

გიორგი კილაძე

სისტემის “საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის” რეორგანიზაციის საკითხისთვის

ულავო ფაქტია, ორგანიზაციის მთავარი პრიორიტეტების ცვლილებები ორგანიზაციაში სტრუქტურულ ცვლილებას ითხოვს. სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაციული ცვლილებების ორ ტიპს განიხილავენ (პ. ტოლიაშვილი, 2012). *რევოლუციურს* და *ევოლუციურს*. რევოლუციური ცვლილებების შედეგად “ყველაფერი (მოქმედების წესები და ნორმები, არსებული კავშირები და ა.შ.) სწრაფად და კარდინალურად იცვლება”. ევოლუციური ცვლილების შედეგად “ბევრი რამ თანმიმდევრულად და შედარებით ხანგრძლივ დროში მიმდინარეობს” (იქვე). ორგანიზაციული ცვლილებები ძირითადად სტრუქტურულ ცვლილებას გულისხმობს.

ნებისმიერი ორგანიზაცია, თავისი ბუნებით, რაღა თქმა უნდა, სტრუქტურულადაც, სისტემას წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, რეორგანიზაციის დაწყებისას, პროცესის მიმდინარეობისას თუ დასრულებისას, როგორც სისტემას, ისე უნდა “მოვეპყროთ”.

ნებისმიერი სისტემის, განსაკუთრებით რთული, დინამიკური (სწორედ ასეთ სისტემებს წარმოადგენენ საჯარო, სამეცნიერო და, რა თქმა უნდა, საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა) შესწავლისთვის აუცილებელი არის ცალკეული შემადგენელი ნაწილებისა (ქვესისტემების) და მათ შორის არსებული და შესაძლო ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენა.

აქედან გამომდინარე, მოცემული სისტემის (ვთქვათ, სისტემა “ბიბლიოთეკა”) დასახსიათებლად, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა შემადგენელი ქვესისტემების (რომლებიც თვითონ აკმაყოფილებენ სისტემის ძირითად ნიშან-თვისებებს — წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი მხოლოდ ელემენტებად შეიძლება იყვნენ მოაზრებულნი) შესწავლა, რის საფუძველზეც შესაძლებელი გახდება მთლიანად სისტემის შესწავლა და მასში მიმდინარე რთული და დინამიკური პროცესების გამოკვლევა.

სამეცნიერო თუ სასწავლო ლიტერატურაში სამართლიანად არის აღნიშნული, რომ “თანამედროვე ორგანიზაციები არსებითად განსხვავდებიან მისი წინამორბედებისაგან. კერძოდ, მომუშავეებს აქვთ ხარისხობრივად სხვა, განსხვავებული ხასიათი (უფრო მაღალი პირადული შესაძლებლობები, პერსპექტივის ხედვის უნარი, ცოდნის მაღალი დონე)” (ნ. ფარესაშვილი, 2010). “ხარისხობრივად სხვა, განსხვავებული ხასიათის” თანამშრომლის “ხედვის არეალი” არა მხოლოდ საკუთარი სამუშაო ადგილით, თუნდაც განყოფილებით, დეპარტამენტით, ამოიწურება, მისთვის მეტ-ნაკლებად ღირებული შედეგი არა მხოლოდ ფაქტია, არამედ პერსპექტივა. კარიერული წინსვლა, უფრო მაღალი ანაზღაურების მიღების სურვილი და შესაძლებლობა ასეთი თანამშრომლების ლეგიტიმურ მოთხოვნას წარმოადგენს. ამგვარი ლეგიტიმური მოთხოვნების დაკმაყოფილება ხშირად თანამშრომელთა განყოფილებებიდან განყოფილებებში, განყოფილებიდან

დეპარტამენტებში, დეპარტამენტიდან დეპარტამენტში, ზოგადად ქვესისტემებში “მიგრაციის” აუცილებლობას საჭიროებს. სხვა საკითხია, თუ რამდენად არის მზად სისტემა ამგვარი “მიგრაციისთვის”. ბუნებრივია, ასეთი “მიგრაცია” ვერ გახდება საფუძველი სისტემის სტრუქტურული რეორგანიზაციისა, თუმცა, პერსონალის “ზედვის არეალის” ზრდა, სისტემასთან დაკავშირებული ახალი იდეები, რომლებიც ვეღარ “ეტევა” არსებულ სისტემაში, როგორც წესი, ამგვარი რეორგანიზაციის საფუძველი ხდება.

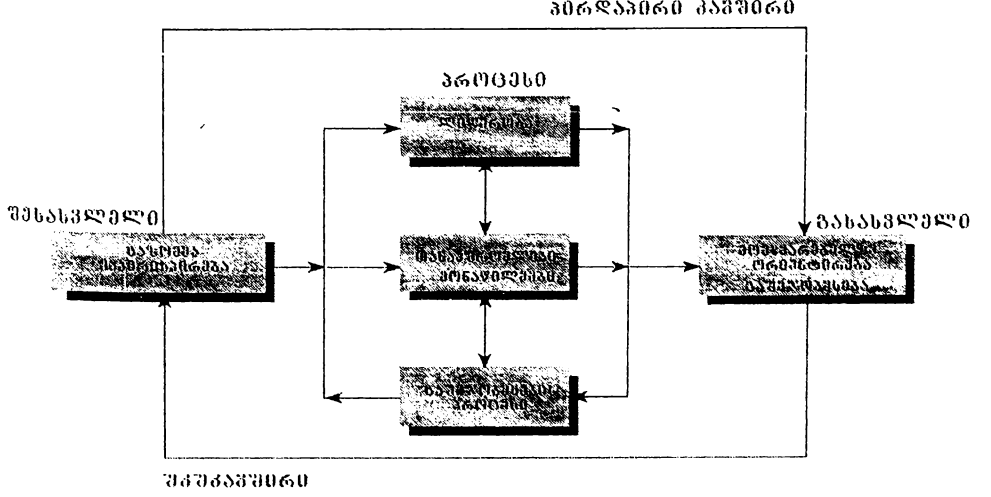
ზოგადად, ქვესისტემებს შორის მრავალმხრივი ურთიერთკავშირი არსებობს და ეს ურთიერთკავშირები დროთა განმავლობაში წარმოშობს ქვესისტემების ოპტიმალური ფუნქციონირების აუცილებლობას (რეალურად რეორგანიზაცია ამ მიზნით უნდა ხორციელდებოდეს). ამასთან, თავად სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია:

1. ქვესისტემებს შორის ოპტიმალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება;
2. შესაძლო საზღვრებში თითოეულის მაქსიმალური განვითარება.

სისტემის ორგანიზაციული გაუმჯობესება გულისხმობს **ხარისხზე ორიენტირებულ რეორგანიზაციას** (უფრო ხშირად, ვიდრე **რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდაზე ორიენტირებულ რეორგანიზაციას**; როგორც წესი, ხარისხზე ორიენტირებული რეორგანიზაცია აუცილებლად მოიტანს რაოდენობრივი მაჩვენებლების ზრდას), რაც ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემის მეშვეობით მიიღწევა.

ორგანიზაციაში მოსალოდნელი სტრუქტურული რეორგანიზაცია, არც თუ იშვიათად, თანამშრომელთა შორის გაურკვევლობასა და უკმაყოფილებას იწვევს. თანამშრომლებმა ნაკლებად იციან რეორგანიზაციის დასაწყისში, პროცესსა თუ დასრულების შემდეგ რა ტიპის გადაწყვეტილებები შეუძლიათ მიიღონ დამოუკიდებლად, ნაკლებად ერკვევიან მენეჯერების მიერ უფლებამოსილების დელეგირების საკითხებში (ნ. ფარესაშვილი, 2010).

ზოგადად, ორგანიზაციული გაუმჯობესების მართვის სისტემას აქვს ხუთი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტი (იხ. <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/potocki.pdf>). (იხ. ნახ. 1). მიგვაჩნია, რომ ამ ხუთი კომპონენტის გათვალისწინება უნდა დაედოს საფუძვლად ნებისმიერი სისტემის რეორგანიზაციისა თუ სტრუქტურულ ცვლილებას.



პირველი კომპონენტი *განზომვადი/დარგობრივი მახასიათებლები*, ორგანიზაციის საშუალებას აძლევს ობიექტურად შეაფასოს, თუ რამდენად არის აუცილებელი ცვლილებების განხორციელება ან მივადწვეთ თუ არა არსებული აქტივობებით სასურველ შედეგს.

უკუკავშირის შეფასებისას განზომვადი/დარგობრივი მახასიათებლები ფაქტობრივად ავლენენ სისტემაში არსებულ “ზავარდნებს”; ხელს უწყობენ ამჟამად არსებულის “რა არის” და სასურველი მომავლის “რა უნდა იყოს” დადგენას. “სასურველ მომავალზე” საუბრისას, გასათვალისწინებელია ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული, არაოფიციალური “რეორგანიზაციები” პიროვნულ ან განყოფილების დონეზე.

ამასთან, განზომვადი/დარგობრივი მახასიათებლები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას, როგორც წინასწარ განსაზღვრული პირდაპირი კავშირის მექანიზმი.

პირდაპირი კავშირის მექანიზმი ხელს უწყობს ორგანიზაციის მომავლის განჭვრეტას, მომავალი გარემოებების პროგნოზირებასა და საჭირო გაუმჯობესებების განსაზღვრას. *პირდაპირი კავშირის მექანიზმი* ორგანიზაციის საშუალებას აძლევს, შეცვალოს არსებული რეალობა, გაითვალისწინოს მოხმარებელთა მოთხოვნები და საჭიროებები ახალ პროდუქციასთან¹ და/ან ახალ მომსახურებასთან დაკავშირებით.

მეორე კომპონენტი არის **ლიდერობა**. ბუნებრივია, აქ საუბარია ლიდერ-მენეჯერებზე. “ლიდერობა”, პრაქტიკულად მენეჯმენტი, რომელსაც ლიდერ-მენეჯერი ახორციელებს. ლიდერ-მენეჯერს აქვს ხედვა და უჩვენებს ამ ხედვისკენ მიმავალ გზას, მიმართულებას, აძლევს გუნდს მოტივაციას და ქმნის შესაფერის გარემოს; მენეჯერი კი ანაწილებს რესურსებს იმისათვის, რომ გუნდმა ლიდერის ხედვას მიაღწიოს, თანაც სწრაფად და ნაკლები დანახარჯებით. სამწუხაროდ, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ორგანიზაციებში ცოტა არიან ისეთი ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ ერთდროულად ლიდერიც იყვნენ და მენეჯერიც.

მეორე კომპონენტი მუშაობს პრინციპით: “სისტემა უნდა იმართოს”. ლიდერი პასუხს აგებს თანამშრომელთა მუშაობის მოტივაციასა და აქტივობაზე; საკადრო უზრუნველყოფასა და პერსონალის სწავლებაზე. სწორედ ლიდერმა უნდა დასაბნოს სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, დაიყვანოს მიღებული გადაწყვეტილებები “ზედა რგოლიდან ქვედა რგოლებამდე” და უზრუნველყოს სტრუქტურული რეორგანიზაცია მშვიდ და მოტივირებულ გარემოში. სწორედ, ბევრ სხვა ფაქტორთან ერთად, **მშვიდი და მოტივირებული გარემო** განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებებს განვითარების მთელ ეტაპზე (ნ. ფარესაშვილი, 2010).

პრაქტიკოს-მენეჯერების პროფესიულმა ორგანიზაციამ - **მენეჯმენტის ამერიკულმა ასოციაციამ** (American Management Association-A) განსაზღვრა მენეჯერებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევათა საკუთარი ნაკრები. ნაკრები მოიცავს ოთხ ასპექტს: 1) კონცეპტუალურ ჩვევებს, 2) კომუნიკაციის ჩვევებს, 3) ეფექტიანობის ჩვევებსა და 4) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევებს. შეიძლება ითქვას, **ლიდერის პოზიცია ეს არის რეაქცია** მომხმარებლის

¹ ბუნებრივია, დღეს აღარავის უკვირს ბიბლიოთეკაზე საუბრისას ისეთი ცნებების გამოყენება, როგორებიცაა, მაგალითად, პროდუქტი, კონკურენცია, მარკეტინგი, ბიზნესი და მისთანანი.

ქცევაზე და ეს არის ფუნქციითა დელეგირება თანამშრომლებზე, ბიზნესპორტფელის შექმნასა და ფუნქციური სტრატეგიების კოორდინირებაზე.

მესამე კომპონენტი – არის **თანამშრომლები**. ორგანიზაციის წარმატებები ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შემოქმედებითად უდგება სისტემის განვითარების საქმეს თითოეული თანამშრომელი. სისტემის განვითარების პროცესში სწორედ თანამშრომლის ჩვევები და მოტივები განსაზღვრავს სტრუქტურული რეორგანიზაციის საბოლოო შედეგებს.

მეოთხე კომპონენტი, **პროცესთა სრულყოფა**, გულისხმობს ყველა იმ ბარიერის, ჩავარდნის აღმოფხვრას, რომელიც ხელს უშლის სრულყოფილ მუშაობას. ეს კომპონენტი პირდაპირ უკავშირდება ტექნიკურ, ადმინისტრაციულ, ორგანიზაციულ ეფექტიანობას.

მეხუთე კომპონენტი არის მართვის **ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესება** მომხმარებლის ცვალებად მოთხოვნათა შესაბამისად.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაციის სტრუქტურული რეორგანიზაცია მოდერნიზაციის შესახებ საუბრით იწყება. სამეცნიერო ტერმინი "მოდერნიზაცია", ფრანგული სიტყვიდან *Moderne* (უახლესი, თანამედროვე) მომდინარეობს და დღევანდელ სამეცნიერო ბრუნვაში ორგანიზაციის განვითარების დონის შეფასებაზე დაფუძნებულ, ასევე თანამედროვე მოთხოვნებით გათვალისწინებულ ცვლილებებსა და არსებული ხარვეზების აღმოფხვრას გულისხმობს.

ზოგადად, მოდერნიზაცია სტრუქტურულ, ტექნოლოგიურ და ინსტიტუციურ ცვლილებებს ეფუძნება. მოდერნიზაციის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა არსებული კადრების უწყვეტ მომზადებას, მოზიდვას, ინტელექტუალური კაპიტალის სრულყოფასა და სტრუქტურულ რეორგანიზაციას ენიჭება. მოდერნიზაციის პროცესი სისტემური ცვლილებებით ხასიათდება, სისტემური ცვლილებები, უპირველეს ყოვლისა, ეხება არსებული პროდუქციის/მომსახურების გაუმჯობესებას და, მეორე მხრივ, ორგანიზაციაში სიახლეების, ახლის შექმნასა და დანერგვას. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ სიახლის დანერგვის შიში ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის თანმხლები ატრიბუტია და სწორედ სისტემური ცვლილებების სინქრონიზაციისა და შეთანხმებულობის მექანიზმების შექმნას მიიჩნევს ზოგიერთი მეცნიერი მოდერნიზაციის უპირველეს ამოცანად.

ორგანიზაციაში სიახლეების დანერგვა, როგორც წესი, წინააღმდეგობის გადალახვის ფონზე მიმდინარეობს. ახალი ყოველთვის ეჯახება ძველს და უკვე არაეფექტურს, არადა სიახლეებისადმი მოთხოვნა იგრძნობა ორგანიზაციის ყველა ქვესტრუქტურასა და პროდუქციის/მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე.

ორგანიზაციაში სიახლეთა დანერგვის პროცესი რამდენიმე პრობლემას წარმოშობს. პრობლემები თანდათანობით იჩენს თავს და ჯგუფებად ერთიანდება.

პირველი ჯგუფის პრობლემები დაკავშირებული არის ორგანიზაციაში შექმნილი პრობლემებისადმი ახალ და ტრადიციულ შეხედულებათა შეჯახებასთან. რეალურად საქმე მიდის ორგანიზაციაში არსებული პრობლემებისა (იდეათა ბრძოლა, ადრე ეფექტური, მაგრამ განვითარების ამ ეტაპზე უკვე ყავლგასული მუშაობის ფორმები, კავშირები) და მათი გადაჭრის გზების აღიარებასთან;

აქვე შევნიშნავთ, რომ ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებს დასაქმებულთა უმრავლესობა ამჩნევს და ხედავს; ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არც თანამშრომლებს შორის აზრთა ურთიერთგაზიარების პრობლემა დგას, თუმცა პრობლემების გასაჭაროებისგან უმრავლესობა თავს იკავებს.

მეორე ჯგუფის პრობლემები იდეების რეალიზაციასთან (ურთიერთგამომრიცხავი შენიშვნები და წინადადებები, ბიუროკრატია და სისტემის ჩარჩოები, დოკუმენტები და ა.შ.) დაკავშირებულ პრობლემებს აერთიანებს. ხშირად იდეა რეალიზაციამდე ისეთ დიდ და რთულ გზას გადის, რომ სხვა იდეით ჩანაცვლების მოთხოვნილება დგება. თუმცა მხოლოდ დგება და ახალ პრობლემას – უმოტივაციობას წარმოშობს.

მესამე ჯგუფის პრობლემები სიახლის გარემოსთან და გარემოს სიახლესთან ადაპტირებას უკავშირდება. სიახლე-გარემოსთან დაკავშირებული პრობლემები არა მხოლოდ ექსპერიმენტს, არამედ სიახლის სრული დანერგვის პროცესსაც უკავშირდება.

მეოთხე ჯგუფი სიახლის გავრცელებასა და სრულად დანერგვასთან დაკავშირებულ პრობლემებს აერთიანებს. მეცნიერები პრობლემათა ამ ჯგუფს ყველაზე კრიტიკულად აღიარებენ. აქ განსაკუთრებით იგრძნობა პროფესიონალთა გუნდის, მოტივირებულ ადამიანთა, ახალი პროფესიების ათვისების საჭიროება.

ორგანიზაციაში სიახლეთა დანერგვის პროცესთან დაკავშირებულ პრობლემებს ობიექტური საფუძველი გააჩნიათ; და მაინც, პასუხისმგებლობის დიდი წილი უნდა იტვირთოს მმართველმა რგოლმა, რამდენადაც არაინფორმირებულობა, გაურკვეველობა, არაკომპეტენტურობა, კადრების მოუმზადებლობა სუბიექტურ ფაქტორებს განეკუთვნება.

ადამიანებთან დაკავშირებულ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორს პერსონალის (არც თუ იშვიათად, მმართველის/მმართველების) მიერ არასწორად აღქმული მიზნები და ამ მიზნების მიღწევაში კონკრეტული ადამიანის, ადამიანთა ფორმალური ჯგუფების უმოტივაციობა განსაზღვრავს.

იმისათვის, რომ პერსონალი თავად იყოს მოტივირებული სტრუქტურული რეორგანიზაციის ჩატარებისთვის, მმართველმა რგოლმა ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ რა ფაქტორებს ანიჭებენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ადამიანები ორგანიზაციაში მუშაობისას. რუსი მეცნიერი ი. ვ. შჩერბატინი ხუთ ფაქტორზე ამაზვილებს ყურადღებას:

- დახარჯული ძალისხმევის შესაბამისი მაღალი შრომის ანაზღაურება;
- კარიერული ზრდის პერსპექტივა;
- ჯანსაღი ურთიერთობები ხელმძღვანელობასა და კოლეგებთან;
- შრომის კომფორტული პირობები;

- სამუშაოსთან დაკავშირებული დადებითი ემოციები (თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა, პროფესიონალიზმის აღიარება, სამუშაოთი გატაცება, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა, შემოქმედებითი თავისუფლება და ა.შ.).

ი. ვ. შჩერბატინის აზრით, ორგანიზაციაში რეორგანიზაციის დაწყებამდე, პერსონალის, საშუალო და დაბალი რგოლების მენეჯერების მოტივების რიგითობის დადგენა ზედა რგოლის მმართველთა უპირველეს ამოცანად უნდა იქცეს. ამ ამოცანის გადაჭრის პირველი ნაბიჯი კი სათანადო კვლევა უნდა გახდეს.

ამ ტიპის კვლევის ჩატარება მომავლის საქმეა, თუმცა ჩვენ მიერ ჩატარებული წინასწარი კვლევის შედეგები რამდენიმე დასკვნის გამოტანის საშუალებას აწვდის იძლევა.

წინასწარი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა მოტივაციის 5 ფაქტორისადმი საზოგადოების დამოკიდებულების გარკვევა.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად საჭირო იყო შესაბამისი კვლევის მეთოდოლოგიის შერჩევა. კვლევისათვის გამოვიყენეთ გამოკითხვის მეთოდი², რომელიც რესპონდენტებისთვის შეკითხვების დასმას გულისხმობს.

გენერალური ერთობლიობა - კვლევის გენერალურ ერთობლიობას წარმოადგენდნენ ჩემი ფეისბუქელი მეგობრები, რომელთა რაოდენობა კვლევის ჩატარების დღისთვის შეადგენდა 3575-ს.

შერჩევის მეთოდი - რესპონდენტები შეირჩა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით, ფეისბუქ-მეგობრებს კითხვარი ე.წ. “მესინჯერით” მიეწოდა.

კითხვარი და შეკითხვების ტიპი - გამოკითხვისთვის შემუშავდა კითხვარი, რომელიც მოიცავდა სხვადასხვა ტიპის კითხვებს: ატრიბუტების შესაგროვებლად (სქესი, ასაკი, განათლება, თანამდებობრივი სტატუსი) და შესაფასებელი შეკითხვები.

კვლევის შეზღუდვები - დროის და ადამიანური რესურსის შეზღუდულობის გამო გამოკითხვის მეთოდის საშუალებით ვერ მოხდა ფეისბუქ-მეგობართა დიდი რაოდენობის გამოკითხვა. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 79 მეგობარმა.

აღნიშნული გარემოება, ბუნებრივია, დასაშვებს ხდის რეპრეზენტატულობისას გარკვეულ ცდომილებას. თუმცა, იქიდან გამომდინარე, რომ გამოკითხვაში მონაწილეობდა სხვადასხვა ასაკის, პროფესიის (ძირითადად, უმაღლესი განათლების) რესპონდენტი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კვლევის შედეგები მეტ-ნაკლებად მაინც ასახავს რეალურ სურათს და, როგორც ზემოთ აღვნიშნე, გარკვეული დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

სტატიის ფორმატიდან გამომდინარე, თავს უფლებას მივცემ მხოლოდ კვლევის შედეგები გაგაცნოთ.

რესპონდენტთა უმრავლესობა თვლის, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი მეტ-ნაკლებ გავლენას ახდენს პერსონალის მოტივაციაზე. რესპონდენტები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ორ ფაქტორს:

- 1) დახარჯული ძალისხმევის შესაბამისი მაღალი შრომის ანაზღაურებას (38%);
- 2) კარიერული ზრდის პერსპექტივებს (35%).

განსხვავებულ სურათს ვხედავთ ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლებს შორის. ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ორ ფაქტორს:

- 1) ჯანსაღი ურთიერთობებს ხელმძღვანელობასა და კოლეგებთან (37%)
- 2) სამუშაოსთან დაკავშირებულ დადებითი ემოციებს (34%) (ვფიქრობთ, მეტად დამაფიქრებელი საკითხია და შემდგომ ანალიზს საჭიროებს).

² სრულყოფილი გამოკითხვა, ბუნებრივია, მასობრივ გამოკითხვას გულისხმობს, “მასობრივი გამოკითხვა რაოდენობრივი კვლევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. ფართო გაგებით, ის მოიცავს ნებისმიერ პროცედურას, რომელიც რესპონდენტებისთვის შეკითხვების დასმას გულისხმობს” (წულაძე ლია. 2008. რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი).

სტრუქტურული ორგანიზაციის ჩატარების პროცესში, ასევე, აუცილებელია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა. მმართველებიც (განსაკუთრებით საშუალო, დაბალი დონის) ადამიანები არიან და მათი მოტივები დიდად არ განსხვავდება თანამშრომელთა მოტივებისაგან. შეიძლება თამაშად ითქვას, მმართველებისა და პერსონალის ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება მსგავსია; მმართველებსა და პერსონალს შორის განსხვავება მიზნის/მიზნების მისაღწევად გაზრდილ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობაში უნდა ვეძებოთ, რამდენადაც, როგორც წესი, ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის/მიზნების შესაბამისია; ცვალებადი ორგანიზაციის მიზნები კი თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად ყალიბდება.

ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბების შემდეგ, უნდა შეიქმნას სტრატეგიული კონცეფცია ანუ თეორიულ დონეზე მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს ის, რასაც კომპანია მომავალში გააკეთებს (სასურველია, განისაზღვროს ის, რასაც კომპანია არ გააკეთებს) ჩამოყალიბებული მიზნების მისაღწევად (პ. ტოლიაშვილი, 2012).

სტრატეგია სამ ურთიერთდაკავშირებულ კითხვაზე პასუხის გაცემას გულისხმობს. "ვის?", "რა?" და "როგორ?" (პრაქტიკაში არსებობს სტრატეგიასთან დაკავშირებული კიდევ ორი კითხვა: ვინ? და როდის? თუმცა პირველი სამი კითხვა მაინც უმთავრესია) ვის უნდა მიყიდოთ თქვენი პროდუქცია? ბიბლიოთეკის შემთხვევაში მიყიდვა მომსახურებლად ტრანსფორმირდება. ვის უნდა მოვემსახუროთ: მოსწავლეებს? სტუდენტებს? პროფესორ-მასწავლებლებს? აბიტურიენტებს? შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს? პენსიონერებს და ა.შ. რა უნდა მიყიდოთ/მივაწოდოთ? წიგნები, ჟურნალები, აუდიო, ვიდეო მასალები, ელექტრონული პროდუქცია და სხვ.

"როგორ აპირებთ პროდუქტის გაყიდვას?" - ბიბლიოთეკაში, მათ შორის ინტრანეტით, ინტერნეტით, ადგილზე მიტანით, სპეციალიზებულ დარბაზებში და ა.შ.

ორგანიზაციაში სტრუქტურულ რეორგანიზაციამდე სასურველია ატესტაციის ჩატარება. ატესტაციას, როგორც წესი, საჯარო მოხელის სამსახურებრივი საქმიანობის, პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პირადული თვისებების შესაბამისობის შეფასების ინსტრუმენტად განიხილავენ. ვფიქრობ, ატესტაცია, ასევე, აუცილებელია ბიზნეს და არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობაში. ატესტაციის ჩატარების წესს საჯარო სამსახურში შესაბამისი კანონი განსაზღვრავს.

ატესტაცია, ჩემი ღრმა რწმენით, ორგანიზაციის, კერძო იქნება თუ საჯარო, მიზნების მიღწევის საუკეთესო ინსტრუმენტია. ატესტაციის შედეგებზე პასუხისმგებლობას, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, თანაბრად უნდა ინაწილებდეს დამსაქმებელი თუ დასაქმებული. უმრავლეს შემთხვევაში, სწორედ ატესტაციის შედეგებით უნდა ხდებოდეს თანამშრომელთა წახალისება თუ კარიერული ზრდა. სხვა შემთხვევაში ნებისმიერი ატესტაციის პროცესი თუ შედეგი უსარგებლო იქნება.

ატესტაციის შედეგები ორგანიზაციისთვის საკუთარი სახის დანახვისათვის სარკედ უნდა იქცეს. სწორედ ატესტაციის შედეგებზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვროს მმართველმა გუნდმა მართვის ეფექტურობა საატესტაციო პერიოდში. პასუხი გასცეს ორგანიზაციისთვის ისეთ მნიშვნელოვან კითხვებს, როგორცაა: რამდენად სწორად ჩატარდა კონკურსი ორგანიზაციაში, რამდენად ეფექტურად განხორციელდა შიდა მიგრაცია ორგანიზაციაში, რამდენად

ადეკვატური იყო წინა ატესტაციის შედეგები, რამდენად სწორად შეაფასა ამა თუ იმ მმართველმა ცალკეული მუშაკი, რამდენად სწორად აფასებდა საკუთარ შესაძლებლობებს, უნარებსა და პროფესიონალიზმს თავად და ესა თუ ის მუშაკი და ა.შ.

ასევე, აუცილებლად მიმაჩნია იმის აღნიშვნა, რომ ატესტაციის პროცესში, ერთი მხრივ, უნდა შეფასდეს საატესტაციო პერიოდში მუშაკის, უშუალო ხელმძღვანელის მუშაობა და, მეორე მხრივ, გამოვლინდეს ორგანიზაციის ახალი გამოწვევებისადმი მათი დამოკიდებულება (ანუ პასუხი გაეცეს კითხვას, თუ რამდენად არის მზად ორგანიზაცია ახალი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად). ჩემს ამ მოსაზრებას იზიარებს ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომელთა უმრავლესობა. ჩვენ მიერ ეროვნულ ბიბლიოთეკაში ჩატარებული წინასწარი კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ თანამშრომელთა 74% მიიჩნევს, რომ ატესტაცია წინ უნდა უსწრებდეს სტრუქტურულ რეორგანიზაციას; ამასთან, გამოკითხულ თანამშრომელთა 70% დადებითადაა განწყობილი ატესტაციის პროცესის მიმართ და თვლის, რომ ატესტაციის პროცესი არა მხოლოდ პერსონალის ან მენეჯერების პროფესიულ ჩვევებს, კვალიფიკაციის დონეს, პიროვნულ თვისებებს, ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას უნდა ავლენდეს. თანამშრომელთა აზრით, ატესტაცია არის ორივე რგოლის შეფასება და შედეგებზე თანაბარ პასუხისმგებლობას, ასევე, ორივე მხარე უნდა იღებდეს (გამოკითხულთა 80%).

და ბოლოს, დასაწყისში განხილული ორი ტიპიდან, ბუნებრივია, უპირატესობას ორგანიზაციული ცვლილების ევოლუციურ ტიპს ვანიჭებთ; მიმაჩნია, რომ ეს არჩევანი საკამათოც კი არ შეიძლება იყოს. კამათისა თუ მსჯელობის საგანი ორგანიზაციებში, ჩვენს შემთხვევაში, საქართველოს პარლამენტის ეროვნულ ბიბლიოთეკაში, სტრუქტურული ორგანიზაციის ჩატარების ვადებია. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, ეროვნული ბიბლიოთეკის თანამშრომლები სტრუქტურული რეორგანიზაციის ჩატარების ვადას ხუთ წელიწადში ერთხელ “განსაზღვრავენ”.

დამოწმებული ლიტერატურა

პ. ტოლიაშვილი, 2012 - პ. ტოლიაშვილი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს, <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structur/>.

ნ. ფარესაშვილი, 2010 - ნ. ფარესაშვილი, ორგანიზაციული ქცევა: [დამხმ. სახელმძღვ.] / ნინო ფარესაშვილი, გიული ქეშელაშვილი; [მთ. რედ. დავით ნარმანია]. - თბ., 2010.

ლ. წულაძე, 2008 - ლ. წულაძე, რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი). <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/potocki.pdf>.

GEORGE KILADZE

ON THE ISSUE OF SYSTEM REORGANIZATION IN “NATIONAL PARLIAMENTARY LIBRARY OF GEORGIA”

The changes of main organizational priorities require structural changes. These changes include two types of changes: Evolutionary and revolutionary changes.

Basically organizational changes imply structural changes.

Possible future structural changes in organization often cause some misunderstanding and discontent among the staff. The employees have very vague ideas about what kind of decisions they are able to make on the initial and final steps of reorganizations. They are not informed about the delegacy of authorities on behalf of managers. Improving of system organization means quality oriented reorganization. Which is followed by innovations' implementation process. This process cause some problems. This is the gradual process where the problems are united in various groups.

one of the main problems is the staff motivation problem.

In order to gain more motivation among staff, it is desirable for organization management to know clearly what factors are important for employees regarding their work. Before the reorganization process, the main task for management is to determine the order of priorities among the employees, middle and law groups. And resolving this task should be the case of further research.

Conducting of this type of research is the matter of the future. Though the results of our preliminary researches give the possibility to come to some conclusions.

The important thing in structural reorganization process is the transformation of management organizational structure itself. Managers (middle, law stages) are human beings too and their motivation does not radically differ from that of employees. It could be assumed clearly that the attitude of employees and attitude of management are alike. We should seek for the differences in enhanced duties and responsibilities on the way of achieving the goal/goals, because generally every organizational structure is relative to organization's main goals/goals. Changeable organization goals are formed according to modern needs.

After the main goal formation the strategic concept should be created. Which means that future organizational plans should be described and formed distinctly (what the company should do and what not) in order to achieve the goals.

Before the structural reorganization it is desirable to conduct the certification.

According to the preliminary research that was conducted in National Parliamentary Library 74 % of inquired stuff supposes that certification has to precede structural reorganization. 70 % have a positive attitude toward the certification process and presumes that together with the reflection of managers and employee's professional skills, the qualification degree, personnel traits and attitudes, the certification is the evaluations of both teams (management and employees) and both sides are to take responsibility on the results equally (80 % of inquiries).

The terms of certification before structural reorganization. According to preliminary research the employees of National Parliamentary Library “determine” the terms of certification every five years.