

УДК 159.9:331.101.3

ორგანიზაციული პათოლოგიები უმაღლესი განათლების სისტემაში

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

უნივერსიტეტებში მომუშავე აკადემიური პერსონალი ემსახურება სხვადასხვა სფეროში არსებული მოთხოვნების შესაბამისი კადრების მომზადების საპატიო ამოცანას. ეს გარემოება აქტუალურს ხდის სწავლებისა და სწავლის პირობების მუდმივ გაუმჯობესებას როგორც პროგრამული, ისე ადამიანური ფაქტორების განზომილებებში. უნივერსიტეტებში ხშირად აღინიშნება პათოლოგიები როგორც სამუშაოთა მართვის, ისე ურთიერთობების ორგანიზების სფეროებში. ეს ორგანიზაციული პათოლოგიები აუცილებლად ითხოვს მათ გამოსწორებას, რათა ორგანიზაციას არ შეექმნას პერსპექტივების გაუარესების საშიშროება. მეცნიერთა მიერ გამოყოფილია ორგანიზაციული პათოლოგიების 3 კატეგორია, რომლებშიც ერთიანდება 17 პათოლოგია. სხვადასხვა ორგანიზაციებში შეიძლება აღინიშნებოდეს ორგანიზაციული პათოლოგიების განსხვავებული შემადგენლობა შინაარსობრივი და რაოდენობრივი თვალსაზრისებით, რაც განსხვავებულ მიდგომებს მოითხოვს და ამიტომ შედეგებიც განსხვავებული იქნება ორგანიზაციის მდგომარეობის გაუმჯობესების მხრივ. მთავარია პათოლოგიების ზუსტი დიაგნოსტიკა და შემდეგ გამოსწორება.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული პათოლოგია, უმაღლესი განათლება, ნორმები, პერსპექტივები, ეფექტიანობა.

განათლების სისტემაში მოქმედი საგანმანათლებლო პროგრამების ადეკვატურობის და მიზანშეწონილობის ინდიკატორებს პირველ რიგში საგანმანათლებლო დაწესებულებების და მათი აკადემიური კადრების მოღვაწეობის ეფექტიანობა წარმოადგენს. გამოცდილი აკადემიური პერსონალი ქმნის იმ სამუშაო გარემოს, რომელშიც ქვეყანაში არსებული საჭიროებების ადეკვატური კვალიფიციური კადრების მომზადება ხდება შესაძლებელი. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პროფესორ-მასწავლებლებზე არის დამოკიდებული მათ მიერ მომზადებული კადრებით ქვეყნის განვითარებისთვის ხელის შეწყობა. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებს აკადემიური პერსონალის სამუშაო პირობების გაუმჯობესების საკითხი. რაც ბევრწილად განაპირობებს ქვეყნის განვითარების უკეთეს პერსპექტივებს და მისი შესაძლებლობების უკეთ რეალიზებას სათანადოდ კადრების მომზადების მეშვეობით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბევრი რამ უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის მიმართ გამოვლენილი იქნას მეტი ყურადღება, მუშაობაში ხელის შეწყობა მოთხოვნადი და პერსპექტიული კადრების მომზადების გაუმჯობესების მიზნით. ამით გაიზარდება სტიმულები და შესაძლებელი გახდება მათი კიდევ უფრო აქტიური ჩაბმა ქვეყნის

განვითარების სამსახურში. ყველაფერი რაც ხელს უშლის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების (უნივერსიტეტების) მიერ ამ მისიის შესრულებას, უნდა ჩაითვალოს ნორმიდან გადახრად ანუ ორგანიზაციულ პათოლოგიად, რომლის გამოსწორების გარეშეც კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება ქვეყნის უკეთესი მომავლის შექმნის სამუშაოებში მათი მონაწილეობის საკითხი. პათოლოგიებთან ერთად ორგანიზაციებში ხშირად შეინიშნება ნორმიდან ისეთი გადახრები (ნაკლოვანებები), რომლებიც შედარებით ნაკლები სიმძაფრით გამოირჩევა, თუმცა ასევე საჭიროებენ დროულ გამოსწორებას, რათა არ მოხდეს ნეგატიური პროცესების გაღრმავება და სხვადასხვა სახის ახალი პათოლოგიების წარმოშობა.

ორგანიზაციული პათოლოგიები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ნორმალური, გამართული ფუნქციონირებისთვის ხელის შემშლელ ფაქტორებს, რომლებიც იწვევენ ორგანიზაციული პროცესების და ურთიერთობების კოორდინაციის მოშლას, ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირებას და სხვა მაჩვენებლების გაუარესებას. ამიტომ ყველა ორგანიზაცია უნდა იყოს იმით დაინტერესებული, რომ დროულად გამოასწოროს ისინი ადეკვატური ღონისძიებების გატარებით. ორგანიზაციული პათოლოგიები მრავალი სახის არსებობს, თუმცა მათ შორის არის ისეთები, რომლებიც დამახასიათებელი შეიძლება იყოს ყველა ორგანიზაციისთვის. ანუ ესენია უნივერსალური პათოლოგიები და მათი რიცხვი ცნობილი მეცნიერების მიერ 17-ით შემოიფარგლება. რაც შეეხება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს (შემდეგში უნივერსიტეტებს), მათთვის აქტუალურად შეიძლება იქნეს მიჩნეული პათოლოგიების უფრო შეზღუდული რაოდენობა. ორგანიზაციული პათოლოგიების გარდა, რომლებიც შეიძლება იყოს საერთო ყველა ორგანიზაციისთვის, არსებობს ასევე სპეციფიკური ორგანიზაციული პათოლოგიები, რომლებიც შეიძლება ახასიათებდეს სხვადასხვა სფეროში ფუნქციონირებად ცალკეულ ორგანიზაციებს. ზოგადი ორგანიზაციული პათოლოგიები იყოფა სამ კატეგორიად: პათოლოგიები ორგანიზაციის აგებულებაში, პათოლოგიები ორგანიზაციის მმართველურ გადაწყვეტილებებში და პათოლოგიები ორგანიზაციულ ურთიერთობებში. მეცნიერთა მიერ დგინდება ზოგადი ორგანიზაციული პათოლოგიების შემდეგი ჩამონათვალი:

1. პათოლოგიები ორგანიზაციის აგებულებაში

- სტრუქტურის ბატონობა ფუნქციასზე
- ქვედანაყოფების ავტარქია
- პიროვნების შეუთავსებლობა ფუნქციასთან
- ბიუროკრატია

2. მმართველური გადაწყვეტილებების პათოლოგიები

- ქანქარისებური გადაწყვეტილებები
- ორგანიზაციული წესრიგის დუბლირება
- ორგანიზაციული წესრიგის იგნორირება
- გადაწყვეტილებების და შესრულების ერთმანეთისგან დაცილება
- ხელმძღვანელობის დემოტივაციური სტილი
- ინვერსია
- სტაგნაცია

3. პათოლოგიები ორგანიზაციულ ურთიერთობებში

- კონფლიქტი

- უმართავობა
- უსუბიექტობა
- პირადი ურთიერთობების დომინირება სამსახურებრივზე
- მიზნების გაბნევა
- ხროვა

ორგანიზაციების აგებულების პათოლოგიები: სტრუქტურის ბატონობა ფუნქციაზე, ქვედანაყოფების ავტარქია, პიროვნების შეუსაბამობა ფუნქციასთან და ბიუროკრატია. სტრუქტურის ბატონობა ფუნქციაზე (ეს ნიშნავს ქვედანაყოფების შექმნას პრობლემების გადასაწყვეტად და არა კონსტრუქციული მიდგომის გამოყენებას). მოცემული პათოლოგია უფრო მეტად ახასიათებს დიდ ორგანიზაციებს. თავად ეს პათოლოგიაც შეიძლება გამოვიდეს ორგანიზაციის გამსხვილების მიზეზი. თავის მხრივ, გაზრდილი ორგანიზაცია პრობლემებს ქმნის ფუნქციების განხორციელებაში, ვინაიდან ფუნქცია პირველადია სტრუქტურასთან მიმართებაში. ფუნქციით უნდა განისაზღვრებოდეს სტრუქტურა ისე, რომ საუკეთესოდ უზრუნველყოფდეს ამ ფუნქციის შესრულებას. ქვედანაყოფების ავტარქია, (დეპარტამენტების, განყოფილებების, სამსახურების ფოკუსირება საკუთარ ამოცანებზე ორგანიზაციის მიზნებისგან მოწყვეტით). ეს პათოლოგია ერთგვარი ავტონომიურობით გამოიჩრევა და წარუმატებლობების შემთხვევაში ადგილი აქვს პასუხისმგებლობის და ბრალის ერთმანეთზე გადაკისრებას. პიროვნების შეუსაბამობა ფუნქციასთან (უმეტესად ეს ეხება ხელმძღვანელებს და წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელის მოქმედება წინააღმდეგობაში მოდის ორგანიზაციულ წესრიგთან). იგი, როგორც პათოლოგია, ძირითადად გამომდინარეობს ხელმძღვანელის ინდივიდუალური თავისებურებებიდან, რომლებიც მას არ აძლევენ შესაძლებლობას რომ შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები. ვერავითარი ტრენინგები ვერ შეძლებენ იმ ვითარების გამოსწორებას თუ ადამიანი თავისი საქმით არ არის დაკავებული ანუ დაკავებულია იმ საქმით, რომლისთვისაც ის არ გამოდგება. ბიუროკრატია (პროცედურების დიდი სიჭარბე) ეს არის ორგანიზაციული პათოლოგიის განსაკუთრებული სახეობა. მასში აღინიშნება რუტინა, გაურკვევლობა, პროცედურების კულტი მიზნების საზიანოდ და სხვ. ბიუროკრატია ახასიათებს ყველა ორგანიზაციული პროცესის გადაჭარბებული კონტროლი და გადაწყვეტილებების მიღების თვისუფლების შეზღუდვა „ადგილებზე“. მისთვის წინააღმდეგობის გაწევა შეიძლება გამჭვირვალობის შექმნით, პრობლემების გასაჯაროებით და კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებით [1], [2].

პათოლოგიები მმართველურ გადაწყვეტილებებში არის შემდეგი სახის: ქანქარისებური გადაწყვეტილებები, ორგანიზაციული წესრიგის დუბლირება, ორგანიზაციული წესრიგის იგნორირება, გადაწყვეტილებების და მათი შესრულების ერთმანეთისგან დაცილება, ხელმძღვანელობის დემოტივაციური სტილი, ინვერსია, სტაგნაცია. ქანქარისებური გადაწყვეტილებები (ზომები და კონტრზომები) იწვევს ისეთ წინააღმდეგობრივ პროცესებს, როგორებიცაა დაყოფა-გაერთიანება, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია. ასე ხდება მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებები არის ზედაპირული, არ არის კარგად გააზრებული და მოქმედებები სრულდება „ცდისა და შეცდომის“ მეთოდის მიხედვით. ასეთი ვითარების დამაბალანსებელ ღონისძიებას შეიძლება წარმოადგენდეს ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ჰორიზონტალური კავშირების გაძლიერება. ორგანიზაციული წესრიგის დუბლირება, როგორც

ორგანიზაციული პათოლოგია, იმაში მდგომარეობს, რომ არსებობს დოკუმენტების დიდი რაოდენობა დუბლირებული შინაარსით და აგრეთვე გამოიცემა მითითებებიც, რომლებიც ნაწილობრივ იმეორებს უკვე არსებულ დოკუმენტს. გარკვეული პუნქტების განმეორებითი დოკუმენტირება და ამგვარად მათზე ყურადღების გამახვილება იწვევს დანარჩენი პუნქტების უყურადღებოდ დატოვებას, რაც შეიძლება გახდეს არასასურველი შეცდომების მიზეზი. ორგანიზაციული წესრიგის იგნორირებას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მზადდება ახალი გადაწყვეტილებები სუფთა ფურცლიდან ადრე დამტკიცებული დოკუმენტების გათვალისწინების გარეშე; ასევე მაშინ, როდესაც უფროსი ხელმძღვანელობა დაკავებულია იმ საკითხებით, რომლებიც გადაწყვეტილი უნდა იქნეს უმცროსი ხელმძღვანელი პერსონალის მიერ. გადაწყვეტილებების და შესრულების ერთმანეთისგან დაცილება გულისხმობს იმას, რომ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებები არ არის კარგად გაანგარიშებული მათი რეალიზების შესაძლებლობებზე და სიძნელეებზე, ხელშემწყობ და ხელშემშლელ ფაქტორებზე, შესაძლო აცდენებზე, პირობების ცვალებადობაზე და ა.შ. თავის მხრივ გადაწყვეტილების შესრულება ითვლება ორგანიზაციის მართვადობის უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებელად და დამოკიდებულია ხელმძღვანელობის მომზადების დონეზე, უნარებზე და პიროვნულ თვისებებზე. ხელმძღვანელობის დემოტივაციური სტილი მდგომარეობს გამოკვეთილ ორიენტაციაში თანამშრომელთა გადაცდომებზე და მათი მიღწევების შეუმჩნეველობაზე. აღნიშნება პოზიტივების დეფიციტი. თავად ხელმძღვანელები ნაკლებად თვლიან ამას პათოლოგიად და საერთოდ არ მიიჩნევენ საყურადღებო პრობლემად. ასეთი დამოკიდებულების მიმართ თანამშრომელთა სენსიტიურობა ხშირად ხელმძღვანელებში გაკვირვებასაც კი იწვევს და ისინი ცდილობენ ამაში დაინახონ განსხვავებული მოტივაცია: უკმაყოფილება ხელფასით, შრომის ფიზიკური პირობებით და სხვ. ამ პათოლოგიის დაძლევა ხდება კულტურის განვითარებით, რაც დროს მოითხოვს. ინვერსია წარმოადგენს ისეთ ორგანიზაციულ პათოლოგიას, როდესაც მმართველური ზემოქმედების შედეგი აღმოჩნდება დასახული მიზნის საპირისპირო. ხელმძღვანელობის დემოტივაციური სტილი ხელს უწყობს ასეთი პათოლოგიის წარმოშობას. დემოტივირებული მომუშავეები კი ართულებენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. სტაგნაცია ეს არის ისეთი ორგანიზაციული პათოლოგია, რომელიც აღნიშნავს ცვლილებების განხორციელების უუნარობას, საჭირო სიახლეების გატარებისთვის თავის არიდებას ან მათი განხორციელების უცოდინრობას. ცვლილებების დეფიციტის გამო სტაგნაცია სარისკო მოვლენადაც არის მიჩნეული და ამიტომ საჭიროებს ძალთა მობილიზებით ინოვაციური პროგრამების განხორციელებას [1], [2].

პათოლოგიები ორგანიზაციულ ურთიერთობებში არის შემდეგი სახის: კონფლიქტი, უმართავობა, უსუბიექტობა, პირადი ურთიერთობების დომინირება სამსახურებრივზე, მიზნების გაბნევა, „ხროვის“ შექმნა. კონფლიქტი (თანამშრომლობის გართულება) ყოველთვის არ არის პათოლოგია. იგი ხშირად წარმოიშობა სხვადასხვა ფუნქციების შემსრულებელ ქვედანაყოფებს შორის. ეს უპირატესად პოზიციური კონფლიქტია. იგი მაშინ ღებულობს პათოლოგიურ ხასიათს, როდესაც მასში ერთგვარად პიროვნული ფაქტორი, როდესაც ხდება ინდივიდუალური და ჯგუფური ამბიციების წინ წამოწევა, ნეგატივები ურთიერთობებში და სხვ. უმართავობა (მმართველი ორგანოს მიერ ძალაუფლების დაკარგვა დაქვემდებარებულებზე) გულისხმობს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი ქვედანაყოფის მიერ კონტროლის დაკარგვას დაქვემდებარებულზე.

უმართავობა ხშირად თავს იჩენს ორგანიზაციის ზრდის პირობებში, როდესაც მასში ჩნდება ახალი ქვედანაყოფები, ფილიალები, იზრდება თანამშრომელთა რაოდენობა და ა.შ. უმართავობა მატულობს, როდესაც აღინიშნება მზარდი განსვლა ორგანიზაციის ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურებს შორის. უმართავობას ხელს უწყობს პერსონალის მოტივაციის სისუსტე. უმართავობის ერთ-ერთი ძლიერი ბერკეტია წინააღმდეგობის მოხსნა ორგანიზაციის ზრდასა და განვითარებას შორის (ზრდა არ ნიშნავს განვითარებას). უსუბიექტობა (როდესაც მომუშავეზე სულ არაფერია დამოკიდებული, იგი პასიურია და უინიციატივო) წარმოიშობა მაშინ, როდესაც მომუშავეზე არაფერია დამოკიდებული და არ შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება საჭირო სამუშაოს შესასრულებლად. ეს პათოლოგია წარმოშობს უინიციატივობას, გულგრილობას, ეფექტიანობის შემცირებას. პირადი ურთიერთობების დომინირება სამსახურებრივზე რომელიმე ორგანიზაციაში წარმოიშობა მაშინ, როდესაც მასში მუშაობენ ნათესავები, მეგობრები ან როდესაც ხელმძღვანელის მიერ ხდება მისი ფავორიტის გამორჩევა. მიზნების გაბნევა წარმოადგენს ორგანიზაციული პათოლოგიის ტიპურ მაგალითს. ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია თავისი მთავარი მიზანი, რომლის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მისი დანაწევრებით ქვემიზნებად და ამოცანებად. ასეთი დანაწევრების შემდეგ ქვემიზნების ერთობლიობა უკვე ვეღარ დაემთხვევა სტრატეგიულ მიზანს და მოხდება მხოლოდ მისი ნაწილობრივი შესრულება. ქვემიზნები გადაიქცევა ქვედანაყოფების მთავარ მიზნებად და ისინი უკვე აღარ ცდილობენ ზოგადი ამოცანის შესრულებას; არც სხვა ქვედანაყოფების მიზნებს ითვალისწინებენ. „ხროვა“ (ხელმძღვანელი ჯგუფის მიერ ორგანიზაციის რესურსების გამოყენება პირადი მიზნებისთვის) ეწოდება ორგანიზაციის გავლენიან ან ხელმძღვანელ მომუშავეთა იმ ჯგუფს, რომლებიც მოიხმარენ ორგანიზაციის რესურსებს პირადი, ანგარებიანი მიზნებისთვის, რითიც იწვევენ მის დისფუნქციებს და აყენებენ ზიანს. ეს ისეთი ღრმა პათოლოგიაა, რომ მისი გამოსწორება უმთავრესად უნდა ხდებოდეს სამართლებრივი მექანიზმების მოშველიებით [1], [2].

ამრიგად, ორგანიზაცია ურთიერთობათა ისეთ რთულ სისტემას წარმოადგენს, რომელშიც ძნელი დასაშვებია რომ ყველა პროცესები უნაკლოდ მიმდინარეობდეს. ორგანიზაციები ადგენენ თავიანთი მუშაობის და ურთიერთობის ნორმებს, რომელთა დაცვაც ყველა იქ მომუშავე თანამშრომელს მოეთხოვება, მაგრამ მთელი რიგი მიზეზების გამო ხშირად ეს ვერ ხერხდება და ადგილი აქვს დადგენილი ნორმიდან სხვადასხვა კატეგორიის და სიძლიერის გადახრებს ანუ ორგანიზაციულ პათოლოგიებს. ძნელი წარმოსადგენია ორგანიზაცია, რომელშიც პათოლოგიები არ აღინიშნება და ამისგან არც უნივერსიტეტებია დაზღვეული. ზემოთ განხილული 17 ორგანიზაციული პათოლოგიიდან სხვადასხვა უნივერსიტეტებში შეიძლება მათი სხვადასხვა რაოდენობა და შემადგენლობა აღინიშნებოდეს. ასევე შეიძლება აღინიშნებოდეს მათი კომბინირებული ვარიანტებიც, და ყოველი მათგანის სპეციფიკური პათოლოგიებიც შეიძლება ამდიდრებდეს ამ სიას. უნივერსიტეტებში განსაკუთრებით დაუშვებელია ორგანიზაციული პათოლოგიების მომრავლება, ვინაიდან აქ სწარმოებს თაობათა აღზრდა, რომლებიც შემდეგ გადიან საზოგადოებაში და გააქვთ ყველაფერი ის, რაც შეიძინეს სწავლის პერიოდში. ეს აუცილებლად უნდა იყოს აქტუალური ცოდნა და პოზიტიური გამოცდილება, რომლითაც ახალგაზრდა კადრები უნდა დგებოდნენ ქვეყნის განვითარების სამსახურში. ამიტომ უნივერსიტეტებში დამყარებული უნდა იყოს სანიმუშო წესრიგი ყველა ორგანიზაციულ პროცესებში და ურთიერთობებში, ანუ

არ უნდა ჰქონდეს ადგილი ორგანიზაციულ პათოლოგიებს, რაც უტყუარად ხელს შეუწყობს ახალგაზრდა კადრების აღჭურვას ხარისხიანი და პოზიტიური ცოდნა-გამოცდილებით. ჰუმანურობის, სამართლიანობის და ზნეობრივი სტანდარტების დამკვიდრება უნივერსიტეტებში არის იმის საწინდარი, რომ ჩვენი ქვეყნის წინსვლისა და განვითარების მაღალი მიზანი წარმატებით იქნება მიღწეული.

უნივერსიტეტებში აუცილებელია დემოკრატიული ატმოსფეროს უზრუნველყოფა და აკადემიური პერსონალისთვის აქტუალური საკითხების, მათი მოღვაწეობის წესებთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი დოკუმენტების საჯარო განხილვების ორგანიზება მანამდე, სანამ ისინი იქნება განხილული და დამტკიცებული უნივერსიტეტის მართვის ორგანოების მიერ. სამწუხაროდ ამის საპირისპირო ფაქტები არაერთხელ ყოფილა მომხდარი. ასეთი განხილვების არარსებობა სრულიად დაუშვებლად უნდა ითვლებოდეს, ვინაიდან იწვევს ზემოთ განხილული სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული პათოლოგიების განვითარებას, ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონეზე და დონეებს შორის კოორდინაციის მოშლას და მთლიანად განვითარების პროცესებისთვის პრობლემების შექმნას. კოლექტივის ინტერესებთან უშუალო შეხებაში მყოფი დიდი მნიშვნელობის მქონე დოკუმენტები კოლექტივის დაუკითხავად და ფაკულტეტებზე მათი ფართო განხილვის ორგანიზების გარეშე ოფიციალურად არ უნდა მტკიცდებოდეს, ვინაიდან ასეთი რამ ეწინააღმდეგება საყოველთაოდ დადგენილ ნორმებს და თანამშრომელთა უფლებების დარღვევას წარმოადგენს. არ შეიძლება იქმნებოდეს ისეთი შთაბეჭდილება, რომ თითქოს უნივერსიტეტში ხელი ეწყობა დემოკრატიის სახელით ავტორიტარული მართვის სისტემის ჩამოყალიბებას; სხვა სიყვევებით რომ ვთქვათ, თითქოს ხელი ეწყობა ისეთი ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის შექმნას, რომელიც საბჭოური პერიოდისთვის იყო დამახასიათებელი, ხოლო დღეისთვის, როგორც მართვის პათოლოგია, სამარცხვინო გადმონაშთს წარმოადგენს [3].

ჩვენს უნივერსიტეტებში გასაუმჯობესებელია აკადემიური კადრების მართვის მექანიზმი, რომელშიც დიდი ხარვეზები აღინიშნება. აკადემიური კადრების მართვის წარმატებულობა არ უნდა იყოს განპირობებული არც მეცნიერული და არც პედაგოგიური მიღწევებით, არამედ განპირობებული უნდა იყოს მართვის მეცნიერების (მენეჯმენტის) ცოდნით, ამ ცოდნის გამოყენების ხელოვნების ფლობით და მაღალი ზნეობრივი სტანდარტებით. ზემოთ განხილული მნიშვნელოვანი საკითხების სწორი გადაწყვეტა კოლექტივის მართვის პრინციპებისა და ადეკვატური წესების გამოყენებით, ბევრწილად განაპირობებს ფაკულტეტების აკადემიური კადრების საქმიანობის წარმატებულობას, სარგებლიანობას და პრესტიჟულობას. ზოგადად, აკადემიური კადრების მართვისთვის გამოყენებული მოდელის კორექტირება მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების დაცვით, უნივერსიტეტის ფაკულტეტებზე შექმნის პოზიტიური და დემოკრატიული პროცესების გაძლიერების საფუძვლებს. ამით მოხდება მიუღებელი ქმედებების პრევენცია და ურთიერთობების მოქცევა ნორმატიულ ჩარჩოებში.

ფორმალური ხელმძღვანელობა არ უნდა ახორციელებდეს არაფორმალური მმართველობას. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ არაფორმალური მართვის გამნხორციელება განაპირობებს მისი უფლებების და პასუხისმგებლობების ერთმანეთისგან დაცილებას. უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს შორის ამგვარი

განსვლის შემთხვევებში ყოველთვის ადგილი აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ პასუხისმგებლობებისთვის თავის არიდებას და უპასუხისმგებლო ხელმძღვანელობის ტრადიციის ჩამოყალიბებას. სამწუხაროდ, დღევანდელ სინამდვილეში საკმაოდ გავრცელებულია რუდიმენტული ფეოდალური აზროვნების გაუმართლებელი წესი - „უფლებები მე, ხოლო პასუხისმგებლობები შენ“. ეს წესი დაუსჯელობის სინდრომის არსებობის შედეგად ხშირად განაპირობებს იერარქიის დონეებს შორის და ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციის მოშლას, დანაშაულებრივი ატმოსფეროს დამკვიდრებას და, ზოგადად, ორგანიზაციების განვითარების პროცესის შეფერხებას. ასეთი აზროვნების სტილის ერთ-ერთი გამოვლინებაა თანამშრომელთა განცხადებებზე პასუხის არგაცემა ან იშვიათად მისი გაცემა ისიც არაუფლებამოსილი პირის მიერ. ის თანამდებობის პირი, რომელიც თავს არ თვლის კომპეტენტურად რომ პასუხი გასცეს პრობლემურ ვითარებაში აღმოჩენილი პირის განცხადებას, ეჭვის ქვეშ აყენებს თავის ქმედუნარიანობას დაკავებული თანამდებობაზე. პასუხისმგებლობისგან თავის არიდების შემთხვევაში ადგილი აქვს მინიმუმ 2 პათოლოგიის არსებობას: ა) **უსუბიექტობას** და ბ) **პიროვნების შეუთავსებლობას ფუნქციასთან**. ასეთი პიროვნება ითვლება არაადეკვატურ კადრად. მსგავს თანამდებობაზე უნდა ინიშნებოდეს ის პირი, რომელსაც ექნება მეტი გამოცდილება, კომპეტენცია და არ მოითხოვს სხვა თანამდებობის პირის ჩარევას თავისი ფუნქციის შესრულებაში. პრობლემური საკითხის შესახებ თანამშრომლის განცხადებაზე პასუხის გამცემი შეიძლება იყოს მხოლოდ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი და არა სხვა მოხელე, რომელსაც ხშირად შეცდომით აკისრებენ ხოლმე ამ ფუნქციას. განცხადებაზე პასუხის გაუცემლობის პრაქტიკის შემყურე ქვედა დონის ხელმძღვანელები ასეთივე სახის პასუხის გაუცემლობის გარემოს ნერგავენ ადგილებზე. **თანამდებობა უნდა განიცდებოდეს როგორც პასუხისმგებლობის ტვირთი და არა როგორც უპასუხისმგებლო განცხრომა**. მენეჯმენტში აქსიომატურ დებულებად ითვლება ის, რომ ძალაუფლების მქონე პირს უნდა ჰქონდეს დაკისრებული ამ ძალაუფლების პროპორციული პასუხისმგებლობაც: რაც მეტია ძალაუფლება, მით მეტი უნდა იყოს მასზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა და არა პირიქით, როგორც ამას ხშირად აქვს ადგილი. ასეთი ფეოდალური აზროვნება დღეისთვის სრულ ანაქრონიზმად გამოიყურება და უნდა გაეწიოს უკომპრომისო წინააღმდეგობა [4].

უნივერსიტეტის ფაკულტეტების მუშაობაში ორგანიზაციული პათოლოგიების აღმოფხვრა მწვავე აუცილებლობას წარმოადგენს. უნივერსიტეტის ზოგიერთ ფაკულტეტის საქმიანობა უფრო მეტად ითხოვს მასზე ყურადღების გამახვილებას დესტრუქციული მოვლენების პრევენციის მიზნით. სასწავლო, სამეცნიერო და ადმინისტრაციულ აქტივობათა მაქსიმალურ-რი ნორმალიზება მისი წარმატებული განვითარების საწინდარია. ფაკულტეტებზე არ უნდა იყოს დაშვებული ისეთი აქტივობები, როგორებიცაა: ფაკულტეტის ხელმძღვანელობის მიერ კოლექტივის შეცდომაში შეყვანა; საქმის წარმოება დადგენილი წესების დარღვევით; უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსთვის დასამტკიცებლად ყალბი დოკუმენტების გადაცემა; „დაჯგუფებათა“ შექმნის მხარდაჭერით კოლექტივის დაქსაქსვა პრინციპით „დაყავი და იბატონე“; დეკანატისა და მისი უახლოესი გარემოცვის საფუძველზე ერთიანი მოტივაციით შეპყრობილი „ადმინისტრაციული დაჯგუფების“ ფორმირება;

არაკუმანური „მაკიაველური“ განწყობების გავრცელება („მიზანი ამართლებს საშუალებას“); საბჭოს სხდომის დაწყებამდე დეკანატის მიერ კენჭისყრის სასურველი შედეგების წინასწარი შეთანხმება საბჭოს წევრების დიდ ნაწილთან და ამით კენჭისყრის ფიქციად გადაქცევა; საბჭოს სხდომებზე უშუალო და ნაყოფიერი დებატების ჩატარების შეუძლებლობა; სხვადასხვა გზებით მანკიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშეწყობა; ფაკულტეტის ხელმძღვანელი პირების მიერ არაფორმალური მმართველობის განხორციელება; გამოცდილი აკადემიური კადრების შემცირებაზე ორიენტირებული მავნე მიდგომის მხარდაჭერა; „რჩეულ“ პირთათვის საკონკურსო მონაცემების დაგროვებისთვის ხელშემწყობი პირობების შექმნა და მრავალი სხვა; ამდენი და ასეთი მრავალფეროვანი „დარღვევების“ არსებობა რომელიმე ფაკულტეტზე, ზემოთ განხილული ორგანიზაციული პათოლოგიების თითქმის უმრავლესობის არსებობაზე მიანიშნებს, რაც კატასტროფულ ვითარებას ნიშნავს. ასეთი რაოდენობის ნაკლოვანებათა სიმრავლის შემთხვევაში მათი გამოსწორების ადეკვატურ და მიზანშეწონილ გზას ფაკულტეტების ხელმძღვანელობის შეცვლა წარმოადგენს [5].

სასამართლოზე ხშირი აპელირება პასუხისმგებლობისგან თავის არიდებაა. უნივერსიტეტი პრობლემური საკითხების გადაწყვეტაში თვითკმარ ორგანიზაციას წარმოადგენს. არ უნდა ჩნდებოდეს იმის საჭიროება, რომ პრობლემური საკითხების გადაწყვეტის მიღწევა მხოლოდ სასამართლოს მეშვეობით იყოს შესაძლებელი. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელი პირები თავად უწყიან თუ როგორ უნდა იქნას პრობლემები მოგვარებული. ამიტომ პრობლემურ საკითხებზე პასუხის გამცემებიც ისინი თავად უნდა იყვნენ. უნივერსიტეტისთვის ტიპიურია შინაარსობრივი დავები, ხოლო ისინი უცხოა სასამართლოსთვის, რომელიც მხოლოდ ფორმალურ ასპექტებს იხილავს. აღნიშნული პრობლემური საკითხების სამართლიანი გადაწყვეტისთვის სრულიად საკმარისი უნდა იყოს განათლების სისტემაში არსებული ინსტანციის ჩარევა. გაუმართლებელია უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ მისი თანამშრომლებისთვის პრობლემური საკითხების გადასაწყვეტად ხშირი მინიშნებების კეთება სასამართლოზე, ვინაიდან, გარდა ზემოთქმულისა, ეს მიდგომა განაპირობებს სასამართლოში მიმართვიანობის სტიმულირებას, რაც ნეგატიურ გავლენას ახდენს უნივერსიტეტის რეპუტაციაზე. ამდენად, უფლებამოსილი განათლების სისტემისთვის ტიპიური სადავო საკითხების გადაწყვეტის მიზნით არაუფლებამოსილ სასამართლოზე ხშირი აპელირება უნივერსიტეტის მიერ პასუხისმგებლობისგან თავის არიდებას უფრო ემსახურება, რაც, წარმოშობს განათლების სისტემისთვის ტიპიური სადავო საკითხების მიზანმიმართულად უარყოფითი შედეგებით დასრულების პერსპექტივებს. ამ ვითარებას კი განაპირობებს შემდეგი ორგანიზაციული პათოლოგიების არსებობა: პიროვნების შეუთავსებლობა ფუნქციასთან, ხელმძღვანელობის დემოტივაციური სტილი, ბიუროკრატია, უსუბიექტობა, პირადი ურთიერთობების დომინირება სამსახურებრივზე [6].

უნივერსიტეტის მიერ მოპოვებული ავტონომია მას აკისრებს დიდ პასუხისმგებლობას. დემოკრატიის განვითარების შედეგს წარმოადგენს ის, რომ უნივერსიტეტებს მინიჭებული აქვთ ავტონომია. ეს ავტონომია გამოიხატება იმაში, რომ უნივერსიტეტები თავად ღებულობენ სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებებს საჭირობოროტო საკითხების მოსაგვარებლად. ამ გაგებით ავტონომია დიდ მიღწევას წარმოადგენს, მაგრამ მას აგრეთვე გააჩნია პრობლემური მხარეებიც. ხშირად ჩნდება მავანთა მიერ ასეთი

თავისუფლების გადაჭარბებული გამოყენების ცდუნება, რომელიც მთელი რიგი მნიშვნელოვანი პროცესისთვის შეიძლება ზიანის მომტანი აღმოჩნდეს. ავტონომია წარმოადგენს დამოუკიდებელი მოქმედების უფლებას მხოლოდ კანონით დადგენილ ნორმათა ფარგლებში, ხოლო მის ფარგლებს გარეთ გადაწყვეტილების მიღებისა და შესაბამისი ქმედების განხორციელების შემთხვევაში უნივერსიტეტი პასუხს უნდა აგებდეს უშუალოდ მისი ზემდგომი ინსტანციის წინაშე, რომელმაც მას მიანიჭა ეს ავტონომია. იერარქიის ნებისმიერ საფეხურზე ავტონომიის არსებობა გამართლებულია იქ, სადაც არის შექმნილი სამართლიანობის ატმოსფერო და მოქმედებს მაღალი ზნეობრივი სტანდარტები. ასევე მიუღებელია ყველაფერი ის, რაც აკადემიური კადრების და სტუდენტების ინტერესებს ეწინააღმდეგება და აუარესებს მათ მდგომარეობას. ავტონომია არ შეიძლება იქნეს გამოყენებული სხვაზე ზიანის მიყენებისთვის და უფლებების დარღვევისთვის. ავტონომია დიდ სიკეთესთან ერთად დიდ რისკებსაც შეიცავს და საჭიროებს პასუხისმგებლობების ადეკვატურ გაცნობიერებას. ავტონომიის არაადეკვატურად გამოყენების შემთხვევებში უნდა ხდებოდეს სათანადო ადმინისტრაციული რეაგირება იმ პირებზე, რომლებიც არაკეთილსინდისიერად ეპყრობიან ამ სიკეთეს პირადი სარგებლის მოპოვების მიზნით. ავტონომიის პირობებში არაერთგან შესაძლებელი გახდა ისეთი ორგანიზაციული პათოლოგიების განვითარება როგორებიცაა: სტრუქტურის ბატონობა ფუნქციაზე, ქვედანაყოფების ავტარქია, პიროვნების შეუთავსებლობა ფუნქციასთან, ორგანიზაციული წესრიგის იგნორირება, გადაწყვეტილებების და შესრულების ერთმანეთისგან დაცილება, უმართავობა, უსუბიექტობა, პირადი ურთიერთობების დომინირება სამსახურებრივზე [7].

ლიტერატურა

1. А.И. Пригожин. Методы развития организации. МЦФЭР, Москва, 2003.
2. А.И. Пригожин. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. Леланд, Москва, 2015.
3. კარლოს ალბერტო ტორესი. დემოკრატია, განათლება და მულტიკულტურალიზმი. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Boston, 1998.
4. А.И. Пригожин. Управленческие идеи. Ленанд, Москва, 2020.
5. რობერტ ჯ. ოუენსი, თომას ს. ვალესკი. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში. ალინ და ბეკონი, მე-10 გამოცემა, 2011.
6. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010
7. გ. გოროშიძე. ორგანიზაციული ქცევის გაუმჯობესების პერსპექტივები უმაღლესი განათლების სისტემაში. „ინტერნეტ-აკადემია“, განათლების მეცნიერებანი და ფსიქოლოგია, რეცენზირებადი, იმპაქტფაქტორიანი, ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი, 2019 | No.2(52), გვ. 55-73;