

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



თინათინ პაპიძე

თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია „ნატახტარი“-ს
განვითარებაზე

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე „პროგრამით განსაზღვრული
კვალიფიკაცია“ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ხათუნა ჩხაიძე

თბილისი

2020

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

„ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით თინათინ პაპიძის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია „ნატახტარი“-ს განვითარებაზე და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად“,

თარიღი: ___/___/___

ხელმძღვანელი: _____ (ხათუნა ჩხაიძე)

ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი: თინათინ პაპიძე

დასახელება: თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია ნატახტარის განვითარებაზე

ფაკულტეტი: ბიზნესი და ინჟინერია

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა: __ / __ / __

“ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების სამაგისტრო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს „ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს“.

(თინათინ პაპიძე)

„ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.“

რეზიუმე

თანდართულ სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილია შემდეგი თემა: თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია „ნატახტარი“-ს განვითარებაზე. შესაბამისად, მასში განხილულია თაობების დამოკიდებულებების განსაზღვრა და გამოკვლევა სამუშაო ადგილზე, რომელიც თავის მხრივ მოქმედებს კომპანიის წარმატებასა და განვითარებაზე.

ნაშრომი შედგება შემდეგი ძირითადი ნაწილებისგან: შესავალი, ლიტერატურის ანალიზი, კვლევის შეზღუდვები, შედეგების განსჯა, დასკვნა და რეკომენდაციები.

შესავალ ნაწილში განხილულია თემის აქტუალობა, ადამიანების დამოკიდებულებები გარკვეული მოვლენების და საკითხების მიმართ. ამ დამოკიდებულებების სიღრმისეული შესწავლით შესაძლებელია იმ რაციონალური მიდგომების და შესაძლებლობების აღმოჩენა, რომელიც ორგანიზაციის მართვას ოპტიმალურ შედეგებამდე მიიყვანს. დამოკიდებულებები განხილულია ადამიანთა თაობათა დაყოფის ჭრილში.

სამეცნიერო ლიტერატურის განხილვამდე ჩამოყალიბებულია კვლევის ჰიპოთეზა. ნაშრომის ძირითადი ჰიპოთეზაა: „თაობებს შორის სამუშაო დამოკიდებულებების სხვაობა მოქმედებს კომპანიის განვითარებაზე“, ხოლო მისი ქვეჰიპოთეზებია: „თაობის მახასიათებელი განაპირობებს მის დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი“ და „თაობათა შორის განსხვავების გათვალისწინება ამარტივებს თანამშრომლების ინტეგრირებას და/ან ქცევის კორექტირებას სამუშაო პროცესში“.

ლიტერატურის ანალიზში შეხვდებით დამოკიდებულების, როგორც მეცნიერული მიდგომის არსის განვითარებას, თაობათა წარმოშობის ეტაპებს, მათ კლასიფიკაციას და მახასიათებლებს. ასევე განხილულია რა არის წარმატებული კომპანიის მთავარი ფაქტორები.

დამოკიდებულებების რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა კომპანია „ნატახტარში“. თემის ამ ნაწილში განხილულია შემდეგ თაობათა დამოკიდებულებების გამოვლენა სამუშაო ადგილზე: “Baby Boomers”, “X”, “Y” და “Z”. რაოდენობრივი კვლევა ჩაშლილია შემდეგ ეტაპებად: კითხვარის შერჩევა, გამოკითხვა და დამუშავება.

კვლევის შედეგები შეჯამებულია და პარალელები გავლებულია ჰიპოთეზების სისწორესთან.

რაოდენობრივ კვლევასთან ერთად ნაშრომში გამოყენებულია HR ექსპერტების მოსაზრებები აღნიშნულ საკითხებთან მიმართებაში (სტრუქტურირებული ინტერვიუების გამოყენებით).

ყურადღება ასევე დათმობილი აქვს კვლევისთვის მნიშვნელოვან ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ეთიკის საკითხები და კვლევის შეზღუდვები. საუბარია ყველა ეთიკურ პუნქტზე, რომელიც მაქსიმალურად დაცული იყო კვლევის პერიოდში, ასევე ყურადღება გამახვილებულია იმაზეც, თუ რა იყო ის ხელისშემშლელი ფაქტორები, რომელიც გამოიკვეთა კვლევის დროს.

დასკვნის ნაწილში შეჯამებულია თაობათა კლასიფიკაციისა და მახასიათებლების ცოდნის აუცილებლობა წარმატებული კომპანიის მართვის საკითხებთან მიმართებაში, ასევე გაწერილია ის რეკომენდაციები, რომელიც გაამრტივებს თაობებთან დაკავშირებულ საკითხებს კომპანია „ნატახტარში“.

ნაშრომს თან ერთვის კვლევის დიაგრამები და კითხვარები.

Resume

The attached Master Thesis presents the topic “The Impact of Generations’ Work Style on the Development in the Company of Natakhtari”. Accordingly, it discusses the definition and research of the attitudes of generations towards the workplace, which in turn affects the success and development of the company.

The paper consists of the following main parts: introduction, literature analysis, research limitations, results and their judgment, conclusion, and recommendations.

The introductory part discusses the urgency of the topic, people’s attitude towards certain events and issues. By in-depth studying of these attitudes, it is possible to discover the rational approaches and capabilities that will lead the organization to optimal results. Attitudes are discussed in terms of the division of human generations.

A research hypothesis is formulated before reviewing the scientific literature. The main hypothesis of the paper is: “Working attitude Difference between generations affects the development of the company”, and its sub-hypotheses are: “Generation characteristic determines its attitude to work” and “taking into account the difference between generations simplifies the integration and/or behaviour adjustment of employees in the work process”.

In the analysis of the literature you will look through the development of the essence of generations’ attitudes as scientific approach, the stages of generation, their classification and characteristics. It also discusses what the key factors are for a successful company.

Quantitative research on attitudes was conducted in the company “Natakhtari”. This section discusses the attitudes of the following generations in the workplace: “Baby Boomes”, “X”, “Y” and “Z”. Quantitative research is divided into following stages: questionnaire selection, survey, and processing.

The results of the study are summarized and parallels are drawn with the correctness of the hypotheses.

Along with the quantitative research, the paper uses the opinions of HR experts regarding to the issues (using structured interviews).

Attention is also paid to important topics for research, such as ethical issues and research limitations. It is about all the ethical points that were maximally observed during the research, as well as it focuses on what impediments were identified during the research.

The conclusion summarizes the need for knowledge of generational classification and characteristics in relation to the management of a successful company, as well as the recommendations that will simplify the generational issues in the company in Natakhtari.

Research diagrams and questionnaires are attached to the paper.

მადლიერების გვერდი

პირველ რიგში, მინდა ჩემი პატივისცემა გამოვხატო ჩემი თემის სამეცნიერო ხელმძღვანელის ხათუნას ჩხაიძის მიმართ. რომ არა მისი პროფესიონალიზმი და ღია დამოკიდებულება კოლეგების, თუ მომავალი კოლეგების მიმართ, მე ვერ მივიღებდი იმ სრულყოფილ ინფორმაციას, რაც დამეხმარა კვლევის შედეგების ჩამოყალიბებაში.

ასევე, მინდა, მადლობა გადავუხადო კომპანია „ნატახტარი“-ს HR განყოფილების უფროსს, ნინო თვალთვაძეს, რომელიც უშუალოდ მეხმარებოდა კითხვარების ადგილზე შევსების პროცესში. აგრეთვე, ჩემი პატივისცემა კომპანია ნატახტარის ყველა თანამშრომელს, ვინც დრო დამითმო და კვლევაში მიიღო მონაწილეობა.

HR ექსპერტებს, რომლებიც უყოყმანოდ დამთანხმდნენ კითხვარის შესავსებად: თინათინ თუშიშვილი - HR კონსულტანტი, მათა რობაქიძე - HR კონსულტანტი, თინათინ ბონი - HR განყოფილების უფროსი (Evaluation Gaming) ხათუნა გოლეთიანი HR განყოფილების უფროსი (სუფთა სახლი) და ლაშა ჩხაიძე - ადმინისტრაციის განყოფილების უფროსი (გაერთიანებული საფინანსო კორპორაცია).

და ბოლოს, ჩემი განსაკუთრებული მადლობა და პატივისცემა ქალბატონ ლილი ბიბილაშვილს, არამარტო ამ სამაგისტრო თემის ფარგლებში გაწეული უდიდესი დახმარებისთვის და თანადგომისთვის, არამედ მადლობა მთელი სამაგისტრო პროგრამის განმავლობაში გაწეული ღვაწლისთვის.

| | |
|----------------------------------------------------------|------|
| შინაარსი | |
| რეზიუმე..... | iv |
| Resume | vi |
| მადლიერების გვერდი..... | viii |
| შესავალი | 10 |
| თემის აქტუალობა | 10 |
| კვლევის მიზანი..... | 12 |
| კვლევის ამოცანები | 12 |
| ჰიპოთეზა..... | 12 |
| კომპანია „ნატახტარი“..... | 14 |
| თავი 1. ლიტერატურის ანალიზი | 16 |
| 1.1. დამოკიდებულება, როგორც მეცნიერული მიდგომა | 16 |
| 1.2. სამუშაო დამოკიდებულება | 18 |
| 1.3. თაობათა ზოგადი კლასიფიკაცია და მახასიათებლები | 20 |
| 1.4. სამყარო სახელად „VUCA“ | 24 |
| 1.5. კომპანიის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები | 25 |
| 1.6. დასაქმება საქართველოში..... | 30 |
| თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია..... | 33 |
| თავი 3. კვლევის შედეგები | 36 |
| კვლევის ეთიკური მხარე..... | 48 |
| კვლევის შეზღუდვები | 49 |
| დასკვნა:..... | 51 |
| რეკომენდაციები:..... | 52 |
| ბიბლიოგრაფია..... | 54 |
| დანართი # 1 (კვლევის კითხვარი)..... | 57 |
| დანართი # 2 (დიაგრამები)..... | 65 |

შესავალი

თემის აქტუალურობა

თანამედროვე სამყარო განსაკუთრებულ, საინტერესო ეპოქაში ცხოვრობს. ცვლილებების მაღალი ტემპი, მოულოდნელობები, მოვლენების წინასწარ განსაზღვრის შეუძლებლობა და სირთულეები მოდუნების საშუალებას არ აძლევს დედამიწის მოსახლეობას. ტექნოლოგიური განვითარება და საინფორმაციო ნაკადების სიჭარბე მიღებულ ცოდნას სწრაფად „აბერებს“ და მუდმივად ცოდნის ნაკლებობის განცდა ეუფლება ადამიანს.

ბიზნესის სფეროში ეს ყველაფერი კიდევ უფრო თვალსაჩინო ხდება. ბიზნეს სტრატეგია, რომელიც წარმატებით მუშაობდა დღეს, ხვალ აღარ იმუშავებს, აღარ მოიტანს მოგებას, რადგან წარსული გამოცდილება ნაკლებად მომხიბლავი ხდება მომავლისთვის. ამიტომ, ადამიანები ცდილობენ გამოიგონონ ახალი ტექნოლოგიები, შექმნან ინოვაციები და განვითარდნენ მომავლისთვის. სწორედ ასეა დასაბამიდან, ადამიანები ცდილობენ, სწავლობენ, უშვებენ შეცდომებს, ვითარდებიან და ამით უქმნიან მყარ საფუძველს მომავალ თაობებს, სწორედ ასე აყალიბებენ განვითარებულ და წარმატებულ კომპანიებს. რაც წინა თაობებს მომავლის თაობებისგან განასხვავებს, ეს არის განსხვავებული ღირებულებები, დამოკიდებულებები გარკვეული მოვლენების და საკითხების მიმართ, რომელიც კაცობრიობის დასაბამიდან მუდმივად ხდებოდა დავის და პაექრობის საგანი. ამ დამოკიდებულებების სიღრმისეული შესწავლით იქმნება შესაძლებლობა მივაგნოთ იმ რაციონალურ მიდგომებსა და შესაძლებლობებს, რომელიც ორგანიზაციის მართვას ოპტიმალურ შედეგებამდე მიიყვანს. რატომ არის კომპანიის განვითარებისთვის თაობების დამოკიდებულებები ასეთი მნიშვნელოვანი? რადგან თაობებს ახასიათებთ განსხვავებული დამოკიდებულებები სამოტივაციო სისტემის, ადაპტაციის უნარის, ურთიერთობის სტილის, ფასეულობების, ღირებულებების და ა.შ. მიმართ. ამ

დამოკიდებულებების ერთიან ჩარჩოებში მოქცევა რა თქმა უნდა გაამარტივებს მიზნის მიღწევის პროცესებს.

ქართულ რეალობაში თაობათა შორის განსხვავებულობის პირველი „საჯარო განხილვა“ „თერგდალეულებთან“ ასოცირდება. „მამათა და შვილთა დაპირისპირებას“ ვერც თანამედროვე ბიზნეს სამყარომ აუარა გვერდი. გაჩნდა მრავალი კითხვის ნიშანი- როგორია განსხვავებული თაობების თანასაქმიანობა, თუ როგორ შეიძლება კომპანია ერთნაირად ჰარმონიულად მართავდეს სხვადასხვა თაობას, მათი სამოტივაციო საკვანძო წერტილების მიგნებას - მათი ჩართულობის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად. რაც დამეთანხმებით, კომპანიის განვითარების საწინდარია. ყოველი განვითარებული კომპანიის უკან სხვადასხვა თაობისგან შემდგარი ადამიანური კაპიტალი დგას, რომლის ჰარმონიული თანამშრომლობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

საკვლევი თემა აქტუალურია გამომდინარე იქიდან, რომ ბიზნესი ქვეყნის ეკონომიკის საყრდენი და საფუძველია. ეკონომიკის შედეგები კი თითოეული ადამიანის ცხოვრების ხარისხზე აისახება, რაც ერთ-ერთი ძირითადი ფასეულობაა ნებისმიერი ჩვენთაგანისთვის.

რთულია, ერთ ნაშრომში მოიცვა ყველა ის ასპექტი, რომელიც თაობათა შორის განსხვავების შედეგად ვლინდება. შესაბამისად, საკვლევ საკითხად ავიღე თაობათა შორის დამოკიდებულებების სხვაობა- რომელ ასაკობრივ კატეგორიაში რა პრობლემებია, რაც ხელს უშლის, ან უწყობს კომპანიის განვითარებას. აღნიშნული კვლევის შედეგად, შემუშავდება რეკომენდაციები იმ მიმართულებებით, სადაც დაფიქსირდება ხარვეზები, რათა ხელი შეეწყოს როგორც კომპანიის, ასევე თანამშრომლების განვითარებას.

კვლევის მიზანი

კომპანია „ევეს საქართველო“-ს (“ნატახტარი“) მაგალითზე, თანამშრომლების სამუშაო დამოკიდებულებების შესწავლა ასაკობრივ (თაობათა) ჭრილში, მათი თანასაქმიანობის მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულების დადგენა და კვლევის შედეგების საფუძველზე რეკომენდაციების ჩამოყალიბება.

კვლევის ამოცანები

1. კომპანიის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი მოტივატორების და დემოტივატორების გამოვლენა/დადგენა/ანალიზი თაობების ჭრილში;
2. კომპანიის და თანამშრომელთა ღირებულებების, ინტერესების თანხვედრის გამოვლენა/დადგენა/ ანალიზი თაობების ჭრილში;
3. ნეგატიური დამოკიდებულებების პოზიტიურად გარდაქმნის შესაძლებლობების გამოვლენა/დადგენა/ანალიზი თაობების ჭრილში;
4. კომპანიაში დამკვიდრებული მართვის სტილის გავლენა თანამშრომელთა სამუშაო დამოკიდებულებებზე;
5. ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის ურთიერთობის მახასიათებლების გავლენა სამუშაო დამოკიდებულებებზე თაობათა ჭრილში.

ჰიპოთეზა

კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზაა: თაობებს შორის სამუშაო დამოკიდებულებების სხვაობა მოქმედებს კომპანიის განვითარებაზე.

ქვეჰიპოთეზა N1: თაობის მახასიათებელი განაპირობებს მის დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი.

ქვეპიპოთეზა N2: თაობათა შორის განსხვავების გათვალისწინება ამარტივებს თანამშრომლების ინტეგრირებას და/ან ქცევის კორექტირებას სამუშაო პროცესში.

თითოეულ თაობას აქვს მკაფიოდ გამოხატული ინდივიდუალური მახასიათებლები, დამოკიდებულებები, მოლოდინები სიცოცხლის სხვადასხვა ეტაპზე. ასევე, განსხვავდება მათი დამოკიდებულებები სამუშაო პირობებისადმი, ამიტომაც მნიშვნელოვანია მათი იდენტიფიცირება, რათა მარტივად და დროულად მოხდეს მათი ინტეგრირება ან კორექტირება სამუშაო პროცესში.

კომპანია „ნატახტარი“

სააქციო საზოგადოება „ლომისი“, იგივე „ნატახტარი“ ჩამოყალიბდა 1991 წელს. პირველი ქარხანა ამავე წელს სოფელ ახალგორში ააშენეს და მალევე დაიწყო პროდუქციის გამოშვება.

დღევანდელ დღეს კომპანია „ნატახტარი“ ლუდის და ლიმონათის ბაზრის ლიდერია. კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს ლუდის 14 ბრენდს (ნატახტარი, ქარვა, კასრის, ოტინგერი, სტაროპრამენი, ლოვენბრაუ, მათ შორის იმპორტირებულ ბრენდებს: ეფესი, ბექსი, ფრანცისკანერი, სტელა არტუა, ლეფი, ჰოეგარდენი, კორონა, მილერი და 2 ქვებრენდს (ნატახტარი ექსტრა და კასრის მსუბუქი) და ლიმონათის 8 არომატს.

დღეისათვის მისი ექსპორტი ხორციელდება 23 ქვეყანაში, მათ შორის: სომხეთში, აზერბაიჯანში, უკრაინაში, რუსეთში, გერმანიაში და ა.შ.

სხვა კონკურენტი კომპანიებისგან განსხვავებით, „ნატახტარს“ აქვს შემდეგი უპირატესობები:

„ნატახტარის“ წამყვანი პოზიცია ქართულ ბაზარზე არ არის შემთხვევითი და განპირობებულია შემდეგი ფაქტორების ურთიერთქმედებით:

უნიკალური წყალი – ნატახტარის წყალი, რომელიც წარმოადგენს მის შემოგარენში არსებული მიწისქვეშა დინებების ერთგვარ კუპაჟს, უნიკალურია მისი გამორჩეული გემოთი და განსაკუთრებული მინერალიზაციით.

თანამედროვე ტექნოლოგია – წარმოების პროცესი კომპანიაში დაფუძნებულია უახლეს და წამყვან საწარმოო–ჩამომსხმელ ხაზებზე, რომლის განახლება და გაუმჯობესება პერმანენტული პროცესია.

სტაბილური ხარისხი – პროდუქცია, რომელსაც კომპანია აწარმოებს გამოირჩევა მაღალი ხარისხით, რომლის სტაბილურად შენარჩუნებასაც ხარისხის კონტროლის თანამედროვე სისტემა უზრუნველყოფს.

კვალიფიციური კადრი – კომპანიის ნებისმიერი რგოლი დაწყებული წარმოებიდან, დამთავრებული მომხმარებლებთან ურთიერთობით, დაკომპლექტებულია მაღალი დონის პროფესიონალებით, რომელთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მუდმივად ხდება (თანამშრომლების დენადობის წლიური მაჩვენებელი 15.8% და 1.9% ახალმიღებულების);

ინოვაციური მენეჯმენტი – „ნატახტარში“ თანამშრომელთა ინიციატივების წახალისება მაქსიმალურად ხდება, რაც ეფუძნება თანამედროვე დასავლური მართვის სტილის საუკეთესო ტრადიციებს.

კომპანიაში თანამშრომლების საკეთილდღეოდ შექმნილია უამრავი სამოტივაციო სისტემა.

თავი 1. ლიტერატურის ანალიზი

1.1. დამოკიდებულება, როგორც მეცნიერული მიდგომა

„თუ მექნება ცხრა საათი ხის მოსაჭრელად, პირველ ექვს საათს მე დავუთმობ ნაჯახის გალესვას“ („If I had nine hours to chop down a tree, I'd spend the first six sharpening my axe“) ძველი ცნობილი ანდაზა, რომლსაც უამრავი ავტორს მიაწერენ (<https://quoteinvestigator.com/2014/03/29/sharp-axe/>). ალბათ საინტერესოა, რა კავშირი აქვს მას თანამედროვე სამყაროსთან, კომპანიის განვითარებასთან, ადამიანურ რესურსებთან. ზუსტადაც, რომ იგი ერთმნიშვნელოვნად დაკავშირებულია ამ ყველაფერთან, რადგან მისი აზრი მდგომარეობს შემდეგში, რომ სჯობს მეტი რესურსი დახარჯო მოსამზადებელ პერიოდზე, რათა საშუალება მოგეცეს ნაკლებ დროში მიაღწიო წარმატებას. ამ ყველაფერს კი, თუ ჩვენ გადმოვიტანთ თანამედროვე მენეჯმენტში ყველაფერი ნათელი გახდება. იდეურად შესაძლებელია ეს ყველაფერი ასახავდეს ადამიანის დამოკიდებულებას საქმისადმი, როგორ მიუდგება იგი თავის საქმეს (ამ შემთხვევაში ხის მჭრელი - ხის მოჭრას), როგორ შეცვლის მისი ეს დამოკიდებულება კომპანიის განვითარებაზე ზეგავლენის მოხდენას.

როდის არის კომპანია განვითარებული? კომპანიის განვითარებას პირველ რიგში ხელს უწყობს ჯანსაღი ბიზნეს გარემო. ბიზნეს გარემო ეს არის ისეთი ფაქტორების ერთობლიობა, რომელიც გავლენას ახდენს ბიზნესის მიმართულებაზე, მის ფუნქციონირებაზე და ასევე-განვითარების ტემპებზე გარე თუ შიდა ზემოქმედების გზით. ბიზნეს გარემო არის რთული, დინამიური, მრავალმხრივი, კრიტიკული გამოწვევების, შესაძლებლობების, საფრთხე და სისუსტე, რომელიც საკმაოდ მგრძნობიარეა ბიზნესის მიმართ. გავლენის ფაქტორის მიხედვით, ფაქტორები შეიძლება იყოს როგორც შიდა, ასევე - გარე. შიდა ფაქტორებს მიეკუთვნება: კომპანიის მისია, ხედვა, ფასეულობები, სტრუქტურა და ბუნება, რესურსი (ადამიანური, მატერიალური მარაგები, მოწყობილობები) და ა.შ. ხოლო

გარე ფაქტორებს: ეკონომიკური მდგომარეობა, პოლიტიკურ-სამართლებრივი, სოციო-კულტურული და ტექნოლოგიური (Hiriyappa, B. 2009).

ეს ყველაფერი გასაგებია, თითქოს ამ პროცესებში კომპანიას აკისრია წამყვანი როლი, ის ადგენს წესებს, ის უზრუნველყოფს ამ ყველაფერის შესრულებას. საინტერესოა რა ხდება მეორე, ანუ თანამშრომლების მხარეს? როგორ ხედავენ ისინი თავიანთ როლს კომპანიის განვითარებაში? როგორია მათი დამოკიდებულებები კომპანიის მიერ ორგანიზებულ პროცესებთან მიმართებაში და როგორ ეხმარება მათი ეს დამოკიდებულება კომპანიის განვითარებას? სტანდარტული განსაზღვრებით სამუშაო დამოკიდებულებები არის ადამიანების რწმენები და განსხვავებული გრძნობები სამუშაო პირობების მიმართ. დამოკიდებულებები ნაკლებ სტაბილურია, თვისებებისგან განსხვავებით ისინი მეტად მგრძნობიარეა გამოცდილების და ასაკის მიმართ. ორგანიზაციაში მათზე გავლენას ახდენს კულტურული ფაქტორები (ღირებულებები, ნორმები), მენეჯმენტის ქცევა (მართვის სტილი), ისეთი პოლიტიკები, როგორცაა ანაზღაურება, აღიარება, სამუშაო ცხოვრების ხარისხი და ა.შ. ზოგჯერ ქცევა და დამოკიდებულება ერთმანეთისგან განსხვავდება და მას „კოგნიტური დისონანსი ეწოდება“ (Armstrong, M. and Taylor, S., 2014).

ტერმინი „დამოკიდებულება“ პირველად იქნა გამოყენებული სპენსერის მიერ 1962 წელს (Oskamp, S. and Schuktz, P. 2005). ფსიქოლოგიაში დამოკიდებულება ეს არის ტერმინი, რომელიც საგნების, ადამიანების ან ცნებების შეფასების აღსანიშნავად გამოიყენება, ამიტომაც რწმენებისგან და ემოციებისგან უნდა განვასხვაოთ. ისინი, ადამიანის შედარებით მყარი შეფასებებია და არა სწრაფად წარმავალი ფსიქოლოგიური მდგომარეობები. უფრო კონკრეტულად, ეს არის ადამიანის მზაობის ფსიქიკური ან ნერვიული მდგომარეობა, რომელიც გამოცდილებით ორგანიზდება და უშუალო დინამიურ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ რეაგირებს ადამიანი ობიექტებსა თუ სიტუაციებზე.

დამოკიდებულებების იდენტიფიცირებით შეგვიძლია განვსაზღვროთ ინდივიდის ქცევა. რაც უფრო მეტად არის ადამიანის ქცევა ხელმისაწვდომი (ანუ

თვალნათელი როგორ იქცევა ის გარკვეულ სიტუაციაში და გარკვეული საკითხების მიმართ) მით უფრო თვალსაჩინო ხდება მათი დამოკიდებულებები. იგი ხშირად განიხილება, როგორც „ობიექტზე“ კოგნიტური, აფექტური და ქცევითი რეაქციების განხორციელებისადმი წინასწარი მზაობა. დამოკიდებულებები შედგება კომპონენტებისგან, რომლებსაც „ABC“ ან „CAB“ კომპონენტებს უწოდებენ:

- კოგნიტური კომპონენტი (Cognitive Component): ადამიანის რწმენები, ფიქრები და იდეები დამოკიდებულების ობიექტის ან პროცესის მიმართ;
- აფექტური კომპონენტი (Affective Component): ადამიანის გრძნობები და ემოციები, რომლებიც ჩამოუყალიბდება მას დამოკიდებულების ობიექტის თუ პროცესის მიმართ;
- ქცევითი კომპონენტი (Behavioral Component): როგორ მოქმედებს დამოკიდებულება ადამიანის ქცევაზე, ანუ ინდივიდის მოქმედების ტენდენციას დამოკიდებულების პროცესის ან ობიექტის მიმართ.

არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებმაც შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს დამოკიდებულებებზე. ადამიანის დამოკიდებულებები არის საფუძველი მისი შემდეგი ქცევისა (<https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897>).

1.2. სამუშაო დამოკიდებულება

როგორ ვიქცევით სამსახურში ხშირად ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ ვგრძნობთ თავს იმ გარემოში. ამიტომ, თუ გვინდა გავიგოთ როგორ მოიქცევინ თანამშრომლები, საჭიროა მათი სამუშაო დამოკიდებულებების იდენტიფიცირება. დამოკიდებულება ეხება ჩვენს რწმენებს, აზრებს, გრძნობებს და ჩვენი გარემოს ასპექტებს. სამუშაო გარემოში, დამოკიდებულება ისახება - სამუშაო კმაყოფილებასა და ორგანიზაციულ ვალდებულებაში (Griffin G. 2010).

სამუშაო კმაყოფილება ეხება გრძნობებს, რომლებიც გააჩნიათ თანამშრომლებს სამუშაოს მიმართ. ის გავლენას ახდენს მთელ რიგ ორგანიზაციულ ქცევებზე. უნდა გვახსოვდეს, რომ სამუშაო კმაყოფილება ყველასთვის ერთნაირი საზომი არ არის. ერთნაირ პირობებში მომუშავე ორი თანამშრომლის კმაყოფილება შესაძლებელია მკვეთრად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. სამუშაოთი კმაყოფილებას არ შეიძლება ქონდეს რიცხვითი ფორმა, მაგრამ კარგი საზომია იმის გასაგებად, რომ დადგინდეს თანამშრომლის პოზიტიური და ემოციური პასუხი სამუშაოსთან დაკავშირებით. სამუშაოთი კმაყოფილება უკავშირდება კომპანიისთვის მეტად მნიშვნელოვან ისეთ თემებს, როგორცაა: მაღალი პროდუქტიულობა, ნაკლები დენადობა, კმაყოფილი მომხმარებელი, შემოსავლის ზრდა და ა.შ.

ორგანიზაციული ვალდებულება კი არის ემოციური დამოკიდებულება, რომელიც თანამშრომელს აქვს იმ კომპანიის მიმართ სადაც მუშაობს. ორგანიზაციული ვალდებულება განსაზღვრავს რა პერიოდით და რა პროდუქტიულობით იმუშავენ თანამშრომელი კომპანიაში. თუ ორგანიზაციული ვალდებულება არსებობს, მაშინ ის ხელს შეუწყობს შემდეგ საკითხებს: თანამშრომელთა ჩართულობა და კმაყოფილება, სამუშაოს შესრულებას და ა.შ (Robbins S. & Judge T., 2001)

რამდენად ძლიერი შეიძლება იყოს ქცევითი დამოკიდებულება? თქვენმა დამოკიდებულებამ, შესაძლებელია გავლენა იქონიოს იმაზე ეხმარებით თუ არა თანამშრომელს პროექტზე მუშაობის დროს, მაგრამ ამას კავშირი არ აქვს იმ ფაქტთან, დატოვებთ თუ არა თქვენ სამსახურს. უნდა აღინიშნოს, რომ დამოკიდებულებები უფრო მეტად დაკავშირებულია ქცევით განზრახვებთან, ვიდრე რეალურ ქცევასთან. მაგ. როდესაც უკმაყოფილო ხართ თქვენი სამსახურით შესაძლებელია გქონდეთ წასვლის განზრახვა, მაგრამ რამდენად დატოვებთ სამსახურს ეს სხვა საკითხია, რადგან ეს შეიძლება მრავალ ფაქტორზე იყოს დამოკიდებული (ალტერნატიული სამუშაო ადგილის არარსებობა). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიუხედავად იმისა, რომ დამოკიდებულებები გვაძლევს მითითებებს როგორ შეიძლება მოიქცეს

ადამიანი, ქცევაზე თავის მხრივ მოქმედებს სიტუაციური შეზღუდვები (Griffin G. 2010).

დამოკიდებულებები შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ასევე- ნეგატიური. დამოკიდებულებებმა ჯაჭვური რეაქციაც კი შეიძლება გამოიწვიოს. მაგალითად, მენეჯერის უარყოფითი დამოკიდებულება მოქმედებს გუნდზე, ხოლო გუნდის - მის მომხმარებელზე, საბოლოოდ შესაძლებელია ამან გავლენა იქონიოს კომპანიის განვითარებაზე.

1.3. თაობათა ზოგადი კლასიფიკაცია და მახასიათებლები

დამოკიდებულებები მუდმივად ცვალებადია. საინტერესოა, რომ დამოკიდებულებები სამუშაო პირობებისადმი ხშირად განსხვავდება ასაკის, ანუ თაობების მიხედვით. ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე, თაობები განსხვავებული შეხედულებებით, დამოკიდებულებებითაა განპირობებული და თითქოს, საკუთარი დამოკიდებულებებით, ყოველ საკითხთან მიმართებაში, სინქრონიზებულად ქმნიან ერთიან სახეს.

საკმაოდ სწრაფმა და უპრეცედენტო ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა გამოიწვია რადიკალური და სოციალური ცვლილებები სხვადასხვა საზოგადოებას შორის. ამ ცვლილებებმა შეამცირა თაობების ქცევის ვადებიც კი, გამოავლინა ასევე ისეთი დამოკიდებულებებიც, რაც უბრალოდ წინა თაობებში არც არსებობდა.

თაობათა შორის განსხვავებების გააზრება ხელს უწყობს ორგანიზაციისთვის ისეთი პროცესების გამარტივებას როგორც არის: თანამშრომელთა შერჩევა, მართვა, შენარჩუნება, ასევე თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება და ა.შ.

თაობა-სტანდარტული დეფინიციით ნიშნავს - კატეგორიას, ჯგუფს. დემოგრაფიული თვალსაზრისით თაობა არის ასაკობრივი ჯგუფი, დროის დაახლოებით ერთსა და იმავე პერიოდში დაბადებული ადამიანების ერთობლიობა. თაობად მიჩნეულია დროის შუალედი, დაახლოებით 30 წელი, რომელიც თითოეულ

ბუნებრივ თაობას აშორებს შემდგომისგან, ე.ი. პერიოდი, გარკვეული ასაკობრივი ერთობლიობის დაბადებასა და მათი შვილების დაბადებას შორის (ლექსიკონი-ცნობარი სოციალურ მეცნიერებებში (<http://dictionary.css.ge/content/generation>)).

თაობებთან დაკავშირებული საკითხების მეცნიერული შესწავლა მთელი რიგი სამეცნიერო-პრაქტიკული კვლევების საფუძველი გახდა, რომელსაც სხვადასხვა დარგის წარმომადგენლები ატარებდნენ. თითოეული მეცნიერი მათ მახასიათებლებს საკუთარი პერსპექტივიდან ხედავდა. ტერმინი „თაობის“ პოპულარიზაცია 1960 წლიდან დაიწყო, როცა ის აღწერდა სოციალურ კონფლიქტს თაობებს შორის. ამ პერიოდის განმავლობაში ღრმა განსხვავებები წარმოიშვა მათ შორის, რომელიც ძირითადად იყო იმით გამოწვეული, რა დამოკიდებულებები გამოავლინეს მათ ისეთი საზოგადოებრივი მოვლენების მიმართ როგორც იყო: მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდის ეკონომიკური კრიზისი, სამოქალაქო უფლებების საზოგადოებები, ვიეტნამის ომი და ა.შ. ნეილ ჰოვეს და ვილიან სტრაუსის ისტორიის და თაობების არტეფაქტების განმეორებითი ციკლების იდენტიფიკაციამ უფრო პოპულარული გახადა თაობების ნიმუშების კონცეფცია. ერთი თაობის წარმომადგენლები ეკონომიკურ, სოციალურ, ისტორიულ და პოლიტიკურ ღრმა ჩარჩოებში არიან მოქცეულნი, შედეგად თაობის ინდივიდები იზიარებენ ერთნაირ ღირებულებებს და ფასეულობებს, რაც მკვეთრად განასხვავებს მათ სხვა თაობისგან. ამრიგად, თაობებში მუდმივად არის ხარვეზები და ნიუანსები, რომლებსაც ყურადღება უნდა მიექცეს. ორგანიზაციებში ამ ხარვეზებმა შესაძლებელია ხელი შეუწყონ არასწორ კომუნიკაციას, კონფლიქტებს და დაბალ პროდუქტიულობას (Howe N. & Strausse W., 1992)

„თაობების“, როგორც ტერმინების წარმოშობის ისტორია. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ეკონომისტებმა, ბიზნესმა და პოლიტიკის შემქნელებმა დაიწყეს თაობების აღნიშვნა, როგორც დემოგრაფიის გაზომვის და შესწავლის ახალი საშუალება. “Baby Boomer”-ები პირველი თაობა იყო, ვისაც რეალურად პირველად დაერქვა სახელი (აშშ-ს აღწერის ბიურო). მის წინა თაობას სახელი

„უკანაპალისმიერი“ ეწოდა. 1946-1964 წლებს, ეწოდათ ომის შემდგომი შობადობის ბუმი (“Post War Baby Boom“). შემდეგ კი უკვე ამ პერიოდში დაბადებულ ხალხს დემოგრაფიული მიზნებისთვის საააგენტოები მოიხსენიობდნენ როგორც „Baby Boomer“-ებს (Keiser H. (2018). ეს იყო პირველი და უკანასკნელი მცდელობა თაობების მაინდეტიფიცირებული სახელი ჩამოყალიბებული სამთავრობო ორგანოების მიერ. „X“ თაობისთვის დუგლას კუპლენდმა დაწერა წიგნი - „თაობა X“ : ეს იყო წიგნი ტალანტებზე, რომლებიც ცხოვრობდნენ აჩქარებული ტემპის და კულტურის პირობებში. ის და მისი თანამედროვეები ფიქრობდნენ, რომ X თაობა ნელ-ნელა ექცეოდა „Baby Bommer“-ების ჩრდილქვეშ (Coupland D., 1991). რაც შეეხება მილენიანელებს, (ზოგიერთი ავტორი მათ „Y“ თაობად მოიხსენიებს), ეს არის თაობა, რომელიც 2000-იანი წლების მიწურულს აქტიურდება. ანალოგიურად, Z თაობასაც ეწოდა მეორენაირად „ათასწლეულის შემდგომი თაობა“, ეს არის ყველა ახალგაზრდა სამუშაო ძალის თაობა. ასე რომ, ყველა თაობის სახელწოდების შექმნა დაკავშირებულია გარკვეულ მოვლენებთან და მათ დასჭირდა გარკვეული დრო სანამ ოფიციალურ სახელწოდებად აღიქმებოდა.

არ არსებობს დაზუსტებული ცნობები იმის თაობაზე ოფიციალურად როდის იწყება და მთავრდება თაობის „პერიოდი“, გარდა „Baby Boomer“-ებისა. ისინიც იმიტომ, რომ დაკავშირებულნი არიან მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ შობადობის მკვეთრ ზრდასთან. თაობის განსაზღვრება ასაკობრივ ჭრილთან ერთად, დამოკიდებულია შემდეგზე: ისტორიული მოვლენები, როცა თაობის წარმომადგენლები ჩართულნი არიან მთავარ ისტორიულ მოვლენებსა თუ სოციალურ ტენდენციებში. რწმენა და ქცევა, როცა თაობის წარმომადგენლები იზიარებენ ერთნაირ ქცევებსა თუ რწმენებს. აღქმული წევრობა, როცა თაობის წარმომადგენელი იზიარებს თავისი მეწყვილის, თაობის წარმომადგენლის ქცევას (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

“Business Insider”-ზე გამოქვეყნებული „Pew Research Centre“-ის თაობათა კლასიფიკაციის შესახებ თაობათა შორის დროის შუალედი 16-19 წელს შორის მერყეობს (Loria K. & Lee S., 2018).

- “Baby Boomer”-ების თაობა: 1946-1964;
- “X” თაობა: 1965-1980
- “Y” თაობა: 1981-1996
- “Z” თაობა: 1997-

„Pew Research Centre“-ის პრეზიდენტმა ახსნა რომ, ადამიანების თაობებად დაყოფა ინსტრუმენტია, რათა მარტივად გავიგოთ მათი შეხედულებების და დამოკიდებულებების ცვლილება ასაკთან ერთად და მოვახდინოთ მათი კატეგორიზება, როგორც გარკვეული ქცევების მახასიათებლებების მქონე ჯგუფის.

ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით ყველა თაობა ერთმანეთისგან განსხვავებულია, ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ძირითადი მახასიათებლები, რაც გააჩნიათ თაობებს:

- „Boomers“- ცხოვრობენ იმისთვის რათა იმუშაონ, ეს ხსნის იმ ფაქტს, რომ ლოიალურები არიან დამსაქმებლების მიმართ. მათთვის დაბრკოლებას არ წარმოადგენს გრძელვადიანი ზეგანაკვეთური მუშაობა. არიან მიზანზე ორიენტირებულები, დისციპლინირებულები. სიამოვნებას ანიჭებთ გუნდში მუშაობა. ნაკლებად მიესალმებიან ცვლილებებს. საჭიროებენ იმის დამტკიცებას რომ საჭირონი არიან, ამისთვის სჭირდებათ აღიარება და ჯილდო.
- „X“- მათი უმეტესობა ყველაზე კარგი მუშაკები არიან. მუშაობენ იმისთვის, რომ იცხოვრონ, ფიქრობენ გლობალურად და არიან შედეგზე ორიენტირებულნი. მარტივად ადაპტურები და მოქნილები არიან ცვლილებების მიმართ. მათთვის წარმატება განათლებასთან ასოცირდება. მათთვის მნიშვნელოვანია „work life balance“. ითვლება, რომ ეს თაობა ყველაზე მეტ ანაზღაურებას გამოიმუშავებს. დიდად არ ეწინააღმდეგებიან

მმართველ რგოლს და არც ზედმედ დროს დახარჯავენ სამუშაოსთვის, რომ ის სრულყოფილი იყოს.

- „Y“- ყველაზე დამოუკიდებელი თაობა. უყვართ ყველაფრის გაზიარება, დეტალური ინსტრუქციის მომხრეები არიან. ცდილობენ გავლენის მოხდენას. აქვთ მრავალფეროვანი ღირებულებები და დამოკიდებულნი არიან ტექნოლოგიებზე. აქვთ მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა იმ კომპანიის მიმართ, სადაც მუშაობენ. ნუ ელოდებით მათგან კარგ შედეგს ტრადიციულ სამუშაო გარემოში. ნაკლებ გუნდურები, მგრძობიარეები და მოუთმენლები არიან, თუ საქმე კარიერულ ზრდას ეხება.
- “Z”- „ტექნოლოგიური თაობა“, ეს არის პირველი თაობა, რომელიც გაიზრდება მუდმივი ტექნოლოგიების გავლენის ქვეშ. რეალისტები, ინდივიდუალისტები და კონკურენტუნარიანები არიან. ამ თაობაში მეტი გამომგონებელია, დაინტერესებულნი არიან სწავლის ღირებულებით. შეუძლიათ რამდენიმე დავალებაზე ერთდროულად იმუშაონ. მათ გარკვეულ ნაწილს ნაკლები მიჯაჭვულობა ახასიათებს კომპანიის მიმართ. ნაკლები წარმოდგენა აქვთ რა ხდებოდა სოციალურ მედიამდე და ცდილობენ პრობლემები გადაჭრან მეტი ტექნოლოგიის გამოყენებით (Ghawi D. & GetSmarter, 2018)

1.4. სამყარო სახელად „VUCA“

თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება, ამიტომ ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არამარტო იდენტიფიცირება და მათზე რეაგირება, არამედ წინასწარ განჭვრეტა და ზოგჯერ მათი გამოწვევაც კი. სხვაგვარად წარმატება არ მოვა, რადგან ეს „VUCA“-ს სამყაროა, რომელიც ცვალებადობით, გაურკვევლობით, სირთულით და ორაზროვნობით

ხასიათდება. „VUCA“ ეხება ყველას, განურჩევლად რასისა, პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ ბიზნეს შეხედულებებისა. “V” - არასტაბილურობა (volatility) - ეს ეხება ბუნებას, სიჩქარეს, მოცულობას და ცვლილებების მასშტაბებს, რომლებიც მუდმივად მოძრაობს. „U” – „გაურკვევლობა“ (uncertainty) პროგნოზირების შესაძლებლობის ნაკლებობა გარკვეულ საკითხებსა და მოვლენებში. “C” – „სირთულე, კომპლექსურობა“ (complexity) - არსებობს რთული მიზეზები და შემამსუბუქებელი ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულები არის გლობალურად ურთიერთდაკავშირებულ ბიზნეს გარემოში არსებულ პრობლემასთან, როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. „A” – „ბუნდოვანება“ (ambiguity), რომელიც აღნიშნავს სიცხადების ნაკლებობას მოვლენებთან დაკავშირებით. ყველა ამ ფაქტორს შეუძლია უამრავი გამოწვევის წარმოქმნა ორგანიზაციისთვის - სწორედ ეს არის ვირტუალური ცუნამი (Abidi S. and Joshi M., 2015) იგი, როგორც კონცეფცია, აშშ-ს არმიის ომის კოლეჯმა შემოიღო, რათა აღწერილიყო უფრო არამდგრადი, გაურკვეველი, რთული და ორაზროვანი, მრავალმხრივი სამყარო, რომელიც ცივი ომის დასრულების შედეგად აღიქმებოდა (https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity) სწორედ ასეთი სამყაროში უწევთ ადამიანებს თანაარსებობა, რაც, დამეთანხმებით, მეტ სტრესთან და გამოწვევებთან არის დაკავშირებული.

1.5. კომპანიის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები

დღეს ბიზნეს სამყარო უფრო მრავალფეროვანია, ვიდრე რამდენიმე ათეული წლის წინ. კომპანიის წარმატებისთვის საჭიროა იგი მუდმივად კონკურენტუნარიანი იყოს. ამისთვის საჭირო მუდმივად მიმდინარეობდეს მუშაობა შემდეგი ფაქტორების გასავითარებლად:

ორგანიზაციული კულტურა, არის ორგანიზაციაში საქმიანობის წარმართვის, ურთიერთობათა ფორმების და შედეგების მიღწევის აღიარებული სისტემა. იგი

მოიცავს მოლოდინებს და გამოცდილებას, რომელიც მართავს მასთან დაკავშირებული ინდივიდების ქცევას

კულტურა ეფუძნება საერთო რწმენებს, დამოკიდებულებებს, განწყობებს, დაწერილ და დაუწერლ კანონებს, რომელიც მუდმივად ცვალებადი და განვითარებადი პროცესია (<https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>) კულტურა ასევე მოიცავს კომპანიის ხედვას, ღირებულებებს, ნორმებს, სიმბოლოებს, ენას, ვარაუდებს, რწმენასა და წეს-ჩვეულებებს.

ორგანიზაციული კულტურა, ერთის მხრივ, თითქოს აყალიბებს წესებსა და კანონებს სამუშაო გარემოსთვის და მეორეს მხრივ, ზემოქმედებს თანამშრომლების ქცევაზე. ამ განმარტებების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის საერთო ვარაუდების ერთობლიობა, რომელიც ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას სხვადასხვა სიტუაციებში შესაბამისი ქცევების განსაზღვრით. ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთქმედებენ ჯგუფები და ინდივიდები, კლიენტები და დაინტერესებული მხარეები. ასევე, ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს იმაზე თუ რამდენად აიგივებს თანამშრომელი თავის თავს კომპანიასთან.

წარმატებული კომპანიისთვის ზოგჯერ საჭიროა მისი ძირფესვიანად შეცვლა, რაც თავისთავად მოიცავს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილსაც. ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა მარტივი არ არის. თანამშრომლები ხშირად წინააღმდეგობას უწევენ ცვლილებებს, ამიტომ მთელი ძალისხმევა მენეჯმენტზეა ხოლმე მიმართული, რათა შეძლონ უმტკივნეულოდ წარმართონ კომპანიაში ეს პროცესი. არსებობს ძირითადი მიმართულებები, რაც ამ დროს გასათვალისწინებელია: 1. მკაფიო სტრატეგიული ხედვა, რომელიც წარმოაჩენს მიზანს და მიმართულებას, იმას თუ როგორ შეიცვლება კულტურა. 2. მმართველი რგოლის ვალდებულებების და ჩართულობის ჩვენება, სწორედ მათზეა დამოკიდებული რამდენად სწორად წარმართავენ ამ პროცესს, მათ ხელშია ძირითადი გასაღები. ცვლილებების მენეჯერები მხოლოდ კომუნიკაციის საშუალება უნდა იყოს მათთვის. 3.

ორგანიზაციის გარდაქმნა ცვლილებების მხარდასაჭერად. 4. ახალმიღებული თანამშრომლების მეტად სოციალიზაცია ახალ გუნდში, რომ თავიდან ავირიდოთ გადახრები. საინტერესოა, რომ ახალმიღებული თანამშრომლები გავლენას ახდენენ კორპორატიული კულტურის ცვლილებაზე. რაც უფრო მაღალ თანამდებობაზე ინიშნება/შეირჩევა კანდიდატი, მით უფრო დიდია მისი გავლენის მასშტაბი. ამიტომ, მათი სწრაფი სოციალიზაცია და მოცემული კომპანიის, ორგანიზაციული კულტურის გათავისებაში დახმარების აღმოჩენა, ამ პრობლემის თავიდან აცილების ალბათობას ზრდის. 5. ეთიკური და სამართლებრივი საკითხების განვითარება - აქ გამოვლინდება თანამშრომლების წახალისება, დაჯილდოება, ჩართულობის თემების წინ წამოწევა, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა.

ორგანიზაციული კულტურა წარმატებით ახდენს გავლენას, როგორც ორგანიზაციულ ქცევაზე, ასევე თანამშრომელთა ჩართულობასა თუ ვალდებულებაზე. ერთი რამ ცხადია, კულტურა მუდმივად ვითარდება, იცვლება და იშლება მისი მშობელი ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

კომპანიის წარმატების განმზღვრელი კიდევ ერთი ფაქტორი არის მომხმარებელთა სერვისი და კმაყოფილება. ეს არის ზრუნვა მომხმარებელზე. იგი კარგი საზომია კომპანიისთვის იმისათვის, რომ გაიგოს როგორ ამართლებს მის მიერ წარმოებული პროდუქცია მომხმარებლის მოლოდინს. იგი არის აგრეთვე მომხმარებელთა ერთგულების ინდიკატორი. თუ კომპანია მუდმივად არ ზრუნავს მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე შედეგად შესაბამისი ექნება. ბევრი კომპანია აინტეგრირებს მომხმარებელთა სერვისს კომპანიის ბიზნეს კულტურასთან - ბიზნეს პროცესების გზით. უმეტეს შემთხვევაში კი ამას ბიზნეს გეგმები უზრუნველყოფენ.

კომპანიის წარმატების კიდევ ერთი ატრიბუტია ბიზნეს პროცესების გამართივება. ყველა კომპანიას აქვს ბიზნეს პროცესები, ზოგი განსაზღვრული, ზოგი ნაგულისხმევი. კომპანია მუდმივად უნდა ზრუნავდეს ბიზნეს პროცესების განვითარებაზე და მის უწყვეტობაზე. პერიოდულად საჭიროა მისი გადახედვა და ოპტიმიზაცია ხარჯების შემცირების მიზნით

(http://www.synergy.ge/article/%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%A1_%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%AA%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1_%E1%83%9B%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90_%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A8%E1%83%98).

წარმატებული კომპანიის ფორმირებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა ჩართულობა და განვითარება. თანამშრომელი კომპანიის სახეა, ამიტომაც მნიშვნელოვანია მათ სჯეროდეთ და ესმოდეთ საკუთარი კომპანიის და შესაბამისად ზრუნავდნენ მასზე. ჩართულობა არის თანამშრომლის ემოციური ვალდებულება, რომელსაც გრძნობს ორგანიზაციის და მისი მიზნების მიმართ, სურვილი - ჩადოს მაქსიმალური ენერჯია მის განვითარებასა და წარმატებაში (Blokdyk G. 2018). ჩართულობა არის უფრო მეტი, ვიდრე სამსახურით კმაყოფილება და თანამშრომლის ერთგულება კომპანიის მიმართ. თანამშრომელთა ჩართულობა, რაღაც დოზით მოიცავს ენთუზიაზმს და ერთგულებას ამ სამუშაოს მიმართ. ასეთი თანამშრომელი მუდმივად ზრუნავს კომპანიაზე და სურს, რომ მისმა ზრუნვამ შედეგიც გამოიღოს. იგი განიხილება როგორც შინაგანი განწყობა, რომელიც აერთიანებს სამუშაოს ძალისხმევას, კმაყოფილებას და ვალდებულებას ერთ ინდივიდში. სამუშაო ჩართულობაზე პასუხისმგებელია ორგანიზაცია, მან უნდა შეუქმნას ორგანიზაციის ყველა წევრს შესაბამისი გარემო. დევიდ მაკლეოდის განმარტებას მოვიყვან: „ეს არის ის, როგორ ვქნით ჩვენ პირობებს, სადაც თანამშრომლები გვთავაზობენ მეტი შესაძლებლობის და პოტენციალის გამოვლენას. ისიც მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს ქონდეს სწავლის და განვითარების შესაძლებლობა. საკმაოდ მნიშვნელოვანი პროცესია კომპანიებისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა უნარების და შესაძლებლობებით აღჭურვილ თანამშრომელს. თანამედროვე სამყაროში ცოდნის და უნარების შეძენის მრავალი გზა

არსებობს (<https://www.saba.com/blog/interview-the-state-of-employee-engagement-with-david-macleod-part-1>)

წარმატებულ და განვითარებულ კომპნიას განსაზღვრავენ ასევე მოტივირებული თანამშრომლები. მოტივაცია სტიმულირების ისეთი იარაღია, რომლის შედეგად თანამშრომელი მიდის დასახულ მიზნამდე. თითქმის ყველა განმარტებაშია აღნიშნული, რომ მოტივაცია არის ქცევა, რომელსაც მუდმივად ჭირდება მიმართულების მიცემა, რომ სასურველ შედეგამდე მიაღწიოს (Griffin G. 2010).

თანამშრომლის მოტივაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ არის ის ჩართული კომპნიის მიზნებთან და ვალდებულებებთან მიმართებაში. ამის მიხედვით, მოტივაცია შეიძლება იყოს ორგვარი: შინაგანი (როგორც თვითმიზანი) და გარეგანი (როგორც ჯილდო და დასჯა). შინაგანი მოტივაცია ნიშნავს რომ ინდივიდი მოტივირებულია შინაგანად. მას სურს, რომ კარგად იმუშაოს, რადგან ის შეესაბამება მის რწმენას. შინაგან მოტივაციაზე კარგად მოქმედებს შექება, მაგრამ ამან არ უნდა მიიღოს სისტემატური ხასიათი, რათა არ დავარდეს მოტივაცია. გარეგანი მოტივაცია ნიშნავს, რომ ინდივიდის მოტივაცია სტიმულირდება გარეგანი ფაქტორებით: ჯილდო, აღიარება. ბალანსი აქაც საჭიროა. კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ თანამშრომელი კლონი არ არის, თითოეულ ინდივიდზე მოტივაციის განსხვავებული გზები მოქმედებს. ამის მიხედვით კომპანიებმა უნდა შექმნან თანამშრომელთა მოტივატორები, რათა გაუმარტივდეთ მიზნის მიღწევა. მოტივირებული თანამშრომლები კომპანიის ცოცხალი აქტივია, რადგან ისინი პირდაპირი გზაა კომპანიის განვითარებისკენ. მოტივაცია შესაძლებელია ასევე იყო მატერიალური (პირდაპირი ანუ გარეგანი) და არამატერიალური (არაპირდაპირი ანუ შინაგანი).

თუ კომპანიაში არ არის თანამშრომელთა სამართლიანი და ნათელი შეფასების სისტემები, წარმოუდგენელია, რომ ასეთმა კომპანიამ მიაღწიოს წარმატებას ან განვითარდეს. ანაზღაურების მართვის სისტემა განსაკუთრებულ ყურადღებას

იმსახურებს. თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს მნიშვნელოვნად განაპირობებს ის, თუ როგორ ხდება ანაზღაურების სისტემის მართვა, რამდენად გამჭვირვალე და სამართლიანია იგი. მნიშვნელოვანია კომპანიაში მისი მიზნებიდან და საქმიანობიდან გამომდინარე დანერგილი იყოს შესაფერისი ანაზღაურების პრინციპები.

ყველა ზემოთხამოთვლილი წარმატების ფაქტორი კომპანიისთვის დაკარგავს აზრს, თუ არ მოხდება მათი დაკავშირება თანამშრომლებთან, მათი სპეციფიური თაობის მახასიათებლის გათვალისწინებით. ეს ყველაფერი ჯაჭვური რეაქციით არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. ამ ფაქტორები პროდუქტიულობის განხილვა ყოველთვის უნდა მოიაზრებოდეს თანამშრომლის დამოკიდებულებებთან და მახასიათებლებთან დაკავშირებით.

1.6. დასაქმება საქართველოში

უმუშევრობა არის ერთ-ერთ რთულად მოგვარებადი პრობლემა მსოფლიოში და მითუმეტეს საქართველოში. ამას კიდევ უფრო მეტად შეუწყობ ხელი ბოლო დროინდელმა ფინანსურმა კრიზისებმა თუ პანდემიებმა.

რეალურად უმუშევრობა შრომის კომერციალიზაციამ წარმოშვა, ანუ როცა ადამიანებმა მოითხოვეს საკუთარი შრომის ხელფასით ანაზღაურება. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ ქვეყანაში არასახარბიელო ეკონომიკური მდგომარეობაა, ადამიანები კი საკუთარ შრომაში მინიმალურ ანაზღაურებასაც ვერ იღებენ შემდეგი არჩევანი აქვთ, ბედი საზღვრებს მიღმა ეძებონ ან სოფელში მუშაობით ირჩინონ თავი. საქართველოსთვის ორივე ცნობილი მოცემულობაა. არსებობს ისეთი შემთხვევებიც, როცა ეს ორივე მოცემულობაც არ გააჩნია ადამიანს. ადამიანი სრულყოფილ დასაქმებულად მაშინ თვლის თავს როცა ხელფასს უხდიან, თვითდასაქმებული ადამიანები კი თავს ისევ „უმუშევრად“ თვლიან. სტატისტიკურად კი ორივე ადამიანი დასაქმებულთა კატეგორიაში ირიცხება. როგორ ითვლის საქსტატი

უმუშევრობის დონეს? ახდენს ყოველკვარტლურად ოჯახების გამოკითხვას. ქვედა ასაკობრივი ზღვარი შეზღუდულია - 15 წელი, ზედა არა, რადგან საქართველოში საპენსიო ასაკის ადამიანები ჯერ კიდევ დატვირთულად მუშაობენ. საქართველოში უმუშევრობის სტატისკას მხოლოდ იმისთვის იყენებენ, რომ შეფასდეს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა.

საქართველოში შრომის ბაზარი ძალიან ლიბერალურია, რაც თავის მხრივ კარგია ეკონომიკისთვის, მაგრამ არასახარბიელოა დასაქმებული ნაწილისთვის. ან არ არსებობს რეგულაციები ამისთვის, ან რაც არსებობს სათანადოდ არ კონტროლდება. რაც შეეხება დასაქმების ბოლო წლების მონაცემებს:

ცხრილი #1 დასაქმების მაჩვენებელი საქართველოში

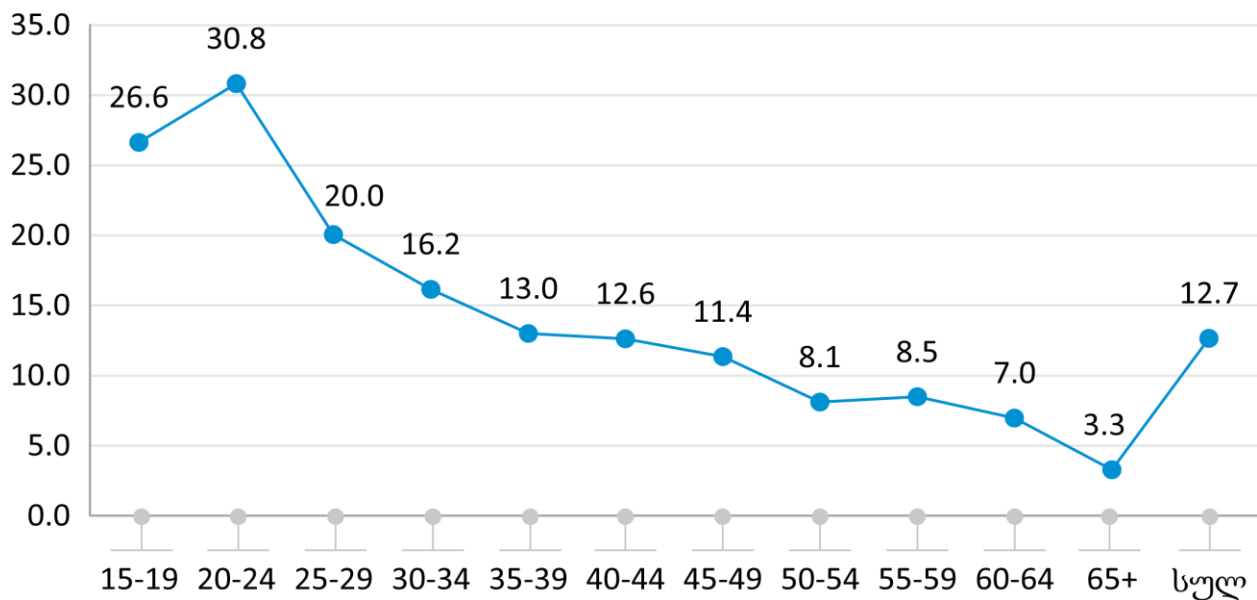
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 I |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა (სამუშაო ძალა), ათასი კაცი | 2 004.5 | 1 978.6 | 1 984.6 | 2 018.0 | 1 996.2 | 1 983.1 | 1 939.9 | 1 911.2 | 1 892.7 |
| დასაქმებული, ათასი კაცი | 1 659.4 | 1 643.4 | 1 694.4 | 1 733.8 | 1 717.3 | 1 706.6 | 1 694.2 | 1 690.2 | 1 667.5 |
| უმუშევარი, ათასი კაცი | 345.1 | 335.2 | 290.2 | 284.2 | 278.9 | 276.4 | 245.7 | 221.0 | 225.2 |
| უმუშევრობის დონე, პროცენტებში | 17.2 | 16.9 | 14.6 | 14.1 | 14 | 13.9 | 12.7 | 11.6 | 11.9 |

ცხრილიდან ჩანს, რომ უმუშევრობის მაჩვენებელი წინა წლებთან შედარებით კლებულობს (იხ, ცხრილი #1), ეს ზუსტად გამოწვეულია იმ ფაქტით, რომ შრომის ბაზარი საქართველოში მეტისმეტად ლიბერალურია. ადამიანებს უწევთ მინიმალურ ადამიანებს დათანხმება და მუშაობა. ეკონომიკურად აქტიურად მყოფი ადამიანების რაოდენობა კი იკლებს, რაც ზუსტად ეხმაურება ზემოთქმულს, ამ კატეგორიის ხალხი წასულია საზღვარგარეთ უკეთესი სამუშაო პირობების მოძიებისთვის.

რაც შეეხება ადამიანების დასაქმებას თაობების ჭრილში, ეს მონაცემი შემდეგი სახით გამოიყურება: (<https://www.geostat.ge/media/23681/dasaqmeba-da-umushevroba-cliri-2018-%28geo%29.pdf>) (იხ. ცხრილი #2)

ცხრილი #2 უმუშევრობის დონე ასაკობრივ ჭრილში

უმუშევრობის დონე ასაკობრივ ჭრილში, %



ყველაზე მაღალი მაჩვენებელით (30.8%) წარმოდგენილია Z თაობა, ხოლო ყველაზე დაბალი (3.3%) BB თაობა. აღნიშნული ფაქტი დამყარებულია იმაზე, რომ Z თაობა ახლა შემოდის შრომის ბაზარზე და ჯერ არ დაუკავებია აქტიურად პოზიციები. რაც შეეხება BB თაობას, გასაკვირია, მაგრამ ამ პერიოდში ადამიანები შესაძლოა სხვა, უფრო ახალგაზრდა თაობებთან შედარებით მეტად აქტიურები იყვნენ, რაც ფაქტობრივად დაადასტურეს ცხრილში.

თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში, კომპანია „ნატახტარი“-ის თანამშრომლების ჩართულობის შედეგად, ჩატარებული იქნა რაოდენობრივი კვლევა შემდეგ თემაზე: „თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანია „ნატახტარი“-ს განვითარებაზე“.

აღნიშნული კვლევისთვის გამოვიყენე რაოდენობრივი კვლევის ტექნიკა, რადგან იგი მონაცემთა მოპოვების და დამუშავების საიმედო და მეტად გავრცელებულ ტექნიკადაა ცნობილი. რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებიდან გამოყენებული იქნა ინტერნეტ („Google Doc“) და ანკეტების შევსება (რადგან კომპანიის სტრუქტურიდან გამომდინარე, ყველა პოზიცია არ საჭიროებს სამსახურის პერიოდში ინტერნეტთან წვდომას).

კვლევა სამ ეტაპად განხორციელდა: პირველი ეტაპი დაეთმო კითხვების შერჩევას და დამუშავებას, მეორე ეტაპზე ჩატარდა გამოკითხვა (ინტერნეტ გამოკითხვა და ანკეტების შევსება), ხოლო მესამე ეტაპზე მოხდა ამ მონაცემების დამუშავება და კვლევის ანალიზი.

კვლევის ინსტრუმენტს წარმოადგენდა კითხვარი. კითხვარი შედგებოდა 39 (ოცდაცხრამეტი) დახურული კითხვისგან. აღნიშნული კითხვარის მეშვეობით მოხდა რესპოდენტების მახასიათებლების და დამოკიდებულებების დადგენა (იხ. დანართი #1).

მონაცემები დამუშავდა „SPSS“-ის (v.21) სტატისტიკური პროგრამის მეშვეობით. მონაცემთა დამუშავება მოხდა კოდების საშუალებით. ციფრები ყველასთვის ნაცნობი სიმბოლოებია, რაც აიოლებს ინფორმაციის დამუშავებას. მონაცემთა ანალიზისას გამოყენებული იქნა აღწერითი სტატისტიკის მეთოდი: სიხშირეების და პროცენტების გამოთვლა „დასპლიტული“ ველების გამოყენებით.

რაოდენობრივ კვლევის შედეგების დასრულების შემდეგ ჩატარდა სტრუქტურირებული ინტერვიუები HR ექსპერტებთან. აღნიშნული ინტერვიუების მიზანი იყო, განმტკიცებულიყო ის მოსაზრებები და შედეგები, რაც კომპანია „ნატახტართან“ მიმართებაში გამოიკვეთა. კითხვარი მოიცავდა როგორც დახურულ (11 კითხვა) ისე ღია კითხვებს (2 კითხვა) (იხ. დანართი #3). HR ექსპერტებმა გამოთქვეს საკუთარი აზრი თაობების მახასიათებლების სხვაობებთან და მათ გავლენაზე კომპანიის წარმატებასთან დაკავშირებით. კითხვარი არ იყო კონფიდენციალური.

აღნიშნული რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა კომპანია „ნატახტარი“-ში, ამიტომ კვლევაში მონაწილეობას იღებდნენ მხოლოდ ამ კომპანიის თანამშრომლები. რესპოდენტები შეირჩა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით. შესასწავლი ასაკის განსაზღვრა მოხდა კატეგორიების მიხედვით: 1946 წლიდან 1965 წლამდე (Baby Boomer“-ების თაობა), 1965 წლიდან 1981 წლამდე (“X” თაობა), 1981 წლიდან 1997 წლამდე (“Y” თაობა) და 1997 წლის შემდეგ დაბადებულები (“Z” თაობა). სულ გამოკითხული იქნა 137 (ას ოცდაჩვიდმეტი) თანამშრომელი, რომლებიც შემდეგ სათანამშრომლო რგოლებს მიეკუთვნებიან: მუშა, ადმინისტრაციულ-ტექნიკური პერსონალი, საშუალო და მმართველი რგოლის მენეჯერი. სქესთა გადანაწილება კი გამოიხატა შემდეგი ციფრებით: კაცი: 73.2% და ქალი: 26.8%.

საკვლევი თემიდან გამომდინარე, პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო დაგვედგინა, რომელ ასაკობრივ კატეგორიას მიეკუთვნებოდა რესპოდენტი და შემდეგ უკვე შეგვესწავლა მისი დამოკიდებულებები და მუშაობის სტილი სამუშაო გარემოში. კითხვარი საშუალებას გვაძლევდა ყურადღება გავვამახვილებინა ისეთ

მიმართულებებზე, როგორცაა: რას ფიქრობენ თანამშრომლები ზოგადად კომპანიის იმიჯსა თუ სანდოობაზე, განვითარების და დაწინაურების შესაძლებლობაზე, მშვიდ და სტაბილურ გარემოზე, ურთიერთობაზე თანამშრომლებთან თუ ხელმძღვანელებთან, სამუშაოს შინაარსზე, ბენეფიტებზე, ვალდებულებებსა თუ უფლებამოსილებებზე. მათ აგრეთვე გამოამჟღავნეს თავიანთი დამოკიდებულება კომპანიაში მიმდინარე პროცესებზე, ეს იქნება შიდა ორგანიზაციული კულტურა, მმართველი რგოლის კომპეტენტურობა და სამართლიანობა, ნათლად განსაზღვრული სამუშაო დავალებები, ზეგანაკვეთური და სტრესული სამუშაო, კონფლიქტები თუ სხვა.

კითხვარის შესავსებად გამოყოფილი იყო 10 (ათი) წუთი. კითხვარი მოიცავდა 39 კითხვას, რაც არ არის მცირე რაოდენობა, ამიტომ სტრუქტურა იყო გამარტივებული (ყველა კითხვა იყო დახურული), რათა არ გადაიღლილიყო რესპოდენტი, მარტივად და სწრაფად შეევესო კითხვარი და ამას გავლენა არ მოეხდინა კვლევის ხარისხზე.

გამოკითხვისას ეთიკური ნორმები სრულად იქნა დაცული. არც „Google Doc“-ის მეშვეობით და არც ანკეტის შევსებისას არ მომხდარა რესპოდენტების იდენტიფიცირება. ამის შესახებ თავად რესპოდენტებიც იქნა გაფრთხილებული, რომ მათი პასუხები გამოყენებული იქნებოდა მხოლოდ და მხოლოდ სამაგისტრო კვლევისთვის და არ მოხდებოდა მათი იდენტიფიცირება (წულაძე, ლ., 2008).

თავი 3. კვლევის შედეგები

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო კომპანია „ნატახტარი“-ს 137 თანამშრომელმა. მათი ასაკობრივი გადანაწილებები გამოიყურება ასე: BB თაობა – 8.7%, X თაობა - 38.4%, Y თაობა - 47.8% და Z თაობა - 5.1%. ალბათ ბევრისთვის უფრო მისაღები იქნებოდა, რომ ასაკობრივ კრილში გადანაწილებები ყოფილიყო თანაბარპროპორციულად, მაგრამ გამომდინარე იქიდან, რომ დღეს მსოფლიოში და საქართველოშიც, აქტიური სამუშაო ძალა არის X და Y თაობა, ვფიქრობ სამართლიანია კვლევაში მათი ამგვარი გადანაწილება (იხ. დიაგრამა #3.1). განათლების დონის მიხედვით რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილი საშუალო - 47.8%, და უმაღლესი (ბაკალავრი/მაგისტრი/დოქტორი) განათლების მქონე პირია - 39.9%. მხოლოდ მცირე ნაწილია წარმოდგენილი არასრული საშუალო -1.4% და პროფესიული განათლებით -10.9% (იხ. დიაგრამა #3.2.). რესპოდენტთა სქესი კვლევაში გადანაწილდა შემდეგნაირად: კაცი - 73.2% და ქალი - 26.8%. ვფიქრობ ნაკლებ საინტერესო გადანაწილებაა, მაგრამ მას შემდეგი ახსნა აქვს: კომპანიის გამოკითხულ თანამშრომელთა საკმაოდ მაღალი პროცენტი უკავია მუშის თანამდებობას, რაც დამეთანხმებით, მეტ ფიზიკურ ძალას მოითხოვს, ხოლო მუშის

პოზიციაზე დასაქმებულთა 72.3% მამაკაცია, აქედან გამომდინარე, მათი ასეთი გადანაწილება სავსებით მისაღებია.

ეს რაც შეეხება გამოკითხულთა ძირითადი მახასიათებლების მაჩვენებლებს. ახლა კი განვიხილოთ ის მიმართულებები, რაც მეტად გამოავლენს თანამშრომელთა დამოკიდებულებებს სამუშაო პროცესის და სტილის მიმართ.

თანამშრომელთა სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობა. საკმაოდ მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი გამოიკვეთა გამოკითხულ თანამშრომელთა სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობასთან დაკავშირებით. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულ თანამშრომელთა - 15.2% უკვე ათ წელზე მეტია, რაც კომპანიაში მუშაობს, 17.2%-მდეა იმ გამოკითხულ თანამშრომელთა მაჩვენებელი, რომელიც 6-დან 10 წლამდე მუშაობს, ხოლო 17.4% კი 3 წლიდან 6 წლამდე მომუშავე თანამშრომელთა რიცხვია (იხ. დიაგრამა # 3.3.). ეს მაჩვენებელი თაობების ჭრილში კიდევ უფრო თვალსაჩინო გახდა. გამოკითხულ თანამშრომელთა ყველაზე გრძელვადიანი თანამშრომლები BB (10 წელზე მეტი - 41.7%, ხოლო 6-10 წელი - 25%) და X (10 წელზე მეტი - 41.5%, ხოლო 6-10 წლამდე - 18.9%) თაობებია, ხოლო Z თაობა ამ ბალანსს არღვევს მოკლევადიანი გამოცდილებით. ერთის მხრივ, ეს მიუთითებს ამ თაობების ბუნებაზე, რომ ისინი კომპანიაშია პირველ რიგში აფასებენ სტაბილურობას, მეორეს მხრივ კი იმაზეც, რომ მენეჯმენტი ისეთ გარემოს ქმნის კომპანიაში, რომ თანამშრომლებს „უჭირთ“ ახალი სამუშაო გარემოს ძიება. Z თაობა კი ყველაზე თავგადასავლების მოყვარული, რისკიანი ადამიანებით არის დაკომპლექტებული, ვისაც არ აფრთხობს მუდმივად ახალი გამოწვევების წინაშე ყოფნა. .

კომპანიის იმიჯი და ცნობადობა. გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესობა თვლის, რომ ამ კომპანიის იმიჯი და ცნობადობა, მეტად მნიშვნელოვანია. იგივე დამოკიდებულება აქვს კომპანიის მენეჯმენტსაც ამ მიმართულებით, ზუსტად ამიტომ კომპანია „ნატახტარი“ მუდმივად ზრუნავს და ურთხილდება საკუთარ იმიჯს. შესაბამისად, თანამშრომლები თამამად უწევენ რეკომენდაციას მას, როგორც კარგ დამსაქმებელს (იხ. დიაგრამები 3.4. და 3.5.). ყველაზე მეტად ამ საკითხს

ეთანხმება BB თაობა, მისი 75% ფიქრობს, რომ მნიშვნელოვანია კომპანიის იმიჯი. ვფიქრობ, ამის ახსნა მდგომარეობს შემდეგში, რომ ისინი თითქოს ცხოვრების სტაბილურ ეტაპზე არიან გადასულები, მათთვისა მნიშვნელოვანია და სურვილი აქვთ, რომ ამ დროს შეხება ქონდეთ კარგი იმიჯის და ცნობადობის მქონე სტაბილურ კომპანიასთან, ვიდრე დიდი გამოწვევების, არასტაბილური მდგომარეობის მქონე ორგანიზაციასთან დაიჭირონ ურთიერთობა.

სტაბილური სამუშაო გარემო და რეჟიმი. შედეგებიდან ჩანს, რომ ეს უფრო მეტად მნიშვნელოვანია BB (ძალიან მნიშვნელოვანია - 41% და მნიშვნელოვანია - 58.3%) და X (ძალიან მნიშვნელოვანია - 69.8%, ხოლო მნიშვნელოვანია - 30.2%) თაობების წარმომადგენლებისთვის, ხოლო რაც უფრო ახალგაზრდავდება თაობა ეს მაჩვენებელი იკლებს და მრავალფეროვნდება, რაც დამეთანხმებით თაობების ბუნებას ზუსტად შეესაბამება (იხ. დიაგრამა #3.6). Y და Z თაობის წარმომადგენლებისთვის უფრო მეტად მარტივია იყვნენ მოქნილები და ადვილად ადაპტირდნენ ახალ და უცხო გარემოში. მათთვის მუდმივად გამოწვევების რეჟიმში ყოფნა მისაღებია.

ურთიერთობა თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელებთან. ზოგადად გახსნილი კომუნიკაცია და კარგი ურთიერთობები ბევრი წარმატებული პროექტის ერთ-ერთი საფუძველია. თაობების მიხედვით თუ შევხედავთ ყველაზე გახსნილები ამ მხრივ BB და X თაობებია, შემდეგ თითქოს ნელდება ეს პროცესები ადამიანები უფრო ციფრულ ურთიერთობას და პატარა ჯგუფურ წარმონაქმნებს ანიჭებენ უპირატესობას. გახსნილი და კარგი ურთიერთობები საფუძველს უყრის იმ ფაქტს, რომ საზოგადოებაში იქნება ნაკლები კონფლიქტი და გაურკვევლობა. დიაგრამებიდან ჩანს, რომ ნატახტარში ყველა თაობის წარმომადგენელი თითქმის ერთიანად თვლის, რომ ურთიერთობები, როგორც ხელმძღვანელთან, ასევე თანამშრომლებთან ძალიან მნიშვნელოვანია (იხ. დიაგრამა #3.7 და 3.8.), ამიტომ ეს არის საფუძველი იმის, რომ კომპანიაში კონფლიქტები არ არის ან თუ არის ისინი კონსტრუქციული გზით გვარდება (იხ. დიაგრამა #3.9.). თაობების მიხედვით კონფლიქტის კონტრუქციულ

მოგვარებას მხარი დაუჭირეს შემდეგი გადანაწილებით: BB – 66.7%, X-54.7%, Y-66.7% და Z-26.6%. ისეთ გარემოში, სადაც უფრო მეტად გახსნილი ურთიერთობებია, კონფლიქტები კონსტრუქციულად გვარდება, ადამიანები იწყებენ ერთმანეთთან მეგობრობას. დიაგრამაზე (იხ. დიაგრამა #3.10.) ვხედავთ, რომ BB თაობის 58.%, X თაობის 77.4%, Y თაობის 72.4% და Z თაობის 71.4% თვლის, რომ კომპანიაში ადამიანები ერთმანეთთან მეგობრობენ. ამასთანავე Z თაობის მცირე, მაგრამ მნიშვნელოვანი პროცენტი (14.3%) არ ეთანხმება ამ ყველაფერს. გამოიკვეთა ისევ თაობის მახასიათებელი. Z თაობის წარმომადგენლები სხვებთან შედარებით კარჩაკეტილები და საკუთარი პატარ-პატარა სამყაროების მოწყობის მომხრეები არიან.

განვითარება და პროფესიული ზრდა. ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია ზრუნვა საკუთარ განვითარებასა თუ პროფესიულ ზრდაზე. თაობების ჭრილში თუ შევხედავთ, Y და Z უფრო ცდილობენ ამ მხრივ აქტიურობას, ვიდრე დანარჩენი (BB-ს 8.3%, X-ის 1.9% ფიქრობს რომ ეს მნიშვნელოვანი არ არის). შესაძლოა ამის მიზეზი იყოს ისიც, რომ BB და X თაობებს თითქოს უკვე დაგროვილი აქვთ გარკვეული ცოდნა და სტაბილურობის ეტაპზე არიან გადასულნი. დიაგრამიდანაც იგივე ჩანს: თუ BB და X თაობების პასუხები მრავალფეროვანია განვითარებისთან და დაწინაურებასთან მიმართებაში Y და Z ერთხმად თვლიან, რომ ეს ფაქტორები მათთვის ძალიან მნიშვნელოვანია (იხ. დიაგრამა #3.10.). კომპანიიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ „ნატახტარი“ მუდმივად ზრუნავს, რომ თავისი რესურსი მუდამ დატრენინგებული და კვალიფიკაცია ამაღლებული იყოს, ამის შედეგად, თანამშრომლებიც ერთხმად თვლიან, რომ ეს მიმართულება კომპანიაში მეტად მოწესრიგებულია (იხ. დიაგრამა 3.11.).

სამუშაო შინაარსი. კვლევის თანახმად, თაობები თვლიან, რომ სამუშაოს შინაარსი ერთ-ერთ ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია, შემდეგი პროცენტულობით: BB- 8.3%, X- 41.5%, Y- 57.6% და Z- 71.4% (იხ. დიაგრამა #3.13). ნათლად ჩანს, რომ ეს პროცენტულობა თაობის გაახალგაზრდავებასთან ერთად იცვლება, რადგან სწორედ ახალგაზრდა თაობისთვისაა დამახასიათებელი მეტად

ნათლად ქონდეს სამუშაო განსაზღვრული და ნაკლები ბუნდოვანება იყოს მასში. ზუსტად მსგავსად გადანაწილდა მათი დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ აზრის ჩამოყალიბებაში. გამოკითხულ BB თანამშრომელთა 66.7%, X-ის 69.8%, Y-ის 78.8% და Z-ის მხოლოდ 28.6% და ისიც ნაწილობრივ აცხადებს თანხმობას რომ კომპანიაში ნათლადაა განსაზღვრული შესასრულებელი სამუშაოები (იხ. დიაგრამა 3.14.).

მოტივატორები. კვლევის მიხედვით, ყველა თაობისთვის ერთნაირად მოტივატორია სახელფასო ანაზღაურება (იხ. დიაგრამა #3.15.). ეს შესაძლებელია გამოწვეული იყოს ბოლოდროინდელი დაუსრულებელი კრიზისული მოვლენებით. თანამშრომლის მოტივატორი შესაძლებელია გახდეს ასევე დაზღვევა, უფასო კვება, ტრანსპორტირება და ა.შ. აღნიშნული ფაქტორისადმი მგრძობიარები არიან BB თაობა, შესაძლებელია ეს იმით იყოს გამოწვეული, რომ ისინი ამ დამატებით ბენეფიტებს თვლიან კეთილ ნებად და დასაფასებელ ჟესტად კომპანიის მხრიდან (იხ. დიაგრამა #3.16.). ასევე, არამატერიალური მოტივატორები: შექება, აღიარება წახალისება. ყველაზე კარგად მუშაობს ეს BB თაობასთან, ხოლო შემდეგ თაობებში მისი ეფექტურობა იკლებს. შესაბამისად ამაზე ყველაზე ნაკლებად რეაგირდება Z თაობა და ეს დიაგრამიდანაც ჩანს. ამ თაობის მხოლოდ 28.6% თვლის, რომ ეს მნიშვნელოვანია (იხ. დიაგრამა #3.17.).

უფლებამოსილებები და დამოუკიდებლად მიღებული გადაწყვეტილებები. უფლებამოსილებების გადანაწილების მნიშვნელობის და გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების კუთხით თაობებში შემდეგი ტენდენცია გამოიკვეთა: უფლებამოსილებები გადანაწილების მნიშვნელობა ყველაზე ნაკლებად X თაობას (50%) „ადარდებს“, ყველაზე მეტად კი Z-ს (28.6%). შესაბამისადვე არის გადანაწილებული გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობაც. X თაობისთვის ეს მაჩვენებელი 56.6%-ს შეადგენს, ხოლო Z თაობისთვის კი 28.6%-ს. რაში მდგომარეობს პროცენტების ამგვარი განაწილება? რადგან Z თაობა მუდმივად მუშაობს, და „გადაწვისკენაც“ კი არიან მიდრეკილნი. მათთვის მნიშვნელოვანია უფლებამოსილებები სწორად იყოს გადანაწილებული, ამასთანავე, ჰქონდეთ

უფლება, დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილებები. რაც შეეხება Z თაობას, ისინი ჯერ კიდევ ახალგაზრდები არიან იმისთვის, რომ გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების სურვილი ქონდეთ სამსახურში.

ანაზღაურების სისტემა. კომპანია „ნატახტარი“-ს გამოკითხული ყველა თაობის წარმომადგენლების უმრავლესობა თვლის, რომ მათი ანაზღაურების სისტემა არის სამართლიანი, პოზიციების შესაბამისი და კონკურენტუნარიანი ბაზარზე (იხ. დიაგრამა #3.20.). პროცენტულად კი ასე გადანაწილდნენ: BB- 58.8%, X- 52.8%, Y- 65.2% და Z- 42.9%. ეს მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტია, რადგან ზემოთ ხსენებულ დიაგრამაში (იხ. დიაგრამა 3.15.) ყველა თაობისთვის ერთხმად მნიშვნელოვანია სახელფასო ანაზღაურება. ცალკე გამოვყოფ მხოლოდ Z თაობას, მიუხედავად იმისა, რომ მათი 42.9% თვლის რომ სისტემა არის სამართლიანი, საკმაოდ მაღალი პროცენტი- 38.6% არ ეთანხმება მას. შესაძლებელია ეს იმით იყოს გამოწვეული რომ ბოლომდე ნათელი არა არის მათთვის ყველა ნიუანსი, რაც თავისთავად უკმაყოფილებას იწვევს, სწორედ რომ ამ თაობის დამახასიათებელი თვისებაა, ყველაფერი ჰქონდეთ დეტალურად აღწერილი.

პროფესიული ზრდა და კარიერული განვითარება. მეტნაკლებად ამ მხრივ დაკმაყოფილებულია ყველა თაობა, მათ შორის BB-იც (41.7%), მაგრამ კმაყოფილებასთან ერთად არის უკმაყოფილების შემთხვევები (33%). ეს შესაძლებელია გამოწვეული იყოს იმით, რომ BB თაობის უმრავლესობა კომპანიაში უკვე ათ წელზე მეტია მუშაობს, მათ ცოტა „კომფორტის ზონიდან“ გამოსვლა ჰქირდებათ (იხ. დიაგრამა #3.21.).

მმართველი რგოლი. მმართველი რგოლი პასუხისმგებელია კომპანიის სწორ სტრატეგიაზე, მის მომავალსა თუ თანამშრომლების კეთილდღეობაზე. ამიტომაც, მნიშვნელოვანია, რა დამოკიდებულებები აქვთ კომპანიაში გამოკითხულ თანამშრომლებს ამ მიმართულებით. პირველ რიგში, მმართველი რგოლი უნდა იყოს სამართლიანი, რადგან უსამართლობა განცდილი თანამშრომელი პირველი შესაძლებლობისთანავე დატოვებს კომპანიას. სამართლიანობასთან ერთად უნდა

იყოს ასევე კომპეტენტური, რადგან კომპეტენციისა და ცოდნის გარეშე შეუძლებელია გუნდის სრულყოფილი მართვა. კვლევა გვიჩვენებს, რომ BB, X და Y თაობების აბსოლუტური უმრავლესობისთვის მმართველი რგოლი სამართლიანი და თავის საქმის მცოდნეა (იხ. დიაგრამები #3.22. და #3.23.). განსხვავებულია Z თაობის მიდგომა ამ საკითხებთან მიმართებაში. მიუხედავდ იმისა, რომ დიდი ნაწილი (28.6%) ეთანხმება წინა თაობებს, მათი 14.3 % მიიჩნევს, რომ მმართველი რგოლი არასამართლიანია. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მათი დაახლოებით ამდენივე პროცენტი თვლის, რომ კომპანიაში მათი ინიციატივები არ ფასდება, რაც ასევე განსხვავდება სხვა თაობების დამოკიდებულებებისგან (იხ. დიაგრამა 3.24.). ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს იმით, რომ Z თაობა ყველაზე მეტად კრიტიკულია გარშემომყოფების მიმართ, ნაკლები მიჯაჭვულობა ახასიათებთ ზოგადად კომპანიის მიმართ, ძნელად ცნობენ ადამიანებს „თავისიანებად“.

გამოცდილება. კომპანიის გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესობა ფიქრობს, რომ მათი გამოცდილება უფრო მეტია, ვიდრე შესასრულებელი სამუშაო მოითხოვს (იხ. დიაგრამა #3.25.). ეს ეხება განსაკუთრებით BB თაობას (58.3%). ამის მიზეზი შესაძლოა იყოს ის, რომ მათ მუშაობის სტაჟიც მეტი აქვს სხვა თაობებთან შედარებით და მეტი დრო ჰქონდათ დახელოვნებულიყვნენ თავისი სამუშაოს მიმართულების წლების მანძილზე.

სტრესული გარემო და ზეგანაკვეთური სამუშაო. დღევანდელ დღეს არ მოიძებნება კომპანია, სადაც ზეგანაკვეთური მუშაობა არ უწევთ თანამშრომლებს. კვლევაც იგივეს ადასტურებს. თაობების წარმომადგენლებს დაახლოებით ერთნაირი სიხშირით უწევთ ზეგანაკვეთური სამუშაო, მაგრამ ამ ყველაფერს არ აქვს რეგულარული ხასიათი (იხ. დიაგრამა #3.26.). რაც შეეხება სტრესს სამსახურში, რომელიც ყველაფერი უარყოფითის საფუძველია, გამოკითხული თაობების თანახმად სტრესული გარემო აქტიურად არ აქვს არცერთ მათგანს, გარდა ერთეული შემთხვევებისა (იხ. დიაგრამა #3.27.).

კრიზისული სიტუაციები. ბოლოდროინდელმა კრიზისულმა მდგომარეობამ, კომპანიები აიძულა ყოფილიყვნენ მეტად მოქნილები და სხარტები, რათა გამკლავებოდნენ მსოფლიო პანდემიით გამოწვეულ გამოწვევებს. საინტერესოა, თანამშრომელთა გამოკითხვამ ამ მხრივ რა შედეგები მოგვცა. კომპანიის ფუნქციიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა უმეტესობას არ შეხებია დისტანციური მუშაობის რეჟიმი. ვისაც მოუწია რომ შედარება გაეკეთებინა ამ ორ მოცემულობას შორის აღმოჩნდა, რომ დისტანციური მუშაობა, რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ყველაზე მეტად კომფორტული აღმოჩნდა BB თაობისთვის (33%). ყველაზე უსიამოვნო კი X თაობისთვის (იხ. დიაგრამა #3.28.). შესაძლოა ეს იმით იყოს გამოწვეული, რომ X თაობა მუშაობისთვის არის დაბადებული და პანდემიის პირობებში სახლში ჯდომა დიდი გამოწვევა იყო მათთვის. მათი მხრიდან დისტანციური მუშაობის მთავარი გამოწვევები იყო BB-სთვის ქსელის პრობლემები (8.3%), X-სთვის და Y-სთვის სოციალური დისტანცირებაა თანამშრომლებთან, ხოლო Z თაობისთვის გამოწვევები იყო მენეჯემენტის და HR-ის ნაკლები ჩართულობა (იხ. დიაგრამა #3.30.). რაც თავიდანვე მოსალოდნელი იყო, Z თაობას ჭირდება მეტი გამჭირვალობა, მეტი უკუკავშირი ყველა პროცესთან დაკავშირებით.

პროფესიული და პირადი ცხოვრების ბალანსი (Work life balance). თანამედროვე სამუშაო გარემო ხასიათდება სტრესული პირობებით, პროფესიული და პირადი ცხოვრების (“work-life balance”) ბალანსის ნაკლებობით. სამუშაო სტრესს, ძლიერი ფიზიკური და გონებრივი დატვირთვა, ქრონიკული დაღლილობა და ხშირი უარყოფითი ემოცია იწვევს. პროფესიული და პირადი ცხოვრების ბალანსი (Work-Life Balance”) - ეს არის მდგომარეობა, რომელშიც პირადი, პროფესიული და ოჯახური ცხოვრების მოთხოვნები ერთმანეთთან შეთავსებულია. აღნიშნული კვლევის თანახმად გამოვლინდა, რომ ყველა თაობა ერთნაირად ეთანხმება კომპანიაში დანერგილ მიდგომას, რომ ადამიანის პროდუქტიულობის მიზნით მას ჭირდებათ ჰქონდეს პროფესიული და პირადი ცხოვრების ბალანსი (“work life balance”). ძალიან საინტერესოა და განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ის ფაქტი, რომ კვლევის

შედეგებიდან გამომდინარე, Z თაობის საკმაოდ მაღალი პროცენტი ამას ნაწილობრივ ეთანხმება. შესაძლებელი ეს გამოწვეული იყოს იმითაც, რომ ამ თაობის წარმომადგენლებს სჭირდებათ მეტი თავისუფალი დრო და გონების „გადართვა“ მუშაობისას (იხ. დიაგრამა #3.30).

და ბოლოს, კომპანიაში გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობა თვლის, რომ მათი როლი კომპანიაში არის მნიშვნელოვანი. ეს არის წარმატებული კომპანიის სწორი სტრატეგიის, დასახული მიზნების და ამოცანების, შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობის დამსახურება. რთულია ასეთ დიდ კომპანიაში მიაღწიო იმ შედეგს, რომ ყველა რგოლის თანამშრომელი თვლიდეს მის როლს კომპანიაში მნიშვნელოვნად.

კომპანია „ნატახტარში“ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავსკვნათ, რომ: კომპანიაში შიდა გარემო საკმაოდ მაღალ დონეზეა განვითარებული, მიხედვად ამისა, ადამიანები ერთნაირად არ რეაგირებენ კომპანიის მიერ გატარებულ სიკეთეებზე. შედეგად, თაობების მახასიათებლების გავლენით, გამოიკვეთა შემდეგი: BB და Z თაობა საკმაო სტაბილურობით ხასიათდება და კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობით ათეულ წლებს ცდებიან, ამ მხრივ Y და Z თაობა ახალი თავგადასავლების და გამომწვევების მომხრეა, რაც მათი ბუნებიდანაც გამომდინარეობს.

განვითარების და პროფესიული ზრდის კუთხით ყველაზე ნაკლებს BB თაობა აქტიურობს, რადგან მათ უკვე დაგროვილი აქვთ შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება და ასპარეზს ახალგაზრდებს უთმობენ. აქედან გამომდინარეობს, მათი სხვა დამოკიდებულებაც, ისინი ფიქრობენ რომ უფრო მეტი გამოცდილება აქვთ, ვიდრე მათი შესასრულებელი საქმისთვის არის საჭირო.

Z თაობა, სხვა თაობებისგან განსხვავებით, ყველაზე კრიტიკულია სამუშაოს ნათლად განსაზღვრის და შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური გაწერის კუთხით, მათი თაობის დახასიათებელი თვისებაა, რომ ყველაფერი მიიღონ გაწერილ-განსაზღვრული დამატებითი უსიამოვნებების თავიდან ასაცილებლად.

“გადაწვისკენ მიდრეკილი “X თაობისთვის მნიშვნელოვანია რომ გადაწყვეტილებებს იღებდნენ დამოუკიდებლად, Y და Z თაობა კი ამ საკითხის მიმართ მეტად ინდიფერენტულია, ვფიქრობ მათი ასაკიდან გამომდინარე ვერ გძნობენ ამგვარი საკითხის აუცილებლობას.

კრიზისულმა სიტუაციამ Y და X თაობებისთვის სხვა გამოწვევებთან ერთად მოიტანა ის, რომ დისკომფორტი შეექმნათ სოციალური დისტანცირების გამო. Y თაობას შედარებით ნაკლებად, რადგან ამ თაობისთვის ციფრული სამყარო უცხო არ არის. როგორც მოსალოდნელი იყო, ქსელის პრობლემებმა ყველაზე მეტად BB თაობა შეაწუხა. Z თაობა კი ნაკლებმა ინფორმაციამ კომპანიის მხრიდან, მათი თაობის დამახასიათებელი თვისება - ჭირდებათ მეტი უკუკავშირი.

სხვებისგან განსხვავებით Z თაობა ასევე კრიტიკულად უყურებს work life balance - საც, არგუმენტი გასაგებია, მათ სჭირდებათ მეტი თავისუფალი დრო თვითგანვითარებისთვის.

კვლევის შედეგად, ზემოთ ჩამოთვლილი, ყველა ფაქტი შეესაბამება შესაბამისი თაობების შესაბამის მახასიათებლებს. ამიტომ, არ აქვს მნიშვნელობა ფუნქციურად რომელი რგოლი და დეპარტამენტის წარმომადგენელი იქნება ის. ყოველთვის უნდა ვეცადოთ, რომ განსაკუთრებულად მივუდგეთ მის მახასიათებლებს, მოთხოვნებსა თუ დამოკიდებულებებს. ჩვენ, ყველაფერს პირობითად ვსაზღვრავთ, მაგრამ გადაჭრით არაფრის თქმა შეგვიძლია. რომელიმე თაობის მიკუთვნებულობა არ ნიშნავს იმას, რომ აუცილებლად იმ თაობისთვის დამახასიათებელი ყველა თვისება უნდა ჰქონდეს, მაგრამ არსებობს ზოგადი ტენდენციები და შეხედულებები, პრაქტიკები. მისი გათვალისწინება საკმარისად გაგვიმარტივებს პროცესებს. კვლევის შედეგებმაც გვაჩვენა, რომ მიუხედავად იმისა, რამდენად დადებითი პროცესიც არ უნდა შევაფასებინოთ მაინც სხვადასხვა აზრი და დამოკიდებულება აქვთ. ერთისთვის მისაღები და მნიშვნელოვანი არ წარმოადგენს მეორის ინტერესს. ვფიქრობ, ზუსტად ეს განსხვავებულობა ქმნის ბალანსს. არ არის საინტერესო ისეთ გარემოში მუშაობა, სადაც ყველა ერთ „აზრზეა“. კვლევის

შედეგების შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვათ, რომ შემდეგი ჰიპოთეზა დადასტურებულია და თავსებადია რეალურ გარემოსთან -თაობის მახასიათებელი განაპირობებს მის დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი.

ზემოთხსენებული შედეგების მიხედვით, თაობების მახასიათებლების ცოდნით შევძლებთ მოვახდინოთ თანამშრომლის სწრაფად ინტეგრირება სამუშაო პროცესში, ასევე- მისი ქცევის კორექტირებას, რომელიც უშუალოდ ამ მახასიათებლის გამოა გამოწვეული. შესაბამისად, გამოვიწვევთ იმას, რომ თანამშრომელი სწრაფადვე გახდება პროდუქტიული. კომპანია ცოცხალი ორგანიზმია, ამიტომ შეუძლებელია ერთხელ დაწერილი წესების და ნორმების მიხედვით გძელვადიანად ქმედება. კომპანიაში მუდმივად უნდა ხდებოდეს მათი გადახედვა, განახლება და მორგება თანამშრომლებსა თუ მიმდინარე პროცესებზე. კომპანიაში. ზემოთხსენებული შედეგებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავადასტუროთ ჰიპოთეზა, რომ თაობათა შორის განსხვავების გათვალისწინება ამარტივებს თანამშრომლების ინტეგრირებას და/ან ქცევის კორექტირებას სამუშაო პროცესში.

სწორედ განსხვავებულობაშია ის მამოძრავებელი მუხტი, ამიტომ არის კომპანია ცოცხალი ორგანიზმი. ამ დროს ყველა მხარე ერთმანეთისგან სწავლობს და ვითარდება. როგორც დასაწყისში ავლნიშნე კომპანიის განვითარებაზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, თაობების მრავალფეროვნების გარეშე კი აზრი ეკარგება ამ ყველაფერს.

ჩვენი მიზანიც ეს იყო, ერთი კომპანიის მაგალითზე დაგვეჩვენებინა ამის საჭიროება, რომ განსხვავებული თაობის წარმომადგენლებს განსხვავებული შეხედულებები აქვთ, არ რეაგირებინენ ერთნაირად პროცესებზე. მნიშვნელოვანია, რომ თუ გვინდა კომპანია იყოს წარმატებული ამ განსხვავებულობის შეცნობა და მიღება მოგვიწევს. სწორედ ეს განსხვავებულობა ქმნის მათ სხვადასხვა დამოკიდებულებებს სამუშაოსადმი, რასაც საბოლოო ჯამში კომპანიის განვითარებაზე გავყავართ.

კვლევის მთავარი ჰიპოთეზაა: თაობებს შორის სამუშაო დამოკიდებულებების სხვაობა მოქმედებს კომპანიის განვითარებაზე. ვფიქრობ, რომ ზუსტად ეს დამტკიცდა ამ კვლევით. სწორედ, რომ თაობებს შორის განსხვავებულობა არის რეალურად გამოწვევა კომპანიისთვის. ყოველი გამოწვევის მიღება კომპანიის მხრიდან კი უნდა მოხდეს როგორც განვითარების წინსვლის შესაძლებლობა, რასაც წარმატებით ასრულებენ კომპნია „ნატახტარში“.

HR ექსპერტთა აზრი, უმეტესწილად დაემთხვა ყველა ზემოთაღნიშნულ შედეგს, გარდა რამოდენიმე პუნქტისა. მაგ. ექსპერტები ფიქრობენ, რომ კომპანიის იმიჯი ყველა თაობისთვის ერთმნიშვნელოვანი არ არის. მათი აზრით, სწორედ რომ Z და Y თაობები განიცდიან უფრო მეტ მზაობას მიიღონ გადაწყვეტილებები დამოუკიდებლად, ვიდრე ეს BB და X. მათთვის Y და Z თაობები ისეთივე გახსნილი არიან კომუნიკაციისა თუ ურთიერთობებისთვის, როგორც დანარჩენი.

ეს შედეგები კიდევ ერთხელ გვარწმუნებს, რომ მახასიათებლები გაწერილი წესების და კანონენი კრებული არ არის ყველა რომ მას ემორჩილებოდეს. ის ცოცხალი ორგანიზამივიტაა, რომელიც მუდამ იცვლის ფორმას თუ მნიშვნელობას.

ოთხი (BB, X, Y, Z) განსხვავებული თაობის სამართავად კომპანიაში ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ უნდა მოხდეს იმ ძირითადი ღირებულებების გამოყოფა რაც ამ თაობებს აერთიანებს და მათზე კონცენტრაციის მოხდენა. მათ ერთად მუშაობასთან დაკავშირებით კი განსხვავებული აზრები წარმოიშვა: ნაწილი მიიჩნევს, რომ მათი ერთად მუშაობა წარმოუდგენელია, რადგან ერთნაირი ინტერესები არ აქვთ, ნაწილი კი ფიქრობს, სწორედ ეს არის მათი დადებითი მხარე რომ განსხვავებულები არიან. ნაწილი მიიჩნევს, რომ მთელი დატვირთვა უნდა მოდიოდეს მმართველ რგოლზე, მათ უნდა ქონდეთ საკმარისი ცოდნა ამ მხრივ, რათა მათ მარტივად შეძლონ თაობების ფასეულობების სწორად აღქმა.

რაც შეეხება კომპანიის განვითარებასთან მიმართებაში, განსხვავებული თაობები ზოგიერთი HR-ისთვის ნამდვილი გამოწვევაა, რადგან მათი აზრით იზრდება კონფლიქტური სიტუაციები აზრთა სხვადასხვაობის გამო. ნაწილისთვის

კი კომპანია უნდა იყოს მრავალფეროვანი, რომ ყველანარი სიახლის მისაღებად და გადასაწყვეტად იყოს მზად. ასევე, ზოგი მათგანი ფიქრობს, რომ ამ დროს კომპანიის განვითარების ტემპი ნელდება, თუმცა ამავდროულად ცვლილებების დროს დაშვებული შეცდომების რაოდენობაც მცირდება. ასევე, ფიქრობენ რომ თუ კომპანიაში ჯანსაღი გარემოა ურთიერთობების მხრივ, თაობები სწორი მიმართულებით იყენებენ საკუთარ ცოდნას და პოტენციალს და ერთმანეთისგანაც ბევრს სწავლობენ.

საბოლოო ჯამში მივდივართ დასკვნამდე, რომ წარმატებული კომპანიის სამართავად აუცილებელია მოხდეს თაობების მახასიათებლების და სამუშაო დამოკიდებულებების იდენტიფიცირება, რათა ვიყოთ უფრო მოქნილები და ადაპტურები ახალი გამოწვევებისთვის.

კვლევის ეთიკური მხარე

ნებისმიერი კვლევა ეთიკურ საკითხებთან არის დაკავშირებული. კვლევის დროს აუცილებლად უნდა მოხდეს მათი გათვალისწინება, სხვა შემთხვევაში, ისინი შესაძლოა წინააღმდეგობაში მოვიდნენ სამეცნიერო პროცედურებთან და შეცვალონ კვლევის შინაარსი. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის პუნქტები, რისი გათვალისწინებაც მოხდა კომპანია „ნატახტარში“ ჩატარებული კვლევის დროს:

- კვლევა გარკვეულწილად ადამიანთა (რესპოდენტთა) გარკვეული დროის გამოყენებას ნიშნავს, ამიტომ მასში მონაწილეობა ნებაყოფლობით უნდა მოხდეს. რაოდენობრივი კვლევის შერჩევა შერჩევის განსაზღვრულ წესებს მოითხოვს, ამიტომ მნიშვნელოვანია მკვლევარმა ზუსტად ის ერთობლიობა გამოიკვლიოს, რომლიც მის საკვლევ თემას ყველაზე მეტად შეესაბამება;

- კვლევის დროს საჭირო ხდება გარკვეული პირადი ინფორმაციის გაცემა, რაც შესაძლოა საკმაოდ სენსიტიური იყოს ადამიანისთვის. შესაძლებელია მას გაუჩნდეს შიშის გრძნობა, რომ ეს ინფორმაცია არასანქცირებულად იქნება გამოყენებული;
- ანონიმურობა და კონფიდენციალურობა არის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პუნქტი კვლევაში. კვლევაში არასაჭიროებისამებრ არ უნდა იყოს რესპოდენტი იდენტიფიცირებული, ან მისი ინფორმაციის დაფარვა შესაბამისი კოდით უნდა იყოს აღნიშნული. ორივე შემთხვევაში, ამის შესახებ ინფორმაცია უნდა ჰქონდეს რესპოდენტს და თანახმა უნდა იყოს;
- კვლევის მიზნის შესახებ რესპოდენტი თავიდანვე ინფორმირებული უნდა იყოს. შესაძლებელია აქ მცირე ლავირება გავაკეთოთ, იმ შემთხვევაში თუ კვლევის მიზნის გაგება გავლენას მოახდენს რესპოდენტის განწყობაზე და საბოლოოდ შედეგზე.
- საბოლოოდ კი მივდივართ კვლევის ანგარიშამდე. კვლევის ანგარიშის გაკეთება ნიშნავს, რომ მკვლევარი პასუხისმგებელია როგორც რესპოდენტების წინაშე, ასევე სამეცნიერო საზოგადოების წინაშეც. კვლევის შედეგები უნდა იყოს ნამდვილი და შესაბამებოდეს რეალურ სიტუაციას.

კვლევის შეზღუდვები

- შინაარსობრივი სიმცირე. ვფიქრობ, რაოდენობრივი კვლევის შეიძლება ითქვას უარყოფით მხარედ აღვიქვათ შინაარსობრივი ინფორმაციის სიმცირე. შინაარსობრივ სიმცირედ აღვიქვამთ ფაქტს, როცა დახურული კითხვარის გამო დაახლოებით ვიცით რა შედეგზე გავვიყვანს კვლევა. დახურული კითხვარის გამო, რესპოდენტს არ შეუძლია უფრო ღრმად დაგვანახოს

საკუთარი აზრი და დამოკიდებულება გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით.

- **კითხვების სიმცირე.** კვლევისთვის რაოდენობრივად ჯამში გამოვიყენე 39 (ოცდაცხრამეტი) დახურული კითხვა შესაბამისი პასუხებით. კითხვარის შესამცირებლად, რამოდენიმე თემატურად დაკავშირებული კითხვა იყო გაერთიანებული, რათა ძალიან არ გაზრდილიყო კითხვების მოცულობა. აღნიშნული გადაწყვეტილება მივიღე იმიტომ, რომ რესპოდენტი არ გადაღლილიყო და ამას უკურეაქცია არ გამოეწვია: დაუფიქრებლად მოეხაზა პასუხები ან უარი ეთქვა კვლევაში მონაწილეობაზე, რაც გავლენას მოახდენდა საბოლოო შედეგზე.
- **სანდობა.** კითხვარის პასუხების დამუშავებისას, აღმოვაჩინე, რომ ზოგიერთი თანამშრომლის შევსებულ პასუხების მეტი გახსნილობისთვის აუცილებელი იყო სანდობის მეტი მაჩვენებელი. მიუხედავად იმისა, რომ ინფორმაცია ქონდათ, რომ აღნიშნული კითხვარი იყოს კონფიდენციალური და მისი პასუხები დამუშავდებოდა მხოლოდ სამაგისტრო თემის ფარგლებში. ვფიქრობ, რომ აღნიშნული უნდობლობა გამოწვეული იყო იმით, რომ არ ჰქონდათ, თუმცა სჭირდებოდათ მეტი სანდობის მაჩვენებელი ინფორმაცია.
- **თანამშრომელთა რაოდენობა.** ვფიქრობ, თანამშრომელთა მეტი რაოდენობის შემთხვევაში დაბეჯითებით განზოგადების მეტი საშუალება მეტი მექნებოდა. გამომწვევ ფაქტორად შემიძლია დავასახელო ის, რომ კომპანიის თანამშრომელთა ნაწილი გადანაწილებულია რეგიონებში (მათ ინტერნეტთან წვდომა არ აქვთამიტომ პანდემიის გამო დაწესებული შეზღუდვების გამო შეუძლებელი იყო ამ თანამშრომლების ჩართვა აღნიშნულ კვლევაში.
- კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, საჭირო გახდა თვისებრივი კვლევაც ჩამერთო, რათა მარტივად მომეხდინა შედეგების განზოგადება. HR-ების მიერ ინტერვიუებზე ქრონიკულად უარის თქმის გამო, საჭირო გახდა ეს ნაწილი

საერთოდ გამეუქმებინა და მხოლოდ დამეტოვა სტრუქტურირებული ინტერვიუები, სადაც განვიხილავდი HR ექსპერტთა მოსაზრებებს.

დასკვნა:

საინტერესო შედეგები გამოავლინა თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევამ კომპანია „ნატახტარში“.

კვლევის შედეგებმა კიდევ ერთხელ აჩვენა, რომ ყველა თაობას გააჩნია განსხვავებული ღირებულებები და დამოკიდებულებები სამუშაო გარემოში. თაობის მახასიათებლების დროული იდენტიფიცირება და გათვალისწინება იწვევს მის დროულ ინტეგრაციას და/ან კორექტირებას სამუშაო პროცესში. ისინი მარტივად ადაპტირდებიან ერთი და იგივე გარემოში როცა ხდება მათი ინტერესების მცირედი თანხვედრა.

თაობის მახასიათებელი განაპირობებს მის დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი, ამიტომ ოთხი (BB, X, Y, Z) განსხვავებული თაობის სამართავად

გამოიყენება მართვის განსხვავებული სტილი, რომელიც თავსებადია ყველა თაობასთან.

თაობების სამუშაო დამოკიდებულებების განსხვავებების მიღება გამოწვევად, ამ განსხვავებებს აქცევს მათსავე ძლიერ მხარედ, რაც პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს წარმატებზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ თაობებს შორის დამოკიდებულებების სხვაობა მოქმედებს კომპანიის განვითარებაზე.

რეკომენდაციები:

- Z თაობისთვის შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსის მეტად ჩაშლა მოხდეს დეტალებში. ეს ის თაობაა, რომელიც მმართველი რგოლისგან ითხოვს მეტ გამჭირვალობას;
- მოტივატორებთან (შექება, წახალისება, აღიარება) დაკავშირებით Z თაობა ყველაზე მეტად არამგრძნობიარეა. მათი მოტივაცია, ნატახტარის“ მაგალითზე ამ ეტაპზე უფრო გადის ხელფასსა და თვითგანვითარებაზე. საჭიროა ისეთი გარემოს შექმნა კომპანიაში, სადაც აღნიშნული თაობა მოახერხებს მეტი დრო დაუთმოს თვითგანვითარებას;
- გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების კუთხით ყველაზე მეტად მზაობა გამოხატა BB და X თაობამ, ამიტომ საჭიროა მათი ისეთ აქტივობებში

ჩართვა, სადაც ისინი შეძლებენ მეტად აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა და მიიღონ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები;

- Z თაობისთვის ანაზღაურების სისტემის სამართლიანობასთან და გამჭირვალეობასთან დაკავშირებით მოხდეს მათი მეტად ინფორმირება;
- BB თაობას კარიერულ ზრდასთან დაკავშირებით ყველაზე მეტად უჭირს გადაწყვეტილების მიღება, ამიტომ მათთვის შესაძლებელია შემუშავდეს პერიოდული ჰორიზონტალური განვითარების ტრენინგ გეგმა;
- დისტანციური მუშაობა ყველაზე კომფორტული აღმოჩნდა BB თაობისთვის. შემუშავდეს სქემა, რომ შეძლებისდაგვარად პოზიციიდან გამომდინარე, BB თაობას ქონდეს მეტი შესაძლებლობა დისტანციური მუშაობის მეტი შესაძლებლობა;
- მმართველმა რგოლმა ხელი შეუწყოს სხვადასხვა ასაკობრივი ჭრილის ადამიანების ერთად ურთიერთგანვითარების გაღრმავების პროცესს. თაობებმა ერთმანეთს უნდა გაუზიარონ საკუთარი გამოცდილება, პერსპექტივები და ახალი ხედვები.

ბიბლიოგრაფია

დასაქმება და უმუშევრობა საქართველოში (2018). საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 31.07.2020
<https://www.geostat.ge/media/23681/dasaqmeba-da-umushevropa-cliuri-2018-%28geo%29.pdf>

დასაქმება და უმუშევრობა საქართველოში 2013-2020. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 31.07.2020
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/38/dasakmeba-da-umushevropa>

ბიზნეს პროცესების მნიშვნელობა სტრუქტურაში, უკანასკნელად გადამოწმებულია 01.08.2020

<http://www.synergy.ge/article/%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%AA%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%9B%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A8%E1%83%98>

ლექსიკონი-ცნობარი სოციალურ მეცნიერებებში, უკანასკნელად გადამოწმებულია
12.08.2020 <http://dictionary.css.ge/content/generation>

წულაძე, ლ. (2008). *რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში*,
სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი;

სუმბაძე, ნ. (2012). *თაობები და ღირებულებები*, საზოგადოებრივი პოლიტიკის
ინსტიტუტი;

Abidi, S. and Joshi, M. (2015). *The VUCA Company*, Jaico Publishing House

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource
Management Practice*. Philadelphia, Kogan Page

Blokdyk G. (2018). *Employee Engagement Complete Self-Assessment Guide, The Art of
Service*

Coupland D. (1991). *Generation X, St. Martin's Griffin; 1st Edition*

Dr. Hiriappa, B. (2009). *Business Environment*, CreateSpace Independent Publishing
Platform

GetSmarter (2018). The Strengths and Weaknesses of Every Generation in your Workforce.
Last Retrieved 05.08.2020 <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/know-your-generational/>

Ghawi, D. (2018). Main Characteristics Per Generation. Last Retrieved 05.08.2020
<https://thriveglobal.com/stories/main-characteristics-per-generation/>

Griffin G (2010). *Organizational Behavior, Spring Arbor University*

Howe N. and Strausse W. (1992). *Generations, Quill; Reprint Edition*

Keiser H. (2018). *How Do Generations Get Their Names? Last Retrieved 25.07.2020*
<https://www.mentalfloss.com/article/59963/how-do-generations-get-their-names>

Loria, K. and Lee S. (2018). Here's which generation you're part of based on your birth year — and why those distinctions exist

Lawler, E. and Boudreau, J. (2012). *Effective Human Resource Management: A Global Analysis, Stanford University Press, Stanford, California*

Robbins S. and Judge T. (2015) *Organizational Behavior, 9th Edition, Prentice Hall;*

<https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>

Wikipedia, Last Retrieved 15.08.2020
https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity

Zinge D. (2018). *Interview: The State of Employee Engagement with David MacLeod (Part 1)*
Last Retrieved 20.08.2020
<https://www.saba.com/blog/interview-the-state-of-employee-engagement-with-david-macleod-part-1>

Zinge D. (2018). Interview: The State of Employee Engagement with David MacLeod (Part 2) Last Retrieved 20.08.2020
<https://www.saba.com/blog/interview-the-state-of-employee-engagement-with-david-macleod-part-2>

Cherry K. (2020). *Attitudes and Behavior in Psychology*
<https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897>

დანართი # 1 (კვლევის კითხვარი)

კვლევა ტარდება სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში თემაზე: „თაობების მუშაობის სტილის გავლენა კომპანიის განვითარებაზე“. კვლევის მიზანია: თანამშრომლების სამუშაო დამოკიდებულებების შესწავლა ასაკობრივ (თაობათა) ჭრილში, მათი თანასაქმიანობის მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულების დადგენა და კვლევის შედეგების საფუძველზე რეკომენდაციების ჩამოყალიბება.

კვლევის შედეგები კონფიდენციალურია, მიღებული ინფორმაცია დამუშავდება მხოლოდ სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში (აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი, ადამიანური რესურსების მართვის სამაგისტრო პროგრამა).

კითხვარის შესავსებად დაგჭირდებათ 10 წუთი.

მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის!

1. თქვენი სქესი

- ქალი
- კაცი

2. თქვენი დაბადების თარიღი

- 1946 წლიდან _ 1965 წლამდე
- 1965 წლიდან _ 1981 წლამდე
- 1981 წლიდან _ 1997 წლამდე
- 1997 წლის შემდეგ

3. თქვენი განათლება

- არასრული საშუალო
- საშუალო
- პროფესიული
- ბაკალავრი
- მაგისტრი
- დოქტორი

4. თქვენი მუშაობის სტაჟი მიმდინარე სამსახურში

- 0 – 1 წლამდე
- 1 წლიდან - 3 წლამდე
- 3 წლიდან - 6 წლამდე
- 6 წლიდან -10 წლამდე
- 10 წელი და მეტი

5. თანამშრომლობის რომელ რგოლს მიეკუთვნებით

- მუშა
- ადმინისტრაციულ-ტექნიკური პერსონალი
- საშუალო რგოლის მენეჯერი
- მმართველი რგოლი (ტოპ მენეჯმენტი)

გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი ზოგადი დამოკიდებულება ქვემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებთან დაკავშირებით

6. კომპანიის ცნობადობა და იმიჯი

- ძალიან მნიშვნელოვანია

- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

7. სტაბილური სამუშაო გარემო და რეჟიმი

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

8. განვითარების და დაწინაურების შესაძლებლობა

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

9. სამუშაოს შინაარსი

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

10. უფლებამოსილებები

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

11. ურთიერთობა თანამშრომლებთან (კომუნიკაცია)

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

12. ურთიერთობა უშუალო ხელმძღვანელთან (კომუნიკაცია)

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია

- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

13. აღიარება, შექება, წახალისება

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

14. ხელფასი (სახელფასო ანაზღაურება)

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

15. დამატებითი ბენეფიტი (დაზღვევა, კვება, კორპ. ნომერი, ტრანსპორტირება)

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

16. გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა

- ძალიან მნიშვნელოვანია
- მნიშვნელოვანია
- ნაკლებ მნიშვნელოვანია
- არ არის მნიშვნელოვანი

გთხოვთ, მიუთითოთ პასუხები თქვენი კომპანიიდან გამომდინარე

17. ვუწევ კომპანიას რეკომენდაციას, როგორც კარგ დამსაქმებელს

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

18. კომპანიაში ანაზღაურების სისტემა არის სამართლიანი, პოზიციების შესაბამისი და კონკურენტუნარიანი ბაზარზე

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

19. მაქვს პროფესიული ზრდის და კარიერული წინსვლის ობიექტური შესაძლებლობა სამსახურში

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

20. იგივე პოზიციის და უფრო მაღალი ანაზღაურების შემოთავაზების შემთხვევაში შეიცვლიდით სამსახურს?

- დიახ, რა თქმა უნდა
- მხოლოდ რადიკალური სხვაობის შემთხვევაში
- არავითარ შემთხვევაში დავთანხმდებოდი

21. კომპანიის თანამშრომლებს შორის კარგი და მეგობრული დამოკიდებულებაა

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

22. კომპანიის ხელმძღვანელობა სამართლიანია

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

23. კომპანიის ხელმძღვანელობა თავისი საქმის მცოდნეა (კომპეტენტურია)

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები

- არ ვეთანხმები

24. კომპანიის კორპორატიული მუშაობის სტილი მაძლევს საშუალებას დავიცვა ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის (work-life balance).

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- არ მაქვს პასუხი

25. კომპანია უზრუნველყოფს „კოვიდ 19“-ის პანდემიის დროს შექმნილი სირთულეების შემსუბუქებას (ტრანსპორტირება, თანამშრომლებზე მორგებული სამუშაო გრაფიკი). გთხოვთ მიუთითოთ: „არ მაქვს პასუხი“, იმ შემთხვევაში თუ აღნიშნული პუნქტი თქვენ არ გეხებათ

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- არ მაქვს პასუხი

26. დისტანციური მუშაობა ჩემთვის უფრო კომფორტული აღმოჩნდა, ვიდრე სტანდარტული საოფისე გარემო. გთხოვთ მიუთითოთ: „არ მაქვს პასუხი“, იმ შემთხვევაში თუ აღნიშნული პუნქტი თქვენ არ გეხებათ

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- არ მაქვს პასუხი

27. დისტანციური მუშაობის დროს მთავარი დაბრკოლება იყო: (გთხოვთ მიუთითოთ: „არ მაქვს პასუხი“, იმ შემთხვევაში თუ აღნიშნული პუნქტი თქვენ არ გეხებათ)

- მენეჯმენტის ნაკლები ჩართულობა
- HR-ის ნაკლები ჩართულობა
- ქსელის ტექნიკური ხარვეზები
- სოციალური დისტანცირება თანამშრომლებთან
- არ მაქვს პასუხი

28. მარტივად ვითვისებ ახალ ტექნოლოგიებს

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

29. უფრო მეტი გამოცდილება მაქვს, ვიდრე ჩემი შესასრულებელი სამუშაოსთვის არის საჭირო

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

30. კომპანიის ხელმძღვანელობა ყოველთვის აფასებს ჩემს ინიციატივებს

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

31. ნათლადაა განსაზღვრული შესასრულებელი სამუშაო/დავალებები

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

32. მუდმივად მიწევს ზეგანაკვეთური სამუშაო

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

33. ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიზანია თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდა

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

34. გადაწყვეტილებების მიღებას მენეჯერები ახორციელებენ თავის კომპეტენციების ფარგლებში

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

35. მიწვევს სტრესულ გარემოში მუშაობა

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

36. შიდა ორგანიზაციულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები, ფასეულობები, ურთიერთობის სტილი და ა.შ.) იზიარებენ თანამშრომლები

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

37. კომპანიაში კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით

- ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- კომპანიაში კონფლიქტები არ არის

38. შვებულების დროს არ მიწვევს სამსახურის საქმიანობის შესრულებას

- ნაწილობრივ ვეთანხმები

- ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები

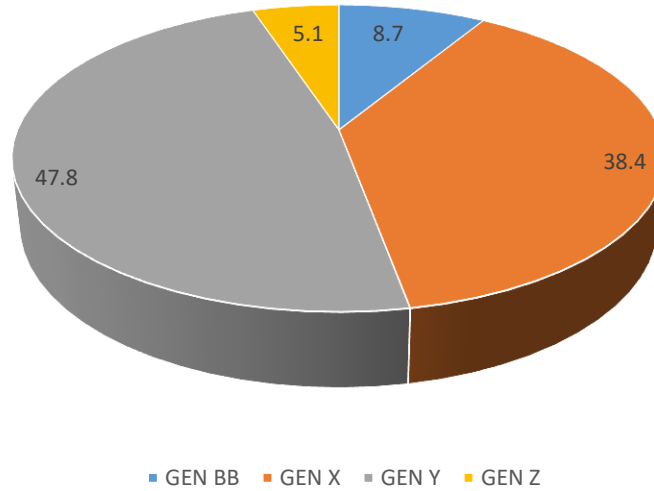
39. ზოგადად ვთვლი, რომ ჩემი საქმიანობა და როლი ორგანიზაციაში არის:

- ძალიან მნიშვნელოვანი
- მნიშვნელოვანი
- ნაკლებად მნიშვნელოვანი
- უმნიშვნელო
- არვიცი

დანართი # 2 (დიაგრამები)

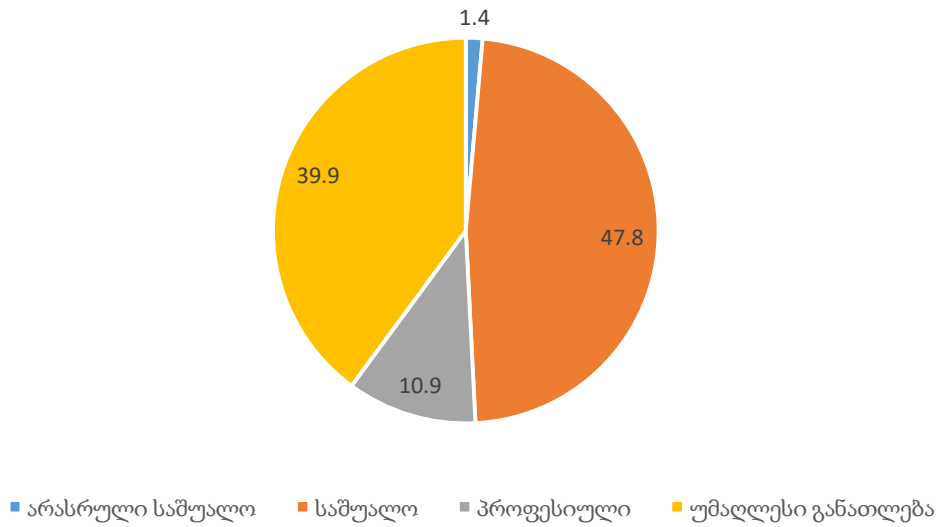
დიაგრამა # 3.1. „თაობების პროცენტული გადანაწილება“

თაობების პროცენტული გადანაწილება

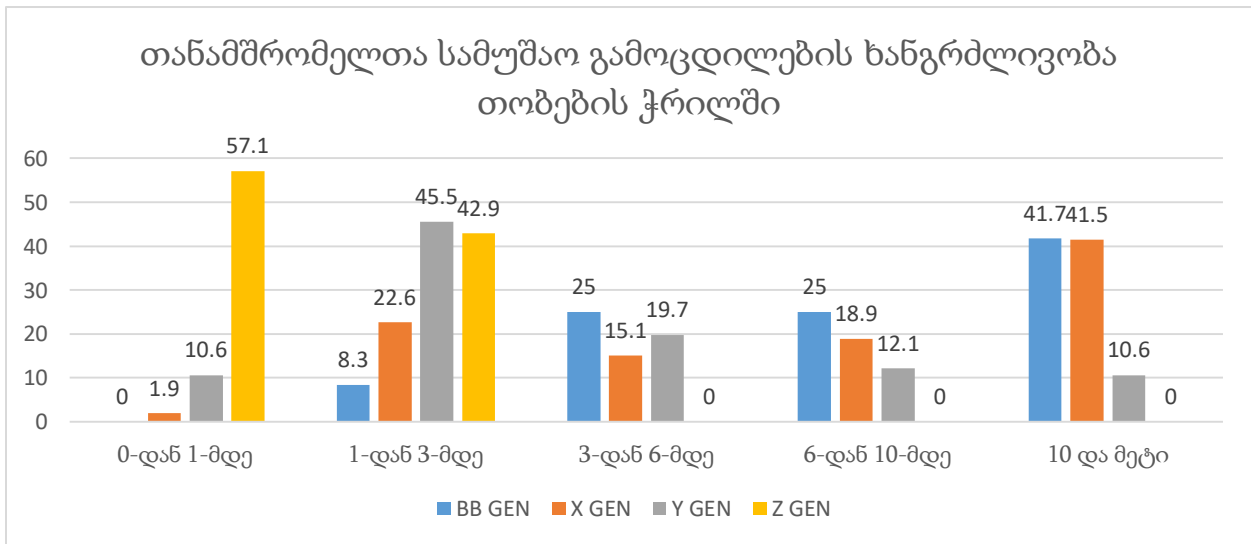


დიაგრამა # 3.2. „განათლების დონე“

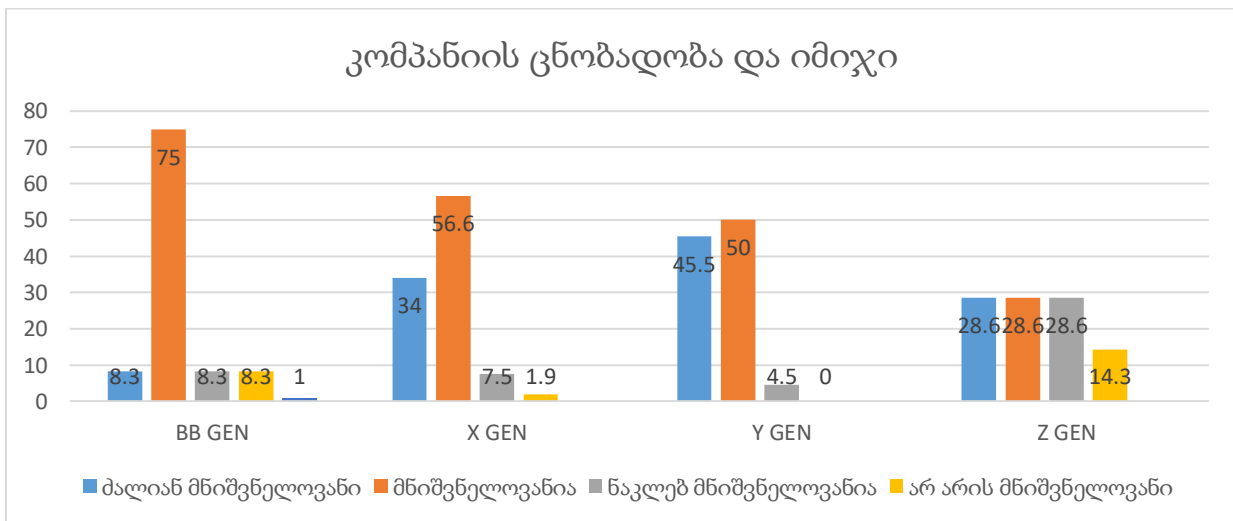
განათლების დონე



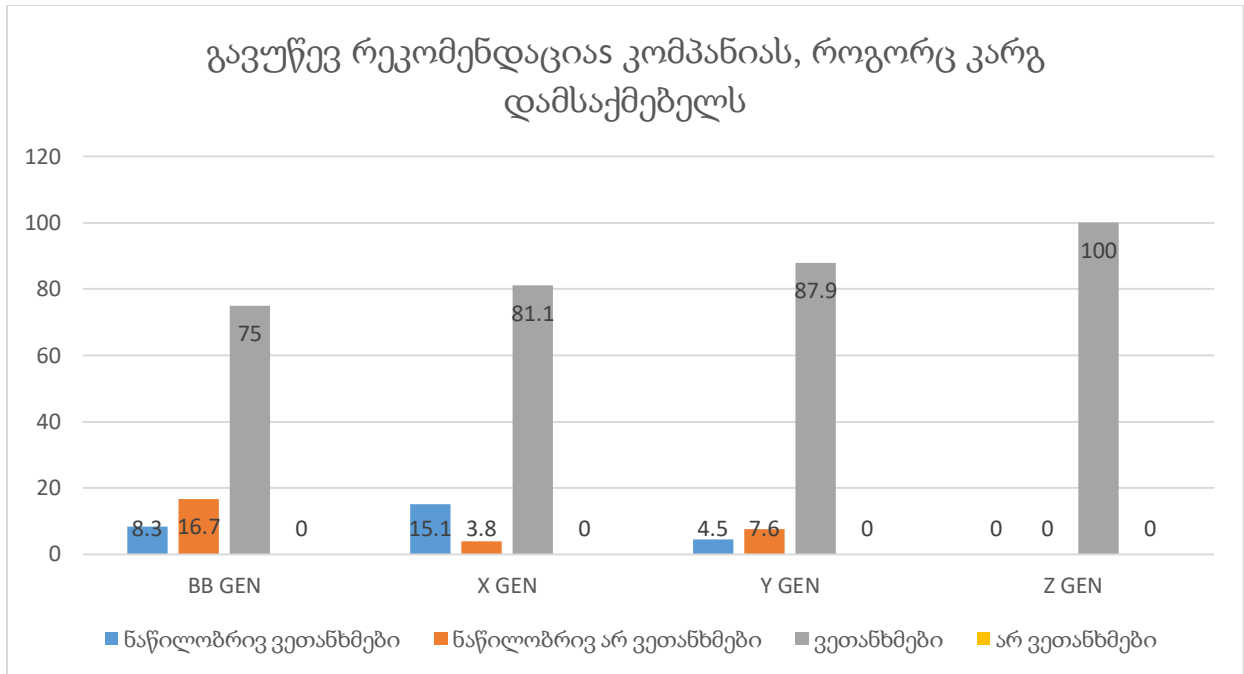
დიაგრამა # 3.3. „თანამშრომელთა სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობა თაობების ჯრილში“



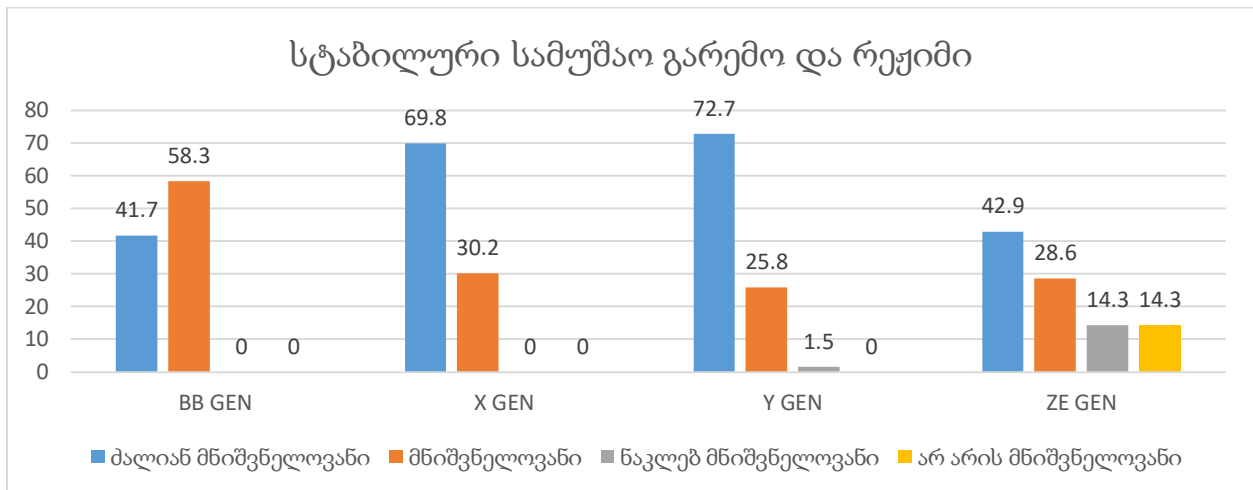
დიაგრამა #3.4. „კომპანიის ცნობადობა და იმიჯი“



დიაგრამა #3.5. „გავუწევ რეკომენდაციას კომპანიას, როგორც კარგ დამსაქმებელს“

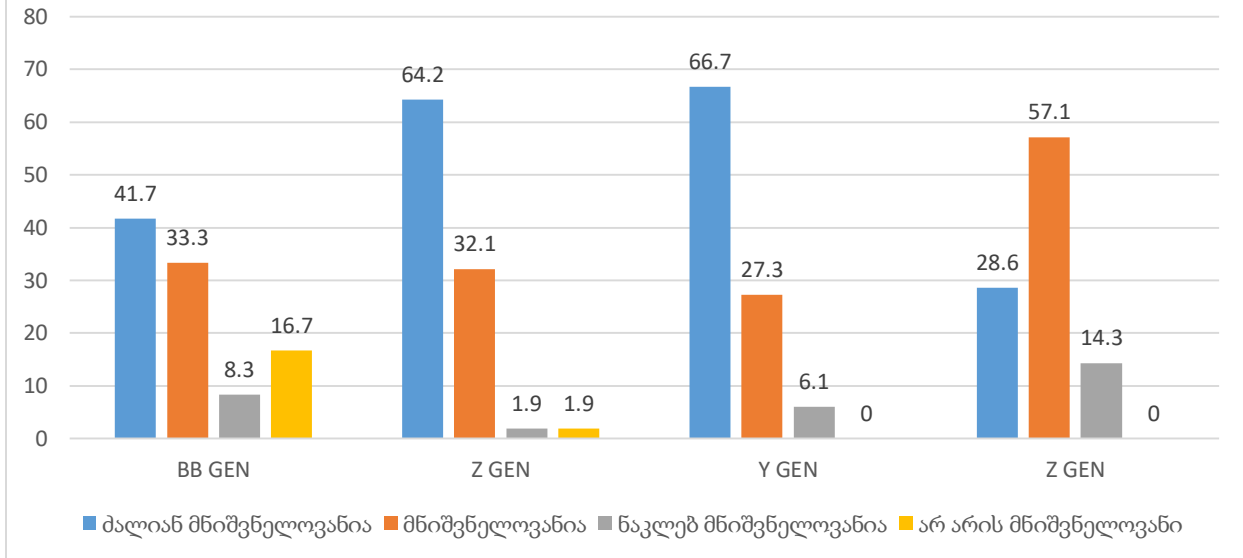


დიაგრამა #3.6. „სტაბილური სამუშაო გარემო და რეჟიმი“



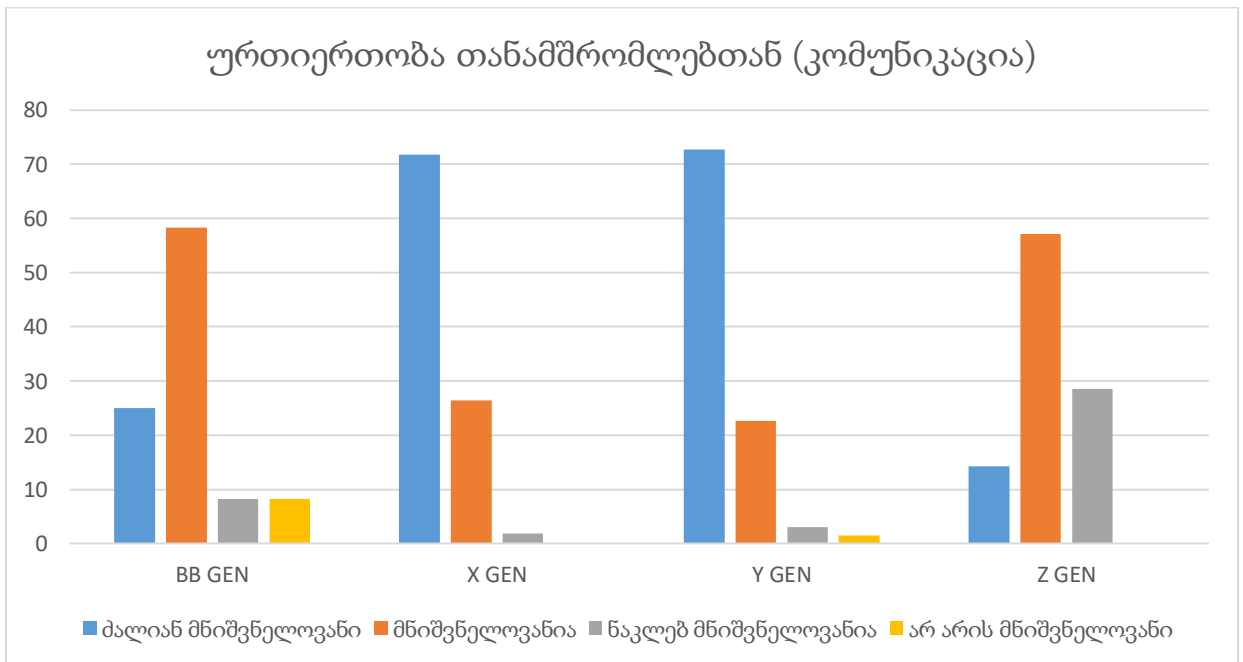
დიაგრამა #3.7. ურთიერთობა ხელმძღვანელთან (კომუნიკაცია)

ურთიერთობა ხელმძღვანელთან (კომუნიკაცია)



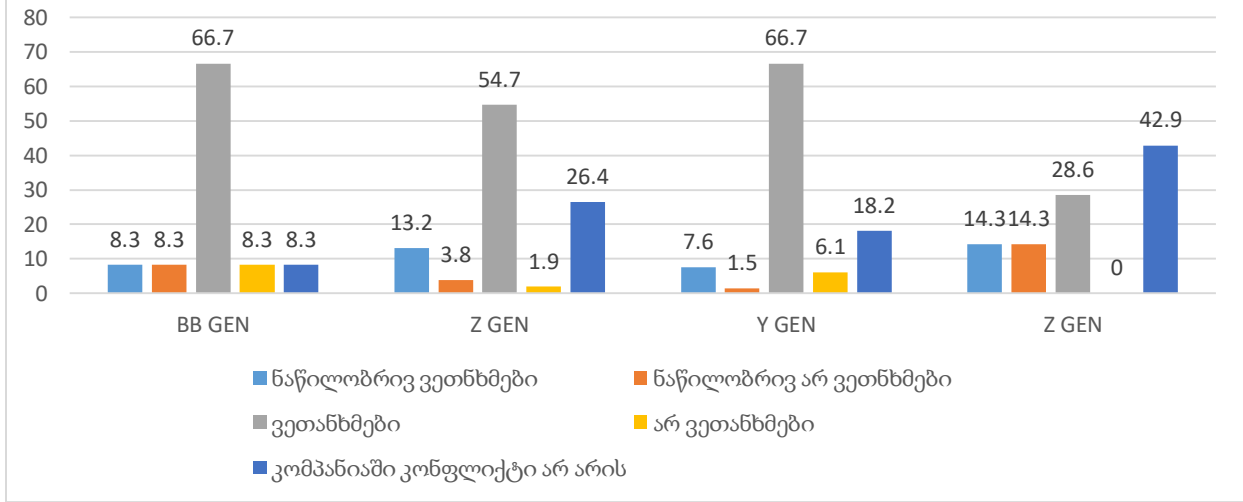
დიაგრამა # 3.8. ურთიერთობა თანამშრომლებთან (კომუნიკაცია)

ურთიერთობა თანამშრომლებთან (კომუნიკაცია)

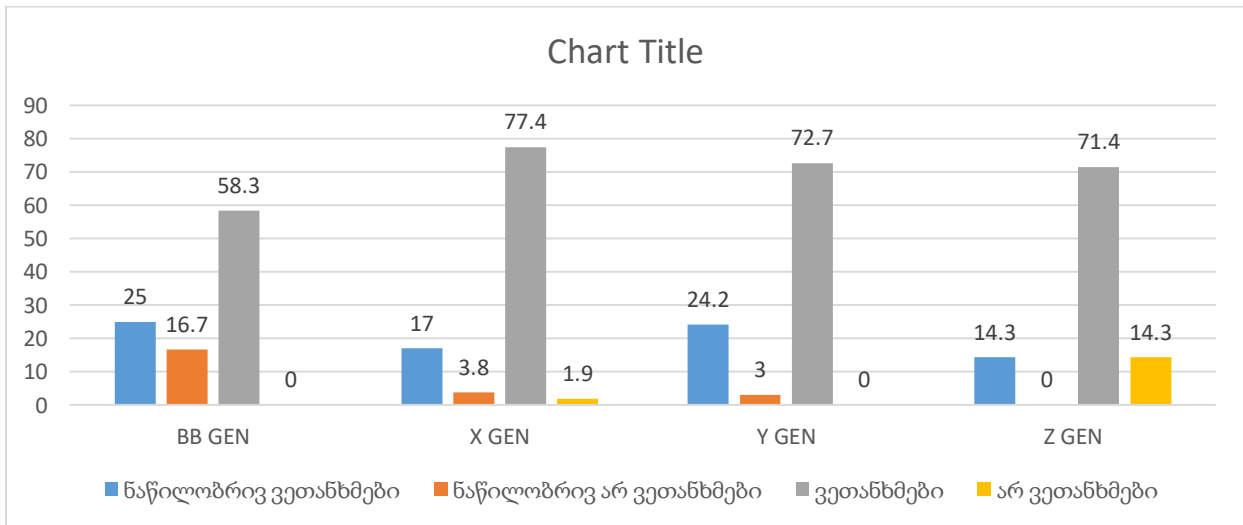


კომპანიაში #3.9. კომპანიაში კონფლიქტები გვარდება კონსტრუქციული გზით

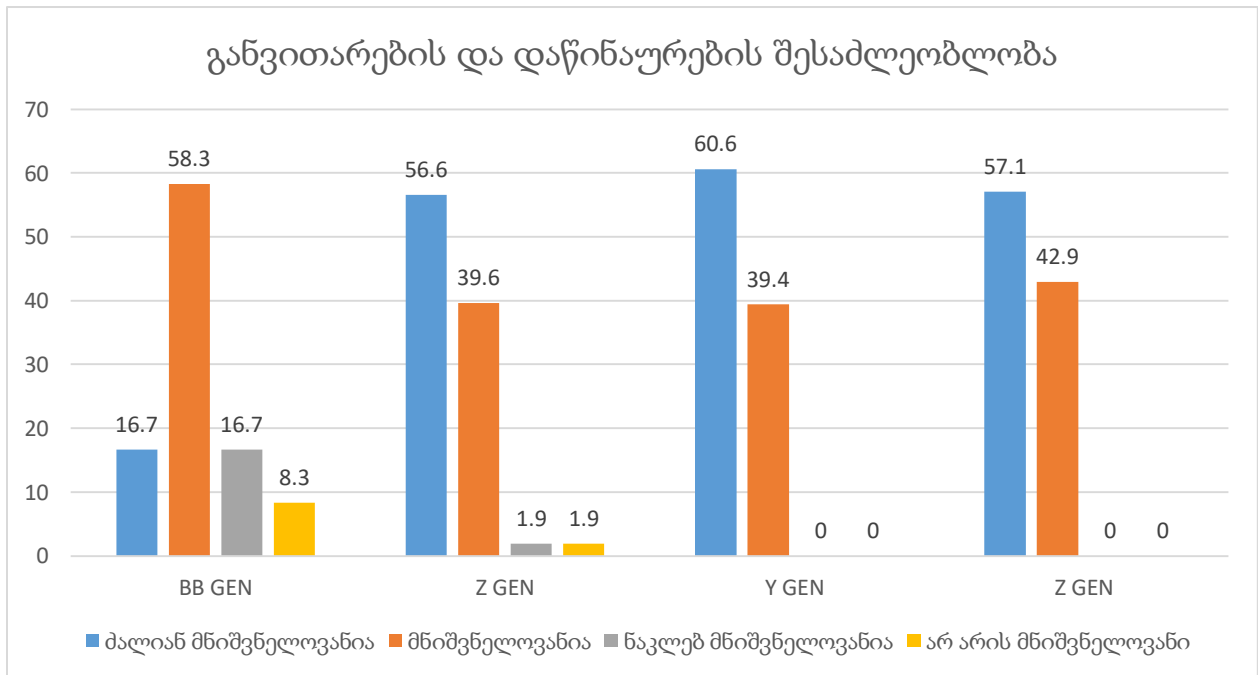
კომპანიაში კონფლიქტები გვარდება კონსტრუქციული გზით



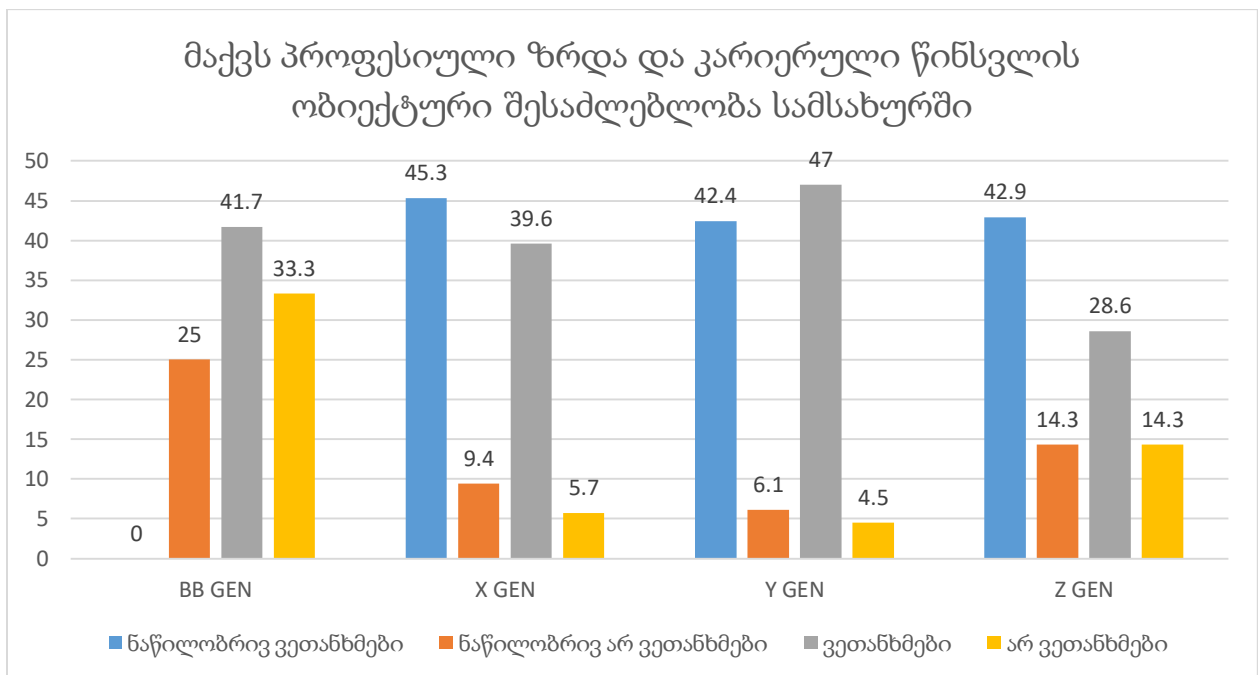
დიაგრამა # 3.10. კომპანიის თანამშრომლებს შორის კარგი და მეგობრული დამოკიდებულება



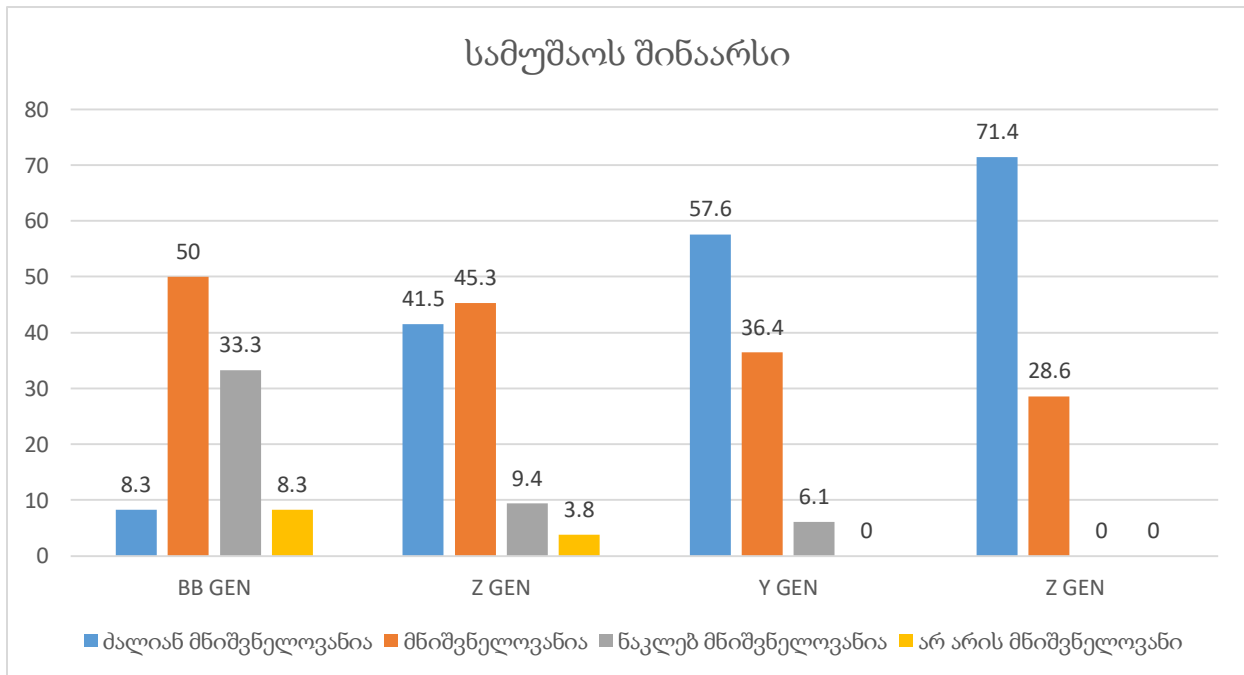
დიაგრამა #3.11. განვითარების და დაწინაურების შესაძლებლობა



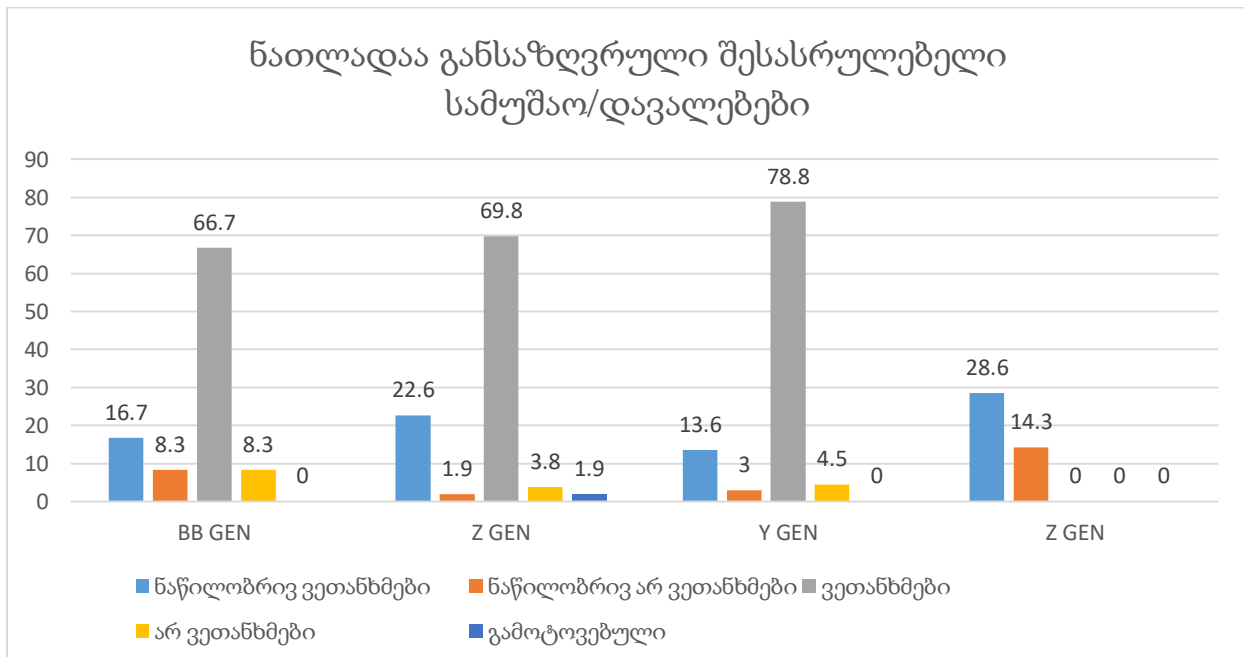
დიაგრამა #3.12. მაქვს პროფესიული ზრდის და კარიერული წინსვლის ობიექტური შესაძლებლობა



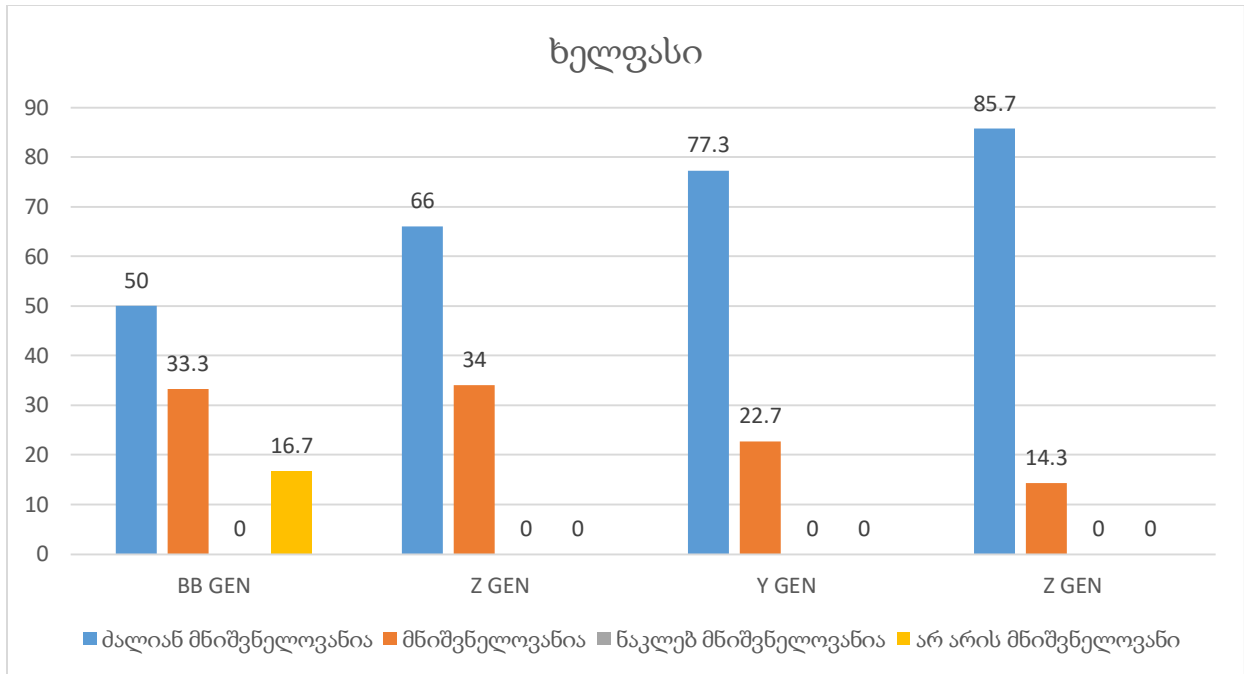
დიაგრამა # 3.13. სამუშაოს შინაარსი



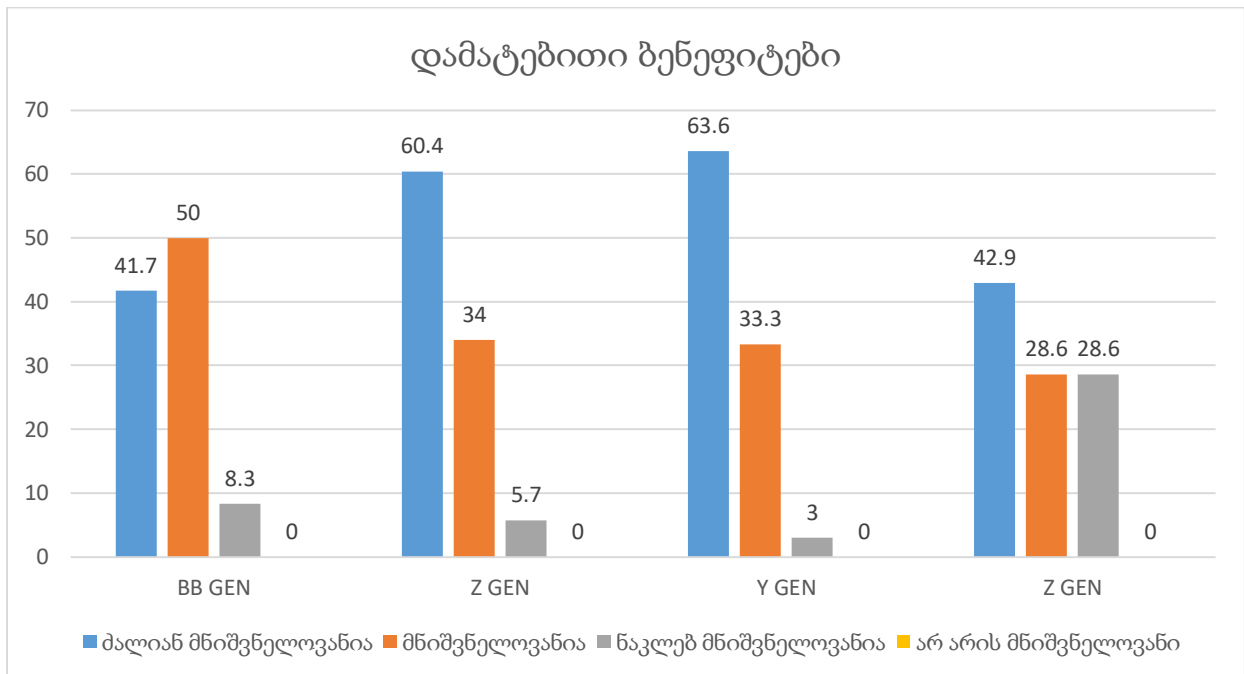
დიაგრამა #3.14. ნათლადაა განსაზღვრული შესასრულებელი სამუშაო/დავალებები



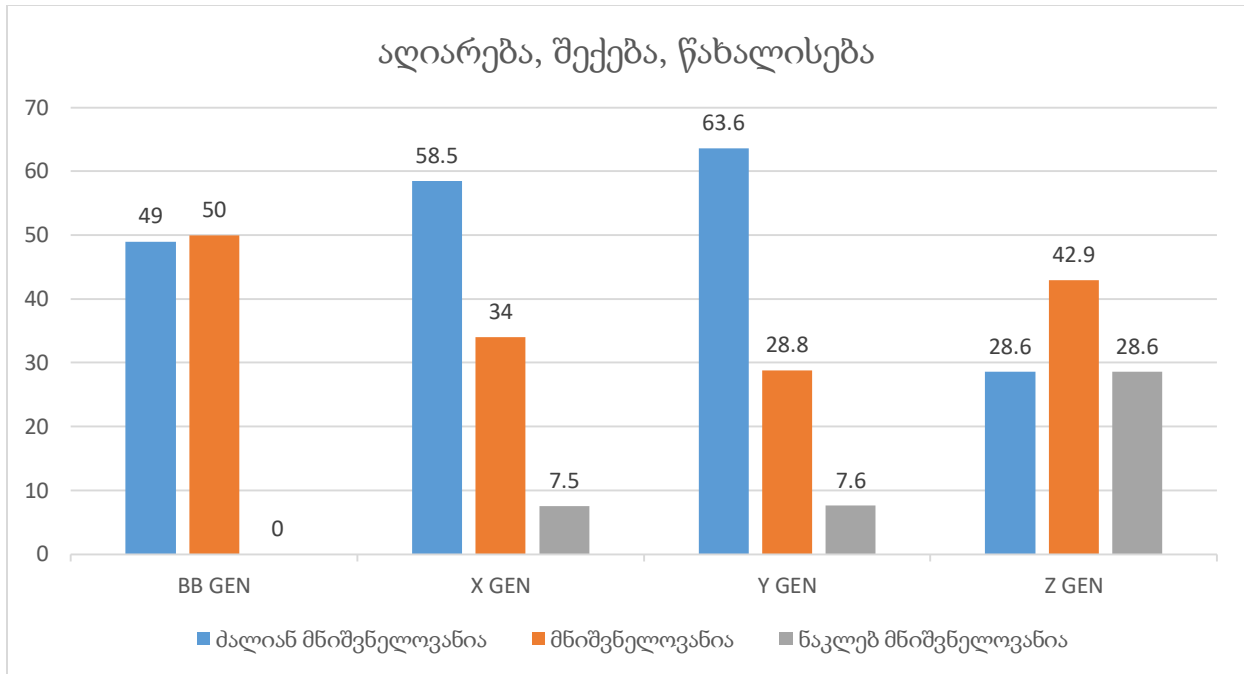
დიაგრამა #3.15. ხელფასი



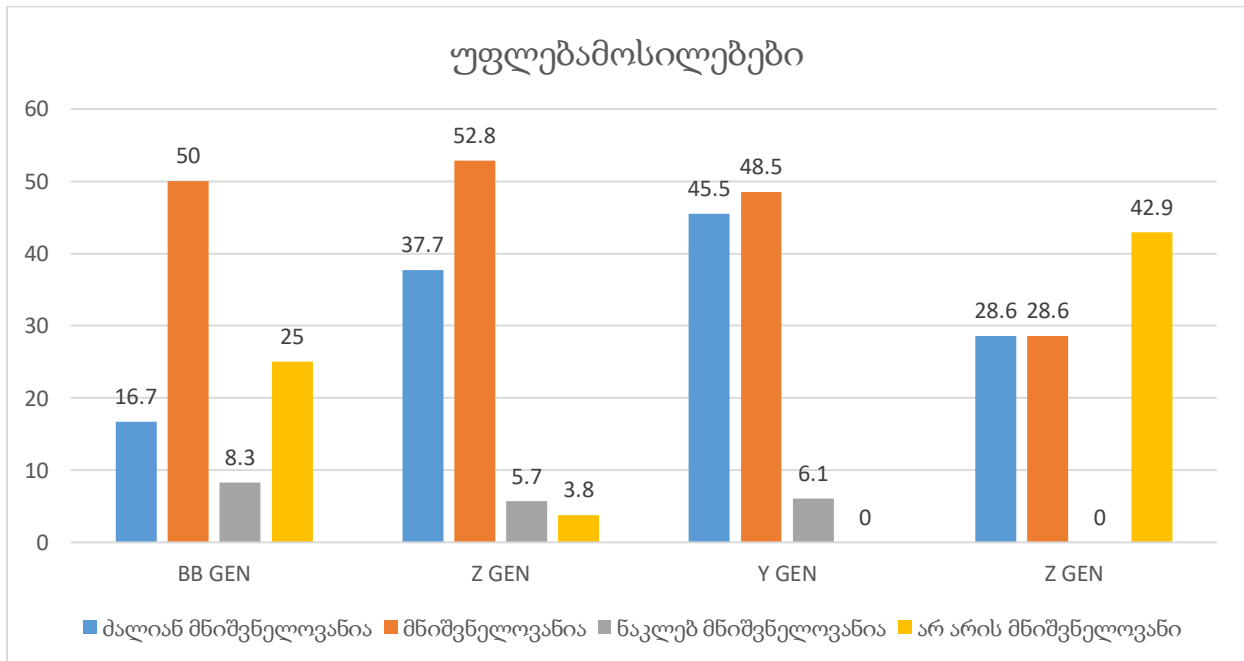
დიაგრამა #3.16. დამატებითი ბენეფიტები



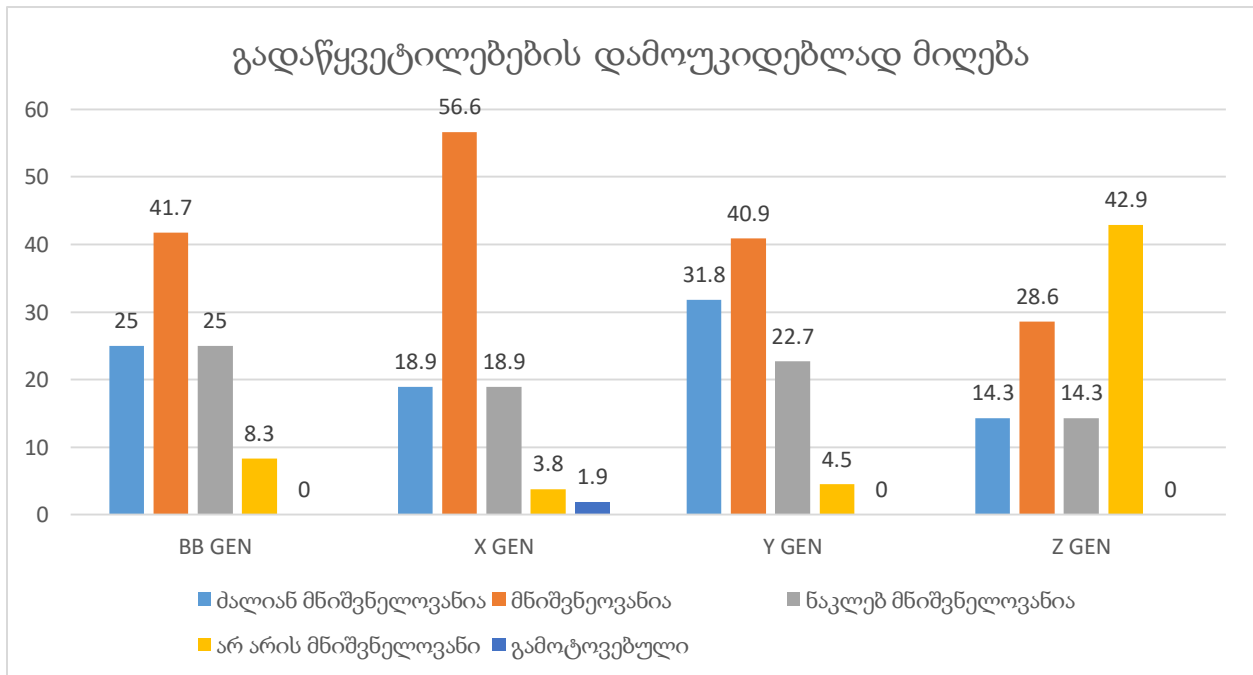
დიაგრამა #3.17. აღიარება, შექება წახალისება



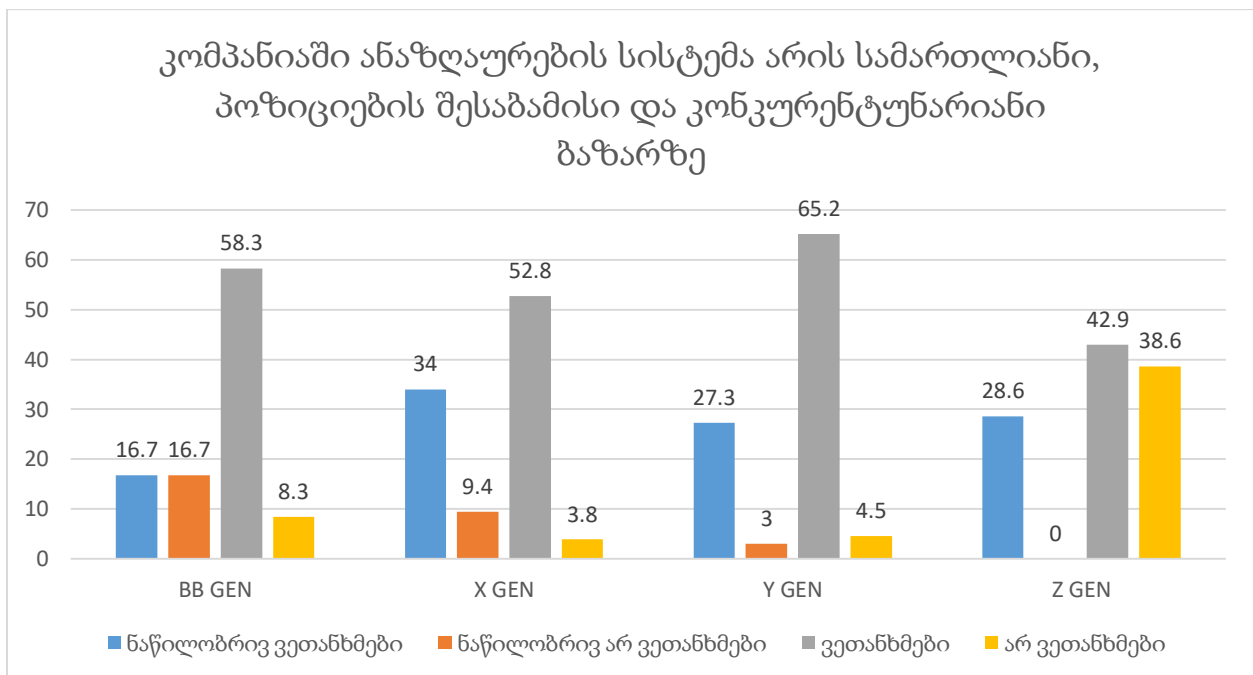
დიაგრამა #3.18. უფლებამოსილებები



დიაგრამა #3.19. გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღება

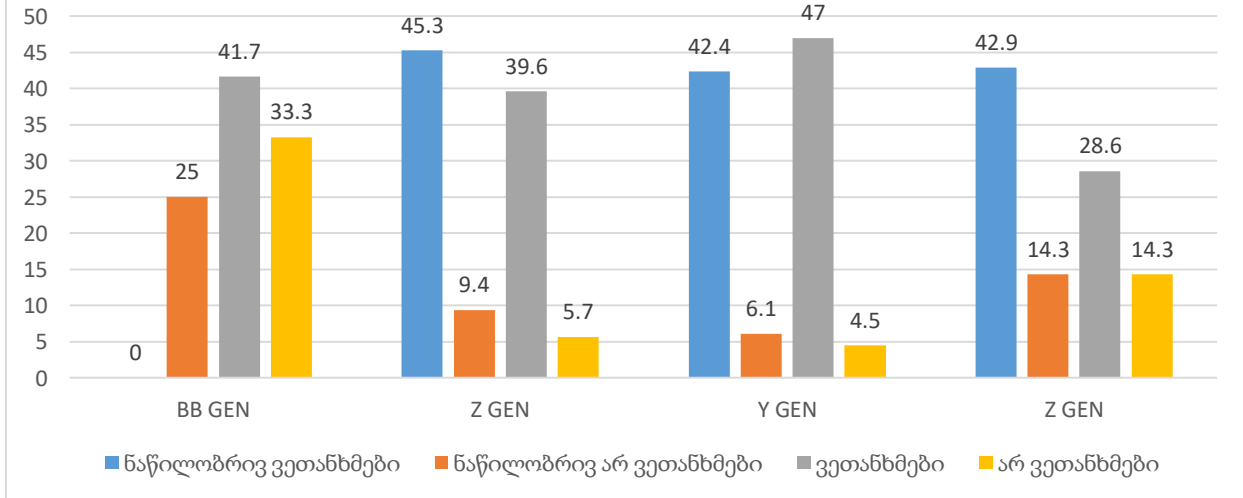


დიაგრამა #3.20. კომპანიაში ანაზღაურების სისტემა არის სამართლიანი, პოზიციების შესაბამისი და კონკურენტუნარიანი ბაზარზე



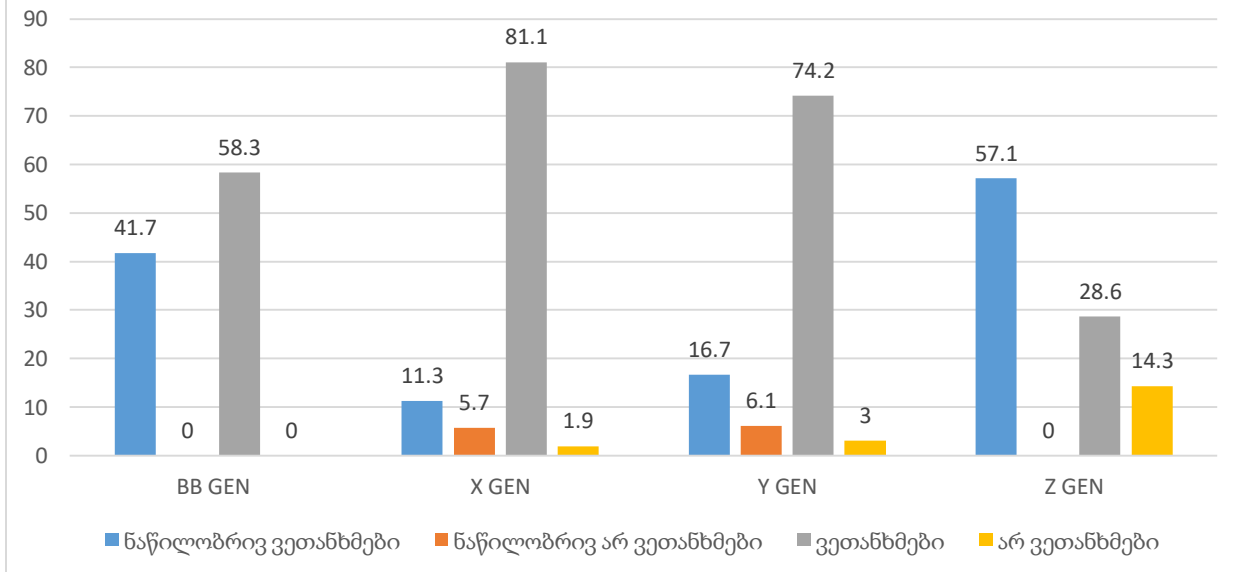
დიაგრამა #3.21. მაქვს პროფესიული ზრდის და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა

მაქვს პროფესიული ზრდის და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა

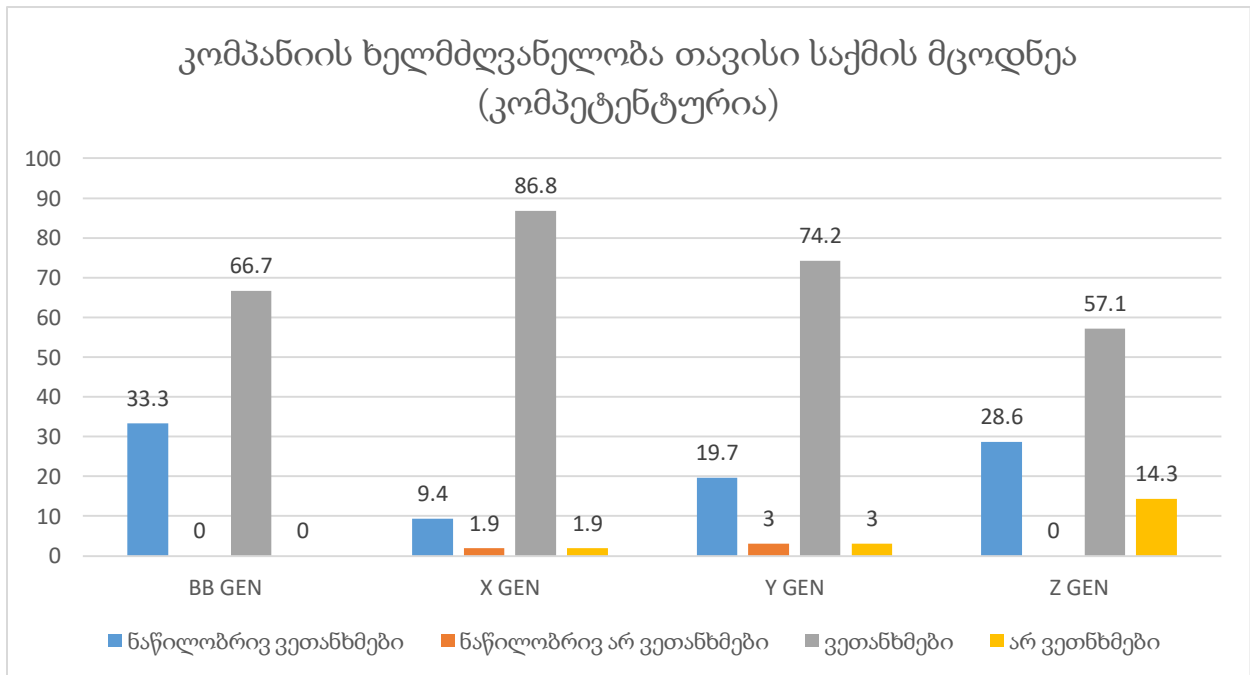


დიაგრამა #3.22. კომპანიის ხელმძღვანელობა სამართლიანია

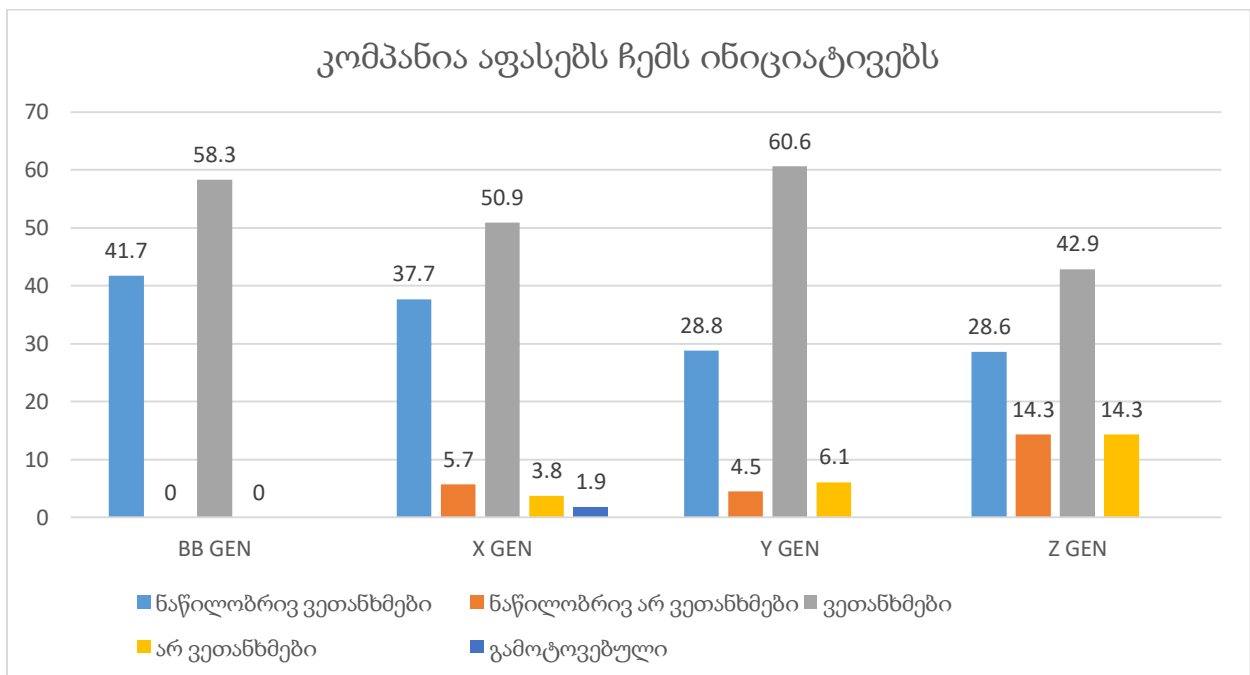
კომპანიის ხელმძღვანელობა სამართლიანია



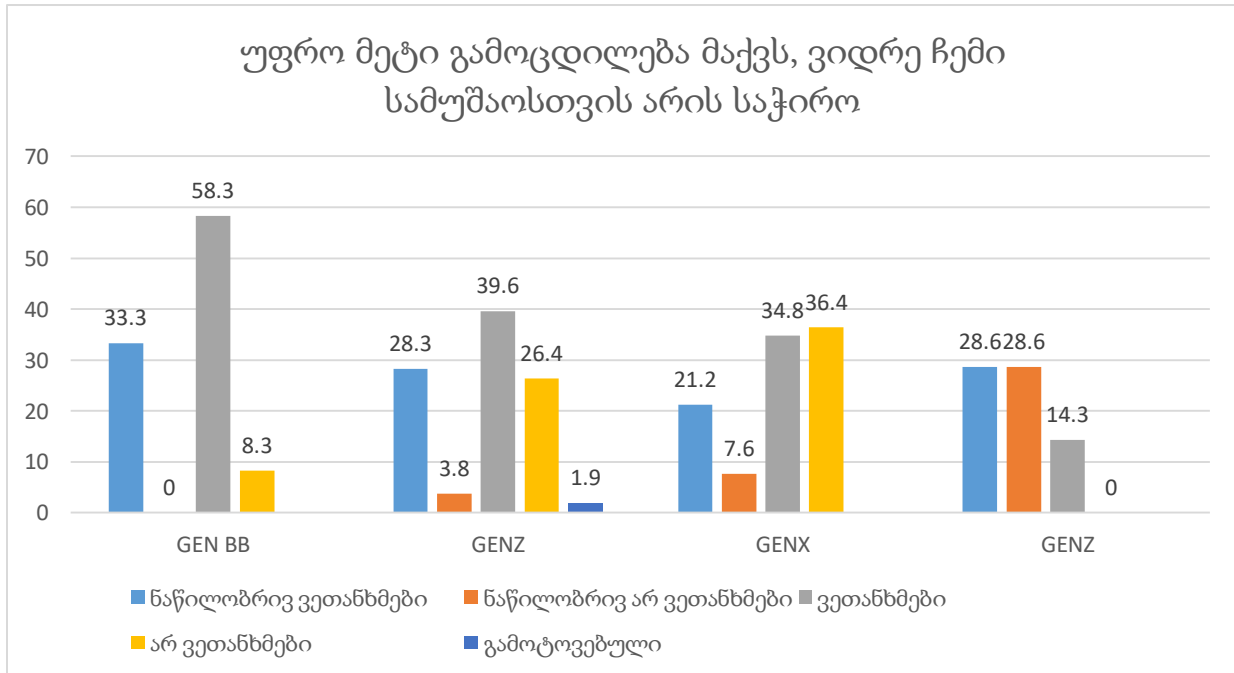
დიაგრამა #3.23. კომპანიის ხელმძღვანელობა თავისი საქმის მცოდნეა (კომპეტენტურია)



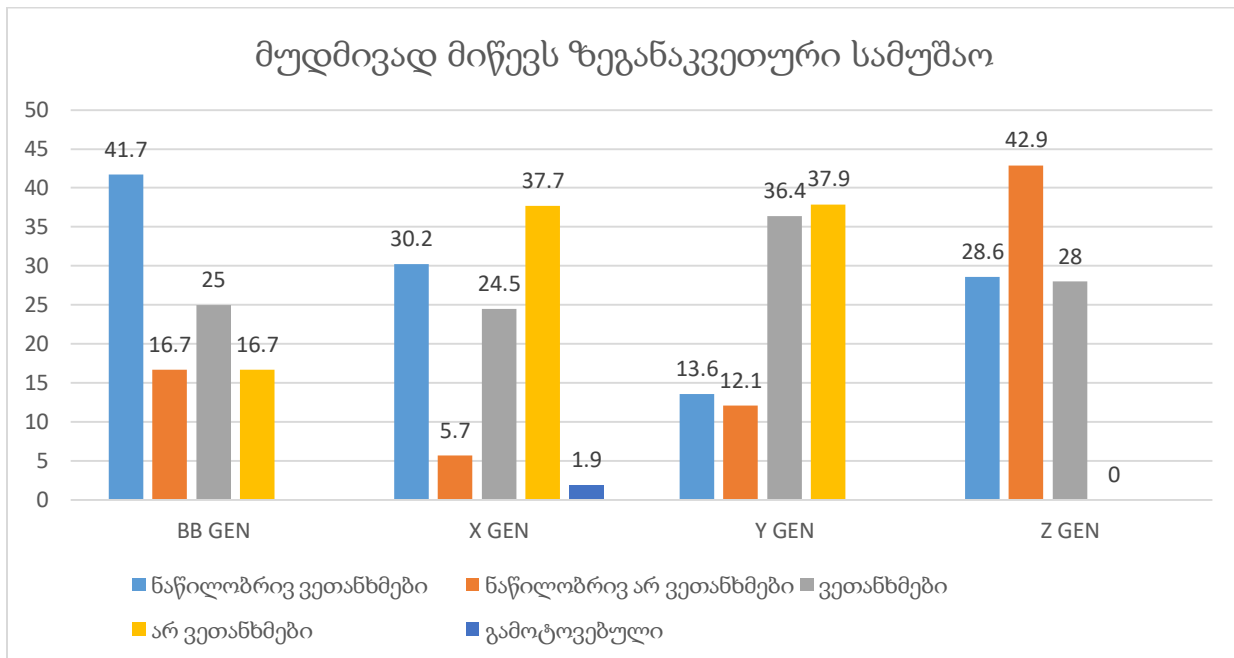
დიაგრამა 3.24. კომპანია აფასებს ჩემს ინიციატივებს



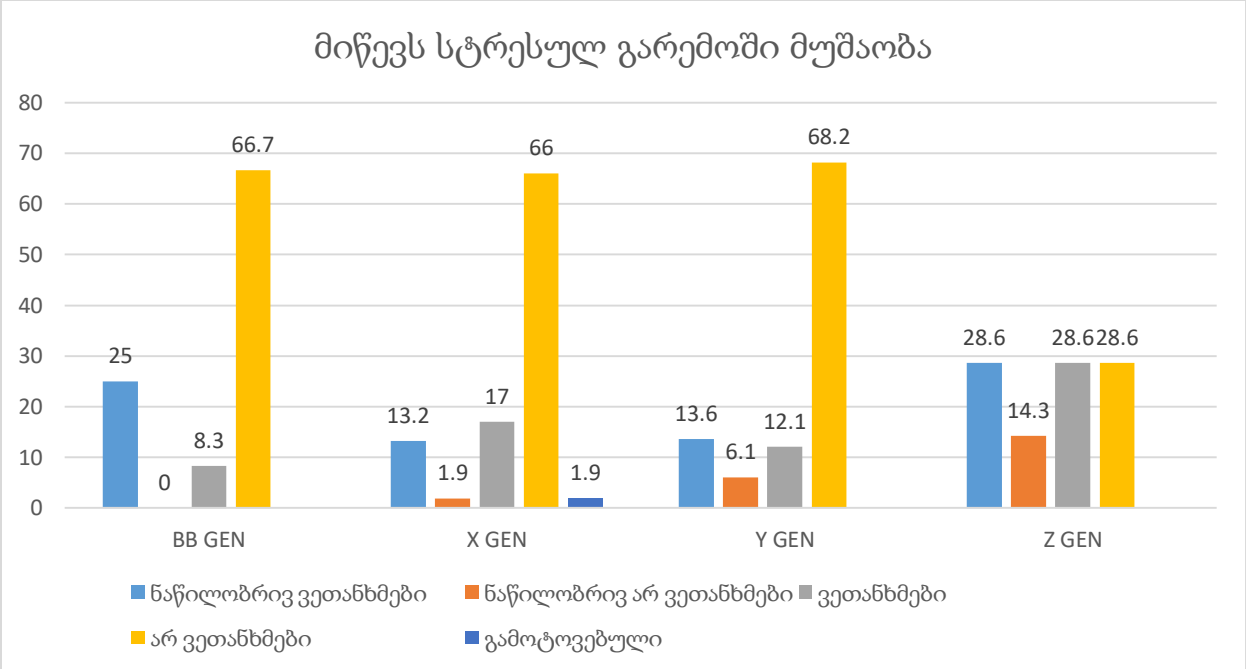
დიაგრამა 3.25. უფრო მეტი გამოცდილება მაქვს, ვიდრე ჩემი სამუშაოსთვის არის საჭირო



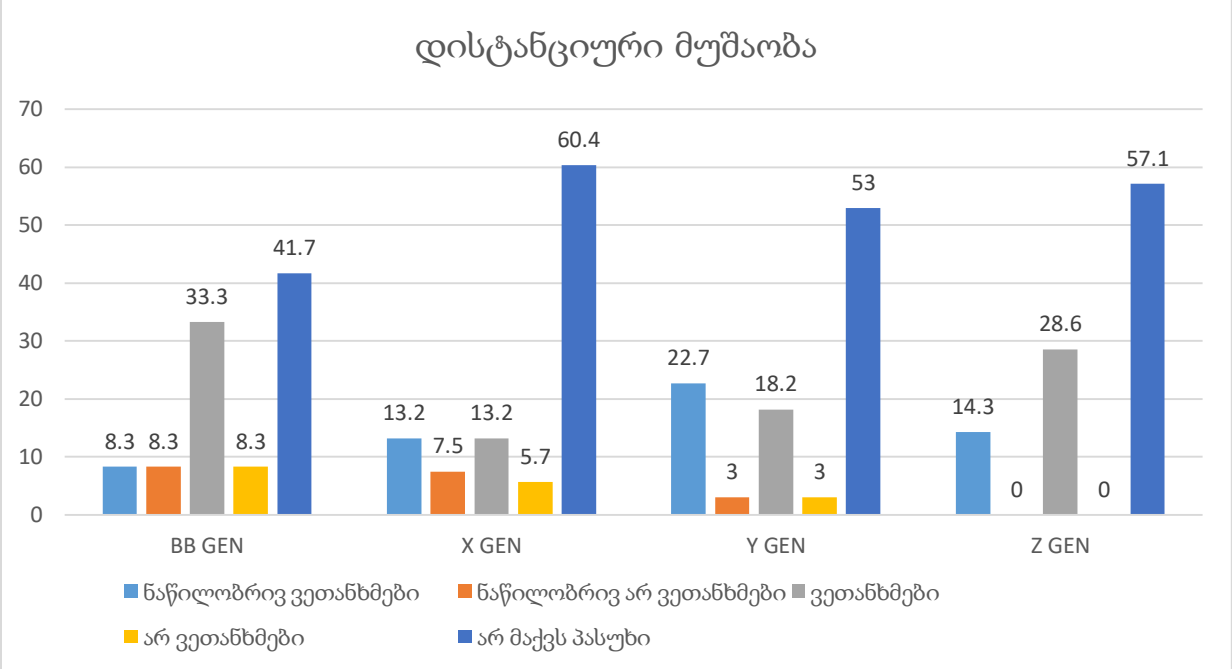
დიაგრამა 3.26. მუდმივად მიწევს ზეგანაკვეთური სამუშაო



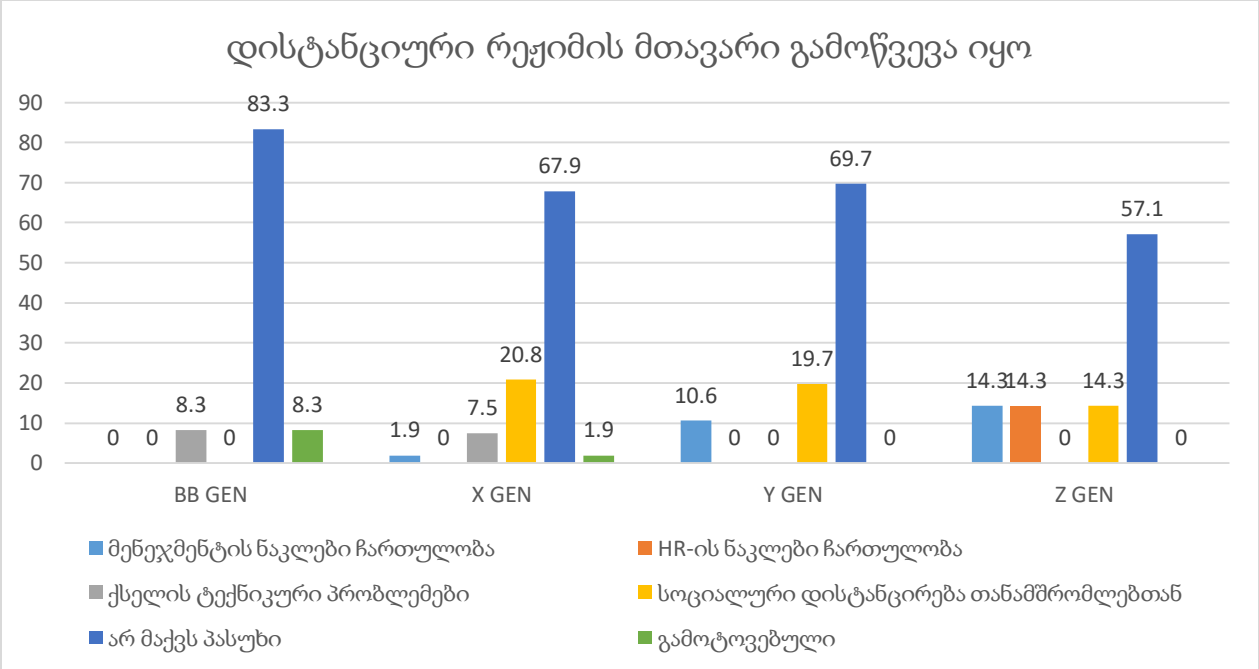
დიაგრამა #3.27. მიწევს სტრესულ გარემოში მუშაობა



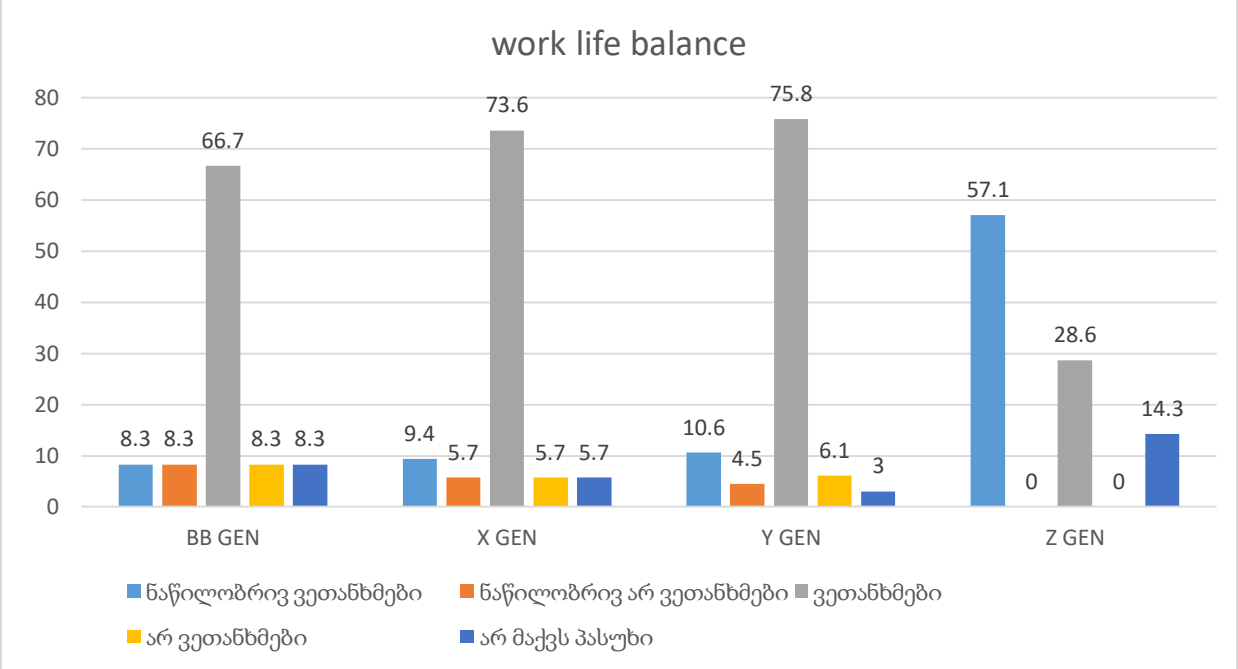
დიაგრამა #3.28. დისტანციური მუშაობა ჩემთვის კომფორტული აღმოჩნდა



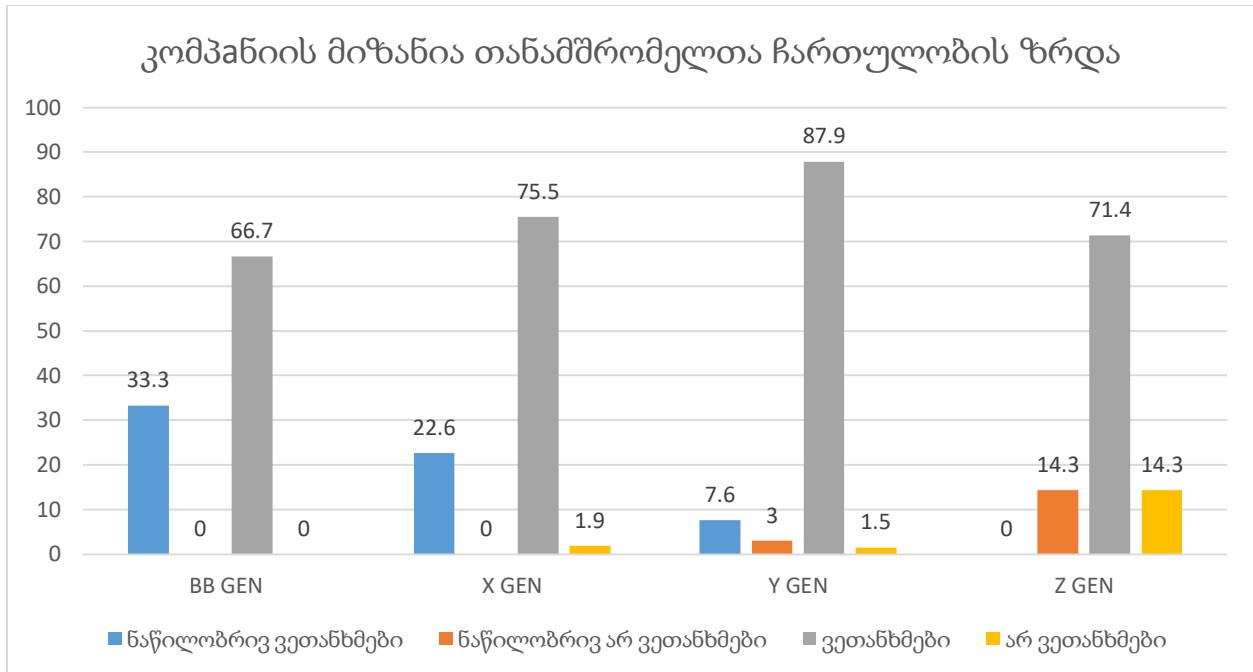
დიაგრამა #3.29. დისტანციური რეჟიმის მთავარი გამოწვევა იყო



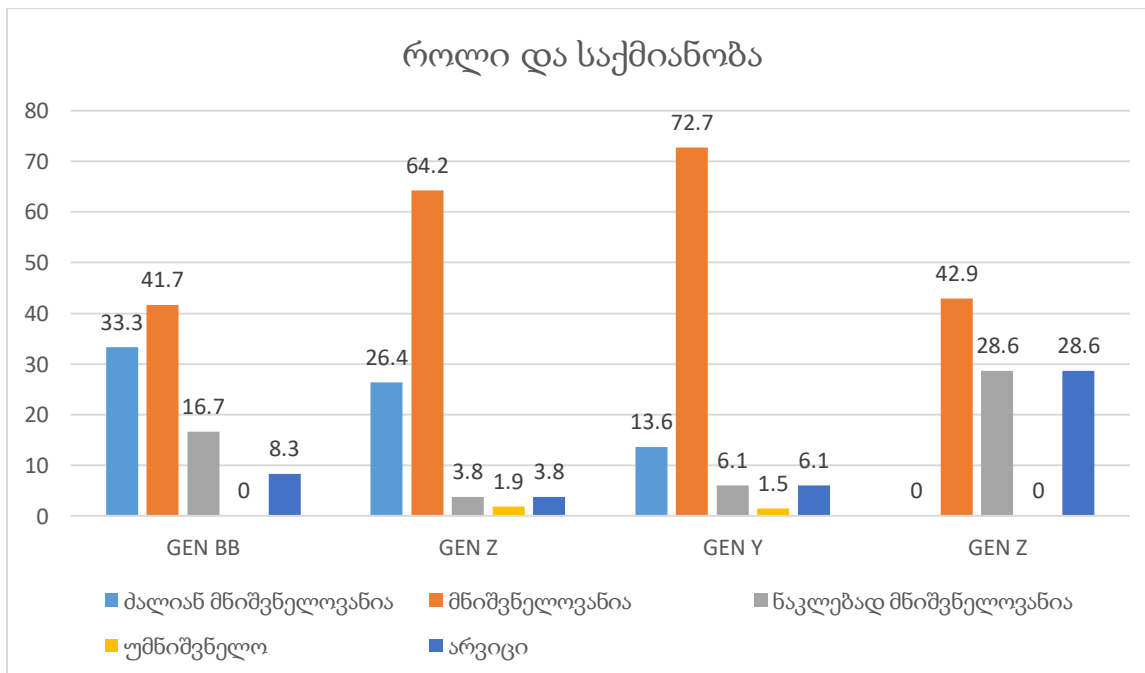
დიაგრამა #3.30. Work life balance



დიაგრამა #3.31. კომპანიის ხელმძღვანელობის მიზანია თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდა



დიაგრამა #3.34. ზოგადად ვთვლი, რომ ჩემი საქმიანობა და როლი კომპანიაშია არის მნიშვნელოვანი



დანართი # 3 (კონსტრუქტირებული ინტერვიუ)

სახელი, გვარი:

კომპანია

პოზიცია:

1. სამუშაო ხანგრძლივობის კუთხით BB თაობა სხვა თაობებთან შედარებით მეტად სტაბილურია;

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

2. კომპანიის იმიჯი ერთნაირიდან მნიშვნელოვანია ყველა თაობისთვის;

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

3. სამუშაო გარემოში Y და Z თაობებისთვის ნაკლებ მნიშვნელოვანია გახსნილი კომუნიკაცია და მეგობრობა გარშემომყოფებთან, რადგან ისინი უფრო კარჩაკეტილი, ვიწრო ურთიერთობების მომხრენი არიან;

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

4. პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით BB და X თაობები ნაკლებ აქტიურობას იჩენენ, რაც შეეხება Y და Z თაობებს ამ მხრივ მათი ინტერესი დიდია;

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

5. Y და Z თაობებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია სამუშაოს შინაარსის ნათლად და მკაფიოდ ფორმულირება, რათა თავიდან აიცილონ არაზუსტად განსაზღვრული დავალებების უსიამოვნო შედეგები

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

6. ყველა თაობა ერთნაირად რეაგირებს შემდეგ მოტივატორებზე: შექება, აღიარება, წახალისება

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

7. Z და Y თაობები, სხვა თაობებთან შედარებით არ განიცდიან დისკომფორტს, თუ სამუშაო გარემოში არ აქვთ დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღების საშუალება

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
 სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

8. ერთიდაიგივე კომპანიაში მუშაობის სტაჟის ზრდასთან ერთად, თანამშრომლის განვითარების სურვილი და მზაობა მცირდება (იქმნება ე.წ. „კომფორტის ზონა“)

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

9. სამუშაო გარემოში, BB და X თაობებში მატულობს მოსაზრება, რომ მათ უფრო მეტი გამოცდილება აქვთ ვიდრე ამას პოზიცია მოითხოვს

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

10. მმართველი რგოლისგან ყველაზე მეტ გამჭირვალობას ითხოვს Z თაობა

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

11. კრიზისული სიტუაციის დროს, დისტანციური მუშაობა ყველაზე კომფორტული აღმოჩნდა BB თაობისთვის

ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; ნაწილობრივ არ ვეთანხმები არ ვეთანხმები;
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ) -----

12. თქვენი აზრით, რა მნიშვნელოვანი ასპექტები უნდა იქნეს გათვალისწინებული ოთხი განსხვავებული თაობის (BB, X, Y და Z თაობები) ერთ სივრცეში სრულყოფილად სამართავად?

13. თქვენი აზრით, თაობების განსხვავებული ღირებულებები და დამოკიდებულებები სამუშაო პირობებში რა გავლენას ახდენს კომპანიის განვითარებაზე?

კითხვარის შევსებით, თქვენ მრთავთ ნებას, თქვენი მოსაზრებები (თქვენი სახელის და გვარის მითითებით) გამოვიყენო კვლევაში.