



ორგანიზაციის თვითგანვითარება, როგორც მართვის ობიექტი

ეკატერინე კვირიკაშვილი

საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა
ანდრია პირველწოდებულის სახელობის
ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

თვითგანვითარების პროცესის ძირითად კონკურენტულ უპირატესობად გამოყოფისას, აუცილებელია მისი, როგორც მართვის ობიექტის აღწერა. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის იმ ელემენტების იდენტიფიცირება-გამოყოფა, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითგანვითარებას და როგორც შედეგი, პერსონალის ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენას.

ფინანსური დამოუკიდებლობისა და არასტაბილური, სწრაფადცვალებადი გარემოს პირობებში, ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვისთვის საჭიროა გამოყოფილი ელემენტების შესაფასებელი ინსტრუმენტის დამუშავება, რომელიც შესაძლებელს გახდის განისაზღვროს მიმდინარე მდგომარეობა, გამოვლინდეს თვითგანვითარების სფეროები, შემუშავდეს გაუმჯობესებისთვის ღონისძიებები, განხორციელდეს ცვლილებების პროექტები და შეფასდეს მათი შედეგიანობა. აუცილებელი ნაბიჯია ცნების, „ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის“ მკაფიო განსაზღვრა.

მიზნის მისაღწევად სტატიაში გაანალიზებულია ადაპტური ორგანიზაციების სტრუქტურის კონცეფციები და თეორიები.

საკვანძო სიტყვები: თვითგანვითარება, სტრატეგია, მართვა, ინიციატივა, კულტურა, სტრუქტურა, ლიდერობა, მოტივაცია და სწავლება.

ძირითადი ტექსტი

არსებობს ადაპტური ორგანიზაციების შექმნის მეტ-ნაკლებად მკაფიოდ ჩამოყალიბებული კონცეფციები, რომლებიც ორგანიზაციულ განვითარებაში ასე თუ ისე, პერსონალს გააქტიურებისკენ უბიძგებენ: შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფცია¹, სინერგიული ორგანიზაციის თეორია,² დეცენტრალიზებული ორგანიზაციის კონცეფცია,³ თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია.⁴ მიუხედავად საკითხების მსგავსებისა, რომელთა გადაჭრა ამ კონცეფციების გამოყენებით ხდება, ისინი სტრუქტურით, დამუშავების დონითა და პრაქტიკაში რეალიზების შესაძლებლობებით ერთმანეთისგან განსხვავდებიან. თითოეულ მათგანი რიგი თავისებურებებით გამოირჩევა (იხ. ცხრილი).

თეორიებისა და კონცეფციების წარმოდგენილი ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი, მაგრამ საკმარისია გარკვეული მიგნებებისთვის. განხილულ თეორიებში გამოყოფილია ორგანიზაციის ელემენტები, რომლებიც შემსრულებლიდან ინიციატორისაკენ თანამშრომელთა ქცევის მართვისათვის ქმნიან პირობებს. დეტლურად განვიხილოთ თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ზოგიერთი თეორია:

თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია:

თანამედროვე მენეჯმენტში თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია დამუშავებულია თეორიისა და პრაქტიკის საფუძველზე, აერთიანებს და გამოყოფს ორგანიზაციის ძირითად ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ადაპტური უნარების განვითარებას. თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია იქმნება გარემოში ცვლილებების გამოსავლენად და მათ-

1 Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. гл. 448.

2 Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. гл. 402.

3 Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. гл. 288

4 Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

თვითგანვითარების თარიღი ორგანიზაციის ნიმუში	თვითგანვითარების თარიღი ორგანიზაციის თარიღი				
	თვითგანვითარების თარიღი (მოდული 3.20 01წ.)	სინერგიული ორგანიზაცია (პროექტი 3.20 07წ.)	დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები (ვისესი 1992წ.)	შემსწავლელი ორგანიზაცია (სესი 3.1990წ.)	ფრაქტალური ორგანიზაცია (პროექტი 1999წ.)
თვითგანვითარების სტრუქტურის განვითარების ულომა	კონკრეტული განვითარების ადაპტირება გარემოსადმი	კონკრეტული განვითარების ადაპტირება გარემოსადმი	რეგულირება სირთულეზე, გარემოს დინამიკაზე და მომხმარებელთან მოთხოვნებზე	სივრცის სწავლის ადაპტირება გარემოსადმი	საწარმოსა და სტრუქტურების ადაპტირება დროის შეცვლილი მოთხოვნებთან
ტექნოლოგია	პროგრესის შექმნა ინოვაციების გამოსავლიანობა „ქვემოთ“ თანამშრომელთა ვეტერანების შეთავსება ორგანიზაციების მოხმარება	კონსტრუქციული ძალის მეხმარება სამ ორგანიზაციულ პოტენციალს მოხმარება	სიახლოვე მომხმარებელთან დეცენტრალიზების ხარჯზე	ადამიანების საქმისადმი ერთგულების, მათი უზარის გამოყენება ინსპირაციის და გაბეჭდვის რეგულაცია	საწარმოს დასაქმებულთა მოქმედების სტრუქტურის შეცვლა, რომელთაც შეუძლიათ სამუშაო პროგრესისა და საქმიანობა
ინოვაციის მოხმარების განვითარების წყარო	ორმხრივი ინოვაციის „ქვემოთ“ ინოვაციის აქტიურობა	ინოვაციის „ზემოთ“ განვითარების თვის სინერგიების ორგანიზაციული პოტენციალის უზარტესობით	დეცენტრალიზებული სტრუქტურის შექმნის ინოვაციის „ზემოთ“ უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დღეგრძელებით	ორმხრივი ინოვაციის აქტიურობის ინოვაციისაზე „ქვემოთ“	ორმხრივი ინოვაციის აქტიურობის ინოვაციისაზე „ქვემოთ“
თანამშრომელთა ინოვაციის	ინოვაციის- პროგრესისა და ორგანიზაციის თვითგანვითარების წყარო	ინოვაციის საშუალებას იმელება საკუთარი თავის რეალიზების, თანამშრომელთა არ ჩანან „ზემოთ“, მაგრამ მნიშვნელოვან არ არის საერთო საქმიანობის	კონკრეტული წინააღმდეგობის სტრუქტურულ ერთეულში თანამშრომელთა ინოვაციის დახმარებით	ინოვაციის ვლინების შემთხვევაში, თუ მოხერხდება ინტელექტის, სულის, ნების განხმარება	ინოვაციის ვლინების დასახული მოხმარების შესაფერის შეთავსების არ არის და გამოყენებაში
მოხმარების	ორგანიზაციის მოხმარების თანამშრომელთა ვეტერანების თანხმებდა	პირადი ინტერესების ღრმა ჩართვა შრომის შედეგების და ორგანიზაციის	სტრუქტურული ერთეულის დაინტერესება მასშტაბური შედეგების მიღწევაში	ამოცანების და მოხმარების საერთო გაგება, შედეგ ლობა, საქმისა და ნების	ცალკეული ფრაქტალების მოხმარების ავტონომიურობა და მათი

		მიზნების მისაღწევად,თან აწმრომელთა სამსახურებრივი ვი ვუნქციები პროდუქტიულ გამოვლინებაში მაქსიმალურად ცენტრირებული ა საერთო საქმეზე		ერთიანობის განცდა, საკუთარი ინტერესების წახალისება,რომლებიც შეესაბამებიან ორგანიზაციის ერთიან მიზანს.	თანხვედრა ორგანიზაციის მიზნებთან,თანა მწრომელთა მიზნების და ფრაგმენტის მიზნების თანხვედრა
სტრუქტურა	სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები და მოვლიდებლობა, მათ შორის ფინანსური,უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება	ფუნქციის განაპირობებს ორგანიზაციის სტრუქტურას და არა პირიქით. დროებითი სტრუქტურების ინტერნალიზაცია ორგანიზაციის მიზნებთან სტრუქტურაში	სამეწარმეო პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაცია. სტრუქტურული შევრულობა(გად აწვევტილებების ერთობლივი მიღება)	სუსტ და ბლიერ სტრუქტურირებას შორის წინასწარიმიზნების	დეცენტრალიზებული ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურები უფლებების და პასუხისმგებლობის დელეგირებით
მოტივაცია	ქვეგანყოფილებათა ხელმძღვანელები მოტივირებული არიან მეწარმეობით,შემოსავლის წილით,თანამშრომლებს აქვთ შრომის გაზომვადი შედეგის განცდა და ხელახლა კავშირის დაჯილდოებასთან. შინაგანი მოტივაცია პირადი მიზნების მისაღწევად,შეჯიბრებით,შემოქმედებით დამაბულობა	შეჯიბრებითა და კონსტრუქტიული ინტელისიგობა, პირადი მოთხოვნილებებისა და ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრა. ინოვაციური ს წახალისების სისტემა	კოლექტივის და ქვეგანყოფილების დაინტერესება მოვლებით	ყველა დისციპლინის სისტემური ორიენტაცია,შინაგანი მოტივაცია,შეჯიბრებით თანა,შემოქმედებითი დამაბულობა, მიზნობრივი ენთუზიზმი, თვითსრულყოფა	შრომის ამაზადა ურების პრემია ლური სისტემა, მატერიალური სტიმულირება დამოკიდებულია ჯგუფური მიზნის მიღწევის ხარისხზე. შინაგანი მოტივაცია,რომელსაც ამოძრავებსპირადი ინტერესების მიღწევა
ლიდერობა	პირობების შექმნა ლიდერების ჩამოსაყალიბებლად, ურთიერთობები „მასწავლებელი-მიმდევარი“	ლიდერი აყალიბებს მასებში მიზნებს,იდგალებს,არა როგორც ბის გარდაქმნის ნიმუშებს.ანასიათებს ინტერესების, მიზნების მეტანიზმისა და შეთანხმების უნარი	ლიდერები-ნიჭიერი მეწარმეები არიან. მართვა თავისუფლებით,პრინციპებს და ურობის,ჩარ თულობის ატმოსფეროში	უმაღლესი რგოლის ლიდერი-ქმნის გარემოს ინოვაციებისათვის, ამუშავებს მიზნებს,ფასეულობებს, პრინციპებს და ახორციელებს მათ,ქსელური ლიდერი-იდების ტრამალიაცია, ურთიერთგაგებობის	ლიდერები-ნიჭიერი მეწარმეები,რომლებსაც აქვთ უნარი ითანამშრომლონ კოლეგებთან

				დამყარება ადგილებზე	
სწავლება	„ქვეყიდან“ სწავლების ინიციატივა, სწავლე ბის სტიმულირება და გამოვლილობის გაზიარება „ზევიდან“		თვითმესწავ ლის კულტურა გამოსაყენებ ლია ყველა პროექტისად მი, ურთიერ თუბსნილო ბა	პირადი, ჯგუფური და ორგანიზაციული სწავლების ურთიერთვაჭირი, პირ ობების შექმნა სწავლებისათვის	ჯგუფურ რი სწავლებს ჩართულობით, კ გალოფიკაციის აზაღვლების გაზიარებით მოთხოვნა. ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა შიდა და გარე სამყაროსთან
კულტურა	კორპორატიული კულტურა, მიზნობ რიობის, სარგებლოების, გა ხსნილობის, სამართ ლიანობის ფილოსოფია- ინსტრუმენტია ქვეყისათვის საჭირო ვეჭორის შისაცემად	ნდობა, ჩართულობა ორგანიზაციის სტრატეგიაში ჯგუფის საქმიანი ოპტიმიზმი საერთო წარმატებაში, ლიდერების მიერ კულტურის ჩამოყალიბება	ქვეყანაოფი ლების მაღალი შეგრულობი ს, ერთგულებ ის, ურთიერ თუბსმარები ს, თავის თავზე რისკის აღების მზაობის კულტურა. კულტურა როგორც მართვის სტილი	შემსწავლელი ორგანიზაციის, თვითსრულოფის კულტურა, დასახული შედეგების შისაღწევად, პიროვნებ ის განვითარების მუდმივი მზარდაჭერის ატმოსფერო	წარმოების კულტურა, თანამშრო მელთან ყველა ქმედებაში, დაფუძნებული მეწარმის გაცებაზე და აზროვნებაზე

ზე რეაგირებისათვის. ამგვარად, ორგანიზაციის განვითარება (თვითგანვითარება) ხდება ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენის ხარჯზე, რომელიც, თავის მხრივ, იცვლება ორგანიზაციის ხუთი ელემენტის გავლენით.¹

შიდა ფაქტორების უპირატესობით, მოტივაციის მოქნილი სისტემა გულისხმობს საქმიანობის შედეგების გაზომვის სწორი სისტემის ჩამოყალიბებას და შედეგების შესაბამის დაჯილდოებას. პრიორიტეტი ენიჭება შინაგან მოტივაციას, რომელიც დაფუძნებულია სამუშაოთი კმაყოფილებაზე, საქმიანობის შედეგთან თვითგაიგივებასა და „ვირტუალურ საკუთრებაზე“.

მართვის დეცენტრალიზაცია. პრიორიტეტი ენიჭება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების შესაძლებლობით დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებს, რაც საშუალებას იძლევა საუკეთესოდ გამოვლინდეს ინიციატივა და შემოქმედებითობა.

1 Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.

სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირება ხორციელდება ფინანსური დამოუკიდებლობის პრინციპით, ხოლო მათი შექმნა და დაშლა ხასიათდება თვითორგანიზებით.

პერსონალის კვალიფიკაციის განვითარება და ზრდა. მოტივაციის სისტემის წყალობით, მოთხოვნილი შედეგის მისაღწევად, ყველა თანამშრომელს შეგნებული აქვს თავისი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების აქტუალურ მდგომარეობაში შენარჩუნების აუცილებლობა. ამ ცოდნის მიღების პროცესი კი ხდება თვითორგანიზაციის პრინციპით. თანამშრომლები დამოუკიდებლად ირჩევენ ამ ცოდნის მიღების გზებს, ორგანიზაცია კი ამისთვის უქმნის პირობებს.

ფექტური ლიდერობა. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორიაში, ინოვაციების წარმოქმნასა და მათ რეალიზებაში, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავთ ლიდერებს. ლიდერს შეუძლია დაინახოს განვითარების პერსპექტივები, მიიტანოს ეს ხედვა თანამშრომლებამდე და თან გაიყოლოს ისინი საჭირო შედეგების მისაღწევად. ლიდერისთვის დამახასიათებელია მუდმივი სრულყოფა, რომელსაც მივყავართ ორგანიზაციის სრულყოფასთან. ორგანიზაცია, თავის მხრივ, ქმნის პირობებს მათი განვითარებისათვის და სწორი საკადრო პოლიტიკისა და უფლებამოსილებების დელეგირების ხარჯზე, ახალი ლიდერის გამოვლენისთვის.

ნორმებისა და წესების განმტკიცება ორგანიზაციულ კულტურაში. ორგანიზაციული კულტურა საშუალებას იძლევა განხორციელდეს თანამშრომელთა ქცევის საჭირო მიმართულებით ვექტორის შემობრუნება. ის ეყრდნობა კორპორატიულ ეთიკას, საჯაროობას, პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრას. ორგანიზაციის კულტურა აძლევს მიმართულებას თანამშრომელთა ქცევებს, რომლებიც მიმართულია საკუთარი და ორგანიზაციული განვითარებისაკენ.

თეორიის ანალიზი საშუალებას იძლევა დავასკვნა, რომ ისინი საქმიანობაში თანამშრომელთა ჩართვის ხარჯზე შემუშავებულია გარემოს გამოწვევებისა და დინამიკის საპასუხოდ. შრომისადმი, ქცევისადმი (რომელიც შეიძლება დავახასიათოთ,

როგორც ინციატივიანი, სამენარმეო, ორგანიზაციის განვითარების (თვითგანვითარების) ხელშემწყობი), ცვლილებებზე დამოკიდებულების პასუხად, თვითგანვითარება ამა თუ იმ ხარისხში, ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს. როგორც აღნიშნა მ. ჰემმერმა, ცვლილებების გამოცნობა შეიძლება ატარებდეს სპონტანურ ხასიათს, როცა მათ აღმოაჩენენ წარმოების საქმიანობის მიღებული შედეგების მიხედვით, რასაც დინამიური გარემოს პირობებში იშვიათად მოაქვს დადებითი შედეგები.

თვითგანვითარებადმა ორგანიზაციამ საკუთარ თავში განაზოგადა ადაპტური სტრუქტურების განხილული თეორიები და შეითვისა ყველა ელემენტი, რომლებიც ზემოქმედებენ თანამშრომელთა ქცევაზე და ამით საშუალებას იძლევიან ვმართოთ ორგანიზაციის თვითგანვითარება: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა. უნდა აღინიშნოს, რომ განხილულ თეორიებში არ არის ინსტრუმენტები, რომელიც საშუალებას მოგვცემენ ვიმსჯელოთ ორგანიზაციის ადაპტურობის ხარისხზე, თვითგანვითარების შესაძლებლობებისა და თვისებების ქონა/არქონის ხარისხზე.

გ.შედროვიცკის¹ აზრით, მართვის განსახორციელებლად აუცილებელია: 1) ობიექტი, რომელსაც აქვს თვითმოდრაობა; 2) ობიექტის მოძრაობა, რომელიც ხორციელდება რაიმე ტრაექტორიით (ბუნებრივით, დასახულით (ხელოვნურით); 3) სუბიექტი, რომელიც გამოდის მმართველი სისტემის როლში და უკავშირებს თავის არსებობას ობიექტისა და მის ტრაექტორიას. 4) მოქმედება, რომლის დახმარებით ობიექტის ტრაექტორია შეცვლილი იქნება ბუნებრივიდან დასახულით; 5) ტრაექტორიის მიზანი: მისი იდეალური მდგომარეობა;

თვითგანვითარებაზე გადასვლისას მართვის ობიექტები, ორგანიზაციის გამოყოფილი ელემენტებია (**კულტურა, სტრუქტურა, ლიდერობა, მოტივაცია და სწავლება**), რომლებიც ხელს უწყობენ/უშლიან ორგანიზაციის განვითარებაში თანამშრო-

1 Путеводитель по методологии организации, руководства и управления /Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого – М.: Альпина Паблишер, 2012. – გვ. 197-52.

მელთა მიერ ინიციატივიანობას.

მოდრაობის ტრაექტორია მკვლევარებს აძლევს პასუხს შეკითხვაზე: „რა გზით მიიღწევა მიზანი?“ ანუ ორგანიზაციის განვითარება. გეგმიური ეკონომიკიდან მემკვიდრეობით მიღებული, ორგანიზაციებში გაბატონებული მართვის ადმინისტრაციული პრინციპები, სადაც ორგანიზაციის განვითარება ხორციელდება „ზემოდან“, პერსონალის საშემსრულებლო ქცევა გ.შედროვიცკის ტერმინოლოგიაში, შეიძლება აღინიშნოს, როგორც ბუნებრივი ტრაექტორია. ორგანიზაციული განვითარების განხორციელებისას, ინიციატივა „ქვემოდან“ (თვითგანვითარება) გამოდის როგორც დასახული ტრაექტორია.

ადმინისტრაციული ორგანიზაციის თვითგანვითარებაზე გადასვლის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ლიდერები-მართვის სუბიექტები. უმაღლესი რგოლის ლიდერების ამოცანა მდგომარეობს ისეთი გარემოს შექმნაში, რომლებიც ხელს უწყობს ინოვაციებსა და ცვლილებებს, ინოვაციებისათვის დაბრკოლებების აცილებას. შუა რგოლის ლიდერები აფართოებენ ქსელებს, რომელთა დახმარებით ხდება ცოდნისა და ინოვაციების გავრცელება, ხოლო ლიდერები ადგილზე ახორციელებენ ინოვაციური მეთოდების ინტეგრაციას კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობასთან.¹ ამასთან, აუცილებელია ლიდერების კრიტიკული მასა და მათი თანმხვედრი ძალისხმევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე.

მოქმედება, რომლის დახმარებითაც ხდება ბუნებრივიდან სამიზნისკენ ტრაექტორიის გადაყვანა, არის ლიდერების ძალისხმევა მიმართული ორგანიზაციის გამოყოფილი ელემენტების ისეთი ტრანსფორმაციისკენ, როცა თანამშრომელთა ინიციატივა ხდება ორგანიზაციის განვითარების წყარო. ტრანსფორმაციის განხორციელების დროს მთავარ როლს თამაშობს ორგანიზაციის თვითგანვითარების ძირითადი ელემენტების (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის,

1 Сенге Питер, М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / [Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. г. 303.

სწავლებისა და მოტივაციის პროცესები) და მათი შედეგების მდგომარეობის დიაგნოსტიკა, რაც საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები. ტრადიციური ცვლილების მიზანი არის პერსონალის ქცევის შეცვლა, რომლის დროსაც პერსონალის ინიციატივა გადაიქცევა ორგანიზაციის განვითარების წყაროდ. თვითონ ტრადიციური მიზანი კი არის ორგანიზაციული განვითარება (თვითგანვითარება).

შემსწავლელი ორგანიზაცია: შემსწავლელი ორგანიზაციის თეორიაში, რომლის აქტიური განვითარების დასაწყისს საფუძველი ჩაეყარა მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში, ორგანიზაციის გადარჩენის მთავარი ფაქტორი გრძელვადიან პერსპექტივაში ადამიანების საქმისადმი ერთგულებისა და მათი სწავლის უნარების გამოყენებაა.

მ.პედლერი და სხვები¹ გამოყოფენ შემსწავლელი ორგანიზაციის შემდეგ ნიშნებს: მიდგომა სტრატეგიისადმი, თანამშრომლების ჩართვა მიზნების დამუშავებაში და გადაწყვეტილებების მიღება, ინფორმაციის ღიაობა, შინაგანი გარდაქმნა, შემოქმედებითობის აღრიცხვა და კონტროლი; სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთობების აგება პრინციპით „მიმწოდებელი-მყიდველი“, დაჯილდოების სისტემა, მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც უფლების და პასუხისმგებლობის გადაცემის საშუალებას იძლევა; თანამშრომლები, როგორც გარემოს „სკანერები“; ორგანიზაციათაშორისი სწავლება; კლიმატი, რომელიც ხელს უწყობს სწავლებას; ყველა თანამშრომელისათვის თვითგანვითარების შესაძლებლობები.

ანდრეას შლეიხერი (დირექტორი განათლებისა და უნარ-ჩვევების საკითხებში, ასევე ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში გენერალური მდივნის სპეციალური პოლიტიკის მრჩეველი განათლების სფეროში (OECD) პარიზში²) თავის სტატიაში საუბრობს, რომ დღევანდელ სამყაროში

1 Pedler M, Burgoyne J., Bojdel T. *The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development*: Mc Graw-Hill Book Company. New York, 1994.

2 <http://oecdeducationtoday.blogspot.fr/2016/07/how-to-transform-schools-intolearning.html>.

როში სკოლებს სჭირდებათ უფრო სწრაფად განვითარება, ვიდრე ოდესმე, რათა ეფექტურად უპასუხოთ სწრაფი ტემპებით ცვალებადი სამყაროს გამოწვევებს. დღეს ბევრი სკოლა ისევ ისე გამოიყურება როგორც ერთი თაობის წინ. მასწავლებლების დიდი ნაწილი არ ეცნობა 21-ე საუკუნის შემსწავლელთა განსხვავებული საჭიროებების საპასუხო აუცილებელ პედაგოგიურ მიდგომებს და არ იყენებს მათ პრაქტიკაში. ბევრი მეცნიერი, განათლების სპეციალისტი და პოლიტიკის შემქმნელი პირი მსოფლიო მასშტაბით ამბობს, რომ უნდა მოხდეს სკოლების რეკონცეპტუალიზაცია “მსწავლელ ორგანიზაციებად”, რომლებიც უფრო სწრაფად მოახდენენ რეაგირებას გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებზე, დანერგავენ ინოვაციებს ორგანიზაციაში და გააუმჯობესებენ მოსწავლეთა შედეგებს. ასეთი სკოლების შექმნის დიდი სურვილისა და მხარდაჭერის მიუხედავად, აღნიშნულ კონცეფციასთან დაკავშირებით კვლევის ჩატარების ან მისი პრაქტიკაში დანერგვის კუთხით, მხოლოდ მცირე პროგრესი შეინიშნება. პროგრესის ნაკლებობა ნაწილობრივ გამოწვეულია იმით, რომ სრულყოფილად არ ხდება კონცეფციის “სკოლები როგორც მსწავლელ ორგანიზაცია” გააზრება.

The OECD-UNICEF. OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა და გაეროს ბავშთა ფონდის განათლების დოკუმენტი “რა აქცევს სკოლას მსწავლელ ორგანიზაციად” უნდა განვიხილოთ, როგორც პირველი ნაბიჯი აღნიშნული კონცეფციისადმი ერთიანი გაგების ჩამოყალიბებაში. კონცეფცია ეფუძნება არსებულ ლიტერატურას და აღიარებულია ყველა ამ პროცესში ჩართული პირის მიერ, როგორებიც არიან, მეცნიერები, განათლების ექსპერტები, პოლიტიკის შემქმნელები, მოსწავლეები და მშობლები.

ლიტერატურის სიღრმისეული შესწავლაზე დაყრდნობით აღნიშნული დოკუმენტი გვთავაზობს ინტეგრირებულ მოდელს, რომელიც შედგება 7 ურთიერთგადამფარავი „ქმედებაზე ორიენტირებული“ სფეროსგან. აღნიშნული სფეროები გვიჩვენებენ, თუ როგორ უნდა მოხდეს სკოლის გადაქცევა მსწავლელ ორგანიზაციად:

1. თითოეული მოსწავლის სწავლაზე ორიენტირებული ხედვის შექმნა და გაზიარება;

2. ყველა დასაქმებული პირისთვის უწყვეტი სწავლის შესაძლებლობების შექმნა და მხარდაჭერა;

3. გუნდური სწავლისა და თანამშრომლობის ხელშეწყობა ყველა დასაქმებულ პირს შორის;

4. კვლევის, ინოვაციისა და ძიების კულტურის ჩამოყალიბება;

5. ცოდნისა და სწავლის შექმნისა და გაცვლის სისტემის დაწერვა.

6. სწავლა გარესამყაროსგან და გარესამყაროსთან ერთად; სწავლა უფრო ფართო სასწავლო სისტემაში.

7. სასწავლო ლიდერობის მოდელირება და განვითარება.

რომ შევაჯამოთ, სკოლას როგორც მსწავლელ ორგანიზაციას აქვს შესაძლებლობა, შეიცვალოს და გონივრულად მოახდინოს ადაპტირება ახალი სამყაროსა და გარემოებების გათვალისწინებით, რადგანაც მისი წევრები, ინდივიდუალურად და ერთობლივად სწავლობენ, თუ როგორ უნდა განახორციელონ საკუთარი ხედვა. ზემოთ ხსენებული შვიდივე სფერო, თავის მხრივ, მოიცავს რამდენიმე თემას: ოთხი T; ნდობა, დრო, ტექნოლოგია და ერთად ფიქრი. მართალია, ამ თემებიდან ზოგიერთი უფრო მეტად მნიშვნელოვანია კონკრეტული ქმედებისთვის, ვიდრე სხვა ქმედებისას, მაგრამ, მთლიანობაში, ოთხივე მათგანი ახდენს გავლენას. მაგალითად, ნდობა ქმნის ისეთ ურთიერთობებს, რომლებიც აუცილებელია მსწავლელი ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისთვის, ხოლო სკოლის განვითარების ყველა ასპექტი კი მოითხოვს დროს.

დასკვნა

1. ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა - ორგანიზაციის ლიდერების მიზანმიმართული განპირობებული ერთობლივი საქმიანობაა მისი იმ ძირითადი ელემენტების ნაწილობრივი ან მთლიანი ტრანსფორმაციისათვის, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ თანამშრომელთა ქცევის ისეთი ცვლილება, რომლის დროსაც პერსონალის ინიციატივა თვითონ ორგანიზაციის

განვითარებისათვის გახდება ძირითადი წყარო. ამასთან, მოცემული საქმიანობა დაფუძნებულია ორგანიზაციის ძირითადი ელემენტების მდგომარეობის (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის, სწავლებისა და მოტივაციის პროცესები) და მათი შედეგების მდგომარეობის დიაგნოსტიკებაზე.

2. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია განაზოგადებს ადაპტური სტრუქტურების თეორიას.

3. ორგანიზაციის ძირითად ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ განვითარებას, მიკუთვნებულია: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა.

4. თვითგანვითარების მართვა მოითხოვს მართვის მოტივაციის სტრატეგიის შემუშავებას, რომელსაც საფუძვლად დაედება დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ვიმსჯელოთ შესაძლებლობების არსებობა/არარსებობის და განვითარების ხარისხის შესახებ, გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები, შევიმუშავოთ ღონისძიებები სრულყოფისათვის, რეალიზება გავუკეთოთ ცვლილებების პროექტებს და შევაფასოთ მათი შედეგიანობა.

ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა მეთოდის და ინსტრუმენტის გამოყენებით, მაგრამ მსგავსი გადასვლის დროს ძირითად ორიენტირი უნდა გახდეს ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის სტრატეგია. ზოგასაგანმანათლებლო სკოლაში თვითგანვითარების ელემენტების მდგომარეობის განსაზღვრა უნდა განხორციელდეს სპეციალიზირებული სადიაგნოსტიკო ინსტრუმენტებით, რომლებიც მაქსიმალურად შეესაბამებიან შემუშავებულ სტრატეგიას და საშუალებას იძლევიან შევაფასოთ ყველა ელემენტი.

5. სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირება ხორციელდება ფინანსური დამოუკიდებლობის პრინციპით, ხოლო მათი შექმნა და დაშლა ხასიათდება თვითორგანიზებით. ვინაიდან სკოლის სამართლებრივი ფორმა და არსებული რეგულაციები არ იძლევა საშუალებას, სკოლის სტრუქტურულ ერთეულებს ჰქონდეთ ფინანსური დამოუკიდებლობა, საჭიროა ფინანსურ მართვაში სკოლის ყველა თანამშრომლის მაქსიმალური ჩართვა

და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აქტიური მონაწილეობა. მაგ. კათედრებს, საკუთარ საჭიროებზე დაფუძნებით, უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ბიუჯეტის განსაზღვრისა და მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, შესაბამისი დაფინანსების მიღების უფლება.

ლიტერატურა:

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. გვ. 288
2. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. გვ. 402.
3. Путеводитель по методологии организации, руководства и управления /Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого – М.: Альпина Паблишер, 2012. – გვ. 197–52.
4. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. გვ. 448.
5. Сенге Питер, М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / [Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2009. გვ. 303.
6. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.
7. Pedler M, Burgoyne J., Bojdell T. The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development: Mc Graw-Hill Book Company. New York, 1994.
8. <http://oecdeducationtoday.blogspot.fr/2016/07/how-to-transform-schools-intolearning.html>)

REFERENCES:

1. Vissema H. Management divisions of the company (entrepreneurship and coordination in a centralized company. Tran. with English. M.: INFRA-M, 1996. p. 288
2. Prigozhin A.I. Dezorganizaciya: prichini, vidi, preodolenie [Dis-

organization: causes, types, overcoming]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2007. p.402

3. Schedrovitsky G.P. - A guide to the methodology of organization, leadership and management. Moscow: Alpina Publisher, 2012. - p. 197-52.

4. Senge Peter M. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization: Per. with English. M.: ZAO Olimp-Business, 2009. p. 448.

5. Senge Peter, M. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization / [Trans. with English. B. Pinsker, I. Tatarinova]. M.: ZAO Olimp-Business, 2009.p.303.

6. Molodchik A.V. Theory and practice form a self-developing. Ekaterinburg: Uro RAN, 2001.

7. Pedler M, Burgoyne J., Bojdell T. The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development: Mc Graw-Hill Book Company. New York, 1994.

8. <http://oecdeducationtoday.blogspot.fr/2016/07/how-to-transform-schools-intolearning.html>)

SELF-DEVELOPMENT, AS THE OBJECT OF MANAGEMENT

Ekaterine Kvirikashvili

PhD Student, the St. Andrews
the First-Called Georgian University

RESUME

While allocating the process of self-development as the main competitive advantage, it is necessary to describe it as management object. It is important to identify and emphasize the elements of the organization that promote the self-development and as a result - the personnel initiative behavior.

In the conditions of financial independence and unstable, fast changeable environment, it is necessary to work out the instrument which assesses the elements for managing the self-development of organization. This condition promotes to define the current condition, to identify the spheres for self-development, to work out the activities for development, implementation projects for changes and evaluation their effectiveness.

The necessary step is to define the phrase “management of self-development process of organization” clearly. In order to achieve the goal, the theory and concept of adaptive organizations are analyzed.

Keywords: self-development, strategy, management, initiative, culture, structure, leadership, motivation and training.