

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი



ეკატერინე ფრუიძე

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის თავისებურებები და

მწარმოებლურობის ამაღლების მექანიზმები

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

მიმართულება: ბიზნესის ადმინისტრირება

მოდული: მენეჯმენტი

ხელმძღვანელი: ნინო ფარესაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2020

ანოტაცია

ნაშრომში განხილულია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის თავისებურებები და მწარმოებლურობის ამალგების მექანიზმები. აგრეთვე აღწერილია ყველა ის ნიუნსი, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებით მართვისათვის. აქ ჩაშლილია ყველა საკითხი რომელიც ახასიათებთ სხვადასხვა ორგანიზაციების შიდა სამუშაო გარემოებებს. განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუება ეს არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა. სხვადასხვა ეროვნების ადამიანთა მახასიათებლებს გლობალიზაცია შეისწავლის, ხოლო უშუალოდ ადამიანთა განსხვავებებით სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ინტერესდება. თანდათან ორგანიზაციები, რომლებიც მრავალფეროვანი ხდება ასაკით, სქესით, რასით, სექსუალური ორიენტაციითა და ეთნიკური წარმომადგენლობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ჭრილში განიხილება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში იგულისხმებიან ფერადკანიანები, უნარშეზღუდული პირები, ქალები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები, ასაკოვანი ადამიანები. თითოეულ ქვეთავში განხილულია ზემოთ მოყვანილი პრობლემები და ნაჩვენებია თუ რაოდენ ფაქიზი და მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანი.

ჩატარებულ კვლევაში კარგად არის ხაზგასმული ყველა ის მეთოდი რაც გაზრდის დასაქმებულთა შორის უსაფრთხოებისა და კმაყოფილების შეგრძნებას და შეამცირებს აგრესიასა და იმედგაცრუებას. ჩატარებული კვლევის საფუძველზე წარმოდგენილია სტატისტიკური მონაცემები, დღესდღეობით რამდენად აქტუალურია დასმული პრობლემა და რამდენად ახდენს გავლენას არსებული სიტუაციები ორგანიზაციებში დასაქმებულთა შრომით ნაყოფიერებაზე, მისაღებია თუ არა მათთვის ხელმძღვანელობის მიერ შეთავაზებული სხვადასხვა ინოვაციები. ასევე ის საკითხები, თუ რა გამოსავალს ხედავს თითოეული პიროვნება ამ საკითხების მოსაგვარებლად და რისი გაკეთება მიაჩნიათ საჭიროდ. კვლევითი პროექტის ბოლოს

კი განხილულია დასკვნები და რეკომენდაციები მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით.

ANNOTATION

The paper discusses the peculiarities of managing a diverse workforce and mechanisms to increase productivity. It also describes all the nuances that are essential to the successful management of an organization. All the issues that characterize the internal working circumstances of different organizations are broken down here. Adapting to different people is one of the most important problems of the organization. Globalization had been studied by people of different nationalities, and was directly interested in the diversity of the workforce through the differences of people. Gradually, organizations that become diverse in age, gender, race, sexual orientation, and ethnicity are viewed in terms of workforce diversity. The diverse workforce includes people of color, people with disabilities, women, sexual minorities, and the elderly. Each section discusses the above problems and shows how delicate and important each of them are.

The study highlighted well all the methods that will increase the feeling of security and satisfaction among employees and reduce aggression and frustration. Based on the research, statistics were presented, how relevant the problem is today and how much the existing situations affect the labor productivity of employees in organizations, whether the various innovations offered by the management are acceptable to them. As well as questions about what solutions each person sees to address these issues and what they deem necessary to do. At the end of the research project, conclusions and recommendations regarding the current processes are discussed.

შინაარსი

შესავალი.....	5
თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების არსი და მნიშვნელობა თანამედროვე ორგანიზაციებში	
1.1 სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი მახასიათებლები.....	7
1.2 ორგანიზაციებში პიროვნების როლი და პიროვნულობის ძირითადი მახასიათებლები.....	8
1.3 ინდივიდუალური მახასიათებლები დიდი ხუთეულის მოდელისა და მაიერ - ბრიგის ინდიკატორის მიხედვით.....	19
1.4 კრიტიკულ აზროვნებითი შემეცნება თანამედროვე რეალობაში.....	21
თავი 2. სინერჯის უზრუნველყოფის მახასიათებლები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში	
2.1 სინერჯის ძირითადი მნიშვნელობა და მისი განმაპირობებელი ფაქტორები..	25
2.2 სამუშაო კმაყოფილება, დამოკიდებულებები და ემოციები.....	27
2.3 კონფლიქტების და სტრესული სიტუაციების მართვის მეთოდი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში.....	29
თავი 3. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში მწარმოებლურობის ამაღლების მექანიზმები (ქართული კომპანიების მაგალითზე დაყრდნობით)	
3.1 ორგანიზაციული ქმედება და გლობალური რეალობა.....	36
3.2 მწარმოებლური გუნდის ფუნქციონირებისა და ფორმირების მახასიათებლები და მათი უზრუნველყოფის საშუალებები ქართულ კომპანიებში.....	45
დასკვნები და წინადადებები.....	48
გამოყენებული ლიტერატურა.....	50
დანართი.....	51

შესავალი

თემის აქტუალობა. განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუება ეს არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ეს არის ტერმინი რომელიც ზუსტად აღწერს მოცემულ საკითხს. სხვადასხვა ეროვნების ადამიანთა მახასიათებლებს გლობალიზაცია შეისწავლის, ხოლო უშუალოდ ადამიანთა განსხვავებებით სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ინტერესდება.

თანდათან ორგანიზაციები, რომლებიც მრავალფეროვანი ხდება ასაკით, სქესით, რასით, სექსუალური ორიენტაციითა და ეთნიკური წარმომადგენლობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ჭრილში განიხილება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში იგულისხმებიან ფერადკანიანები, უნარშეზღუდული პირები, ქალები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები, ასაკოვანი ადამიანები.

მიზანი. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებისა და მწარმოებლურობის ამაღლების მექანიზმების შემუშავება. თითოეული ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას აქცევს მრავალფეროვნებას. სწორედ ეს უნდა გახდეს საქმიანობის ყველა ასპექტში ძირითადი პრიორიტეტი. მრავალფეროვნებამ და განსხვავებულობამ შესაძლოა მოიტანოს ურთიერთობებში პოტენციური პრობლემები, თუმცა განუსაზღვრელი პოტენციალი გააჩნია.

ამოცანები და მეთოდოლოგია. საქართველოში არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე ჩვენი ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანია მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზრებზე დაიკაოს გარკვეული საბაზრო ნიშა, რაც შესაძლებელი იქნება სხვადასხვა სახის ინოვაციებისა და მოდელების დანერგვით. ეს ყველაფერი კი განპირობებულია ჩვენი ქვეყნის არც თუ სახარბიელო სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებით. ეს პროცესი სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით ხორციელდება, რაც არც თუ ისე მარტივი ამოცანაა. მნიშვნელოვანია გავეცნოთ მსოფლიოში მოწინავე ქვეყნების გამოცდილებებს გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით და ისინი დავწეროთ ჩვენთან.

ვინაიდან ჩვენი საკვლევი თემა ეხება სამუშაო ძალასა და მის მრავალფეროვნებას, ამდენად მნიშვნელოვანია მასთან კავშირში მყოფი განსხვავებული ასპექტები. მართვის სტილი, რომელიც გულისხმობს გუნდურობას, საკმაოდ აქტუალურია. თანამედროვე ბიზნესში გუნდებით მართვა საკმაოდ ეფექტურია, რათა განხორციელდეს ინოვაციები. ჩვენი მიზანია სამუშაო ჯგუფების მუშაობა პოზიტიურად აისახოს ზოგად ორგანიზაციულ მდგომარეობაზე. ძირითადად მნიშვნელოვანია სწორედ ამ გუნდების მართვის მექანიზმების შემუშავება, რაც შეესაბამება თანამედროვე ბიზნეს გარემოს. ნაშრომის ფუნდამენტური ამოცანაა სწორედ ასეთი სამუშაო გუნდების ჩამოყალიბება, მათი ფუნქციონირების ხელშეწყობა და მათი მნიშვნელოვნების წინა პლანზე წამოწევა. კვლევით დადგინდა, თუ რამდენად არსებითია იმ ასპექტების გათვალისწინება რაც

გულისხმობს მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში ძირითადი გუნდების მართვას.

საქართველოში, უშუალოდ თბილისში ჩატარებული კვლევით დადგინდა რომ ორგანიზაციები სათანადო ყურადღებას არ აქცევენ მოცემულ საკითხს, რისთვისაც აუცილებელია შევისწავლოთ და დავნერგოთ იმ მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება, რაც ჩვენთვისაც მნიშვნელოვანია. დღესდღეობით ერთ-ერთი აქტუალური საკითხია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და ყველა ის პრობლემა რაც წარმოიქმნება თითოეული ორგანიზაციის თავისებურებებით.

აუცილებლად უნდა არსებობდეს რაიმე მეთოდი რაც გაზრდის დასაქმებულთა შორის უსაფრთხოებისა და კმაყოფილების შეგრძნებას და შეამცირებს აგრესიასა და იმედგაცრუებას. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულმა გამოიწვია ის რომ დაიწყო ორგანიზაციებში ისეთი პროგრამების დანერგვა, რაც სოციალურ უზრუნველყოფას გულისხმობს. ეს პრაქტიკა პატერნალიზმის სახელით გახდა ცნობილი. 30-იან წლებიდან, მთავრობებისა და პროფკავშირების წყალობით მომუშავეთა დაცულობის ხარისხი ამაღლდა და გაჩნდა ახალი მოდელი - ორგანიზაციული ქცევის მეურვეობის სახით.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევა ჩატარდა სს “ბანკი ქართუ“-ს მაგალითზე, საიდანაც კარგად ჩანს რომ დღესდღეობით მუდმივად იცვლება შრომითი ბაზრების სტრუქტურა, თუმცა დასაქმებულთა დაცულობა პრიორიტეტად რჩება. მუდმივად დასაქმების გარანტიებს ძალიან ცოტა ორგანიზაცია გასცემს. ფირმება დროთა განმავლობაში შექმნეს მეთოდები რომელთა საშუალებითაც შეინარჩუნებენ სამუშაო ადგილებსა და მოახდენენ სამუშაო ძალის სტაბილიზაციას. იმისათვის რომ არ მოუწიოთ ბიზნესპროცესების შეჩერება ცდილობენ წახალისონ დასაქმებულები, გადაამზადონ, შეუმცირონ ზეგანაკვეთური სამუშაო და ა.შ. თუმცა ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის მიუხედავად, მნიშვნელოვანია ეს პროცესები პირადი შეხედულებებისამებრ არ განხორციელდეს და ჯდებოდეს ფირმის ინტერესებში.

გამომდინარე იქედან, რომ ყალიბდება თანამედროვე პარადიგმები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით, წინა პლანზე იწევს ეთიკური მახასიათებლები, ფსიქოლოგიური საკითხები, ინდივიდუალიზმი და იქმნება აბსოლუტურად განსხვავებული მოდელები ორგანიზაციული ქცევებისათვის.

მოცემული ასპექტებიდან გამომდინარე ჩვენი კვლევა უაღრესად მნიშვნელოვანია, როგორც მიმდინარე პროცესებისათვის, ისე სამომავლოდ. იგი ხელს უწყობს განვითარების დონის ამაღლებასა და შემდგომ მის პრაქტიკაში დანერგვას. სწორედ აქედან გამომდინარეობს თემის აქტუალობა.

თავი 1. თავი 1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების არსი და მნიშვნელობა თანამედროვე ორგანიზაციებში

1.1 სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი მახასიათებლები

ორგანიზაცია შედგება რთული მრავალფეროვანი სისტემებისაგან. ვინაიდან გარემო მუდმივად ვიტარდება და პროცესი უწყვეტად მიმდინარეობს ისინი ვალდებული არიან მიჰყვნენ ამ პროცესებს. სამყაროს მუდმივი ცვალებადობა ართულებს ადაპტაციის პროცესს, რომელიც მუდმივად გრძელდება. დღევანდელი მსოფლიო ლიდერებისთვის ეს კომპლექსურობა დიდი გამოწვევაა.

დღეისათვის მნიშვნელოვანია წარმატებული ლიდერები, თითოეული მართვის საფეხურზე და ასევე ის ეფექტური მიმდევრები, რომლებიც დასახული მიზნების მიღწევაში მათ დაეხმარებიან. მიმდევრებს არ აქვთ უფლება პასუხისმგებლობა აირიდონ თავიდან, თუმცა ვალდებული არიან უსიტყვოდ არ დაემორჩილონ და ლიდერები გამოიწვიონ კიდევ, თუკი გახდება აუცილებელი. ამასთანავე ისინი მუდმივად უნდა ცდილობდნენ შეიმუშაონ ახალი იდეები და გამოიჩინონ კრეატიულობა საქმიანობის დროს. ყოველივე ამის მიუხედავად ისინი პატივს უნდა სცემდნენ ლიდერებს დაც ეხმარებოდნენ დასახული მიზნების მიღწევაში. მხოლოდ მსგავს პროცესებს შეუძლია მიიყვანოს ორგანიზაცია წარმატებებამდე.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ეს არის ორგანიზაციებში რასის, სქესის, ასაკის, სექსუალური ორიენტაციისა და ეთნიკური კუთვნილების მიუხედავად თანამშრომელთა შეუზღუდავი დასაქმება. ფერადკანიანები, ქალები, უნარშეზღუდულები და ასაკოვანი ადამიანები სწორედ ზემოთხსენებულ კატეგორიას წარადგენენ.

მომსახურების გაუმჯობესება მომხმარებლებისათვის. დასაქმებულთა უმრავლესობა განვიტარებულ ქვეყნებში მომსახურების სფეროს წარმომადგენლები არიან. მაგალითად აშშ სადაც დასაქმებულთა 80% მომსახურების სფეროშია. ამ

სფეროში შედიან : სწრაფი კვების ობიექტების პერსონალი, გაყიდვების აგენტები, ძიებები, ტექნიკური დახმარების , მიმტანები, ავტომობილის შემკეთებლები, საკრედიტო განყოფილების წარმომადგენლები, ბორტ-გამცილებლები, ფინანსური მრჩევლები, კონსულტანტები და ა.შ. თუკი თანამშრომლები ვერ შეძლებენ მომხმარებლების დაკმაყოფილებას ორგანიზაციას ძალიან გაუჭირდება წარმატების მიღწევა. გამომდინარე აქედან აუცილებელია შეიქმნას კულტურა რომელიც შეესაბამება მოთხოვნას. ორგანიზაციულ ქცევას შეუძლია მენეჯერებს მსგავსი კულტურის შექმნაში დაეხმაროს. დაქირავებულებმა აუცილებლად უნდა გამოავლინონ ისეთი თვისებები როგორებიცაა:

- ✓ ხელმისაწვდომობა;
- ✓ ყურადღება და კეთილგანწყობა;
- ✓ ცოდნა;
- ✓ სწრაფი რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნებზე;
- ✓ ისეთი მოქმედების სურვილი, რომელიც მომხმარებლებს ასიამოვნებს;

1.2 ორგანიზაციებში პიროვნების როლი და პიროვნულობის ძირითადი მახასიათებლები

პიროვნული თვისებები აყალიბებს პიროვნების ქცევას. სამუშაო ძალის პიროვნული თვისებები საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს მიმდინარე პროცესებზე. პირველრიგში გადაწყვეტილების მიღებაზე, განხორციელებასა და ეთიკური ნორმების დაცვაზე. ზოგიერთი ადამიანი აგრესიული და ხმაურიანია, ზოგიერთი კი-პასიური და მშვიდი. რასაკვირველია თითოეული პიროვნების მიმართ საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა. დავალებების დაკისრებაც მათი ინდივიდუალიზმიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს, საუკეთესო შედეგის მისაღებად.

მაიერ-ბრიგის ინდიკატორი. ეს მეთოდი მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი ინდიკატორია. ეს გახლავთ ტესტი, რომელიც შედგება 100 კითხვისგან პიროვნულ თვისებებთან დაკავშირებით. ეკითხებიან კონკრეტულ სიტუაციებში როგორ მოიქცეოდნენ ან როგორ იგრძნობდნენ თავს. გაცემული პასუხების მიხედვით ახდენენ ადამიანთა კლასიფიკაციას : აღმქმელი ან განმსჯელი, მგრძნობიარე ან მოაზროვნე, ინტუიციური და შემეცნებელი, ინტროვერტი ან ექსტროვერტი.

დიდი ხუთეულის მოდელი. ეს მეთოდი გახლავთ მაიერ-ბრიგის ინდიკატორის საპირისპირო მოდელი. ხუთფაქტორიანი პიროვნული თვისებების მოდელი, რომელსაც უწოდებენ დიდ ხუთეულს. უამრავი კვლევა რომელიც ჩატარდა წინა წლებში, ამტკიცებდა რომ ხუთი ძირითადი განზომილება არის საფუძველი სხვა განზომილებებისა და აერთიანებს ადამიანთა პიროვნული თვისებურებების მნიშვნელოვან ნაწილს.

დროთა განმავლობაში შეიმუშავეს ის მდგრადი მახასიათებლები, რომლებიც აღწერს პიროვნულ თვისებებს. ორგანიზაციული კვლევის პროცესში გამოიყენება მრავალი მათგანი. “დიდ ხუთეულში” შეგვიძლია გავაერთიანოთ შემდეგი მახასიათებლები:

- ✓ მზადყოფნა თანამშრომლობისადმი;
- ✓ ემოციური მდგრადობა;
- ✓ ექსტრავერსია;
- ✓ შეგნებულობა;
- ✓ გახსნილობა გამოცდილებისათვის;

განსხვავებები ყველაზე ჩვეულებრივ პიროვნულ მახასიათებლებს შორის. პიროვნული კონცეფცია არის ხარისხი რომლებთანაც ინდივიდები არიან დაკავშირებულნი და ფიქრობენ თავიანთ შეხედულებებზე გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით. ამა თუ იმ პიროვნების კონცეფცია დამოკიდებულია შემდგომ პიროვნულ სიდიდეზე.

პიროვნული კონცეფციის მახასიათებლებია: ხარისხი, რომელთანაც ინდივიდები არიან დაკავშირებულნი და ფიქრობენ საკუთარ მორალურ და ფიზიკურ გარემოცვაზე. ასევე თავიანთ პიროვნული რწმენასთან დაკავშირებით.

ზუსტი ადგილის კონტროლი არის ხანგრძლივობა, რომელშიც ადამიანებს სწამთ რომ აქვთ ზეგავლენა სხვადასხვა შემთხვევებზე. არსებობს ორი ტიპი: გარე ადგილის კონტროლი, რომელიც ადამიანებს შესაძლებლობას აძლევს სწამდეთ, რომ ისინი პასუხისმგებელნი არიან გავლენა იქონიონ შემთხვევებზე და შიდა ადგილის კონტროლი, რომლის თანახმად ადამიანებს სწამთ გარე ზეგავლენების პასუხისმგებლობისა მათ ბედზე.

ექსტრავერტები ენერგიული და სტიმულირებულნი არიან შინა პირობებითა და სხვა ადამიანების მიერ. მათ აქვთ მიდრეკილება საუბრისა და გამომხატველობისაკენ, კარგად მუშაობენ გუნდში. ინტროვერტები კი პირიქით, ენერგიას იღებენ მარტო ყოფნით. ჩვეულებრივ არიან სავსებით თავშეკავებულნი, ისინი მალავენ თავიანთ გრძნობებს და მიდრეკილნი არიან თვით-გვემისა და თვით-აღმოჩენებისაკენ. მათ უყვართ მარტო მუშაობა და სწავლობენ სხვებზე დაკვირვებით.

გრძნობები (S) ინტუიციის (N) წინააღმდეგ. გრძნობად-ინტუიციური ხანგრძლივობა შეისწავლის მეთოდს, თუ როგორ აღვიქვამთ და ვუკეთებთ ინტერპრეტაციას მიღებულ ინფორმაციას.

მგრძნობიარე ადამიანები ინფორმაციის ინტერპრეტაციას ახდენენ თავიანთი ხუთი ფიზიკური გრძნობის მეშვეობით. ესენია: მხედველობა, სმენა, შეხება, გემო და ყნოსვა. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ხელშესახებ, კონკრეტულ, ცხოვრებისეულ ინფორმაციას, რომელიც დაფუძნებულია ცნობილ ფაქტებზე.

ინტუიციური პიროვნებები კი იყენებენ თავიანთ ინსტინქტებს და ურჩევნიათ მოძებნონ ალტერნატივები ვიდრე იმუშაონ ფაქტებზე დაყრდნობით. ისინი არიან წარმოსახვითუნარიანი, შემოქმედებითნი და განმჭვრეტელნი. თუმცა, ინფორმაციის სუფთად ინტერპრეტაციით, გრძნობებსა და მიხვედრებზე დაყრდნობით, შესაძლოა ზოგიერთი ფაქტი გამორჩეთ.

აზროვნება (T) გრძნობების (F) წინააღმდეგ. აზროვნებისა და გრძნობების შეწყვილება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე არსებით ზეგავლენას ახდენს.

მოაზროვნე ადამიანები იყენებენ მიზეზსა და ლოგიკას გადაწყვეტილების მიღებისას. ისინი სვამენ უამრავ შეკითხვას და მოსწონთ დებატები სხვებთან

მგრძნობიარე ადამიანები კი გამოდიან თავიანთი საკუთარი ღირებულებებიდან გადაწყვეტილების მიღების დროს. მათ მოსწონთ კონფრონტაცია სხვებთან და უპირატესობას ანიჭებენ კავშირს და ჰარმონიას.

შეფასება (J) აღქმის(D) წინააღმდეგ. ჩვენი შეფასებისა და აღქმის უნარი აღგვიწერს თუ როგორ ვუმკლავდებით ჩვენ ირგვლივ სამყაროს.

შემფასებელნი უპირატესობას ანიჭებენ ბრძანებას , სტრუქტურას, გეგმებსა და წესებს.

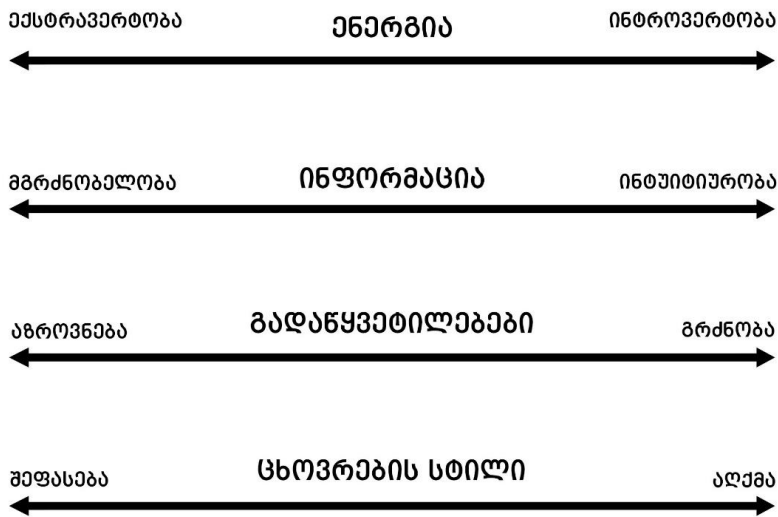
აღმქმელნი კი, მოდუნებულები არიან და მიყვებიან ცხოვრებას. ისინი არიან მოქნილნი და ადაპტაციის უნარის მქონენი. მოსწონს არცევანის თავისუფლების ქონა.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არსებობს 4 წყვილი უპირატესობის მოდელი:

- ექსტრავერტობა(E) ინტროვერტობის(I) წინააღმდეგ;
- მგრძნობელობა(S) ინტუიციის(N) წინააღმდეგ;
- აზროვნება(T) გრძნობების(F) წინააღმდეგ;
- შეფასება(J) აღქმის(P) წინააღმდეგ.

როდესაც განვიხილავთ ექსტრავერტობას ინტრავერტობის წინააღმდეგ, მნიშვნელოვანია როგორ ნაწილდება ენერჯია მათ მიერ.

სურათი 1.2.1 ექსტრავერტობა და ინტრავერტობა



წყარო : *Christopher P.Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Muuray, Organizational Behavior, May 2016*

ინდივიდუალური განსხვავებების მნიშვნელობა. მრავალფეროვნება არ არის ერთადერთი რამ, რაც გვაძლევს ვიგრძნოთ რაოდენ განსხვავდებით ერთმანეთისგან. თითოეულ ჩვენგანს ექნება გამოცდილი გუნდური მუშაობის დროს თუ რაოდენ განსხვავებულად ვგრძნობთ თავს დანარჩენებისგან. საინტერესოა რა ქმნის თითოეულ პიროვნებას უნიკალურს. ცხოვრების განმავლობაში ხშირად გვიწევს უამრავ განსხვავებულ პიროვნებასთან კავშირი. მაგალითად სამსახურში მიუხედავად განსხვავებულობისა აუცილებლად ითხოვენ კარგად შესრულებულ სამუშაოს.

ხალხი არის მთავარი ძალა კონკურენციის დადებითი მხარის და ორგანიზაციული წარმატებისათვის. დღევანდელი მენეჯერები თვალყურს ადევნებენ გუნდის დინამიკასა და მის წევრებს შორის ურთიერთ-დამოკიდებულებას. მტრობა

და დაძაბულობა დასაქმებულთა შორის არ არის რეკომენდირებული. მუშაობა ჰარმონიულ ორგანიზაციულ გარემოში, არის საბოლოო წარმატების საფუძველი. თუმცა ამ გამარჯვების აღსაქმელად ჩვენ უნდა გვესმოდეს მეტი მსგავსებებსა და განსხვავებებზე ჩვენს შორის და თუ როგორ წარმართავს ეს ორი ფაქტორი ჩვენს საქციელს.

სწორედ ამ განსხვავებების გამო, თითოეული ჩვენგან უნიკალურია. ჩვენ განვსაზღვრავთ ინდივიდუალურ განსხვავებებს, როგორც ქცევისა და აღქმის მსგავსება-განსხვავებებს ადამიანთა შორის. მოკლედ, აუცილებელია გავუგოთ როგორც ჩვენს მსგავს ადამიანებს (რაც საკმაოდ ადვილია), არამედ მათაც ვინც არ გვგავს. როდესაც თქვენ გააანალიზებთ მსგავსებასა და განსხვავებას თანამშრომლებს შორის, შეძლებთ უკეთესად გაიგოთ თუ რატომ იქცევიან ასე.

ინდივიდუალური განსხვავებები ეს არის მდგომარეობა, რომელშიც ადამიანები გამოხატავენ საქციელთა მსგავსებებს და განსხვავებებს. თითოეულ ჩვენგანს უნდა ჰქონდეს საკუთარი და სხვების გრძნობების, საქციელების, პიროვნულობის, მოწონებისა თუ არ მოწონების შემეცნების მაღალი პოტენციალი. მაგრამ რამდენად ადვილია ამ ყველაფრის გაკეთება?! ჩვეულებრივ ჩვენ გვაქვს საკუთარი თავის როგორც შორეული არსების აღქმის უნარი. ამას ეწოდება თვით-აღქმა, რწმენა, რაც ჩვენ გაგვაჩნია საკუთარ თავზე. სოციალური და აკადემიური ზეგავლენა და კულტურა , რომელშიც ჩვენ ვიზრდებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ჩვენს რწმენაზე.

თვით-შემეცნება შეიძლება გაყოფილი იყოს ორ მთავარ კომპონენტად: თვითრწმენა და თვით-ეფექტურობა. თვითრწმენა- ეს არის საკუთარი თავის შესაძლებლობების აღქმის უნარი. მაღალი თვითრწმენის მქონე ადამიანები აღიქვამენ საკუთარ თავს როგორც მცოდნეს, კვალიფიციურს და იციან საკუთარი თავის ფასი და შეუძლიათ გამოწვევების მიღება. თმცა ადამიანები რომლებსაც დაბალი თავდაჯერებულობის უნარი აქვთ მუდამ ეჭვით უყურებენ საკუთარ თავს, დაბალი წარმოდგენა აქვთ და უჭირთ გამოწვევის მიღება.

რაც ეხება თვით-ეფექტურობას- ეს არის რწმენა ჩვენი უნარიანობისა, მივაღწიოთ წარმატებას სპეციფიურ სიტუაციაში. თუმცა მხოლოდ მაღალი თვითრწმენის ქონა არ ნიშნავს მაღალი თვით-ეფექტურობის ქონას.

თვით-აღქმა - ნიშნავს ვიყოთ მცოდნე ჩვენი საკუთარი გრძნობების, საქციელის, პიროვნულობის, მოწონებისა და არ მოწონების. იგი გულისხმობს რწმენას, რომ ჩვენ ვიცით ვინ ვართ და რას ვგრძნობთ საკუთარი თავის მიმართ.

სხვების შემეცნება კი, არის მდგომარეობა, როდესაც ჩვენ ვიცით სხვათა გრძნობები, საქციელი, პიროვნულობა და გემოვნება.

თვით-რწმენა - არის საკუთარი თავის ფასის ცოდნა თვითგანვითარების დონის მიხედვით. “ იმუშავებთ ისე როგორც შეგიძლიათ , იმათთან, ვისთანაც მოგიწევთ და იქ, სადაც ხართ.”- თეოდორ რუზველტი.

უნართა მრავალფეროვნება გულისხმობს რომელიმე ორგანიზაციაში წარმოდგენილ ადამიანებს, რომლებიც განსხვავდებიან გონებრივი და ფიზიკური უნარიანობით. 50 მილიონზე მეტი ადამიანი ამერიკის შეერთებულ შტატებში არის უუნარო და ამ ადამიანთა ნახევარზე მეტი დაუსაქმებელია. (JASON A. 2014).

მიუხედავად იმისა, რომ ფიზიკურად და გონებრივად ჩამორჩენილ ადამიანებს არ აქვთ უნარი ჩვენი გარკვეული დავალებები შეასრულონ, მაინც არსებობს ისეთ საქმეები რომელთა კეთების დროსაც მათ შეუძლიათ თავის გამოჩენა. უნარების გაუმჯობესება შესაძლებელია წვრთნითა და სწავლებით. უნართა მრავალფეროვნების მენეჯმენტი იწყება დასაქმებულთა შერჩევით მოცემული ადგილისათვის თავიანთი უნარიანობის მიხედვით. ამ ყოველივეს კი მივყავართ პროდუქტიულობის ამაღლებისაკენ და სასურველ კარიერამდე.

წვრთნის მრავალფეროვნება კი შეუძლებელია დაგვეხმაროს შევამციროთ ყოველგვარი გადახრები. მას არ შეუძლია დაანგროს სტერეოტიპები ან ფსიქოლოგიური ბარიერები მათში, ვინც ებრძვის თანამშრომლებს, რომლებსაც მიიჩნევენ განსხვავებულად. მრავალი ორგანიზაცია ქმნის აუცილებელ მრავალფეროვანი წვრთნის პროგრამებს, სადაც ჩართულობა აუცილებელია და

იდლევა შესაძლებლობას უფრო მაღალი პოზიციების დასაკავებლად. უნართა მრავალფეროვნება კი გულისხმობს, ადამიანთა განსხვავებული დონის გონებრივ და ფიზიკურ შესაძლებლობებს.

სქესობრივი მრავალფეროვნების დროს სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლები განიხილებიან ერთსა და იმავე თანამდებობაზე. ამ დროს გასათვალისწინებელია რომ დღესდღეობით სქესობრივი დისკრიმინაცია იმდენად აქტუალური აღარ არის როგორც ეს ადრე იყო. ასევე სხვადასხვა სექსუალური ორიენტაციის მქონე ადამიანების დასაქმება საკმაოდ აქტუალური საკითხია, რათა არ მოხდეს მათი შევიწროება ამ ნიშნით.

თითოეული მუშაკი უნდა იქნას გამოკითხული გრძნობს თუ არა თავს კომფორტულად მოცემულ ორგანიზაციაში ღირებულ, პატივსაცემ და დაფასებულ ადამიანად. ეს უსაფრთხო გარემოს უქმნის თითოეულ მუშაკს რომ ღიად იმსჯელოს წვრთნის მრავალფეროვან საკითხებზე და სხვადასხვა სიტუაციაში მიიღონ გარკვეული ზომები.

მიუხედავად იმისა რომ უმეტესი ორგანიზაციები თანახმანი არიან, რომ ყველა თანამშრომელს უნდა ექცეოდნენ სამართლიანად და თანაბრად. სასამართლო განჩინების ზრდა დისკრიმინაციასა და სხვა გადახრებზე, ექსპერტებს უჩენს კითხვას, არის თუ არა წვრთნის მრავალფეროვნება ისეთი ეფექტური, როგორც ორგანიზაციებისათვის სასურველი იქნებოდა რომ ყოფილიყო.

მაგალითად, 2007 წლის კვლევებმა თითქმის 800 კომპანიაში 31-ზე მეტი წლის მუშაობის შედეგებით გვიჩვენა, რომ მიუხედავად ამ პროგრამებისათვის დახარჯული მილიონებისა, არანაირი პოზიტიური ცვლილებები არ მომხდარა სამუშაო ადგილებში. გარდა ამისა, სასამართლო განჩინების მქონე ორგანიზაციებში, მსგავს პროგრესებს ფაქტობრივად ნეგატიური ზეგავლენა ჰქონდათ.

სხვადასხვა ასაკის ადამიანები სამუშაო ადგილებზე არც თუ ისე მარტივად უგებენ ერთმანეთს. დღევანდელი სამუშაო ძალა ოთხ სხვადასხვა კატეგორიის თაობას მოიცავს: ტრადიციონალისტები (დაბადებულნი 1946-მდე); სენსაციური

თაობა (დაბადებულნი 1946-1964); საოცარი თაობა (დაბადებულნი 1965-1981) და ათასწლეულის (დაბადებულნი 1982-2000). მენეჯერები ყურადღებით, უნდა მოეხერხონ სხვადასხვა ასაკის სამუშაო ძალას, თუმცა ზედმეტი სტერეოტიპების გარეშე, როგორც ამას აღწერს პოპულარული მედია. მაგალითად, ტრადიციონალისტებსა და სენსაციურ თაობას ხშირად აღწერენ როგორც “ ძველი სკოლის” კონსერვატორებს, რომლებიც ვერ ეწყობიან თანამედროვე ტექნოლოგიას, მაშინ როდესაც უფრო ახალგაზრდები ანუ საოცარი თაობა ათასწლეულების ტექნოლოგიებთან უფრო ახლოს არიან, მაგრამ ზარმაცები და მიდრეკილნი სამსახურის ხშირად ცვლისაკენ. სტერეოტიპებზე დაყრდნობით ინდივიდებს შეუძლიათ გადაიხარონ არასწორი ქმედებებისაკენ და ამიტომ ხდება კონფლიქტი ორგანიზაციებში მომუშავე სხვადასხვა ასაკის მუშაკთა შორის. ორგანიზაციები აგვარებენ სხვადასხვა ასაკის მუშაკთა ურთიერთობებს და სწორედ ამიტომ ხდება ფოკუსირება თითოელი მათგანის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე. ისინი ცდილობენ წახალისონ დასაქმებულები რათა ასაკობრივ ჯგუფებს შორის მოხდეს ცოდნის გადაცემა და ხიდის გადება დინამიური ურთიერთდამოკიდებულების ჯაჭვის შესაქმნელად.

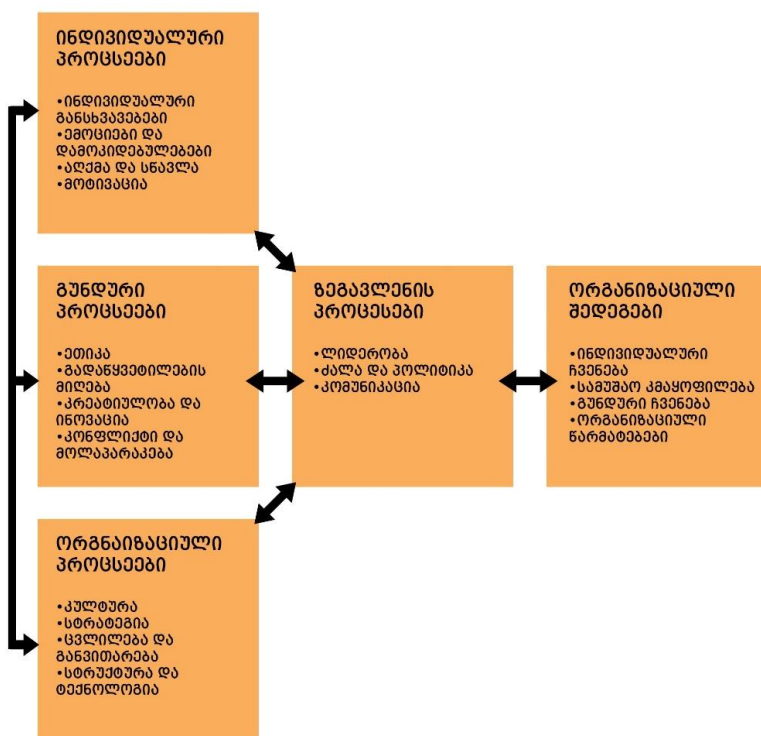
რასა და ეთნიკურობა. დღევანდელი სამუშაო ადგილები იქმნება სხვადასხვა რასისა და ეთნიკური ჯგუფებისაგან, თუმცა ამასთან დაკავშირებული სტერეოტიპები დღემდე არსებობს. ზოგჯერ ტერმინები რასა და ეთნიკურობა თვითჩანაცვლებადია. რასა დაკავშირებულია ფიზიკური გარეგნობის ფაქტორებზე, როგორც კანის შეფერილობა, თმა, თვალის ფერი, მაშინ როდესაც ეთნიკურობა ასოცირდება სოციოლოგიურ ფაქტორებთან, როგორცაა ნაციონალიზმი, კულტურა, ენა, წინაპრები და ა.შ.

არავინ არ უნდა იგრძნოს თავი არაკომფორტულად საკუთარი რასისა და ეთნიკურობის გამო სამუშაო გარემოში. ეს სტერეოტიპები ხშირად ქვაკუთხედიან ცალკეული ინდივიდების მიმართ უყურადღებობისა თუმცა თვითონ შეიძლება არც იცოდნენ მათ ამის შესახებ. რასისტულმა და ეთნიკურმა დისკრიმინაციამ გარკვეული

როლი ითამაშა აშშ-ს ისტორიაში და მხოლოდ ბოლო რამდენიმე დეკადის განმავლობაში მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა მსგავსი დისკრიმინაციიდან გამოსასვლელად, თუმცა ბოლო პერიოდში განვითარებული მოვლენებიც ცხადყოფს რომ ეს პრობლემა ბოლომდე არ აღმოფხვრილა. მოხდა ღრმა შესწავლა და განვითარება რასული და კულტურული ცოდნისა, რასული და ეთნიკური დისკრიმინაციის გაცნობის საფუძველზე. სხვადასხვა ენებისა და კულტურათა ტრადიციების შესწავლამ დაგვაკავშირა ჰარმონიულ თანაცხოვრებასთან სამუშაო ადგილებზე. სამუშაო ადგილზე ურთიერთობები თითოეულ პიროვნებასთან საკმაოდ მნიშვნელოვანია. კოლეგიალობის დაცვა აუცილებელი ფაქტორია რათა შევქმნათ ნორმალური სამუშაო გარემო.

ზედაპირული და ღრმა დონის მრავალფეროვნების დროს ადამიანები ჯერ ამოიცნობენ ზედაპირულ განსხვავებებს სხვებში და შემდგომ სიღრმისეულად სწავლობენ პიროვნებას, რომელსაც ეცნობიან.

სურათი 1.2.2 პროცესთა მრავალფეროვნების მოდელი.



წყარო : McShane, Von Glinow , ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, April 2015

ყველას უნდა გვესმოდეს რომ მრავალფეროვნება ქმნის მდიდრულ გობელენს და ჩვენ უნდა გვესმოდეს, რომ ყველა ძაფი არის თანასწორი შეფასებისას და მნიშვნელობა არ აქვს მათ ფერს.

სამუშაო ადგილების მრავალფეროვნება გვიჩვენებს ორგანიზაციას, რომელშიც გაერთიანებულია სხვადასხვა კულტურისა და წარმომავლობის პირები. ეს მოიცავს ცნობადობას, პატივისცემას და დაფასებას ინდივიდისა და ჯგუფის განსხვავებაში. ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ხერხია, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს წახალისოს დასაქმებულები, რათა შექმნან ჰარმონიული სამუშაო ძალა მენეჯმენტის მრავალფეროვნების მეშვეობით.

დღევანდელი ორგანიზაციები ბევრად უფრო მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით გამოირჩევიან, თავიათი წარმომავლობითა და გამოცდილებით, ვიდრე ოდესმე. კომბინაციაში ეს ინდივიდები ქმნიან ძლიერ ძალას. დაკვირვებებმა გვიჩვენა რომ სხვადასხვა ჯგუფების ერთად მუშაობა არის უფრო ნაყოფიერი, ინოვაციური, კრეატიული და პროდუქტიული.

არსებობს ორი მთავარი ტიპის მრავალფეროვნება : ზედაპირული და სიღრმისეული. ზედაპირული მრავალფეროვნება აღგვიწერს ადვილად აღსაქმელ განსხვავებებს ჩვენს შორის, როგორცაა ასაკი და თაობა, რასა და ეთნიკურობა, სქესი და სექსუალური ორიენტაცია და ფიზიკური ან/და გონებრივი შესაძლებლობები. ამ ტიპს შეუძლია მიგვიყვანოს დისკრიმინაციამდე, როდესაც მენეჯერები ან დამქირავებლები აფასებენ სხვებს ზედაპირულ განსხვავებებზე დაყრდნობით. მაგალითად თუკი დამსაქმებელს მიაჩნია რომ კომპანიის წარმატებლობა უკავშირდება ასაკს, რასაკვირველია ამ შემთხვევაში აირჩევს უფრო ახალგაზრდა კანდიდატს.

ამის საპირისპიროდ, სიღრმისეული მრავალფეროვნება აღგვიწერს ვერბალურ და არავერბალურ საქციელს, რომელიც არ არის ადვილად აღსაქმელი და იგულისხმება განსხვავებული მიდრეკილებები, ფასეულობები, რწმენა და პიროვნულობა.

1.3 ინდივიდუალური მახასიათებლები დიდი ხუთეულის მოდელისა და მაიერ -ბრიგსის ინდიკატორის მიხედვით

ემოციათა კლასიფიკაცია მხოლოდ ერთი კონკრეტული ნიშნის მიხედვით შეუძლებელია, გამომდინარე იქედან რომ იგი არის პიროვნებათა რეაქცია სოციალურ და ფიზიკურ გარემო ფაქტორებზე და თავისდაუნებურად რთულდება სხვა ადამიანებისა და სამყაროს ზემოქმედების პროცესში.

ემოციები ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავდება გამომწვევი ფაქტორებით, სირთულით, სიღრმით, ინტენსიურობით, ხანგრძლივობით, ფსიქოლოგიური პროცესებით, ორგანიზმზე ზემოქმედებით. არსებობს უამრავი მცდელობა ემოციათა კლასიფიკაციის. მაგალითად ნ. გროტი გვთავაზობს ემოციათა კლასიფიკაციას ორ ფუნდამენტურ მდგომარეობაზე, რომელიც პესიმიზმსა და ოპტიმიზმს ეყრდნობა. ვუნდეტის აზრით ემოციების დაჯგუფება უნდა მოხდეს სამი ძირითადი ფაქტორის მიხედვით: 1) დამაბულობა განტვირთვა; 2) კმაყოფილება-უკმაყოფილება; 3) ადგზნება-შენელება;

ემოციების ბუნება. მღელვარება, გაბრაზება, ლტოლვა, ემოციური ადგზნება, დარდი, ეიფორია, მოწყენილობა- თითოეული მათგანი არის ემოცია რომელიც ძლიერი უარყოფითი ან დადებითი გრძნობების დროს ჩნდება. (JASON A. 2014).

ემციური ინტელექტი. თითოეული ჩვენგან იცნობს როგორც შემეცნებითი უნარების ისე ინტელექტის ცნებებს. დ. გოლმენმა აღწერა ეს ყოველივე როგორც შესაძლებლობა სხვისი და საკუთარი ემოციების შეცნობისა, იმისათვის რომ მოხდეს ურთიერთობათა ეფექტური მართვა.

სურათი 1.3.1 ემოციური ინტელექტის 4 ძირითად უნარს გამოხატავს რაც ხელს უწყობს პიროვნებათშორისი ურთიერთობების წარმატებულ რეგულირებას.



წყარო : დ. გოლმენი, (1995), ემოციური ინტელექტი, ნიუ იორკი.

თვითაზროვნება. ეს გახლავთ უნარი ემოციური ინტელექტისა, რაც თავისთავად მოისაზრებს საკუთარი ემოციები გაგებასა და ჩვენს გარშემომყოფეზე ზეგავლენის მოხდენას

საზოგადოებრივი ცნობიერება, კი არის უნარი თანაგრძნობისა, რაც გვეხმარება კარგი ურთიერთდამოკიდებულების ჩამოყალიბებაში. იგი უწყვეტი პროცესია, რომელიც მიმდინარეობს იმისათვის რომ დავდოთ საუკეთესო შედეგი.

თვითმმართველობა არის ასევე უნარი ემოციური ინტელექტისა, რაც გვეხმარება ვმართოთ საკუთარი ემოციები და არ ავყვეთ იმპულსებს. ამ დროს ჩვენ ვაკონტროლებთ საკუთარ გრძნობებს.

ურთიერთობის მართვა გულისხმობს სხვებთან კარგი ურთიერთდამოკიდებულების ჩამოყალიბების პროცესს და მათზე კარგი ზეგავლენის მოხდენას.

1.4 კრიტიკულ აზროვნებითი შემეცნება თანამედროვე რეალობაში

პროაქტიული პიროვნულობა ეს არის მასშტაბი, რომელშიც ინდივიდები ხელში იღებენ ინიციატივას რომ შეცვალონ თავიანთი გარემო. ისინი, რომლებიც მაღალი პროაქტიული პიროვნულობით გამოირჩევა, ეძებენ შესაძლებლობებს შეცვალონ მოცემული მდგომარეობა და მოქმედებენ ისე რომ დარწმუნებულები იყვნენ სასურველი ცვლილებების მიღწევაში. ადამიანები რომლებიც დაბალი პრაქტიკული პიროვნულობით გამოირჩევიან მეტად ხვდებიან სტატუს ქვოს მდგომარეობაში და ძალიან ცოტას აკეთებენ იმისათვის რომ შეცვალონ თავიანთი გარემო. დღევანდელი ორგანიზაციები აქტიურად ეძებენ პროაქტიულ ადამიანებს, რადგან ისინი უფრო პოზიტიურები არიან და ეჩვენებენ მუდმივ ჩვლილებებში მყოფ სამუშაო გარემოს.

- A და B ტიპის ორიენტაცია

სურათი 1.4.1 პიროვნული საზომი



წყარო : *CHRISTOPHER P.NECK, JEFFERY D. HOUGHTON, EMMA L. MUURAY, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, May 2016*

OB მენეჯერებისათვის განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს თუ რა რეაქციას გამოხატავენ დასაქმებულები სტრესულ სიტუაციაში. მაგალითად, ზოგიერთი ზეწოლისა და შეზღუდული ვადების პირობებში წინ მიდიან, ვითარდებიან, მაშინ როდესაც სხვები იბრძვიან და ნეგატიურად მოქმედებენ. მკვლევარებმა აღმოაჩინეს ორი მთავარი პიროვნული ტიპი , თუ როგორ უმკლავდებიან დასაქმებულები ზეწოლას. (CHRISTOPHER P. 2016) ესენია A და B ტიპის ორიენტაციები. A ტიპის ორიენტაციის მქონე ადამიანები ხასიათდებიან , როგორც კონკურენტუნარიანი , მოუთმენელი, აგრესიული და წინსვლაზე ორიენტირებულნი. B ტიპის ორიენტაციის მქონენი კი ხასიათდებიან როგორც მოშვებული, კონტაქტური, უფრო მომთმენი და ნაკლებ კონკურენტუნარიანი.

რისკისკენ მიდრეკილება - ეს არის ტენდენცია, რომელიც გვიბიძგებს ისეთი საქციელისკენ რომელიც შიძლება პოზიტიური ან ნეგატიური შედეგით დასრულდეს. მაღალრისკიანი პირები უფრო სწრაფ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ეფუძნება ნაკლებ ინფორმაციას , მაგრამ ისინი რისკავენ დაუშვან შეცდომები , რადგან არაადეკვატურად აღიქვამენ თავიანთი გადაწყვეტილებების მიმდინარეობას. მაგალითად, მოჭარბებული მაღალრისკიანობა იყო ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი სახლებით ვაჭრობის კრიზისში 2007-2008 წლებში, რადგანაც მევახშეები ხელს უწყობდნენ მაღალ რისკიან იპოთეკურ სესხებს ნაკლები გამოცდილების მქონე მსესხებლებზე, რომლებიც ვერასდროს შეძლებდნენ ვალის დაბრუნებას. როდესაც ეს საკითხი გახმაურდა, ფასები დაეცა, შედეგად- ბანკებს დარჩათ უკვე გაუფასურებული სახლები, რომლებიც თავიანთ სესხსაც ვერ ფარავდნენ. შედეგად მევახშეები, ბანკები და საინვესტიციო ინსტიტუტები გაიხლართნენ იპოთეკურ სესხებში, რამაც მათი გაკოტრება გამოიწვია.

დაბალი რისკის მქონეთ კი მეტი დრო სჭირდებათ გადაწყვეტილების მისაღებად, ითხოვენ მეტ ინფორმაციას რათა შეაფასონ რისკის პოტენციური ზღვარი, თუ შიძლება პარალიზებულნი აღმოჩნდნენ თუკი ძალიან დიდ დროს დახარჯავენ

ინფორმაციის შეგროვებაში. ასევე, ადამიანები შეიძლება იყვნენ პარალიზებულნი მრავალის სახის არჩევანის ქონის შემთხვევაშიც. მაგალითად ექსპერიმენტში რომელიც ცნობილია “ჯემ-სტადის” სახელით, მკვლევარებმა წარმოაცნეს ჯემების სხვადასხვა ნიმუშები გურმანთა პროდუქტების მარკეტში. ყოველ რამდენიმე საათში ისინი ცვლიდნენ 60-დან 24 სახეობის ჯემს გამოფენაზე. ედეგმა გვიჩვენა რომ მომხმარებელთა 60% მეტ ყურადღებას უთმობდა უფრო მრავალფეროვან ჩვენებას და მხოლოდ 40% აქცევდა ყურადღებას შედარებით მცირე ზომის ვიტრინებს. თუმცა 60%-ის მხოლოდ 3%-მა იყიდა ჯემი, მაშინ როდესაც 405 მომხმარებლები და 30% გააკეთა შენაძენი. ამ კვლევამ დაგვანახა რომ მომხმარებლები ყიდულობენ მეტ პროდუქციას, როდესაც აქვთ ნაკლები არჩევანი. ეს მოტივირებულია თეორიით, რომ დიდი არჩევანი მეტად უბიძგებს მომხმარებელს დაუშვას შცდომა არჩევისას.

მაკიაველიზმი და კარიერული წარმატება. ზოგიერთი ფსიქოლოგი და სოციალოგი იყენებს ტერმინს მაკიაველიზმი, იმ ადამიანთა საქციელის აღსაწერად, რომლებიც მანიპულირებენ სხვებით, და იყენებენ არაეთიკური ქმედებებს პიროვნული წინსვლისათვის. ეს ტერმინი წარმოიშვა 16-ე საუკუნეში და ავტორია ნიკოლო მაკიაველი, რომლის წიგნი “პრინცი” ნამდვილი მაგალითია, თუ როგორ მოიპოვებს ძალაუფლებას ეშმაკობითა და დაუნდობლობით. (CHRISTOPHER P. 2016)

ადამიანები, რომლებსა ახასიათებთ მაკიაველიზმის მაღალი დონე, არიან პრაგმატულები და მიდრეკილნი სიცრუისკენ წარმატების მისაღწევად. მათ ეხერხებათ გავლენა იქონიონ სხვებზე და უნარი შესწევთ შორს დაიჭირონ თავი ჩვეულებრივი მორალისგან. და პირიქით დაბალი დონის მაკიაველიზმის მქონე ადამიანები უფრო მეტად იხრებიან მორალური სტანდარტებისკენ და იყენებენ ეთიკურ ნორმებს ობიექტურობის მისაღწევად. ადამიანებს აქვთ უნარი ადამიანთა მანიპულაციის, რათა მიაღწიონ საკუთარ მიზნებს.

თვით-მონიტორინგი ადამიანთა ის მდგომარეობაა, როდესაც ისინი აწონასწორებენ თავიანთ საქციელს სხვადასხვა სიტუაციებში. მაღალი თვით-მონიტორინგის შემთხვევაში ხდება შეკავება საკუთარი ქვეყნის გრძნობებისა და

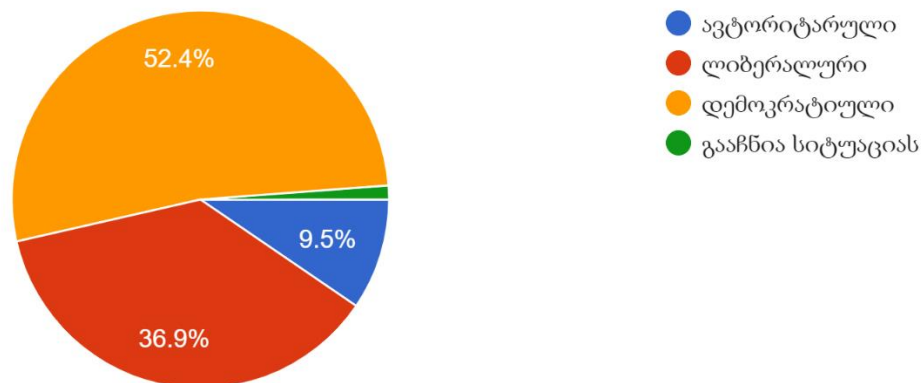
საქციელის გამოხატვისა, თუკი ისინი ფიქრობენ რომ მოცემული შემთხვევა ამას არ საჭიროებს ან სხვებს შეიძლება არ მოეწონოთ. მოკლედ რომ ვთქვათ, ისინი უთავსებენ საკუთარ ქმედებებს მოცემულ სიტუაციას. ხოლო საწინააღმდეგოდ ამისა, დაბალი თით-მონიტორინგის მქონენი არ ნიღბავენ თავიანთ საქციელს, არ ანაღვლებთ როგორ აღიქვამენ სხვები ამას და უარს ამბობენ შეცვალონ რაიმე ასპექტი თავიანთ თავში რომ მოერგონ მოცემულ სიტუაციას.

კეთილშობილება-თავმდაბლობა დამახასიათებელია ისეთი ფაქტორებისა, როგორცაა გულახდილობა, სამართლიანობა. მათი ოპოზიტები კი არის სიძუნწე, სიცრუე, პრეტენზიულობა. ფოკუსირებას კეთილშობილურ -თავშეკავებულ ასპექტზე, ცალკეული პიროვნულ მახასიათებლებზე, შეიძლება ჰქონდეს მნიშვნელოვანი ადგილი მმართველობით პრაქტიკაში.

სურათი 1.4.2

19..თქვენი აზრით მართვის რომელი სტილია ყველაზე ოპტიმალური?

84 responses



თავი 2. სინერგიის უზრუნველყოფის მახასიათებლები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში

2.1 სინერგიის ძირითადი მნიშვნელობა და მისი განმაპირობებელი ფაქტორები

ორგანიზაციების ქმედით საქმიანობას სპეციალურად შექმნილი გუნდები და ჯგუფები უზრუნველყოფენ. ჯგუფის დეფინიცია როგორც ყველასათვის ცნობილია განისაზღვრება ორი ან მეტი ინდივიდის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად გაერთიანება. ჯგუფებს ახასიათებს სინერგიის ეფექტი. ასეთ დროს ინდივიდთა მუშაობა უფრო ნაყოფიერია. სინერგიზმი გულისხმობს საერთო იდეით გაერთიანებულ ინდივიდებს, მათი უნარების მიზანმიმართულ გამოყენებას მიღწეული მიზნების ნამატი ეფექტისათვის.

სწორედ სინერგიზმის მიღწევაა უმნიშვნელოვანესი მიზანი თითოეული ორგანიზაციისათვის. მიუხედავად იმისა რომ მათი მწარმოებლურობა მაღალია, შესაძლოა ამ ყველაფერმა პრობლემები შექმნას. სოციალური სიზარმაცე არის ერთ-ერთი მათგანი. ეს არის ის შემთხვევა როდესაც ინდივიდები ჯგუფურად უფრო ცუდად მუშაობენ ვიდრე ცალ-ცალკე.

სურათი 2.1.1 სინერგეტიკული მიდგომის მახასიათებლები

სინერგეტიკული მიდგომის ძირითადი შემადგენლები		
ძირითადი მაჩვენებლები	პრინციპები	მეთოდები
<ul style="list-style-type: none"> ❖ თვითორგანიზაცია ❖ გახსნილობა ❖ არახაზოვნება ❖ არათანაბრადწონადობა ❖ ბიფურკაცია ❖ ატრაქტორი ❖ ენტროპია 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ სისტემათა არახაზოვნების და არათანაბრადწონადობის იდეის შესახებ ❖ იდეა ქაოსის კონსტრუქციული როლის შესახებ ❖ იდეა სიმყარისა და არასიმყარის, აუცილებლობისა და შემთხვევითობის მნიშვნელობის შესახებ ❖ იდეა სრული და ზუსტი პროგნოზის შეუძლებლობის შესახებ ❖ იდეა რეზონანსული ზემოქმედების შესახებ და სხვ. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ დიალოგი ❖ სცენარული აზროვნების მეთოდი ❖ ექსპერტული შეფასებების ❖ ევრისტიკული ❖ პრობლემურ - სამიგბო

წყარო : McShane, Von Glinow , *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, April 2015

2.2 სამუშაო კმაყოფილება, დამოკიდებულებები და ემოციები

ორგანიზაციული იდენტიფიკაცია ეს არის ემოციურ მზადყოფნასთან დაკავშირებული კონცეფცია, რაც მოიცავს ორგანიზაციული ქცევის კვლევას.

მენეჯერთათვის ურთულესი გამოწვევაა მიაღწიონ სამუშაო კმაყოფილებას, რადგანაც ეს ყოველივე ძალიან ბევრ ნიუანსზეა დამოკიდებული. ამ დროს შესაძლებელია დაისვას რამდენიმე კითხვა:

1. სამუშაო კმაყოფილების ძირითადი ტენდენციები და მიგნებები
2. სამუშაო კმაყოფილების ძირითადი ასპექტები
3. კავშირი სამუშაოს შესრულებასა და კმაყოფილებას შორის.

წლებია, რაც გამოიყენება ორი ტიპის სამუშაო კმაყოფილების ყველაზე აქტუალური კითხვარი. ესენია - სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი (JDI) და მინესოტის კმაყოფილების კითხვარი (MSQ). (McShane, V. 2015)

სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი (JDI) ზომავს 5 ძირითად ასპექტს:

1. ზედამხედველობის ხედვა-სოციალური მხარდაჭერა და ტექნიკური დახმარება;
2. მუშაობა- ზრდა, პასუხისმგებლობა და ინტერესი;
3. დაწინაურების პერსპექტივა- წინსვლის შანსები;
4. კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულება- პატივისცემა და სოციალური ჰარმონია;
5. შრომის ადეკვატური ანაზღაურება.

მინესოტის კმაყოფილების კითხვარი (MSQ) ზომავს წინსვლის შანსებს, სამუშაო პირობებით კმაყოფილებას, შექებას კარგი მუშაობისათვის, აზრის გამოხატვის თავისუფლება და დასაქმებულთა შეგრძნებებს სამუშაო პროცესში.

მრავალფეროვნება გუნდის შემადგენლობის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. განსხვავებულმა ფასეულობებმა, ღირებულებებმა, დამოკიდებულებებმა პიროვნებათა შორის ახალი შესაძლებლობი შეიძლება გააჩინოს და ასევე პრობლემებიც შექმნას. (CHRISTOPHER P. 2016)

სურათი 2.2.1 გუნდის ფორმირების ეტაპები.



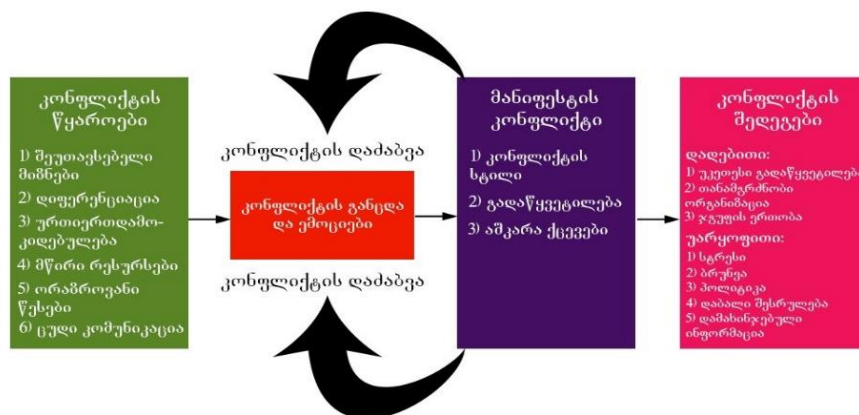
წყარო : *CHRISTOPHER P. NECK, JEFFERY D. HOUGHTON, EMMA L. MUURAY, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, May 2016*

გუნდური პროცესები და შესაძლებლობები გავლენას ახდენს მის ხარისხიან ფუნქციონირებაზე. სწორედ ეს შესაძლებლობები განსაზღვრავს მის წარმატებულ საქმიანობას მომავალში, ეს არის საფუძველი როგორ წარიმართოს ამოცანათა გადანაწილება და ზოგადი პროცესები.

2.3 კონფლიქტების და სტრესული სიტუაციების მართვის მეთოდი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში

კონფლიქტი განისაზღვრება როგორც უთანხმოება ან შეხედულებათა დაპირისპირება ორ ან მეტ მხარეს შორის სხვადასხვა საკითხზე. ყველაზე ხშირად მას აიგივებენ ომთან, მუქარასთან, მტრობასთან, აგრესიასთან და ა.შ. იგი ითვლება არასასურველ მოვლენად, რომელიც საჭიროებს წარმოშობისთანავე აღმოფხვრას.”ადამიანების შინაგანი კონფლიქტების წყარო - ეს არის ორი სწრაფვის ბრძოლა: აღმშენებლობისადმი (დაკავშირებული სიყვარულთან) და ნგრევის, დესტრუქციის მოსპობისადმი (დაკავშირებული ტანტალოსთან)”- ზიგმუნდ ფროიდი. ადამიანური ურთიერთობის სკოლის მიმდევრები განიხილავდნენ სხვადასხვა წინააღმდეგობებს ხელძღვანელობის უფლება-მოვალეობებს და მათ შესაძლებლობებს შორის, ასევე პიროვნებისა და საზოგადოების მიზნებს და მიაჩნდათ რომ კონფლიქტი ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგი იყო, თუმცა დღესდღეობით ეს შეხედულება შეიცვალა, რაც გულისხმობს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში მიმდინარე კონფლიქტები არა თუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა. თუმცა შესაძლოა მას არ ჰქონდეს ყოველთვის შესაბამისი ხასიათი და ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან იყოს დაკავშირებული.

სურათი 2.3.1 კონფლიქტის პროცესის მოდელი



წყარო : *McShane, Von Glinow , ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, April 2015*

თანამედროვე ტენდენციების მიხედვით კონფლიქტები გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ დამატებითი ინფორმაცია და გამოვავლინოთ განსხვავებული მოსაზრებები, რაც საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილებები.

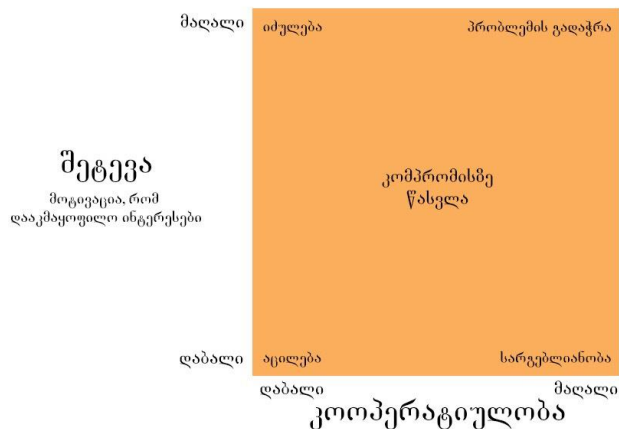
კონფლიქტი ამრიგად შესაძლოა ორი სახის იყოს. ფუნქციური, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაცია მიიყვანოს ეფექტიანობის ამაღლებამდე და დისფუნქციური, რომელიც პირიქით, შეამცირებს ეფექტიან საქმიანობას. ზოგადად კონფლიქტის როლი მის მართვაზეა დამოკიდებული.

არსებობს კონფლიქტის ოთხი ძირითადი ტიპი:

1. პიროვნებათშორისი კონფლიქტი;
2. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი;
3. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი;
4. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტის შემთხვევები ორგანიზაციებში აღინიშნება ყველაზე ხშირად. იგი ძირითადად ვლინდება ფინანსური, მატერიალური და შრომითი რესურსების მოსაპოვებლად მენეჯერთა ბრძოლაში. ასევე სხვადასხვა ადამიანის ხასიათების დაპირისპირებაში გამოიხატება. მათ შინაგანი კონფლიქტი უჩნდებათ იმის გამო, რომ ერთსა და იმავე საკითხთან დაკავშირებით სხვადასხვა შეხედულებები აქვთ, პირადი და საწარმოო მოთხოვნების ურთიერთშეუსაბამობის დროს. ცალკეულ შემთხვევაში კი სამუშაოთი გადატვირთვის ან დაუტვირთაობის შედეგად შეიძლება იყოს, რაც სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს ამცირებს.

სურათი 2.3.2 ინტერპერსონალური კონფლიქტის გატარების სტილი



წყარო: 2-STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი კი მაშინ წარმოიშობა, როცა პიროვნებისთვის მიუღებელია ჯგუფის მიერ დაწესებული ნორმები, ან მას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. ამ ტიპის კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი კი შესაძლოა ხელმძღვანელობის მიერ არასწორად გატარებული ღონისძიებები იყოს, რომელიც დისციპლინის დასაცავადაა მიმართული.

ორგანიზაციები მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან შედგება, რომელთა შორისაც შესაძლოა წარმოიქმნას კონფლიქტი. მიზეზი კი შეიძლება მრავალი სახის იყოს :ცუდი კომუნიკაცია, განსხვავება შეხედულებებსა და მიზნებში, შეზღუდული რესურსები, სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულება,სხვაობა განათლების დონეში ან ქცევით მანერებში.

უმსხვილეს ორგანიზაციებშიც კი რესურსების რაოდენობა ყოველთვის შეზღუდულია, რაც შესაბამისად იწვევს კონფლიქტს, რადგანაც თითოეული რგოლის მენეჯერს სურს მეტი რესურსის მიღება.

კონფლიქტების წარმოქმნის შესაძლებლობა ყველგან არსებობს, სადაც კონკრეტული ადამიანები დავალების შესრულებისას დამოკიდებულნი არიან ადამიანთა ჯგუფებზე ან სხვა ადამიანზე. მიზეზი კი შესაძლოა იყოს მათი შეხედულებები იმ ფაქტებზე, რასაც სასარგებლოდ თვლიან ჯგუფისა და საკუთარი თავისთვის. ასევე ცხოვრებისეულ გამოცდილება და ქცევით მანერას შორის სხვაობა. განსხვავება ასაკში, განათლების დონეში, სტაჟში და სხვა სოციალურ ნიშანთვისებებში ამცირებს ურთიერთგაგებას.

პიროვნებები მნიშვნელოვნად რეაგირებენ ინოვაციებზე ორგანიზაციებში. რაც უფრო მასშტაბურია სიახლე, მით უფრო მეტი ადამიანია ჩართული მასში და შესაბამისად კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობაც უფრო მეტია. რადიკალური სიახლეები აწყდება მეტ წინააღმდეგობას. ინოვაციური კონფლიქტები შეიძლება იყოს შიგაპიროვნული, პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი. მას შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს დასაქმებულთა შრომით ნაყოფიერებაზე. გახადოს მეტად

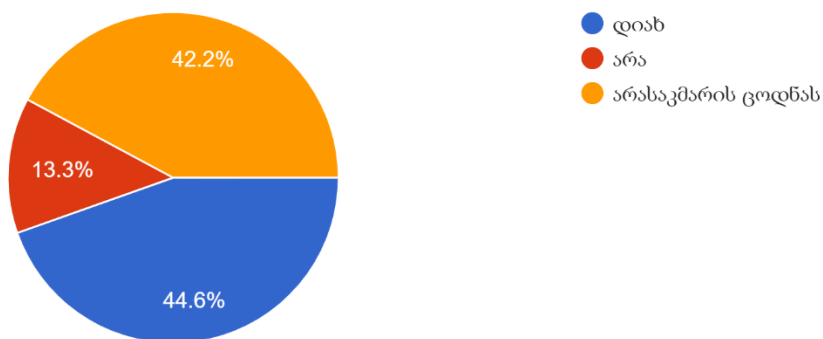
შრომისუნარიანი, ან პირიქით შეამციროს იგი.(გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური 2008 :171)

კონფლიქტის მართვის მეთოდი. კონფლიქტის შედეგი იმაზეა დამოკიდებული თუ როგორ ვმართავთ მას. თუ იგი სათანადო დონეზე განხორციელდა შესაძლოა დადებითი შედეგი მოჰყვეს. მაგალითად ალტერნატივათა რაოდენობა გაიზარდოს გადაწყვეტილებების მისაღებად და სამომავლოდ თანამშრომლობა გაუმჯობესდეს. არასწორი მართვის დროს კი იგი დისფუნქციურ შედეგებს მიიღებს და შემცირდება შრომითი მწარმოებლურობა,შესუსტდება კომუნიკაციები, გაჩნდება დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, გაძლიერდება კადრების დენადობა, დაეცემა სულიერი მდგომარეობა და ა.შ.

სურათი 2.3.2

15..ფლობთ თუ არა ცოდნას როგორ უნდა გაუმკლავდეთ განსხვავებულ ადამიანებთან მუშაობის პროცესში წარმოქმნილ პრობლემებს?

83 responses



მოცემულ საუკუნეში, კრიზის-მენეჯმენტი თანდათან ზოგადად მენეჯმენტის სინონიმი ხდება. შეუძლებელია იყო ლიდერი, თუ არ ფლობ კონფლიქტის პროვოცირებისა და გადაწყვეტის ხელოვნებას, წინააღმდეგობების გაცნობიერებასა და მათი ამოხსნის უნარებს. გარდაუვალია, რომ ლიდერად მხოლოდ ცვლილებების ინიციატორი იქცევა; ის, ვინც მართავს ცვლილებების პროცესს ნაკადს.

ახალი საუკუნის სოციალური პროცესების ხასიათი ისეთია, რომ ცვლილებების ინიცირების ნებისმიერი შეყოვნება ან შეწყვეტა, ნიშნავს ლიდერული პოზიციების დაგროვილი ავტორიტეტის, ქარიზმისა და უფლებამოსილებების დაკარგვას. როგორც ეუბნებოდა ალისას დედოფალი ცნობილი რომანიდან "Alice's Adventures in Wonderland", ამ სამყაროში გამუდმებულად უნდა გარბოდე, რომ ადგილზე დარჩე. ხოლო თუ წინ გაჭრა გასურს, უნდა გარბოდე უფრო სწრაფად..."- ე.გილბო.

კონფლიქტების მართვის მეთოდები გამოიხატება : ინტეგრაციული და საკოორდინაციო მექანიზმების გამოყენებით. ეს გულისხმობს კონფლიქტის მართვის პროცესში თათბირების გამოყენებას, დაჯილდოების სისტემით, რაც გამოიწვევს მოტივაციის ამაღლებას და გამოხატული იქნება:პრემიებით, მადლობის გამოცხადებით ან დაწინაურებით, კომპლექსური ხასიათის ორგანიზაციული მიზნების დადგენით, მოთხოვნების ახსნა-განმარტებით, რომელიც სამუშაოსადმი წაყენებული და დისფუნქციური შედეგების თავიდან არიდებისათვის ერთ-ერთი საუკეთესოა.

არსებობს ხუთი სტილის პიროვნებათმორისი მეთოდი კონფლიქტის გადაჭრისათვის. ესენია: იძულება, თავის არიდება, პრობლემის გადაჭრა, შერბილება და კომპრომისი.

თითოეული მათგანი მეტად სპეციფიურია და საჭიროებს საჭირო დროს, საჭირო სიტუაციაში გამოყენებას, რათა წარმატების მომტანი აღმოჩნდეს.

თითოეული ცვლილება ორგანიზაციაში გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შედეგია და იგი მართვის ყველა დონეს ეხება. მიზნების, ამოცანების

სტრუქტურის , ადამინური ფაქტორებისა და ტექნოლოგიების შინაგანი ცვლადის ცვლილების შესახებ მიღებულ გადაწყვეტილებაში გამოიხატება.თითოეული ცვლილება ერთმანეთთანაა დაკავშირებული.

სტრესული სიტუაციების მართვა. სტრესი ადამიანთა საზოგადოებაში ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომელსაც მცირე დოზით არ მოაქვს ზიანი, თუმცა უკიდურეს სიტუაციებში დიდი პრობლემების გამოწვევა შეუძლია.

სტრესში მოისაზრება ორგანიზმის სპეციფიკური რეაქცია, რაც ფიზიოლოგიურად დამაბულობაში გამოიხატება. იგი პიროვნებათა შრომითი ნაყოფიერების კოეფიციენტს ამცირებს და შესაძლოა საკმაოდ ძვირად დაუჯდეს ორგანიზაციას. იგი შესაძლოა ინდივიდის პირად პრობლემებთან, ასევე სამუშაო გარემოსთან იყოს დაკავშირებული.

სტრესი ხშირად გამოწვეულია სამსახურში მუშაკის გადატვირთვით ან პირიქით დაუტვირთაობით, ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების წაყენებით ხელმძღვანელის მიერ, გაურკვეველი ფუნქციების არსებობით და პირველრიგში სამუშაოს ხასიათით. ასევე ცუდი სამუშაო პირობებით და პიროვნული ხასიათის ფაქტორებით.

აუცილებელია სტრესული სიტუაციების სწორი მართვა. პრიორიტეტების მინიჭება მუშაობის პროცესის ეტაპებისათვის, სამუშაოს შესრულებაზე უარის თქმა, როდესაც მეტი აღარ შეუძლია მუშაკს ძალიან მნიშვნელოვანია. უფროსთან საიმედო და ჰარმონიული საქმიანი ურთიერთობის არსებობა საჭიროა სტრესის თავიდან ასაცილებლად.

სტრესის შემცირებაში ასევე დიდ როლს ასრულებს ხელქვეითების სათანადო დაფასება მენეჯერების მიერ ერთგულებისა და უნარების მიხედვით, მოსაზრებების გათვალისწინება და მათი წახალისება კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.

სტრესული სიტუაციების სწორად მართვა საკმაოდ მნიშვნელოვანია. იგი ხელს უწყობს სამუშაო პოტენციალის ზრდას. დასაქმებულთა მაღალი მოტივაცია

სასარგებლოა ორგანიზაციის მომავალი ფუნქციონირებისა და წარმატების მიღწევისათვის.

თავი 3. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში მწარმოებლურობის ამაღლების მექანიზმები (ქართული კომპანიების მაგალითზე დაყრდნობით)

3.1 ორგანიზაციული ქმედება და გლობალური რეალობა

მთავარი მიზეზი დაუკავშირებლობისა, პიროვნულ ფასეულობებსა და ინდივიდუალურ ქმედებებს შორის, არის ის რომ ფასეულობა აბსტრაქტული კონცეფციაა და მათი არსებობა სპეციფიურ სიტუაციებში უმეტესწილად გაუგებარია.

არსებობს სამი პირობა რომელიც აძლიერებს მაკავშირებლებს პიროვნულ ღირებულებებსა და ქმედებებს შორის. პირველი, ჩვენ მიდრეკილნი ვართ გამოვიყენოთ ჩვენი ღირებულებები მხოლოდ მაშინ , როდესაც ვფიქრობთ რომ ამისათვის არსებობს გარკვეული სპეციფიური მიზეზი. სხვაგვარად რომ ვთქვათ ჩვენ გვჭირდება ლოგიკური მიზეზები გამოვიყენოთ სპეციფიური ღირებულება სპეციფიურ სიტუაციაში. მეორე, ჩვენ ვიყენებთ ჩვენს ღირებულებებს როდესაც სიტუაცია გვაძლევს ამის საშუალებას ან გვიბიძგებს ამის გაკეთებისკენ. სამუშაო გარემოებები ზეგავლენა ახდენს ჩვენს საქციელზე, თუნდაც მოკლედ დროით, ასე რომ ისინი აუცილებლად ასტიმულირებენ ჩვენს ქცევებს ღირებულ-შემადგენლობითი საკითხებისკენ. მესამე, ჩვენ უმეტესად მივმართავთ ჩვენს ღირებულებებს, როდესაც აქტიურად ვფიქრობთ მათზე. ეს ყოველივე ბუნებრივად ხდება მაშინ როდესაც კონფრონტაციაა სიტუაციებთან რაც აშკარა დარღვევაა საკუთარი ღირებულებების. მაგალითად, თქვენი ღირებულება დაცვაა, როდესაც გთხოვენ რომ წარმოაჩინოთ სარისკო შემთხვევა.

ადამიანები, ასევე უფრო გონივრულად უდგებიან თავიანთ ღირებულებებს და ხშირად თანმიმდევრულად მოქმედებენ ამ ღირებულებებით, როდესაც სხვები ახსენებენ მათ ამის შესახებ. ამ ეფექტის თვალსაჩინო მაგალითია სტუდენტები, რომელთაც მისცეს მათემატიკური ტესტი და გადაუხადეს ყოველ სწორ პასუხში. ერთ ჯგუფს შეეძლო საკუთარი ნაშრომის შეფასება და ტყუილი შედეგების დადება, მეორე ჯგუფს კი ნაშრომი სხვამ შეუსწორა, ამიტომაც მათ არ ჰქონდათ მოტყუების საშუალება. მესამე ჯგუფიც პირველის მსგავსად თავად ასწორებდა საკუთარ ტესტს. მათ სთხოვეს უნივერსიტეტის პრესტიჟის დაცვა და ხელი მოაწერინეს საბუთზე სადაც აღნიშნული იყო რომ ისინი კეთილსინდისიერად მოიქცეოდნენ. მეოთხე ჯგუფს კი ათი მცნება შეახსენეს რათა სანდო ყოფილიყო მათ მიერ შესწორებული ტესტებიც. საბოლოოდ ისინი კეთილსინდისიერად მოიქცნენ. მესიჯი ასეთია, ადამიანები მიდრეკილნი არიან გვაცენონ თავიანთი ღირებულება (ამ შემთხვევაში კეთილშობილება) როდესაც მათ ზუსტად ახსენებენ ამ ღირებულებებს.

ფასეულობათა მსგავსება. ღირებულებები განსაზღვრავენ თუ რა არის სწორი და არასწორი და რა უნდა გავკეთოთ. ეს შემფასებელი დახასიათება გვაჩვენებს რამდენად კომფორტულად ვართ სპეციფიურ ორგანიზაციებთან და ინდივიდებთან. მთავარი კონცეფცია აქ არის ღირებულებათა მსგავსება, რომელიც გვაჩვენებს რამდენად ემთხვევა პიროვნების ღირებულებათა იერარქია ორგანიზაციულ ფასეულობებს. პიროვნულ-ორგანიზაციული ღირებულებები ხდება , როდესაც პიროვნების ღირებულებები მსგავსია ორგანიზაციის დომინანტური ღირებულებებისა. ღირებულებათა ფორმის მსგავსება იზრდება თუ დასაქმებულები მიიღებენ გადაწყვეტილებებს და იმოქმედებენ ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად. "აი ნამდვილი ძლიერების საიდუმლო- ისწავლე საკუთარი რესურსების გამოყენება და საჭიროების შემთხვევაში მიმართეთ ისინი მოცემული ამოცანების შესრულებისკენ"-ჯეიმს ალენი.

ზემოთ აღნიშნულ ნიუანსებს მივყავართ უფრო ამაღლებულ სამსახურებრივ კმაყოფილებამდე და ლოიალობამდე, ასევე ნაკლებ სტრესამდე და კადრების

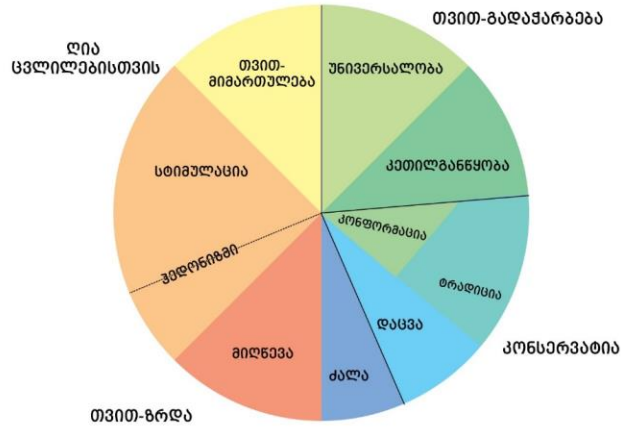
გადინებამდე. “ ყველაზე რთული, მაგრამ დაფასებული მიღწევა ყველა ტიპის კარიერაში არის “იციზოვრო სიმართლით” შენს ღირებულებებთან და იპოვო კომპანიები, სადაც შენ შეგიძლია მიაღწიო უმაღლეს დნეს, დარჩე რა ჭეშმარიტი- მე.” - ამბობს სინტია შევოლდი, მთავარი შემფასებელი “ ოპტიმალ ფარმასეტიკალში, ნიუ-იორკში.

ასაქმებენ თუ არა უმეტესად წარმატებული ორგანიზაციები ადამიანებს რომელთა პიროვნული ღირებულებები იდენტურია კომპანიის საოცნებო ღირებულებებისა?! სრულიადაც არა! მაშინ როდესაც ღირებულებების მისაღები დონე არის აუცილებელი გარკვეული მიზეზებისთვის, შეიმჩნევა რომ ორგანიზაცია მოგებას ნახულობს ასევე გარკვეული შეუთავსებლობებისგანაც.

მრავალფეროვანი ღირებულებების მქონე დასაქმებულები გვთავაზობენ სხვადასხვა პერსპექტივებს, რომლებსაც პოტენციურად მიყვართ უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ. ასევე ძალიან ბევრ მსგავსებას, შეუძლია შექმნას “კორპორატიული კულტი”, რაც პოტენციურად ასუსტებს კრეატიულობას, ორგანიზაციულ მოქნილობას და ბიზნესის ეთიკას. (McShane, V. 2015)

ღირებულების მეორე ტიპის მსგავსება გვიჩვენებს, რამდენად თანმიმდევრულია ღირებულების ასახვა ჩვენს ქმედებებში (არააქტიური ღირებულებები) და არის თუ არა ის რასაც ჩვენ ვუწოდებთ ჩვენს რწმენას (ღირებულებების მხარდაჭერას). ეს შეწყვილებულ არაქმედითი ღირებულებები არის მნიშვნელოვანი განსაკუთრებით მათთვის, ვისაც ლიდერი პოზიციები უკავია, რამდენადაც რაიმე სიცარიელე მხარდამჭერ და არაქმედით ღირებულებებს შორის არღვევს კეთილსინდისიერების მათ მიერ აღქმის უნარს. ეს კი გვევლინება ეფექტური ლიდერის კრიტიკულ თვისებად. ერთ-ერთმა გლობალურმა კვლევამ ცხადჰყო რომ დასაქმებულების 55 პროცენტს სწამთ რომ მათი მთავარი მენეჯმენტი იქცევა თანმიმდევრულად კომპანიის თანაფასეულობებთან.

სურათი 3.1.1 შვერცის ცირკულარი.



წყარო : *CHRISTOPHER P. NECK, JEFFERY D. HOUGHTON, EMMA L. MUURAY, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, May 2016*

ცირკულარული მოდელის სიღრმისეული ორგანიზება 10 ფართო ღირებულებათა კატეგორიის 4 კვადრატში.

- ღია ცვლილებებისთვის - ეს კვადრატი განკუთვნილია პიროვნების მოტივაციისთვის, რათა დარწმუნდეს ინოვაციურ ხერხებში. იგი მოიცავს ღირებულებათა ისეთ კატეგორიებს როგორცაა თვით მიმართულება (კრიტიკული, დამოკიდებული),

სტიმულაცია (აღელვება და შეჯიბრი), და ჰედონიზმი (დაკავშირებული სიამოვნებასთან, მხიარულებასთან, ოცნებათა გრატიფიკაციასთან).

- კონსერვაცია- ეს კვადრატი საწინააღმდეგოა წინა კვადრატისა და წარმოაჩენს პიროვნების მოტივაციას მიიღის აღნიშნული სტატუსი. იგი მოიცავს ფასეულობათა კატეგორიების თანხვედრას (დაკავშირებულს სოციალურ ნორმებთან და იმედებთან), დაცვა (უსაფრთხოება და სტაბილურობა) და ტრადიცია (მოდერნიზება და წარმოაჩენს სტატუს ქვოსი.
- თვით-ზრდა- ეს კვადრატი გვიჩვენებს რამდენად არის პიროვნება მოტივირებული თვითდაინტერესებით. იგი მოიცავს მიღწევათა ღირებულებების კატეგორიებს (პიროვნული წარმატების გადევნება), ძალა (დომინირება სხვებზე) და ჰედონიზმი (ღირებულებათა კატეგორია ღია ცვლილებებთან).
- თვითმატება- ეს კვადრატი საწინააღმდეგოა თვითზრდისა, წარმოადგენს პიროვნების მოტივაციის შექმნის ბუნებას. იგი მოიცავს კეთილგანწყობის ღირებულებათა კატეგორიებს და უნივერსალიზმს.

ღირებულებები და პიროვნული თვისებები დაკავშირებულია ერთმანეთთან, მაგრამ ეს ორი კონცეფცია განსხვავდება რამდენიმე თვისებით. ყველაზე შესამჩნევი სხვაობა არის ის რომ ღირებულებები შეფასებადია - ისინი გვეუბნებიან რა გავაკეთოთ, მაგრამ პიროვნული თვისებები აღგვიწერს რას ვაკეთებთ ბუნებრივი მიდრეკილებების კარნახით. მეორე სხვაობა არის ის რომ პიროვნულ თვისებებს აქვთ სამართლიანად დაბალი კონფლიქტური მიდრეკილება ერთმანეთისადმი. (მაგ. თქვენ შეიძლება იყოს დამთმობიც და თვითდაჯერებულიც). მაშინ როდესაც ზოგიერთი ღირებულება არის საწინააღმდეგო სხვა ღირებულებებისა. ასევე ყურადსაღებია ის ფაქტიც რომ ზოგიერთი ღირებულება მემკვიდრეობითია და სწორედ აქედან გამომდინარეობს.

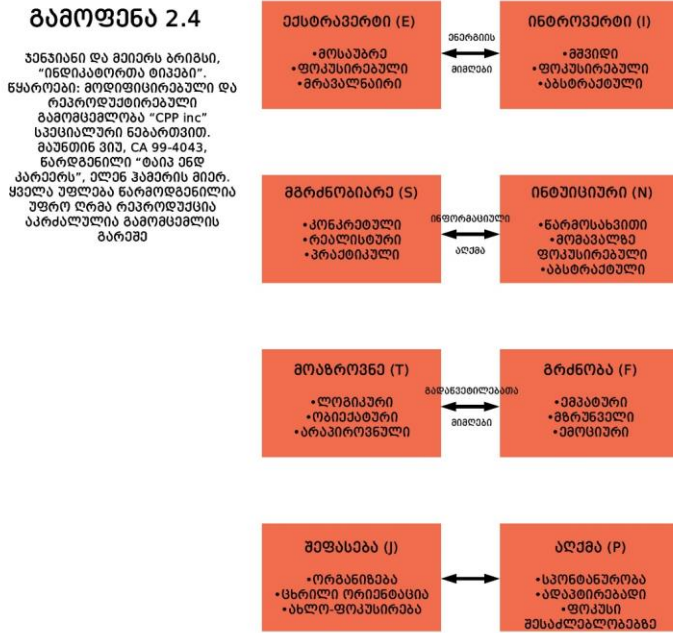
ღირებულებათა ტიპები. ღირებულებები სხვადასხვა ფორმით მქლავნდებიან. ექსპერტთა აზრით ისინი კლასტერებად უნდა დაიყოს. რამოდენიმე დეკადის წინ სოციალური ფსიქოლოგმა მილტონ როკიჩმა განავითარა

ღირებულებათა ორი სია, სადაც აღნიშნულია ინსტრუმენტული და ტერმინალური ღირებულებები. თუმცა ეს სია ჯერაც არ მოიხსენიება ზოგიერთ ორგანიზაციულ წყაროებში და ჩანაცვლებულია სხვა მოდელით თითქმის ორი ათწლეულის წინ. ინსტრუმენტულ-ტერმინალური ღირებულებების განსხვავება არ იყო არც ზუსტი და არც აუცილებელი, ამის გამო როკიჩის მოდელი დღესდღეობით ტლება დომინანტ მოდელად.

დღეს, ყველაზე ფართოდ მიღებული პიროვნულ ღირებულებათა მოდელი არის შვარცის ღირებულებათა ცირკულარი. განვითარებული და ტესტირებული სოციოლოგ-ფსიქოლოგის შელომ შვარცის და მისი კოლეგების მიერ შემუშავებული, ეს მოდელი წარმოადგენს 57 ღირებულებას 10 კლასტერში ცირკულარულ მოდელზე (ცირკულარზე).

მთელი მსოფლიოს სწავლებებმა გვიჩვენა 57 ღირებულება 10 კატეგორიაში. მაგალითად შეთანხმებულობა მოიცავს ზრდილობას, მშობელთა პატივისცემას, თვითდისციპლინას, დამორჩილებას, უფრო მეტიც, ღირებულებათა 10 კლასტერი დაკავშირებულია ერთმანეთთან ერთნაირი ან განსხვავებული თვისებების გამო. მაგალითად, ქცევის ღირებულებათა კლასტერი მსგავსია (საწინააღმდეგო) უნივერსალიზმისა, მაგრამ საწინააღმდეგოა ჰედონიზმისა.

სურათი 3.1.2 “ინდიკატორის ტიპები”



პერსონალის ტესტირება ორგანიზაციებში. **MBTI (The Myers-Briggs Type Indicator)** არის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი პიროვნული ტესტები როგორც კარიერულ ზრდაში, ასევე გამოცდილების მიღებაშიც. როგორც **MBTI** ასევე ჯენგის ფსიქოლოგიური ტიპების მოდელსაც გააჩნია მიღწევები მხარდაჭერის საკითხში. ერთის მხრივ **MBTI** ნიშნავს გაუმჯობესებას თვითგანათლებაში კარიერის განვითარებისათვის და ერთობლივ შემეცნებაში. იგი ასრულებს კარგ როლს ჯენგის ფსიქოლოგიური ტიპის წარმოჩენაში, სხვაგვარად კი იშვიათად ჭკრეტს სამსახურის წარმოჩენას და როგორც წესი არ არის რეკომენდირებული დასაქმების არჩევითობაზე და გადაწყვეტილების მიღებაზე.

თუმცა, ერთმა გამოკვლევამ გვიჩვენა რომ ინტუიტიური ტიპები ჩვეულებრივ უფრო მაღალი სტანდარტების არიან, ვიდრე დაბალი დონის მენეჯმენტი, სხვა სწავლებამ კი გვიჩვენა რომ არ არის არავითარი კავშირი **MBTI** ტიპებსა და ეფექტურ ლიდერობას შორის. ერთ-ერთმა ბოლო კვლევამ ასევე გვიჩვენა რომ **MBTI**-ს გუნდის ერთი წევრის მიღწევა არ ახდენს გავლენას მთელი გუნდის

განვითარებაზე. და ბოლოს, **MBTI**-ში ხდება მოდელთა თანხვედრა , თუმცა ეს არ ზომავს ამ ოთხ განზომილებას.

პიროვნულობა გახდა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი ორგანიზაციულ ქმედებაში და შეიძინა კოლოსალური მნიშვნელობა სამუშაო ადგილებში. უფრო ხშირად, ამ ტესტებზე განაცხადი კეთდება პიროვნული განვითარებისათვის, როგორც არის კარიერული წინსვლა და გუნდური დინამიკა.

მაგალითად , ბევრი დასაქმებული საუთ-ვესტ ელანისა თავიანთ **MBTI**-ის შედეგებს საკუთარ ოფისებში დებენ და ნებისმიერ სტუმარას შეუძლია მათი ნახვა. აღნიშნულმა კომპანიამ **MBTI**-ის გამოყენება ათწლეულის წინ დაიწყო, რათა დახმარებოდა თავიანთ დასაქმებულებს გაეგოთ საკუთარი თანამშრომლებისათვის, რომლებიც აზროვნებენ სხვაგვარად და აქვთ განსხვავებული პიროვნული თვისებები.

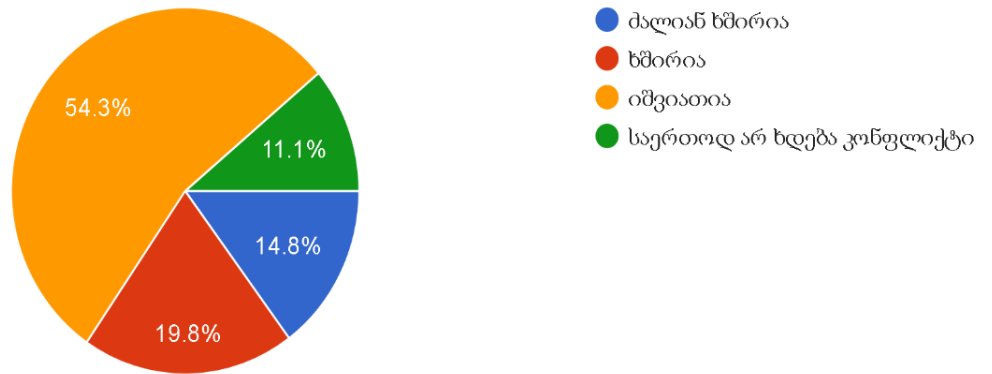
პიროვნული ტიპის ამოსაცნობად ოთხი ფსიქოლოგიური უპირატესობა იქნა დამუშავებული უპირატესობის ნათელ ინდექსში (**PCI**), რომელიც მოიცავს 16 განსხვავებულ ტიპს.

MBTI-ის ტიპის ინდიკატორი არის ფსიქომეტრიული კითხვები, რომლებიც გამოიყენება ოთხი ფსიქოლოგიური უპირატესობის და 16 პიროვნული ტიპის აღწერის დასაკავშირებლად. ეს იყო შექმნილი კატერინ კუკ ბრიგისა და მისი ქალიშვილის იზაბელ ბრიგს მეიერსის მიერ მეორე მსოფლიო ომის დროს, რათა გამოეცადათ კარლ ჯენგის თეორია ფსიქოლოგიური ტიპის განვითარების შესახებ. დასაწყისში შექმნილი , როგორც მხოლოდ კითხვარი, ოფიციალური სახელი **MBTI**-ი მიიღო 1962 წელს. ეს არის ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი შეფასების ინსტრუმენტი მსოფლიოში.

სურათი 3.1.2

13.რამდენად ხშირია კონფლიქტური სიტუაცია თქვენს სამუშაო გარემოში?

81 responses



მიუხედავად იმისა რომ **MBTI**-ის უამრავი ორგანიზაცია იყენებს მსოფლიოში, მას მუდმივად აკრიტიკებენ წრეებში თავის პიროვნულობაზე გამარტივებული და ლიმიტირებული შეხედულების გამო. ის შეიძლება იყოს ფასეული იარაღი თვით-შემეცნებისა და სხვათა გაგების შესაძლებლობის ზრდისთვის, მაგრამ იგი ლიმიტირებულია, რათა შემოიფარგლოს მხოლოდ ინდივიდუალური პიროვნულობის 2 კატეგორიით: ინტროვერტი და ექსტრავერტი. რა შედეგიც არ უნდა დაიდოს კითხვარის დასრულების შემდეგ , უნდა გახსოვდეთ რომ ეს არის განსაკუთრებული აღწერილობა პიროვნული ტიპისა. ეს არის უბრალო შეთავაზებები დაფუძნებული ფსიქოლოგიურ უპირატესობებზე და ღია ინტერპრეტაციებზე.

თითოეული **MBTI** პროფილი შექმნილია ოთხი ფსიქოლოგიური უპირატესობისგან. თითოეული მათგანი არის წყვილის ნაწილი. თანახმად ამ

თეორიისა ჩვენ შეგვიძლია გადავიხაროთ თითოეული წყვილის ერთ-ერთ წევრზე, რაც გვიჩვენებს ჩვენს უპირატესობებს ცალკეულ შემთხვევებში.(McShane, V. 2015)

3.2 მწარმოებლური გუნდის ფუნქციონირებისა და ფორმირების მახასიათებლები და მათი უზრუნველყოფის საშუალებები ქართულ კომპანიებში

თემის აქტუალობიდან გამომდინარე რეალური სურათის დასანახად კვლევა ჩატარდა სს "ბანკი ქართუს" მაგალითზე. ელექტრონული კითხვარების საშუალებით გამოკვლეულ იქნა ბანკის თანამშრომელთა მოსაზრებები, ორგანიზაციაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვისა და მათი მწარმოებლურობის ამალგების მექანიზმებთან დაკავშირებით. კითხვარი შეავსო აღნიშნული კომპანიის 84-მა თანამშრომელმა, რაც დაახლოებით 70%-ია.

პირველი რამდენიმე კითხვა ეხებოდა სქესს, ასაკობრივ ჯგუფს,სამუშაო სფეროსა და განათლების დონეს. გამოკითხულთა 66.7% მდედრობითი სქესი აღმოჩნდა, რომელთა 46.4% 25-50 წლამდე ასაკობრივ კატეგორიას მიეკუთვნებოდა. უმრავლესობას მაგისტრის ხარისხი აქვს. სამუშაო სფერო კი კერძო სექტორია. საშუალო რგოლის წარმომადგენლები 63,1% აღმოჩნდა, რომლებიც 2-დან 5 წლამდე პერიოდის განმავლობაში მუშაობენ ბოლო დამსაქმებელთან. კითხვაზე კმაყოფილები არიან თუ არა ამჟამინდელი სამსახურით, აღმოჩნდა რომ უმრავლესობა ნაწილობრივ კმაყოფილია და ეს 53.6% შეადგენს. ასევე რესპოდენტთა უმრავლესობას, რაც 35.7 % შეადგენს გამოცვლილი აქვთ მხოლოდ 2 სამსახური და სამსახურიდან წასვლის მთავარ მიზეზად არაკომფორტულ სამუშაო გარემოს ასახელებენ. თანამშრომელთა 74,7% აცხადებს რომ ისინი ყოფილან კონფლიქტური სიტუაციების მომსწრე სამსახურში, თუმცა უმრავლესობა საკუთარ თავს კონფლიქტურ პიროვნებად არ

მიიჩნევს. ასევე გაირკვა, რომ ქართუ ბანკის სამუშაო გარემოში პიროვნული სურვილების გამოხატვისაგან თავის შკავება იშვიათად უწევთ, რაც ნერვიულობასა და სტრესულ ფონს საკმაოდ ამცირებს. 35.7% აღმოჩნდა რომ სამუშაო გარემოსთან შეგუება თითქმის არ უჭრს.

ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო ფაქტორი კი არის ის რომ კონფლიქტების 39%, ანუ ძირითადი შემთხვევები ხდება მაღალ და დაბალ რანგში მომუშავეთა შორის. საბედნიეროდ დასაქმებულთა უმრავლესობა ფლობს ცოდნას თუ როგორ შეუძლიათ მოაგვარონ ეს ყოველივე და თითოეული მათგანი ძალიან უარყოფითადაა განწყობილი ამ საკითხის მიმართ.

რასაკვირველია არსებობს სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნის ეფექტური მეთოდები, რომლებიც ზემოთ უკვე განვიხილეთ. პიროვნების გავლენა ზოგად მდგომარეობაზე ერთხმად აღიარა თითოეულმა თანამშრომელმა, რადგანაც თითოეული მათგანის ქცევა, ეთიკა, კულტურა, შეგნებისა და განათლების დონე ქმნის ზოგად განწყობას. შესაძლებელია მხოლოდ ცალკეული პიროვნების პრობლემა საბოლოო ჯამში გადაიქცეს მთლიანი ორგანიზაციისათვის უდიდესი რყევების საფუძვლად, რაც საბოლოო ჯამში ძალიან ცუდად აისახება ზოგად მდგომარეობაზე.

მწარმოებლურობის ამაღლებასთან დაკავშირებით დავუსვი თანამშრომლებს კითხვა, თუ რა იყო მათი აზრით საუკეთესო ვარიანტი და ვის შეეძლო ამ ყველაფრის მოგვარება. სავარაუდო პასუხებად კი თანამშრომლები, ხელმძღვანელობა, მედიატორი და ადამიანური რესურსების განყოფილება მივუთითეთ. ასევე მივეცი შანსი საკუთარი აზრი დაეფიქსირებინათ. მოცემულ კითხვაზე გამოკითხულთა ნახევარმა (50%) უპასუხა რომ ეს ყოველივე უშუალოდ თანამშრომლებს შორის უნდა მოხდეს და ამ ყველაფერს ხელი ორნაზიზაციის მაღალმა რგოლმა შეუწყოს.

ასევე ძალიან საინტერესოა ის მიზეზები თუ რის გამო ხდება კონფლიქტი ორგანიზაციაში ყველაზე ხშირად. თანამდებობისთვის ბრძოლა, უფლებების უსამართლოდ გადანაწილება, შრომის უსამართლო ანაზღაურება-უფრო ხშირი პრობლემა. ხოლო დაბალი პროფესიონალიზმი, ზოგიერთი თანამშრომლის მაღალი

ამბიციები და დასაქმებულთა არათანაბარი პირობები- უფრო იშვიათ შემთხვევებს წარმოადგენს.

პიროვნებათშორის კონფლიქტზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორები არსებობს, რომელთაც შეუძლიათ მნიშვნელოვნად შეცვალონ არსებული პროცესები. ინოვაციების გავლენა შრომით ნაყოფიერებაზე რესპოდენტებს უნდა შეეფასებინათ 5 ბალიანი სისტემით. აღმოჩნდა რომ უმრავლესობამ (33.3%) იგი 3 ქულით შეაფასა, 25%-მა 5 ქულით, 19%-მა 2 ქულით, 16.7%-მა 4 ქულით, ხოლო 1 ქულით 6%. ეს კი აშკარად მეტყველებს რომ საზოგადოებისათვის სიახლეებთან შეგუება არც ისე მარტივია, თუმცა მიმდინარე ინოვაციებს, როგორც დადებითი , ისე უარყოფითი ეფექტი გააჩნიათ.

პასუხების ანალიზისას მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ მნიშვნელოვნად განსხვავდება პასუხები მათი პოზიციებისგან. მაგალითად, მენეჯერებისა და ტოპ მენეჯერების თვალთ დანახული პროცესები გაცილებით პოზიტიური და იმედის მომცემია, ვიდრე დანარჩენი სპეციალისტებისა და რიგითი თანამშრომლების.

საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ინოვაციები და დადებითი ცვლილებები და მცდელობები სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნისა, ასევე პატივისცემა თითოეული რგოლის თანამშრომლების, ამცირებს კონფლიქტებს და საშუალებას იძლევა რომ თითოეული დასაქმებული თავს კარგად გრძნობდეს სამუშაო ადგილზე.

დასკვნები და წინადადებები

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვისა და მწარმოებლურობის ამაღლებისათვის მნიშვნელოვანია მრავალი ნიუანსის გათვალისწინება. პიროვნების როლი ამ პროცესში განუსაზღვრელია. ადამიანები - ესაა მთავარი წყარო ეფექტური განვითარების. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის მთელმა პერსონალმა აუცილებელია გუნდურად იმუშაოს და ჰქონდეს ნათელი წარმოდგენა თავიანთ მნიშვნელობაზე კომპანიის საქმიანობაში. კარგად ორგანიზებული და მოტივირებული პერსონალი წყვეტს კომპანიის ბედს.

განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუება ეს არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ეს არის ტერმინი რომელიც ზუსტად აღწერს მოცემულ საკითხს. სხვადასხვა ეროვნების ადამიანთა მახასითებლებს გლობალიზაცია შეისწავლის, ხოლო უშუალოდ ადამიანთა განსხვავებებით სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ინტერესდება.

თანდათან ორგანიზაციები, რომლებიც მრავალფეროვანი ხდება ასაკით, სქესით, რასით, სექსუალური ორიენტაციითა და ეთნიკური წარმომადგენლობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ჭრილში განიხილება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში იგულისხმებიან ფერადკანიანები, უნარშეზღუდული პირები, ქალები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები, ასაკოვანი ადამიანები.

თითოეული ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას აქცევს მრავალფეროვნებას. სწორედ ეს უნდა გახდეს საქმიანობის ყველა ასპექტში ძირითადი პრიორიტეტი. მრავალფეროვნებამ და განსხვავებულობამ შესაძლოა მოიტანოს ურთიერთობებში პოტენციური პრობლემები. თუმცა სიტუაციის სწორი დელეგირების შემთხვევაში, მრავალფეროვან სამუშაო ძალას რომელსაც შეუძლია გუნდურად მუშაობა, კომპანიისათვის მრავალმხრივი პოტენციალის მოტანა შეუძლია.

საქართველოში არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე ჩვენი ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანია მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზრებზე დაიკაოს

გარკვეული საბაზრო ნიშა, რაც შესაძლებელი იქნება სხვადასხვა სახის ინოვაციებისა და მოდელების დანერგვით მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის საკითხში. ეს პროცესი სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით ხორციელდება, რაც არც თუ ისე მარტივი ამოცანაა. მნიშვნელოვანია გავეცნოთ მსოფლიოში მოწინავე ქვეყნების გამოცდილებებს გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით და ისინი დავნერგოთ ჩვენთან.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ აუცილებელია თითოეულ ორგანიზაციაში შექმნან სასიამოვნო სამუშაო გარემო, თანაბარ პირობებში ამყოფონ დასაქმებულები, უფლებათა დელეგირება იყოს ობიექტური, შესაბამისი ანაზღაურება მისცენ და კონფლიქტების აღმოფხვრას დასაწყისშივე შეეცადონ. შესაძლებელია კონკრეტულმა პრობლემამ, რომელიც პიროვნებათა შორის წარმოიქმნება საბოლოოდ გლობალური ხასიათი მიიღოს და კომპანიის მომავალს საფრთხე შეუქმნას.

სწორ სოციალურ სტიმულირებას თანამშრომელთათვის ბედნიერება მოაქვს და ორგანიზაციისთვის დიდ დანახარჯებსაც არ იწვევს. ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს თითოეულ თანამშრომელს შეუქმნას მოტივაცია და სწორად წარმართოს კონფლიქტების მართვის პროცესი.

საბოლოოდ, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა საკმაოდ სპეციფიური საკითხია და საჭროებს ისეთი ნიუანსების გათვალისწინებას რომ შედეგები იყოს წარმატების მომტანი. მნიშვნელოვანია არა რაიმე კონკრეტული გზებით მისი გადაწყვეტა და უნივერსალური მეთოდების გამოყენება, არამედ ინდივიდუალური მიდგომა და შესაბამისი ქმედებების განხორციელება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი, ე. თაკალანძე, ლ. (2010). მენეჯმენტის საფუძვლები. ს.ს.უ გამომცემლობა;
2. მაჭავარიანი, შ. (2010). მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., უნივერსალი;
3. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი " ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა"
4. ფარესაშვილი, ნ. (2012). კონფლიქტების მართვა. თბ., უნივერსალი;
5. ფარესაშვილი, ნ. ქეშელაშვილი, გ. (2010). ორგანიზაციული ქცევა. თბ., უნივერსალი.
6. ლაღანიძე, გ. რამიშვილი, ბ. (2014) სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., უნივერსალი;
7. ჩოხელი, ე. ხომერიკი, თ. (2009). სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., უნივერსალი;
8. Christopher P.Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray, Organizational Behavior, May 2016;
9. Mcshane, Von Glinow , Organizational Behavior, April 2015;
10. 2-Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge Organizational Behavior;
11. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson Organizational Behavior(Improving Performance And Commitment In The Workplace);
12. Www.Investopedia.Com- Organizational Behavior;
13. [Www.Iedunote.Com](http://www.Iedunote.Com)- Organizational Behavior Explained: Definition, Importance, Nature, Model;
14. <http://www.nplg.gov.ge>- Organizational Behavior

დაწერა

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business

Ekaterine Pruidze

Features of a Variety of Personnel Management and Productivity Improvement
Mechanisms.

Master of Business Administration program

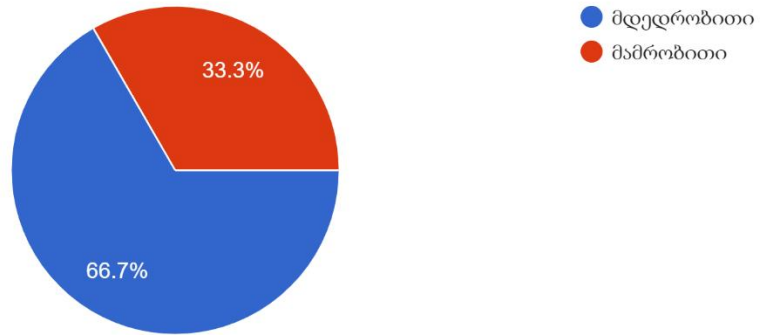
The research was done to gain an academic quality of Master of Business
Administration

Scientific adviser: Nino Paresashvili
Doctor of Economics, Associate Professor

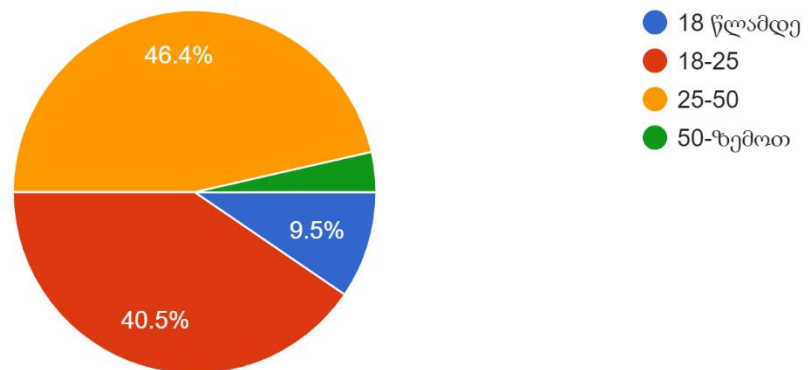
Tbilisi

2020

1.სქესი
84 responses

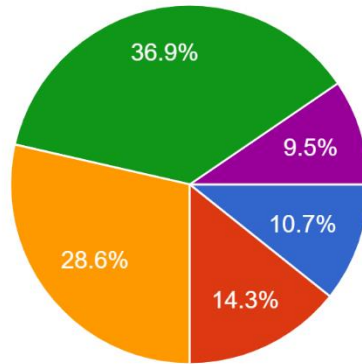


2.რომელ ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნებით
84 responses



3.განათლება

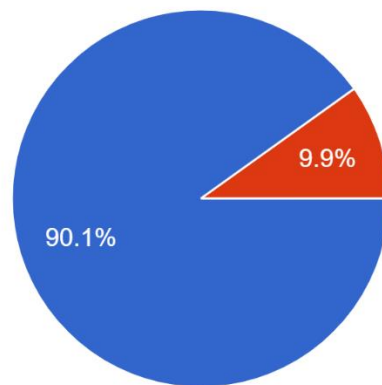
84 responses



- საშუალო განათლება
- სტუდენტი
- ბაკალავრი
- მაგისტრი
- დოქტორი

4.ხართ თუ არა დასაქმებული?

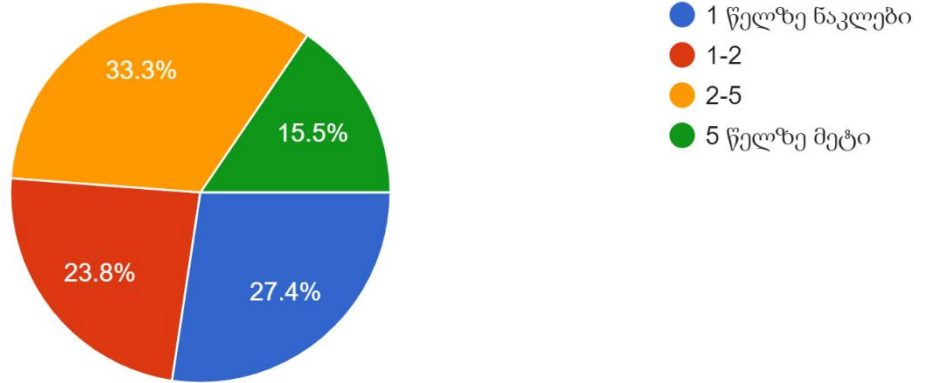
81 responses



- დიახ
- არა

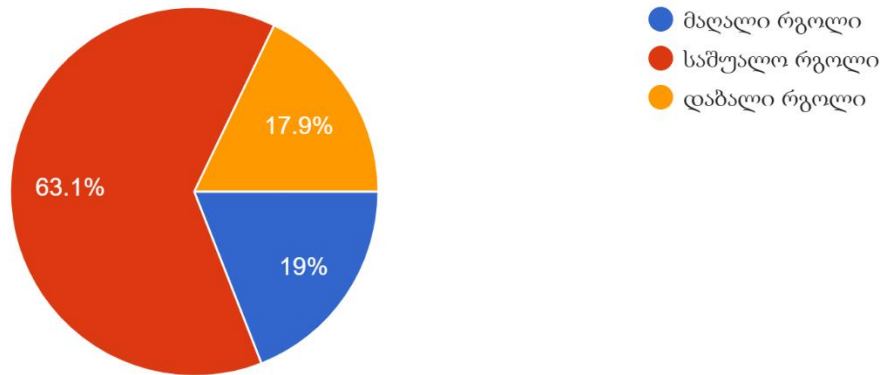
6.რამდენი ხანია მუშაობთ თქვენს ბოლო დამსაქმებელთან?

84 responses



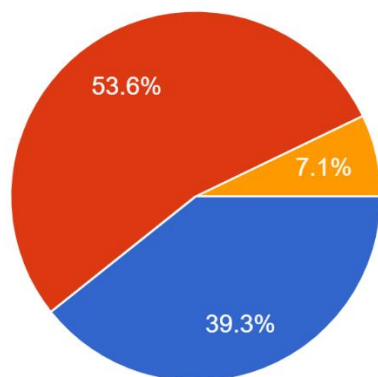
7.რა პოზიციაზე მუშაობთ ამჟამად:

84 responses



8. კმაყოფილი ხართ თუ არა ამჟამინდელი სამსახურით?

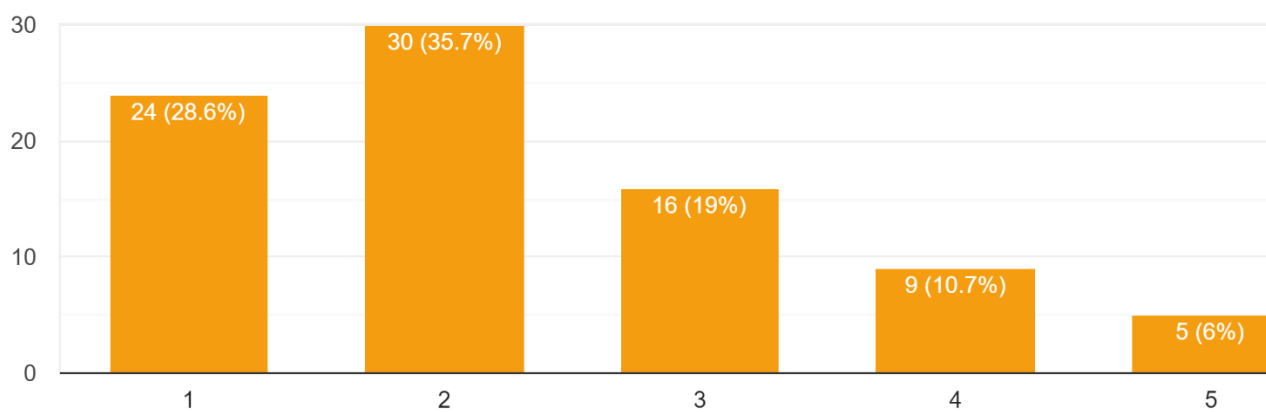
84 responses



- კმაყოფილი ვარ
- ნაწილობრივ კმაყოფილი ვარ
- არ ვარ კმაყოფილი

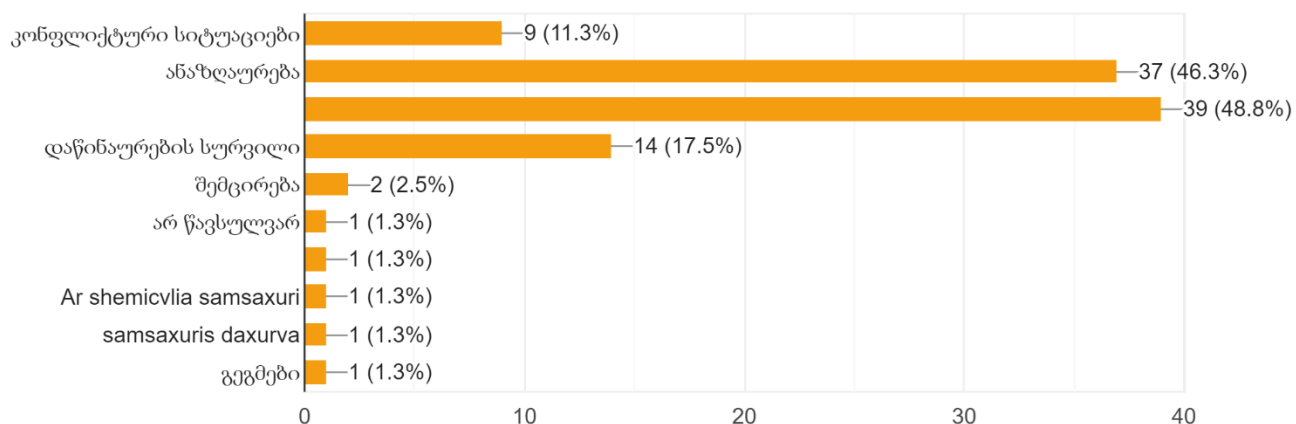
9. რამდენი სამუშაო ადგილი გაქვთ გამოცვლილი?

84 responses



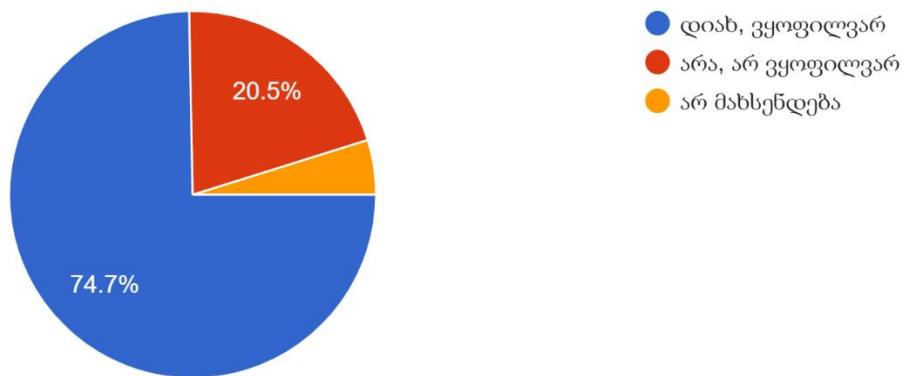
10.რა იყო ძირითადად სამსახურიდან წასვლის მთავარი მიზეზი?

80 responses



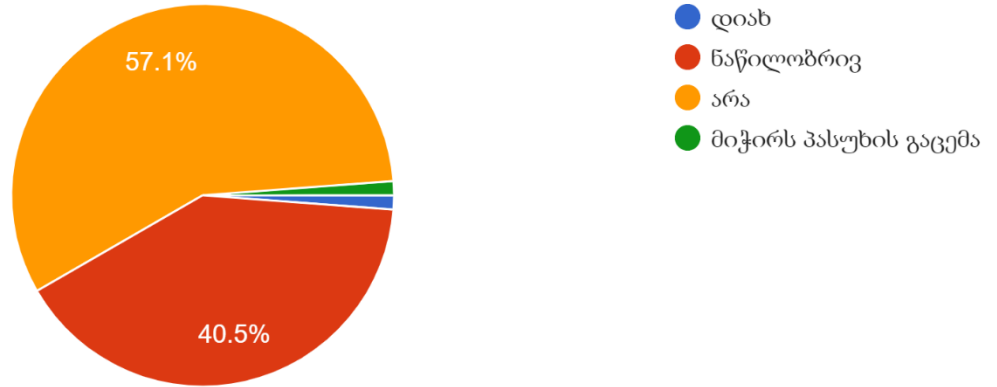
11.ყოფილხართ თუ არა კონფლიქტის მომსწრე სამსახურში:

83 responses



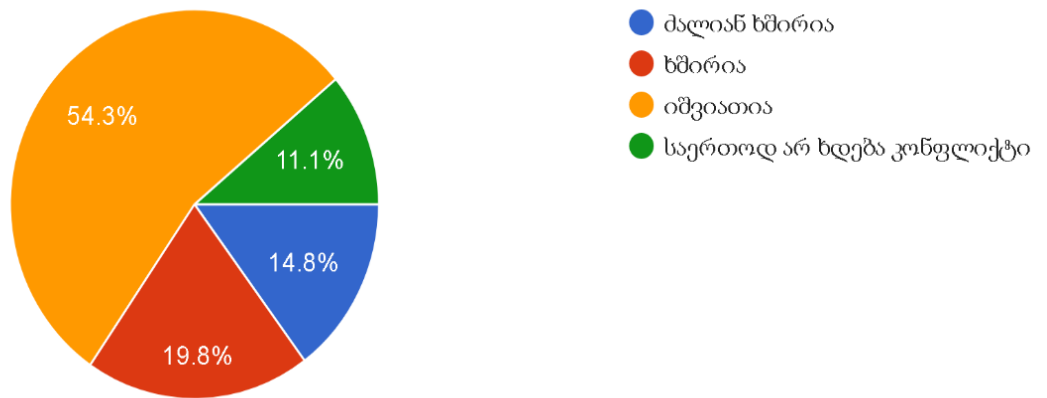
12. გიჭირთ თუ არა საერთო ენის გამონახვა თანამშრომლებთან:

84 responses



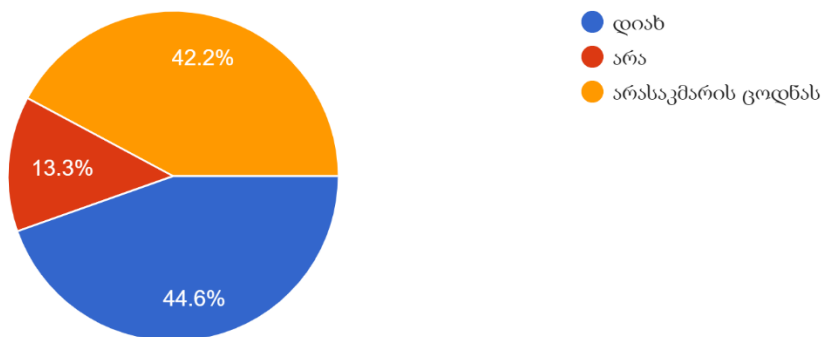
13. რამდენად ხშირია კონფლიქტური სიტუაცია თქვენს სამუშაო გარემოში?

81 responses



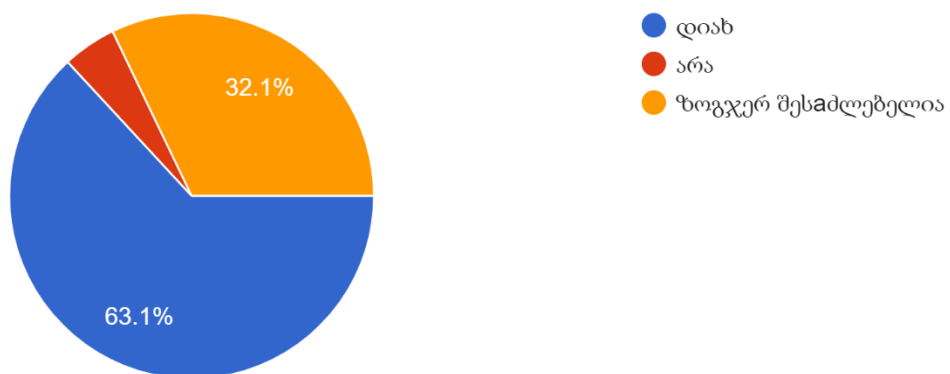
15..ფლობთ თუ არა ცოდნას როგორ უნდა გაუმკლავდეთ განსხვავებულ ადამიანებთან მუშაობის პროცესში წარმოქმნილ პრობლემებს?

83 responses



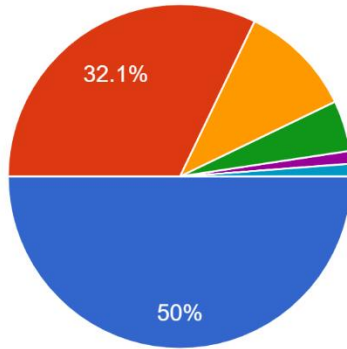
17.შესაძლოა თუ არა პიროვნებამ ზეგავლენა მოახდინოს ზოგად მდგომარეობაზე?

84 responses



18..თქვენი აზრით, ვინ უნდა შეუწყოს ხელი ორგანიზაციაში სასიამოვნო ატმოსფეროს შექმნას?

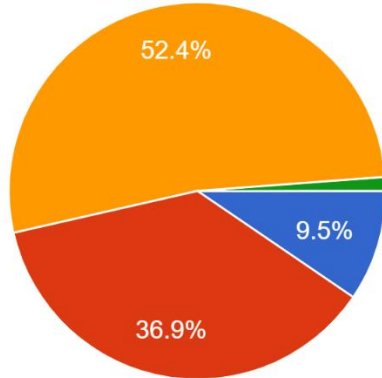
84 responses



- თანამშრომლებმა
- ხელმძღვანელებმა
- ადამიანური რესურსების განყოფილებამ
- მედიატორმა
- Meee :)
- იმ ადამიანებმა ვის შორისაც მოხდა კომფლიქტი პლიუს ხელმძღვანელობამ

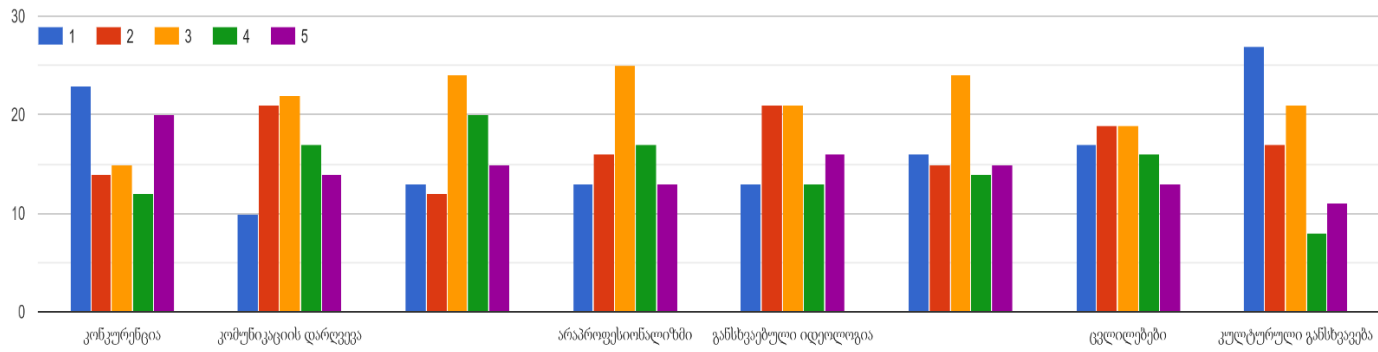
19..თქვენი აზრით მართვის რომელი სტილია ყველაზე ოპტიმალური?

84 responses



- ავტორიტარული
- ლიბერალური
- დემოკრატიული
- გააჩნია სიტუაციას

20. თქვენი აზრით, რა ფაქტორები მოქმედებს ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობაზე? (არსებობის შემთხვევაში შეაფასეთ 1-დან 5-მდე)



23. შეაფასეთ 1-დან 5-მდე რამდენად მოქმედებს ინოვაციები თქვენს შრომით ნაყოფიერების კოეფიციენტზე
84 responses

