიიჩნია დასაქმებულთა 80%-მა. მათ შორის ვინც იდენტობას მნიშვნელობა მიანიჭა გამოიყო შემდეგი ასპექტები: ცნობადობა საზოგადოებაში, იმიჯი ბაზარზე, მყარი პოზიცია ბაზარზე, ორგანიზაციის შინაგანაწესი. ამ ელემენტის დაბალმნიშვნელოვანება გამოიწვია იმ ფაქტმა, რომ დასაქმებულებს არ აქვთ ინფორმაცია იდენტობის შესახებ.

პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები მნიშვნელოვნად მიიჩნია დასაქმებულთა 48%-მა. გამოკითხულებმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭეს სახელფასო პოლიტიკას, საკადრო პოლიტიკას, მოკლევადიანი გეგმების არსებობას, საქმიანობის ეფექტურობას, კლიენტებთან



ურთიერთობას, საფასო პოლიტიკას და საბაზრო პოლიტიკას. მიღებულ შედეგზე გავლენა იქონია დამსაქმებელი ორგანიზაციის სპეციფიკამ.

დასაქმებულთა 47% მიიჩნევს ორგანიზაციის სტრუქტურას აფასებს ძალზე მნიშვნელოვნად და აქცენტს აკეთებს შემდეგ ასპექტებს: დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულებს შორის, დამოკიდებულება თანამშრომლებს შორის, ნათელი ვერტიკალური კომუნიკაცია, ნათელი ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, საჭირო ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება და ინფორმაციის ღიაობა. ეს ყოველივე შესაძლოა გამოწვეული იყოს იმ ფაქტორით, რომ დასაქმებულთათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია არაფორმალური ურთიერთობები.

ხალხი ძალზედ მნიშვნელოვნად მიაჩნია 39%-ს, ხოლო მნიშვნელოვნად 27%-ს. წარმოდგენილ ელემენტში აქცენტი გაკეთდა შემდეგ ასპექტებზე – თანამშრომელთა შესაძლებლობები, თანამშრომელთა გამოცდილება, თანამშრომელთა ურთიერთობები, ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, გაწეული შრომის შესაფერისი ანაზღაურება, შრომითი კმაყოფილება, შრომითი მოტივაცია, არაფორმალური ურთიერთობები. ამ ყოველივეს მიზეზი შესაძლოა ის იყოს, რომ თანამშრომლები სამსახურს მიიჩნევენ მეორე სახლად და მათთვის პრიორიტეტულია დადებით ურთიერთობები თანამშრომლებთან, რომელთაც მეგობრებად მიიჩნევენ.

ცალკეული ფუნქციები მნიშვნელოვნად მიაჩნია თანამშრომელთა 67%-ს. სხვადასხვა ასპექტებს შორის უფრო მნიშვნელოვანია მოკლევადიანი პროექტების არსებობა და კომპეტენციის შესაბამისი დავალებების არსებობა, რაც არ არის გასაკვირი თუ გავითვალისწინებთ, რომ საუბარია სამკერვალო სალონზე.

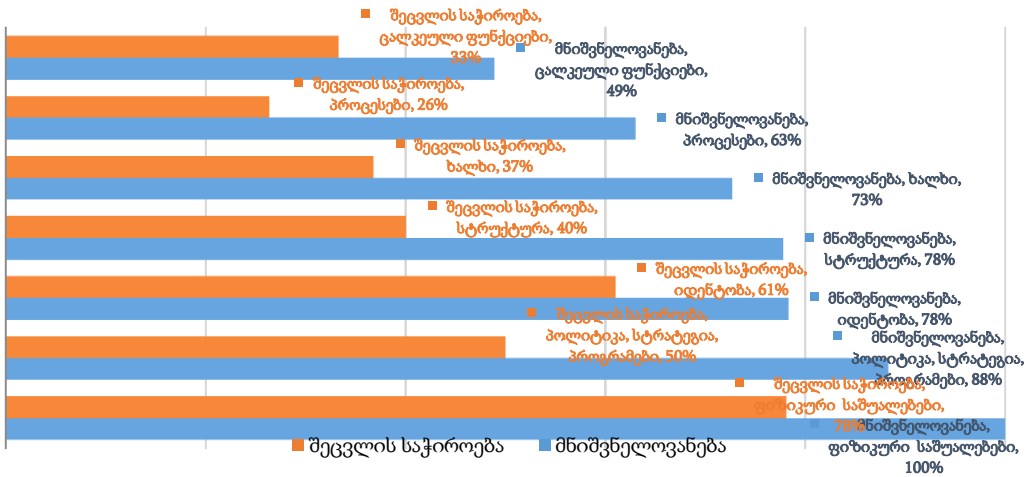
დასაქმებულთა 58% მნიშვნელოვნად თვლის პროცესებს, განსაკუთრებულად კი შემდეგ ასპექტებს: მიმდინარე პროცესების გამჭვირვალობა, მკვეთრად გამოხატული ძირითადი პროცესები, ნათელი დამხმარე პროცესები, ხელშემწყობი პროცესების არსებობა, სამუშაო პროცესების კონტროლი, შრომითი კმაყოფილება, სამუშაო პროცესის არსებობა. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ თანამშრომლები მნიშვნელოვნად თვლიან იმ ასპექტებს, რომლებიც უშუალოდ მათ უკავშირდებათ.

ფიზიკურ საშუალებას დადებითად 39%, ხოლო 61% უარყოფითად მიიჩნევს. ეს გამოწვეული იმით, რომ მათ ხელთ არსებული ფიზიკური საშუალებები მოძველებულია და შეცვლას საჭიროებს.

### ორგანიზაციის შვიდი ასპექტის მნიშვნელობა და შეცვლის საჭიროება

ორგანიზაციის შვიდი ასპექტის შესახებ ინფორმირებულობის, სუბიექტური შეფასების შემდეგ რესპონდენტებს ეს ასპექტები უნდა შეეფასებინათ მათი მნიშვნელოვანების და შეცვლის საჭიროების მიხედვით (იხ. გრაფიკი #1). რესპონდენტების უმრავლესობა ყველაზე დიდ მნიშვნელობას ფიზიკურ საშუალებებს ანიჭებს, რაც ლოგიკურია, რადგან მათი პროდუქტულობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ფიზიკურ საშუალებებზე. მნიშვნელობით მეორე ასპექტია ორგანიზაციის პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები, რომელსაც დასაქმებულთა 88%-ი მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. დამოკითხულები ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ორგანიზაციულ პროცესებს და მის ცალკეულ ფუნქციებს.

კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ ძირითადად ორგანიზაციის ასპექტის მნიშვნელოვანების რანჟირება მათი შეცვლის საჭიროების რანჟირებას ემთხვევა.



გრაფიკი #1: ორგანიზაციის შიდა ასპექტის მნიშვნელოვანება და შეცვლის საჭიროება (N=1

ცალკეული ფუნქციები მნიშვნელოვნად მიაჩნია 49%-ს, ხოლო შესაცვლელად – 33%-ს. ყველაზე მნიშვნელოვნად ჩათვალეს შემდეგი ასპექტები: ნათლად განაწილებული ფუნქციები თანამშრომლებს შორის, მოკლევადიანი პროექტების არსებობა, კომპეტენციის შესაბამისი დავალებების არსებობა, ხოლო შეცვლას ყველაზე მეტად საჭიროებს ნათლად განაწილებული ფუნქციები თანამშრომლებს შორის. როგორც ჩანს ამ უკანასკნელი ასპექტის მნიშვნელობა და შეცვლის საჭიროება გამოწვეულია თანამშრომლებს შორის არასწორად ან ბუნდოვნად განაწილებული ფუნქციებით, რაც ხშირად ხდება დაბნეულობისა თუ გაურკვეველობის მიზეზი.

პროცესები მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა 63%-სთვის, ხოლო შეცვლის საჭიროება მნიშვნელოვნად ჩათვალა 26%-მა. ყველაზე მნიშვნელოვანია შემდეგი ასპექტები: მიმდინარე პროცესების გამჭვირვალობა, მკვეთრად გამოხატული ძირითადი პროცესები, ნათელი დამხმარე პროცესები, ხელშემწყობი პროცესების არსებობა, სამუშაო პროცესების კონტროლი, შრომითი კმაყოფილება და სამუშაო პროცესების არსებობა, ხოლო შესაცვლელთაგან ყველაზე მეტად ცვლილებას საჭიროებენ შემდეგი ასპექტები: მკვეთრად გამოხატული ძირითადი პროცესები, ნათელი დამხმარე პროცესები, ხელშემწყობი პროცესების არსებობა. ეს ალბათ იმით არის განპირობებული, რომ აღნიშნულ სამკერვალო სალონში არ ჰქონდათ გამიჯნული სხვადასხვა ტიპის პროცესები, რაც შრომითი კმაყოფილების დაქვეითების ერთ-ერთი ფაქტორი იყო.

ხალხი მნიშვნელოვნად მიაჩნია თანამშრომელთა 73%-ს, ხოლო ამ ელემენტში გარკვეულ ასპექტებს შესაცვლელად თვლის თანამშრომელთა 37%. მათ დიდი მნიშვნელობა მიანიჭეს შემდეგ ასპექტებს: ცოდნის მხრივ კომპეტენტური თანამშრომლები, თანამშრომელთა შესაძლებლობები, თანამშრომელთა გამოცდილება, თანამშრომელთა ურთიერთობები, ურთიერთობა ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა შორის, ნათლად გამოხატული როლები, ნათელი ვერტიკალური კომუნიკაცია, ნათელი ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, გადანაწილებული პასუხისმგებლობა, გაწეული შრომის შესაფერისი ანაზღაურება, შრომითი კმაყოფილება, შრომითი მოტივაცია, არაფორმალური ურთიერთობები და ორგანიზაციის შინაგანაწესი. ისინი ითხოვდნენ მხოლოდ კომპეტენტურ თანამშრომლებს, ნათლად გამოხატულ როლებს, თანაბრად გადანაწილებულ პასუხისმგებლობებს და ორგანიზაციის შინაგანაწესის არსებობას. სავარაუდოდ ამას საფუძვლად უდევს სწორედ ის, რომ 73%-ისთვის ხალხი მნიშვნელოვანი ელემენტია და ისინი კმაყოფილები არიან

ამ ელემენტში შემავალ ასპექტთა უმეტესობით, რომელიც მათთვის მნიშვნელოვანია.

სტრუქტურა მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა 78%-ისთვის, ხოლო მას შესაცვლელად თვლის თანამშრომელთა 40%. განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს: დამოკიდებულება თანამშრომლებს შორის, სამუშაოს დანაწილების სტრუქტურა, დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, ორგანიზაციის მასშტაბები, საჭირო ინფორმაციის სწრაფი მიწოდება, ინფორმაციის ღიაობა, პასუხისმგებლობის მკვეთრი გამოხატულება. ამ ასპექტებიდან თანამშრომლებმა შესაცვლელად ჩათვალეს სამუშაოს დანაწილების სტრუქტურა, ორგანიზაციის მასშტაბები და პასუხისმგებლობის მკაფიო გამოხატულება. ამის სავარაუდო მიზეზია ზოგიერთი თანამშრომლის უპასუხისმგებლო საქციელი, რის გამოც სხვა თანამშრომლები ან ისჯებოდნენ ან უფრო მეტი სამუშაოს შესრულება უწევდათ, რაც არასამართლიან დანაწილებად მიიჩნიეს. ასევე სურთ გაიზარდოს ორგანიზაციის მასშტაბები, რათა გაიზარდოს ორგანიზაციის მოგება, რაც თავისთავად გამოიწვევს დასაქმებულთა ანაზღაურების ზრდას.

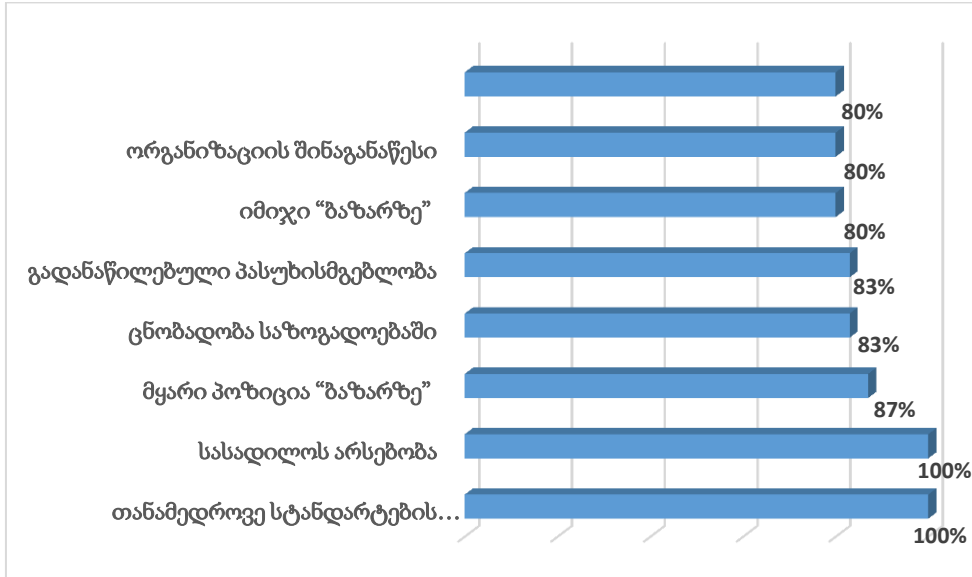
იდენტობა 78%-ისთვის მნიშვნელოვანია, ხოლო მასში ცვლილებების საჭიროება დაინახა თანამშრომელთა 61%-მა. იდენტობაში ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებად გამოკვეთეს: ცნობადობა საზოგადოებაში; იმიჯი ბაზარზე; მკვეთრად გამოხატული ამოცანები; მყარი პოზიცია ბაზარზე; კონკურენტების სწორი აღქმა; ნათელი მისია; ორგანიზაციის შინაგანაწესი და სიახლეებისადმი ღიაობა. ამათგან შეცვლას საჭიროებს: ცნობადობა საზოგადოებაში; იმიჯი ბაზარზე; მყარი პოზიცია ბაზარზე; ორგანიზაციის შინაგანაწესი და სიახლეებისადმი ღიაობა. ეს შესაძლოა იმით აიხსნას, რომ რაც უფრო ცნობილი იქნება სამკერვალო სალონი ბაზარზე და რაც უფრო მყარი პოზიცია ექნება მას, მით უფრო მეტია მაღალი ანაზღაურების შანსი, ხოლო შინაგანაწესის არსებობა და სიახლეებისადმი ღიაობა თანამშრომლებს გაუმარტივებს მუშაობის პროცესს.

პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამები ერთ-ერთ წამყვან პოზიციაზეა მნიშვნელოვნების მიხედვით. თანამშრომელთა 88% მნიშვნელოვნად, ხოლო 50% შესაცვლელად მიიჩნევს მის გარკვეულ ასპექტებს. მნიშვნელოვნების მიხედვით ასპექტები ასე დალაგდა: სახელფასო პოლიტიკა; საკადრო პოლიტიკა; მოკლევადიანი გეგმების არსებობა; საქმიანობის ეფექტურობა; კლიენტებთან ურთიერთობა; საფასო პოლიტიკა; კონკურენტული პოლიტიკა და სტრატეგია; საბაზრო პოლიტიკა და სტრატეგია; მარკეტინგული პოლიტიკა; ორგანიზაციის ზოგადი პოლიტიკა; გაე სტრატეგიული თანამშრომლობა და გრძელვადიანი გეგმების არსებობა, ხოლო შეცვლის საჭიროება ასე გამოიყურება: მარკეტინგული პოლიტიკა; საბაზრო პოლიტიკა და სტრატეგია; კონკურენტული პოლიტიკა და სტრატეგია; გარე სტრატეგიული თანამშრომლობა; საფასო პოლიტიკა; საქმიანობის ეფექტურობა და ა.შ. როგორც ჩანს მარკეტინგული და საბაზრო პოლიტიკის არსებობა იმიტომ ლიდერობს, რომ თანამშრომელთა აზრით ეს ყოველივე გამოიწვევს მყარ პოზიციას ბაზარზე, რაც გაზრდის მოთხოვნას, გაზრდილი მოთხოვნა თავისთავად გაზრდის წარმოებას, რაც აისახება თანამშრომელთა შრომით პირობებსა და ანაზღაურებაზე.

თანამშრომელთა აბსოლუტურმა უმრავლესობამ მნიშვნელოვნად მიიჩნია ფიზიკური საშუალებებში შემავალი შედივე ასპექტი, ხოლო 78%-მა განაცხადა, რომ ამ ასპექტებიდან ცვლილებას საჭიროებს შემდეგი: თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი შენობა; სასადილოს არსებობა; თანამედროვე ავეჯი; თანამედროვე ტექნიკის არსებობა და გათბობა-კონდიციონერება. ეს არის ის ელემენტარული, რაც გაზრდიდა თანამშრომელთა ნაყოფიერებას და შრომისუნარიანობას, რაც თავისთავად აისახებოდა ორგანიზაციის განვითარებაზე.

შემდეგ გაიშიფრა თითოეული ელემენტი ასპექტების მიხედვით და გამოიყო ის ასპექტები, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭიროებდნენ შეცვლას. იხ. გრაფიკი #2

**გრაფიკი #2. ორგანიზაციის ასპექტები, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭიროებენ ცვლილებას**



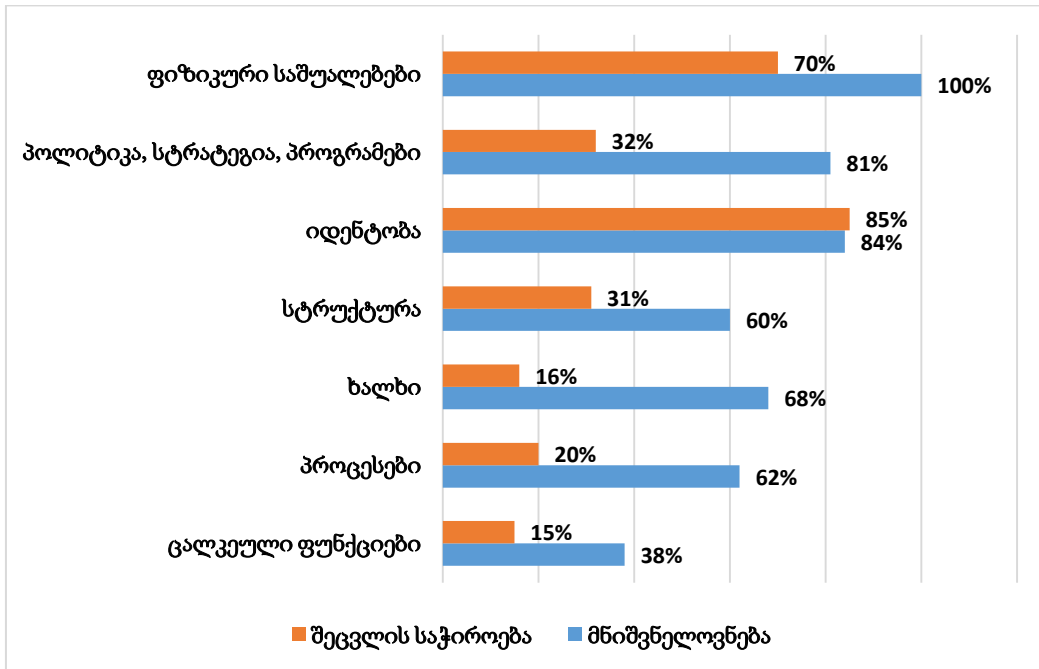
იმ ასპექტებს შორის, რომელთა ცვლილება თანამშრომლებმა საჭიროდ ჩათვალეს, გამოვყავით ის ასპექტები, რომელთა ცვლილება შესაძლებელი იყო ტრენინგის მეშვეობით. ეს ასპექტებია:

1. ცნობადობა საზოგადოებაში.
2. იმიჯი "ბაზარზე".
3. მყარი პოზიცია "ბაზარზე".
4. გადანაწილებული პასუხისმგებლობა.
5. ორგანიზაციის შინაგანაწესი.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან კონსულტაციის შემდეგ შევთანხმდით ტრენინგის ფორმატზე. ორგანიზაციის დასაქმებულთა ეთნიკური შემადგენლობის და ენის ცოდნის გათვალისწინებით ტრენინგი შეირჩა სომხეთიდან, რის გამოც მკვლევრის მონაწილეობა ტრენინგებში შეიზღუდა.

ტრენინგის დასრულებიდან 4 კვირაში ჩატარდა ტრენინგის გავლენის კვლევა კვლევის იგივე ინსტრუმენტის – ტრიგონის ასპექტების ბადის მეშვეობით. ანალიზის ეტაპზე შევადარე ტრენინგამდე და ტრენინგის შემდგომი მონაცემები (იხ. გრაფიკი #3).

### გრაფიკი #3. ორგანიზაციის შვიდი ასპექტის მნიშვნელოვანება და შეცვლის საჭიროება ტრენინგის შემდგომ.



თუ შევადარებთ ტრენინგამდე და ტრენინგის შემდგომ მონაცემებს, ვნახავთ, რომ ელემენტების უმეტესობამ ცვლილება განიცადა. ცალკეული ფუნქციების მნიშვნელოვნების და შეცვლის საჭიროების მაჩვენებლები შემცირდნენ. მნიშვნელოვნად თანამშრომლებმა იგივე ასპექტები მიიჩნიეს, რაც ტრენინგამდე მიაჩნდათ: ნათლად განაწილებული ფუნქციები თანამშრომელთა შორის; მოკლევადიანი პროექტების არსებობა და კომპეტენციის შესაბამისი დავალებების არსებობა, ხოლო წინა მაჩვენებლებისგან განსხვავებით შესაცვლელად მიაჩნიათ გრძელვადიანი პროექტების არსებობა. ეს შესაძლოა ორი მიზეზით აიხსნას: 1. რაც მათ მანამდე შესაცვლელად მიაჩნდათ გაითვალისწინა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ და 2. ტრენინგის შემდგომ შეიცვალა თანამშრომელთა შეხედულებები.

პროცესების მნიშვნელოვნება დიდად არ შეცვლილა, ხოლო ცვლილებების საჭიროებამ დაიწია 6%-ით. ასპექტები, როგორც მნიშვნელოვნების, ისე შეცვლის საჭიროების მიხედვით იგივე დარჩა. ესეც შესაძლოა ავსხნათ იმით, რომ ტრენინგის დროს დიდი ყურადღება არ გაუმახვილებიათ პროცესებზე.

მნიშვნელოვნად შემცირდა პროცენტული მაჩვენებელი ელემენტი ხალხის მიმართ. მნიშვნელოვან ასპექტებად რჩება ტრენინგამდე ასპექტები, ხოლო შესაცვლელად მიიჩნიეს შემდეგი ასპექტები: ცოდნის მხრივ კომპეტენტური თანამშრომლები; თანამშრომელთა შესაძლებლობები; ნათლად გამოხატული როლები; გადანაწილებული პასუხისმგებლობა; გაწეული შრომის შესაფერისი ანაზღაურება; შრომითი კმაყოფილება და შრომითი მოტივაცია. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ტრენინგზე არ გამახვილებულა ყურადღება ამ ყოველივეზე.

სტრუქტურამაც ხალხის მსგავსად განიცადა პროცენტული მაჩვენებლების შემცირება ორივე მიმართულებით. არც ასპექტების რაოდენობა შეცვლილა, უბრალოდ უფრო ნაკლებმა ადამიანმა ჩათვალა გარკვეული ასპექტები შესაცვლელად თუ მნიშვნელოვნად.

იდენტობა არის ერთადერთი ელემენტი რომლის მნიშვნელოვნება და შეცვლის საჭიროება გაიზარდა ტრენინგის შემდგომი მონაცემებით. იდენტობაში შემავალი ათივე ასპექტი მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს თანამშრომლებმა, ხოლო შესაცვლელად ჩათვალეს შემდეგი ასპექტები: ცნობადობა საზოგადოებაში; იმიჯი ბაზარზე; მყარი პოზიცია ბაზარზე და ორგანიზაციის შიგნით არსებული კულტურა. ეს ყოველივე გამოიწვია იმ

ინფორმაციამ, რომელიც თანამშრომლებმა ტრენინგის პროცესში მიიღეს. მანამდე მათ არ ჰქონდათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, რას ნიშნავს ესა თუ ის ელემენტი ან რა მნიშვნელობა ენიჭება ამა თუ იმ ასპექტს.

ფიზიკურ საშუალებებს როგორც ტრენინგამდე, ასევე ტრენინგის შემდეგ თანამშრომელთა 100% თვლის მნიშვნელოვნად, თუმცა შეცვლის საჭიროება თუ მანამდე თანამშრომელთა 78%-მა გამოხატა, ახლა ეს მაჩვენებელი 8%-ით შემცირდა. ტრენინგის გავლენით ზოგიერთმა თანამშრომელმა გადააფასა ღირებულებები, რამაც გამოიწვია შეცვლილი მდგომარეობა.

### დასკვნა

პიონერულია ორგანიზაციის განვითარების ფაზა, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ერთპიროვნულია და დასაქმების პროცესი კი პირადი სიმპათიებითა და სოციალური და ნათესაური კავშირებით დეტერმინირდება. საქართველოში გვხვდება შემთხვევები, როდესაც პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციაში ჩართულია მთელი ოჯახი. სოციალური კავშირების გავლენით დასაქმების პროცესის მართვა ხშირად ორგანიზაციაში არაკვალიფიციური კადრების თავმოყრას იწვევს, რაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანს ხდის კადრების გადაშადებას და ზრდის ტრენინგის მნიშვნელობას. ჩატარებული კვლევის მიზანი იყო შეეფასებინა ტრენინგის გავლენა პიონერული ფაზაში მყოფი ორგანიზაციების განვითარებაზე. შესაბამისად ჩატარდა ტრენინგის გავლენის კვლევა. კვლევა ჩატარდა ტრიკოტაჟის სამკერვალო სალონში და კვლევის ინსტრუმენტი იყო ტრიგონის ასპექტების ბადე, რომელშიც შედიოდა შვიდი ელემენტი თავისი ასპექტებით. ეკონომიკური რესურსის შეზღუდულობის პირობებში ფიზიკური საშუალებების გაუმჯობესება (რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვან კატეგორიად გამოიყო) შეუძლებელი იყო, შესაბამისად ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით ჩატარდა ტრენინგები.

ტრენინგამდე და ტრენინგის შემდგომი მონაცემები ერთმანეთისგან განსხვავებულია. ტრენინგების შემდეგ ელემენტების უმეტესობამ თანამშრომელთა თვალში მნიშვნელოვნებაც დაკარგა და არც მათი შეცვლა ჩათვალეს მნიშვნელოვნად. მაგალითად: ცალკეული ფუნქციების მნიშვნელოვნება შემცირდა 49%-იდან 38%-ზე, ხოლო ამ ელემენტის შეცვლის საჭიროება 33%-იდან 15%-ზე დავიდა. ხალხის მნიშვნელოვნება შემცირდა 5%-ით, ხოლო შეცვლის საჭიროება 21%-ით. მნიშვნელობის ცვლილება განიცადა სტრუქტურამაც. მისი მნიშვნელოვნება 18%-ით, ხოლო შეცვლის საჭიროება 9%-ით შემცირდა. პოლიტიკა, სტრატეგია და პროგრამების მნიშვნელოვნება შემცირდა 7%-ით, ხოლო შეცვლის საჭიროება 18%-ით შემცირდა.

რაც შეეხება პროცესებსა და ფიზიკურ საშუალებებს, მათი მნიშვნელოვნება უცვლელი დარჩა, შეცვლის საჭიროება კი შემცირდა. იდენტობა არის ერთადერთი ელემენტი, რომლის მნიშვნელოვნება 6%-ით, ხოლო შეცვლის საჭიროება 24%-ით გაიზარდა.

ამ ყოველივეს მიზეზი კი ტრენინგია, მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგი მიმართული იყო 5 ასპექტზე: ცნობადობა საზოგადოებაში; იმიჯი “ბაზარზე”; მყარი პოზიცია “ბაზარზე”; გადანაწილებული პასუხისმგებლობა; ორგანიზაციის შინაგანაწესი, მან მაინც მოახდინა გავლენა სხვა ასპექტებზე, რომელთა ერთობლიობაც ქმნის ორგანიზაციის ელემენტებს. ამიტომ თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ტრენინგი დადებით გავლენას ახდენს პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის განვითარებაზე.

**ბიბლიოგრაფია:**

კუტალაძე, ი. (1999). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.

ქემფბელი, დ. (1992). *ბიზნესი არაბიზნესის სპეციალობის სტუდენტებისთვის*.

ჩარკვიანი, დ. (2001). *ინდუსტრიული ორგანიზაციის ფსიქოლოგია*. თბილისი.

Forgas J. (London). *Social episodes: The study of interaction routines*. 1979: Academic press.

Friedrich Glasl, B. L. (2001). *Dynamische Unternehmensentwicklung*.

Gregor D. (1985). *The human side of the enterprise*. N.Y.: Mc. Grow-Hill.

Kast, & F, R. J. (1972). General systems theory: Application for organization and management. *academy of management journal*.

Likert R. (1967). *Human organizations: It's management and value*. N.Y.: Mc Grow-Hill.

March J, S. H. (1958.). *Organizations*. N.Y.: Wiley.

Mc. Gregor D. (1985). *The human side of the enterprise*. N.Y.: Mc. Grow-Hill.

Scott. W, M. T. (1981). *organizational theory: A structural and behavioral analysis*.

Джонсон Р, К. Ф. (1971). *системы и руководство*. москва.

Янг., С. (1972). *системные организаций* . москва.