

ორგანიზაციული განვითარების ადაპტაციური მიქანიზმი

DOI:10.36962/ECS105/1-2/2023-69

თინათინ გოგაშვილი

კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი
maiko_23@mail.ru

რეზიუმე

განხილულია თანამედროვე ეკონომიკა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია კონკურენციის თანდაყოლილი მაღალი დონე და დომინანტური სამომხმარებლო ბაზარი, სადაც იმარჯვებენ ორგანიზაციები, რომლებიც ადაპტირებულ ქცევას ახერხებენ ასეთ გარემოში.

ავტორი თვლის, რომ ორგანიზაციების განვითარების თეორიისა და მეთოდოლოგიის საკითხების ფუნქციონირების ციკლური ხასიათის საკითხების არასაკმარისმა დამუშავებამ, ასევე ქართული სანარმოების ორგანიზაციულ გარდაქმნებზე მუშაობის გადაუდებელმა პრაქტიკულმა მოთხოვნამ, წინასწარ განსაზღვრა კვლევის მიმართულება.

ავტორის აზრით, ორგანიზაციის შესახებ ადეკვატური თანამედროვე წარმოდგენა არის ორგანიზაციული კულტურის, როგორც იმ ძირითად რწმენათა ერთობლიობის განმარტება, რომლებიც ჩამოყალიბებულია დამოუკიდებლად, ასიმილირებულია ან განვითარებულია გარკვეული ჯგუფის მიერ გარე და შიდა გარემოსთან ადაპტაციის პრობლემათა გადაჭრის პროცესში. გარდა ამისა, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იქნას გაგებული, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების მოწესრიგებული ნაკრები, რომლებიც ერთმანეთთან ოპტიმალურად სტაბილურ ურთიერთობებში იმყოფება, აქვს საერთო მიზნები და უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ეფექტურობის აუცილებელ დონეს შიდა და გარე ინტეგრაციის საფუძველზე.

ავტორის მიერ შემუშავებული ადაპტაციის მექანიზმის გამოყენება საშუალებას მისცემს მენეჯერებს, გააცნობიერონ სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე მუშაობს მათი ორგანიზაცია, შეაფასონ ეკონომიკური სუბიექტის არსებული პოტენციალი, განსაზღვრონ შესაცვლელი მართვის სისტემის ძირითადი კომპონენტები, შეარჩიონ და გამოიყენონ სისტემური გარდაქმნების განხორციელების შემოთავაზებული მეთოდები.

ავტორის მიერ მოპოვებული კვლევის შედეგები განკუთვნილია ორგანიზაციული განვითარების სფეროში თეორიული და ემპირიული კვლევების შემდგომი განვითარებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: სიცოცხლის ციკლის თეორია, მოდელები, ორგანიზაციული კულტურა.

შესავალი

თანამედროვე ეკონომიკაში, მისთვის დამახასიათებელი კონკურენციის თანდაყოლილი მაღალი დონითა და დომინანტური სამომხმარებლო ბაზრით, იმარჯვებენ ორგანიზაციები, რომლებიც ადაპტირებულ ქცევას ახერხებენ.

თანამედროვე კონცეფციების მიხედვით, ადაპტური ორგანიზაცია გვესმის, როგორც სისტემა, რომელიც ეფექტურად ურთიერთქმედებს გარე გარემოსთან და ფუნქციონირებს შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურების ფარგლებში, საერთო ღირებულებებით და კონკრეტული სტრატეგიების განხორციელებით გაერთიანებული კვალიფიციური პერსონალის წყალობით, მიღწეული პოზიციების გასაძლიერებლად, ასეთი ეკონომიკური სუბიექტები განახორციელებენ ორგანიზაციული განვითარების მიზანმიმართულ და კონტროლირებად პროცესს. ეს პროცესი წარმოადგენს ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია სუბიექტის შიდა პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობათა გაფართოებისა და ცვალებად გარე პირობებთან ადაპტაციის მაღალი დონის უზრუნველყოფისაკენ.

საზოგადოებისა და პოლიტიკური ძალების საბაზრო გარემოზე ზემოქმედების სტრატეგიული გაურკვევლობის, ზრდის ტემპების შენელებისა და ორგანიზაციების შეზღუდული რე-

როგორც მენეჯმენტის სისტემის ძირითადი ადაპტირებადი ელემენტები, აღებულია ცნებები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება მკვლევართა მოდელებში: სტრატეგია, სტრუქტურა, კულტურა და ორგანიზაციის მენეჯერული პერსონალი.

ავტორს სტრატეგია ესმის, როგორც გრძელვადიანი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობისა და ძალაუფლების გაძლიერებას (შენარჩუნებას) და მის მიმართვას კონკურენტებზე ან ორგანიზაციის ფუნქციონირების თანდათანობით შეწყვეტაზე. სტრატეგიამ უნდა დაადგინოს ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულება: ზრდა, სტაბილიზაცია, შემცირება ან ვარიანტების ერთობლიობა და წარმოადგენს კავშირს შიდა რესურსების მართვასა და გარე ურთიერთობებს შორის. სტრატეგიის მთავარი მიზანია უზრუნველყოს ინოვაციები და ცვლილებები ორგანიზაციაში ბიზნეს სუბიექტის სასიცოცხლო ციკლის რეალიზებული ეტაპის შესაბამისად.

ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორც მენეჯმენტის სისტემის ერთ-ერთი ელემენტი, ამჟამად რადიკალურ ცვლილებებს განიცდის, რომლებიც დაკავშირებულია „ორგანიზაციული სტრუქტურის“ კონცეფციის შემუშავებასთან და მისი დინამიურად განვითარებად გარე გარემოსთან ადაპტირების აუცილებლობასთან. ავტორის აზრით, **ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იქნას გაგებული, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების მონესრიგებული ნაკრები, რომლებიც ერთმანეთთან ოპტიმალურად სტაბილურ ურთიერთობებში იმყოფება, აქვს საერთო მიზნები და უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ეფექტურობის აუცილებელ ღონეს შიდა და გარე ინტეგრაციის საფუძველზე.**

ავტორთა აზრით, ორგანიზაციის შესახებ ადეკვატური თანამედროვე წარმოდგენა არის ორგანიზაციული კულტურის, როგორც იმ ძირითად რწმენათა ერთობლიობის განმარტება, რომლებიც ჩამოყალიბებულია დამოუკიდებლად, ასიმილირებულია ან განვითარებულია გარკვეული ჯგუფის მიერ გარე და შიდა გარემოსთან ადაპტაციის პრობლემათა გადაჭრის პროცესში.

ამ კონტექსტში მენეჯმენტის პერსონალი ნიშნავს თანამშრომლებს, რომელთა საქმიანობა მიმართულია მენეჯერული ფუნქციების შესრულებაზე და ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით.

როგორც ღია სისტემა, ორგანიზაცია მოქმედებს გარე გარემოში და იმყოფება გარე ფაქტორების აქტიური ზეგავლენის ქვეშ, შესაბამის ბაზრებზე იზიდავს გარკვეულ რესურსებს და აწვდის თავისი საქმიანობის შედეგებს. საგარეო ურთიერთობები, ერთი მხრივ, საწარმოს არსებობის პირობაა, მეორე მხრივ, ამ ურთიერთობების მეშვეობით იგი ახორციელებს გარკვეულ მიზნებს. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი (ოსც) ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის სტრუქტურულ მახასიათებელს წარმოადგენს და მოქმედების ცვლილებების პროგნოზირებადი თანმიმდევრობის რეჟიმებში, ხოლო სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი კი განიხილება როგორც სტრუქტურული და არასტრუქტურული მახასიათებლების სტაბილური კომპლექტი.

ამჟამად არსებობს ათზე მეტი სხვადასხვა სასიცოცხლო ციკლის მოდელი, რომელთა ავტორი იყენებენ სხვადასხვა ტერმინებს ორგანიზაციების განვითარების ეტაპების დასადგენად. თითოეული ეტაპი ხასიათდება, როგორც გარკვეული ორგანიზაციული ელემენტების გარკვეული კონფიგურაცია. სხვადასხვა მოდელებში ეტაპების რაოდენობა სამიდან ათამდე მერყეობს. მკვლევართა უმრავლესობის მოსაზრებებზე დაყრდნობით, ავტორი განასხვავებენ ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ოთხ ეტაპს: სიყმანვილე, ზრდა, მონიფულობა და დაბერება.

აღწერილ მექანიზმში:

- **შემსრულებლები** არიან ეკონომიკური სუბიექტის პერსონალი და გარე ექსპერტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კვლევის ტექნოლოგიისა და მეთოდოლოგიის იმპლემენტაციას;

- **ტექნოლოგია** ამ კონტექსტში გაგებულია, როგორც ეტაპების და პროცედურების თანმიმდევრობა მონაცემთა შეგროვების, დამუშავების, ორგანიზების, პრობლემის

- გააზრების, მისი შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების და-

დგენის, გადაწყვეტილებების ძიებისა და შედეგების წარმოდგენისთვის;

● **მეთოდოლოგია** - არის მეთოდების ერთობლიობა (მეთოდები და ტექნიკა), რომლებიც შესრულებულია გარკვეული თანმიმდევრობით, გარე და შიდა გარემოს, სასიცოცხლო ციკლის, ორგანიზაციის განვითარების მიმართულების არჩევის, ორგანიზაციული ელემენტების ღირებულებების განსაზღვრის პრობლემების გადასაჭრელად.

ეკონომიკური სუბიექტის ეფექტური ფუნქციონირება შესაძლებელია მხოლოდ მართვის სისტემის ყველა ადაპტირებადი კომპონენტისა და ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს გავლენიანი ელემენტების კოორდინირების შედეგად.

ავტორის მიერ შემუშავებული გარე გარემოს მდგომარეობის, შიდა პოტენციალის და ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის შესაბამისი ეტაპის თავსებადობის სქემა ნაჩვენებია დიაგრამაზე 2.

ავტორის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიისა და ტექნოლოგიის გამოყენების საფუძველზე, ორგანიზაციის მართვის სისტემის თითოეულ ადაპტირებად ელემენტთან დაკავშირებით განისაზღვრება მისი ერთ-ერთი შესაძლო ტიპი:

- **სტრატეგიისთვის** ეს არის ზრდა, სტაბილიზაცია ან შემცირება;

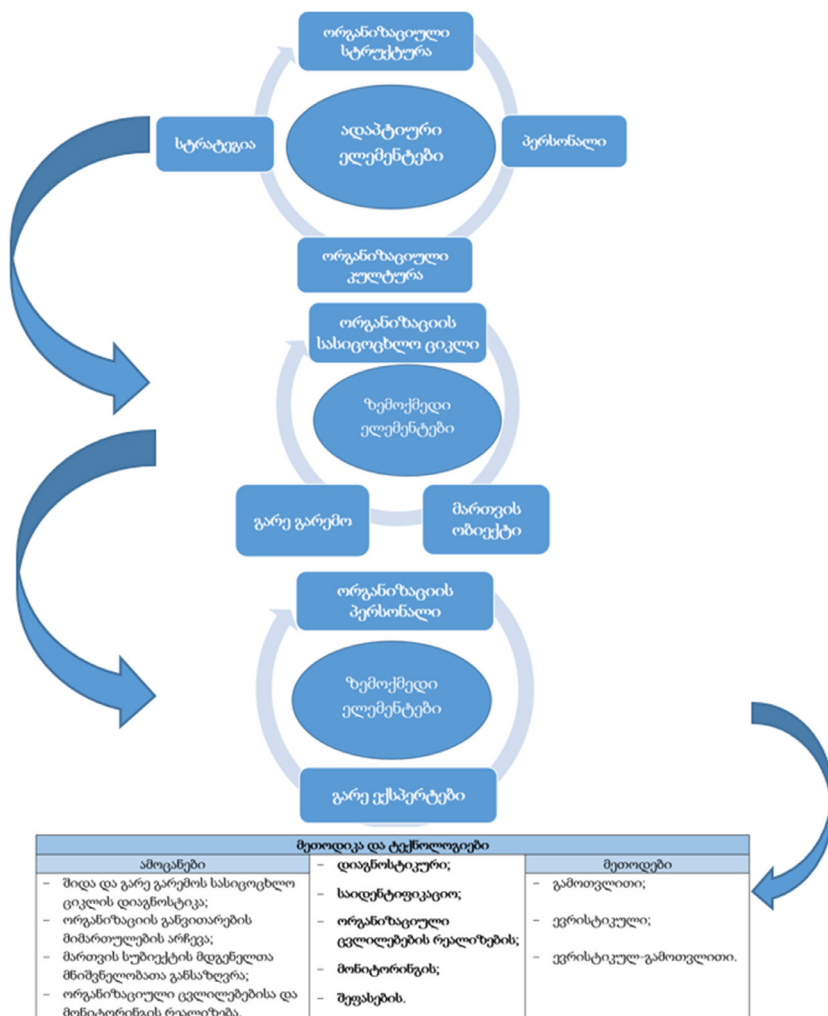
- **კულტურისთვის** - ადოკრატია¹, ბაზარი, კლანი ან ბიუროკრატია, ასევე მდგომარეობა და ძალა;

- რაც შეეხება **მენეჯერების პერსონალს**, ესენია ენთუზიასტი, მიმღწევი, დამცველი ან ბიუროკრატი;

- **სტრუქტურა** შეიძლება წარმოადგენდეს ავტონომიას, გაფართოებულს, დაბალანსებულს ან შეკუმშულს.

1 ადოკრატია - ადოკრატია არის დროებითი, სიტუაციური ორგანიზაცია, რომელიც მიმართულია კონკრეტული პრობლემის გადაჭრაზე, კონკრეტული პროექტის განხორციელებაზე, რომელშიც თითოეული ორგანიზაციული კომპონენტი არის თავისუფალი მოდული და ურთიერთქმედებს სხვა კომპონენტებთან. ასეთ ორგანიზაციაში ადამიანების უმეტესობისთვის მუშაობა მოითხოვს ინდივიდისგან თავისუფლად მოქმედებას, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღებას, შეფასებას და განსჯას. ადოკრატის მოდელი შემოთავაზებულია ამერიკელი მკვლევარების კიმ კამერონისა და რობერტ ქუინის მიერ.

დიაგრამა 2. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის გარე გარემოს, შიდა პოტენციალისა და ეტაპების თავსებადობის სქემა (შედგენილია ავტორის მიერ)



ჩამოთვლილი ელემენტების კონკრეტული მნიშვნელობების არჩევანი ხორციელდება ცხრილში (1) წარმოდგენილი მათი შესაბამისობის მიხედვით.

ორგანიზაციის ადაპტირებადი ელემენტების წონასწორობის შესანარჩუნებლად ერთმანეთთან და გარე გარემოსთან, აუცილებელია მისი განხორციელების გარკვეული მექანიზმების არსებობა, რომელიც გულისხმობს ინოვაციების რეგულარულ დანერგვას, როგორც ორგანიზაციის პერსონალზე, ასევე გარე კონსულტანტებზე დაყრდნობით.

ცხრილი 1. მართვის სისტემის ადაპტირებადი ელემენტების შესაბამისობა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სტადიასთან

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სტადიები	მართვის სისტემის ადაპტირებადი ელემენტები			
	სტრატეგია	სტრუქტურა	კულტურა	პერსონალი
სიყმაწვილე	ზრდა	ავტონომია	ადოკრატული	ენტუზიასტი
ზრდა	ზრდა	გაფართოება	საბაზრო	მიმღწევი
მოწიფულობა	სტაბილიზაცია	დაბალანსება	კლანური	დამცველი
დაბერება	შემცირება	შეკუმშვა	ბიუროკრატული	ბიუროკრატი

დასკვნა

არასწორად გააზრებულმა მეთოდებმა, პერსონალზე ზემოქმედების მიმე და რბილი მეთოდების შერწყმის უუნარობამ საბოლოოდ შეიძლება გამოიწვიოს მარცხი, ხოლო ორგანიზაციული ტრანსფორმაციების განხორციელების ტექნოლოგიის ფრთხილად შემუშავება კი საშუალებას მისცემს ბიზნეს სუბიექტს, მინიმალური დანაკარგებით გადავიდეს განვითარების შენმდგომ ეტაპზე.

შემოთავაზებული ადაპტაციის მექანიზმის რიგ მსხვილ სა-
მრეწველო საწარმოში გამოყენებამ დაადასტურა, რომ იგი
ქმნის მართვის სისტემის ელემენტების განლაგების სინე-
რგიულ ეფექტს, რაც ხელს უწყობს საწარმოების მუშაობის გა-
უმჯობესებას დინამიურ გარემოში.

REFERENCES:

1. Adizes I. Managing corporate lifecycles. Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1999. 460 p.
2. Greiner Larry E. Evolution and Organizations Grow – A compa-
nies past has clues for management that are critical to future success
// Family Business Review. 1997. V. 10. № 4. P. 397–409.
3. Milner B.Z. Theory of organizations. Textbook. ed. 8th, revised.
I add. // M.: INFRA-M, 2012. 808 p.
4. Chandler Alfred D., Jr. The Visible Hand: The Managerial Revo-
lution in American Business. Belknap Press, 1993. 624 p.
5. Tushman M., Newman W., Romanelli E. Convergence and Up-
heaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution //
California Management Re- view. 1986. V. 29. Fall. № 1. P. 29–44.
6. Orlikowski, W.J. & Hofman, J.D. (1997). An improvisational
model of change management: The case of groupware technologies.
Sloan Management Review, 38 (2): 11-22. [https://sloanreview.mit.
edu/article/an-improvisational-model-for-change-management-
the-case-of-groupware-technologies/](https://sloanreview.mit.edu/article/an-improvisational-model-for-change-management-the-case-of-groupware-technologies/)
7. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Har-
vard Business Review, 78 (3): 133-141. [https://hbr.org/2000/05/
cracking-the-code-of-change](https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change)
8. Bennis, W.G. & Benne, K.D. & Chin, R. (1961). The planning of
change. Reading, MA: Addison Wesley. [https://psycnet.apa.org/re-
cord/1963-06517-000](https://psycnet.apa.org/record/1963-06517-000)
9. Change First. White paper: our change management meth-
odology, overview how change first helps you implement change.
<https://changesynergy.com.au/wp-content/uploads/2016/10/>

PCI-Our-Change-Management-Methodology.pdf (2016, accessed 15 May 2020)

10. Forman, M. (2012). Inertia and change: lean construction, health and safety work on construction sites. *Construction Management Economy*; 31: 647–660. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446193.2013.765953>

11. Parker, D, Charlton, J, Ribeiro, A, et al. (2013). Integration of project-based management and change management: intervention methodology. *International Journal of Prod Perform Management*; 62: 534–544. <https://ideas.repec.org/a/eme/ijppmp/v62y-2013i5p534-544.html>

12. Klarner, P, Probst, G, Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: the case of the world health organization. *J Change Management*; 8: 57–72. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010801937523>

ADAPTATION MECHANISM FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Tinatin Gogashvili

The Doctoral Student
of Caucasus International University

RESUME

The lines of this research are determined by the relevance and inadequate elaboration of the company development theory and method in view of the cyclicity of company functioning, and the urgent practical importance of activities for the reorganization of domestic business entities.

According to the author, an adequate representation of the organization is the organizational culture, the definition of the unity

that is formed as independent, assimilatory development. In addition, we should understand the organization as security systems optimally protect an orderly set that has a common and ensures the protection of the internal and external environment necessary for organizational effectiveness.

Through the use of the author's adaptation mechanism, supply managers understand the life cycle in which their organization operates, evaluate the existing potential of the economic entity, determine the design structure of management systems, and create and use them. Methods of implementation of system transformations.

By using the adaptation mechanism developed by the authors, company executives will be able to understand the life cycle stage of their business activity, to estimate the available potential of the economic entity, to identify the main components of the management system to be changed, to choose and implement the proposed methods of systemic transformations. The results of the authors' research are intended for further development of theoretical and empirical analysis in the field of organizational development.

Keywords: company, life cycle theory, models, procedure, methods, strategy, structure, personnel, organizational culture.