

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი

ქეთევან გოლეთიანი

**სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების
პირობებში მართვის
სირთულეები და სინერჯიის
უზრუნველყოფის მექანიზმები**

გამომცემლობა „კალმოსანი“
თბილისი 2021

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი – სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში მართვის სირთულეები და სინერჯის უზრუნველყოფის მექანიზმები. გვ. 110

მონოგრაფიაში გადმოცემულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფციის საკითხები გლობალიზაციის პროცესში. გაანალიზებულია სინერჯის უზრუნველყოფის მახასიათებლები, სინერჯის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები, მწარმოებლური გუნდის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მახასიათებლების უზრუნველყოფის მექანიზმები, სათანადო ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციაში შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფის საკითხებზე. ჩატარებულია კვლევა მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმებზე მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში (კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით).

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკის, ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის სტუდენტებისა და აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რედაქტორი: **ნაირა გალახვარიძე,**
ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტები: **ნინო ფარესაშვილი,**
ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი
ბადრი გეჩბაია,
ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

<https://doi.org/10.46361/monograph-2021-2>

რეკომენდებულია გამოსაცემად ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ (სხდომის ოქმი N5. 05.05.2021).

© ქ. გოლეტიანი, 2021

ISBN 978-9941-492-45-7

**ნაშრომი ეძღვნება
ბათუმის ნავიგაციის
სასწავლო უნივერსიტეტს
და მის განვითარებას**



შინაარსი

შესავალი	5
თავი I. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია	
გლობალიზაციის პროცესში	14
1.1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი მახასიათებლები	14
1.2. ინდივიდუალური მახასიათებლების შეფასება მაიერ-ბრიგის ინდიკატორსა და დიდი ხუთულის მოდელის მიხედვით	21
1.3. ემოციები, დამოკიდებულებები და სამუშაო კმაყოფილება	27
1.4. ორგანიზაციული ვალდებულებები და სამუშაო კმაყოფილების ტენდენციები.	35
თავი II. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები	42
2.1. სინერგიის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები	42
2.2. მწარმოებლური გუნდის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მახასიათებლების უზრუნველყოფის მექანიზმები	48
2.3 ორგანიზაციაში შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფა	61
თავი III. მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, უწყვიტონირების	
უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვნის სამუშაო	
ძალის პირობებში (კომპანიების მაგალითებზე	
დაყრდნობით)	65
3.1. გუნდური მუშაობის სირთულეები ქართული კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით	65
3.2. მრავალფეროვნის სამუშაო ძალის მართვის პროცესში გამოვლენილი პრობლემები (კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით)	74
3.3. მრავალფეროვნის სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი ღონისძიებები	81
რეკომენდაციები	93
დასკვნა	98
ბიბლიოგრაფია	102

შესავალი

საკვლევი თემის აქტუალობა. ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუებაა. ამ პრობლემის აღწერისათვის ვიყენებთ ტერმინს „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება“. გლობალიზაციის პროცესში აქტუალური ხდება სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს შორის განსხვავებების კვლევა, რომელსაც ეფუძნება სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების შესწავლა. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები.¹

მრავალფეროვნება ყოველი ორგანიზაციის ყურადღების ცენტრშია. მრავალფეროვნებისადმი ღრმა ინტერესი უნდა გახდეს ცენტრალური პრიორიტეტი საქმიანობის ყველა ასპექტში. მრავალფეროვნებას იწვევს განსხვავებები, განსხვავებებს კი მოაქვს პოტენციური პრობლემები ურთიერთობებში. ამის უარყოფა შეუძლებელია, მაგრამ ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მრავალფეროვნება შეიცავს შესაძლებლობების უზარმაზარ პოტენციალს.²

იქიდან გამომდინარე, რომ დღეისათვის საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება არცთუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაშია, საჭიროა საქართველომ დაიკავოს გარკვეული ნიშა მსოფ-

¹ Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, p. 41.

² ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010. გვ.190

ლიოს სხვადასხვა ბაზარზე, რისთვისაც აუცილებელია საქმიანობის ყველა სფეროში და, მათ შორის მენეჯმენტში, მრავალი ინოვაციური მოდელი დაინერგოს, რაც არცთუ ისე ადვილად განსახორციელებელი პროცესია სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. საჭიროა გავცნოთ და დავნერგოთ მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში. რამდენადაც ჩვენი კვლევის თემაა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ამდენად საინტერესოა მასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ასპექტები.

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში ძალიან ბევრი ორგანიზაცია გადადის გუნდების მეშვეობით მართვის სტილზე. გუნდებით მმართველობა ერთ-ერთი ეფექტიანი გზაა ინოვაციების განსახორციელებლად. ჩვენ მიზნად დავისახეთ გამოვლინდეს სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების მნიშვნელობა ორგანიზაციული კლიმატის პოზიტიურად შეცვლაში, რაც უზრუნველყოფს ეფექტიანობის ამაღლებას. ძირითადი ამოცანაა, განხილულ იქნეს მრავალფეროვანი გუნდების მართვისთვის საჭირო სხვადასხვა მიდგომები, რაც ნათლად დაგვანახებს მათი გაუმჯობესების გზებს თანამედროვე სამუშაო გარემოში. ნაშრომის ძირითადი ამოცანაა მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოვლენა და მათი მნიშვნელობის ჩვენება მრავალფეროვნების პირობებში. კვლევის შედეგად დადგინდა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნების ასპექტების გათვალისწინება ნებისმიერი სახის გუნდის მართვისას.

საქართველოში, კონკრეტულად კი აჭარის რეგიონში ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ამ საკითხს ორგანიზაციის მენეჯმენტი სათანადოდ არ განიხილავს, ამისათვის კი საჭიროა შვეის-წავლოთ, გავიაზროთ და დავნერგოთ ჩვენთვის მისაღები ყველა ის მოწინავე გამოცდილება, რაც წარმატებულ ქვეყნებში დაგროვდა. ასეთი მიდგომიდან გამომდინარე, ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხად

გვეჩვენება, სწორედ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების საკითხი და მასთან დაკავშირებული ყველა პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა ორგანიზაციების თავისებურებების გათვალისწინებით.

ცხადია, რომ უნდა არსებობდეს რაღაც მეთოდი, რომელიც ხელს შეუწყობს მომუშავეებში შრომით კმაყოფილების გრძნობისა და უსაფრთხოების შეგრძნების განვითარებას, რაც არსებითად შეამცირებს იმედგაცრუებისა და აგრესიის დონეს, აამაღლებს შრომითი ცხოვრების ხარისხს. მსგავსი მეთოდების ძიებამ გამოიწვია ის, რომ XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში ზოგიერთ კომპანიაში დაიწყო სოციალური უზრუნველყოფის პროგრამების რეალიზება. აღნიშნულმა პრაქტიკამ შემდგომში ფართო გავრცელება ჰპოვა პატერნალიზმის სახელწოდებით. 1930-იან წლებში დამსაქმებლების, პროფკავშირებისა და მთავრობების ერთობლივი ძალისხმევით შესაძლებელი გახდა მუშათა დაცულობის ხარისხის ამაღლება. გაჩნდა ორგანიზაციული ქცევის მეურვეობის მოდელი.

შრომის ბაზრების პირობების მაღალი ცვალებადობის პირობებში, დაცულობა კვლავინდებურად რჩება უმაღლეს პრიორიტეტად მილიონობით მუშისათვის; ძალზე ცოტა დამსაქმებელს თუ შეუძლია მომუშავეთათვის მუდმივი დასაქმების გარანტიის მიცემა. ისტორიულად ისე ჩამოყალიბდა, რომ ფირმებმა გამოიმუშავეს სამუშაო ძალის სტაბილიზაციისა და სამუშაო ადგილების შენარჩუნების უნიკალური მეთოდები. წარმოების შეჩერების თავიდან ასაცილებლად, ისინი უზრუნველყოფენ მომუშავეთა უწყვეტ გადამზადებას, ცდილობენ ზეგანაკვეთურ სამუშაოებზე მოთხოვნილების შემცირებას, აჩერებენ სამუშაოზე მიღებას, წახალისებენ როგორც პროფესიების შეცვლას, ასევე საცხოვრებელი ადგილის შეცვლასაც, პენსიაზე ვადამდელ გასვლას¹.

¹ ფარესამვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, 2013. გვ. 63

თუმცა, ყოველივე ზემოთ მოყვანილი საკითხების კვალდაკვალ, ყურადსაღებია ამ სფეროში მეთოდური ხასიათის რეკომენდაციები, რათა საწარმოთა მართვა სპონტანურად, ყოველგვარი თეორიული დასაბუთების გარეშე, პირადი შეხედულებებითა და სუბიექტური მოსაზრებებით არ განხორციელდეს.

თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებასაც, რომ ყალიბდება თანამედროვე მენეჯმენტის ახალი პარადიგმა, ძლიერდება ჰუმანიტარული და კოგნიტური ასპექტები, მოწინავე პოზიციებზე გამოდის ეთიკური პრობლემები, ინდივიდუალური მიდგომა, ეთნოფსიქოლოგიური ფენომენი, რაც კომუნიკაციის ახალ წესებსა და მიდგომებს წარმოშობს, და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, იქმნება პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის სრულიად ახალი ფორმები, ფართოვდება ურთიერთობის საზღვრები¹ სწორედ აქ, ჩვენი კვლევის საკითხი ძალზე მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციული ქცევის შემდგომი მეცნიერული განვითარების კუთხით როგორც დღევანდელი სფეროს, ასევე სამომავლოდ. მოცემული საკითხის კვლევას და პრობლემის გადაწყვეტას დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რადგან სამამულო საწარმოთა ძირითადი ნაწილი არსებული მენეჯმენტის პირობებში გამოყენებული ინსტრუმენტების ძირეული განახლების ძიებაში იმყოფება. ყოველივე ეს, თავის მხრივ, განაპირობებს აღნიშნული საკვლევი თემის აქტუალობას.

ნაშრომის მიზანია პერსონალის ინდივიდუალური განსხვავებებისა და მსგავსების გაცნობიერება, რომელიც წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს თანამედროვე ორგანიზაციების წარმატებისათვის. ამისათვის აუცილებელია თეორიული საფუძვლების განსაზღვრა და მათი რეალიზაციისათვის მეთოდური და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

¹ ვანიშვილი თ. პერსონალის ქცევის სრულყოფის გზები ქ.გორის საწარმოთა მაგალითზე, 2015. გვ.43

ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის ძირითადი ამოცანებია, დავადგინოთ:

- რატომ არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანი ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაში და რა ფაქტორები ახდენს მასზე გავლენას;
- რაში მდგომარეობს განსხვავება ადამიანებს შორის უნარებისა და მიდრეკილებების მხრივ და რა მნიშვნელობა აქვს მას;
- რას წარმოადგენს პიროვნული დეტერმინანტები და განსხვავებები ინდივიდებს შორის და რატომაა ისინი მნიშვნელოვანი;
- რაში მდგომარეობს განსხვავებები მიდრეკილებებსა და ფასეულობებში;
- რას მოიცავს მრავალფეროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების მენეჯმენტი და რატომ არის იგი ამდენად მნიშვნელოვანი გუნდური მუშაობის დროს და სინერჯის მიღწევისათვის;
- ანკეტური გამოკითხვის, მასალების დამუშავებისა და ანალიზის შედეგად, აჭარის რეგიონის ორგანიზაციებში მენეჯმენტის სრულყოფისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების კომპლექსური მოდელის შემუშავება.

ნაშრომის კვლევის ობიექტი და მეთოდები. რაც შეეხება კვლევის ობიექტებს, კვლევის გენერალურ ერთობლიობად აღებული იქნა ქ. ბათუმში დღეისათვის ფუნქციონირებადი როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, ხოლო კვლევის ძირითად მეთოდებად გამოყენებული იქნა სხვადასხვა ტიპის ანკეტური გამოკითხვა. გამოკვლევის ფორმად, საკვლევი თემის შინაარსიდან გამომდინარე, მივიჩნიეთ რაოდენობრივი კვლევა. კვლევის ინსტრუმენტად 425 რესპოდენტთან გამოყენებული იქნა სპეციალურად მომზადებული კითხვარი. კითხვარში გათვალისწინებული იქნა სამუშაო ძალის დემოგრაფი-

ული მახასიათებლები მისი რეპრეზენტატულობის, ანუ წარმომადგენლობის გაზრდის მიზნით.

კითხვარი: კვლევის ინსტრუმენტის - კითხვარის შემუშავება. კითხვარი მოიცავდა ფორმალიზებულ, ნახევრად ფორმალ-იზებულ და ღია ტიპის კითხვებს.

მონაცემების დამუშავება და ანალიზი: თავდაპირველად მოხდა სავლელ სამუშაოების შედეგად შევსებული კითხვარების კოდირება და ფორმალიზაცია; შემდეგ, განხორციელდა მონაცემების კომპიუტერში შეტანა; ფაილის „გაწმენდის“ შემდეგ, მონაცემები დამუშავდა კომპიუტერული პროგრამის ფარგლებში.

თვისებრივი კვლევა განხორციელდა **ფოკუს-ჯგუფის** (ჯგუფური დისკუსიის) მეთოდის გამოყენებით.

ფოკუს ჯგუფების მიზანი: თვისებრივი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა რაოდენობრივი კვლევისათვის ემპირიული ინდიკატორების გამოვლენა.

ნაშრომის თეორიული და მეთოდოლოგიური ბაზა: კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია ზოგადად მენეჯმენტისა და კერძოდ ორგანიზაციული ქცევის ძირითად საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემატურ ასპექტებზე მეცნიერ-თეორეტიკოსების კონცეპტუალური შეხედულებების გაანალიზება და დამუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველია სისტემური და შედარებითი ანალიზის მეთოდები, ემპირიული განზოგადება და თეორიული კვლევა, ანალიზი და სინთეზი, განზოგადება და აბსტრაქცია.

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და მეცნიერული სიახლე:

კვლევების შედეგად ჩამოყალიბებულია შემდეგი დასკვნები:

- თანამედროვე და კლასიკური თეორიების განხილვის საფუძველზე დამუშავებულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია;

- განხილულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებისა და სინერგიას შორის ურთიერთდამოკიდებულება;
- ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია ის გარემოება, რომ აჭარის რეგიონში, კერძოდ ბათუმში მოქმედი ორგანიზაციების უმრავლესობაში, ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, მრავალფეროვნების კონცეფცია არ არის გათვალისწინებული;
- შემოთავაზებულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფციის გამოყენება, რის შედეგადაც მოხდება ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების უზრუნველყოფა;
- შემოთავაზებულია, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელი ცვლადების (აღქმა, დამოკიდებულება, პიროვნულობა) გათვალისწინება მოხდეს გუნდის დაკომპლექტებისა და როლების გადანაწილების პროცესში, რადგან იგი უზრუნველყოფს მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად მოსალოდნელი პროდუქტულობის ზრდის მაღალ აღბათობას;
- შემუშავებულია ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში სინერგიის მიღწევის მექანიზმების სრულყოფისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების ღონისძიებათა ავტორისეული სისტემა.

საკვლევი თემის დამუშავების დონე: გლობალიზაციის პირობებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების საკითხი ზოგადად - მენეჯმენტის, ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისა და განსაკუთრებით კი, ორგანიზაციული ქცევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კვლევის სფეროა, რადგანაც უდიდეს გავლენას ახდენს როგორც საქმიან სამყაროზე, ასევე ნებისმიერი დანიშნულებისა და ტიპის ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მათ საბოლოო შედეგზე.

სამუშაო ადგილებზე ინდივიდების, ჯგუფებისა და სტრუქტურების შესწავლას ახორციელებს ორგანიზაციული ქცევის დისციპლინა. გლობალურ გარემოში მიმდინარე პროცესები გარკვეულ ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა კომუნიკაციის პროცესზე, შიდა ჯგუფურ და ჯგუფთა შორის დინამიკაზე, ორგანიზაციულ და პიროვნებათშორის კონფლიქტებზე, თანამშრომელთა მართველობით პროცესში თანამონაწილეობაზე, შრომით კმაყოფილებაზე და მრავალ მნიშვნელოვან საკითხსა და ფაქტორზე, რომელთა ზეგავლენა საბოლოო შედეგებზე საკმაოდ მაღალია.

სწორედ ამ კვლევის საკითხების შესწავლას ეძღვნება ქართველი და უცხოელი მეცნიერის მრავალი შრომა. ქართველი მეცნიერებიდან მნიშვნელოვანია ა. აბრალავას, ე. ბარათაშვილის, გ. ჯოლიას, თ. შენგელიას, რ. ქუთათელაძის, თ. ხომერიკის, მ. მაჭავარიანის, ნ. ფარესაშვილის, ნ. პაიჭაძის, ე. ჩოხელის, ბ. გეზბაიას, ა. დევაძის, თ. ღამბაშიძის, რ. ლორთქიფანიძის, ნ. გვენცაძის, ა. სამადაშვილის, მ. თეთრუაშვილის და სხვათა შრომები, ხოლო უცხოელი მეცნიერებიდან საყურადღებოა ს. პ. რობინსის, ტ. ა. ჯაჯის, ს.ლ. მშენის, დ. ლ. ნელსონის, ჯ. კ. ქვიკის, კ. პ. ნეკის, ჯ. დ. ჰოუქტონის, ე.ლ. მურაის, ო. ტიუკუმინას, გ. ჰოფსტედეს, ა. მოისევეას, ა. კოჩეტკოვას, ს. პივოვაროვის, ო. გრომოვას, ა. პიზის, ა. მასლოუს, ა. მერაბიანის, ლ. ბირმანის, ვ. ოუჩის, ლ. პორტერის, დ. მაკგრეგორისა და სხვათა კვლევები.

საგულისხმოა ის გარემოება, რომ როგორც ზოგადი მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორცაა მაგალითად, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ჯგუფებისა და გუნდების ეფექტიანობა, უკუკავშირის მიღწევა როგორც რიგით თანამშრომლებს შორის, ასევე სხვადასხვა იერარქიის წარმომადგენელთა შორის, სამართლიანი მოტივაციის პროცესი და მრავალი სხვა საკითხი მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ და

გაატარონ მმართველობით პროცესში. ჩვენმა კვლევებმაც კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ მენეჯმენტის და ორგანიზაციული ქცევის მთავარი მიზანია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფციის ცოდნის გამოყენება ორგანიზაციების სრულყოფისათვისა და მათი ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის. ეს პროცესი უნდა იქცეს უწყვეტ პროცესად თანამედროვე სამყაროში ფუნქციონირებად ნებისმიერ ორგანიზაციაში მართველობით პროცესში ინოვაციური მიდგომების გათვალისწინებით. სწორედ ეს კვლევის ძირითადი საკითხები წარმოდგენს ნაშრომის ძირითად არსს.

კვლევის შედეგების გამოყენების სფერო: ნაშრომის კვლევის პროცესითა და ანალიზით მიღებული შედეგები, დასკვნები და რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერ ორგანიზაციაში მენეჯერული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

თავი 1

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

1.1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი მახასიათებლები

ორგანიზაციები რთული ადაპტური სისტემებია. იქიდან გამომდინარე, რომ გარემო, რომელშიც ისინი არსებობენ, მუდმივად ვითარდება და იცვლება, ორგანიზაციები ვალდებული არიან ფეხი აუწყონ ცვლილებებს. სამყაროში, რომელიც უფრო და უფრო რთული ხდება სოციალურად, პოლიტიკურად და ეკონომიკურად, ადაპტაციის პროცესი არასოდეს სრულდება. ორგანიზაციებს უწყვეტ მოქმედება ისეთ გარემოში, რომლის კომპონენტებიც ხანდახან იმდენად ძლიერადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რომ ერთის ცვლილებას არაპროგნოზირებადი და უმართავი გავლენა აქვს მეორე კომპონენტზე. ბოლო კვლევები ააშკარავენ, რომ ამგვარი კომპლექსურობა უდიდესი გამოწვევაა მსოფლიოს დღევანდელი ლიდერებისათვის. ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი აღნიშნავს: „დრო იმისათვის, რომ მოიპოვო ინფორმაცია, გაიზიარო და იმოქმედო, ხდება უფრო და უფრო მოკლე.“¹

დღეს ორგანიზაციებს წარმატების მისაღწევად ყველაზე მეტად ესაჭიროებათ წარმატებული ლიდერები მართვის ყველა საფეხურზე და ამასთანავე, ეფექტიანი მიმდევრები, რომლებიც მათ დასახული

¹ Uhl-Bien M., Schermerhorn J.R., Osborn J.R.N., Organizational Behavior, USA, Wileyplus, 13th edition, 2013. – pg. 12

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

მიზნების შესრულებაში დაეხმარებიან. მიმდევრებს უკვე აღარ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის თავიდან არიდება და მისი სხვისთვის გადაბარება. მათ ეკისრებათ მოვალეობა, არ დაემორჩილონ უსიტყვოდ ლიდერებს და გამოიწვიონ კიდევ ისინი, თუ ამის საჭიროება დადგება. ამასთან, ისინი მუდმივად უნდა ახდენდნენ ახალი იდეების აკუმულირებას და საქმიანობის პროცესში კრეატიულობის გამოჩენას. თუმცა, ამასთანავე, ეფექტიანი მიმდევრები პატივს უნდა სცემდნენ ლიდერებს და მუდმივად ახსოვდეთ მთავარი მიზანი – მოახდინონ კონცენტრირება ლიდერთან წარმატებულ თანამშრომლობაზე, რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მთავარი მიზნები და მისია. მხოლოდ ასეთ ეფექტიან თანამშრომლობას შეუძლია გამოიღოს საუკეთესო შედეგი.¹

ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუებაა. ამ პრობლემის აღწერისათვის ვიყენებთ ტერმინს „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება“. გლობალიზაცია ინტერესდება სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს შორის სხვაობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება კი მოცემულ ქვეყნებში ადამიანებს შორის განსხვავებებს განიხილავს.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით, თანდათან, უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები.²

¹ ფარესაშვილი ნ., ქემელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქვევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010.

² Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, p. 41.

მრავალფეროვნება ყოველი ორგანიზაციის ცენტრშია. მრავალფეროვნებისადმი ღრმა ინტერესი უნდა გახდეს ცენტრალური პრიორიტეტი საქმიანობის ყველა ასპექტში. მრავალფეროვნება იწვევს განსხვავებებს, განსხვავებებს კი მოაქვს პოტენციური პრობლემები ურთიერთობებში. ამის უარყოფა შეუძლებელია, მაგრამ ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მრავალფეროვნება მოიცავს შესაძლებლობების უზარმაზარ პოტენციალს.¹

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების საკითხის მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. ეს საკითხი დგას არა მარტო კონკრეტულ ქვეყანაში, არამედ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მაგალითად, კანადასა და ავსტრალიაში მენეჯერებს აზიელი მუშების დიდ ნაკადთან შეგუება უხდებათ. სამხრეთ აფრიკაში შაკვან-იანი მოსახლეობა თანდათან საქმდება მნიშვნელოვან ტექნიკურ და მენეჯერულ სამსახურებში. იაპონიაში ქალები, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში დაბალანაზღაურებად დროებით სამსახურებში იყვნენ დასაქმებულები, მენეჯერის თანამდებობებს იკავებენ. მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ამ საკითხებთან მიმართებაში ევროკავშირის ქვეყნებს შორის არსებულმა თანამშრომლობის შეთანხმებამ ვაჭრობის საკითხებში, რომელმაც დასავლეთ ევროპის უმეტესი ქვეყნების საზღვრები გახსნა, რამაც, თავის მხრივ, გამოიწვია კავშირში შემავალი ქვეყნების ფარგლებში მოქმედ ორგანიზაციებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გაზარდა.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მენეჯერებს უხდებათ თავიანთი პრინციპების შეცვლა, დაქირავებულებს შორის განსხვავებების გაცნობიერება და ამ განსხვავებების შესაბამისად მოქმედება, რათა შე-

¹ ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქვევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010. გვ.190

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

ინარჩუნონ თანამშრომლები და ამავე დროს მათი პროდუქტიულობაც გაზარდონ. ეს ცვლილება გულისხმობს, მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვანი ტრენინგების ჩატარებასა და შედავათების პროგრამების გაუმჯობესებას. მრავალფეროვნებამ, თუკი ის სწორადაა მართული, შეიძლება ორგანიზაციებში შემოქმედებითობა და სიახლეების დაწერგვა გაზარდოს და, პრობლემების შესახებ სხვადასხვა თვალსაზრისის განხილვის გზით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გააუმჯობესოს. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გაღიების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება.

თუ თანამედროვე მენეჯერებმა ვერ გააცნობიერეს ის საკითხი, რომ ზოგადად ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას მხოლოდ თანამშრომლებთან ერთად უნდა შეეცადონ, მაშინ ისინი გაგებით უნდა მოეკიდონ არასასურველ შედეგებს; ამიტომ, ისინი არა მარტო ცვლილებების განხორციელების ძირითად ძალად უნდა იქნენ, არამედ აქტიურად უნდა ჩაერთონ ამ ცვლილებების დაგეგმვაში.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება შეიძლება განვიხილოთ როგორც დემოგრაფიულ, ასევე სოციალურ და კულტურულ ჭრილში. მის ძირითად კატეგორიებს მიეკუთვნება:¹ სქესი. მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანაში სამუშაო ძალაში ქალების პროცენტული რაოდენობა იზრდება. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ დაქირავებისა და დასაქმების პოლიტიკა, რომელიც ყველა ადამიანისთვის, განურჩევლად სქესისა, თანაბარ შესაძლებლობებსა და ხელმისაწვდომობას შექმნის.

¹ Laurie J. Mullins, Management and Organizational behavior, New Jersey, Financial Times Management; 8 ap/Psc edition, 2007, p. 129.

ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ პოლიტიკა, რომელიც ყველა ადამიანისათვის, განურჩევლად რასისა, თანაბარ შესაძლებლობებსა და ხელმისაწვდომობას შექმნის.

ეროვნული წარმომავლობა. სამუშაო ძალაში იზრდება იმიგრანტების ან იმ ქვეყნებიდან წამოსული მშრომლების წილი, რომელთა მშობლიური ენა განსხვავებულია. მაგალითად, შეერთებულ შტატებში, დამქირავებლებს უფლება აქვთ, დაქირავებულებისაგან სამუშაო ადგილებზე ინგლისურად ლაპარაკი მოითხოვონ, როდესაც დაქირავებულებმა ინგლისური ენა ცუდად იციან, კომუნიკაციის პრობლემები წარმოიშობა.

ასაკი. ბოლო დროინდელი სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ თანდათან უფრო მეტი დასაქმებული ადამიანი ცდილობს, იმუშაოს პენსიაში გასვლის ასაკამდე. ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ ასაკის საფუძველზე დაქირავებულების დისკრიმინაცია და მათ ასაკოვანი მუშების საჭიროებები უნდა დააკმაყოფილონ.

უნარშეზღუდულობა. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ სამსახურები და სამუშაო ადგილები ფიზიკურად უნარშეზღუდული ადამიანებისათვის ხელმისაწვდომი გახდეს. თუმცა, ამ საკითხთან მიმართებაში, ვფიქრობთ, რომ სახელმწიფომაც საკუთარი წვლილი უნდა შეიტანოს წახალისების კუთხით.

ოჯახური პარტნიორები. თანდათან უფრო მეტი გეი და ლეზბოსელი იმავე უფლებებსა და დახმარებებს ითხოვს თავისი პარტნიორისათვის სამსახურებში, რასაც ორგანიზაციები ტრადიციულ ქორწინებაში მყოფ თანამშრომლებს სთავაზობენ. ორგანიზაციებში მართველობით რგოლმა აუცილებლად ჯეროვანი ყურადღება უნდა გამოიჩინონ სხვადასხვა რელიგიური მიმართულებების როგორც ქრისტიანი, ასევე არაქრისტიანული რწმენის (იუდაიზმი, ისლამი, ინდუიზმი, ბუდიზმი) მქონე თანამშრომლების, როგორც წესჩვეულებების, რიტუალებისა და სადღესასწაულო დღეების, ისე მათი გარეგ-

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

ნობისა და ჩაცმულობის მიმართ. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ამ თანამშრომლებს, გარეგნობისა და საქმიანობის გამო, განსხვავებულად არ მოეპყრონ, რათა მათ საკუთარი თავი არ მიიჩნიონ დისკრიმინაციის მსხვერპლად.

მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება. დღეს, განვითარებულ ქვეყნებში დასაქმებულთა უმრავლესობა მომსახურების სფეროში მუშაობს. მაგალითად, აშშ-ს სამუშაო ძალის 80% მომსახურების სფეროშია დასაქმებული. გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიაში და იაპონიაში ეს პროცენტული მაჩვენებელი შესაბამისად 69, 68 და 65-ია. მომსახურების სფეროში შედიან: ტექნიკური დახმარების მუშაკები, კვების დაწესებულებების მომსახურე პერსონალი, გაყიდვების აგენტები, მიმტანები, ძიძები, ავტომობილების შემკეთებლები, კონსულტანტები, საკრედიტო განყოფილების წარმომადგენლები, ფინანსური მრჩევლები და ბორტგამცილებლები. ყველა ეს სამსახური მომხმარებლებთან ხშირ ურთიერთობას მოითხოვს. ბევრმა ორგანიზაციამ წარმატებას ვერ მიაღწია, რადგან მათმა თანამშრომლებმა ვერ შეძლეს მომხმარებლების დაკმაყოფილება. ასე რომ, მენეჯმენტმა მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი კულტურა უნდა შექმნას. ორგანიზაციულ ქცევას შეუძლია, დაეხმაროს მენეჯერებს კულტურის შექმნაში, კულტურისა, სადაც დაქირავებულებს შეეძლებათ გამოავლინონ შემდეგი თვისებები:

- კეთილგანწყობა და ყურადღება;
- ხელმისაწვდომობა;
- ცოდნა;
- მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება;
- სურვილი იმოქმედონ ისე, რომ მომხმარებლებს ასიამოვნონ.

აღსანიშნავია, რომ ეს ძირითადი კატეგორიებია, რომლებიც განსაზღვრულია გარემო ფაქტორებით. მოქმედებენ რა ადამიანის

ჩამოყალიბებაზე, ისინი კონკრეტულ ჯგუფებში ანაწილებენ მათ და უკვე შემდგომ, ვლინდება ინდივიდის უნიკალური თვისებები.

კიდევ ერთი ტერმინი - ორგანიზაციული კლიმატი - წარმოადგენს საერთო აღქმას იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია მენეჯმენტის პოლიტიკისა და პრაქტიკის თვალსაზრისით. შეამჩნევდით, რომ ზოგ ორგანიზაციაში მენეჯერებსა და დასაქმებულებს შორის ურთიერთობა და კომუნიკაცია თავისუფალია, ზოგიერთში კი მენეჯერები დისტანციას იკავებენ და კომუნიკაცია შეზღუდულია.¹

ის, თუ როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული კულტურა და კლიმატი ორგანიზაციის წევრებზე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ „ერგებიან“ ერთმანეთს ორგანიზაციის შიდა გარემო და წევრის ინდივიდუალური მახასიათებლები. ადამიანები, რომლებიც კარგად ეწყობიან კულტურასა და კლიმატს, არიან მეტად თავდაჯერებულები და განიცდიან კმაყოფილებას. დანარჩენები კი, შესაძლებელია, გახდნენ სტრესის მსხვერპლნი, აგრესიულები და დატოვონ ორგანიზაცია.²

თანაბარი უფლებები სამუშაოზე აყვანის დროს. სამუშაოზე აყვანისას თანაბარი უფლებები გამორიცხავს დისკრიმინაციას. გადაწყვეტილება სამუშაოზე მიღების შესახებ არ არის დისკრიმინაციული, თუ მის მიზანს არ წარმოადგენს კანონმდებლობით დაცული რომელიმე ჯგუფის გამორიცხვა ან მათთვის წინააღმდეგობების შექმნა. საჭიროა შემუშავებულ იქნეს იმ ზომების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართული იქნება დაშვებული დისკრიმინაციის გამოსწორებაზე ან სამუშაო ძალის სტატისტიკური დისბალანსის მოსპობაზე.

¹ Organizational Behavior, 13th (2013) by Mary Uhl-Bien, Richard N. Osborn, John R. Schermerhorn Jr.

² Organizational Behavior, 13th (2013) by Mary Uhl-Bien, Richard N. Osborn, John R. Schermerhorn Jr.

სამუშაოზე აყვანისას დისკრიმინაციის აკრძალვის შესახებ შედარებით სრულყოფილ კანონს წარმოადგენს 1964 წელს მიღებული სამოქალაქო უფლებების შესახებ კანონის VII მუხლი. ეს კანონი კრძალავს ინდივიდის დისკრიმინაციას ხელფასთან, შვებულებაში გასვლასთან და სამუშაოზე აყვანასთან დაკავშირებით, მათ რასობრივი, სქესობრივი, ეროვნული და რელიგიური მიკუთვნების გამო. თუ აშშ-ს მაგალითზე ვიმსჯელებთ, დასაბუთებას მოითხოვს როგორც ფედერალური, შტატების და პროვინციების კანონები, ასევე ადგილობრივი კანონები და უამრავი სასამართლო საქმე. ამისათვის აუცილებელია, განვახორციელოთ წერილობითი ანგარიში, რომელიც მოიცავს გეგმას და ცალკეულ ჯგუფებზე სტატისტიკურ მონაცემებს, რომლებიც უკავშირდება მათ სამუშაოზე აყვანას, კარიერულ წინსვლას და გათავისუფლებას.¹

1.2 ინდივიდუალური მახასიათებლების შეფასება მაიერ-ბრიგის ინდიკატორსა და დიდი ხუთულის მოდელის მიხედვით

პიროვნების ქცევას აყალიბებს პიროვნული თვისებები. სამუშაო მრავალფეროვნების პირობებში სამუშაო ძალის პიროვნული თვისებების განსხვავებულობა ძალიან ბევრ ფაქტორზე ახდენს ზეგავლენას, უპირველესად კი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, მის განხორციელებაზე, ეთიკური ნორმებისადმი მორჩილებაზე და ა.შ. ზოგიერთი ადამიანი წყნარი და პასიურია, ზოგი კი - ხმაურიანი

¹ ფარესამვილი ნ., ქეშელამვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010. 193 გვ.

და აგრესიული, რა თქმა უნდა, თითოეულ ადამიანთან მიმართებაში განსხვავებული მიდგომაა საჭირო. აქ გაათვალისწინებელია კონკრეტული პიროვნული თვისებები, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს მათთვის კონკრეტული ტიპის დავალებების დაკისრება. მენეჯერებმა უნდა გაარკვიონ შემდეგი ძირითადი საკითხები: რა არის პიროვნული თვისებები? პიროვნული თვისებები არის იმ საშუალებების ჯამი, რომლითაც პიროვნება მოქმედებს ან ურთიერთქმედებს სხვებთან. მას ხშირად ადამიანის მიერ გამოვლენილ გაზომვად თვისებებს უწოდებენ.¹

ინდივიდების და, მაშასადამე, დასაქმებულთა ყველაზე გავრცელებული თვისებებია: სიმორცხვე, აგრესიულობა, მორჩილება, სიზარმაცე, ერთგულება და სიმხდალე. როცა ეს თვისებები ბევრ გარემოებაში ვლინდება, მას ინდივიდუალურ მახასიათებლებს უწოდებენ.

დიდი ყურადღება ეთმობა ინდივიდუალურ მახასიათებლებს, რადგან უკვე დიდი ხანია ეს თვისებები თანამშრომელთა შერჩევის, ადამიანის სამუშაოსთან შეთავსებისა და კარიერაში დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება მენეჯერებს. მაგალითად, თუ გარკვეული პიროვნული თვისებების მქონე ინდივიდები კონკრეტულ სამუშაოს უკეთესად ასრულებენ, მაშინ მენეჯმენტს შეეძლო კანდიდატების შესარჩევად პიროვნული თვისებების ტესტი ჩატარებინა და სამუშაოს შესრულების ხარისხი გაუმჯობესებინა, მაგრამ, ქვევის წარმმართველი ძირითადი თვისებების გარკვევის აღრინდელი მცდელობების შედეგი თვისებების გრძელი სია იყო, რაც ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიმღებებს პრაქტიკულად არც თუ ისე დიდ დახმარებას უწევდა. უკანასკნელი 20 წლის მანძილ-

¹ Ricky W.Griffin, Organizational Behavior, Boston, Cengage Learning; 10 th edition, 2011, p. 41

**თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია
გლობალიზაციის პროცესში**

ზე ეს ორი მიდგომა გახდა თვისებების განსაზღვრისა და კლასიფიცირებისათვის მნიშვნელოვანი საშუალება.

მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი. მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი პიროვნული თვისებების შეფასებისათვის მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ გამოყენებული საშუალებაა. ეს არის 100-კითხვიანი ტესტი პიროვნული თვისებების შესახებ, სადაც რესპონდენტებს ეკითხებიან, როგორ იგრძნობდნენ თავს ან მოიქცეოდნენ კონკრეტულ სიტუაციებში. გაცემული პასუხების საფუძველზე ადამიანები კლასიფიცირდებიან, როგორც ექსტრავერტი ან ინტროვერტი, შემმეცნებელი და ინტუიციური, მოაზროვნე ან მგრძნობიარე, განმსჯელი ან აღმქმელი.¹ განვსაზღვროთ ეს ტერმინები:

ექსტრავერტი ინტროვერტის პირისპირ - ექსტრავერტი ადამიანები კომუნიკაბელურები, მეგობრულები და საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან, ინტროვერტები კი - წყნარები და მორცხვები.

შემმეცნებელი ინტუიციურის პირისპირ - შემმეცნებელი ტიპები პრაქტიკულები არიან და რუტინას და წესრიგს არჩევენ, ისინი ყურადღებას დეტალებზე ამახვილებენ. ინტუიციის მქონეები კი არაცნობიერ პროცესებს ეყრდნობიან, ხოლო მოვლენებს ფართოდ ხედავენ.

მოაზროვნე მგრძნობიარეს პირისპირ - მოაზროვნე ტიპები პრობლემების გადასაწყვეტად გონებასა და ლოგიკას იყენებენ. მგრძნობიარე ტიპები კი პიროვნულ ფასეულობებსა და ემოციებს ეყრდნობიან.

განმსჯელი აღმქმელის პირისპირ - განმსჯელ ტიპებს ყველაფრის კონტროლი სურთ და ურჩევნიათ, რომ მათი სამყარო მოწესრიგებული და სტრუქტურირებული იყოს. აღმქმელი ტიპები კი დამყოლობითა და სპონტანურობით გამოირჩევიან.

¹ Ricky W.Griffin, Organizational Behavior,Boston, Cengage Learning; 10 edition, 2011, p. 68.

ეს კლასიფიკაცია შემდეგ გაერთიანებულია 16 პიროვნული თვისების ტიპად. მოვიყვანოთ ორი მაგალითი:

- ინტროვერტი, ინტუიციური, მგრძნობიარე და აღმქმელი ადამიანები წარმოსახვის უნარით გამოირჩევიან. მათ ჩვეულებრივ ორიგინალური გონება, თავისი იდეებისა და მიზნებისაკენ სწრაფვა ახასიათებთ. მათ სკეპტიციზმი, კრიტიკულობა, დამოუკიდებლობა, მიზანსწრაფვა და სიჯიუტეც ახასიათებთ.
- ექსტრავერტი, შემდეგნებელი, მოაზროვნე და განმსჯელი ადამიანები ორგანიზატორები, ასევე რეალისტები, ლოგიკურები, ანალიტიკოსები, გაბედულები არიან და ბიზნესისა და მექანიკის ბუნებრივი ნიჭი აქვთ. მათ მოსწონთ საქმის ორგანიზება და გაძღოლა.

მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი ფართოდ გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, როგორებიცაა „ეფლი“, „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და აშშ-ს შეიარაღებული ძალები. მაიერ-ბრიგის ინდიკატორის პოპულარობის მიუხედავად, ჯერ კიდევ დაზუსტებას მოითხოვს, არის თუ არა მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი პიროვნული თვისებების სანდო საზომი.

ფაქტების უმრავლესობა საწინააღმდეგოს ამტკიცებს. საუკეთესო შემთხვევაში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ის შეიძლება იყოს თვითშეგნების ამაღლების მნიშვნელოვანი საშუალება და კარიერული წინსვლის სახელმძღვანელო. თუმცა, რამდენადაც მაიერ-ბრიგის ინდიკატორის შედეგები სამუშაოს შესრულებას არ უკავშირდება, სამუშაო ადგილის კანდიდატთა შორის შესარჩევ ტესტად, ის, სავარაუდოდ, არ უნდა გამოიყენებოდეს.

დიდი ხუთეულის მოდელი. მაიერს-ბრიგის ინდიკატორის საპირისპიროდ, პიროვნული თვისებების ხუთფაქტორიანი მოდელი, რომელსაც, ჩვეულებრივ, დიდ ხუთეულს უწოდებენ, უფრო დასა-

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

ბუთებუღია.¹ წინა წლებში, უამრავი გამოკვლევა ამტკიცებდა, რომ ხუთი ძირითადი განზომილება სხვა განზომილების საფუძველია და ადამიანის პიროვნული თვისებების მნიშვნელოვან ნაწილს აერთიანებს.

მეშუავებული იქნა პიროვნული თვისებების აღმწერი მდგრადი მახასიათებლები. მრავალი მათგანი გამოიყენება ორგანიზაციული ქცევის კვლევის პროცესში და მათი უმრავლესობა, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ სხვადასხვა თვალსაზრისით. უკანასკნელმა გამოკვლევებმა მოგვცეს პიროვნული მახასიათებლების უზარმაზარი ნუსხის შესწავლისა და მათი „დიდ ხუთეულში“ გაერთიანების შესაძლებლობა:

- ✓ ექსტრავერსია - მოძრავი, კომუნიკაბელური;
- ✓ თანამშრომლობისადმი მზადყოფნა - კეთილშობილური, მიმნდობი;
- ✓ შეგნებულობა - შეუპოვარი, პასუხისმგებლური, სანდო;
- ✓ ემოციური მდგრადობა - წყნარი, დარწმუნებული, მოდუნებული;
- ✓ გამოცდილებისათვის გახსნილობა - მდიდარი ფანტაზიის მქონე, ცნობისმოყვარე, ფართო თვალთახედვის მქონე.

სტანდარტიზებული პიროვნული ტესტები საშუალებას გვაძლევენ განვსაზღვროთ, აქვთ თუ არა ადამიანებს დადებითი თუ უარყოფითი მარჯვენებლები ამ პარამეტრების მიხედვით. მაგალითად, ადამიანისათვის, რომელმაც მიიღო მაღალი ქულა გამოცდილებისათვის გახსნილობის პუნქტში, დამახასიათებელია არაორდინალური და არასტანდარტული აზროვნება. თქვენ შეგიძლიათ განიხილოთ ინდივიდუალური პიროვნული პროფილი ამ ხუთი განზომილების მეშვეობით. რაც შეეხება სამუშაოს შესრულებას, გამოკვლევების თანახმად, შეგნებულობა გვაძლევს შესაძლებლობას, ვიწინასწარმეტყ-

¹ Mc Shane ,Von Glinow, Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill/Irwin; 5th edition, 2009, p. 39;

ველოთ წარმატება შემდეგ ხუთ პროფესიაში - ინჟინერი, პოლიციელი, მენეჯერი, გამყიდველი, კვალიფიციური და ნაკლებად კვალიფიციური მომუშავე. ექსტრავერსია განაპირობებს წარმატებას, მაგალითად, ვაჭრობის სფეროსა და მმართველობით საქმიანობაში.

პიროვნული მახასიათებლების მიმართ მეორე მიდგომის შესაბამისად, მათ ყოფენ სოციალურ, პიროვნების კონცეპტუალურ და ემოციურ მახასიათებლებად, ხოლო შემდეგ განიხილავენ, თუ როგორ ხდება ამ კატეგორიების დინამიური ურთიერთქმედება.¹

პიროვნული თვისებების გამაერთიანებელი ჩარჩოს განსაზღვრასთან ერთად, დიდი ხუთეულის პიროვნული თვისებების კატეგორიებსა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირი დადასტურებულია. პროფესიების ფართო სპექტრში - პროფესიონალები (მათ შორის, ინჟინრები, არქიტექტორები, ბუღალტრები, ადვოკატები), პოლიციელები, მენეჯერები, გაყიდვების მუშაკები და ნახევრად კვალიფიციური და კვალიფიციური დაქირავებულები - კეთილსინდისიერება სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა.² ასევე, დადასტურებულია შედარებით მტკიცე და ლოგიკური კავშირი კეთილსინდისიერებასა და ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივ ქცევას შორის. მხოლოდ დიდი ხუთეულის პიროვნული თვისებების განზომილებებს შეუძლია ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივი ქცევის პროგნოზირება.

პიროვნული თვისებების სხვა განზომილებისათვის პროგნოზირებადობა დამოკიდებულია სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმსა და პროფესიულ ჯგუფზე. მაგალითად, ექსტრავერსია მენეჯერებისა და გაყიდვების პერსონალისათვის სამუშაოს შესრულების ხარის-

¹ ფარესაშვილი ნ. ქუშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, თბ. უნივერსალი, 2010. 203 გვ.

² Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, p. 43.

ნის პროგნოზს აკეთებს.¹ ეს მიგნებები გამართლებულია, რადგან ამ პროფესიებისათვის ხშირი სოციალური ურთიერთობებია დამახასიათებელი. გამოცდილებისადმი დიაობაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროფესიული სწავლების პროგნოზირებაში, რაც ასევე ლოგიკური ჩანს.

1.3 ემოციები, დამოკიდებულებები და სამუშაო კმაყოფილება

ამ პარაგრაფში ჩვენ მიერ განხილული იქნება, თუ რა გავლენას ახდენს დამოკიდებულებები ქცევაზე. ადამიანური ემოციების კლასიფიკაცია შეუძლებელია მხოლოდ ერთი ნიშნის მიხედვით, რადგანაც ისინი წარმოადგენს პიროვნების მრავალწახნაგოვან და ფაქიზ რეაქციას ფიზიკურ და სოციალურ გარემოზე და თვისობრივად რთულდება ადამიანის გარე სამყაროსა და სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების პროცესში.

ემოციები განსხვავდება ერთმანეთისაგან გენეტიკური წარმოშობით, სირთულით, გამომწვევი პირობებით, ფუნქციები, სიღრმით, ხანგრძლივობით, ინტენსიურობით, ორგანიზმზე ზემოქმედებით, ფსიქიკური პროცესებით, რომლებთანაც ისინია დაკავშირებული.

მეცნიერებს ბევრჯერ ჰქონიათ ემოციების კლასიფიცირების სურვილი და მცდელობა. დღეს არსებული კლასიფიკაციები ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავდება. არ არსებობს ისეთი კლასიფიკაცია, რომელიც მისაღები იქნებოდა ყველა მეცნიერისათვის. ერთ-

¹ Ricky W.Griffin, Organizational Behavior,Boston, Cengage Learning; 10 edition, 2011, p. 134

ნი აღიარებენ საბაზისო ემოციების არსებობას, სხვები კი ცდილობენ ემოციებში დაინახონ მხოლოდ პერცეფციულკოგნიტიური პროცესები. ფსიქოლოგები ფიქრობენ, რომ ადამიანები აყალიბებენ თავიანთ ემოციებს საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან, რომ ემოცია კულტურის, სოციალიზაციისა და განსწავლულობის პროდუქტია.

არსებობს ემოციათა კლასიფიკაციის ბევრი ნაირსახეობა. მაგალითად, ნ. გროტი გვთავაზობს ემოციათა დაჯგუფებას ორ საკვანძო სულიერ მდგომარეობაზე დაყრდნობით, ესენია პესიმიზმი და ოპტიმიზმი. ვ. ვუნდტი მიიჩნევს, რომ ემოციათა დაჯგუფება უნდა მოხდეს სამი ღერძის სისტემის ფარგლებში: 1. კმაყოფილება-უკმაყოფილება; 2. დაძაბულობა-განტვირთვა; 3. აღზუნება-შენელება. გასათვალისწინებელია, ასევე, კენონ-ბარდისა და ლინდსეი-ხების თეორიები, თუმცა ისინი უფრო ტვინის ელექტროფიზიოლოგიურ კვლევებს ეხება და სცილდება ჩვენი კვლ-ევის ობიექტის ჩარჩოებს. ემოციების ბუნების კვლევა კოგნიტური ფაქტორების მეშვეობით შემოგვთავაზა ლ. ფესტინგერმა. მის თვალსაზრისს იზიარებს ს. შახტერი, რომელმაც მეხსიერებისა და მოტივაციის როლი ემოციურ პროცესებში განსაზღვრა.

ემოციის რაციონალური თეორიისათვის ცენტრალური თემებია ცნობიერება, მოტივაცია და შეფასება. ამ თეორიაში გამოკვეთილი არ არის, შემეცნება იწვევს ემოციებს, თუ ისინი უბრალოდ მოტივაციური პროცესის შემადგენელ ნაწილია. ცოდნასა და ემოციას შორის აუცილებელი კავშირის არსებობის შემთხვევაში, ემოცია შეიძლება მივიჩნიოთ სამყაროს აღქმის რაციონალურ საშუალებად და არა ფიზიკურ შეგრძნებად. ამ თეორიას ბევრი საერთო აქვს ადამიანის იმ შეხედულებებთან ბუნებაზე, რომელიც შეიმჩნევა არისტოტელესთან, თომა აქვინელთან, დიდროსთან, კანტთან და სხვ. ესაა იდეები იმის შესახებ, რომ:

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

1. ადამიანი უპირველეს ყოვლისა რაციონალური არსებაა;
2. რაციონალური, თავისი არსით, - კარგია, ემოციური - ცუდი;
3. კოგნიტური პროცესები უნდა გამოვიყენოთ ემოციათა მაკონტროლირებელ ფაქტორად.

ამ კონტექსტში ინტერესს იწვევს რ. მაურერის აზრი, რომლის თანახმადაც, ემოციები ინტელექტის ყველაზე მაღალი საფეხურია. ფსიქოლოგიისა და ფიზიოლოგიის სფეროში მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ ინტელექტი და ემოცია მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ შინაგანი სამყაროს სტრუქტურაში. ემოციის კოგნიტური თეორია ემოციებს გონების ფუნქციად მიიჩნევს (იზარდი, 1992).¹

ემოციების ბუნება. გაბრაზება, აგზნება, მღელვარება, ლტოლვა, მოწყენილობა, ეიფორია, დარდი - ყველაფერი ჩამოთვლილი არის ემოცია, რომელიც აღმოცენდება, როგორც ძლიერი დადებითი ან უარყოფითი გრძნობა, მიმართული ვინმეს ან რაიმესკენ. ემოცია, ჩვეულებრივ, არის ინტენსიური, მძლავრი და არ არის ხანგრძლივი; ის ყოველთვის დაკავშირებულია წყაროსთან, რომელსაც ვიღაც ან რაღაც გვაგრძნობინებს გარკვეული გზით. შესაძლებელია, თქვენ განიცადოთ დადებითი ემოცია ან ეიფორია, როდესაც ხელმძღვანელი საჯაროდ გილოცავთ წარმატებულ პრეზენტაციას; შეიძლება, ემოციურად უარყოფითად განეწყოთ ან გაბრაზდეთ, როდესაც ხელმძღვანელი ჯგუფის თვალწინ გაკრიტიკებთ. ორივე შემთხვევაში თქვენი ემოციის ობიექტი არის ხელმძღვანელი, მაგრამ ხელმძღვანელის ქცევის გავლენა თქვენს გრძნობებზე, თითოეულ შემთხვევაში, სრულიად განსხვავებულია. ასევე, თქვენი პასუხიც განსხვავებული იქნება სხვადასხვა სიტუაციაში - შეიძლება შესვენებაზე გასვლისას, გაიღიმოთ კომპლიმენტის შემდეგ, ხოლო გაკრიტიკების შემდეგ - გა-

¹ რუსუდან თუთბერიძე, ემოციათა აღმნიშვნელი ლექსიკა - სემანტიკა და პრაგმატიკა, დისერტაცია, 2013, 14 გვ., 152 გვ.

აკეთოთ უხეში კომენტარი ან თავი შეიკავოთ შემდგომი აქტიურობი-საგან.¹

უკვე დადგენილია, რომ ემოცია ასრულებს შემდეგ ძირითად ფუნქციებს: პირველ რიგში ნებისმიერი ტიპის ემოცია ახორციელებს სპეციფიკურ ბიოლოგიურ ფუნქციას; ემოცია ახდენს მამოტივირებელ ზემოქმედებას ინდივიდზე, წარმართავს და აიძულებს მის აღქმას, აზროვნებასა და ქცევას. ამ შემთხვევაში, შეიძლება ვისაუბროთ ემოციის ასახვით-შეფასებით ფუნქციაზე (სიმონოვი 1993, 161; კული-კოვი 2000, 18). გარდა ამისა, ნებისმიერი ემოცია ასრულებს სოციალურ ფუნქციას, ანუ ემოციები, წარმოადგენენ რა სუბიექტის რეაქციას შიდა და გარე გამაღიზიანებლებზე, იქცევიან საზოგადოებრივ მოვლენად, რომელიც დაკავშირებულია ეპოქასთან, კულტურასთან, განათლებასთან, აღზრდასა და სქესთან.

ემოციური ინტელექტი. ყველა ჩვენგანი იცნობს შემეცნებითი უნარისა და ინტელექტის ცნებებს ან ინტელექტის კოეფიციენტს, რომელიც უკვე დიდი ხანია იზომება. მასთან დაკავშირებული კონცეფციაა ემოციური ინტელექტი ანუ “ეი”, როგორც მას ხშირად უწოდებენ. მეცნიერმა დენიელ გოლმენმა აღწერა ემოციური ინტელექტი, როგორც უნარი საკუთარი და სხვისი ემოციების გაგებისა და გამოყენების, რათა შესაძლებელი იყოს ურთიერთობების ეფექტურად მართვა. ემოციური ინტელექტი აჩვენებს იმ გზას, რომელსაც მოქმედებისას ვუმკლავდებით, მაგალითად, იმის ცოდნით, რომ უარყოფითი ემოცია გამოწვეულია პრობლემებით, შეგვიძლია ვაკონტროლოთ ეს ემოცია და არ მივცეთ მას საშუალება, გვავნოს.

გოლმენის აზრი ემოციური ინტელექტის შესახებ მდგომარეობს შემდეგში: როდესაც კარგად ვიცნობთ საკუთარსა და სხვის ემოციებს, უკეთესად ვაკონტროლებთ მათ. მაშინ, როცა ხელმძღვანელის

¹ Goleman, D. (2013, June 26). Are Women More Emotionally Intelligent than Man? Retrieved from <http://www.psychologytoday.com>

**თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია
გლობალიზაციის პროცესში**

კრიტიკა გვაბრაზებს, ემოციური ინტელექტი გვეხმარება ამ ბრაზის გაკონტროლებასა და პოზიტიური სახის შენარჩუნებაში, ჯამში, შესაძლოა, დავიმსახუროთ ხელმძღვანელის ქება საბოლოო შედეგში შეტანილი წვლილისთვის.

ნახაზი 1.1 გამოსახავს ემოციური ინტელექტის ოთხ ძირითად უნარს, რომელიც შეიძლება და უნდა იყოს კიდევ განვითარებული პიროვნებათაშორისი სიტუაციების ყველა სახის წარმატებისთვის და მართვის წარმატებისთვის. ესენია: თვითგააზრება, საზოგადოებრივი ცნობიერება, თვითმმართველობა და ურთიერთობის მართვა.¹

ნახაზი 1.1



წყარო: Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

თვითგააზრება არის ემოციური ინტელექტის უნარი, რომელიც გულისხმობს ჩვენი ემოციების გაგებასა და ჩვენს სამსახურზე და სხვებზე ზეგავლენის მოხდენას.

¹ Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

საზოგადოებრივი ცნობიერება არის თანაგრძნობის, სხვისი ემოციების გაგებისა და მისი გამოყენების უნარი უკეთესი ურთიერთობის ასაწყობად. იგი მოიცავს უწყვეტ შეფასებას და სხვისი ემოციების გამოცნობას, უკეთესი შედეგების აღქმასა და მათ გაგებას.

თვითმმართველობა არის ემოციური ინტელექტის უნარი, რომელიც გულისხმობს მოქმედებამდე დაფიქრებას და მავნებელი იმპულსების კონტროლს. ეს არის თვითრეგულირების ფორმა, რომელშიც ჩვენ ვაკონტროლებთ ჩვენს ემოციებს.

ურთიერთობის მართვა არის სხვებთან ურთიერთობის დადგენის უნარი, რომელიც გვხმარება კარგი ურთიერთობის აწყობასა და სხვათა ემოციებზე დადებითი გავლენის მოხდენაში. ამგვარი ინტელექტუალური ემოცია კარგად ვლინდება შემოქმედებით საქმიანობაში და მკვეთრად აუმჯობესებს ურთიერთობებს.

ორგანიზაციული ქცევის სფერო განსაკუთრებით არის დაინტერესებული იმით, თუ როგორ გავლენას ახდენს ესა თუ ის განწყობა სხვების ურთიერთობებზე სამსახურში. ნახაზში 1.2¹ მოცემულია ემოციებისა და განწყობის მოკლე შედარება. ზოგადად, ემოციები არის ძლიერი გრძნობები, მიმართული ვინმეს ან რაიმესკენ. მათ ყოველთვის აქვთ დამახასიათებელი მექანიზმი. ისინი მრავალი სახისაა: გაბრაზება, შიში, ბედნიერება, მოწონება და ა.შ.. რაც შეეხება განწყობას, მას ახასიათებს უფრო გავრცობილი დადებითი ან უარყოფითი გრძნობები. ის ნაკლებად ძლიერია, ვიდრე ემოცია და ხშირად, არ გააჩნია კონკრეტული გამოვლინება.

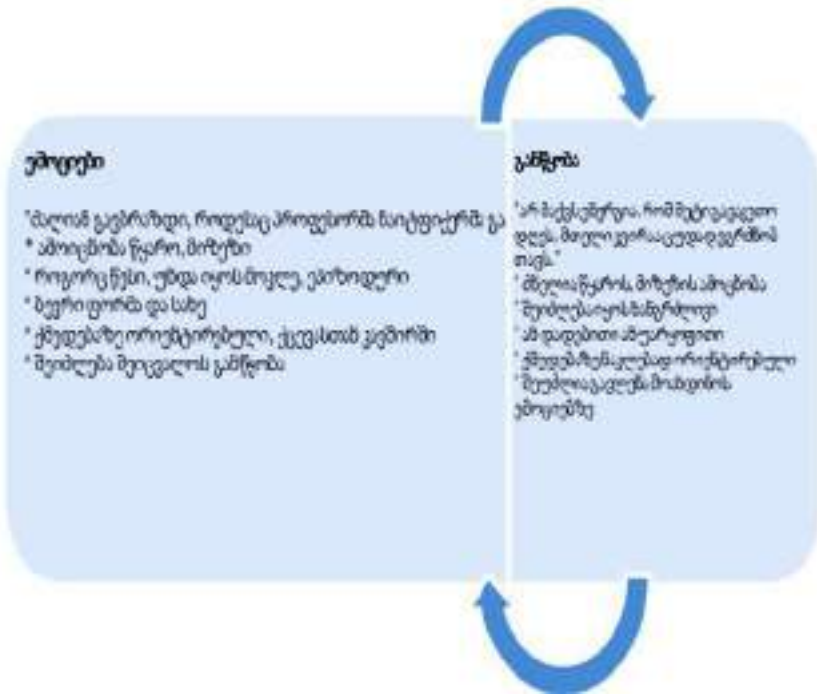
ამასთანავე, განწყობა უფრო ხანგრძლივია, ვიდრე ემოცია. როცა ვიღაც ლაპარაკობს ან რაიმეს აკეთებს, რაც იწვევს სწრაფ და ძლიერ დადებით ან უარყოფით რეაქციას შენში, ეს რეაქცია, სავა-

¹ Ashforth, B. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25-27

**თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია
გლობალიზაციის პროცესში**

რაოდენ, მალე გაივლის. თუმცა, ცუდი ან კარგი განწყობა შეიძლება გაგრძელდეს რამდენიმე საათი ან თუნდაც დღე და გავლენა იქონიოს ქვევის ფართო სპექტრზე.

ნახაზი 1.2¹



წყარო: Ashforth, B. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, 25-27

ემოციური თანაგრძნობა. აღრევე იყო აღნიშნული, რომ თანაგრძნობა (ემპათია) ემოციური ინტელექტის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მიუხედავად იმისა, რომ თანაგრძნობა შეიძლება მიჩნეულ იქნეს, როგორც განზოგადებული მგრძნობელობა სხვა პირთა და მა-

თი მოსაზრებების მიმართ, დამატებით ის შეიძლება განხილულ იქნეს შემეცნებით და ემოციურ დონეზე.

დანიელ გოლმანი განასხვავებს **შემეცნებით თანაგრძნობას** - უნარი იმისა, რომ ხვდებოდე, როგორ აღიქვამს ხალხი მოვლენებს და **ემოციურ თანაგრძნობას** - უნარი, გრძნობდე რას განიცდის სხვა პირი კონკრეტულ სიტუაციაში. ამის მაგალითად, შეგვიძლია მოვიყვანოთ ქართველ მეცნიერთა მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები: სახელმწიფო სექტორში მოტივაციის განსაზღვრისა და მისი ამაღლებისათვის აუცილებელია სამუშაოს, როგორც საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მიღწევის ინსტრუმენტის დაყვანა დასაქმებულებამდე, ანუ, დასაქმებულისათვის მთავარ მოტივაციას უნდა წარმოადგენდეს არა მხოლოდ ეგომოტივაციის არსებობა, რაც გამოიხატება საკუთარი თავის მატერიალურ თუ არამატერიალურ მოტივაციაში, არამედ სახელმწიფო სამსახურის, როგორც „ხალხის მსახურების“ ახსნაში. ამ შემთხვევაში, შესაძლებელია ვიფიქროთ, რომ საჯარო სამსახური დასაქმების არე გახდება არა მხოლოდ იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც მხოლოდ საკუთარი მოტივაციისათვის ზრუნავენ, არამედ იმათთვისაც, ვისთვისაც მნიშვნელოვანია ქვეყნისა და საზოგადოების ინტერესები.

რა თქმა უნდა, ასეთი კრიტერიუმებით თანამშრომელთა შერჩევა საკმაოდ რთულია, თუმცა, იმ პირთაგან, რომლებიც საჯარო სექტორში დასაქმდებიან, სირთულეს არ უნდა წარმოადგენდეს ისეთი პერსონალის გამორჩევა, რომლებსაც სახელმწიფოებრივი და საზოგადოებრივი „მაღალი იდეალები“ ამოძრავებთ.¹

¹ Human Capital Management, Monograf, University of Bielsko-Biala, 2018, pg.69

1.4. ორგანიზაციული ვალდებულებები და სამუშაო კმაყოფილების ტენდენციები

დარგის მკვლევართა მიერ ხშირად განიხილება ორი სახის ორგანიზაციული ვალდებულება - რაციონალური ვალდებულება და ემოციური მზადყოფნა. რაციონალური ვალდებულება გავლენას ახდენს გრძნობებზე, რომელებიც ემსახურება ფინანსურ და კარიერულ განვითარებას; ამ შემთხვევაში, ვალდებულება ემყარება ინტერესებს სამსახურიდან ერთგულების სანაცვლოდ მიღებულ სარგებელზე. ემოციური მზადყოფნა ასახავს გრძნობებს, რომელებიც ემყარება სარგებლის მიღებას როგორც ერთისთვის, ასევე ყველასათვის. კვლევები აჩვენებს, რომ ძლიერი ემოციური მზადყოფნა, ორგანიზაციის გამართულად მუშაობაზე დადებითი ზეგავლენის მოხდენის თვალსაზრისით, ბევრად უფრო მძლავრია, ვიდრე რაციონალური ვალდებულება.

ემოციური მზადყოფნის კონცეფცია დაკავშირებულია ორგანიზაციული ქცევის კვლევასთან, რასაც ეძახიან **ორგანიზაციულ იდენტიფიკაციას** (OID). გარდა ამისა, ეს ცნება სოციალური იდენტობის მატარებელია და წინაპირობად წამდღვარებული აქვს პირების მიერ წევრობის განცდის შენარჩუნება თვითშეფასების დახმარებით.

როდესაც ორგანიზაციული იდენტიფიკაცია დადებითი ხასიათისაა, მოლოდინი¹ არის ის, რომ პიროვნებას მოუწევს ბრძოლა, რათა იყოს გუნდის კარგი მოთამაშე, პასუხისმგებელი ორგანიზაციული მოქალაქე და ზოგადად - პოზიტიურად მომუშავე.

სამუშაო კმაყოფილების მიღწევა ერთ-ერთი ურთულესი გამოწვევაა მენეჯერთათვის, რადგან ის ძალიან ბევრ კომპონენტზეა დამოკიდებული. როდესაც საქმე სამუშაო კმაყოფილებას ეხება, შე-

¹ E., B. (2008). Identification in Organizations: An Explanation of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, pp. 274-275

საძლებელია დაისვას რამდენიმე საკვანძო კითხვა, მაგალითად, რა არის სამუშაო კმაყოფილების მთავარი კომპონენტი? რა არის სამუშაო კმაყოფილების ძირითადი მიგნებები და ტენდენციები? რა კავშირია სამუშაო კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის?

სამუშაო კმაყოფილების შემადგენელი ნაწილები. შეიძლება ითქვას, რომ სამუშაო კმაყოფილება გულისხმობს მომუშავეებზე გონივრულ დაკვირვებასა და იმის ინტერპრეტაციას, რასაც ისინი ამბობენ და აკეთებენ მუშაობის პროცესში. ინტერვიუებისა და კითხვარების მეშვეობით შეიძლება უფრო ფორმალურად განისაზღვროს სამუშაო კმაყოფილების ეტაპები გუნდში ან ორგანიზაციაში. მრავალი წელია, გამოიყენება ორი ყველაზე პოპულარული სამუშაო კმაყოფილების კითხვარი. ესენია - **მინესოტის კმაყოფილების კითხვარი (MSQ) და სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი (JDI)**. მინესოტის კითხვარი ზომავს სამუშაო პირობებით კმაყოფილებას, წინსვლის მანსებს, აზრის გამოხატვის თავისუფლებას, შექებას კარგი მუშაობისთვის და ზოგად კეთილგანწყობას. სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი ზომავს სამუშაო კმაყოფილების ხუთ ასპექტს: 1. მუშაობა - პასუხისმგებლობა, ინტერესი და ზრდა; 2. ზედამხედველობის ხედვა - ტექნიკური დახმარება და სოციალური მხარდაჭერა; 3. კოლეგებთან ურთიერთობა - სოციალური ჰარმონია და პატივისცემა; 4. დაწინაურების პერსპექტივა - წინსვლის მანსი; 5. გადახდა - ადეკვატური ანაზღაურებისფორმა.

სამუშაო კმაყოფილების ტენდენციები. ქართველი და უცხოელი მეცნიერები რეგულარულად აქვეყნებენ სტატიებს დასაქმებულების განწყობას სამუშაო კმაყოფილებასთან დაკავშირებით. უცხოურ პუბლიკაციებზე დაყრდნობით, საზოგადოდ, ირკვევა, რომ მეოცე საუკუნის ათიან წლებამდე, ამერიკელ მუშაკთა უმრავლესობა გარკვეულწილად¹ კმაყოფილი იყო სამსახურით. ახლა ტენდენ-

¹ Mesquita, B. (2001). Emotions in Collectivist and Individualist Contexts. Journal of Personality and Social Psychology, p. 68

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

ცია საპირისპიროა. ჩატარებულმა კვლევებმა 1987 წელს აჩვენა, რომ ამერიკელ მუშაკთა დაახლოებით 61% იყო კმაყოფილი. 2009 წელს - მხოლოდ 45%. აღწერაში ნათქვამია, რომ ამერიკაში როგორც სხვადასხვა ასაკობრივი კატეგორიის, ისე ანაზღაურების მქონე დასაქმებული გამონატავს პრეტენზიას სამუშაო კმაყოფილებასთან მიმართებით. კმაყოფილების ხარისხი რატომ უნდა პირდაპირკავშირშია პიროვნების სხვადასხვა მახასიათებლებთან, მაგალითად, ფსიქოლოგიურ ტიპთან, მენტალიტეტთან, მსოფლმხედველობასთან, რელიგიასთან, კულტურულ ღირებულებებთან, სოციალურ სტატუსთან დაკავშირებით. აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა ნიშნის მქონე პიროვნებებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ სამუშაო გარემოს, მოტივაციის, შრომის შინაარსთან მიმართებით.

Accenture-მა 2011 წელს ჩაატარა გლობალური კვლევა, ის დაუკავშირდა 3400 პროფესიონალს მსოფლიოს 29 ქვეყნიდან. შედეგებმა აჩვენა, რომ ნახევარზე ნაკლები გამოკითხული იყო კმაყოფილი სამსახურით და სამუშაო კმაყოფილების ეს პროცენტული მაჩვენებელი თითქმის თანაბარი იყო ქალებსა (43%) და მამაკაცებს (42%) შორის. მაგრამ, რესპოდენტების დაახლოებით ¼-მა განაცხადა, რომ ისინი არ აპირებდნენ იმჟამინდელი სამუშაოდან წასვლას. ეს მონაცემები აჩენს მნიშვნელოვან კითხვას: რა შედეგები მოაქვს დამსაქმებლისა და დასაქმებულისთვის იმას, რომ ადამინი „მიჯაჭვულია“ თავის სამსახურს და იღებს მცირე კმაყოფილებას? Accenture-ის კვლევაში ქალები და მამაკაცები ზოგადად შეთანხმდნენ მათი სამსახურის ნაკლებად დამაკმაყოფილებელ ასპექტებზე: დაბალი ანაზღაურება, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ნაკლებობა და სამუშაო ხაფანგში ყოფნის შეგრძნება.

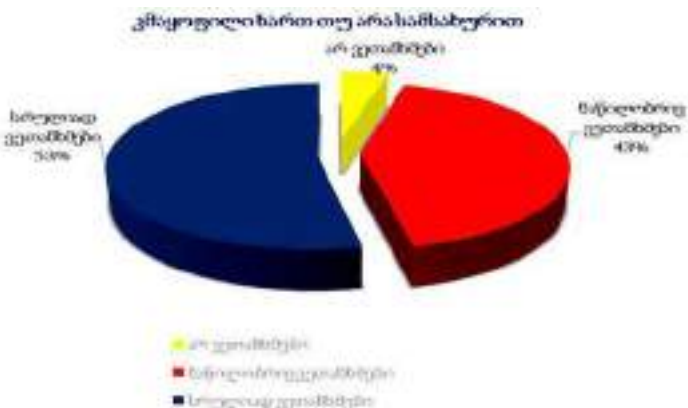
არსებითი იყო გენდერული განსხვავებებიც: ქალები უფრო ნაკლებად ითხოვენ ანაზღაურების გაზრდასა (44% და 48%) და დაწინაურებას (28% და 39%), ვიდრე კაცები; ქალებს უფრო მეტად სჯერათ, რომ მათი კარიერა არ არის მსწრაფლადმავალი (63% და 55%) და უფ-

რო მეტი ვარაუდობს, რომ კარიერული წინსვლა მძიმე შრომისა და ხანგრძლივი საათების მუშაობის შედეგია (68% და 5%).

თაობათა შორის განსხვავებების გათვალისწინებით, აღსანიშნავია, რომ ანაზღაურება, როგორც მოტივაციის წყარო მეტად მნიშვნელოვანია Y თაობის (Gen Y - დაბადებულები 1980-99 წწ.) მომუშავეებისათვის (73%), ვიდრე X თაობისათვის (Gen X - დაბადებულები 1960-1979 წწ.) (67%) ან ბები ბუმერებისათვის (Baby boomers - დაბადებულები 1940-1959 წწ.) (58%).

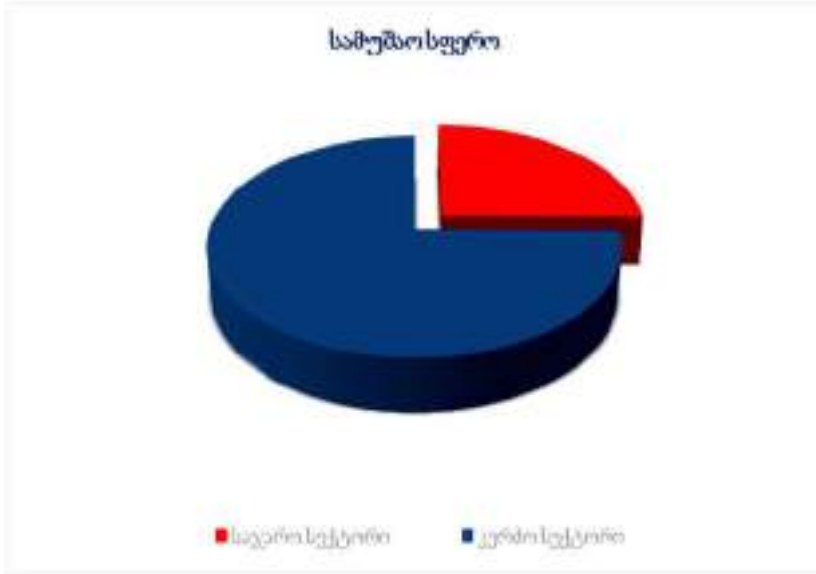
რაც შეეხება ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევის შედეგებს ამ საკითხთან მიმართებაში, კითხვაზე, კმაყოფილია თუ არა მისი ამჟამინდელი სამსახურით რესპოდენტი, მივიღეთ დიაგრამა 1.1-ზე წარმოდგენილი სურათი, სადაც ნათლად ვხედავთ, რომ რესპოდენტთა 53% კმაყოფილია საკუთარი სამსახურით, 43% ნაწილობრივ და მხოლოდ 4% -ია უკმაყოფილო.

დიაგრამა 1.1. დასაქმებულთა დამოკიდებულება სამსახურით კმაყოფილებასთან



ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპოდენტთა 75% დასაქმებულია კერძო სექტორში, 25% კი საჯარო სექტორში.

დიაგრამა 1.2. რესპოდენტთა დასაქმების სექტორი

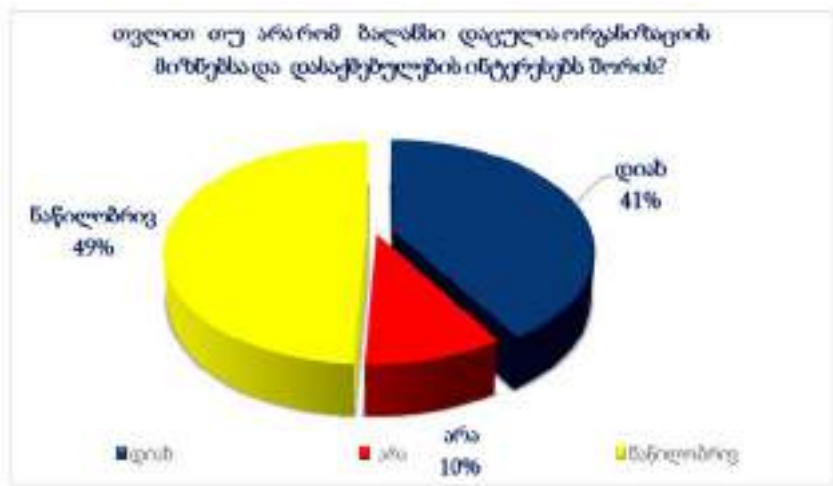


კვლევისას, საინტერესო იყო, თუ რამდენად განსხვავებულია მმართველობითი კურსი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან მიმართებაში ამ ორ სექტორში. ასევე, რამდენად განსხვავებულია გუნდური მუშაობის სპეციფიკა და სინერგიისადმი მიდგომები თითოეულ სექტორში.

თუმცა, ჩვენი ინტერესის სფეროს წარმოადგენდა, ასევე, სამუშაო ძალის კმაყოფილების დონის გამოვლენა, რაც ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულთა ინტერესებს შორის დაცული ბალანსით უნდა გამოჩვენდეს. ორგანიზაციებში არსებულ ჯგუფებსა და გუნდებში ჰარმონიულობა მარტივად მიღწევადია ადამიანური რესურსების მართვის დემოკრატიული პოლიტიკისა და სამართლიანი პროცედურების გატარების პირობებში. ყურადღება უნდა დაეთმოს

სამართლიან შეფასებისა და სტიმულირების სისტემას, დისციპლინას, ჯილდოებსა და პერსონალური განვითარების შესაძლებლობებს.

დიაგრამა 1.3 ბალანსი ორგანიზაციულ მიზნებსა და დასაქმებულთა ინტერესებს შორის



დიაგრამა 1.3. გვიჩვენებს, დაცულია თუ არა ბალანსი ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულების ინტერესებს შორის. საკმაოდ მაღალმა პროცენტმა (49%) გაგვცა შუალედური პასუხი „ნაწილობრივ“, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი არ არიან კმაყოფილები ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულების ინტერესებს შორის არსებული ბალანსით; 10% აცხადებს, რომ ამ ორ მაჩვენებელს შორის დისბალანსია; დანარჩენი რესპოდენტები, რომელთა შორისაც, ძირითადად, მმართველი პირები იყვნენ, თვლიან, რომ ბალანსი დაცულია. აქ მკაფიოდ იკვეთება ის გარემოება, რომ სამსახურით უკმაყოფილება სწორედ ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულთა ინტერესებს შორის დისბალანსით არის გამოწვეული.

თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის პროცესში

ყველა ზემოთ განხილულ ფაქტორებთან ერთად, საკმაოდ მნიშვნელოვანია როგორც სამუშაო უნარ-ჩვევები, ასევე სამუშაო კმაყოფილება. მენეჯერები უნდა დაინტერესდნენ იმით, თუ როგორ გავლენას ახდენს სამუშაო უნარ-ჩვევები და გამომუშავების ნორმების შესრულების კოეფიციენტი სამუშაო შედეგებზე. ასევე, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციულ ვალდებულებებთან და სამუშაო კმაყოფილებასთან ურთიერთკავშირში განხილულ იქნეს **ფიზიკური გადაღლა**: სამუშაო კმაყოფილებისა და ფიზიკური გადაღლის ქცევებს შორის არის მყარი კავშირი. მომუშავე, რომელიც კმაყოფილია საკუთარი საქმით, ბევრად ნაკლება შეცდომას უშვებს, ვიდრე ისინი, ვისაც არ მოსწონს, რასაც აკეთებს. კმაყოფილ მომუშავეებს, ასევე, მოსწონთ იმის შესწენება, თუ რა არის მათი ახლანდელი მიზანი, განსხვავებით იმ მომუშავეთაგან, რომლებსაც არ მოსწონთ თავიანთი საქმე; ეს უკანასკნელნი მუდმივად ცდილობენ ძირითად საქმიანობაზე თავის არიდებას და სხვა საქმეზე გადართვა მათ სიამოვნებას ანიჭებთ.

როდესაც ჩვენ განვიხილავთ კავშირს სამუშაო კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ადამიანები იღებენ ორი სახის გადაწყვეტილებას როგორც დამსაქმებელთან, ორგანიზაციასთან, ასევე სამუშაოსთან მიმართებაში - ესენია გადაწყვეტილება მიკუთვნებაზე და გადაწყვეტილება შესრულებაზე. თუმცა, ყველა დასაქმებული ვერ ამართლებს მოლოდინს, ამიტომ მენეჯერებმა უნდა მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლების უზრუნველყოფენ კავშირს სამუშაო კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის. როგორც სამუშაოს კმაყოფილება იწვევს შესრულებას, ასევე სამუშაოს მაღალი შედეგებით შესრულება იწვევს კმაყოფილებას, თუმცა, ორივე ერთად ზემოქმედებას ახდენს სხვა ფაქტორებზე.

თავი 2

სინერგიის უზრუნველყოფის მასასიათებლები

2.1. სინერგიის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები

ორგანიზაციებში იქმნება ჯგუფები და გუნდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის ქმედითობას. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ჯგუფები ორგანიზაციაში განისაზღვრება, როგორც ურთიერთმოქმედი, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ორი ან მეტი ინდივიდი, გაერთიანებული კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ჯგუფების ძირითადი თავისებურებაა ის, რომ მათ ახასიათებთ სინერგიის ეფექტი, ანუ ჯგუფში ინდივიდები უფრო ქმედითად მუშაობენ, ვიდრე თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე შეასრულებდა იგივე სამუშაოს. სინერგიზმი (synergism) ერთი იდეით გაერთიანებული ჯგუფების, მათი კომპლექსური საშუალებების მიზანმიმართული გამოყენებით მიღებული მაქსიმალურად დიდი ჯამური ეფექტის მეტობაა იმავე ჯგუფების ცალ-ცალკე დამოუკიდებელი მოქმედებებით მიღებულ ეფექტებზე¹. სწორედ სინერგიის ეფექტის ქმედითუნარიანი მექანიზმების შემუშავებაა ჩვენი მთავარი ამოცანა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. მიუხედავად მწარმოებლურობის უდიდესი პოტენციალისა, ჯგუფებს შეუძლიათ წარმოქმნან გარკვეული პრობლემები. ერთ-ერთი მათგანია სოციალური სიზარმაცე, როდესაც ადამიანები

¹ ბერულავა რ., ქართულ-ინგლისურ-რუსული პროფესიული განმარტებითი ლექსიკონი, ი. მესხიას და ალ. ღლონტის რედაქციით, თბ., 1999, გვ. 303

ჯგუფებში და გუნდებში მუშაობენ უფრო ცუდად, ვიდრე ინდივიდუალურად.¹

გვერდს ვერ ავუვლით ჯგუფის ძირითად სახეებსა და მათი ფორმირების სტადიებსაც. ჯგუფი შესაძლებელია იყოს: ა) ფორმალური, რომელიც ოფიციალურადაა განკუთვნილი ორგანიზაციების სპეციფიკური მიზნების შესასრულებლად; ბ) ვირტუალური, რომლის წევრები ერთობლივ სამუშაოს ასრულებენ კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით და გ) არაფორმალური, რომელიც არაოფიციალურად წარმოიქმნება მისი წევრების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად.

ყველა ჯგუფს აქვს თავისი საქმიანობის განსაზღვრული ვადა. განსაკუთრებით ეს ეხება კომიტეტებსა და კომისიებს. გარკვეული საქმიანობის შემდეგ, ყველა ჯგუფი იშლება ან შესვენებას აცხადებს, რათა შემდეგ კვლავ გაერთიანდეს იგივე ან სხვა სამუშაოს შესასრულებლად. ჯგუფებისა და გუნდების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მისი წევრების შეკრულობა, მაღალი ინტეგრაცია და მათი ინტერესების, შესაძლებლობებისა და მიზნების შესაბამისობა სამუშაოს მიზნებთან და შესრულების ნორმებთან. თუ ეს მაჩვენებლები სუსტი იქნება, მაშინ გუნდის დაბალი პროდუქტულობა გარდაუვალია; ანალოგიურად, თუ ისინი ძლიერია, ასეთ შემთხვევაში მიიღწევა მაღალი პროდუქტულობა. იმისათვის, რომ მივაღწიოთ და შევინარჩუნოთ მაღალი დონის ეფექტიანობა, ნებისმიერ მენეჯერს ან ლიდერს უნდა ესმოდეს, რომ ჯგუფი და გუნდი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი რესურსია.

ჯგუფები, ისევე როგორც ორგანიზაციები, ეფექტიანობას აღწევენ გარემოსთან ურთიერთთანამშრომლობით და საწყისი რესურსების საბოლოო პროდუქტად ტრანსფორმირების მეშვეობით. საწყისი

¹ ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა, ი ნაწილი, 2010 წ. 119 გვ.

რესურსებს შეადგენს თავდაპირველი მონაცემი ნებისმიერი ჯგუფის საქმიანობის პროცესში, სწორედ მათზე დაყრდნობით ყალიბდება ჯგუფის შემდგომი საქმიანობის პროცესი. პრაქტიკა გვაჩვენებს, რომ რაც უფრო მყარია რესურსი, მით უფრო „მეტი შანსი“ აქვს ჯგუფს ხანგრძლივად და ქმედითად იმუშაოს. ჯგუფის ძირითად რესურსებად შეიძლება განვიხილოთ ამოცანების ბუნება, მიზნები, დაჯილდოება, საშუალებები, ტექნოლოგია, ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნება და ჯგუფის ზომა. ამასთან, თითოეული ფაქტორს განსხვავებული დატვირთვა აქვს; მათი მნიშვნელობა განისაზღვრება იმ მიზნებიდან გამომდინარე, რომელთა მიღწევაც სურს ჯგუფს და მის წევრებს.

ნებისმიერი ჯგუფის ეფექტიანობა დამოკიდებულია საწყის რესურსებზე. ასევე იმაზე, თუ რამდენად შეთანხმებულად მუშაობენ ჯგუფის წევრები ამ რესურსების გამოყენებისა და მათი გადანაწილების პროცესში, რაც ჯგუფური დინამიკის საკითხს წარმოადგენს. ესაა ძალა, რომელიც მოქმედებს ჯგუფში და გავლენას ახდენს ჯგუფის წევრების ურთიერთობასა და ერთობლივ შრომით პროცესზე.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სინერგია არამარტო ხელს უწყობს, არამედ უზრუნველყოფს კიდევ ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას, რაც შეუძლებელია მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის ცალკეული ქვესისტემების საერთო მიზნის ქუდქვეშ მუშაობის გარეშე. სინერგიის პირობებში, რომელიც მხოლოდ გუნდის წევრების ერთობლივი ძალისხმევის შედეგად მიიღწევა, მოსალოდნელია უფრო მაღალი ეფექტი, ვიდრე გუნდის ცალკეულ წევრთა ინდივიდუალური ძალისხმევით. გუნდის შემთხვევაში, სინერგიის ეფექტი შესაძლებელია შეფასდეს გუნდის საბოლოო შედეგით, მთლიანი ორგანიზაციის მასშტაბით კი - ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის შესრულების ხარისხით, რომელიც შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციული ქვედანაყოფების ჯანსაღი კონკურენტული და კოორდინირებული მუშაობით. ყოველივე ამას მენეჯერებმა უნდა მიაღწიონ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული

თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

გეგმის, მართვის ინოვაციური მეთოდების, ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის განვითარებითა და გარემოსთან მუდმივი ინტერაქციით.

საყურადღებოა, რომ სინერგეტიკის კატეგორიული აპარატი მოიცავს ისეთ გაგებას, როგორიცაა ატრაქტორი (პროცესის, ევოლუციის - ტრაექტორიის საბოლოო სახე), ასევე ცნებებს ბიფურკაცია, ფლუქტუაცია, ფრაკტალურობა, დისიპატიური სტრუქტურები და თვითორგანიზება.¹

ჯ. ჰომსმა აღწერა ჯგუფური დინამიკის კლასიკური მოდელი, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს ქვევის ორ მოდელს: მოსალოდნელსა და სპონტანურს. მოსალოდნელია ქვევა, რომელსაც კომპანიის ხელმძღვანელობა მოელის კონკრეტულ სიტუაციაში, მაგალითად პუნქტუალურობა, კლიენტების პატივისცემა და კოლეგებისადმი დახმარების აღმოჩენა, ხოლო სპონტანური ქვევის წინასწარ პროგნოზირება თითქმის შეუძლებელია და სწორედ ამიტომ ეშინიათ მენეჯერებს სპონტანური ქვევის და ცდილობენ ის პროგნოზირებადი გახადონ, ან თავი აარიდონ სიტუაციებს, სადაც მოცემული ქვევა შეიძლება გამოვლინდეს.

ჯ. ჰომანსის ჯგუფური დინამიკის მოდელი აღწერს ჯგუფის წევრების ურთიერთობებს ტერმინებში „ინტერაქცია“ და „დამოკიდებულება“. ყოველმა პარამეტრმა შეიძლება მიიღოს როგორც მოსალოდნელი, ასევე სპონტანური ფორმა. ინტერაქცია არის პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია და კონტაქტები. ურთიერთობები გულისხმობს გრძნობებს, მითითებებს, დარწმუნებასა და ჯგუფის წევრების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს.²

¹ მახარაშვილი ი., ბერიკაშვილი ლ., გეჩბაია ბ., ცხადაძე ბ. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი 2017, 25 გვ.,

² ფარესაშვილი ნ., ქემელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქვევა, ი ნაწილი, 2010 წ. 138 გვ.

სინერგეტიკის საგნის სპეციფიკა ისაა, რომ იგი ხაზობრივი აზროვნების თვალსაზრისით, დია სისტემებში შეისწავლის თვითორგანიზაციის პროცესებს. ამ შემთხვევაში, გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს რთულად ორგანიზებული არათანაბარი სისტემები, რომლებიც ისწრაფვიან ქაოსიდან წესრიგიანობისაკენ ან პირიქით – გადადიან სხვადასხვა სტადიაში.

თვითორგანიზება არის მოწესრიგებულობის, ურთიერთობების, ურთიერთკავშირებისა და შეზღუდულობათა თვითნებურად წარმოშობილი პროცესი, რაც მეტად მნიშვნელოვანია თანამედროვე მართვაში.¹ თვითორგანიზების პროცესი ჯგუფების, და მითუმეტეს გუნდების შემთხვევაში ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგანაც გუნდი, როგორც თვითმართვადი სოციალური სისტემა, თავად ახორციელებს თვითორგანიზებას. ვინაიდან ყველა გუნდი განსხვავდება მახასიათებლების მიხედვით, სინერგიის მიღწევაც განსხვავებული მექანიზმების გამოყენებითაა შესაძლებელი. თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ სინერგეტიკა დისციპლინათმორისი კვლევის საგანია, უპრიანი იქნება სხვადასხვა დარგის სპეციალისტების შეხედულებების შეჯერება, რათა მისი ეფექტი კიდევ უფრო მეტად იქნეს გათავისებული მმართველი აპარატის წარმომადგენელთა მხრიდან.

2.1. ნახაზი² სახით, წარმოვადგენთ სინერგეტიკული მიდგომის ძირითად შემადგენლებს.

¹ მახარაშვილი ი., ბერიკაშვილი ლ., გეჩბაია ბ., ცხადაძე ბ. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი 2017, 27 გვ.,

² 2.1 ნახაზი წყარო: მახარაშვილი ი., ბერიკაშვილი ლ., გეჩბაია ბ., ცხადაძე ბ. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი 2017, 29-30 გვ.,

თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

ნახაზი 2.1. სინერგეტიკული მიდგომის ძირითად შემადგენლები

სინერგეტიკული მიდგომის ძირითადი შემადგენლები		
ძირითადი მაჩვენებლები	პრინციპები	მეთოდები
❖ თვითორგანიზაცია	❖ სისტემათა არახაზოვნების და არათანაბრადწონადობის იდეის შესახებ	❖ დიალოგი
❖ გახსნილობა		
❖ არახაზოვნება	❖ იდეა ქაოსის კონსტრუქციული როლის შესახებ	❖ სცენარული აზროვნების მეთოდი
❖ არათანაბრადწონადობა		
❖ ბიფურკაცია		
❖ ატრაქტორი	❖ იდეა სიმყარისა და არასიმყარის, აუცილებლობისა და შემთხვევითობის მნიშვნელობის შესახებ	❖ ექსპერტული შეფასებების
❖ ენტროპია		
	❖ იდეა სრული და ზუსტი პროგნოზის შეუძლებლობის შესახებ	❖ პრობლემურ - საძიებო
	❖ იდეა რეზონანსული ზემოქმედების შესახებ და სხვ.	❖

ინტელექტუალური რესურსების კაპიტალის კვლავწარმოების პროცესში თვითორგანიზების პროცესი საკმაოდ რთულია, რადგან სისტემა მოიცავს განსაზღვრული რაოდენობის ურთიერთდაკავშირებულ რთულ კომპონენტს, რომელთა შორის კავშირი ემყარება გარკვეული სახის სტრუქტურას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს სისტემის მთლიანობა. სისტემა მხოლოდ თავისი კომპონენტების ურთიერთქმედების შედეგად წარმოაჩენს ემერჯენტულ თვისებებს.

სისტემური ეფექტი მქადავდება იმით, რომ მთელი ყოველთვის თვისებრივად განსხვავდება მისი შემადგენელი ნაწილების უბრალო ჯამისგან. სისტემის იდენტიფიკაცია ხდება იმ მახასიათებლების საფუძველზე, რომლებითაც იგი განსხვავდება სისტემის გარე მოვლენებისგან.¹ სისტემის ელემენტებს სისტემის შიგნით აქვთ ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება, ასევე მთლიან სისტემას გარე მოვლენებთან აქვს ურთიერთკავშირი და ურთიერთზემოქმედება. გარემოში მიმდინარე მოვლენები პირდაპირი და ირიბი ფორმით ზეგავლენას ახდენენ სისტემის ფუნქციონირებაზე. სწორედ ამ პროცესში ინტელექტუალური კაპიტალი უზრუნველყოფს სისტემის მიმართულებასა და თვითორგანიზებულობას სინერგიის ეფექტის მეშვეობით.

2.2. მწარმოებლური გუნდის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მახასიათებლების უზრუნველყოფის მექანიზმები

გუნდის ფორმირებას ორგანიზაციები რამდენი სტადიის ანალიზის მეშვეობით ახორციელებენ. ფორმირების სტადიაზე გუნდის წევრები ეცნობიან ერთმანეთს. ამ ეტაპზე, ფაქტობრივად, ხდება გუნდში შესვლა, იბადება უამრავი კითხვა და რაც მთავარია, ინდივიდები ცდილობენ გააცნობიერონ, თუ რა შედეგებს მოუტანს მათ გუნდში მოღვაწეობა. „ქარიშხლის“ სტადია განსაზღვრავს ძლიერ ემოციურ შესაძლებლობას. ამ ეტაპზე კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა საკმაოდ მაღალია. ნორმირების პროცესში კონკრეტულ

¹ ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2007, 33 გვ.

გუნდში ხდება ნორმატივების შეჯერება და ჯგუფის წევრების ინტეგრაცია. შემოქმედებითობის სტადიაზე ჯგუფი უკვე ჩამოყალიბებულია და მას შეუძლია ქმედითი გადაწყვეტილებების მიღება.

დაკვირვებამ და კვლევებმა ცხადყო, რომ მენეჯერებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილონ ისეთ მნიშვნელოვან საკითხზე, როგორცაა გუნდისთვის დაკისრებული დავალების ბუნება. განსხვავებული დავალებების შესრულება გუნდს განსხვავებულ მოთხოვნებს უყენებს. როდესაც დავალება ნათელია, გუნდის წევრებს უადვილდებათ ერთად მუშაობა, მათ იციან, თუ რის მიღწევას ცდილობენ, მაგრამ რაც უფრო რთულია დავალება, მით უფრო ძნელია გუნდური ეფექტიანობის მიღწევა; ასეთი დავალებების შესრულება მოითხოვს დიდი მოცულობის ინფორმაციის გაცვლას და ინტენსიურ ურთიერთქმედებას და ეს ყველაფერი მიმდინარეობს გაურკვევლობის და განუსაზღვრელობის პირობებში. იმისათვის, რომ გუნდმა შეასრულოს რთული დავალება და მიაღწიოს სასურველ შედეგს, გუნდის წევრებმა თავიანთი ტალანტებისა და რესურსების სრული მობილიზება და მათი სწორად გამოყენება უნდა მოახერხონ. მიუხედავად იმისა, რომ გუნდს უწევს რთული დავალებების შესრულება, როგორც წესი, გუნდის წევრები გამოირჩევიან კმაყოფილების მაღალი დონით.

იმისათვის, რომ გავაანალიზოთ გუნდური დავალების ბუნება, საჭიროა, განვიხილოთ იგი ტექნიკური და სოციალური მოთხოვნების ჭრილში. გუნდური დავალების ტექნიკური მოთხოვნების ჭრილში განხილვა მოიცავს იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად რუტინულია იგი, რამდენად რთულია და რა რაოდენობით ინფორმაციას საჭიროებს. გუნდური დავალების სოციალური მოთხოვნების ჭრილში განხილვა კი მოიაზრებს მუშაობისას ისეთი საკითხების გათვალისწინებას, როგორებიცაა ინტერპერსონალური ურთიერთობები, თვითკმაყოფილება, დავები და სხვა. დავალებები, რომლებიც გამოირჩევიან ტექნიკური მოთხოვნების სირთულით, საჭიროებენ უნიკალური გა-

დაწყვეტილების მიღებას, ხოლო სოციალური მოთხოვნების მხრივ რთული დავალებები - ართულებენ დავალების შესრულებისთვის საჭირო მეთოდებზე და საშუალებებზე შეთანხმების მიღწევას.

გუნდის ზომამ შეიძლება იქონიოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა გუნდის ეფექტიანობაზე. გუნდის ზომის ზრდასთან ერთად, იზრდება დავალების დანაწევრების შესაძლებლობა და შესაბამისად - ამოცანების წარმატებით შესრულების ალბათობა, რაც ზრდის როგორც გუნდის ეფექტიანობას, ასევე გუნდის წევრების კმაყოფილების დონეს. თუმცა, ეს „მუშაობს“ კონკრეტულ საზღვრამდე და თუ გუნდის მოცულობა გადააჭარბებს გარკვეულ დონეს, იზრდება იმის ალბათობა, რომ წარმოიქმნას კომუნიკაციის და კოორდინაციის პრობლემები, ამასთანავე, კმაყოფილების დონეც მცირდება, იზრდება გაცდენების რაოდენობა და რთულდება შეკრებისთვის საჭირო დროისა და ადგილის მოძებნა. ამ პროცესს თან ახლავს სოციალური სიზარმაცის გამოვლენის მაღალი ალბათობა.

მრავალი მეცნიერის კვლევებით დგინდება, რომ კრეატიული და პრობლემის გადამჭრელი გუნდების იდეალური ზომა არის 5-იდან 7 წევრამდე. თუ გუნდი ძალიან პატარაა, მაშინ პასუხისმგებლობა გუნდის წევრებს შორის ადეკვატურად ვერ განაწილდება ამოცანებისა და მიზნების სირთულიდან და მოცულობიდან გამომდინარე; თუ გუნდი შედგება 7-ზე მეტი წევრისგან, ამ შემთხვევაში გუნდის წევრებს შეიძლება გაუჭირდეთ დისკუსიაში ჩართვა, იდეების შეთავაზება და თავისი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა. დიდი მოცულობის გუნდი უფრო მეტად არის მიდრეკილი იმისკენ, რომ მართული იყოს გუნდის აგრესიული წევრების მიერ და გუნდი დაყოფილი იყოს კოალიციებად. როდესაც საკითხის გადასაწყვეტად ხმის მიცემა ხდება, საჭირო უპირატესობა ენიჭება კენტწევრიან გუნდებს, რადგან კენტწევრიანი გუნდები ხმების თანაბრად განაწილების პრობლემის თავიდან აცილების შესაძლებლობას იძლევა. ისეთი საკითხების განხილვისას, რომლებიც მეტ სიფრთხილეს საჭიროებენ უპირატე-

სობა ენიჭება ლუწწევრიან გუნდებს. ლუწწევრიანი გუნდები აიძულებენ მის წევრებს, რომ უთანხმოებას დაუპირისპირდნენ და ჩიხიდან გამოსასვლელი გზა იპოვონ, ხოლო კენტწევრიანი გუნდები პრობლემას ხმათა უმრავლესობით წყვეტენ.

გუნდის შემადგენლობაში გასათვალისწინებელია უნარები, პიროვნული მახასიათებლები და გამოცდილება. გუნდის შედგენისას აუცილებელია, შევარჩიოთ ისეთი ადამიანები, რომლებიც გუნდის დანარჩენ წევრებთან კარგ ურთიერთობას დაამყარებენ და შესაბამისად შეძლებენ მათთან ერთად კოორდინირებულად მუშაობას. უმჯობესია, მენეჯერებმა გაითვალისწინონ გუნდის წევრების მიზნებისა და ინტერესების სფეროების თანხვედრა გუნდის მიზნებსა და შესასრულებელი დავალებების სფეროებთან. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის წევრების შერჩევა მოხდეს მათი უნარებისა და კომპეტენციების მიხედვით, რომლებიც საჭიროა გუნდის მიზნების მიღწევისა და ამოცანების გადაჭრისთვის.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მხოლოდ საჭირო უნარებით ვერ მივიღებთ სასურველ შედეგს, ამასთან ერთად, საჭიროა გუნდური მუშაობაც. იმ შემთხვევაში, თუკი გუნდი დაკომპლექტებულია მრავალფეროვანი უნარებისა და კომპეტენციების მქონე წევრებით და გუნდი მაინც ვერ აღწევს წარმატებას, ამის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს გუნდური მუშაობის ნაკლებობა, რაც, თავის მხრივ, გამოწვეულია გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობის პრობლემებით.

მკვლევარმა ბელბინმა ჩამოაყალიბა რამდენიმე მნიშვნელოვანი განსხვავება ჯგუფებსა და გუნდებს შორის. ყველაზე დიდი განმასხვავებელი არის ზომა: ჯგუფებმა შეიძლება მოიცვას ნებისმიერი რაოდენობის ადამიანთა ერთობა, ხოლო გუნდები უფრო პატარა ზომისაა და იდეალურ შემთხვევაში (მისი აზრით), მოიცავს 4-დან 6-მდე ადამიანს. გუნდს ჯგუფისაგან ასევე განასხვავებს ლიდერის განსხვავებული ფუნქცია. გუნდში ლიდერობა დაბალანსებულია გუნდის წევრებს შორის, ხოლო ჯგუფებში, როგორც წესი, გამოიყოფა მხოლოდ

ერთი კონკრეტული ლიდერი. მის ნაშრომებში ჯგუფი განხილულია ზოგად ასპექტში, მაშინ როდესაც გუნდი - მხოლოდ სპეციფიკურ კონტექსტში. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა გუნდი არის ამავდროულად ჯგუფიც, ეს არ ნიშნავს რომ ყველა ჯგუფი არის გუნდი. ასევე მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანის განვითარებისა და ჩამოყალიბების ხარისხი.

გუნდის შემადგენლობის მნიშვნელოვანი ასპექტი არის მისი **მრავალფეროვნება**. გუნდში განსხვავებული ღირებულებების, ფასეულობების, პიროვნული დამოკიდებულებების, მახასიათებლებისა და სხვადასხვა გამოცდილების არსებობამ, შეიძლება, წარმოშვას როგორც ახალი შესაძლებლობები, ასევე ურთულესი პრობლემებიც. ამ თვალსაზრისით, განსხვავებული მიდგომებია ჰომოგენურ და ჰეტეროგენულ გუნდებში. პირველი სახის გუნდში, ურთიერთობის დაბალანსების მიუხედავად, შედეგის მიღწევა საკმაოდ რთულია, მაშინ, როდესაც მეორეში, თუ გუნდის წევრებმა შეძლეს ერთად მუშაობა, ზემოაღნიშნული მრავალფეროვნება აღმოჩნდება წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყარო.

სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის დამუშავების შედეგად, სხვა მკვლევარების მსგავსად, ჩვენც მნიშვნელოვნად მივიჩნიეთ გუნდის **კოლექტიური ინტელექტი**, რომლის საშუალებითაც ჩვენ თავისუფლად გავართმევთ თავს ფართო სპექტრის დავალებებს. ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, არსებობს მაღალი კორელაცია გუნდის სოციალურ მგრძნობელობასა და გუნდში ქალების და მამაკაცების თანაფარდობას შორის. გარდა ჯგუფებისა, ორგანიზაციაში არსებობენ გუნდები, რომლებიც უფრო ეფექტურად საქმიანობენ, ვიდრე უბრალოდ ჯგუფები. გუნდი წარმოადგენს ადამიანთა მცირე ჯგუფს, რომელიც ერთობლივად ეწევა აქტიურ საქმიანობას იმ მიზნის მისაღწევად, რომელზეც ისინი კოლექტიურად აგებენ პასუხს.

გუნდის ფორმირება ხორციელდება რამდენიმე ეტაპის მიხედვით, რომლებიც წარმოდგენილია ნახაზზე 2.2. ამასთან, აღსანიშნა-

თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

ვია, რომ გუნდები წყვეტენ მნიშვნელოვან პრობლემებს, ვინაიდან ისინი გაერთიანებულნი არიან ერთი ძირითადი მიზნის გარშემო. გუნდურ გადაწყვეტილებებს ახასიათებთ როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეები. ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება სრული ინფორმაცია და მრავალფეროვანი ცოდნა და შეხედულებები, მეტი ალტერნატივა და განსხვავებული მიდგომები, ხოლო სუსტი მხარეებია ის გარემოებები, რომ მეტი დროა საჭირო გადაწყვეტილების მისაღებად, ხდება ზეწოლა თანხმობის მისაღწევად, დომინირებს 1 ან რამდენიმე წევრი (ფორმალური ან არაფორმალური ლიდერი) და ადგილი აქვს პასუხისმგებლობის გაურკვევლობას.

ნახაზი 2.2. გუნდის ფორმირების ეტაპები



წყარო: ნ. ფარესაშვილი, გ. ქემელაშვილი ორგანიზაციული ქცევა ნაწილი 1 გამომცემლობა უნივერსალი თბილისი 2010 გვ 187

ყოველი ჩვენგანი ინდივიდუალურად აღიქვამს კონკრეტულ მოვლენებს, რაც ნიშნავს იმას, რომ ერთსა და იმავე სიტუაციაში, ჩვენ მიერ, შესაძლებელია მიღებულ იქნეს განსხვავებული გადაწყვეტილება. ჩვენ მიერ კონკრეტული ფაქტების აღქმის პროცესი უკავშირდება ჩვენს ინდივიდუალურობას, გამოცდილებას, ასევე სისტემურ და სიტუაციურ ფაქტორებს. აღქმის არაერთგვაროვნების მიზეზები განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ აღამიანებს, გარდა იმისა, რომ აქვთ უნიკალური პიროვნული მახასიათებლები, განსხვავებული მოთხოვნილება და გამოცდილება, ასევე წარმოადგენენ სხვადასხვა კულტურის, სოციალური წრისა და ღირებულებების კუთვნილებას. ამიტომაცაა, რომ ზოგიერთი მეცნიერთა აზრით, ეს არის ე. წ. სელექციური აღქმის პროცესი, როდესაც აღამიანის ყურადღებას, პირველ რიგში, იზიდავს სამუშაო გარემოს ის თავისებურება, რომელიც შეესაბამება ან აძლიერებს მის ინდივიდუალურ მოლოდინს.

აღამიანის ქცევის განსაზღვრა საკმაოდ რთულია, მითუმეტეს, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. არსებობს საკმაოდ ბევრი მახასიათებელი და ცვლადი, რომელიც სისტემატურ ზემოქმედებას ახდენს აღამიანის ქცევაზე. თუმცა, ყველაზე მნიშვნელოვანია აღქმა, დამოკიდებულება, პიროვნულობა. მათზე დაკვირვებითა და გაანალიზებით, მენეჯერები შეძლებენ, მიიღონ საკმაოდ პროდუქტული გადაწყვეტილება სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში, რადგან სწორედ ეს მახასიათებლები წარმოადგენენ მოტივაციის, ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის საფუძველს.

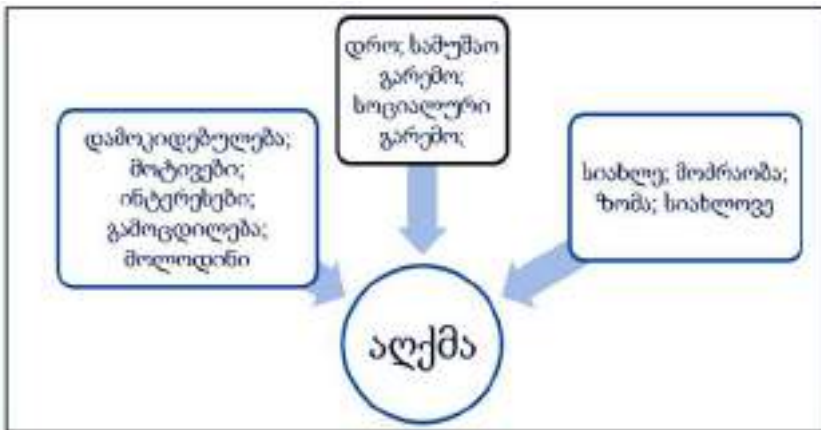
ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში აუცილებელია ინდივიდუალური განსხვავებების ამოცნობა, რადგან მისი გათვალისწინების შედეგად შესაძლებელია ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება. ინდივიდუალური განსხვავებების დასადგენად მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ განსხვავებები, მახასიათებლები და ინდივიდუალურ

თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები. მნიშვნელოვანია პერსონალის ურთიერთობების დაბალანსება და მათ შორის არსებული განსხვავებების აღმოჩენა, მოსალოდნელი კავშირების პროგნოზირება. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს მენეჯერებს შედეგების გაუმჯობესებაში.

სელექციური აღქმა არც თუ იშვიათად ხდება, შრომის პროცესში, ცალკეული მომენტების არასწორი განმარტების მიზეზი. ხელმძღვანელებმა უნდა გააანალიზონ თანამშრომლების განსაკუთრებულობისა და აღქმის თავისებურების შედეგი. ასევე, გასათვალისწინებელია, გუნდის წევრთა ემოციური მდგრადობა, რის საფუძველზეც მოხდება ინდივიდუალური მიდგომის შერჩევა. აღქმის პროცესში მონაწილეობს სამი მხარე: აღმქმელი, სამიზნე ობიექტი, სიტუაცია. აღქმაზე ზემოქმედი ფაქტორები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ ნახაზი 2.3. სახით.

ნახაზი 2.3.



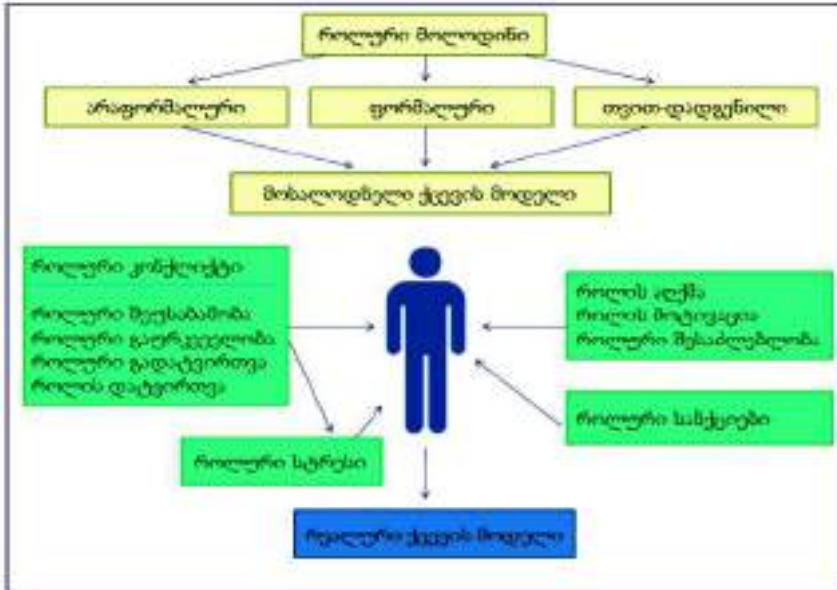
წყარო: სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი ორგანიზაციული ქცევის შესავალი - ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი 2009 წელი გვ. 66

თითოული ეს ფაქტორი მნიშვნელოვნად რეაგირებს აღქმის პროცესზე და განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ გამოიყურება ინდივიდისათვის კონკრეტული მოვლენა.

სინერგიის მიღწევის მიზნით, აუცილებელია, ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია და მიზნები, ხოლო ჯილდოები ფოკუსირებული იყოს არა მხოლოდ ინდივიდუალურ მიღწევებზე, არამედ გუნდურ მიღწევებზეც. სინერგიის მიღწევის მიზნით, აუცილებელია დავალების შესრულებისთვის საჭირო ისეთი რესურსები, როგორებიცაა: კარგად დაგეგმილი ბიუჯეტი, საჭირო ინფორმაცია, ჰარმონიული სამუშაო გარემო, მკაცრად განსაზღვრული გონივრული ვადები, თანამედროვე ტექნოლოგიები და სხვა. საჭირო რესურსების არსებობა ძალიან დიდ როლს თამაშობს გუნდის წარმატებაში.

ისევე, როგორც ფორმალურ ჯგუფში, გუნდშიც არსებობს **როლური მოლოდინები**. როლური მოლოდინი მიღებულია ფორმალურად და აღწერს იმ ქცევას, რომელიც მოსალოდნელია წევრებისაგან, ასევე მის ვალდებულებებსა და მოვალეობებს. როლური მოლოდინი თავის ასახვას ჰპოვებს წესებში, დასაქმების ხელშეკრულებებში, რეგულაციებში და სამუშაოს აღწერაში. კონკრეტული ამოცანა, თავისი სტრუქტურიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე, მოიცავს ფორმალურ როლურ მოლოდინს, თუმცა, შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს როლურ მოლოდინს, რომელსაც არ აქვს ფორმალური სახე. არსებობს კონკრეტული ქცევის მოდელები, რომელსაც მენეჯერები და სხვა დასაქმებულები შეიძლება ელოდნენ გუნდის რომელიმე წევრისგან. ასეთი სახის მოლოდინი მქდავანდება ხელმძღვანელთან დამოკიდებულებაში, ეთიკური ნორმების გათავისებაში, პასუხისმგებლობისა და ვალდებულებების გაცნობიერებაში. წევრები შეიძლება შეგნებულად ვერ აცნობიერებდნენ ამ არაფორმალურ მოლოდინებს, მაგრამ მაინც ემსახურებოდნენ ქცევის მნიშვნელოვან დეტერმინანტებს.

ნახაზი 2.4. რეალური ქცევის მოდელი¹



წყარო: Management&Organisational Behaviour- Laurie J. Mullins, 10th edition, 2013

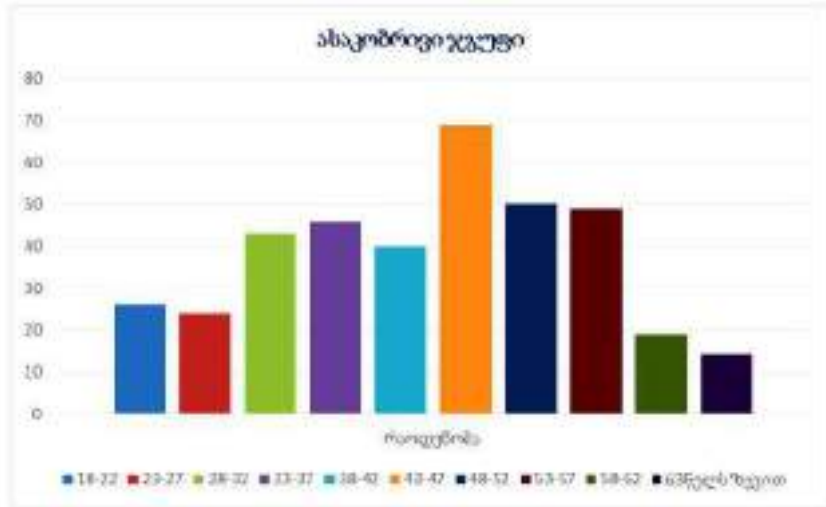
პერსონალი ხშირად თავად აყალიბებს საკუთარ როლურ მოლოდინს. ძირითადად, ეს ეხება მაღალი თანამდებობისა და ძალაუფლების მქონე პირებსა და ასევე, ლიდერის უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანებს, თუმცა, ასევე ხშირია კონკრეტულ პროფესიულ, ტექნიკურ ან სამეცნიერო ჯგუფებში. ეს საკითხი იმდენადაა მნიშვნელოვანი ჩვენთვის, რამდენადაც გუნდში ძალზე მნიშვნელოვანია როლური შეუსაბამობა, როლის გაურკვევლობა, როლის გადატვირთვა, რო-

¹ Management&Organisational Behaviour- Laurie J. Mullins, 10th edition, 2013

ლების დაუტვირთაობა. ამ საკითხებს უკავშირდება ყველა ის პრობლემური არეალი, რომელიც ასოცირდება როლური მოლოდინების შექმნასთან.

ქვემოთ მოყვანილია ჩვენ მიერ გამოკითხული 401 რესპოდენტის გამოკითხვის ანალიზი. გამოკითხულთა ძალზე მცირე რაოდენობამ - 0,7% - თავი აარიდა რამდენიმე კითხვაზე პასუხს. რესპოდენტები დავაჯგუფეთ შუალედური ასაკობრივი ნიშნით 5 წლიანი შუალედებით, რაც გამოწვეული იყო ჩვენი სურვილით, დეტალურად დაგვედგინა თითოეული ასაკობრივი ჯგუფის შეხედულება, პოზიცია, კარიერული ზრდის შესაძლებლობა და დამოკიდებულება სხვადასხვა საკითხებთან მიმართებაში.

დიაგრამა 2.1. რესპოდენტთა ასაკობრივი ჯგუფი



რესპოდენტთა 53% კმაყოფილება გამოთქვა დაკავებული პოზიციით, ნაწილობრივ კმაყოფილი აღმოჩნდა 43%, 4% - უკმაყოფილო.

თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

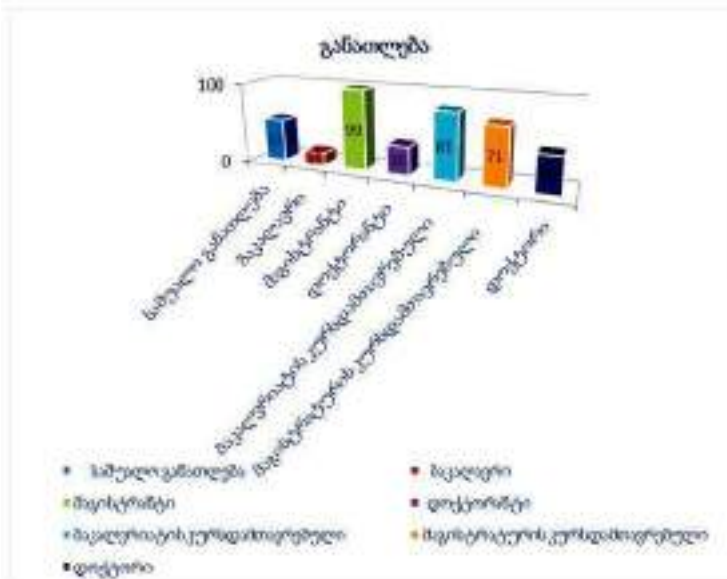
ვფიქრობთ, რომ ნაწილობრივ კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების პროცენტული მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია, რაც, რა თქმა უნდა, უკავშირდება მმართველობით კურსს. ასევე საინტერესოა კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების დონის განხილვის პარალელურად, განხილულიყო განათლების დონეც. გამოკითხულ რესპოდენტთაგან მხოლოდ 56 იყო საშუალო განათლებით, 149 სწავლების ყველა საფეხურის სტუდენტია, 196 კი სწავლების სამივე საფეხურის კურსდამთავრებული. მათგან 103 დასაქმებულია საჯარო სექტორში, 298 კი - კერძო სექტორში. ჩვენ დაგვაინტერესა ერთ სამუშაო ადგილზე, კერძოდ - ბოლო დამსაქმებელთან გამოკითხულ პირთა სამუშაო სტატუსი. გამოკითხვამ გვაჩვენა, რომ ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი მივიღეთ 3-5 წლის მონაცემში - 119, 6-10 წელი - 114, 11 წელზე მეტი ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის მაჩვენებელი - 92 და ყველაზე მცირე მაჩვენებელი - 1 წელზე ნაკლები - 25 რესპოდენტი.

სამსახურისადმი რესპოდენტთა კმაყოფილების დონის განსასაზღვრად, უნდა გავითვალისწინოთ დამსაქმებელთან მუშაობის ხანგრძლივობაც. ბოლო დასაქმების ადგილზე რესპოდენტთა სამუშაო გამოცდილების კვლევის შედეგად, გამოვლინდა შემდეგი ციფრობრივი მაჩვენებლები: რესპოდენტთა 6% - 1 წელზე ნაკლებია დასაქმებული ბოლო სამუშაო ადგილზე, რესპოდენტთა 13% - 1-2 წ., რესპოდენტთა 30% დასაქმებულია 3-5 წ., რესპოდენტთა 28% - 6-10 წ., 23% კი - 11 წელზე მეტია დასაქმებული. ეს არ არის ცუდი მაჩვენებელი, თუმცა, გასათვალისწინებელია რესპოდენტთა ასაკობრივი ქრილიც.

დიაგრამა 2.2. ბოლო დამსაქმებელთან მუშაობის ხანგრძლივობა



დიაგრამა 2.3. რესპოდენტთა განათლების დონე



2. 3 ორგანიზაციაში შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფა

გუნდები წარმატებულები არიან მაშინ, როდესაც მათ შორის ერთიანობა და ურთიერთანამშრომლობაა. როგორც მკვლევარი კრაინერი აღნიშნავს, გუნდის საბოლოო მიზანამდე მიღწევასა და წარმატებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს გუნდის წევრების ერთმანეთისაგან განსხვავებული ინდივიდუალური უნარ-ჩვევებიც. გუნდმა გამართულად რომ იმუშაოს, საჭიროა სხვადასხვა ქცევისა და შესაძლებლობების მქონე ინდივიდების გაერთიანება. უნარების და კომპეტენციების მიხედვით გუნდის წევრთა ერთი ნაწილი ამოცანების შესრულებაზე, მეორე - პრობლემების გადაჭრაზე, მესამე კი კონკრეტული ფუნქციების (დაგეგმვა, კონტროლი და სხვა) განხორციელებაზე უნდა იყოს ორიენტირებული.

გუნდებისთვის დამახასიათებელია მკაცრად გამიჯნული როლები, რომელთა შესრულებაც მათ საქმიანობის პროცესში უწყვეტ. ფუნქციის ანუ როლის განუსაზღვრელობა საქმიანობას აფერხებს და პრობლემებსაც ქმნის. ამ შემთხვევაში, შესაძლოა, თანამშრომლებმა ვერ გაინაწილონ შესასრულებელი სამუშაო, ანდა პირიქით - ერთმანეთის იმედად დატოვონ ის და საბოლოო შედეგს ვერ მიაღწიონ. ამასთანავე, უნდა გამოირიცხოს თანამშრომლების მოვალეობებით გადატვირთვა ან არასაკმარისი დატვირთვა. ამიტომ, მენეჯერმა, პიროვნების შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ყოველთვის თანაბრად და სწორად უნდა გადაანაწილოს ფუნქცია-მოვალეობები და უზრუნველყოს გუნდის თითოეული წევრის ქმედითუნარიანობა¹.

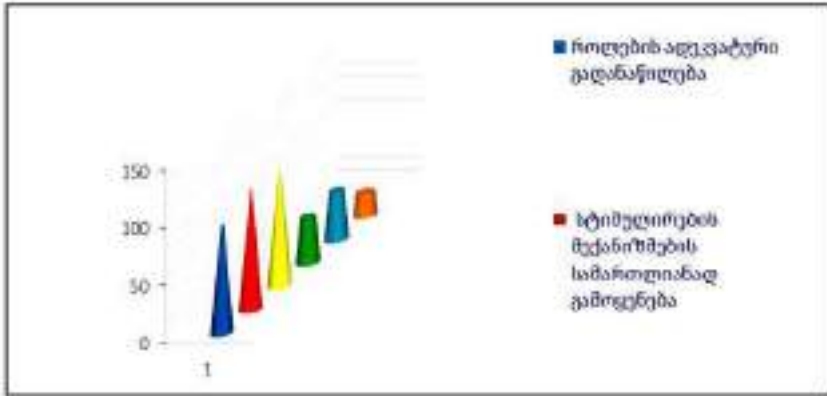
ძალზე მნიშვნელოვანია გუნდებში ნებისმიერი დაპირისპირების აცილება, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა ფაქტორით (შურით,

¹ ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევა, მე-2 ნაწილი, თბილისი 2010, გამომცემლობა უნივერსალი“;

სტრესით, შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობით...) იყოს გამოწვეული. ამისათვის, მენეჯერებმა ჯგუფში მეგობრული და დადებითი ატმოსფერო უნდა შექმნან. უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ გუნდებში ხშირად ძალიან ბევრი იდეა ჩნდება, მაგრამ ყველას განხორციელება ორგანიზაციას არ შეუძლია.

გუნდის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს, როგორც გუნდის შესაძლებლობები, ასევე გუნდური პროცესებიც. გუნდის შესაძლებლობები განსაზღვრავს გუნდის საქმიანობის წარმატებულობას, ეს შესაძლებლობები არის საფუძველი იმისა, თუ როგორ წარიმართება უშუალოდ ამოცანების განაწილების, უკუკავშირისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები. გუნდის მიერ დავალების შესრულება დამოკიდებულია, ძირითადად, მათ ხელთ არსებულ ყველა სახის რესურსებზე, დავალებების ბუნებაზე, გუნდის ზომასა და შემადგენლობაზე, და რაც მთავარია, მმართველობით კურსზე. საინტერესო იყო ჩვენ მიერ გამოკითხული რესპოდენტების დამოკიდებულება იმ საკითხთან დაკავშირებით, თუ რა საშუალებებით უზრუნველყოფს მენეჯმენტი შიდა ინტეგრაციას. ჩვენი კვლევის სფეროს ერთ-ერთი საკითხი იყო მრავალფეროვნებისა და შიდა ინტეგრაციის გაუმჯობესების მექანიზმების ძიება სხვადასხვა ღონისძიების დანერგვის კუთხით, კერძოდ, როლების ადეკვატური გადანაწილება, სტიმულირების მექანიზმების სამართლიანად გამოყენება, ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება (ქცევითი წესები, ტრადიციები, ღირებულებები, ფასეულობები), ჰარმონიული სამუშაო კლიმატის არსებობა, ორგანიზაციული სწავლების სრულყოფა, ორგანიზაციულ მიზნებზე დასაქმებულთა მიზნების დაქვემდებარება.

დიაგრამა 2.4. მენეჯერთა მიერ შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოყენება.



ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ თანამშრომლების საკმაოდ დიდ ყურადღებას ამახვილებენ შიდა ინტეგრაციის პროცესზე და არცთუ უმიზეზოდ ასახელებენ, რომ ამ პროცესის სრულყოფისათვის მნიშვნელოვანია როლების ადეკვატური განაწილება პროფესიონალიზმისა და გამოცდილების გათვალისწინებით. გამოკითხულთა საკმაოდ დიდი ნაწილი აღიარებს სტიმულირების სამართლიანი სისტემის დანერგვის აუცილებლობასა და ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის დანერგვა-შენარჩუნებას. მისასალმებელია დასაქმებულთა მზაობა ორგანიზაციულ სწავლება-სთან დაკავშირებით. გამოკითხულთა შედარებით მცირე ნაწილი აღიარებს, რომ ორგანიზაციულ მიზნების შემუშავებაში მათი თანამონაწილეობა საკმაოდ დადებით ზეგავლენას მოახდენდა შიდა ინტეგრაციულ პროცესებზე.

საინტერესო აღმოჩნდა ასევე მენეჯერთა პოზიცია, რომელთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მათი სტიმულირების მექანიზმები სამართლიანადაა გამოყენებული და შიდა ინტეგრაციაც ძლიერი ორ-

განიზაციული კულტურის დამსახურებაა. თუმცა, დაქვემდებარებულები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან ორგანიზაციული სწავლების სრულყოფაზე, ჰარმონიული სამუშაო კლიმატის არსებობასა და ორგანიზაციულ მიზნებზე, დასაქმებულთა მიზნების დაქვემდებარებაზე ან თანაწყობაზე.

გლობალურ გარემოში გუნდების პოპულარობა მუდმივად იზრდება. გლობალური მენეჯერები, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში, უფრო მეტად აცნობიერებენ გუნდის ჩამოყალიბებით მიღებულ დამატებით სარგებელს. აღნიშნული სარგებელი შეიძლება იყოს გაუმჯობესებული და გაზრდილი პროდუქტიულობა; თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ ტრადიციული იერარქიული მმართველობისგან განსხვავებით გუნდები თავის წევრებს აძლევენ გარკვეულ თავისუფლებას, მაშინ შესაძლებელია სრულყოფილი მენეჯმენტის პირობებში გუნდის თითოეული წევრის მიერ სრულად მოხდეს ძალისხმევის დახარჯვა კონკრეტული ამოცანისა თუ მიზნის განხორციელებაზე. თავისუფლება კი მაღალი კმაყოფილების გრძნობას ბადებს, რაც ხელს უწყობს უკეთესი სამუშაო პირობების ჩამოყალიბებას.

თავი 3

მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

(კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით)

3.1. გუნდური მუშაობის სირთულეები ქართული კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში ორგანიზაციული ქცევის სისტემის ფუნდამენტს ქმნიან ინდივიდები, რომლებმაც გააერთიანეს თავიანთი ძალისხმევა მისი შექმნისათვის (მაგალითად, კომპანიის მესაკუთრეები), ასევე მენეჯერები, რომლებიც ამჟამად წარმართავენ მის საქმიანობას. ორგანიზაციის მენეჯმენტის ორგანიზაციული ქცევის ფილოსოფია (თეორიული მოდელი) მოიცავს მისი ხელმძღვანელებისა და მმართველების ვარაუდებისა და მრწამსის კომპლექსს კომპანიის საქმეების რეალურ მდგომარეობასთან, მისი წარმოებრივი საქმიანობის ამოცანებსა და შესაძლო იდეალურ სისტემასთან დაკავშირებით. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციული ქცევის ოთხი ძირითადი თეორიული მოდელის, კერძოდ: ავტორიტარული, სამეურვეო, მხარდამჭერი და კოლეგიალური მოდელების როლს¹. ორგანიზაციული ქცევის მოდელის არჩევანს მრავალი ფაქტორი გა-

¹ ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, გამოცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი, 2013 წელი., 61 გვ.

ნაპირობებს. ორგანიზაციული ქცევის მოდელებზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციისა და მისი მენეჯერების პრიორიტეტული ფილოსოფია, ხედვა, მისია და მიზნები. ასევე გარე ფაქტორები, რომლებიც ასევე ხშირ შემთხვევაში კონკრეტული მოდელის გამოყენებას განაპირობებს.

ორგანიზაციებში ინდივიდუალური და გარემო ფაქტორები გავლენას ახდენს ცალკეული ინდივიდების ქცევაზე და მათ მიერ განხორციელებული სამუშაოს შესრულების დონეზე. ცხადია, რომ მენეჯერები მათ დაქვემდებარებაში მყოფი პირებისაგან მოელიან დაგეგმილი შედეგის საუკეთესოდ შესრულებას. მენეჯერის ფუნქციათა შორის ერთ–ერთი მნიშვნელოვანია სასურველი შედეგის წინასწარ განსაზღვრა. თუმცა, ყოველთვის გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერი მიზნის განხორციელებისას, კონკრეტული სამუშაოს შესრულების ქმედებას თან ახლავს კონკრეტული ინდივიდისთვის დამახასიათებელი ქცევა, რომელიც დაკავშირებულია ბევრ ფაქტორთან. სწორედ ამ ფაქტორების წინასწარ განსაზღვრა და მართებული დაგეგმვა ზრდის მაღალი სამემსრულებლო ხარისხის მიღწევის ალბათობას. მენეჯერისათვის შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევას მოიცავს ისეთი ქმედებები, როგორებიცაა პრობლემების იდენტიფიცირება, დაგეგმვა, ორგანიზება და დასაქმებულთა მუშაობის კონტროლი და მამოტივირებელი სამუშაო გარემოს შექმნა დასაქმებულთათვის.

XX საკუნის 50-იანი წლების ბოლოს ლეონ ფესტინგერმა წამოაყენა **შემეცნებითი დისონანსის თეორია**, რომელიც დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის კავშირს ხსნის.¹ შემეცნებითი დისონანსი არის ნებისმიერი შეუსაბამობა, რომელიც ადამიანმა შეიძლება დაინახოს ორ და მეტ დამოკიდებულებას ან დამოკიდებულებებსა და

¹ Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, p. 67.

თავი 3. მხარეთაშორისი გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

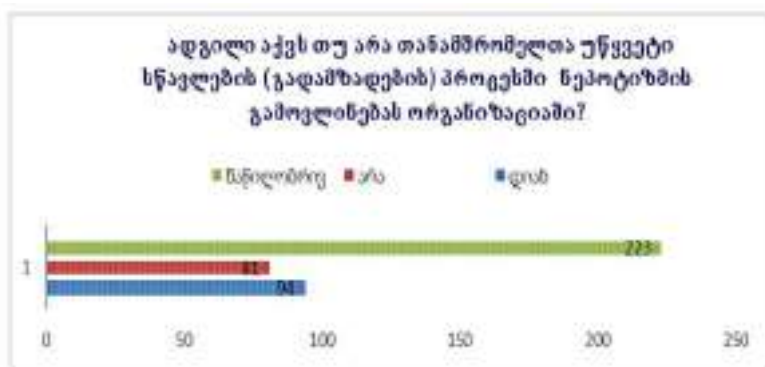
ქცევას შორის. ფესტინგერი ამტკიცებდა, რომ შეუსაბამობის ნებისმიერი ფორმა დისკომფორტს ქმნის, რის გამოც ადამიანები ეცდებიან დისონანსისა და აქედან გამომდინარე დისკომფორტის შემცირებას. ადამიანები მოძებნიან სტაბილურ მდგომარეობას, სადაც დისონანსი მინიმუმამდე იქნება შემცირებული.

შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევებზე ფოკუსირებით, მენეჯერები ეძებენ გზებს, რომ მიაღწიონ ოპტიმალურ შესრულებას. თუ დასაქმებულები არ მუშაობენ კარგად ან თანმიმდევრულად, მენეჯერებმა უნდა გამოიძიონ პრობლემა. ამისათვის საჭიროა, მუდმივად მოხდეს თანამშრომელთა შესაბამისი უნარებისა და შესაძლებლობების მონიტორინგი რათა შევამციროთ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემების აღმოცენების ალბათობა. ამასთანავე, მენეჯერები უნდა იყვნენ მუდმივ ძიებაში, რათა თანამედროვე სწრაფი ცვლილებებისა და ინოვაციების ეპოქაში, მოხდეს თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების მუდმივი ამაღლება სხვადასხვა გეგმიური ღონისძიებების მეშვეობით. აქ უკვე ცალსახად მნიშვნელოვანია როგორც მენეჯერის, ასევე დასაქმებულის პასუხისმგებლობის საკითხიც; არსებითია, თუ როგორ ღონისძიებებს მიმართავს მენეჯერი პრობლემების აღმოსაფხვრელად და რამდენად ადეკვატურად აცნობიერებს თანამშრომელი შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემას.

შესაბამისად, აუცილებელია მოხდეს თანამშრომელთა მუდმივი გადამზადება, უწყვეტი სწავლება. გამოკითხულთა 23% ფიქრობს, რომ მენეჯერები ახორციელებენ დასაქმებულთა უწყვეტი სწავლების პოლიტიკას, მაშინ როდესაც რესპოდენტთა 56% მიიჩნევს, რომ ნაწილობრივ ხდება დასაქმებულთა პროფესიული განვითარებაზე მიმართული კონკრეტული ღონისძიებების გატარება, 20% კი ფიქრობს, რომ ამ კუთხით ორგანიზაციაებში საერთოდ არაფერი კეთდება.

ასევე საინტერესო იყო, როგორ აფასებენ რესპოდენტები ნეპოტიზმის გამოვლინებას ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უწყვეტი სწავლების (გადამზადების) პროცესში (დიაგრამა 3.1.). თუმცა, სამწუხაროა, რომ სამართლიანობისა და დემოკრატიული პრინციპებით მმართველობითი კურსის პირობებში, რესპოდენტთა საკმაოდ დიდი ნაწილი აღიარებს, რომ კარიერული ზრდის ხელშემწყობი ღონისძიებების სისტემების გამოყენება ხდება სწორედ ნეპოტიზმის პირობებში. მხოლოდ გამოკითხულთა მცირე ნაწილმა 20% უარყო ნეპოტიზმის ფაქტები, მაშინ როდესაც 24% დარწმუნებით ადასტურებს ნეპოტიზმის გავლენით უწყვეტი პროგრამების განხორციელებას, ხოლო ყველაზე მაღალი პროცენტი - 56% - ნაწილობრივად მიიჩნევს ნეპოტიზმის გამოვლენის ფაქტებს, ანუ, არც უარყოფს და არც ადასტურებს მას; ამიტომ, ვიქრობთ, რომ ეს საკმაოდ საყურადღებო გარემოებაა, რადგან ის კატეგორიულად ეწინააღმდეგება სამართლიანობისა და დემოკრატიული მმართველობით პრინციპებს.

დიაგრამა 3.1. ორგანიზაციებში თანამშრომელთა უწყვეტი სწავლების (გადამზადების) პროცესში ნეპოტიზმის გამოვლინების მიმართ დამოკიდებულება



თავი 3. მხარმოქალური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

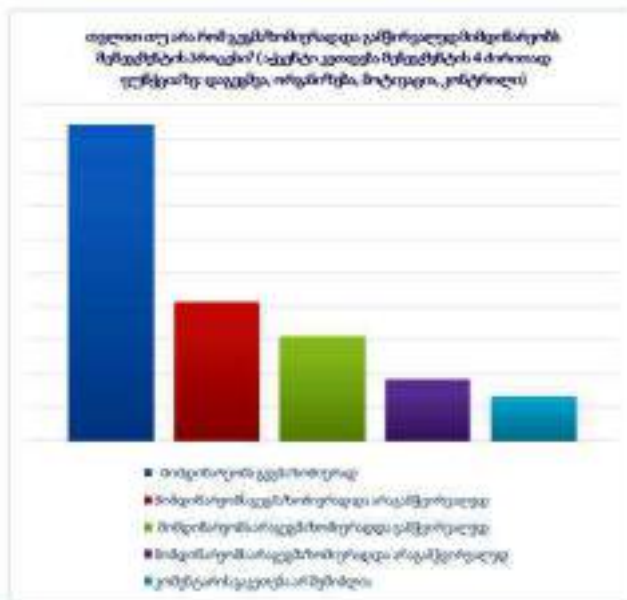
ჩვენთვის საინტერესოა მმართველობითი კურსი პერსონალთან მიმართებაში იმდენად, რამდენადაც მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად, ადამიანებს უყალიბდებათ კონკრეტული მოვლენებისა და პროცესებისადმი კონკრეტული დამოკიდებულებები, რაც მათი პროფესიონალიზმიდან, ფასეულობებიდან, ღირებულებები და ტრადიციებიდან გამომდინარეობს.

დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირია. აქედან გამომდინარე, კონკრეტული ქმედების მიმართ დამოკიდებულება კონკრეტულ ქცევას განაპირობებს. სხვადასხვა დროს, სხვადასხვა ქვეყანაში, მეცნიერთა მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგად განსხვავებული დასკვნები იქნა გაკებული დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის კავშირთან მიმართებაში. ზოგიერთი კვლევის მიხედვით, დამოკიდებულებები არ არის დაკავშირებული ქცევასთან ან, მათ შორის სუსტი კავშირი არსებობს. ამის მიუხედავად, ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ დამოკიდებულებებით, შესაძლებელია, ქცევის პროგნოზირებაც კი გაკეთდეს. მაგალითად, თუ ჩვენს კვლევაში გამოკვეთილი ნეპოტიზმის გამოვლენის ფაქტებს შევამცირებთ, ან აღმოვფხვრით და ამ ქმედების შესახებ ყველა იქნება ინფორმირებული, რა თქმა უნდა, ეს გამოიწვევს პერსონალის გააქტიურებას და სამუშაო შედეგის ამაღლებას მომავალი კარიერული ზრდის ხელშემწყობი ღონისძიებების ათვისების თვალსაზრისით.

ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ სამუშაოსთან დაკავშირებულ დამოკიდებულებებზე. აქ მოიაზრება პერსონალის მიერ სამუშაო გარემოს სხვადასხვა ასპექტის დადებითად ან უარყოფითად შეფასება. ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამ სამი დამოკიდებულების დადებითი განწყობისთვის აუცილებელია დაცული იქნეს ბალანსი ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულთა ინტერესებს შორის. დიაგრამა 1.3. გვიჩვენებს დაცულია თუ არა, ბალანსი

ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულების ინტერესებს შორის. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საკმაოდ მაღალმა პროცენტმა გაგვცა შუალედური პასუხი (ნაწილობრივ), რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი არ არიან კმაყოფილი ორგანიზაციის მიზნებსა და დასაქმებულების ინტერესებს შორის არსებული ბალანსით; 10% აცხადებს, რომ ამ ორ მაჩვენებელს შორის დისბალანსია. დანარჩენი რესპოდენტები, რომელთა შორის, ძირითადად, მმართველი პირები იყვნენ, თვლიან, რომ ბალანსი დაცულია. აქ ცხადად იკვეთება ჩვენ მიერ აღნიშნული განსხვავებული დამოკიდებულებები მოვლენათა შეფასების მიმართ.

დიაგრამა 3.2. მენეჯმენტის პროცესის გეგმაზომიერად და გამჭირვალედ მიმდინარეობის შესახებ თანამშრომელთა დამოკიდებულება

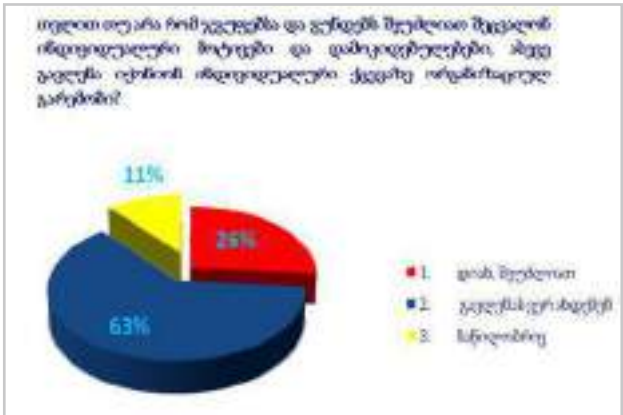


თავი 3. მხარეთაშორის გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

გეგმაზომიერად და გამჭირვალედ მენეჯმენტის პროცესის მიმდინარეობის შესახებ საკმაოდ მრავალფეროვანი პასუხები მივიღეთ. საკმაოდ მაღალმა პროცენტმა (47%) დადებითი პასუხი გაგვცა, თუმცა, ამის პარალელურად საკმაოდ მრავალფეროვანი პასუხები მივიღეთ არაგამჭირვალე და არაგეგმაზომიერ მმართველობით კურსთან დაკავშირებით, რაც, შესაძლებელია, გაუთვითცნობიერებლობის, ან სწორედ მენეჯმენტის პროცესის გაუმჭირვალეობის, ან საბოლოო შედეგებით დაუინტერესებლობით არის განპირობებული, რაც არასახარბიელო მდგომარეობაა.

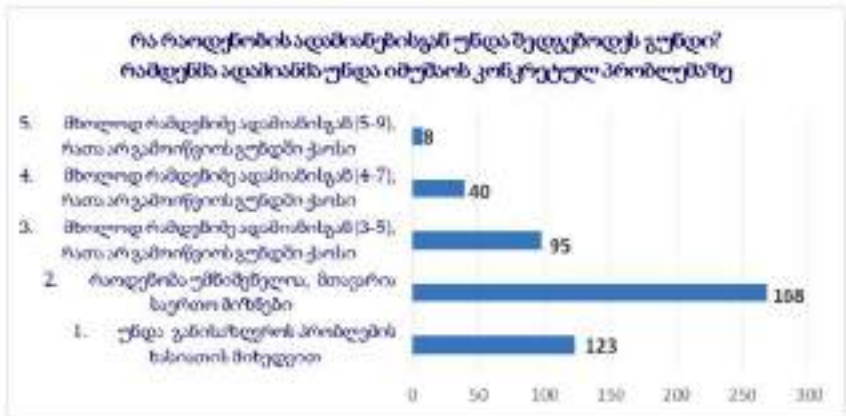
გუნდებთან მიმართებაში მნიშვნელოვანი იყო, თუ როგორ აღიქვამს პერსონალი საერთოდ გუნდებისა და ჯგუფების მნიშვნელობას, მათ ზეგავლენას ორგანიზაციულ ქცევაზე. თუმცა, 63% თვლის, რომ ჯგუფებსა და გუნდებს არ შეუძლიათ შეცვალონ ინდივიდუალური მოტივები და დამოკიდებულებები, ასევე გავლენა იქონიონ ინდივიდუალური ქცევაზე ორგანიზაციულ გარემოში. მხოლოდ 26% თვლის, რომ გუნდებს შეუძლიათ ორგანიზაციული კლიმატის შეცვლა.

დიაგრამა 3.3. გუნდების ზეგავლენა ინდივიდუალური მოტივებისა და დამოკიდებულებებზე



წინა თავებში, სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის დამუშავების შედეგად, ჩვენ გავაცანით მეცნიერთა შეხედულებებს გუნდის შემადგენლობისა და კონკრეტულ პრობლემაზე მომუშავე პერსონალის რაოდენობის შესახებ. საინტერესოა, თუ რამდენად მნიშვნელოვნად აღიქვამენ როგორც მენეჯერები, ასევე დაქვემდებარებულები გუნდის წევრთა რაოდენობის მნიშვნელობას. აქაც, პასუხთაგან ერთი განსაკუთრებულ ანალიზს მოითხოვს: გამოკითხულთა ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი მიიჩნევს, რომ გუნდის წევრთა რაოდენობა უმნიშვნელოა, მთავარია საერთო მიზნები; მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი ერგო მოსაზრებას, რომ გუნდის წევრების რაოდენობა უნდა განისაზღვროს პრობლემის ხასიათის მიხედვით; აქ, რა თქმა უნდა, პრობლემის სირთულე მნიშვნელოვანია, მაგრამ ორგანიზაციული ფორმა ემყარება გარკვეულ კანონზომიერებებს, რაც აუცილებლადაა გასათვალისწინებელი მენეჯერთა მხრიდან.

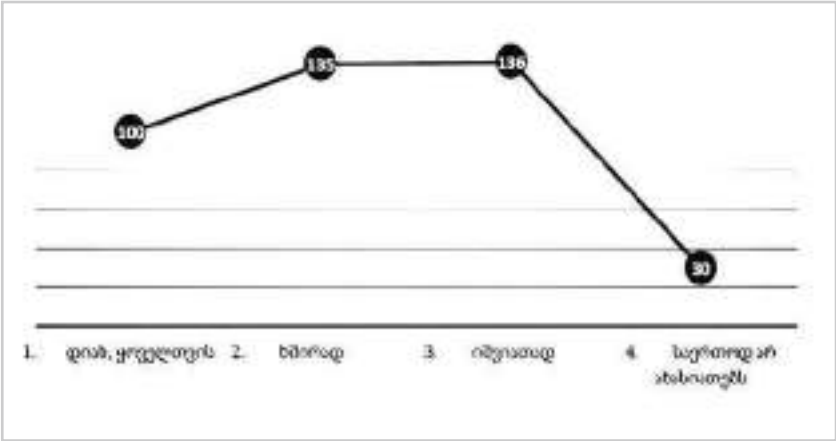
დიაგრამა 3.4. რა რაოდენობის ადამიანებისგან უნდა შედგებოდეს გუნდი? რამდენმა ადამიანმა უნდა იმუშაოს კონკრეტულ პრობლემაზე?



თავი 3. მხარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

საკმაოდ საინტერესო სურათი მივიღეთ ხელმძღვანელების მიერ კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღების შეფასების თაობაზე. რესპოდენტთა 59% თვლის, რომ ხელმძღვანელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ყოველთვის ან ხშირად კრეატიულია. ამ რესპოდენტებში იყვნენ მენეჯერები, რომლებიც სხვათა მიერ დელეგირებული დავალებების პარალელურ რეჟიმში, თვითონაც ახორციელებენ დელეგირებას და გადაწყვეტილებების მიღებას (შესაძლებელია, ეს მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი ამითაც იყოს განპირობებული); თუმცა, 34%-ის აზრით, ეს ძალზედ იშვიათი მოვლენაა; 7% კი თვლის, რომ ხელმძღვანელების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებში კრეატივი საერთოდ არაა.

დიაგრამა 3.5. თანამშრომელთა შეფასება ხელმძღვანელების მიერ კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღების სიხშირეზე



3.2. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის პროცესში გამოვლენილი პრობლემები (კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით)

ნებისმიერ ორგანიზაციაში საკადრო პოლიტიკის ეფექტიანად წარმართვა საკმაოდ რთული პროცესია. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ გლობალურ გარემოში არსებული გამოწვევების პარალელურ რეჟიმში ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მუდმივად უნდა იზრუნოს კადრების პროფესიული ნიშნით განვითარებაზე, რაც საკმაოდ რთული პროცესია. თუმცა, თუ გავითვალისწინებთ ინდივიდუალურ განსხვავებებს სხვადასხვა ნიშნისა და კატეგორიების მიხედვით, (მაგალითად შესაძლებლობები და უნარები, გამოცდილება, დემოგრაფია) მაშინ, შესაძლებელია, ურთულესი ამოცანების წარმატებით განხორციელება.

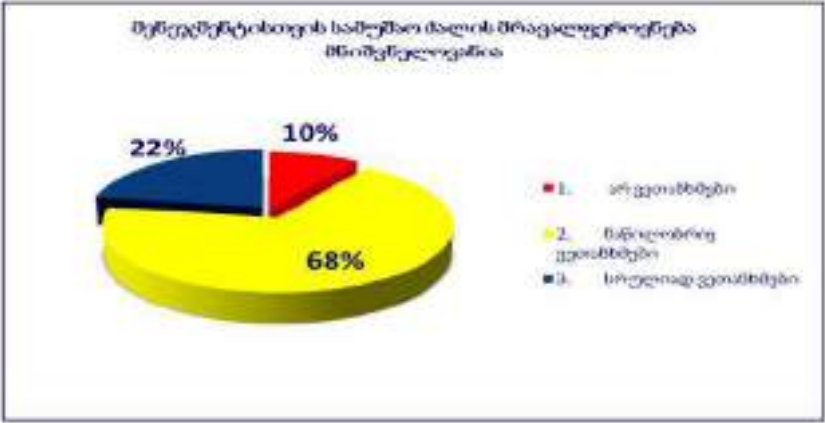
დაბრკოლებაა ის, რომ ხშირ შემთხვევაში, როგორც მენეჯერებს, ასევე რიგით თანამშრომლებს არ აქვთ გათავისებულები და გაცნობიერებული რაოდენ მნიშვნელოვანია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება.

საკმაოდ საინტერესო შედეგი მივიღეთ კვლევის შედეგების დამუშავების შედეგად. როგორც დიაგრამაზე ვხედავთ, რესპოდენტთა 68% ნაწილობრივ ეთანხმება სამუშაო ძალის მნიშვნელობის აუცილებლობას სამუშაო ადგილებზე, 10% კი ნეგატიურ დამოკიდებულებას ავლენს მრავალფეროვნების მიმართ. მხოლოდ რესპოდენტთა 22% აღიარებს ამ მახასიათებლის აუცილებლობას. ჩვენი აზრით, რესპოდენტთა მხოლოდ 22%-ის მიერ დადებითი შეფასება საკმაოდ მწირია. აქედან გამოიკვეთა ის გარემოება, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ფენომენი არათუ რიგითი თანამშრომლებისთვის, არამედ მენეჯერებისთვისაც არაა საკმარისად გათავისებულები,

თავი 3. მხარმოთაბლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

რაც ვფიქრობთ, რომ საყურადღებო გარემოებაა, რადგან თუ გადავხედავთ თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურას მენეჯმენტის კუთხით, თითოეულ მათგანში საკმაოდ ჯეროვანი ყურადღებაა გამახვილებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე.

დიაგრამა 3.6. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მნიშვნელობის შეფასება დასაქმებულთა მხრიდან



ჩვენი კვლევის ერთერთ საკითხს მოიცავდა ორგანიზაციებში ეროვნული ნიშნის მიხედვით თანამშრომელთა თანაფარდობა ან პროცენტული მაჩვენებელი. საკმაოდ საინტერესო შედეგი მივიღეთ. აღმოჩნდა, რომ საკმაოდ მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი, კერძოდ კი - 44% უკავია სხვადასხვა ტრადიციებისა და რელიგიური ნიშნის მქონე ადამიანებს, რისი დასტურიცაა შემდეგი სურათი.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციები დაკომპლექტებულია სხვადასხვა ეროვნების მქონე საკმაოდ მაღალი პროცენტული მაჩვენებლით მენეჯერები დიდი გამოწვევების წინაშე დგებიან, რათა მათი მართვლობით პროცესში ადგილი არ ქონდეს დისკრიმი-

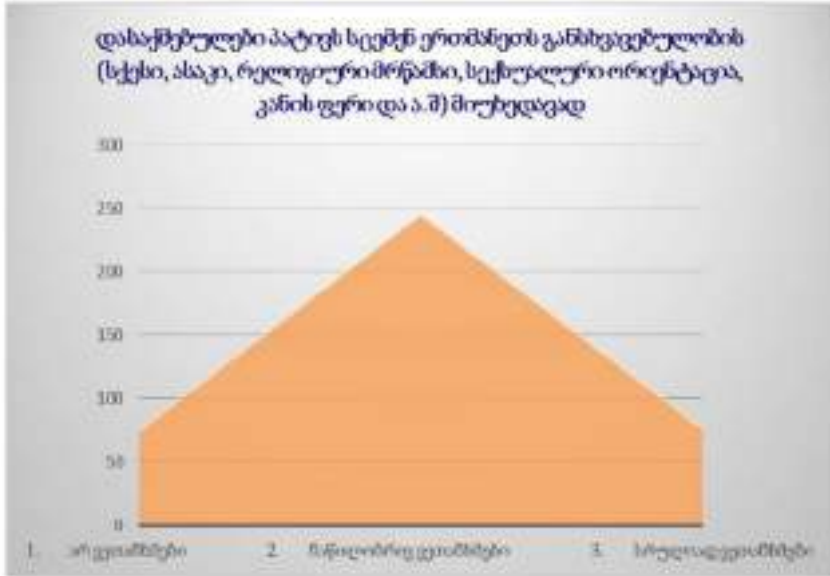
ნაციას ან სტერეოტიპების გამოვლინებას (ეროვნული ნიშნის მიხედვით).

დიაგრამა 3.7



ჩვენ ვცადეთ ეს ასპექტიც გამოგვეკვლია და არცთუ ისე სახარბიელო შედეგები მივიღეთ. მხოლოდ რესპოდენტთა 18% მიიჩნევს, რომ პატივისცემის გამოვლინების პროცესში თანამშრომლები პიროვნების რელიგიურ ნიშანს ყურადღებას არ აქცევენ და ერთნაირ დამოკიდებულებას ავლენენ საკუთარ გრძნობების გამოხატვისას ნებისმიერი რელიგიის მქონე თანამშრომლებთან მიმართებაში. თუმცა, ასევე 18% მიიჩნევს, რომ პირიქით რელიგიური ნიშანია სწორედ არასასურველი დამოკიდებულების მიზეზი კონკრეტულ პიროვნებასთან მიმართებაში. რესპოდენტთა საკმაოდ მაღალი - 62% აღიარებს, რომ პატივისცემას სისტემატიური ხასიათი არ აქვს და შესაძლებელია ნაწილობრივი ნიშნის კუთხით იქნას განხილული, რაც, ჩვენი აზრით, ეს პასუხი იმ გარემოებით იყო განპირობებული, რომ რესპოდენტთა ამ ნაწილმა ეს კითხვა არცთუ ისე მნიშვნელოვნად აღიქვა.

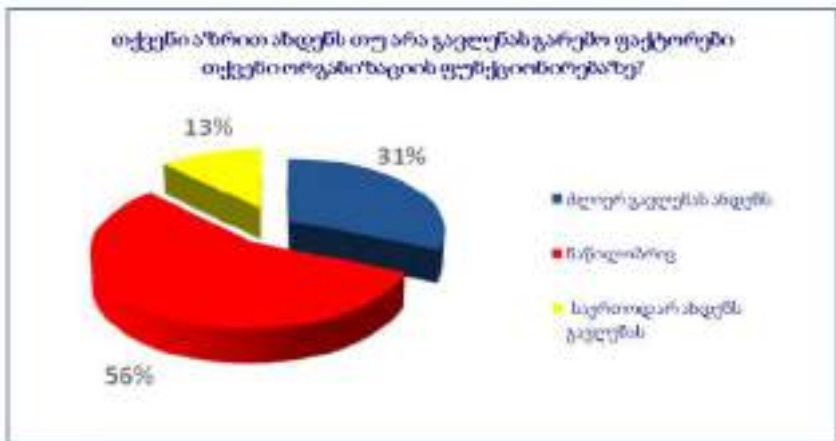
დიაგრამა 3.8. თანამშრომელთა დამოკიდებულება მრავალფეროვნების მიმართ



თუ ვაღიარებთ იმ გარემოებას, რომ თითოეული ადამიანი ინდივიდუალურია თავის შესაძლებლობებში, მაშინ ბუნებრივია იბადება კითხვა: რატომ არის, რომ ერთი და იგივე პიროვნება, ზოგიერთ შემთხვევაში, აღმოჩნდება პროდუქტიული და კმაყოფილი, ხოლო ზოგიერთში კი - პირიქით. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად გასათვალისწინებელია, რომ პერსონალზე საკმაოდ ბევრი ფაქტორი ახდენს ზემოქმედებას; მათ შორის ერთ-ერთია გარემო ფაქტორები. გასათვალისწინებელია ისიც, თუ რა ტიპის ორგანიზაციაზე და რა კულტურის სფეროს ფარგლებში ვახდენთ პერსონალზე დაკვირვებას, იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა განვითარების ეტაპზე მყოფ ქვეყნებში ამ ფაქტორების ზემოქმედების ხარისხი მნიშვნელოვნად

განსხვავებულია. ჩვენ საკმაოდ საყურადღებო პასუხები მივიღეთ. რესპოდენტთა 13% -ის აზრით, გარემო ფაქტორები საერთოდ არ ახდენს გავლენას ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, 56% კი მხოლოდ ნაწილობრივ ზემოქმედება აღიარებს. ადეკვატური პასუხი გასცა რესპოდენტთა მხოლოდ 31% -მა, რომელთაც სრულად გაანალიზეს გარემოს როლი ორგანიზაციის როგორც ფუნქციონირებაზე, ასევე მის საბოლოო შედეგებზე. რით არის განპირობებული შეფასებებში ასეთი მკვეთრი სხვაობა. ვფიქრობთ, რომ აქედანაც ვლინდება როგორც ორგანიზაციული სწავლების სხვადასხვა ფორმების გამოყენების, ასევე საერთო მიზნების შემუშავებაში პერსონალის ჩართულობის აუცილებლობა.

დიაგრამა 3.9 გარემო ფაქტორების ზეგავლენა ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე



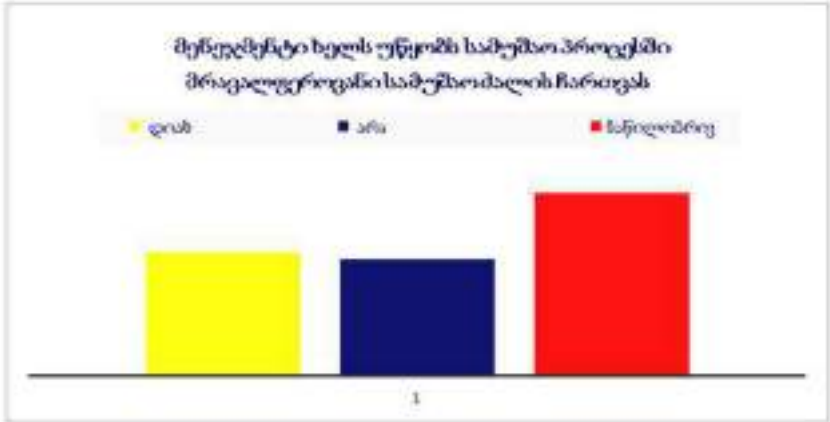
სამსახურის მაძიებლები, გასაუბრებისას, ხშირად გულწრფელად ასახელებენ თავიანთ პრიორიტეტებს. მათ ისე სურთ სამსახურის მიღება, რომ ხშირად შეცდომაში შეყავთ გამსაუბრებლები.

თავი 3. მხარმოთაბლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

მენეჯერები უნდა ეცადონ, სწორად შეაფასონ პიროვნების პრიორიტეტები პროფესიონალიზმის, უნარ-ჩვევების, კარიერული ღირებულებებისა და მოტივაციის კუთხით. მენეჯერებმა, სწორი მმართველობითი პროცესის შედეგად, შესაძლებელია, მაქსიმალურ შედეგს მიაღწიონ სინერგიის ეფექტის საშუალებით.

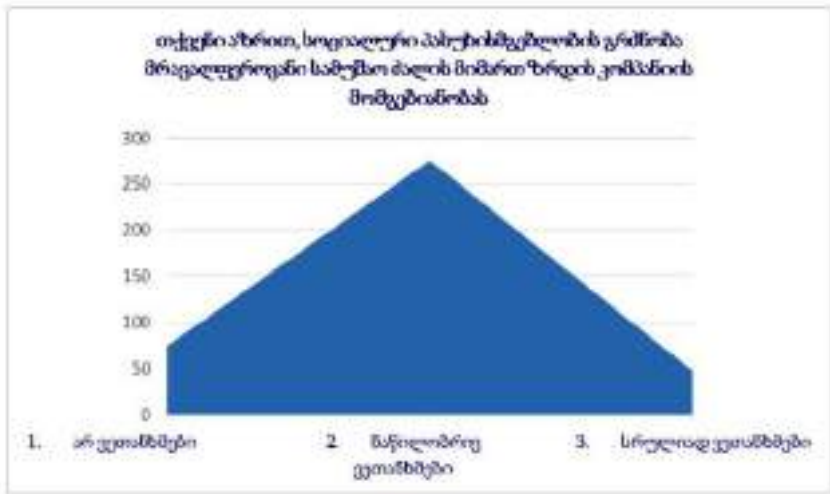
დემოგრაფიულ კლასიფიკაციაში უმნიშვნელოვანესია სქესი და რასა. გარდა ამისა, სამუშაო შედეგებზე და საერთოდ, ორგანიზაციულ კულტურაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს კულტურული მრავალფეროვნება. ზოგიერთ კულტურაში დღემდეა შემორჩენილი სტერეოტიპი სქესთან მიმართებაში. თუმცა, მრავალმა კვლევამ დაადასტურა, რომ მამაკაცებსა და ქალებს ერთნაირი სწავლის შესაძლებლობები, აზროვნების უნარი და კრეატიულობა გააჩნია. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია სამუშაო პროცესში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართვა.

დიაგრამა 3.10 მრავალფეროვნების ჩართვა სამუშაო პროცესში



მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს ისეთ რეგიონში, როგორც აჭარაა, მენეჯერებს ჰქონდეთ მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მაღალი ჩართულობის მიმართ. შემაშვოთებელია, რომ პერსონალის მხრიდან ეს საკითხი არადეკვატურად იქნა აღქმული და შეფასებული: დებულებს ეთანხმება გამოკითხულთა მინიმალურ რაოდენობა - 12%, ნაწილობრივ ეთანხმება - 69%, ხოლო უარყოფს 19%.

დიაგრამა 3.11



ანალიზის შედეგად ჩანს, რომ გამოკითხულ ორგანიზაციებში, მენეჯმენტის მიერ არადეკვატურად არის შეფასებული მრავალფეროვნების კონცეფცია მისი, სირთულის, სიკეთისა და შედეგების გათვალისწინებით.

3.3. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი ღონისძიებები

ეფექტიანობის ამაღლების პროცესში მნიშვნელოვანია კულტურული და ეთნიკური მრავალფეროვნება, რომელსაც შეუძლია აამაღლოს მულტიკულტურული გუნდის საქმიანობის ხარისხი (ადლერი, 1991). ამ შემთხვევაში ასეთი სახის გუნდის წევრებს განსხვავებული ხედვები აქვთ პრობლემების მიმართ, რაც ხელს უწყობს იდეების გენერირების პროცესს. მეორე მხრივ, კულტურული განსხვავებებით გამოწვეულმა შეცდომებმა, შესაძლოა, ბარიერები შექმნას, რაც ნდობის დაკარგვასა და კონფლიქტების გაძლიერებას განაპირობებს.

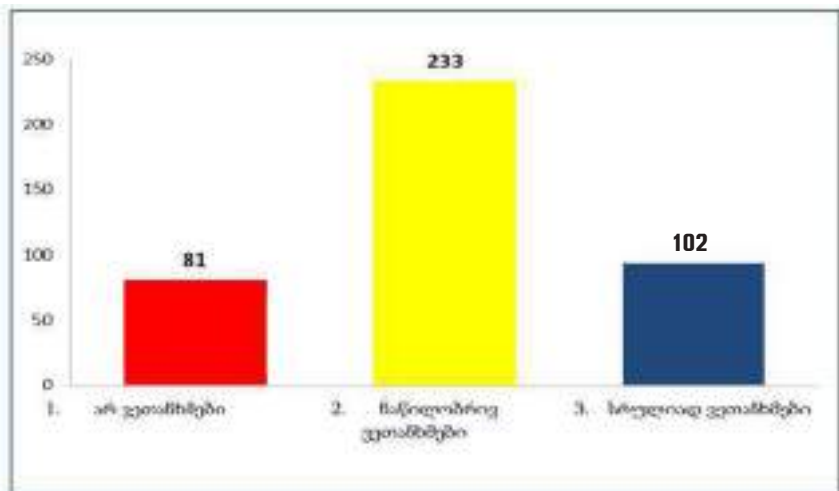
განსხვავებულობა ერთი სახეობისა არ არის და მისი შედეგებიც მრავალფეროვანია. მაგალითად, სამუშაოსთან მიმართებაში მრავალფეროვნება ბადაებს განსხვავებულ ხედვებსა და მიდგომებს, რაც გუნდს რთული პრობლემების დაძლევაში ეხმარება (ჰულშეგერი და სხვები, 2009). სამაგიეროდ, ეთნიკური მრავალფეროვნება საკომუნიკაციო პრობლემებს აჩენს და ურთიერთობებს დაბავს, რაც საინოვაციო ღონისძიებებსა და გუნდური კონსესუსის მიღწევას უშლის ხელს.

მულტიკულტურულ გუნდებში ხშირად ჩნდება კულტურული პრობლემები, რომელთა შორის არის ქვეჯგუფების თანამშრომლობის ნაკლებობა, პრობლემების დაძლევის წინააღმდეგობრივი მეთოდების არსებობა, განსხვავებული დამოკიდებულება ავტორიტეტებისა თუ ლიდერშიპის მიმართ და გუნდის სამუშაო ენის არაერთგვაროვანი ცოდნა. ამგვარი განსხვავებები ხელს უშლის კულტურული ქვეჯგუფების თანამშრომლობას და კოორდინაციას, თუმცა პრობლემები დაძლევადაც, თუ გუნდის ლიდერი რაიმე ორიენტირს, საერთო მიზანს დასახავს. ნათელი მიზანი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია

მულტიკულტურულ გუნდებში, ვინაიდან მრავალფეროვან გარემოში ეფექტიანი თანამშრომლობის პირობები იქმნება.

მნიშვნელოვანია, რომ პირველ რიგში, ორგანიზაციის მმართველი აპარატის მიერ ადეკვატურად უნდა შეფასდეს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, როგორც ეფექტიანობის ამალღების ერთ-ერთი ბერკეტი. მაგალითად, ის გარემოება, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ხელს უწყობს კრეატიულობის ზრდასა და ინოვაციური იდეების გენერირებას, დადებითად შეფასებული იქნა გამოკითხულთა მხოლოდ 24% მიერ, ნაწილობრივ დადებითად - 56%, ხოლო უარყოფითად - 20% მიერ. ამგვარი მდგომარეობა მნიშვნელოვნად ართულებს ეფექტის მიღწევას.

დიაგრამა 3. 12 სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების როლი კრეატიულობისა და ინოვაციურობის ზრდაში



ასევე ნეგატიური შედეგია, როდესაც დასაქმებულთა 31% აღიარებს, რომ დამსაქმებელი არ იცავს საკანონმდებლო რეგულაციებს,

თავი 3. მხარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

კერძოდ კი, მაგალითად საქართველოს ორგანულ კანონს - საქართველოს შრომით კოდექსს. დიაგრამა 3. 13 ასახავს რესპოდენტთა შეხედულებებს ადამიანის უფლებების დაცვის მიმართულებით. კერძოდ კი, ასახავს თანამშრომელთა სამსახურში თანასწორობასთან, თანასწორი უფლებებისა და შრომის უსაფრთხოების ხელმისაწვდომასთან დაკავშირებით. დიაგრამაზე ჩანს, რომ დადებითი და უარყოფითი დამოკიდებულება გამოხატა თუთქმის თანაბარმა პროცენტმა. თუმცა, ეს არცაა გასაკვირი, რადგან მმართველი რგოლი ყოველთვის მისი პოლიტიკის მიიჩნევს როგორც სამართლიანობისა და დემოკრატიულობის პრინციპებზე დაფუძნებულს. რიგითი თანამშრომლები კი განსხვავებულად აღიქვავენ. სწორედ ეს განაპირობებს ორ განსხვავებული პოლუსის თანხვედრას.

დიაგრამა 3. 13 დამსაქმებელის პოზიცია ადამიანის უფლებების დაცვის მიმართულებით



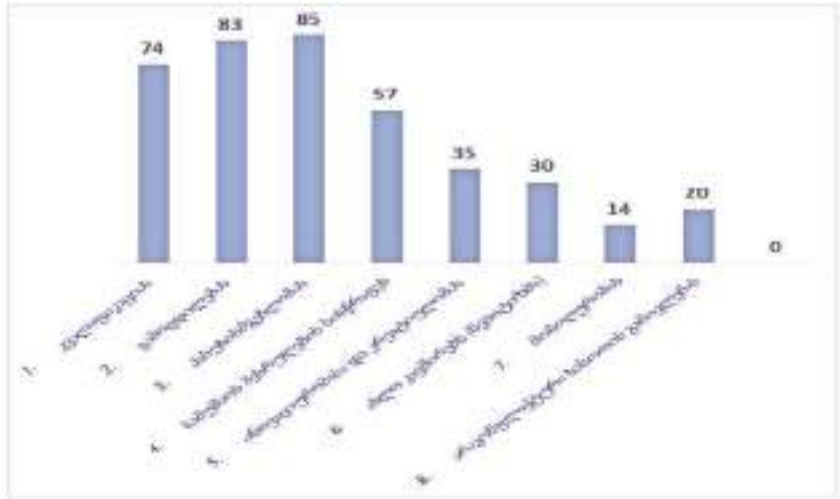
ადამიანის უფლებების დაცვა არის ის ნებისმიერი პიროვნების ფუნდამენტალური უფლება, რომელთა დაცვაც ყველა დემოკრატიული სახელმწიფოს ვალდებულია. დღეს უკვე გარკვეული ცვლილებები იგეგმება დამსაქმებლების მხრიდან სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით დისკრიმინაციის აღკვეთასთან დაკავშირებით. ამაზე სულ უფრო ხშირად საუბრობენ სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები და წარადგენენ გარკვეულ პროექტებს საკანონმდებლო ორგანოებში შესაბამისი ცვლილებების განსახორციელებლად. გასათვალისწინებელია ასევე ადამიანის უფლება წინასახელმეკრულებო ურთიერთობის დროსაც. დასაქმების კანდიდატი წინასწარ უნდა ფლობდეს სრულყოფილ ინფორმაციას სამსახურში აყვანამდე სამუშაო პირობებისა და შრომითი ურთიერთობებისას მისი უფლებრივი მდგომარეობის, ან შრომითი ხელშეკრულების ვადის თაობაზე.

მულტიკულტურული გუნდის წევრები ლიდერებისა და ავტორიტეტული პირების მოთხოვნებზე განსხვავებულად და, ხშირ შემთხვევაში, მათი კულტურისთვის დამახასიათებელი ფორმით რეაგირებენ. ამ გარემოების გათვალისწინებით, სხვადასხვა ეროვნების, რელიგიისა და ფასეულობების ადამიანებსა და ჯგუფებს ერთი მეთოდით ვერ ვმართავთ და ვერც მათ მოტივირებას შევძლებთ. აქედან გამომდინარე, გუნდის მენეჯერს მოეთხოვება მოქნილობა, განსწავლულობა კულტურის საკითხებსა და ტრადიციებში. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი თვისებაა ეფექტიანი კროსკულტურული კომუნიკაციის დამყარების შესაძლებლობა, რომლის მეშვეობითაც, მენეჯერს ან ლიდერს მარტივად შეუძლია კომუნიკაცია გუნდის წევრებთან მათი კულტურისთვის დამახასიათებელი ან არაწინააღმდეგობრივი კომუნიკაციური საშუალებების გამოყენებით. გარდა იმისა, რომ სრულყოფილი კომუნიკაციური პროცესი უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების განხორციელების საშუალებას, უკუკავშირის დამყარებას, ის, ასევე, თავის მხრივ ამცირებს დაძაბულობას გუნდის წევრებს შორის.

თავი 3. მხარეთაშორის გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

გუნდის წევრები ხშირად განსხვავებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ამა თუ იმ ამოცანას, რის გამოც, განსხვავებულად ხარჯავენ სამუშაო დროს მათი შეხედულებით მეტად ან ნაკლებად პრიორიტეტულ ამოცანებზე. ამ პრობლემის წინააღმდეგ შესაძლებელია გამოვიყენოთ ეფექტიანი რეგულარული შეხვედრების მექანიზმი, სადაც დიად მოხდება თითოეული როლის მნიშვნელობისა და დატვირთვის დასაბუთება. კვლევის შედეგად (დიაგრამა 3.14) გამოვლინდა, რომ მენეჯერები როლების გადანაწილების დროს განსხვავებულ მახასიათებლებს ანიჭებენ მნიშვნელობას: კვალიფიკაციას - 19%, გამოცდილებას - 21%, პასუხისმგებლობას - 21%, სამუშაოს შესრულების სისწრაფეს - 14%, ინოვაციურობასა და კრეატიულობას - 9%, ახლო კავშირებს (ნეპოტიზმს) - 8%, მობილურობას - 3%, არაკონფლიქტური ხასიათის გამოვლენას - 5%.

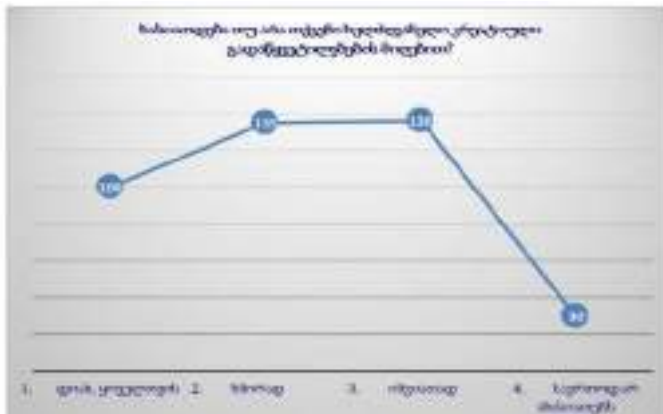
დიაგრამა 3.14 როლების გადანაწილების მენეჯერის მიერ მინიჭებული პრიორიტეტები



დიაგრამაზე ნათლად ჩანს, რომ მენეჯერები, როლების გადანაწილების დროს, განსხვავებულ მახასიათებლებს ანიჭებენ უპირატესობას. დაქვემდებარებულთა მიერ დასახელებული იქნა ახლო კავშირები საკმაოდ მაღალი პროცენტით, მაშინ როდესაც ინოვაციურობას, კრეატიულობას და მობილურობას საკმაოდ დაბალი პროცენტული წილი ქონდა მინიჭებული.

რთული ამოცანების ან მასშტაბური პროექტების განხორციელებისას გამოიყენება მრავალაფეროვანი და ინოვაციური ტექნოლოგიები, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვს თანამედროვე უნარებსა და ცოდნას, რიგ შემთხვევაში კი - ექსპერტულ ცოდნას. გუნდი ხშირად აუცილებელია დაკომპლექტდეს სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლებისგან ან მოხდეს აუტსორსინგი უცხო ქვეყნებში, მაგრამ, ნებისმიერ შემთხვევაში, აუცილებელია გუნდის ხელმძღვანელის კრეატიულობა და ინოვაციურობა. ამ საკითხთან დაკავშირებით გამოკითხულ ორგანიზაციებში მენეჯერთა კრეატიულობის კუთხით თანამშრომელთა შეფასებები გამოისახა შემდეგნაირად:

დიაგრამა 3.15 ხელმძღვანელის მიერ კრეატიულობის გამომეფავნება



თავი 3. მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს ინტუიციურ აზროვნებას, რომელიც არის უფრო მოქნილი და მეტად გამოიყენება სპონტანური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. გადაწყვეტილების მიმღებები პირები ამ დროს თანხმდებიან, რომ ერთდროულად უნდა მოგვარდეს პრობლემის რამდენიმე ასპექტი და მოხდეს ერთი პრობლემიდან მეორეზე სწრაფად გადასვლა და სპონტანურად გადაწყვეტილების მიღება წარსული გამოცდილების საფუძველზე. თუმცა, ეს მიდგომა ხასიათდება მაღალი რისკით და გაურკვევლობით, რადგან ინტუიციური აზროვნება იღებს სპონტანურ გადაწყვეტილებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.¹ როგორც ვიცით, ისტორიულად, ორგანიზაციებს აქვთ ორი ალტერნატივა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში: კლასიკური და ბიჰევიორისტული.

კლასიკური გადაწყვეტილების მოდელი აღწერს რაციონალური ადამიანების მიერ მიღებულ რეალურ გადაწყვეტილებებს. ბიჰევიორისტული გადაწყვეტილების მოდელი, კლასიკურისაგან განსხვავებით, არ ეფუძნება რაიმე კონკრეტულ წესებს; იგი მოუწოდებს მოქმედებისკენ სიტუაციის მიხედვით.²

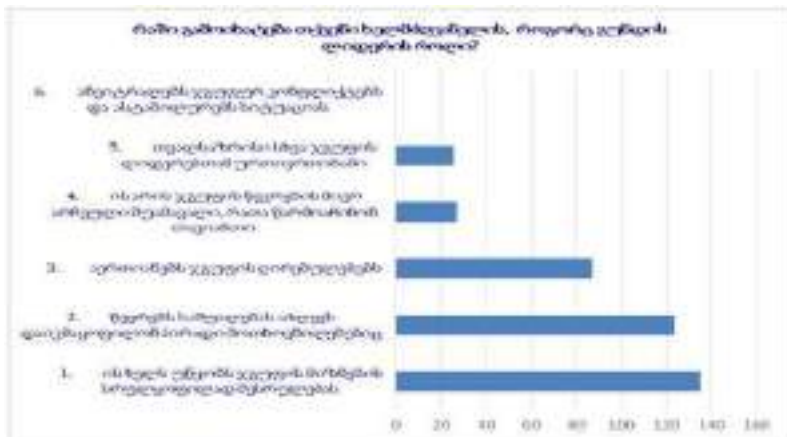
კლასიკური გადაწყვეტილების მოდელის პირობებში მიღებულია, რომ მენეჯერი ან გუნდი მოქმედებს რაციონალური წესების დაცვით. როდესაც არსებულ სიტუაციაში გუნდისთვის და მისი ლიდერისთვის შიდა და გარე გარემოში პრობლემები განსაზღვრულია, მაშინ იქმნება ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა, რაც იწვევს პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზის გამოხატვას.

¹ Bady, D. (2006, June 26). Charm Offensive. BusinessWeek, pp. 76-80.

² Goleman, D., Boyatzis, R., & McKie, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Publishing.

ნებისმიერ სიტუაციაში, კლასიკური თუ ბიჰევიორისტული მოდელის შემთხვევაში, გუნდის ლიდერმა - მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს ჯგუფის მიზნების სრულყოფილად შესრულებას, გუნდის წევრებს უნდა შეუქმნას პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალება, უნდა გააერთიანოს ჯგუფის ღირებულებები, ასევე გაანიატრალოს ის სირთულეები, რაც შესაძლოა წარმოიქმნას გუნდის მრავალფეროვნების პირობებში და შექმნას ჰარმონიული გარემო. საინტერესოა გამოკითხულთა შეხედულებები ხელმძღვანელის, როგორც ლიდერის როლზე გუნდის საქმიანობაში, რომელიც გამოვსახეთ დიაგრამა 3.16-ის სახით. მისასაღებელია, რომ რესპოდენტთა უმრავლესობა აღიარებს, რომ ლიდერის ხელს უწყობს გუნდს მიზნების სრულყოფილ შესრულებაში და საშუალებას აძლევს გუნდის წევრებს, დაიკმაყოფილონ პირადი მოთხოვნილებები, რის გარეშეც წარმოუდგენელია საუკეთესო სამუშაო შედეგის მიღწევა. თუმცა, აქ არ ჩანს მათ მიერ დანახული ლიდერის როლი კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირებაში, რაც ძალზე მნიშვნელოვანია გუნდის სტაბილური სამუშაო გარემოსთვის.

დიაგრამა 3.16 ხელმძღვანელი, როგორც გუნდის ლიდერი



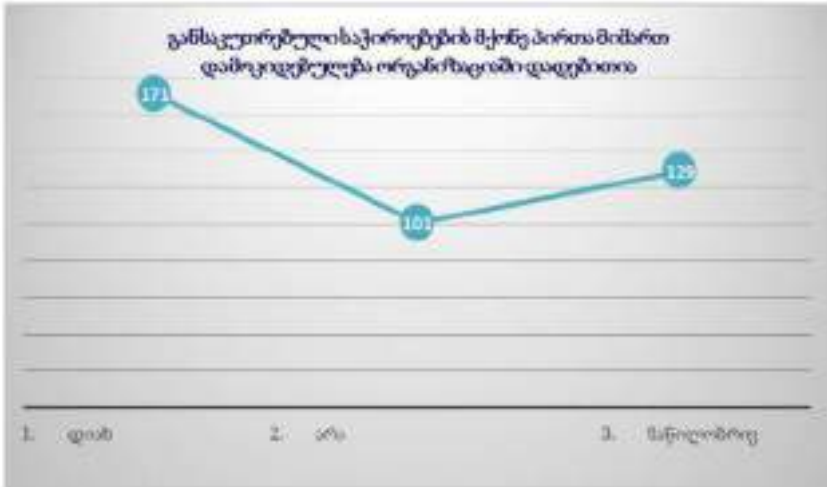
თავი 3. მხარმოთაბლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

გუნდურ მუშაობას უკავშირდება ასევე ორგანიზაციული გაუმჯობესება, რაც, რიგ შემთხვევაში, იერარქიის უარყოფის პარალელურ რეჟიმში, აქცენტს აკეთებს ინოვაციურობასა და კრეატიულობაზე. თუ მენეჯერთა მხრიდან მოხდება გუნდის წევრების წვლილის მნიშვნელობის აღიარება, მაშინ რა თქმა უნდა პერსონალი, რომელიც ფიქრობს, რომ მათი წვლილი საკმაოდ მნიშვნელოვანია მიზნის მიღწევაში, უფრო დიდი ძალისხმევით იმუშავებს და ეცდება, რომ მუდმივად იყოს ჩართული საერთო გადაწყვეტილებების მიღებაში. როგორც ზევით ითქვა, გუნდური გარემო მნიშვნელოვანია პრობლემის გადასაჭრელად კრეატიული გზების ძიებაში, ის მუდმივად უბიძგებს გუნდის წევრებს, რომ უზრუნველყონ მოქნილობის ზრდა, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მყისიერ რეაგირებას ახალ მოვლენებზე სწრაფად ცვალებად გარემოში.

მნიშვნელოვანია, როგორი დამოკიდებულება აქვთ ორგანიზაციაში მენეჯერებს განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პერსონალის მიმართ, რომელიც სქემატურად გამოსახულია დიაგრამა 3. 17-ზე. რეალობა შემდეგნაირია: დადებითი დამოკიდებულება - 43%, რაც ოპტიმიზმისტურ მოლოდინს იწვევს, ნაწილობრივ დადებითი - 25%, უარყოფითი - 32%, რაც არაკეთილსასურველი შედეგია.

მულტინაციონალურ ორგანიზაციაში ფუნდამენტური პრობლემების დაძლევის ერთადერთი პრაქტიკული მეთოდი მრავალი განსხვავებული კომპეტენციის კოორდინაციაა, რისთვისაც საჭიროა მულტიკულტურული გუნდის ან სამუშაო ჯგუფის დაფუძნება. მულტიკულტურული გუნდი გახლავთ კულტურულად განსხვავებული და ურთიერთმემავსებელი უნარების მქონე ადამიანების მცირე ჯგუფი, რომელიც საერთო მიზნებს ემსახურება (კაცენბახი და სმიტი, 2005). მულტიკულტურული სამუშაო ჯგუფი ორიენტირებულია კონკრეტული პროექტის შესრულებაზე დროის შეზღუდულ მონაკვეთში.

დიაგრამა 3.17. ორგანიზაციაში განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირთა მიმართ დამოკიდებულება



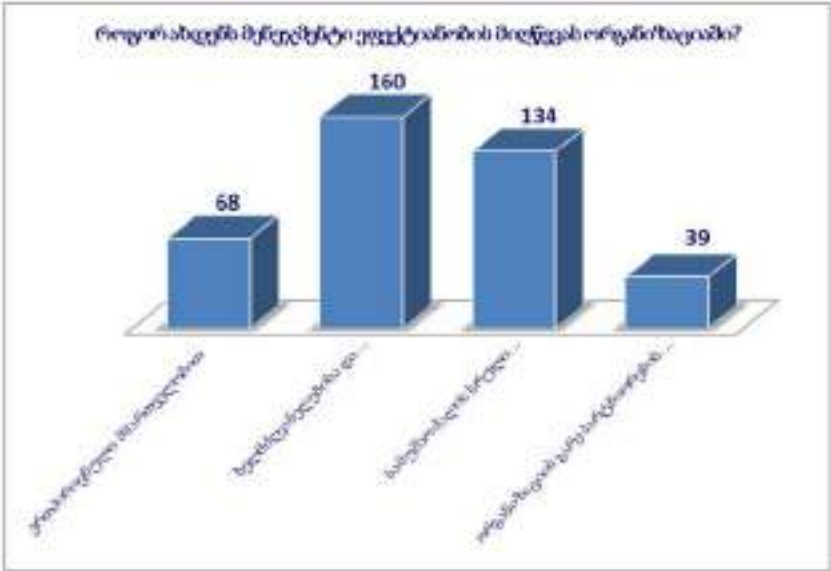
ასევე მნიშვნელოვანია, თუ როგორ აღწევს მენეჯმენტი ორგანიზაციებში მაღალ ეფექტიანობას; კვლევის ობიექტთა პასუხები შემდეგნაირად დალაგდა: ხელმძღვანელებისა და დაქვემდებარებულების კოორდინირებული მოქმედებით, სამუშაო ძალის სრული დამოუკიდებლობით, ორგანიზაციის გარე პარტნიორების დახმარებით, ერთპიროვნული მმართველობით.

კვლევის ფარგლებში გვერდს ვერ ავუვლით ვირტუალურ გუნდებს. გაზრდილი კონკურენციის, გლობალური ინფორმაციისა და კომუნიკაციის სფეროში ტექნოლოგიური მიღწევების კომბინაციამ ვირტუალური გუნდების არსებობის საჭიროება გაზარდა. ფიზიკური სიახლოვე შეიცვალა დისტანციური მუშაობით, გეოგრაფიული სიშორე და ეროვნული, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით განსხვავებულობა არა ნაკლოვან, არამედ ძლიერ მხარედაც განიხილება. ძირითადი

თავი 3. მხარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში

ურთიერთობა დამყარებულია წევრებს შორის ინფორმაციის ულექტრონულ გაცვლასა და კომუნიკაციის პროცესთან. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, იმუშაოს ტრადიციული სამუშაო საათებისა და პერსონალის ფიზიკური ხელმისაწვდომობის გარეშე. კომპიუტერულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული საინფორმაციო სისტემა და გარდღილი უკაბელო კავშირი საყოველთაოდ ხელმისაწვდომს ხდის ვირტუალური გუნდების მუშაობას. მათი ბუნებიდან გამომდინარე, ვირტუალური გუნდები, მეტწილად, თვითმართვადია¹.

დიაგრამა 3.18



გუნდში წევრების პასუხისმგებლობის ამაღლების მიზნით, მკვლევარები გვთავაზობენ რჩევებს, თუ როგორ ავარიდოთ თავი

¹ McShane Von Glinow- "Organizational Behaviour", 7th Edition, New York 2013

გამდაფრებულ ვალდებულებას¹: დააწესეთ წინსვლის ლიმიტი საკუთარ ვალდებულებებსა და საქმეში ჩართულობაზე, მიჰყევით ამ ლიმიტებს, მიიღეთ საკუთარი გადაწყვეტილება ნუ მიჰყვები ლიდერს ან ვინმე სხვას, შეიძლება ისიც ცდებოდეს; სიფრთხილით განსაზღვრე მიზეზები თუ რატომ მიჰყვები ამ გზას, თუ აღმოაჩინეთ არასაკმარისი მიზეზები, თავი დაანებეთ არჩეულ საქმეს. თუმცა, ყველა ნეგატიურ მოვლენას, შესაძლოა, ავარიდოთ თავი ეფექტიანი მმართველობითი კურსის არჩევის შემთხვევაში.

¹ Stankow, D., & Roberts, R. (1998). Emotion and Intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32..

რეკომენდაციები

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების განალიზების შედეგად შევიშუშავეთ რეკომენდაციები, რომლებიც, ვფიქრობთ, გამოსაყენებელი და საინტერესო იქნება არა მხოლოდ ჩვენი სამიზნე, კვლევაში ჩართული ორგანიზაციის, არამედ ზოგადად, სხვადასხვა პროფილისა და განსხვავებულ სივრცეში მოქმედი ორგანიზაციებისთვის. ნაშრომში განხილული საკითხების მნიშვნელობა კიდევ უფრო მაღალია იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ დაკავშირებული როგორც დასაქმებულებთან, ასევე დამსაქმებულებთან და ზოგადად - სამუშაო გარემოსთან.

- დღეისათვის მსოფლიოში ძალიან სწრაფად ვითარდება და იცვლება მოვლენები, ორგანიზაციები საკმაოდ დიდ მნიშვნელობას უნდა ანიჭებდნენ მოქნილობას. აქ იგულისხმება გუნდის მოქნილობაც, როდესაც დროის საკმაოდ მცირე მონაკვეთში შესაძლებელი იქნება კონკრეტულ პრობლემაზე დროული რეაგირება და აღმოფხვრა;
- ჩვენ მიერ გაცემული რეკომენდაციები მიმართულია ასევე სამუშაო კმაყოფილებაზე, სამუშაოს ხარისხსა და შესრულებაზე. როგორც მკვლევარმა გოლეიმანმა აღნიშნა, როდესაც კარგად ვიცნობთ საკუთარსა და სხვის ემოციებს, უკეთესად ვაკონტროლებთ მათ. აქედან გამომდინარე, ჩვენ შეგვიძლია უკეთ დავგეგმოთ სამუშაო პროცესები საკუთარი და სხვათა დამოკიდებულებების, აღქმისა და ემოციების გათვალისწინებით;
- გუნდის მოქნილობის მისაღწევად რეგულარულად უნდა მოხდეს როგორც ინდივიდუალური, ასევე, გუნდური ამოცანების და პრიორიტეტების გადახედვა; სისტემატიურ რეჟიმში უნდა განხორციელდეს უფექტიანობის გაზრდის მიზნით დაგეგმილი ან

უკვე დასრულებული ღონისძიებების შედეგად მოსალოდნელი
ან უკვე მიღებული შედეგების გაანალიზება და შეფასება ძლიე-
რი და სუსტი მხარეების გამოვლენის მიზნით;

- გუნდები ხშირად მაღალი შედეგების მისაღწევად იღებენ მაღა-
ლი რისკის შემცველ გადაწყვეტილებებს, მაგრამ იმისათვის,
რომ გუნდის საქმიანობა იყოს ეფექტიანი, საჭიროა, რომ თი-
თოეული გადაწყვეტილება დეტალურად იქნას შეფასებული; ამ
შემთვევაში ყურადღებას ვამახვილებთ იმაზეც, რომ მიღებული
გადაწყვეტილებები არ უნდა იყოს გაუმართლებელი რისკის
შემცველი;
- თუ ჩვენ რეკომენდაციას ვუწევთ ორგანიზაციების მენეჯერებს,
რომ მათ გაითვალისწინონ გარკვეული სოციალური პასუხისმ-
გებლობა არამარტო ორგანიზაციის გარეთ, არამედ ორგანიზა-
ციის შიგნით საკუთარი პერსონალის მიმართ, მაშინ, ჩვენი რე-
კომენდაცია მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციებმა უნდა
უზრუნველყონ სამუშაო ადგილები ფიზიკურად უნარშეზღუდუ-
ლი ადამიანებისათვის, რათა მოხდეს მათი სოციალიზაცია და
ხელშეწყობა პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებასთან
მიმართებაში. ამასთანავე, უმნიშვნლოვანესი, თავად სახელმ-
წიფომ დააწესოს ამ საკითხის მოგვარებაზე მიმართული რეგუ-
ლაციები;
- მენეჯერებისთვის მთავარ ამოცანად უნდა იქცეს თანამშრო-
მელთა სამუშაო კმაყოფილების მიღწევა შესრულებული სამუ-
შაოს მაღალი ხარისხის მეშვეობით, რაზედაც საკმაოდ ბევრი
ფაქტორი ახდენს გავლენას: სტიმულირება, სამუშაო გარემო,
კარიერული ზრდა, როლების ადეკვატური გადანაწილება და
სხვა;
- ჩვენ განვიხილეთ სინერგეტიკული პროცესები, რომელიც მიიღ-

წევა: მართლზომიერი დაგეგმვით, ორგანიზაციის პერსონალსა და გუნდის წევრებს შორის ცოდნისა და ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლით, მიმდინარე სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული სამუშაოების სწორი დელეგირებითა და კოორდინაციით;

- გამოკითხვების შედეგად გამოვლინდა გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებისას არსებული დაბრკოლებები. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დაბრკოლებაა დროში შეზღუდულობა, ვინაიდან გუნდური აზროვნების ზოგიერთი ელემენტი, გარკვეულ შემთხვევებში, იწვევს პროცესების გახანგრძობლებას, რაც საერთო შედეგზე უარყოფით ზეგავლენას ახდენს; ამიტომ, აუცილებელია, რომ ჯგუფური, გუნდური აზროვნების უარყოფითი მხარე დაძლეულ იქნას მენეჯერთა მხრიდან;
- გუნდური ერთიანობისთვის მნიშვნელოვანია გუნდური ნორმები, რომელთაც გუნდის წევრები ეგუებიან გარკვეული დროის განმავლობაში. გუნდში ხშირია შემთხვევა, როდესაც საწინააღმდეგო აზრის აღმოცენების შემთხვევაში, გუნდის წევრები ცდილობენ მის დარწმუნებას საკუთარი აზრის არამართებულობაში. ამასთანავე, კონფორმიზმი შეიძლება იყოს დადებითი მოვლენაც. მენეჯერებმა უნდა შექმნან ჯანსაღი გარემო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რათა გუნდის ყველა წევრმა თავისუფლად დააფიქსიროს საკუთარი აზრი.
- სამუშაო პროცესში აუცილებელია ინოვაციებისა და კრეატიული შეხედულებების გამოვლენისათვის სათანადო გარემოს შექმნა, რასაც, როგორც კვლევის შედეგიდან ვხედავთ, მენეჯერები ჯეროვან ყურადღებას არ ანიჭებენ;
- ჩვენ მიერ განხილული ორგანიზაციების ფარგლებში უამრავი პრობლემაა სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში, რომელთა რიცხვში შედის მინიმალურ სტანდარტებზე დაბლა მყოფი სა-

მუშაო პირობები, სწავლების, პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობის ნაკლებობა და ა.შ.

- სამწუხაროდ, ქართველი დამსაქმებლების უმრავლესობა ჯერ კიდევ ჯეროვან შეფასებას არ აძლევს კვალიფიციური კადრების მნიშვნელობას, ვერ ხვდება, თუ რამხელა დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია არსებული კადრების უწყვეტ სწავლებას. ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ეს პრობლემები რეალურია და მრავალ ქართულ ორგანიზაციაში გვხვდება. ვიმედოვნებთ, სამომავლოდ, ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას დაუთმობენ ამ პრობლემების აღმოფხვრას და დამსაქმებლები არ დაზოგავენ რესურს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის;
- ნებისმიერ სიტუაციაში, კლასიკური თუ ბიჰევიორისტული მოდელის გამოყენების შემთხვევაში, გუნდის ლიდერმა - მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს ჯგუფის მიზნების სრულყოფილად შესრულებას, გუნდის წევრებს უნდა შეუქმნას პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალება, უნდა გააერთიანოს ჯგუფის ღირებულებები, ასევე გაანეიტრალოს ის სირთულეები, რაც შესაძლოა წარმოიქმნას გუნდის მრავალფეროვნების პირობებში და უზრუნველყოს ჰარმონიული გარემოს შექმნა;
- აღქმის ფარდობითობის დაშვება საფუძვლად უდევს ნებისმიერ კროსკულტურულ კომუნიკაციას. სწორედ ამგვარი ფარდობითობა განაპირობებს უამრავ კროსკულტურულ მისკომუნიკაციას და სწორედ ამიტომ გვხვდება ამდენი გაუგებრობა მულტიკულტურულ საზოგადოებებში; ამ პრობლემის აღმოსაფხვრელად, აუცილებელია ტრენინგების ორგანიზება; ისინი გვემარებიან უამრავი ისეთი პრობლემის მოგვარებაში, რომელთა საფუძვლებიც კულტურულია და რომელთა მოგვარება, სწორი მიდგომისას, რთული არ არის.

- მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტების მაღალი პროცენტი არ აღიარებს დისკრიმინაციის ფაქტებს, მცირე პროცენტის შემთხვევაშიც კი, როდესაც სამსახურში თანამშრომლების ჯგუფის დისკრიმინაცია ხდება რასობრივი, ეთნიკური ან უმცირესობათა ჯგუფისადმი მათი კუთვნილების ნიადაგზე, აუცილებელია მრავალფეროვნების პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება. ასეთი პოლიტიკა ხელს უწყობს ტოლერანტულობის ნორმების განმტკიცებას და თანასწორობის დანერგვას მულტიკულტურულ კომპანიებში.

დასკვნა

ნაშრომზე „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში მართვის სირთულეები და სინერგიის უზრუნველყოფის მექანიზმები“ მუშაობის პროცესში გამოვლინდა რიგი საკითხები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია როგორც მენეჯერების, ასევე დასაქმებულთა მხრიდან. ასეთებს განეკუთვნება ისეთი საკვანძო საკითხები, რომლებიც პირდაპირ ასახვას პოვენს ორგანიზაციის ფუნქციონირების საბოლოო შედეგებზე. მათ როგშია, მაგალითად, სოციალური სიზარმასზე: მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს სოციალური სიზარმაცის მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები და გამოძებნოს ჯგუფის ცალკეული წევრების მიერ გაღებული წვლილის შეფასებისა და აღიარების კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისი ფორმა და საშუალება; აქვე გასათვალისწინებელია თანამშრომელთა ინიციატივიანი ქცევის აუცილებლობა, რომელიც მიიღწეულ უნდა იქნეს ერთსულოვნების საფუძველზე. ჯგუფის ერთსულოვნების ფენომენის აღიარების პარალელურად, დასაქმებულების უმრავლესობა გააცნობიერებს კავშირს საკუთარ კეთილდღეობასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

ადამიანური კაპიტალის პროდუქტულობის გაზრდის მიზნით, საჭიროა გარკვეული პროცესების განხორციელება. ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯია, კომპანის შიგნით შევექმნათ ეფექტიანი გუნდი, რომლის ყველა წევრი იგრძნობს, რომ კომპანიის მთავარი მიზნის ანუ სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია და რომ მას ენიჭება მნიშვნელოვანი როლი, პასუხისმგებლობა გუნდური პროცესის წარმატებით განხორციელებაში. შთაგონების პროცესში, ასევე, მნიშველოვანია ხაზი გაუსვათ კომპანიის ერთგულებას მისი თანამშრომლების მიმართ, რათა თითოეულმა ინდივიდმა კიდევ უფრო ჩაბმულად იგრ-

ძნოს თავი კომპანიის საქმიანობაში და მისი მიზნების განხორციელებაში.

იმისათვის, რომ გუნდი იყოს მოქნილი და ეფექტიანი, საჭიროა, რომ გუნდის წევრები ორიენტირებულნი იყვნენ გუნდის საერთო მიზნების მიღწევაზე. აღნიშნული მოვლენის სწორად წარმართვაში კი მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის მენეჯერს, რომელმაც სწორად უნდა შეაფასოს როგორც გუნდის თითოეული წევრის შესაძლებლობები, ასევე მათი მოტივაციის დონის გამზრდელი და შემამცირებელი ფაქტორები.

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ერთსულოვნებასა და ეფექტიანობას შორის საკმაოდ რთული კავშირი არსებობს, მით უფრო - სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. ამიტომ, ჩვენი ერთ-ერთი მთავარი მიზანი იყო, წარმოგვეჩინა ჯგუფური ერთსულოვნება, სინერგია, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. კვლევამ აჩვენა, რომ რიგ შემთხვევაში, ინდივიდის ფსიქოლოგიური ტიპაჟის გათვალისწინებით, მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს როლების გადანაწილება სამუშაო შედეგისა და პიროვნული აღქმისა და დამოკიდებულებების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციული ერთეულებისა და თვითგანვითარების პოლიტიკის გათვალისწინებით, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მაღალი შედეგიანობა. გუნდურ ერთსულოვნების ზრდას ხელს უწყობს შრომის სამართლიანი ანაზღაურებისა და წახალისების სისტემა, რომელიც აუცილებლად დაფუძნებული უნდა იყოს პროფესიონალიზმსა და პიროვნული მახასიათებლების გათვალისწინებაზე. ჩვენთვის ცნობილია, რომ თუ მენეჯერი ახერხებს ინდივიდის პროფესიულ თვისებებს, სამუშაო შედეგებსა და სტიმულირების მექანიზმებს შორის კავშირის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებას, მაშინ მისი

ქმედებები პირდაპირ კავშირში იქნება ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებასთან.

ნებისმიერ ადამიანში, პერსონალში სისტემატიურად მიმდინარეობს ეგოსა და სუპერეგოს დაპირისპირება, რაც იწვევს კომუნიკაციის დამახინჯებას. კიმი (1995) შენიშნავს, რომ სტრუქტურული რეაქციების რადიკალური ფორმები, როგორცაა გაქცევა, ნევროზი და ფსიქოზი, ყველაზე ხშირად მაშინ გვხვდება, როდესაც მშობლიური კულტურა რადიკალურად განსხვავდება იმ საზოგადოების კულტურისგან, სადაც ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ. აქედან გამომდინარე, ჩვენ აუცილებლად უნდა შევიმუშაოთ ისეთი მმართველობითი სისტემა, რომელიც ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურაზე იქნება დაფუძნებული და რომელიც ავტომატურ რეჟიმში უზრუნველყოფს ორგანიზაციული განვითარებისათვის პერსონალის შინაგანი მისწრაფებების გააქტიურებას, მიღწევებისკენ სწრაფვას, შიდა კონკურენციისთვის წახალისების ეფექტიანი მექანიზმების შემუშავებას.

ჩატარებულმა კვლევებმა კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა მოგვცა. წარმატებულ და მაღალ შედეგებზე ორიენტირებულ გუნდს აქვს როგორც დავალების შესრულების საჭიროება და მოთხოვნილება, ასევე მხარდაჭერის მოთხოვნაც. მხარდაჭერის მოთხოვნა ეხება როგორც გუნდის ლიდერს, ასევე გუნდის თითოეულ წევრს, რადგან მათ აკისრიათ კონკრეტული ვალდებულებები. გუნდი მუდმივად ახორციელებს შემდეგ აქტივობებს: ინფორმაციის შეგროვება და გაზიარება გუნდის წევრებს შორის, მიღებული ინფორმაციის განხილვა და ანალიზი, იდეების შეთავაზება და განხილვის დროს მიღწეული შეთანხმებების შეჯამება. (J.J Gabarro and A. Harlan, 1976). სასურველია, რომ გუნდის ლიდერმა ზემოთ ჩამოთვლილი აქტივობები სწორედ ჯანმრთელი სოციალური სისტემის არსებობის პირობებში განახორციელოს. ეს საკმაოდ აამაღლებს პერსონალის პროდუქტიულობას და საბოლოო შედეგს.

სამწუხაროა, რომ ლიდერები ჯეროვნად არ აფასებენ სასურველი გარემოს შექმნას გუნდის და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაში. სამუშაო ადგილის არქიტექტურა და ზოგადად სამუშაო გარემო საკმაოდ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გუნდის წევრების განწყობაზე, მათ შორის არსებულ ურთიერთობაზე და კომუნიკაციურ პროცესებზე. ამიტომ, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სამუშაო ადგილის თანამედროვე და ეფექტიანი არქიტექტურა (იგულისხმება ფიზიკური გარემო) გუნდის წევრებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესებას იწვევს.

ბიბლიოგრაფია

1. ავტორთა კოლექტივი დემეტრაშვილი კ. ხელმძღვანელობით, „როგორ ვმართოთ ორგანიზაცია“, UNDP, თბილისი, 2008 წ., 140 გვ;
2. ავტორთა კოლექტივი, „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“, 2013 წ., 66 გვ;
3. აბრალავა ა., ჩხეიძე მ., აბრალავა თ., სამეცნიერო შრომითი კრებული: „ეფექტიანი ბიზნესკომუნიკაციის ბარიერები“, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2017წ., N4, 81-87 გვ.
4. ასათიანი თ., მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები ქართული ბიზნესის განვითარებაში (ავტორეფერატი). თბილისი, 2012 წ., 32 გვ.;
5. ბარათაშვილი ე., აბრალავაა., მარიდაშვილი მ., „ინვესტიციების მართვა და მისი სრულყოფის მექანიზმები“, თბილისი, ISBN 978-9941-28-383-3, 2018 წ., 344 გვ.
6. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისი, გამომცემლობა „ინოვაცია“, 2007, 697 გვ.;
7. ბარათაშვილი ე., მახარაშვილი ი., გეჩბაია ბ., ჩეჩელაშვილი მ., კიკვაძე თ.. მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2018, 503 გვ.;
8. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., ი. მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია, პოლიგრაფიული ცენტრი „ბარტონი“, თბილისი, 2016. 576 გვ.,
9. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება (სახელმძღვანელო). „ინოვაცია“ 2007 წ..
10. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ. ბულია ლ., კომპარატივისტული მენეჯმენტი. ჟურ. „ეკონომიკა“ №10, 2008.
11. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ. ბულია ლ., მენეჯმენტის ეროვნულ-

- კულტურული მოდელები. ჟურ. “ეკონომიკა” №10, 2008.
12. ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ვ., ქუთათელაძე რ., ინოვაციების მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო). სოხუმის სახ. უნივერსიტეტი. თბილისი 2008.
 13. ბარათაშვილი ე., ასათიანი თ., კრიზისის მენეჯმენტი და მისი პრევენციის საშუალებები. ჟურ. “ეკონომიკა და ბიზნესი” №4, 2009.
 14. ბარათაშვილი ე., მენეჯმენტის სამეცნიერო კვლევისა და საგნის სწავლების კონცეფცია. ჟურ. “საქართველოს ეკონომიკა” №9, 2010.
 15. ბარათაშვილი ე., ქუთათელაძე რ., გვაჯაია ლ., საინვესტიციო მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო). სოხუმის სახ. უნივერსიტეტი. თბილისი 2011.
 16. ბარათაშვილი ე., ნაკაიძე გ., ქუთათელაძე რ., ინოვაციური მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო), სოხუმის სახ. უნივერსიტეტი. თბილისი 2010.
 17. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები (სახელმძღვანელო), გადამუშავებული მესამე გამოცემა, “ინოვაცია” თბილისი 2010.
 18. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., ფარესაშვილი ნ., იაშვილი გ., სტრატეგიული მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო). სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 2013.
 19. ბარათაშვილი ე., ლ. ბერიკაშვილი, რ. ოთინაშვილი, ა. აბრალავა. ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება (სახელმძღვანელო). საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2013.
 20. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი., მენეჯმენტი წიგნი I (სახელმძღვანელო). ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი 2016.
 21. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი.. მენეჯმენტი წიგნი II (სახელმძღვანელო). ევროპის სასწავლო უნივერსიტეტი 2016.

22. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., მარიდაშვილი მ., ჩეჩელაშვილი მ., მახარაშვილი ი., ღამბაშიძე თ., შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია (სახელმძღვანელო). საქართველოს საინჟინრო აკადემია. 2016. გვ., 574
23. ბარათაშვილი ე., ბაკაშვილი ნ., ფარესაშვილი ნ., გეჩბაია ბ., მესხიშვილი დ., ტანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები (სახელმძღვანელო). გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2011, გვ., 245.
24. ბადათურია გ., ბადათურია ო., სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვასა და ბიზნესის ამოცანებში. სახელმძღვანელო, ევროპის უნივერსიტეტი, თბ., 2015. 271 გვ.;
25. ბელიანაშვილი გ., კროს-კულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში. დამხმარე სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „ივერიონი“, თბ., 2018. 204 გვ.;
26. ბერულავა რ., ქართულ-ინგლისურ-რუსული პროფესიული განმარტებითი ლექსიკონი, ი. მესხიას და ალ. ღლონტის რედაქციით, თბ., 1999, 303 გვ.;
27. მახარაშვილი ი., კიდევ ერთხელ ენტროპიასა და სინერგეტიკის შესახებ, “ახალი ეკონომისტი” ჟურ. №1-2, 2016.
28. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. ორგანიზაციის თეორია. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2009. 393 გვ.;
29. გეჩბაია ბ., დევაძე ა., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2015 წელი, 275 გვ.;
30. გოლეთიანი ქ., სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ზოგიერთი საკითხები გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში, ჟურნალი: ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა, 2019 წ. № VI (შენიშვნა: სტატია მთლიანად დადებითი შეფასება რეცენზირების შედეგად და ამჟამად გადაცემულია დასაბუქდად)
31. დევაძე ა., გოლეთიანი ქ., ლოჯისტიკა და ფირმის კონკურენტუნარიანობა. საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის საერ-

- თაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „მომბე“ XX. წ. გვ., 45–48, 2014
32. დევაძე ა., გოლეთიანი ქ., ფირმის ლოჯისტიკური მენეჯმენტის საკითხები. შრომების კრებული, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ქუთაისი, 2013
 33. ვანიშვილი თ. პერსონალის ქცევის სრულყოფის გზები ქ. გორის საწარმოთა მაგალითზე, 2015..168 გვ.
 34. თუთბერიძე რ., ემოციათა აღმნიშვნელი ლექსიკა - სემანტიკა და პრაგმატიკა, დისერტაცია, 2013, 14 გვ., 152 გვ. ლომაია ც., კატუკია ა., ყორშია ი., ოჯახის მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2014. 211 გვ.;
 35. ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ევროპული უნივერსიტეტი, თბ., 2009. 317 გვ.;
 36. ლომაია ც., კატუკია ა., ყორშია ი., ოჯახის მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2014. 211 გვ.;
 37. მახარაშვილი ი., ბერიკაშვილი ლ., გეჩბაია ბ., ცხადაძე ბ. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი 2017, 84 გვ.;
 38. მამულაძე გ., გეჩბაია ბ., ბიზნესი და კომუნიკაცია. სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „ინოვაცია“, თბილისი, 2009 259 გვ.;
 39. მეგრელიძევილი ს., სტიმულირებისა და მოტივაციის პროცესების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური რეგულირება სამეწარმეო საქმიანობაში, (დისერტაცია), ბათუმი, 2012, 138 გვ.;
 40. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები, და პრაქტიკული მიდგომები, გამომცემლობა „მეგობრობა“, 2014 , 602 გვ.;
 41. პაიჭაძე ნ., „ადამიანური რესურსების მართვა“ ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბილისი, 2008 წელი;

42. პაიჭაძე ნ., „ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე“, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2014 წელი, მე-3 ტომი, ISSN 1987-5789, 27-42 გვ.;
43. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, გამომცემლობა „“, თბილისი, 2013, 275 გვ.;
44. პაიჭაძე ნ., „ადამიანური რესურსების მართვა“, გამომცემლობა „ივერიონი“, თბილისი, 2019 წელი, 374 გვ.;
45. რობინსი ს. პ., ჯაჯი ტ. ა., ორგანიზაციული ქცევა, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009. 416 გვ.;
46. ფარესაშვილი ნ. – „კონფლიქტების მართვა“, თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2012 წელი, 343 გვ.;
47. ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ., ორგანიზაციული ქცევა (I ნაწილი), 272 გვ.;
48. ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევა (II ნაწილი), 288 გვ., გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2010 წ. , 273 გვ.;
49. ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბილისი, 2013 წელი., 232 გვ.;
50. ქუთათელაძე რ., ბუაძე ღ., სამეცნიერო შრომითი კრებული: „ემოციური ინტელექტი, როგორც ლიდერობის განმსაზღვრელი ატრიბუტი“, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2016 წ., N4, 24-30 გვ.
51. ქუთათელაძე რ., კობიაშვილი ა., ქუთათელაძე ქ., სამეცნიერო შრომითი კრებული: „დიალოგის მართვა კოოპერაციული ცოდნის გამოყენებით“, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 201 წ., N1, 67–74 გვ.
52. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი. კულტურები და ორგანიზაციები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2011. 417 გვ.;
53. შენგელია თ. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბილისი, 2008. 603 გვ.;

-
-
54. Ashforth, B. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25-27
 55. Bakradze G., Goletiani K., Financial management issues of grant-supported in Georgia. *Международная научно-практическая конференция. «МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ»*. г. 138-140), Полтава,Украина. 14 – 15 мая, 2015
 56. Gechbaia B., Goletiani K., Gabedava G., Mikeltadze N.. Impact of Quality Assurance Mechanisms on the .Work Efficiency of Staff in the Educational Space of Georgia. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:13, No:1, 2019 Rome, Italy*
 57. Goletiani K.. The Role of job Satisfaction and Emotional Intelligence in the producing Growth process. 2019. Kiev, Ukraine.
 58. Goletiani K., On Increase and Development Prospects of Competitiveness of Georgia’s Transport-Logistical System on the Contemporary Stage. 18 th International Conference on Economics and Business Managements. ICEBM. (Pariz)- 2016
 59. journal “FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCHES IN PRACTICE OF LEADING SCIENTUFIC SCHOOLS”, ISSN 2313-7525, Copyright by SCIREG CORPORATION, EIN 33-1219486, SAN JOSE , California, Usa
 60. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
 61. Goleman, D. (2013, June 26). Are Women More Emotionally Intelligent than Man? Retrieved from <http://www.psychologytoday.com>
 62. Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray, *Organizational Behavior*, 2013, ISBN: 1-5-63-3798-2, pg. 525
 63. Debra L. Nelson, James Campbell Quick, *Organizational Behavior, Science, the Real World, and You*, Eighth Edition, 2015, Printed in the USA, ISBN 978-1-111-82586-7

64. Ricky W.Griffin, Organizational Behavior, Boston, Cengage Learning; 10th edition, 2011, p. 41
65. Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, “Organizational Behavior- Managing People and Organizations”, Canada, 11th Edition, 2013 , ISBN-13: 978-0538478137, ISBN-10: 0538478136
66. Gary Dessler, Human Resource Management, United States of America, Twelfth Edition, 7th Edition, 2013, Florida International University, Pearson,
67. James L Gibson , John M Ivancevich , Robert Konopaske, Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14th Edition, 2013, 625
68. Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition,
69. Uhl-Bien M., Schermerhorn J.R., Osborn J.R.N., Organizational Behavior, USA, Wilyplus,13th edition, 2013.
70. Laurie J. Mullins, Management and Organizational behavior,New Jersey, Financial Times Management; 8 ap/Psc edition, 2007, p. 129.
71. Laurie J. Mullins “Management&Organisational Behaviour, 10th edition, 2013
72. Gibson J., Ivancevich J., Konopaske R. - “Organizations, Behaviour, Structure, Processes, 14th Edition, 2012
73. Mc Shane ,Von Glinow, Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill/ Irwin; 5th edition, 2009, p. 39;
74. McShane Von Glinow- “Organizational Behaviour”, 7th Edition, New York, 2013
75. Jones P. E. and. Roelofsma H. M. P, “The Potential for Social Contextual and Group Biases in Team Decision Making: Biases, Conditions, and Psychological Mechanisms,” Ergonomics 43 (2000); J. M. Levin, E. T. Higgins, and H. Choi, “Development of Strategic Norms in Groups,” Organizational Behavior and Human Decision Process 82 (2000)

-
-
76. Cosier R. A and Schwenk C. R., "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decision," *Academy of Management Executive* 4 (1990 p. 69 - 74)
 77. Human Capital Management, Monograf, University of Bielsko-Biala, 2018, pg.69
 78. E., B. (2008). Identification in Organizations: An Explanation of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, pp. 274-275
 79. Mesquita, B. (2001). Emotions in Collectivist and Individualist Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 68
 80. Joel Arthur Barker, *Paradigms: The Business of Discovering the Future*, New York: Harper Business, 1992
 81. Балабанова Е. С. Решетникова К.В., *Организационное поведение*.
 82. Голетиани К., Особенности менеджмента трансформационной экономики в Грузии-Collection of International Scientific Papers: International Scientific Chernihiv National University of Technology 2015, part 1, P., [92–94]
 83. Осборн Р. „Организационное поведение, 2004.
 84. Роберт Дэйли., „Организационное поведение”, Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh Business School, EH14 4AS, United Kingdom Email enquiries@ebs.hw.ac.uk, Website www.ebsglobal.net, 2012. 55 с.
 85. Шермеророн Дж., Хант Дж., *Организационное поведение*, СПб

კომპიუტერული უზრუნველყოფა — **ეკა აბზიანიძე**
ტექსტის კორექტურა — **ნათია კუპრაშვილი**
ქალაქის ზომა — A5

გამომცემლობა „**კალმოსანი**“
E-mail: Kalmosani@yahoo.com
ტელეფონი: 571 19-19-39
Publishing „**KALMOSANI**“

