

INTERNATIONAL STANDARDS ON QUALITY AND ITS ROLE IN GEORGIAN ORGANIZATIONS

Nino Sebiskveradze,

Doctoral Student,
Georgian Technical University

RESUME

The quality is the basis for success of all companies; in this case it does not mean that only a derivative product should be of a good quality, it is important that the internal processes of the company and all the simple actions be of a high quality. Each employee must have an integrated vision that the quality work done by them will benefit not only the company but also them personally. The quality the company makes more efficient, and more flexible, it ultimately turns into its competitive advantage. The quality should be the culture of the company and one of the main goals, but the most important and at the same time the most difficult to bring this to each employee. For the company to become fully oriented on the quality it is important that every employee should believe in this and be quality- oriented in everyday activities.

Key words: Quality Management System, International Standards ISO, ISO 9000 Quality System Standards, ISO 9001: 2015 International Standard, SLAppendix.



**დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტების
გამოყენებით ორგანიზაციის განვითარების
პროცესების მართვა**

ეკატერინე კვირიკაშვილი

საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია პირველწოდებულის
სახელობის ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაზე მიზანმიმართული გადასვლა, ისევე, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების საქმიანობის ეფექტურობის ნებისმიერი გაუმჯობესების მცდელობა, მიზანშეწონილია დავინყოთ არსებული მდგომარეობის დიაგნოსტიკებიდან.

ინსტრუმენტის შესარჩევად, სტატიაში გაანალიზებულია მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილი და აღიარებული შეფასებისა და მართვის ძირითადი ინსტრუმენტები, რომლებიც ორგანიზაციის განვითარებას ემსახურება. მათ შორის: ხარისხის მართვის ევროპის ფონდის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM), ბალანსირებული მაჩვენებლების სისტემა (BSC), საქმიანობის მაჩვენებლების უნივერსალური სისტემა (TPS), ინტელექტუალური კაპიტალის რეიტინგი (IC Rating), აგრეთვე შემსწავლელი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგია (LO);

მთავარი მიგნება არის ის, რომ დიაგნოსტიკების არც ერთი სისტემა სრულად არ შეესაბამება ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის შესაფასებლად წამოყენებულ მოთხოვნებს, მაგრამ ყოველი მათგანი შეიცავს ელემენტებს, რომლებიც შეიძლება გამოდგეს ახალი დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტის დასამუშავებლად.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაცია, დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტი, მართვა, თვითგანვითარება.

ძირითადი ტექსტი

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა წარმოადგენს კვლევით საქმიანობას, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული მენეჯმენტის ეფექტურობის განვითარებისა და ზრდის პრობლემების დადგენას; ანალიზსა და შეფასებას და აგრეთვე, მათი გადაწყვეტილებების ძირითადი მიმართულებების გამოვლენას.¹

ზოგიერთი ავტორი, ორგანიზაციაზე ზოგადი წარმოდგენის შესაქმნელად, კვლევის მიმართულების გამოსავლენად და სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად, დიაგნოსტიკების ძირითად მიზნად ინფორმაციული ბაზის შექმნას გამოყოფს. პროცესის სირთულე მდგომარეობს ერთგვაროვანი მონაცემების შეკრებასა და დამუშავებისას მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გათვალისწინებაში, აგრეთვე ლატენტური ცვლადების არსებობაში, რომელთა გაზომვა შესაძლებელია მხოლოდ ირიბი მაჩვენებლებით.² შედეგების სარწმუნოობა, რომლებიც მიღებულია ეკონომიკური გაზომვების პროცესში, დამოკიდებულია მკვლევარის მიერ გასაზომი ეკონომიკური სიდიდის არჩევანზე, ინდიკატორის სისტემის დასაბუთებით, კვლევის ჩატარების პროცედურებზე და მიღებული მასალის დამუშავების მეთოდებზე.³ რამდენადაც, თვითგანვითარებისა და თვითორგანიზების სადიაგნოსტიკო პროცესები დაფუძნებულია ინდივიდის ქცევით მექანიზმებზე (რომლებიც ატარებენ შინაგან ხასიათს), რაოდენობრივი და თვისებრივი გაზომვა არის საკმაოდ რთული პროცესი (რომლის შედეგები ატარებენ სუბიექტურ ხასიათს).

კონკრეტული მეთოდოლოგიის გამოყენების კრიტერიუმში ჩამოთვლილ მოთხოვნებთან მისი შესაბამისობის ხარისხია.

1 Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1996. №6. გვ. 78-82. ავტორები (მაგალითად იხ. Новожилов А.С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями: дис.канд. экон.наук: 08.00.05. СПб., 2009. გვ.169.)

2 Viswanathan M. Measurement Error and Research Design. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

3 Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // Фундаментальные исследования. 2012. №9. гв. 724.

1) მეთოდოლოგიაში, თვითგანვითარების გამოყოფილი მაჩვენებლების პოზიციიდან, უნდა ასახოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მიმდინარე მდგომარეობა; ინდივიდუალური, ჯგუფური, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა; საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი; მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია; ჩართულობა, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა; დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მენარმეობა; თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა, ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა;

2) ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვის შესაძლებლობა ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებზე; გაუმჯობესებისათვის სფეროების იდენტიფიცირების შესაძლებლობა და ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას თვითგანვითარების დონის ამაღლებისათვის აუცილებელი გაარდაქმნები;

3) გაზომვის შედეგების შედარებითი ანალიზის ჩატარება ბენჩმარკებთან;

4) თვითშეფასებისთვის გამოყენების სიმარტივე;

5) მიღებული შედეგების თვალსაჩინო ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა;

გაანალიზდა შეფასებისა და მართვის ძირითადი ინსტრუმენტები, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის განვითარებისკენ. მათ შორის: ხარისხის მართვის ევროპის ფონდის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM),¹ ბალანსირებული მაჩვენებლების სისტემა (BSC),² საქმიანობის მაჩვენებლების უნივერსალური სისტემა (TPS),³ ინტელექტუალური კაპიტალის რეიტინგი

1 Подход EFQM. URL: <http://www.efqm-rus.ru/>

2 Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Score card—measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. Vol.70. № 1. გვ.71-9; Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

3 Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. გვ. 352.

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

მოთხოვნები დიაგნოსტიკის სისტემასთან	IFQM	BSC	IPS	რეიტინგი IC	LO, ულტრინისი და მარსივი	LO, დ.გარვინი, ა.ედ მონდსონი, ფ.გი ნო
თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვა						
ინდივიდუალური, ჯგუფური, ორგანიზაციის მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა	1	3	3	1	1	1
შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა	2	2	3	3	3	2
დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა	0	0	1	0	2	0
თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება	3	2	3	2	3	3
მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა	2	3	3	2	2	2
საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი	2	0	1	1	3	1
ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა	2	3	3	2	2	1
სამი ორგანიზაციული დონის გაზომვა						
ორგანიზაციული დონე	3	3	3	3	3	3
გუნდური დონე	3	3	3	3	3	3
ინდივიდუალური დონე	0	3	3	3	3	0
საერთო მოთხოვნები						
გაზომვის შედეგების შედარებითი ანალიზის ჩატარების შესაძლებლობა ბენჩმარკებთან	3	0	0	3	3	3
გამოყენების პრაქტიკულობა და სიმარტივე	3	0	0	0	3	3
მიღებული შედეგების თვალსაჩინო ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა	3	0	0	3	2	0
სულ	27	22	26	26	33	22

(IC Rating),¹ აგრეთვე შემსწავლელი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგიები **(LO),²** რომლებიც შემოთავაზებულია მარსიკის, ედმონდსონის და გინოს მიერ (იხ. ცხრილი).

ქულები ასახავენ დიაგნოსტიკების ყველა სისტემის გამოყენებადობის შეფასებას თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვისათვის და მის შესაბამისობას ნამოყენებული მოთხოვნებისადმი, ხოლო მათი მნიშვნელობები შეესაბამება დებულებებს:

0-ინსტრუმენტი არ იძლევა გაზომვის შესაძლებლობას/არ შეესაბამება გაცხადებულ მოთხოვნას;

1-ინსტრუმენტი გულისხმობს მოცემული მაჩვენებლის არსებობას, მაგრამ არ იძლევა მისი გაზომვის შესაძლებლობას;

2-ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაზომოს მაჩვენებელი მხოლოდ ნაწილობრივ/ნაწილობრივ შეესაბამება მოთხოვნას;

3-ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაზომოს მაჩვენებელი/მთლიანად შეესაბამება მოთხოვნას;

დიაგნოსტიკების ჩამოთვლილი სისტემებიდან ორი მათგანი განვიხილოთ დეტალურად:

ხარისხის მართვის ევროპის ფონდის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM). ხარისხის მართვის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM) დამუშავებულია 1991 წელს და არის ევროპის დონეზე ორგანიზაციის საქმიანობისა და სრულყოფის მიმართულებით მისი განვითარების მრავალმხრივი შეფასების მეთოდოლოგია. ამ მეთოდოლოგიას წარმატებულად იყენებენ მაგ. გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში, ლატვიაში, საფრანგეთში, ესპანეთში, იტალიაში, თურქეთში. საქართველოში ევროპული შიდა ხარისხის მართვის (EFQM) „სრულყოფის მოდელის“ დანერგვა 2013-2014 წლებში 6 საპილოტე კოლეჯში (3 სახელმწიფო,

1 Edvinsson L. and Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N.Y: Harper Business, New York, Inc., 1997.

2 Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? // Harvard Business Review. 2008. March. გვ. 109–116.

3 კერძო) განხორციელდა (ანგარიში-2103-2014-საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო).

მიდგომა EFQM.¹ მოდელი შედგება 9 ელემენტისაგან-კრიტერიუმებისაგან, რომელთაგან 5 აფასებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს, 4-მიღწეულ შედეგებს.

ბლოკი „შესაძლებლობები“: 1.ლიდერობა;2.პოლიტიკა და სტრატეგია. 3.ადამიანები . 4.პარტნიორობა და რესურსები. 5. პროცესები.

ბლოკი „შედეგები“ 1. შედეგები მომხმარებლებისთვის 2. შედეგები პერსონალისთვის. 3. შედეგები საზოგადოებისთვის. 4. საქმიანობის ძირითადი შედეგები. ბლოკი „შესაძლებლობების“ ყველა კრიტერიუმი შედგება 5 სუბკრიტერიუმისაგან, რომლებიც საშუალებას იძლევა ზუსტად აღწეროს და შეაფასოს, რის ხარჯზე აღწევს ორგანიზაცია შედეგებს ხუთივე სფეროში.

კრიტერიუმები „შედეგები“ შედგება 2 სუბკრიტერიუმისაგან და საშუალებას იძლევა გავზომოთ, რა არის მიღწეული რეალური შესაძლებლობების ხარჯზე.

შეფასება მოდელით EFQM ითვალისწინებს ჯერ ყველა კრიტერიუმის შეფასებას სკალაზე 0-დან 100%-მდე **RADAR**-ის ლოგიკით: **Results**- შედეგები; **Approach** - მიდგომა; **Deployment** - განლაგება; **Assessment** - შეფასება; **Review** - გადახედვა;

თითოეული 9 კრიტერიუმის მნიშვნელობების გამოსათვლელად იანგარიშება სუბკრიტერიუმების საშუალო მაჩვენებელი, შემდეგ შედეგები ჯამდება 9 კრიტერიუმის მიხედვით წონადი კოეფიციენტების გათვალისწინებით, რომლებიც ასახავენ კრიტერიუმების მნიშვნელობას ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრალური შეფასების პოზიციიდან.

ორგანიზაციის თვითგანვითარების გაზომვისთვის, მიდგომა საკმაოდ მოქნილია. ის შესაძლებელს ხდის მოდელის თითოეული ელემენტისათვის მივიღოთ როგორც დიფერენცირებული, ისე კუმულაციური მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრარულ შეფასებას.

ამგვარად, EFQM მოდელი შესაძლებელს ხდის ორგანიზაცია-

1 URL: <http://www.efqm-rus.ru/>

ში გაიზარდოს თანამშრომლების მხარდაჭერისა და აღიარების ეფექტური ხერხების გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ინტერესების მიმართ მათ ერთგულებას. როგორც მოტივაციური მექანიზმი, შემოთავაზებულია ურთიერთობებისა და ინფორმაციის ღიაობა, აგრეთვე თანამშრომლების უნარების რეალიზების შესაძლებლობება. არ იზომება პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის ხარისხი, ე.წ. შემოქმედებითი დაძაბულობა და თანამშრომელთა შორის ჯანსაღი კონკურენცია; არ მჟღავნდება ქცევითი მოტივები, რომლებიც თანამშრომლების მოტივაციის გასაღებია.

მოდელი საშუალებას არ იძლევა შევადგასოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებლობები, რომლებიც მენარმეობის საშუალებას იძლევიან და ხელს უწყობენ მას.

„თვითგანვითარება, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა“ ფაზდება ორი პოზიციიდან:

1) კომპეტენტური დასაქმებულების საჭიროება, რომელიც პროფესიულად ვითარდებიან ამ საჭიროებების შესაბამისად;

2) დაინტერესებულ მხარეებთან და გარემოსთან ინფორმაციის გაცვლის ქსელი.

დასაქმებულებისთვის საკუთარი უნარების სრული რეალიზების შესაძლებლობის მიცემით, წახალისებულია პიროვნული და პროფესიული განვითარება.

ლიდერობა ხასიათდება უნარით, ლიდერებმა რეაგირება მოახდინონ გარემოს დინამიურ ცვლილებებზე, აგრეთვე პირადი მაგალითით, სრულყოფისა და ცვლილებების გასატარებლად, მოტივაცია შეუქმნან და შთააგონონ თანამშრომლები.

მოდელით გათვალისწინებული არ არის გუნდური მუშაობის შეფასება. მაქსიმალური შედეგების მიღწევა და თანამშრომელთა ინიციატივა იზომება ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრალური მაჩვენებლების მიღწევით. თანამშრომლები ეძებენ შესაძლებლობებს ინოვაციებისა და გაუმჯობესებისათვის. შეფასება შეიძლება მოხდეს მხოლოდ ორგანიზაციის ან მისი სტრუქტურული ერთეულების დონეზე, ცალკე აღებული თანამშრომლის შეფასება შეუძლებელია. მოდელი საშუალებას

არ იძლევა შევსებასთან პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის დონე, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა. არ ფასდება ორგანიზაციულ სტრუქტურის ინიციატივის გამოვლენაში შესაძლებლობები და შეზღუდვები. ამის გარდა, იგნორირებულია ინიციატივიანი ქცევა როგორც ასეთი, რომელიც დევს თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის კონცეფციის საფუძველში.

თვითგანვითარების დიაგნოსტიკისათვის მიზანშეწონილია რიგი ელემენტების გამოყენება, რომელიც შემოთავაზებულია მოდელით EFQM.

შემსწავლელი ორგანიზაცია (Learning organization). შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფციის ჩარჩოში უნდა განვიხილოთ ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის ორი უფრო მეტად ცნობილი მეთოდოლოგია, როგორც აღნიშნავს მოლინენი,¹ უფრო დანვრილებითი ინსტრუმენტი შემოთავაზებულია უოტკინსის და მარსიკის მიერ 1998 წელს. გაზომვა ხდება კითხვარის საშუალებით, რომელიც შედგენილია ოთხ ნაწილად და შეესაბამება ორგანიზაციის ინდივიდუალურ, გუნდურ, ორგანიზაციულ და გლობალურ დონეს. შეკითხვები საშუალებას იძლევა გაიზომოს შემსწავლელი ორგანიზაციის შემდეგი მაჩვენებელი: დიალოგი და კვლევა, გუნდური სწავლება, სისტემის მდგომარეობის ჩაშენებული ინდიკატორები, შესაძლებლობებისა და უფლებების გაფართოება, ლიდერობა, ფინანსური მაჩვენებლები, ცოდნის ნაყოფიერება.² შემოთავაზებულ ინსტრუმენტს „აქვს მეცნიერული და ემპირიული საფუძველი, ამიტომ იგი გამოიყენება უფრო ხშირად, ვიდრე გაზომვის დანარჩენი ინსტრუმენტები, რომლებიც შემოთავაზებულია სხვა ავტორების მიერ“.

ინდივიდუალურ დონეზე შეკითხვები წარმოდგენილია ორი ჯგუფით: სწავლების შესაძლებლობები, რომელსაც ორგანიზაცია აძლევს ყველა თანამშრომელს და სწავლების კულტურა, რომელიც გაბატონებულია ორგანიზაციის თანამშრომ-

1 Moilanen R. Diagnostic tools for learning organizations The Learning Organization // MCB University Press. 2001. Vol. 8, № 1. გვ. 6-20.

2 Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998.

ლებს შორის. შესაძლებლობებიდან ფასდება: სწავლებისათვის ორგანიზაციის მიერ დროისა და რესურსების დათმობა, გადანაცვლებებისთვის აუცილებელი კორპორატიული ინფორმაციის ღიაობა, დაჯილდოება და სწავლისათვის წახალისება.

კორპორატიული კულტურა იზომება ატმოსფეროს, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების, შეცდომებისადმი დამოკიდებულების, ურთიერთობების სანდოობის პოზიციიდან.

ჯგუფების დონეზე იზომება სწავლების კულტურა და გუნდური მუშაობის შესაძლებლობები.

შესაძლებლობებიდან ფასდება: ერთობლივი შედეგისათვის ჯგუფის მონაწილეების დაჯილდოება, დამოუკიდებელი მუშაობის დროს თავისუფლების ხარისხი.

ჯგუფში სწავლების კულტურა იზომება გუნდის წევრებს შორის თანასწორუფლებიანი ურთიერთობებით, აგრეთვე გადანაცვლებების მიღებისას ხელმძღვანელობის მხრიდან ჯგუფური მუშაობის შედეგების გამოყენების ხარისხით.

ორგანიზაციულ დონეზე იზომება შესაძლებლობები ცოდნის გაცვლისათვის, ინფორმაციის ღიაობისათვის; ყველა თანამშრომლისთვის სწავლების შესაძლებლობები, დაჯილდოება ინიციატივისათვის, მონაწილეობის მიღება ხედვის დამუშავებაში, სწავლებისათვის აუცილებელი რესურსების განკარგვაში უფლებამოსილებების დელეგირება, ხედვის დამუშავების დროს უფლებამოსილების მინიჭება, ლიდერების მენტორობა.

ორგანიზაციულ დონეზე კულტურა გულისხმობს გადანაცვლებების მიღებისას მორალური ასპექტების მხედველობაში მიღებას, დარგის ტენდენციების, კონკურენტების, განვითარების მიმართულებების, ფასეულობების შესაბამისად მოქმედებების შესახებ პერსონალის ინფორმირებას. ამის გარდა, კორპორატიულ დონეზე იზომება სწავლების შედეგიანობა, სასურველ და რეალურ შედეგებს შორის არსებული განსვლა.

ამ მეთოდის უდავო ღირსება არის ონლაინ ტესტირების გავლის შესაძლებლობა და მყისიერი შედეგების მიღება.¹ კითხვა-

1 Watkins & Marsick/ Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. URL: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>

რი საშუალებას აძლევს გამოყენებულს მიიღოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უჭერს ორგანიზაცია მხარს სწავლებას ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეზე, მის გამოყენებას და პროდუქტიულობას.

მოცემული კითხვარზე პასუხის გაცემისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ ერთი რესპოდენტის პასუხი საშუალებას მოგვცემს გამოვავლინოთ მოცემულ საკითხზე მხოლოდ მისი სუბიექტური აზრი.

პრობლემის გადაჭრა „ორგანიზაციული ერთეულების ყველა თანამშრომლის გამოკითხვის გზით და შედეგების გასაშუალებით უნდა მოხდეს, რაც შესაძლებელს გახდის შეიქმნას სტრუქტურული ერთეულის, სამუშაო ჯგუფის პროფილი, როგორც ორგანიზაციული სწავლების გაუმჯობესები საფუძველი“.

შედეგების დამუშავების მეთოდოლოგია შეიძლება გამოყენებული იქნას ორგანიზაციის თვითგანვითარების შეფასების დროს. კონკრეტულ ინტერესს წარმოადგენს თვისებრივი მახასიათებლების გაზომვა და მათი რაოდენობრივ შეფასებაში გადაყვანა, რაც შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე გაიზომოს გასაანალიზებელი პროცესების განვითარების ხარისხი.

მოცემული ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაიზომოს ორგანიზაციის თვითგანვითარების პროცესების მაჩვენებლების ხარისხი: მრავალდონიანი ლიდერობა, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია, ინდივიდების, ჯგუფების და ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება და თვითკონტროლი, სწავლება, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა, ინიციატივის გამომჟღავნება და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა. კითხვარის არჩევითი შეკითხვები შეიძლება გამოყენებული იყოს თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებისათვის.

უდავოა, ყველა განხილული ინსტრუმენტიდან, მოცემული ანკეტა უფრო ახლოა დასახულ ამოცანასთან, მაგრამ მოცემული კვლევის მიზნებისათვის არის რამდენიმე ნაკლი, რომლიც არ იძლევა მისი სრულად გამოყენების საშუალებას: ანკეტა არ

შეიცავს შეკითხვებს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებლობების შესახებ, შეკითხვების სისტემა საშუალებას არ იძლევა შეაფასოს სიახლის ძებნასა და მის რეალიზებაში თანამშრომელთა შესაძლებლობები (რაც შეიძლება გაიზომოს ინიციატივის გამოვლენის რეალური ფაქტებით). სწავლისათვის დახარჯული ძალისხმევის მიუხედავად, ორგანიზაციამ შეიძლება ვერ მიიღოს შესაბამისი უკუგება. საჭიროა გამზომები, რომლებიც დაახასიათებენ აქტიურობის, ინიციატივისა და შესაძლებლობების გამოყენების ფაქტებს.

შემსწავლელი ორგანიზაციის ჩარჩოში მეორე მეთოდი შემოთავაზებულია დ.გარვინის, ა.ედმონდსონის და ფ.გინოს მიერ ჟურნალ **Harvard Business Review**-ში 2008 წელს დაგთვალისწინებულია ორგანიზაციაში სწავლების პროცესების ხარისხის შეფასებისათვის.¹ მეთოდის არსი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებისა და ორგანიზაციის სწავლების უნარების შეფასებასა და მათ შემდგომ შედარებაში მდგომარეობს. ანალიზის შედეგი არის სფეროს გამოვლენა, სადაც აუცილებელია გაძლიერდეს ცოდნის გაცვლა, გამოვლინდეს და აღმოიფხვრას შეცდომები.

შეფასება ხდება კითხვარის საშუალებით, რომელიც შედგება ოთხი ნაწილისგან: პირველი ნაწილი ოთხი პოზიციიდან ავლენს, რამდენად უწყობს ხელს ორგანიზაციის ატმოსფერო სწავლების პროცესებს და ცოდნის გაცვლას. „ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება“ შესაძლებელს ხდის შევაფასოთ რამდენად კომფორტულად და უსაფრთხოდ შეუძლიათ თანამშრომლებს გამოხატონ საკუთარი აზრი, დასვან შეკითხვები, დაუშვან შეცდომები. „განსხვავებულობათა ფასეულობა“ ავლენს, ორგანიზაციაში რამდენად მიესალმებიან სხვადასხვა აზრებისა და იდეების გაცვლას. „ლიაობა ახალ იდეებს“ შეიცავს შეკითხვებს დასახული მიზნების გადასაწყვეტად ახალი მიდგომების გამოყენების სიხშირის, ახალი იდეების წახალისებისა და განხილვის შესახებ.

1 Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? //Harvard Business Review. 2008. March. გვ. 109–116.

„დრო რეფლექსიისათვის“ საშუალებას იძლევა გამოავლინო, ტარდება თუ არა საქმიანობის, შეცდომების, პრობლემების ანალიზი.

მეორე ნაწილი ცოდნის გაცვლის პროცესის და მისი გამოყენების ანალიზს ხდის შესაძლებელს.

„სიახლეები“ ავლენს რამდენად ხშირად გამოიყენება ახალი მეთოდები და ექსპერიმენტები სტრუქტურულ ერთეულებში (ორგანიზაციებში). „სიახლეების ძებნა“ საშუალებას იძლევა შეაფასო ფორმირების პროცესების, კონკურენტების, მომხმარებლების, ეკონომიკური და სოციალური, ტექნოლოგიური ტენდენციების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და გავრცელების ხარისხი. „სწავლების პროგრამები“ ავლენენ მხარდაჭერის, ცოდნის განახლებისა და მათი შეფასების პროცესებს, აგრეთვე სხვა სტრუქტურული ერთეულებიდან, ორგანიზაციებიდან, ქვეყნიებიდან თანამშრომლების სწავლების შესაძლებლობებს. „ცოდნის გაცვლა“ თანამედროვე საშუალებების გამოყენებაში, ურთიერთობისა და გამოცდილების გაზიარებისათვის, გაანალიზდეს აქტიურობა.

მესამე ნაწილი აფასებს ლიდერობას, რომელიც აძლიერებს სწავლებას. კონკრეტულად კი ლიდერების უნარებს შექმნან ისეთი გარემო, რომელიც ხელსაყრელია სწავლისათვის. მათი მზაობა მხარი დაუჭირონ ალტერნატიულ შეხედულებებს, მოუსმინონ, წაახალისონ.

დიაგნოსტიკა ტარდება ონლაინ გამოკითხვის სახით.¹ მეთოდოლოგია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას შეადაროს საკუთარი თავი სხვა ორგანიზაციას. მოახდინოს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების შეფასება ორგანიზაციის შიგნით. იგი მოცემული კვლევის მიზნებისთვის შეიძლება გამოყენებული იქნას მხოლოდ ორი მაჩვენებლის გასაზომად - თვითსწავლის შეფასებისა და ნაწილობრივ, ლიდერობისა.

1 Learning Organization Survey. URL: los.hbs.edu

დასკვნა

მართვის სისტემებისა და დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტების შედარებითი ანალიზის შედეგის შეჯამებისას, უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი მათგანი არ იძლევა საშუალებას შევაფასოთ, რამდენად არის რეალიზებული არა მხოლოდ დირექციის, არამედ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ყველა თანამშრომლის პოტენციური სკოლის განვითარებაში. არ განიხილავს თანამშრომელთა ინიციატივანობას, როგორც განვითარების წყაროს. არასაკმარისი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციისა და თანამშრომლების მიზანთა თანხვედრას.

ვინაიდან არ არსებობს დიაგნოსტიკების კომპლექსური სისტემა, რომელიც შესაძლებელს გახდის გამოყოფილი მაჩვენებლების საფუძველზე გაიზომოს ორგანიზაციის თვითგანვითარება, მიზანშეწონილია დამუშავდეს მეთოდოლოგია, რომელიც შეიცავს დიაგნოსტიკების განხილული სისტემების ისეთ ცალკეულ შემადგენლებს, რომლებიც გამოყენებადია თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებაში.

ლიტერატურა:

1. Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия //Фундаментальные исследования. 2012. №9. გვ. 724.

2. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1996. №6. გვ. 78-82. ავტორები (მაგალითად იხ. Новожилов А.С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями: дис.канд. экон.наук: 08.00.05. СПб., 2009. გვ.169.)

3. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. გვ. 352.

4. Edvinsson L. and Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing

Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N.Y: Harper Business, New York, Inc., 1997.

Viswanathan M. Measurement Error and Research Design. Thousand Oaks, CA: Sage

5. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? //Harvard Business Review. 2008. March. թթ. 109-116. Publications, 2005.

6. Kaplan R.S.and Norton D.P. The Balanced Score card-measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. Vol.70. № 1. թթ.71-9; Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

7. Moilanen R. Diagnostic tools for learning organizations The Learning Organization // MCB University Press. 2001. Vol. 8. № 1. թթ. 6-20.

8. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? //Harvard Business Review. 2008. March. թթ. 109-116.

9. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998.

10. Learning Organization Survey.URL: https://hbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_b7rYZGRxuMEyHRz

11. Подход EFQM. URL: <http://www.efqm-rus.ru/>

12. URL: <http://www.efqm-rus.ru/>

13. Watkins & Marsick/ Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. URL: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>

REFERENCES:

1. Elokhova I.V., Molodchik M.A. Approaches to the diagnostics of self-organising and self-developing system for innovative enterprises. Fundamental research, 2012, no. 9, pp. 724-728.

2. Karas L. Managerial diagnostics - the basis for improving management // Problems of management theory and practice. 1996. № 6. p. 78-82. Novozhilov A.S. Formation of the mechanism of diagnostics of enterprise management systems: dis.cand. Econ.: 08.00.05., St. Petersburg, 2009.p. .169.)

3. Rampersad K.H. Universal system of performance indicators: How to achieve results, preserving integrity: trans. with English. Moscow: Alpina Business Books, 2004. p. 352.

4. Edvinsson L. and Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N.Y: Harper Business, New York, Inc., 1997.

Viswanathan M. Measurement Error and Research Design. Thousand Oaks, CA: Sage

5. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? //Harvard Business Review. 2008. March. 83. 109-116. Publications, 2005.

6. Kaplan R.S.and Norton D.P. The Balanced Score card-measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. Vol.70. № 1. p.71-9;

7. Moilanen R. Diagnostic tools for learning organizations The Learning Organization // MCB University Press. 2001. Vol. 8. № 1. p. 6-20.

8. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? //Harvard Business Review. 2008. March. p. 109-116.

9. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998.