

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



მარიამი მალრაძე

ორგანიზაციული კულტურის გამოწვევები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნატალია ხარაძე

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „ორგანიზაციული კულტურის გამოწვევები“ ეხება ორგანიზაციული კულტურის ზოგადი თეორიების საფუძველზე საქართველოში არსებული მდგომარეობის ანალიზს.

ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს და მართავს გუნდის წევრების ქცევას, მაგრამ მისი განმარტება საკმაოდ კომპლექსურია და არ არსებობს საყოველთაო შეთანხმება თუ კონკრეტულად რას ნიშნავს კორპორატიული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც თანამშრომლები უზიარებენ ერთმანეთს ცოდნასა და ვარაუდებს და ნაპოვნია შინაგანი ინტეგრაციის გზა. ეროვნული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე, შესაბამისად მნიშვნელოვანია, როგორც კორპორატიული კულტურის, ასევე ზოგადად კულტურის შესწავლა.

ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევის მიზანს წარმოადგენს, გავიგოთ შეესაბამება თუ არა ორგანიზაციის კულტურის ასპექტები თანამშრომელთა შეხედულებებს და საბოლოო ჯამში, ზემოქმედებს თუ არა კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა მომუშავეების კმაყოფილებაზე.

კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ანკეტირებული გამოკითხვა, რომელიც მოიცავდა დახურულ კითხვებს. მიღებული მასალა დამუშავდა SPSS პროგრამით და მოცემული მონაცემები გამოყენებულია ჰიპოთეზების დასამტკიცებლად.

Abstract

Master's thesis "Challenges of Organizational Culture" refers to the analysis of the situation in Georgia based on general theories of organizational culture.

Organizational culture influences and manages the behavior of the team members, but its explanation is quite complex and there is no universal, agreed definition of what the corporate culture means. Organizational culture arises when employees share knowledge and assumptions and find the way to internal integration. National culture has a significant impact on organizational culture and is therefore important as a study of corporate culture and general culture.

The purpose of the research presented in the paper is to understand whether the cultural aspects of the organization are consistent with the employees' views and eventually impact the organizational culture of the company at the satisfaction level of the company.

The received material was developed by the SPSS program and the data provided for approval of established hypotheses.

"Challenges of the organizational culture" represents master's thesis which refers on the analysis of the situation based on general theories of organizational culture, in Georgia.

Organizational culture influences and manages the behavior of the team members, but its explanation is quite complex and there is no universal, agreed definition and meaning of it. Organizational culture arises when employees share knowledge and assumptions, while find the way to internal integration. National culture has a significant impact on organizational culture and is therefore important as a study of corporate and general culture.

The purpose of the research presented in the thesis is to understand whether the cultural aspects of the organization are consistent with the employees' views and eventually impact on their satisfaction level.

The research was held on the bases of the closed-ended-questions method and received material was processed in the SPSS program in order to approve established hypotheses.

შინაარსი

ანოტაცია	Error! Bookmark not defined.
შესავალი	5
თავი 1. კულტურის არსი	8
1.1 კულტურის განმარტება.....	8
1.2 ეტიც და ემიც	11
თავი 2. ორგანიზაციული კულტურის არსი	15
2.1 ორგანიზაციული კულტურა	15
2.2 ორგანიზაციული კულტურის შემადგენლები.....	18
2.3 კულტურის განმტკიცება.....	20
2.4 ძლიერი, სუსტი, არაჯანსაღი და ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა	20
თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის ცნობილი თეორიები.....	22
3.1 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები	22
3.2 რეინოლდის თეორია	22
3.3 შეინის ორგანიზაციული კულტურის განზომილება	24
3.4 ჰოფსტედეს კულტურის მახასიათებლები	28
3.5 „კულტურული ბადე“	31
თავი 4. საქართველოში დასაქმებულ პირთა კვლევა ორგანიზაციული კულტურის ჭრილში	33
4.1 ჩატარებული კვლევის შესავალი	33
4.2 ზოგადი ანალიზი	34
4.3 კროსტაბულაციური ანალიზი გენდერულ ჭრილში	51
4.4 ჰიპოთეზების ფორმულირება და მათი დამტკიცება	66
დასკვნა	80
გამოყენებული ლიტერატურა.....	82
დანართი №1 (ჩატარებული კვლევის კითხვარი).....	84

შესავალი

კვლევითი პროექტის აქტუალურობა. ყველა ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიასა და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს და ა.შ. ამ ნორმებსა და სტანდარტებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს, ახალბედები ორგანიზაციის სრულფასოვანი წევრები რომ გახდნენ, ეს ნორმები და ღირებულებები უნდა გაიზიარონ და დამკვიდრებული ქცევის ნორმები აითვისონ. ამგვარად, ეს ღირებულებები “თაობიდან თაობას გადაეცემა”, შესაბამისად, ტრადიციის სახეს იღებს.

რამდენადაც მნიშვნელოვანია ჯანსაღი ორგანიზაციის შენარჩუნება, იმდენად საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობის გააზრება და შესწავლა. ეს თემა დროთა განმავლობაში უფრო აქტუალური ხდება და უფრო მეტი მენეჯერი ხვდება, რომ წარმატებული ბიზნესისთვის პირველ რიგში საჭიროა თანამშრომლების კმაყოფილების დონის ზრდა.

კვლევითი პროექტის მიზანი და ამოცანები. კვლევითი პროექტის მიზანია გაირკვეს თანამედროვე დროში ორგანიზაციული კულტურა რა გამოწვევების წინაშე დგას, როგორ რეაგირებს და რა ეტაპებს გადის იგი ცვლილებების გზაზე.

- რამდენად ახდენს გავლენას სხვადასხვა ფაქტორები თანამშრომლებზე გენდერულ და ასაკობრივ ჭრილში.
- რამდენად არის დამოკიდებული შესასრულებელი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე სხვადასხვა მოტივაციის საშუალებებზე.
- დამოკიდებულია თუ არა ზოგადი კმაყოფილების დონე ანაზღაურებაზე.
- უწევთ თუ არა თანამშრომლებს, სამსახურის გამო, თავიანთ შეხედულებებზე უარის თქმა.

კვლევითი პროექტის ობიექტი. კვლევითი პროექტის ობიექტია სხვადასხვა კომპანიებში დასაქმებული ადამიანების დამოკიდებულება სხვადასხვა ფაქტორებთან. რამდენად მნიშვნელოვანია მათთვის ჯანსაღ ორგანიზაციაში მუშაობა, ახდენს თუ არა შრომისუნარიანობის ზრდას სხვადასხვა მატერიალური თუ არამატერიალური მოტივატორები და რამდენად კმაყოფილნი არიან ამჟამინდელი სამუშაოთი.

კვლევითი პროექტის მეთოდოლოგიური ბაზა. კვლევითი პროექტი ეფუძნება ქართულ და უცხოურ ლიტერატურას. გამოყენებულია სახელმძღვანელოები და ინტერნეტით მოძიებული მასალები, გამოქვეყნებული პუბლიკაციები და სტატიები. კვლევა ჩატარებულია მთლიანად ჩემს მიერ, როგორც ანკეტის შედგენით, გამოკითხვით და კვლევის დამუშავებით SPSS პროგრამაში.

სამაგისტრო ნაშრომის სტრუქტურა. კვლევითი პროექტი მოიცავს 87 გვერდს. შედგება ოთხი თავისა და 15 პარაგრაფისაგან, თან ერთვის შესავალი, შინაარსის ნაწილი, კვლევითი ნაწილი, დასკვნა, გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა და დანართი.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე კვლევის მეცნიერული სიახლე შეგვიძლია ჩავთვალოთ, რომ არის მთლიანად კვლევის შედეგები, ვინაიდან მსგავსი კომპლექსური კვლევა ორ სხვადასხვა კომპანიის თანამშრომლებზე არ ჩატარებულა. შესაბამისად, მოცემული შედეგი საინტერესო იქნება, როგორც ამ დარგის სპეციალისტებისთვის, ასევე კომპანიის იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც პასუხს აგებენ ორგანიზაციული კულტურის ნორმების შემუშავებაში.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი და საინფორმაციო რესურსი. საქართველოში მოქმედი კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის შესწავლის მიზნით ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა დახურული კითხვებით, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო „ირაო“ და „ჯი პი აი ჰოლდინგის“ კომპანიის 100 თანამშრომელმა. სპეციალურად ამ კვლევისთვის მომზადდა კითხვარი, (იხ. დანართი №1). გამოკითხვა ჩატარდა პირისპირ, რესპოდენტებს დაურიგდათ კითხვარები. მაქსიმალურად შევეცადე სხვადასხვა ასაკისა და სქესის რესპოდენტები შემერჩია, რადგან კვლევა ყოფილიყო მრავალფეროვანი და თითოეულ ჯგუფზე მორგებული.

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ეტაპებად:

- **ჰიპოთეზების შემუშავება** - საწყის ეტაპზე მოხდა ჰიპოთეზების შემუშავება ორგანიზაციებში არსებულ სავარაუდო პრობლემებზე - რა ხარვეზები შეიძლება ქონდეს ორგანიზაციულ კულტურას, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი გავლენა თანამშრომლების მოტივაციაზე.
- **ჰიპოთეზის გადამოწმება** - კვლევის ჩატარებამდე, შედეგების ღირებულების და ხარისის ამაღლების მიზნით გადამოწმდა ხელმძღვანელთან.
- **კითხვარის მომზადება** - ჩვენს ჰიპოთეზაზე დაყრდნობით შემუშავდა კითხვარი, რომელიც დაგვეხმარება უკეთ გავიგოთ არსებული სიტუაციის შესახებ. ვინაიდან კითხვარში სავალდებულო კითხვას წარმოადგენდა ანაზღაურების რაოდენობა და სხვა დეტალები, არაეთიკურად მივიჩნიეთ სახელი და გვარის ველიც ჩამატება, მითუმეტეს იმის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნული ველი არ იყო საჭირო კვლევის შედეგების ანალიზისთვის.
- **გამოკითხვა** - უშუალოდ გამოკითხვა ჩატარდა ანკეტირების სახით, თითოეულ რესპოდენტს დაურიგდა ანკეტა დახურული კითხვებით. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვა ჩატარდა მათი სამუშაო ადგილიდან მოშორებით.
- **კვლევის შედეგების ანალიზი და ძირითადი დასკვნების გამოტანა** - ბოლო ეტაპზე გაანალიზდა კვლევის შედეგები და მიღებულ იქნა ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები საქართველოში მოქმედი კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც წარმოდგენილია და განხილულია ნაშრომში.

თავი 1. კულტურის არსი

1.1 კულტურის განმარტება

კულტურის კონკრეტული, ზუსტი განსაზღვრება ჯერ კიდევ არ არსებობს. ნებისმიერ ადამიანს შესაძლოა ქონდეს საკუთარი, განსხვავებული შეხედულებები მისი განსაზღვრისას.¹

„კულტურა არის ის, რაც განასხვავებს ადამიანების ერთ ჯგუფს მეორესგან“²

... ერთი ჯგუფის მიერ გაზიარებული დამოკიდებულების, ღირებულების, რწმენისა და ქცევის კომპლექტი, რომელიც განსხვავდება ჯგუფებსა და თაობებს შორის.³

ადამიანები ერთდროულად რამდენიმე ჯგუფთან არიან დაკავშირებულნი, შესაბამისად მათ უწყევთ შინაგანი მენტალური ბრძოლა,⁴ მაგალითად:

- რომელიმე ქვეყნის ეროვნება (ან ქვეყნების იმ შემთხვევაში თუ პიროვნება სხვადასხვა ქვეყანაში ცხოვრობს თავისი სიცოცხლის მანძილზე);
- რეგიონალური/ეთნიკური/რელიგიური/ენობრივი ჯგუფები;
- სქესი, იმის მიხედვით პიროვნება ქალია თუ კაცი;
- რომელ თაობას მიეკუთვნება, გამოყოფილია ბებიების და ბაბუების თაობა მშობლებისგან და შვილიშვილებისგან;
- როლური კატეგორია, მაგალითად მშობელი, ქალიშვილი/ვაჟი, მასწავლებელი, სტუდენტი;
- სოციალური კლასი

¹ Deal&Kennedy. (1982). In *Management: perspective and practice* (p. 108). New-york. (15-18)

² Hofstede, G. H. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations.*, 38-45.

³ Matsumoto, D. (1994). Cultural Influences on Research Methods and Statistics. In Matsumoto, *Cultural Influences on Research Methods and Statistics* (pp. 23-34). San francisco: Waveland Pr Inc. (35-39)

⁴ Hofstede, G. H. (1993). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Cornell: Cornell University. (16-18)

კულტურის შესახებ საუბრისას, როგორც წესი, ვფიქრობთ ადამიანებზე რომლებსაც აქვთ საერთო ფასეულობები. ეს ფასეულობები ეხება საერთო საქმიანობასა და შეხედულებებს ასევე გარკვეული მნიშვნელობის მქონე სისტემებს ხალხთა მართვასა და ძირეულ მიმართულებებზე. ბოლო 30 წლის განმავლობაში ჩატარებული კულტურული კვლევის მრავალფეროვნებაში წარმოიქმნა ორგანიზაციული კულტურის განსაზღვრების ფართო სპექტრი და ამ განმარტებების უმეტესობა დაკავშირებულია ერთმანეთთან საერთო მნიშვნელობით, ინტერპრეტაციით, ღირებულებებითა და ნორმებით.

მოცემულია ის 7 მახასიათებელი, რომელიც გვადლევს კულტურის სრულყოფილ განმარტებას.⁵

1. კულტურა არის ფენომენი, რომელიც შეუძლებელია ვრცელდებოდეს მცირე, განკერძოებულ ჯგუფებზე. კულტურა მოიცავს ინდივილულთა დიდ ჯგუფებს, მთლიანად.
2. კულტურა ისტორიულად არის დაკავშირებული; ეს არის ფართო ფენომენი და გადმოცემულია ტრადიციებისა და წეს-ჩვეულებების მეშვეობით.
3. კულტურა ინერტულია და იშვიათად იცვლება; ხალხი, როგორც წესი, ინარჩუნებს არსებულ ღირებულებებსა და ტრადიციებს.
4. კულტურას ქმნის საზოგადოება. ის ადამიანის პროდუქტია და გაზიარებულია სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლების მიერ. განსხვავებული ჯგუფები ქმნიან განსხვავებულ კულტურებს.
5. კულტურა არის ხისტი, ბუნდოვანი და რთული რომ განსაზღვრო; იგი ჭეშმარიტად ხარისხიანია და არ იძლევა ადვილად გაზომვისა და კლასიფიკაციის საშუალებას.
6. ტერმინები, როგორცაა "მითი", "რიტუალი", "სიმბოლოები" საყოველთაოდ გამოიყენება რათა განიმარტოს კულტურის არსი.

⁵ Hofstede, G. H. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations.*, 38-45.

7. კულტურა ყველაზე ხშირად ეხმიანება აზროვნებას, ფასეულობებსა და ღირებულებებს ვიდრე კონკრეტულ, ობიექტურ და უფრო თვალსაჩინო ორგანიზაციულ ნაწილს.

შესაბამისად, კულტურა არ ეხება სოციალურ სტრუქტურებსა და კონკრეტულ ქცევებს, განსხვავებით ფსიქიკური მოვლენებისგან, როგორც არის კონკრეტულ ჯგუფში ინდივიდუალური პირების აზროვნებისა და რეალობის აღქმის თავისებურებები და მათი გავლენის მსგავსება ან/და განსხვავებულება ჯგუფის დანარჩენი წევრებისგან (ოკუპაციები, ტომები და სხვ.). კულტურა ეხება თუ რა დგას ამ ყველაფრის უკან და მართავს ქცევას, როგორც ასეთი.⁶

როგორც ვხედავთ, კულტურა გადარჩენის საკმაოდ ძლიერი იარაღია, თუმცა, ამასთან, იგი გამუდმებით განიცდის ცვლილებებს და შესაძლებელია სულ გაქრეს, რადგან არსებობს მხოლოდ ადამიანების გონებაში. ენა, სახელმწიფოები, შენობები და ადამიანის ხელით შექმნილი სხვა საგნები თუ მოვლენები მხოლოდ კულტურის შედეგია. თავისთავად ისინი კულტურას არ წარმოადგენენ.

თითქმის ყველა სოციალურ დაჯგუფებას, ადამიანთა გარკვეულ ერთობლიობას გააჩნია საკუთარი კულტურა. პირველ რიგში, რა თქმა უნდა, გვახსენდება ეროვნული კულტურა - ყველა ეროვნებისთვის, ქვეყნისთვის დამახასიათებელი, გარკვეულწილად უნიკალური კულტურა, რომელიც თავის თავში კიდევ უამრავ სხვადასხვა ტიპის სუბკულტურას მოიაზრებს. სწორედ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სუბკულტურად არის მიჩნეული ორგანიზაციული კულტურა.

სმირკიჩმა ორგანიზება გაუწია კულტურულ კვლევას ორი ფართო მიმართულებით. პირველი კულტურა როგორც ცვალებადი, ხოლო მეორე, როგორც ძირეული მეტაფორა. კვლევები ცვალებადი მიმართულების მიხედვით ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავს ნებისმიერ აქტივად, რომელიც ამ ორგანიზაციას აქვს. ხოლო მეორე - ძირეული მეტაფორა, განიხილავს კულტურას როგორც თავად ორგანიზაციას. აქ ორგანიზაციები წარმოადგენენ კულტურებს (ისევე, როგორც სისტემებს, მანქანებს, ორგანიზმებს და ა.შ.): ორგანიზაციები არიან სისტემები, რომლებიც იქმნებიან და გამოიყენებიან სხვადასხვა მნიშვნელობით. თანმიმდევრულობის განცდა ან მიღწეული

⁶ ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი. (14-18)

თანხმობა აუცილებელია ორგანიზებულ საქმიანობაში, რათა ინტერაქცია მოხდეს მუდმივი ინტერპრეტაციის. ⁷

1.2 ეტიც და ემიც

ჯგუფის მიერ შემუშავებული და გაზიარებული მოგვარების გზები, რომლებიც ეხება გარე ადაპტაციას და შიგა ინტეგრაციას, ითვლება სწორად მთლიანი ორგანიზაციის წევრების მიერ და ყოველი ახალი წევრი ამ ორგანიზაციისა, ვალდებულია ისწავლოს რა არის სწორი და როგორ გადაჭრას პრობლემები ორგანიზაციის შიგნით. ⁸

სხვადასხვა კულტურა სამყაროს განსხვავებულ ინტერპრეტაციას ახდენს. მეცნიერების აზრით, ამ კოგნიტურ განსხვავებებს შესაძლოა ფუნდამენტური მიზეზები ჰქონდეს.

დღევანდელ სოციალური მეცნიერებებში, განსაკუთრებით კი იმ სფეროებში, რომელიც კულტურას ეხება, მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ბუნებრივი, ფსიქოლოგიური და სოციალური მექანიზმების ფუნქციონირებაც კი კულტურის გავლენას ემორჩილება.

ჩვენ ვსაუბრობთ კულტურის საკვლევ მიდგომებზე - ეტიც და ემიც. ასე ეწოდება იმ მეცნიერულ მიდგომებს, რომელთა პოზიციიდანაც შეისწავლიან კულტურას.

სხვადასხვა კულტურა სამყაროს განსხვავებულ ინტერპრეტაციას ახდენს. მეცნიერების აზრით, ამ კოგნიტურ განსხვავებებს შესაძლოა ფუნდამენტური მიზეზები ჰქონდეს. ⁹

ი.კონის აღნიშვნით, ახსნისა და გაგების ძველი ფილოსოფიური პოზიცია თანამედროვე ეთნოლოგიაში ფორმულირებულია, როგორც ეთიკური (ეტიც) და ემიკური (ემიც) მიდგომების დაპირისპირება. ეტიც მოიაზრებს გარეს, ობიექტურს, ხოლო ემიც – შიდას, სუბიექტურს. ტერმინთა ავტორი გახლავთ ლინგვისტი კ. პაიკი, რომელმაც ეს ორი ტერმინი შექმნა ლინგვისტური ცნებების – ფონეტიკურის და ფონემიკურის ანალოგიით. ლინგვისტიკაში ფონეტიკური ანალიზით სწავლობენ მეტყველების ბგერების წარმოთქმის მატერიალურ, სხეულებრივ წანამძღვრებს (ანუ იმ ბგერებს, რომლებიც ყველა ენაშია); ფონემიკა კი შეისწავლის იმ წესებს, რომლის საშუალებითაც

⁷ Smircich, L. (1995). *Critical perspectives on organization and management*. New-york: Dartmouth Pub Co. (11-13)

⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.* Massachusetts: Jossey-Bass. (45-46)

⁹ Pike, K. L. (1960). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. Glendale: Summer Institute of Linguistics. (22-24)

ენის მატარებელი განსაზღვრავს ბგერათა აზრს (ანუ ერთი ენისთვის სპეციფიკურ ბგერებს).

აქედან მოყოლებული, ყველა ჰუმანიტარულ მეცნიერებაში ემიც-ურს უწოდებენ მოვლენის შესწავლაში კულტურულ-სპეციფიურ მიდგომას, ხოლო ეტიც-ურს – შესასწავლი მოვლენის ასახსნელად უნივერსალურ მიდგომას.¹⁰

არსებობს ორი გზა იმისა, რომ გამოვავლინოთ ინდივიდის და ჯგუფის მენტალობა:

1. ქცევაზე დაკვირვება, რომელშიც ხალხის ადათ-წესები ვლინდება;
2. ჯგუფის წევრებს ვთხოვთ თავიანთი თავი გამოხატონ არა საქციელით, არამედ სიტყვებით.

მკვლევარის როლი ისაა, რომ ამ დამოკიდებულებებისა და ვერბალური გამოხატვის ინტერპრეტაცია გააკეთოს და ამის საფუძველზე აღწეროს, ახსნას და იწინასწარმეტყველოს.

ფრანგი სოციოლოგი ა. მენდრა აღნიშნავს, რომ სოციოლოგთა შორის ამ საქმეში ორი ტენდენცია აღინიშნება:

1. ეთნოლოგთა აზრით, არსებითი ის კი არაა, ხალხი რას ლაპარაკობს, არამედ ის-როგორ ცხოვრობს.
2. სოციალურ ფსიქოლოგთა აზრით, საკმარისია დასვა სწორი შეკითხვა და მივიღებთ გასაანალიზებლად და საინტერპრეტაციოდ ვარგის პასუხებს.

კროსკულტურულ კვლევებში უფრო მეტად ეტიც - ურ მიდგომას მიმართავენ, რაც გულისხმობს:

1. ორი ან მეტი კულტურის შესწავლას;
2. კულტურებს შორის მსგავსება-განსხვავებების ასახსნელად ანალიზისთვის კულტურის ზეგავლენისგან თავისუფალ ერთეულებს ირჩევენ;
3. მკვლევარი გარე დამკვირვებლის პოზიციაზე დგას და კულტურისგან დისტანცირებულია

¹⁰ Barness, B., & Bloor, D. (1980). *Relativism, Rationalism and the Sociology of Knowledge*. MIT Press, 21-27.

4. კვლევის სტრუქტურა და ჰიპოთეზები მკვლევარის მიერ წინასწარ ყალიბდება. გამოიყენება ობიექტური მეთოდები- კითხვარები, ე.წ. თავისუფალ პასუხთა ფორმატი, როცა რესპონდენტები მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოწერენ რამდენიმე პიროვნულ მახასიათებელს.¹¹

მკვლევარები ხშირად იყენებენ სტანდარტიზებულ ინტერვიუებს და ფსიქოლოგიურ ტესტებს, მაგრამ ხშირია, როდესაც ისინი უშვებენ უხეშ სუბიექტურ შეცდომებს ინტერპრეტაციის დროს. ბევრი კულტურანთროპოლოგი უკიდურესად უარყოფითად ეკიდება შედარებით კვლევებს, რადგან შეუძლებლად მიაჩნიათ შესადარებლად ადეკვატური მაჩვენებლების პოვნა. შედარებითი კვლევების უმრავლესობაში საქმე გვაქვს ფსევდოეთიკურ მიდგომასთან, რადგან თვით მკვლევრები ვერ თავისუფლდებიან თავიანთი კულტურის სააზროვნო სქემებისგან, და ამიტომ მათ მიერ კონსტრუირებული კატეგორიები გავლენებისგან სულაც არაა თავისუფალი. ჩვეულებრივ, ევროპულ-ამერიკული კულტურის სპეციფიკა ზედ ედება სხვა კულტურების ფენომენებს ყოველდღიურობაში.¹² ამის მრავალი მაგალითი არსებობს.

მაგალითად, სიტყვა გეიშა ევროპელისთვის მსუბუქი ყოფაქცევის ქალის ასოციაციას აღძრავს; მისი ეტიმ – ური მნიშვნელობის გაგება კი მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როცა გეიშას კულტურულ-სპეციფიკურ სემანტიკას ანუ ემიც-ურ მნიშვნელობას გებულობ. იაპონიაში გეიშას სემანტიკა მოიცავს განსაკუთრებულ თავისებურებებს: მას იშვიათი ინტელექტუალური უნარები და გამოცდილება გააჩნია, ამიტომ საუკეთესოა არა ქორფა და ტურფა, არამედ დიდი ტალანტის, ნიჭიერების და გამოცდილების გამო. ტრიანდისის თქმით, ევროპულ კულტურაში შუა საუკუნეების ფეოდალთა კარზე ამ ფუნქციას ჯამბაზები ასრულებდნენ.

ემიკურზე დაფუძნებული ანთროპოლოგიის კვლევის საგანია ადამიანის შინაგან სამყაროსა და კულტურულ ცვლადებს შორის სისტემატური კავშირების გამოვლენა. შედარებები სხვა კულტურებთან კეთდება მხოლოდ კონკრეტული კულტურის შესწავლის შემდეგ.

¹¹ Pike, K. L. (1960). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. Glendale: Summer Institute of Linguistics. (23-26)

¹² Triandis, H. C. (1994). Industrial and Organizational Psychology. *International association for cross-cultural psychology*, 20-21.

ემიკური მიდგომის ძირითადი თავისებურებები, რომელიც კულტურის რომელიმე კომპონენტს შეისწავლის:

1. შეისწავლება მხოლოდ ერთი კულტურა იმ მისწრაფებით, რომ გაიგონ;
2. გამოიყენება კულტურისთვის სპეციფიკური ანალიზის ერთეულები და კულტურის მატარებელთა ტერმინები; ამ პოზიციიდან დაწერილი წიგნები, როგორც წესი, ასევე მოიცავს შესასწავლი კულტურის ენის ძირითად ცნებათა ლექსიკონს;
3. კულტურის ნებისმიერი ელემენტები შეისწავლება სისტემის შიგნიდან, მონაწილის თვალთახედვით; ეს პროცესი თვითონ მკვლევარსაც ცვლის;
4. მკვლევარმა წინასწარ არ იცის, ანალიზის რომელ ერთეულებს გამოიყენებს – კვლევის სტრუქტურა თანდათან ყალიბდება.

დისკუსიებით გამოიკვეთა ძირითადი მიმართულება, რომლის მიხედვით, ბაზისური პროცესები და პრინციპები უნივერსალურობის ტენდენციას ამჟღავნებს, ხოლო თეორიულ კონცეპტებს ისევე, როგორც პიროვნულ ატრიბუტებს, ქცევით მოდელს, ნორმებს, განწყობებს და ღირებულებებს, ინდიგენური საფუძველი აქვთ. ემპირიული კულტურის კვლევის საუკეთესო მეთოდებია ღია ინტერვიუ და დაკვირვება. მკვლევარებმა რამდენიმე ცდა ჩაატარეს ხარისხობრივი კვლევის მხარდასაჭერად და რაოდენობრივი კულტურის გამოყენების საწინააღმდეგოდ. *„ორგანიზაციული კულტურის კვლევაში ხარისხობრივი მეთოდების გამოყენების საფუძველია კულტურის სიღრმისეული ცოდნის სურვილი“*.¹³

¹³ Schein, E. (1992). Organizational Psychology, 3d ed. In *Organizational Psychology, 3d ed* (pp. 25). Cambridge. (23-25)

თავი 2. ორგანიზაციული კულტურის არსი

2.1 ორგანიზაციული კულტურა

დღეს სწრაფად ცვალებადი ბიზნეს-გარემო ორგანიზაციებისგან ითხოვს მუდმივ ცვლილებებს და ადაპტაციას შეცვლილ პირობებთან. გარემოს სწრაფი ცვალებადობა წარმოადგენს ურთულეს პრობლემას ორგანიზაციებისთვის. კომპანიაში არსებული სტრუქტურების ან სტრატეგიების ცვლილება არ არის მარტივი, თუმცა ადაპტაცია მხოლოდ მათ არ ეხებათ, მნიშვნელოვანია ასევე ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება გარემოს შესაბამისად.

თითოეულ ფირმას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა. *„ორგანიზაციული კულტურა ეხება საერთო მოსაზრებების, ღირებულებებისა და შეხედულებების სისტემას, რომელიც აჩვენებს ადამიანებს თუ რომელია შესაბამისი და შეუსაბამო ქცევა“¹⁴*. ეს ტერმინი პოპულარული გახდა 1980-იან წლებში, როდესაც პეტერსისა და ვათერმანის წიგნში „ბრწყინვალეების ძიებაში“ _ში წარმოდგენილი იყო არგუმენტი, რომ *„კომპანიის წარმატება შესაძლოა დაკავშირებული ყოფილიყო ორგანიზაციულ კულტურასთან.“¹⁵*

ტერმინის „ორგანიზაციული კულტურის“ გამოყენება ორგანიზაციულ ანალიზში სისტემატურად დაიწყო 1970-იანი წლის ბოლოსა და 1980-იანი წლების დასაწყისში. 1980-1990 _იან წლებში ორგანიზაციული კულტურა განიხილებოდა, როგორც წარმატების უმთავრეს, ერთადერთ გასაღებად. აღნიშნული გადაჭარბებული შეხედულება დროთა განმავლობაში შეიცვალა, თუმცა მთავარ ასპექტებს, როგორცაა მოტივაცია და ვალდებულებები, პრიორიტეტები და რესურსების ოპტიმალური გადანაწილება, კონკურენტული უპირატესობები და ორგანიზაციული ცვლილებები, დღემდე წარმატების საკვანძო ფაქტორად მიიჩნევენ. მთავარია გვესმოდეს, რომ კორპორაციულ კულტურას შეუძლია, როგორც გაგვიმარტივოს სტრატეგიის

¹⁴ Heracleous, L., & Langham, B. (1996). *Strategic change and organizational culture*. Chicago: Elsevier Ltd. (11-13)

¹⁵ Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New-York: Harper & Row. (19-25)

რეალიზაციის პროცესები, ასევე პირიქით, გაართულოს და ზოგ შემთხვევაში ხელიც კი შეუშალოს მას.

ორგანიზაციული კულტურა მიუთითებს ორგანიზაციის წევრებს როგორ მოიქცნენ. იგი მოიცავს ტრადიციებს, ღირებულებებს, რიტუალებს და სხვა, რომლებიც ფირმის დაარსებასთან ერთად ყალიბდებოდა და ადაპტირდებოდა გარემოსთან. ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება იყოს ინოვაციური, კონსერვატიული, ადაპტური, დემოკრატიული და ა.შ.¹⁶

თითოეულ კორპორაციას გააჩნია საკუთარი, ინდივიდუალური კულტურა, რომელიც გამოიხატება სხვადასხვა დეტალებში: მაგალითად, მისალმების ფორმაში, წახალისებაში ან პირიქით დასჯაში, უფროსსა და ქვეითს შორის ურთიერთობაში, დაწინაურების ფორმაში, მოტივირების საშუალებების რაობაში და ა.შ. ამ ნორმებსა და სტანდარტებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს, ახალბედები ორგანიზაციის სრულფასოვანი წევრები რომ გახდნენ, ეს ნორმები და ღირებულებები უნდა გაიზიარონ და დამკვიდრებული ქცევის ნორმები აითვისონ. ამგვარად, ეს ღირებულებები “თაობიდან თაობას” გადაეცემა, შესაბამისად, ტრადიციის სახეს იღებს. ორგანიზაციული კულტურის კონცეფცია გარკვეულწილად ეფუძნება დაკვირვებებს, რომელთა მიხედვით ზოგიერთ ქვეყანაში ორგანიზაციებს წარმოების უკეთესი მაჩვენებლები აქვთ, ვიდრე სხვა ქვეყნებში. მაგალითად, 1970-იან წლებში იაპონური ბიზნესის ფენომენალურმა წარმატებამ და აშშ-ში წარმოების შესამჩნევმა შემცირებამ ბიძგი მისცა მკვლევარებს, ხელახლა შეესწავლათ და გამოეკვლიათ ორგანიზაციული მენეჯმენტის საკითხი. სწორედ ამ პერიოდში ოუჩიმ (Ouchi, 1981)¹⁷, პიტერსმა და უოტერმენმა (Peters & Waterman, 1982)¹⁸, დილმა და კენედიმ (Deal & Kennedy, 1982)¹⁹ გამოიძიეს თუ რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ კულტურას ბიზნესის წარმატებაში. მათმა ნაშრომებმა დიდი პოპულარობა მოიპოვა, ხოლო ორგანიზაციული კულტურის ცნება უკვე ხშირად განიხილებოდა სხვადასხვა ბიზნეს ლიტერატურაში და

¹⁶ ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი. (24-28)

¹⁷ Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Los Angeles: Addison-Wesley. (45-47)

¹⁸ Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New-York: Harper & Row. (17-19)

¹⁹ Deal & Kennedy. (1982). In *Management: perspective and practice* (p. 108). New-york.

მოიაზრებოდა, როგორც ბიზნესის ერთ-ერთი ეფექტური იარაღი მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და შენარჩუნებისთვის. 80-იანი წლებიდან უკვე გაჩნდა ტენდენცია იმისა, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიები ჩათვლილიყო მთლიანობაში უფრო ეფექტურ, წარმატებულ ორგანიზაციებად. ორგანიზაციული კულტურა უკვე განიხილებოდა, როგორც ერთ-ერთი ასპექტი, რომლის სწორი მართვა განაპირობებდა ბიზნესის გაუმჯობესებას, განვითარებასა და კომპანიის მიერ თავის საქმიანობაში წარმატების მიღწევას.

დღეს კორპორატიული კულტურა უკვე მნიშვნელოვანი თემაა არა მარტო ორგანიზაციულ მეცნიერებებში, არამედ პრაქტიკულ მენეჯმენტში და ბიზნესშიც. ამის ერთ-ერთი მიზეზი ისაა, რომ ორგანიზაციულ კულტურას აქვს პოტენციური გავლენა მოახდინოს კორპორაციაზე ზოგადად და მასში მომუშავე ადამიანებზე. სმირჩის მიხედვით, ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ადრეული მკვლევარებიც კი (მათ შორის დიალი და კენედი, ოუჩი და სხვა) აღნიშნავდნენ, რომ *„ორგანიზაციული კულტურა ზემოქმედებს ორგანიზაციის ისეთ ასპექტებზე, როგორცაა პროდუქტიულობა, სამუშაოს შესრულება, ორგანიზაციისადმი თანამშრომელთა ერთგულება და ლოიალურობა, თანამშრომელთა თავდაჯერებულობა და შრომითი ეთიკა.“*²⁰ მსგავსად ამისა, უფრო თანამედროვე მკვლევარები კიდევ ერთხელ მიუთითებენ, რომ *„ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, მისი თანამშრომლების ქცევებზე და მოტივაციაზე, რაც, თავის მხრივ, ზემოქმედებს ორგანიზაციის ფინანსური თვალსაზრისით წარმატებულ საქმიანობაზე.“*²¹ მრავალმა კვლევამ აჩვენა, რომ არსებობს პირდაპირი კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობას, მის ფინანსურ მომგებიანობასა და კონკრეტული ორგანიზაციის კულტურას შორის. ჰეთჩი²² აღნიშნავს, რომ როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს ერთი საერთო, ყველას მიერ გაზიარებული კულტურა, იგი პოზიტიურ გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობაზე, რადგან ორგანიზაციის ყველა წევრი

²⁰ Smircich, L. (1995). *Critical perspectives on organization and management*. New-york: Dartmouth Pub Co. (23-26)

²¹ Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Addison-Wesley. (45-48)

²² Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press (65-67)

მუშაობს საერთო ღირებულებებსა და რწმენებზე დაყრდნობით. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად არის ორგანიზაციაში საერთო მიზნები, ღირებულებები და ფასეულობები, მით უფრო კოორდინირებულ მთლიანობას წარმოადგენს ორგანიზაცია, უფრო სწრაფად და ეფექტურად ხდება გადაწყვეტილებების მიღება და შედეგად განხორციელებული აქტივობები გაცილებით წარმატებულია.

2.2 ორგანიზაციული კულტურის შემადგენლები

ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებს შიდა გარემოში არსებული მრავალი ფაქტორი. მისი საფუძველია კომპანიაში არსებული ფილოსოფია და მრწამსები, რომლებიც აღწერენ თუ რატომ მოქმედებს კომპანია არსებული სახით. მისი კულტურა ვლინდება თანამშრომლების შეხედულებებში და ბიზნესის პრინციპებში, რომლებიც დეკლარირებულია ხელმძღვანელების მიერ. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილებია: ეთიკა, პოლიტიკა, ატმოსფერო, რომელიც არის კომპანიაში და ა.შ. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ზოგიერთი მათგანი მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, ზოგ შემთხვევაში არ არის.

ის რწმენები და მეთოდები, რომლებიც ორგანიზაციულ კულტურაში წარმოიქმნა, სათავეს იღებს სხვადასხვა წყაროდან. ესენია : თანამშრომლები, რომლებმაც მოიპოვეს ავტორიტეტი, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები. იგი შეიძლება გავრცელდეს, როგორც ზემოდან ქვემოთ, ასევე ქვემოდან ზემოთაც.

ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი ფასეულობისგან. ესენია

საერთო ფასეულობები - იგი გვევლინება ორგანიზაციული კულტურის საფუძვლად, და განსაზღვრავს რა არის მთავარი. ნებისმიერი ორგანიზაციის წევრს შეუძლია დაასახელოს ფასეულობები, რომლებიც ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია, რადგანაც იგი ყველა წევრის მიერ არის აღიარებული.. ფასეულობებს მიეკუთვნება: საკვანძო აქტივები, საქმიანობის შედეგები, მენეჯმენტის სტილი, მიზანი.

ქცევის ნორმები - თითოეული ორგანიზაციული კულტურა განსხვავდება სხვებისგან მისთვის დამახასიათებელი ქცევის ნორმებით, რომლებიც გავლენას ახდენს

ორგანიზაციის ყველა წევრის ქცევაზე. კარგად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები, რომელსაც იზიარებს ყველა თანამშრომელი, ეფექტურად მოქმედებს კომპანიის პროცესებზე. არსებობს ქცევის ორი მახასიათებელი: ინტენსიურობა - მოსალოდნელ შედეგებთან თანხმობა/უარყოფის დონე და მეორე- კონსენსუსი ანუ შეთანხმებულობა და აღიარება.

სიმბოლოები და სიმბოლური ქმედებები - კორპორატიული კულტურა ვითარდება სიმბოლოების და სიმბოლური ქმედებების მეშვეობით. არსებულის ჩამონათვალი საკმაოდ დიდია და შესაბამისად მოცემულია რამდენიმე მნიშვნელობა:

მისია და მართვის სტილი - კომპანიის ზოგადი მართვის სტილი და ჩამოყალიბებული მისია.

გმირები - კომპანიაში გმირებს წარმოადგენენ ის პირები, რომელთა მიერაც ხდება ზოგადი ფასეულობების და ნორმების დაცვა და ახალ თანამშრომლებზე გადაცემა. ისინი, რომლებიც წარმოადგენენ პერსონალისთვის მისაბამ ადამიანებს.

რიტუალები - რიტუალები საკმაოდ მნიშვნელოვანია და იგი მოიცავს, როგორც სამსახურში აყვანის ცერემონიას, ასევე მისაღების წესებს, შექება-დასჯას და ა.შ. შესაბამისად მისი მკაფიოდ ჩამოყალიბება და ზედმიწევნით დაცვა საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

კომპანიამ ფასეულობებისა და ეთიკის პრინციპების ორგანიზაციულ კულტურაში ჩანერგვა სისტემატურად უნდა მოახდინოს. ამისათვის საჭიროა გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- ფასეულობების და ეთიკის ნორმების სწავლება პერსონალისთვის
- კორპორატიული კულტურის პრინციპების დანერგვაში მონაწილეობა უნდა მიიღოს ყველა ტოპ-მენეჯერმა.
- თანამშრომლებს უნდა განუმარტონ მოთხოვნილი ქცევის ნორმები და აუხსნან თუ რატომ ითხოვენ ასე.
- თანამშრომლებთან ერთად, ხელმძღვანელებმაც უნდა შეასრულონ ნორმები, ეთიკური პრინციპები და ა.შ

2.3 კულტურის განმტკიცება

ხელმძღვანელების მიერ კულტურის პრინციპების ჩამოყალიბების შემდეგ იწყება მეორე ეტაპი- განმტკიცება. ამისათვის, პირველ რიგში აუცილებელია ისეთი თანამშრომლების აყვანა სამსახურში, რომელთა პიროვნული თვისებები, შეხედულებები და უნარები შეესაბამება კომპანიას.

ყველაზე მდგრადი კულტურაც კი არ არის სტატიკური, იგი იცვლება დროთა განმავლობაში, შიდა კრიზისების, ახალი პრობლემების, ტექნოლოგიების განვითარების ეტაპობრივად. ასევე მნიშვნელოვანია ბიზნესის ახალი სახეების ათვისება და გეოგრაფიული ექსპანსია, რაც თავისთავად ზრდის გეოგრაფიული გავრცელების არეალს და აჩქარებს კულტურაში მიმდინარე ცვლილებებს. დღეისათვის, კულტურაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს გლობალიზაცია და ინტერნეტი.

2.4 ძლიერი, სუსტი, არაჯანსაღი და ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა

სხვადასხვა კომპანიებში ორგანიზაციულ კულტურას სხვადასხვა გავლენა აქვს. ზოგიერთ კომპანიაში იგი ძლიერი კულტურაა და გვევლინება საქმიანობის ბირთვად, სხვაგან კი სუსტი და ძირითადი საკითხების გადაწყვეტისას არ გამოდგება. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიებს გააჩნიათ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები და პრინციპები, რომელთაც დიდი ხნის მანძილზე ნერგავდნენ. მის ჩამოყალიბებას განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები:

1. ძლიერი ლიდერის არსებობა, რომელიც ამკვიდრებს ფასეულობებს, ისე რომ მისაღები იყოს ყველა თანამშრომლისთვის;
2. არსებული ტრადიციების დაცვა, რომელიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გადაწყვეტილების მიღებისას;
3. თანამშრომლებზე ზრუნვა;
4. კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
5. მემკვიდრეობითობა და ა.შ

სუსტი კორპორატიული კულტურის მთავარი ნიშნებია: ბევრი სუბკულტურის არსებობა, საერთო ტრადიციების, რიტუალებისა და ნორმების არარსებობა, შეკრულობის დაბალი დონე და ქვედანაყოფებს შორის სუსტი კავშირი. ამ შემთხვევაში, თანამშრომლობის მიერ ორგანიზაციული კულტურა აღიქმება სამუშაოს ნაწილად, რომელსაც აღიარებენ მხოლოდ სამსახურის გამო და მას არ ეთანხმებიან შინაგანად. ხელმძღვანელის მხრიდანაც არ ხდება კულტურის მხარდაჭერა და შესაბამისად, სუსტი ორგანიზაციული კულტურა, საბოლოო ჯამში, აზარალებს კომპანიას.

რიგ შემთხვევებში, ორგანიზაციული კულტურა იღებს ისეთ სახეს, რომ კომპანიის საერთო მწარმოებლურობას აზარალებს, ასეთ კულტურას არაჯანსაღ კულტურას უწოდებენ და მისი ერთ-ერთი დამახასიათებელი თვისება გარემოს პოლიტიზირებაა. იგი ხდება მაშინ, როდესაც მენეჯერები ერთმანეთს უპირისპირდებიან და ამ დროს კომპანიის მიზნები მეორეხარისხოვანი ხდება.

სწრაფად ცვლად გარემოში, მნიშვნელოვან აქტივად ადაპტური კორპორატიული კულტურა ჩნდება. დინამიურ გარემოში მოქმედ კომპანიებს სურთ, რომ თავიანთი გარემო დიდი ხნის განმავლობაში შეინარჩუნონ სტაბილურად, მაგრამ ახლანდელ დროში, როდესაც მოვლენები სწრაფად იცვლება, საჭირო გახდა ადაპტური კულტურა. ასეთი კულტურის დროს, თანამშრომლებს ეჭვი არ ეპარებათ ეჭვი, რომ გადალახავენ ნებისმიერ სირთულეს და შესაძლებლობების რეალიზებას მოახდენენ. ასეთი კომპანიები აქტიურ პოზიციებს იკავებენ პრობლემების გადაჭრაში და გადაწყვეტილებების მიღებაში. მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი ადაპტურსა და სხვა კულტურებს შორის არის ის, რომ ამ შემთხვევაში, მენეჯერები ითვალისწინებენ ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესებს.²³

²³ რამიშვილი, ბ. (2019, ივნისი 10). *სტრატეგიული მენეჯმენტი*. Retrieved from <http://old.press.tsu.ge>:
<http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>

თავი 3. ორგანიზაციული კულტურის თეორიები

3.1 ორგანიზაციული კულტურის განზომილებები

ედგარ შეინი, ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და ავტორიტეტული თეორიტიკოსი ორგანიზაციული კულტურის კვლევის სფეროში, აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციული კულტურის განმარტება უნდა იყოს რაც შეიძლება ზოგადი, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება კულტურიდან გამორიცხოს ისეთი ფაქტორები, ასპექტები, რომლებიც რეალურად მისი განუყოფელი ნაწილია.²⁴ ორგანიზაციული კულტურის შეინისეული განმარტება შემდეგნაირად ჟღერს: „გაზიარებული ძირითადი დაშვებების პატერნი, რომელიც ჯგუფმა დაისწავლა პრობლემების გადაჭრის პროცესში და რომელმაც იმდენად კარგად, ეფექტურად იმუშავა, რომ ჯგუფის წევრების მიერ ვალიდურად იქნა მიჩნეული. ისინი გადაეცემა ჯგუფის ახალ წევრებს, როგორც პრობლემურ სიტუაციებში მოვლენების აღქმის, აზროვნების, განცდის სწორი გზა“. თავის წიგნში „*ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა*“ შეინი აღნიშნავს, რომ კულტურა წარმოადგენს ძირითადი, საკვანძო დაშვებების ერთობლიობას, რომლებიც განუსაზღვრავს ადამიანებს, თუ რას მიაქციონ ყურადღება, რას ნიშნავს სხვადასხვა მოვლენები და საგნები, ემოციური თვალსაზრისით როგორი რეაგირება მოახდინონ გარშემო მომხდარ და მიმდინარე პროცესებზე და რა ქმედებები განახორციელონ სხვადასხვა სიტუაციაში.²⁵

3.2 რეინოლდის თეორია

ცნობილი კანადელი მეცნიერი რეინოლდსი ამბობდა რომ მკვლევარების მიერ მოცემული ორგანიზაციული კულტურის განმარტებები დრომოჭმული იყო (მაგ. კენედის, ანსოფის, ჰოფსტედეს და სხვ.) და შემოგვთავაზა 14 დამოუკიდებელი განსაზღვრება:

²⁴ Schein, E. (1992). *Organizational Psychology*, 3d ed. In *Organizational Psychology*, 3d ed (pp. 25). Cambridge.

²⁵ Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. (8-9)

1. საგარეო და საშინაო აქცენტები: საგარეოში აქცენტი კეთდება კლიენტებზე ან ნებისმიერ გარე დაინტერესებულ მხარეებზე, ხოლო შიდა აქცენტი ორგანიზაციის შიდა საქმიანობაზე, როგორც კომიტეტის სხდომა ან ანგარიშები.
2. ამოცანები და სოციალური მხარდაჭერა. ეს განსაზღვრება გვიჩვენებს ორგანიზაციის ხედვას სამუშაოების დასრულება უფრო ღირებულია თუ თანამშრომელთა სოციალური საჭიროებები.
3. რისკი და უსაფრთხოება. ეს გვიჩვენებს, თუ რამდენად მოსურნეა ორგანიზაცია ცვლილებებისადმი და რამდენად აქვს უნარი შეეგუოს ახალ პროგრამებსა და პროცედურებს.
4. შესაბამისობა და ინდივიდუალურობა: ხარისხი, რომლითაც თანამშრომლების განსხვავებული და ინდივიდუალური ქცევები სამსახურსა და სოციალურ ცხოვრებაში არის მიღებული.
5. ინდივიდუალური და ჯგუფი ჯილდოები. ორგანიზაციამ უნდა დააჯილდოვოს ყველა ჯგუფის წევრი თანაბრად თუ ინდივიდუალურად, გაწეული წვლილის შესაბამისად.
6. ინდივიდუალური და კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღება: ხარისხი, რომლითაც გადაწყვეტილებები მიიღება ინდივიდუალურად ან ჯგუფებად, რომლებშიც გადაწყვეტილებები ჯამდება ჯგუფში შემავალი თითოეული ინდივიდის მიერ.
7. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღება: გადაწყვეტილებები მიიღება ძირეულ პოზიციაზე მყოფი პირებისაგან ან უშუალოდ კონკრეტულ ამოცანაზე პასუხისმგებელი პირების მიერ.
8. იმპროვიზაცია და დაგეგმვა: ორგანიზაცია ეყრდნობა იმპროვიზაციას ყველა მიმართულებიდან თუ აქვს რთული მონახაზები, რომ განსჭვრიტოს სამომავლო სიტუაციები.
9. სტაბილურობა და ინოვაცია. მეთოდი, რომლითაც ორგანიზაცია უძღვება გამორჩეული საქონლის წარმოებას, მომსახურებასა და პროცედურებს.

10. თანამშრომლობა და კონკურენცია: ეს არის ინდივიდუალური წევრის დამოკიდებულება მათი მუშაობის სტილთან. ანუ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის შიდა კონკურენცია, ერთმანეთთან ან გარე კონკურენცია უცხო კომპანიებთან.
11. მარტივი და რთული ორგანიზაცია: ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურების სირთულის ხარისხი, ასევე ორგანიზაციული შიდა პოლიტიკური პროცესი.
12. არაფორმალური და ფორმალური პროცედურები: მოიცავს ფორმალური ტენდენციის ხარისხს ყველა პროცედურებსა და გადაწყვეტილებებში. რაც უფრო ფორმალიზებულია პროცედურა, მეტად ვრცელი, დეტალური წესები და პროცედურები ასევე სამუშაოს ფორმები და წერილობითი დოკუმენტები გამოიყენება რომ შესწავლილ იქნას არსებული ქმედებები. რაც უფრო არაფორმალურია პროცედურა, მით მეტად ზედაპირული და სუბიექტური გადაწყვეტილებები მიიღება. მცირედ განიხილება ან საერთოდ დისკუსიის მიღმა რჩება ორგანიზაციისათვის შედარებით უმნიშვნელო საკითხები.
13. მაღალი და დაბალი ლოიალურობა: ლოიალობის ხარისხი ორგანიზაციაში სხვა შესაბამის ჯგუფებთან შედარებით.
14. არაინფორმირებულობა და ცოდნა ორგანიზაციული მოლოდინებისა: ხარისხი რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომელთა ინფორმირებულობას მათ გაწეულ სამსახურზე, ასევე მათი მოლოდინები და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელება.²⁶

3.3 შეინის ორგანიზაციული კულტურის განზომილება

შეინმა გამოიყენა ხუთი კითხვა, რათა შეესწავლა ორგანიზაციული კულტურა:

1. როგორია ორგანიზაციის კავშირი გარემოსთან?
2. როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას ორგანიზაციაში?
3. როგორია ადამიანის ბუნება?

²⁶ Reynolds, P. D. (1986). Organizational Culture As Related To Industry. *Journal of Management studies*, 333-345.

4. როგორია ადამიანის საქმიანობის ბუნება?
5. როგორია ადამიანების ურთიერთობების ბუნება?²⁷

მოგვიანებით, შეინმა უფრო დეტალურად წარმოადგინა კულტურის განზომილებები.²⁸

გარეგანი ადაპტაცია	მისია
	სტრატეგია
	მიზნები
	მნიშვნელობები
	გაზომვები
	შესწორებები
შიდა ინტეგრაცია	საერთო ენა
	ჯგუფის საზღვრები
	ძალაუფლება, ავტორიტეტი და სტატუსი
	პერსონალური ურთიერთობის ნორმები
	ჯილდოები და დასჯის მეთოდები
	მითები და ისტორიები
მაკრო-კულტურული ურთიერთობები	რეალობა და სიმართლე
	დროის ბუნება
	სივრცის ბუნება
	ადამიანების ბუნება, აქტივობები და ურთიერთობები

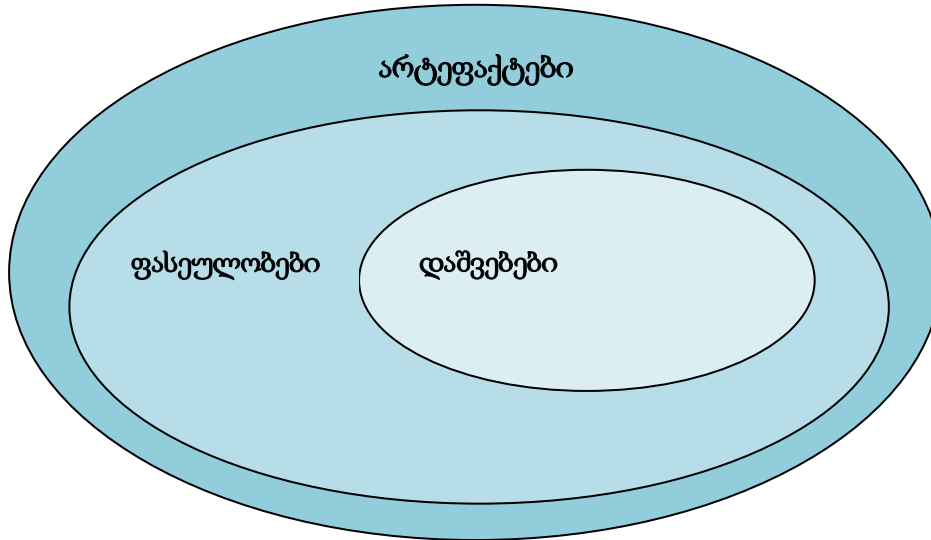
ცხრილი 3.3.1. შეინის კულტურის განზომილებები. (ორგანიზაციული კულტურის განზომილება შეინი) (2010)

²⁷ Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. (91-95)

²⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.* Massachusetts: Jossey-Bass. (101-105)

შეინი ხედავს ორგანიზაციულ კულტურას და მმართველობას, როგორც მონეტის ორ მხარეს. მან წარმოგვიდგინა ორგანიზაციული კულტურის სამი დონე: არტეფაქტები, ფასეულობები და დაშვებები.

დიაგრამა 3.3.1 ე. შეინის ორგანიზაციული კულტურის დიაგრამა²⁹(ფარესაშვილი & ქეშელაშვილი, 2010)



არტეფაქტები

ამ დონის კულტურული ფაქტორები გარედანაც მარტივი შესამჩნევია. ყველაზე ზედაპირული და ყველასთვის თვალშისაცემი დონეა. შეინის მიხედვით, ეს არის კულტურის დაკვირვებადი, ხილული ელემენტები, არტეფაქტებში შეინი მოიაზრებს, მაგალითად, ჯილდოებს და სხვადასხვა თანამშრომლებისთვის მინიჭებულ უფლებამოსილებებს, თანამშრომელთა ჩაცმის სტილს, მუშაობის პროცესში გამოყენებული ტექნიკის/აპარატურის ტიპს, სამუშაო ადგილის, ოფისის გარეგნულ მხარეს, ავეჯს, ტრადიციებს, კორპორატიულ ღონისძიებებს და ა.შ. ყველაფერი ეს შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ვიზუალურად გამომხატველი კომპონენტები. შეინის მიხედვით, არტეფაქტებმა და ქცევებმა მკვლევარს შეიძლება მიაწოდოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას აკეთებენ ამა თუ იმ

²⁹ ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი. (24-28)

ორგანიზაციის თანამშრომლები, მაგრამ, ამავე დროს, ვერაფერი თქვას იმაზე, თუ რატომ აკეთებენ ასე და არა სხვანაირად.

ფასეულობები

ფასეულობები წარმოადგენს ორგანიზაციის ფილოსოფიებს, მიზნებსა და სტრატეგიებს. ეს არის ის, რაც საფუძვლად უდევს თანამშრომელთა ქცევებს და ხშირ შემთხვევაში მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მათ, თუმცა ისინი არ არის ისეთივე პირდაპირი და მარტივად შესამჩნევი, როგორც არტეფაქტები და ქცევები. ფასეულობები და ღირებულებები ვლინდება ორგანიზაციის ისეთ ასპექტებში, როგორცაა ორგანიზაციის ოფიციალური, ჩამოყალიბებული მიზნები, დადგენილი და გამოცხადებული ქცევის ნორმები, საქმიანობის, წარმოების, ოპერირების ფილოსოფია.

დაშვებები

იმისათვის, რომ რეალურად გავაანალიზოთ ორგანიზაციული კულტურა, აუცილებელია ჩავწვდეთ შეინის მიხედვით ყველაზე ღრმა, შეუმჩნეველ დონეს, კერძოდ, დაშვებების, თვალსაზრისებისა და რწმენების დონეს. შეინის თქმით, აღნიშნული საბაზისო დაშვებები დაკავშირებულია ჯგუფის მიერ პრობლემების გადაწყვეტასთან. სწორედ ამ საბაზისო დაშვებებიდან და რწმენებიდან ყალიბდება და ვითარდება ადამიანთა ფასეულობები და ღირებულებები. ხშირად ადამიანებს არ შეუძლიათ ვერბალურად გადმოსცენ, ჩამოაყალიბონ ის რწმენები, თვალსაზრისები და დაშვებები, რომლებიც ქმნიან მათი კულტურის ყველაზე სიღრმისეულ დონეს და რეალურად განსაზღვრავენ კულტურის შემადგენელ ყველა დანარჩენ ასპექტს. შეინის აღწერილი მოდელის ყველაზე ზედა ფენას, ანუ ქცევებს და არტეფაქტებს, თავისთავად, დამოუკიდებლად ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისა და გაგებისთვის არანაირი ღირებულება არ გააჩნია. რეალურად ის მხოლოდ შემდეგი ორი ფენის შედეგს წარმოადგენს და მხოლოდ მათთან კომბინაციაში უნდა მოხდეს მისი განხილვა. აქედან გამომდინარე, არტეფაქტებზე დაკვირვება მკვლევარისთვის წარმოადგენს უბრალო

იარაღს და საშუალებას იმისთვის, რომ შემდეგ იმსჯელოს, დასკვნები გააკეთოს კულტურის, ასე ვთქვათ, ბირთვის, წამყვანი და განმაპირობებელი ასპექტების შესახებ.³⁰

3.4 ჰოფსტედეს კულტურის მახასიათებლები

ჰოლანდიელი მეცნიერის გ. ჰოფსტედემ 1980 წელს ჩაატარა ღირებულებით ორიენტაციაზე კვლევა, რომლითაც, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დაიწყო ახალი ერა. აღნიშნული კვლევა დღემდე რჩება ყველაზე ფართომასშტაბიანად, როგორც გამოკითხულთა რაოდენობით, ასევე ქვეყანათა მონაწილეობით. მან ჩაატარა ანკეტირებული კვლევა 40 ქვეყანაში და ABM კომპანიის 116000 თანამშრომელი გამოკითხა. კვლევის მთავარი მიზანი იყო მორალური კლიმატის გაგება. აღნიშნული კვლევა ორჯერ ჩატარდა 1967 და 1973 წლებში. მიღებული მონაცემები დამუშავდა ფაქტორული ანალიზის მეთოდით. მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი წიგნი - „კულტურის შედეგები“ გამოქვეყნდა 1980 წელს.

ჰოფსტედეს აზრით, ერთი რეგიონის ხალხს დაახლოებით 44 ტიპის მენტალური პროგრამა აქვს, რომლებსაც იზიარებს თავისი რეგიონის ხალხთან; კოლექტივიზმი, მისი აზრით განსაზღვრავს გარემოს შესახებ ჯგუფურ პასუხებს. ჰოფსტედემ სწორედ ამას უწოდა კულტურა.

ამ გამოკვლევაში, მეცნიერმა შეისწავლა 14 ძირითადი საკითხი, რომელიც შემდეგ განავრცო 53 ეროვნულ კულტურაზე. სახელმწიფოების რანჟირებისას მან გაითვალისწინა მოქალაქეთა მიდრეკილება ინდივიდუალიზმისკენ. შესაბამისად სწორედ ამ კვლევაში ჩამოაყალიბა ჰოფსტედემ ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის ცნება.

ღირებულებების ანალიზმა გამოავლინა ოთხი ფაქტორი, რომლებიც კულტურას შედარებით დამოუკიდებელ მახასიათებლად აღწერენ. აღნიშნული მახასიათებლები შეიძლება განვიხილოთ კულტურის განზომილებებად, ანუ ისინი გამოიხატებიან

³⁰ ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი. (34-36)

სოციალური ცხოვრების ყველა სფეროში: განათლების სისტემასი, ოჯახურ ცხოვრებაში, ორგანიზაციულ სტრუქტურებში და ა.შ.

აღნიშნული ოთხი განზომილება გამოიყურება შემდეგნაირად:

1. კოლექტივიზმი-ინდივიდუალიზმი
2. ძალაუფლებრივი დისტანცია
3. განუსაზღვრელობისგან თავის არიდება
4. მასკულიზმი-ფემინიზმი

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებელი აფიქსირებს განსხვავებებს არა ინდივიდებს, არამედ კულტურებს შორის.

ჰოფსტედე ასევე ხაზგასმით აღნიშნავდა, რომ ერთი და იგივე ქვეყანა განსხვავებულად შეიძლება აღიწეროს მოცემული პარამეტრებით. ანუ, ერთი პარამეტრის მიხედვით მას შეიძლება მაღალი მონაცემი ჰქონდეს, ხოლო მეორის მიხედვით - დაბალი;

კულტურული განზომილებებიდან განსაკუთრებული პოპულარობა კოლექტივიზმმა და ინდივიდუალიზმმა მოიპოვა. ჰოფსტედეს გამოკვლევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგი იყო კავშირის გამოვლენა საზოგადოების ინდივიდუალიზმსა და ეკონომიკური განვითარების დონეს შორის. იმის მიუხედავად, რომ ამ ორ ცვლადს შორის მიზეზობრივი კავშირის ვერსიას საფუძვლიანად არყევს კოლექტივისტური ქვეყნების დინამიური ეკონომიური ზრდა, კოლექტივიზმი/ინდივიდუალიზმის კონცეფციის ანალიტიკოსები ეკონომიკის სფეროში ინდივიდუალიზმის ტენდენციას მაინც მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ.³¹

შემდეგ, 1986 წელს, მეცნიერმა გ. ჰოფსტედემ გაზარდა შემოთავაზებული განზომილებები და მას შემდეგი სახე აქვს:

³¹ სურმანიძე, ლ. (2001). *ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოება*. თბილისი: ნეკერი. (8-10)

1. პროცესზე ორიენტირებული და შედეგზე ორიენტირებული კულტურა - პროცესზე ორიენტირებული კულტურა ფოკუსირებულია თუ „როგორ“ კეთდება საქმე, მეტად კონცენტრირებულია ტექნიკურ და ბიუროკრატიულ რუტინაზე, მაშინ როცა შედეგებზე ორიენტირებული კულტურისთვის მნიშვნელოვანია საბოლოო პროდუქტი. ამ შემთხვევაში მთავარი კითხვაა : „რა უნდა მივიღოთ ბოლოს.“ აღნიშნული განზომილების მნიშვნელოვან განსხვავებას ასევე რისკის დონეც წარმოადგენს. როგორც პროცესებზე ორიენტირებული კულტურა ხაზს უსვამს სამუშაო პროცესის დროს გარანტიებს. მომუშავეები თავიდან ირიდებენ რისკს, მიუხედავად იმისა, იზღუდება თუ არა მათი შესაძლებლობები ბოლომდე შეასრულონ დავალებები. შედეგებზე ორიენტირებული კულტურის დროს კი პირიქით, დასაქმებულები ცდილობენ გასწიონ მეტი რისკი, რათა მათ მიაღწიონ დასახულ შედეგს.
2. სამსახურზე ორიენტირებული და დასაქმებულებზე ორიენტირებული კულტურა - აღნიშნული განზომილება ეხება მენეჯმენტის ფილოსოფიას. სამსახურზე ორიენტირებული კულტურა პასუხისმგებლობას იღებს მხოლოდ თანამშრომლების მუშაობის პროცესებზე. ამ დროს მომუშავეები დიდი ზეწოლის ქვეშ არიან, რათა დავალება ბოლომდე შესრულდეს. ამის საპირისპიროდ, მომუშავეებზე ორიენტირებული კულტურა ითვალისწინებს ასევე თანამშრომელთა კეთილდღეობას და იგი ზრუნავს მათ ინდივიდუალურ საკითხებზეც.
3. პროფესიონალი და ადგილობრივი კულტურა- პროფესიონალური კულტურის დროს, თანამშრომლები საკუთარი პროფესიით ან კონტენტით იღებენ სამსახურს, ხოლო ადგილობრივი კულტურის დროს, იმ გუნდის ან ერთეულის მიერ, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში.
4. ღია და დახურული სისტემა- იგი აღწერს ორგანიზაციის ხელმისაწვდომობის დონეს, შიდა და გარე კომუნიკაციას და რამდენად მარტივად იღებენ ახალ წევრებს. ღია სისტემის წევრები თვლიან, რომ ნებისმიერს შეუძლია მარტივად მოერგოს მათ ორგანიზაციას.

5. მკაცრი და სუსტი კონტროლი - ეს განზომილება ეხება შიდა კონტროლის, სტრუქტურისა და დისციპლინის დონეს. მკაცრი კულტურის დროს წევრები მეტად პუნქტუალურები, სერიოზულები არიან, ხოლო სუსტი კულტურის დროს ნაკლები კონტროლი იგულისხმება.
6. პრაგმატული და ნორმატიული კულტურა - პრაგმატული კულტურის შემთხვევაში, ორგანიზაცია მთლიანად ორიენტირებულია მომხმარებელზე და მათ დაკმაყოფილებაზე. ასეთ ორგანიზაციებს, ძირითადად, მიეკუთვნება გაყიდვების და მომსახურეობის ფირმები. ნორმატიული კულტურის დროს, კი პირიქით, მთავარი ორიენტირი ბიზნეს ეთიკა და პატიოსნებაა, რომელიც, პირველ რიგში, კანონების და რეგულაციების დაცვაში გვხვდება.³²

3.5 „კულტურული ბადე“

1992 წელს ჯონსონმა, შულსმა და ვიტინგტონმა (Scholes, Johnson, & Whittington, 1992) შეიმუშავეს ე.წ. „კულტურული ბადე“³³ და გამოყვეს მასში ექვსი ელემენტი, რომლებიც, ავტორების მიხედვით, გარკვეულწილად ქმნიან ორგანიზაციულ კულტურას, გავლენას ახდენენ მის ჩამოყალიბებაზე და, შესაბამისად, შესაძლებელია მათი გამოყენება ორგანიზაციული კულტურის აღწერისთვის. ჯონსონის და შულსის თანახმად, აღნიშნული ექვსი ელემენტი ქმნის ე.წ. „პარადიგმას“ - სამუშაო გარემოს პატერნს ან მოდელს, იმას, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია, რას საქმიანობს იგი, რა არის მისი მისია.

ქვემოთ ჩამოთვლილია „კულტურულ ბადეში“ გამოყოფილი ექვსი ელემენტი:

1. ამბები - ამბები წარსულში მომხდარ მოვლენებზე, კონკრეტულ ადამიანებზე, რომლებზეც თანამშრომლები საუბრობენ ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ. ასეთი ამბებიდან კარგად ჩანს, თუ რა არის ღირებული, ფასეული ორგანიზაციისა და მისი წევრებისთვის.

³² Hofstede, G. H. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations.*, 38-45.

³³ The Culture Web

2. რიტუალები და რუტინა - ადამიანების ყოველდღიური ქცევები და აქტივობები, რომლებიც აღიარებულია, როგორც სწორი და მიღებული. ეს განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ ქცევას მოელიან ორგანიზაციაში ყოველ მოცემულ სიტუაციაში და რა არის დაფასებული მენეჯმენტის მხრიდან.
3. სიმბოლოები - კომპანიის ვიზუალური გამომხატველი ელემენტები, მათ შორის, კომპანიის ლოგო, ოფისის დიზაინი, თანამშრომელთა ჩაცმის სტილი და ა.შ.
4. ორგანიზაციული სტრუქტურა - ამ შემთხვევაში იგულისხმება როგორც სტრუქტურა, რომელსაც განსაზღვრავს ფორმალური, წერილობითი ფორმის მქონე ორგანოგრამა, ისე დაუწერელი, არაფორმალური ძალაუფლება და გავლენა, რაც მიუთითებს იმაზე, თუ ვისი წვლილია ყველაზე მეტად დაფასებული ორგანიზაციაში. ზოგადად ამ ელემენტში მოიაზრება ორგანიზაციაში არსებული თანამდებობრივი იერარქია, დაქვემდებარების, პასუხისმგებლობათა და უფლებამოსილებათა გადანაწილების პრინციპები.
5. კონტროლის სისტემები - ამ ელემენტში იგულისხმება, თუ როგორ ხდება ორგანიზაციის, მისი თანამშრომლების კონტროლი; როგორია საქმიანობის მაკონტროლირებელი პროცესები, რომლებიც არსებობს და ფუნქციონირებს კომპანიაში, მაგალითად, ფინანსური სისტემები, ხარისხის მართვის სისტემები, ჯილდოები და ა.შ.
6. ძალაუფლების სტრუქტურები - იგულისხმება ის, თუ ვინ არიან გადაწყვეტილების მიმღები პირები ორგანიზაციაში, ვის აქვს ყველაზე მეტი გავლენა ორგანიზაციასა და მის საქმიანობაზე. გარდა ამისა, ამ ელემენტში მოიაზრება ის საკითხიც, თუ როგორ არის განაწილებული ძალაუფლება ორგანიზაციაში, რამდენად ცენტრალიზებული თუ, პირიქით, გაფანტულია იგი.

თავი 4. საქართველოში დასაქმებულ პირთა კვლევა ორგანიზაციული კულტურის ქრილში

4.1 ჩატარებული კვლევის შესავალი

ამ თავის მიზანია ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებულ მონაცემთა ანალიზი. კერძოდ, კონკრეტულ - ცვლადთა შორის კავშირის არსებობისა და მისი საიმედოობის დადგენა; კვლევის პროცესში შემუშავებულ ჰიპოთეზათა შემოწმება საკვლევი საკითხიდან გამომდინარე; ასევე, მოდელის საიმედოობის შემოწმება, დასკვნების გამოტანა და არსებული პრობლემათა მოსაგვარებლად რეკომენდაციების გაცემა.

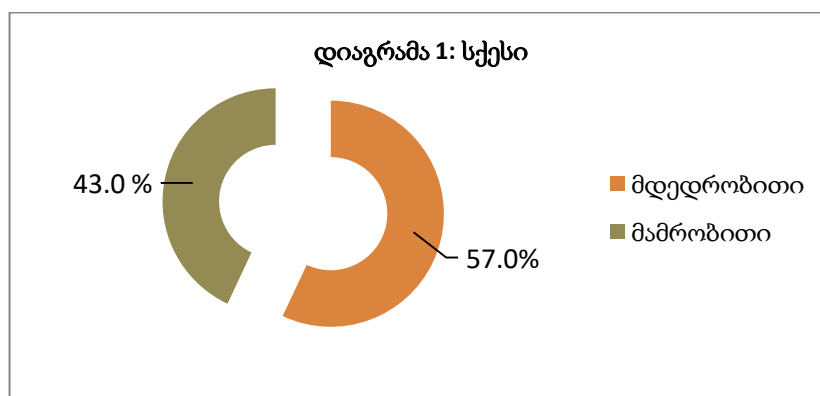
ჩატარებული კვლევის მიზანია დავადგინოთ, ორგანიზაციული კულტურის ასპექტები რამდენად შესაბამისობაშია თანამშრომელთა შეხედულებებთან და როგორ მოქმედებენ ისინი მათი კმაყოფილების დონეზე. კვლევის ჩასატარებლად გამოვიყენეთ ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა, რომელიც მოიცავდა 23 დახურულ კითხვას. კვლევა ჩატარდა 2019 წლის 8-12 ივნისს კომპანია „ირაოსა“ და „ჯი პი აი ჰოლდინგში“ . კვლევაში მონაწილეობა მიიღო შემთხვევით შერჩეულმა 100-მა რესპოდენტმა.

სრულყოფილი კვლევის ჩასატარებლად, მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავებისა და ანალიზისათვის გამოყენებულ იქნა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტი. კერძოდ: აღწერითი სტატისტიკა: სიხშირული, აღწერითი, კროსტაბულაციური და სამომხმარებლო ცხრილების ანალიზი, გრაფიკული ანალიზი, პირსონის კორელაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრომბახერის ალფა და სხვა.

4.2 ზოგადი ანალიზი

კვლევაში, რომლის მიზანია დავადგინოთ შეესაბამება თუ არა ორგანიზაციის კულტურის ასპექტები თანამშრომელთა შეხედულებებს, მონაწილეობა მიიღო ასმა რესპოდენტმა, მათ შორის 57% - ქალი და 43% - კაცი(იხ. დიაგრამა 1)

დიაგრამა 1. რესპოდენტთა სქესი

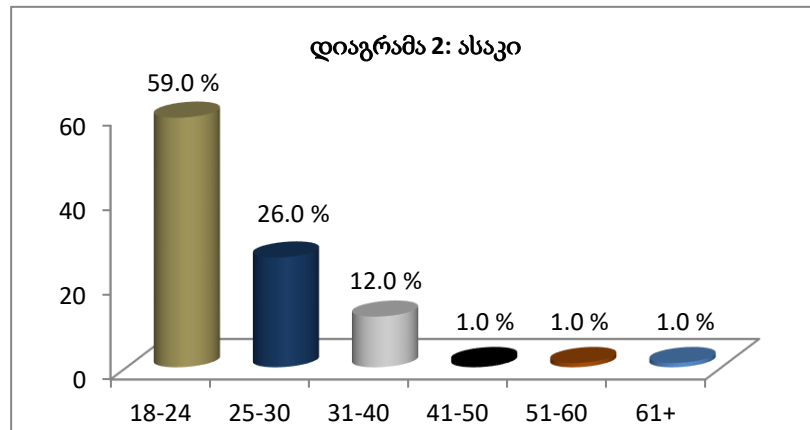


როგორც დიაგრამა 1. და დიაგრამა 2. ჩანს კოლექტიური ჯგუფები ჰეტეროგენურია (მრავალგვაროვანი). ჰეტეროგენური კოლექტივები უმჯობესია დიდ ორგანიზაციებში, რადგანაც უფრო ეფექტურად და შემოქმედებითად ხდება რთული ამოცანების გადაჭრა. „პრაქტიკა ადასტურებს, რომ შრომითი კოლექტივი მით უფრო უკეთესია, რაც უფრო ნაკლები მსგავსებაა წევრებს შორის.“³⁴[ნ. პაიჭაძე 2011: 51]

ასაკობრივი მონაცემები კვლევის შედეგად შემდეგნაირად გადანაწილდა 18-24 ასაკობრივ ჯგუფში რესპოდენტებმა შეადგინეს 59%. 25-30 ასაკობრივ ჯგუფში -26%. 31-40 ასაკობრივ ჯგუფში - 12%. 41-50 ასაკობრივ ჯგუფში -1% ასევე 1%-ია 51-60 ასაკობრივ ჯგუფსა და 61 წელზე ზევით არსებულ რესპოდენტთა პროცენტული მაჩვენებელი. როგორც ვხედავთ ორგანიზაცია ძირითადად დაკომპლექტებულია ახალგაზრდა და საშუალო ასაკის თანამშრომლებით და უმნიშვნელოა 40 წელს გადაცილებულთა რაოდენობა (იხ. დიაგრამა 2)

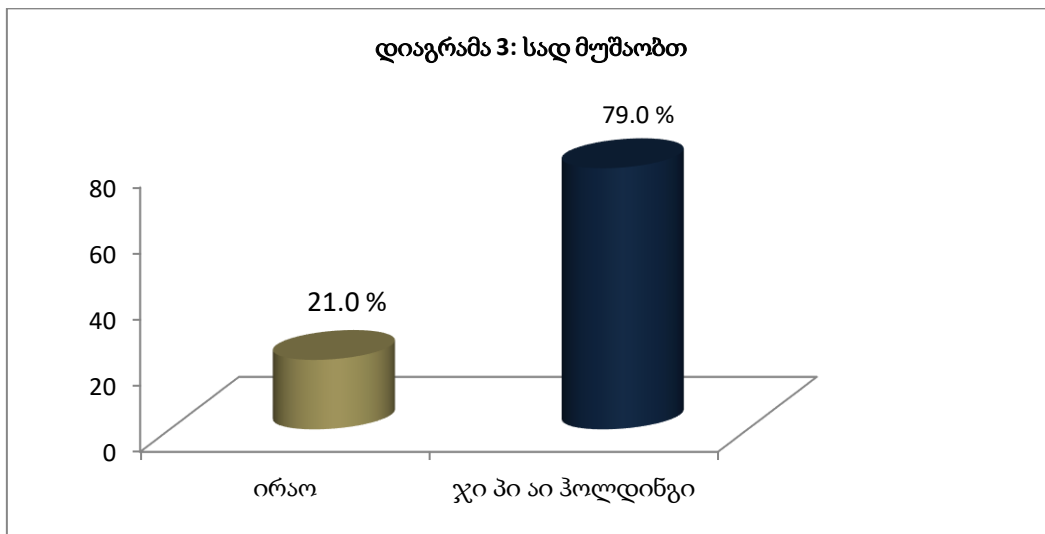
³⁴ პაიჭაძე, ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: სიტყვა. (11-15)

დიაგრამა 2. რესპოდენტთა ასაკი



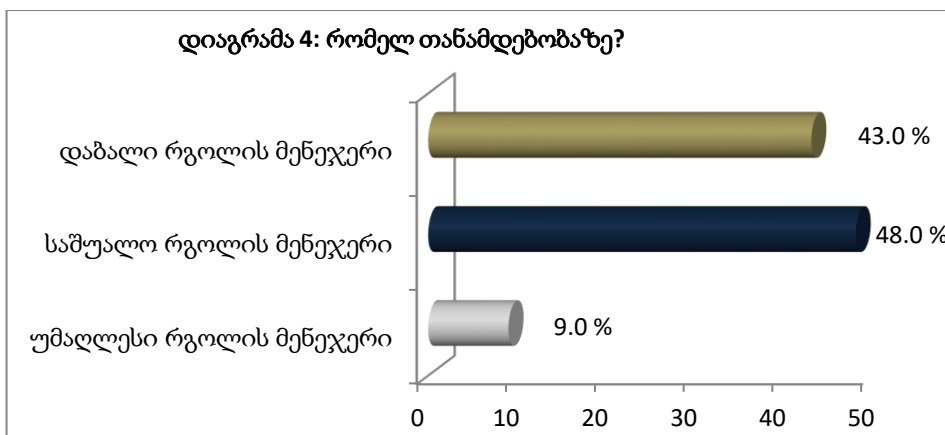
გამოკითხულ რესპოდენტთა მხოლოდ 21% არის დასაქმებული კომპანია „ირაო“-ში და 79% კომპანია „ჯი პი აი ჰოლდინგ“-ში. (იხ. დიაგრამა 3)

დიაგრამა 3. რესპოდენტთა სამსახურის დიაგრამა



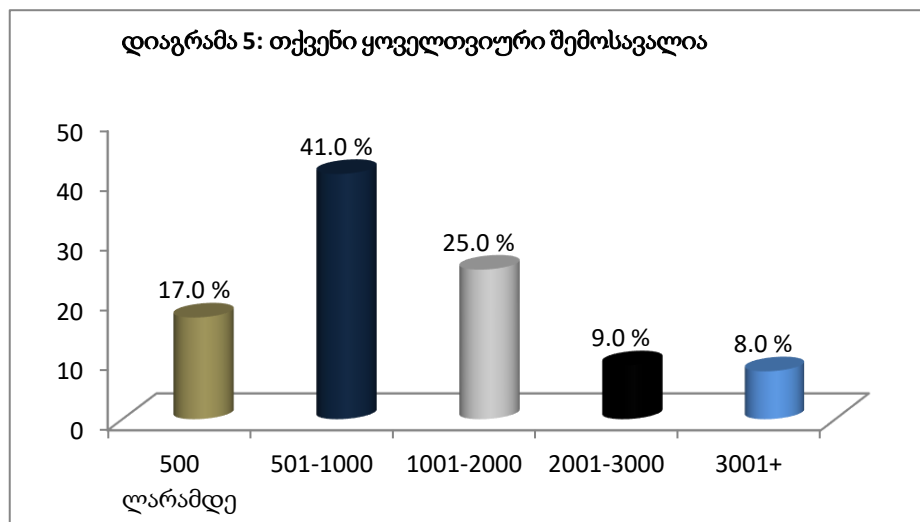
საინტერესოა როგორ განაწილდა რესპოდენტთა რაოდენობა სტატუსის მიხედვით. 43% რესპოდენტებისა ეკუთვნის დაბალი რგოლის მენეჯერებს. საშუალო რგოლის მენეჯერებს - 8% ხოლო უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს კი - 9%. ვინაიდან ორგანიზაციაში უმაღლესი რგოლის მენეჯერების რიცხვი ყველგან მცირეა არსებული მონაცემები ბუნებრივია (იხ. დიაგრამა 4) კროსტაბულაციურ ანალიზში ვნახავთ თუ როგორ არის გადანაწილებული რესპოდენტთა სტატუსი გენდერულ ჭრილში.

დიაგრამა 4. რესპოდენტთა თანამდებობრივი დიაგრამა



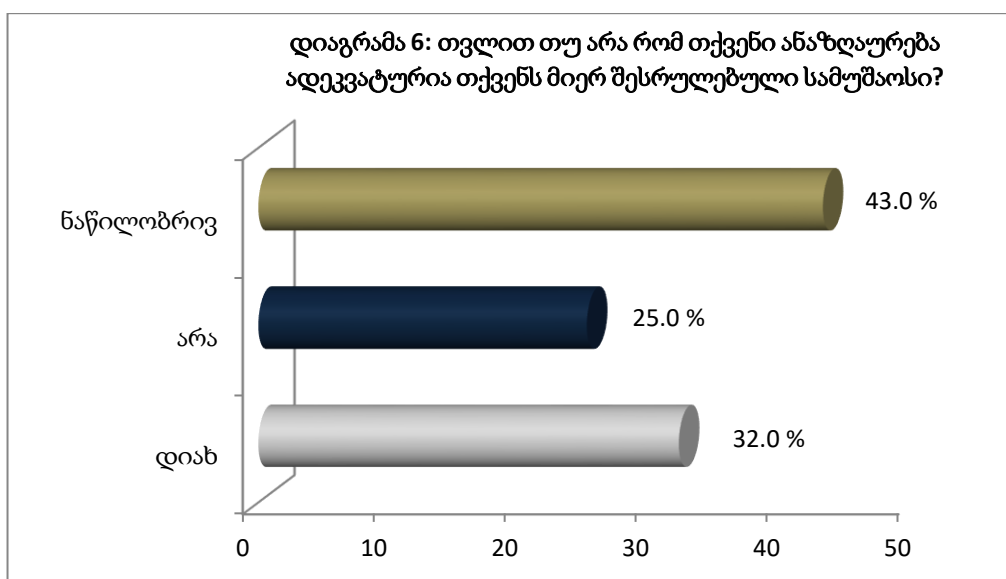
რესპოდენტთა ყოველთვიური შემოსავალი 500 ლარამდე არის მხოლოდ 17%-ის შემთხვევაში, 500 დან 1000 ლარამდე - 41%, 1000დან 2000 მდე- 25% . 2000 დან 3000 მდე- 9% ხოლო 3000 ზე მეტი- 8%. უნდა ვივარაუდოდ რომ დაბალი და საშუალო რგოლის მენეჯერების ხელფასი არის 500-1000 და უმაღლესი რგოლის კი საგრძნობლად მაღალი. ხელფასის განაწილება არასამართლიანად მეჩვენება და ამგვარი განსხვავება არ უნდა არსებობდეს. სავარაუდოდ ამგვარი დიფერენციაცია ხელს შეუწყობს არასამართლიანი გარემოს ჩამოყალიბებას ორგანიზაციაში და აგრესიას გააჩენს დაბალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებში , ამიტომ მნიშვნელოვანია ხელფასებს შორის მოხდეს განსხვავებათა შეძლებისდაგვარად შემცირება. (იხ. დიაგრამა 5)

დიაგრამა 5. რესპოდენტთა ყოველთვიური შემოსავალი.



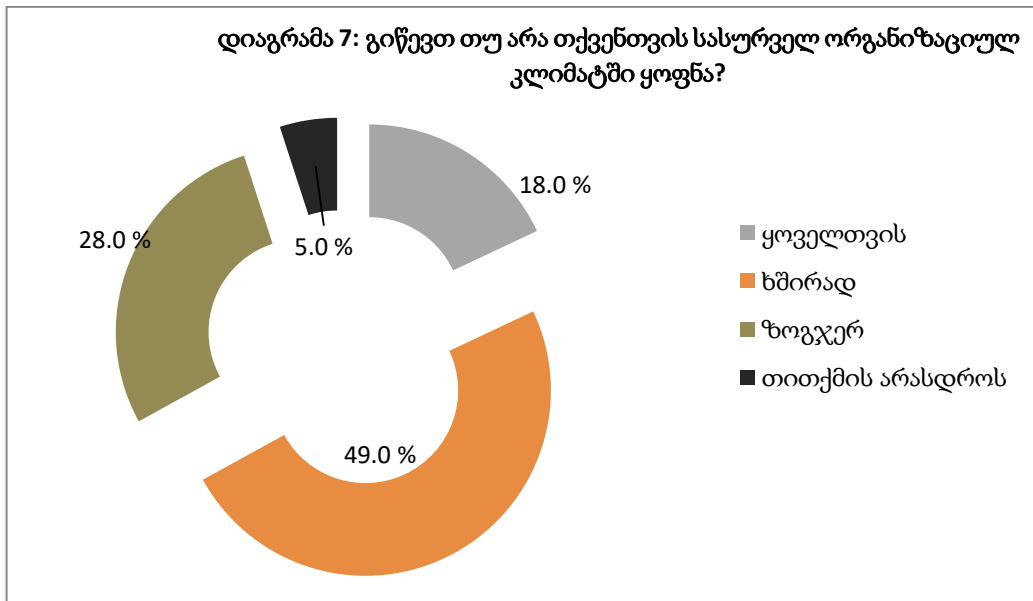
მიუხედავად იმისა რომ რესპოდენტები გაურბიან უსამართლობაზე საუბარს მაინც მაღალია იმ რესპოდენტთა რიცხვი რომლებიც აღიარებენ რომ ანაზღაურება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ადეკვატური არ არის. 43 % თვლის რომ ნაწილობრივ ადეკვატურია. პირდაპირ აცხადებენ რომ არ არის ადეკვატური 25% და მხოლოდ 32 % მიიჩნევს რომ მათი ანაზღაურება შრომის ადეკვატურია. სავარაუდოდ კმაყოფილები არიან მაღალი რგოლის მენეჯერები (იხ. დიაგრამა 6)

დიაგრამა 6. შესრულებული სამუშაოს ადეკვატურობა ანაზღაურებასთან.



ის თუ როგორ ორგანიზაციულ კლიმატში უწევს თანამშრომელს მუშაობა პირდაპირპროპორციულად აისახება მის შრომისუნარიანობაზე. რესპოდენტთა 5% აცხადებს რომ არასდროს არ არიან მათთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში , პასუხი „ზოგჯერ“ დააფიქსირა 28% _მა . ხშირად -49% და ყოველთვის - 18% მა. მიუხედავად ხელფასით უკმაყოფილებისა რესპოდენტთა დიდი ნაწილი მაინც კმაყოფილია არსებული ორგანიზაციული კლიმატით (იხ. დიაგრამა7)

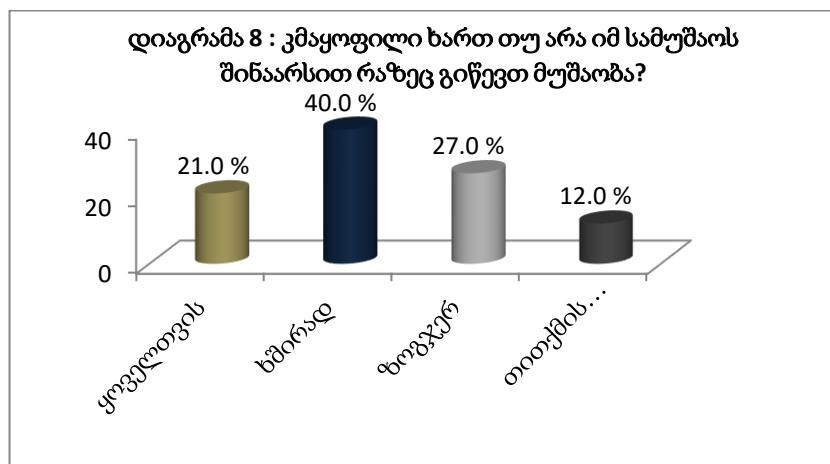
დიაგრამა 7. სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნის დიაგრამა



შესასრულებელი სამუშაოთი კმაყოფილება დამოკიდებულია ისევე როგორც საქმიის შინაარსზე, ასევე პასუხისმგებლობის დონეზე, გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობაზე და სხვ. ჩატარებული კვლევიდან ჩანს, რომ რესპოდენტთა მეტი წილი კმაყოფილია შესასრულებელი სამუშაოთი.

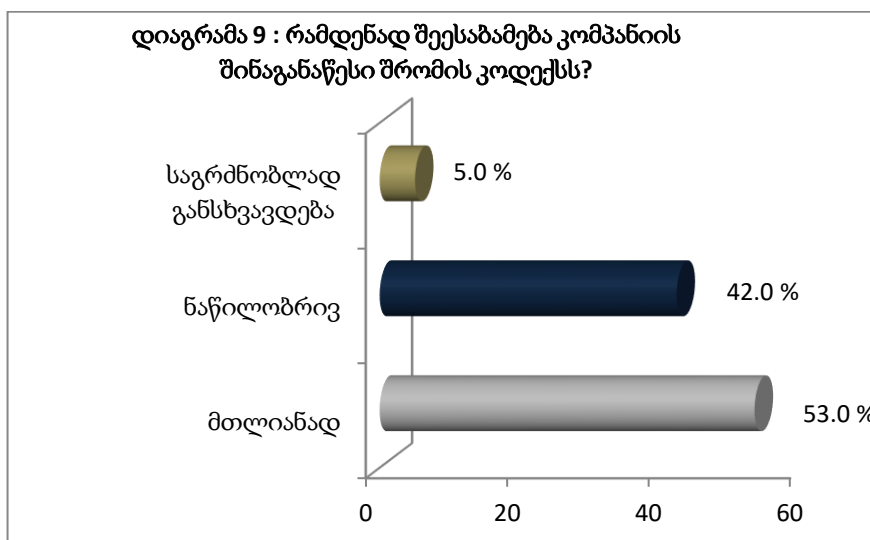
საკუთარი სამუშაოთი დაინტერესების ხარისხი გავლენას ახდენს დასაქმებულის შრომის მწარმოებლურობაზე. როგორც მონაცემებიდან გამოჩნდა სამუშაოს შინაარსით თითქმის არასდროს არის კმაყოფილი 12%, ზოგჯერ კმაყოფილია 27 % , ჯამში 40% დასაქმებულებისა უარყოფით პოზიციას აფიქსირებს, ხოლო ხშირად არის კმაყოფილი 40%, ყოველთვის კმაყოფილი - 21% (იხ. დიაგრამა 8)

დიაგრამა 8. შესასრულებელი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე



გამოკითხულ რესპოდენტთა 53 % აღნიშნავს რომ მათი ორგანიზაციის შინაგანაწესი შეესაბამება შრომის კოდექსს, 42 % აღნიშნავს , რომ ნაწილობრივ შეესაბამება და 5% კი აფიქსირებს, რომ საგრძნობლად განსხვავებულია. როდესაც კომპანიის შინაგანაწესი ამგვარად არის შეუსაბამობაში შრომის კოდექსთან, ბუნებრივია უნდა ვივარაუდოთ რომ ეს ფაქტი უკმაყოფილებას იწვევს დასაქმებულებში, ამ ფონზე უცნაურია დასაქმებულების გარემოთი კმაყოფილების ხარისხი. როგორც წესი კანონების დარღვევა უარყოფითად მოქმედებს დასაქმებულებზე და იწვევს კონფლიქტებს ორგანიზაციებში (იხ. დიაგრამა 9)

დიაგრამა 9. კომპანიის შინაგანაწესის შესაბამისობა შრომის კოდექსთან.



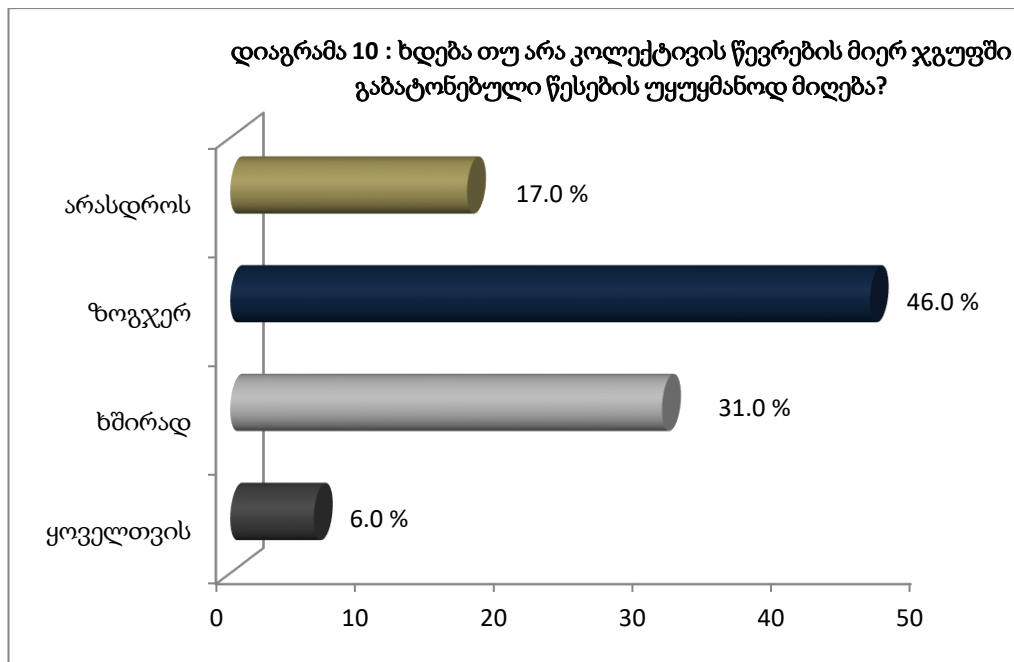
ჯგუფში დამკვიდრებული ნორმისადმი დამოკიდებულების მიხედვით გამოყოფენ კონფორმისტებს, რომლებიც იზიარებენ ჯგუფის პოზიციებს, მიუხედავად იმისა ეთანხმებიან თუ არა მას. ნონკონფორმისტებს, რომლებიც ეთანხმებიან ჯგუფის წევრებს, მაგრამ გარე ფაქტორებს ეწინააღმდეგებიან, და ნეგატიურები- ადამიანები, რომლებიც ჯგუფის წესებს არასდროს აღიარებენ. უნდა აღვნიშნოთ, რომ კონფორმიზმის გარეშე არცერთი ძლიერი კოლექტივი არ არსებობს.³⁵

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევიდან ჩანს, რომ ყოველთვის და ხშირად უყოყმანოდ იღებენ გაბატონებულ წესებს შესაბამისად გამოკითხულთა 6% და 31%. ისინი კონფორმისტები არიან, პასუხი „ზოგჯერ“ გასცა 46%-მა, რომლებიც ნონკონფორმისტებს

³⁵ პაიჭაძე, ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: სიტყვა. (20-21)

წარმოადგენენ, ხოლო ის 17%, რომლებიც არასდროს იზიარებენ კოლექტივში გაბატონებულ წესებს ნეგატიურები არიან. შეგვიძლია ვივარაუდოდ, რომ დასაქმებულებს არ სურთ წინააღმდეგობის გაწევა, თავს არიდებენ კონფლიქტებს და ამის მიზეზი სამუშაოს დაკარგვის შიშია (იხ. დიაგრამა 10)

დიაგრამა 10. კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების მიღება



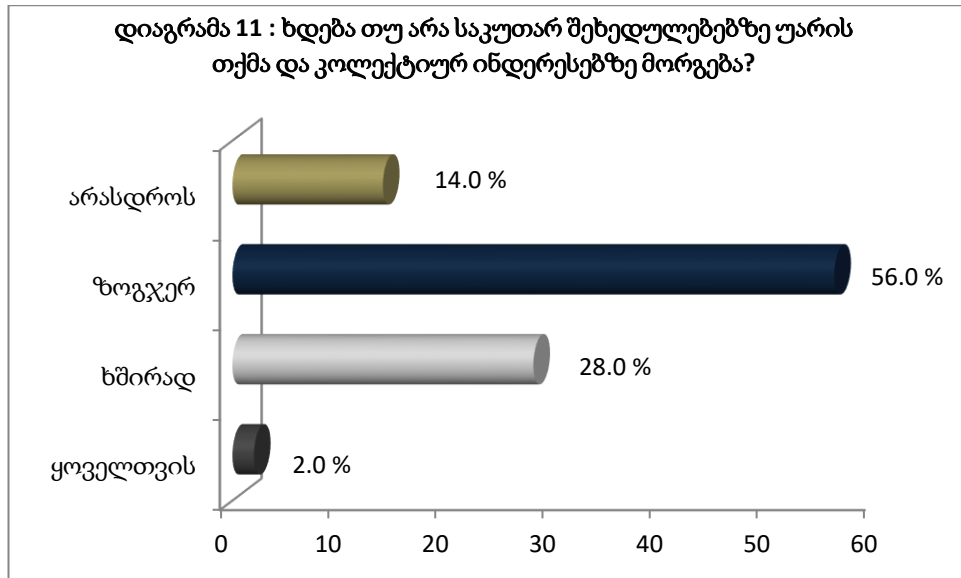
არსებობს კონფორმიზმის ორი ტიპი: ინტერიორიზაცია, როცა ხდება ჯგუფის აზრის მიღება და გამინაგანება და დამორჩილება, როცა ადამიანი გარეგნულად ეთანხმება მაგრამ შინაგანად - არა.³⁶

ჩვენს მიერ დასმული კითხვა ეხება კონფორმიზმის მეორე სახეს - დამორჩილებას, რესპოდენტთა 2% ყოველთვის მზად არის უარი თქვას საკუთარ შეხედულებებზე და მოერგოს კოლექტივის ინტერესებს. ხშირად იქცევა ამგვარად რესპოდენტთა 28%, ზოგჯერ ამბობს უარს საკუთარ შეხედულებებზე რესპოდენტთა 56%. ასეთი მაჩვენებელი ზიანს აყენებს როგორც ორგანიზაციას, ასევე თანამშრომლებს, რომლებიც თრგუნავენ მათ შეხედულებებს საკუთარ თავში რათა მოერგონ კოლექტიურ ინტერესებს.

³⁶ ნადარაია, ხ. (2018 წლის 15 სექტემბერი). კონფორმიზმი. თბილისი, საქართველო. (16-17)

სამწუხაროდ, მხოლოდ 1% არის მყარად ერთგული საკუთარი ინტერესებს. (იხ. დიაგრამა 11)

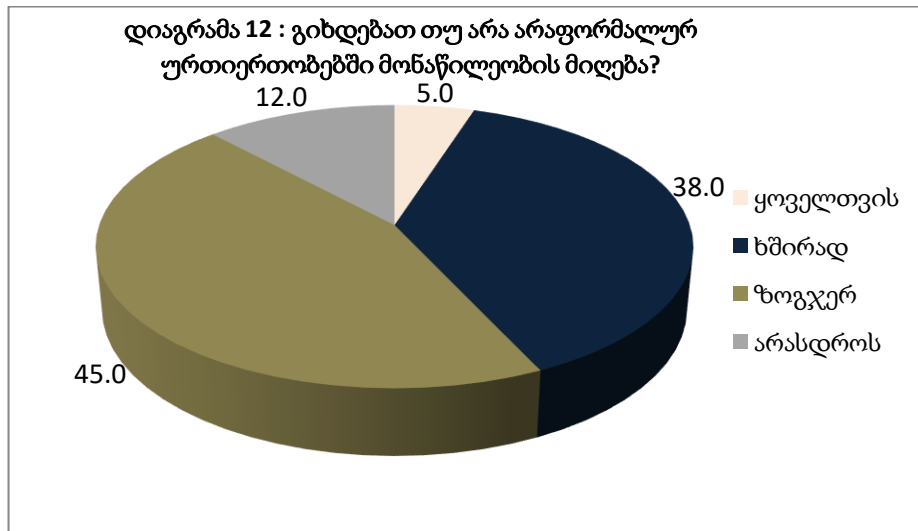
დიაგრამა 11. საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმის და კოლექტიურ ინტერესებზე მორგების დიაგრამა



არაფორმალური ურთიერთობები სამსახურში წარმოადგენს კარიერის ფარულ ფორმას. მას ძირითადად იყენებენ ვიწრო ჯგუფებში, რომელსაც საკმარისი კავშირები და ცოდნა აქვს ორგანიზაციის გარეთ. ეს შეიძლება იყოს მომუშავეს მიწვევა თათბირებზე, შეხვედრებზე, ასევე სხვებისთვის დაფარულ, მნიშვნელოვან ინფორმაციებზე წვდომა.³⁷ როგორც კვლევიდან ჩანს, არაფორმალურ ურთიერთობებში ყოველთვის ჩართულია 5%, ხშირად 38%, ზოგჯერ 45%, ხოლო არასდროს 12%. ასეთი შედეგებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ საქართველოში არაფორმალური ურთიერთობები საკმაოდ გავრცელებული ფორმაა, რაც კარიერის ფარულ ფორმას გულისხმობს. (იხ. დიაგრამა 12)

³⁷ პაიჭაძე, ნ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა. (15-17)

დიაგრამა 12. არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის დიაგრამა



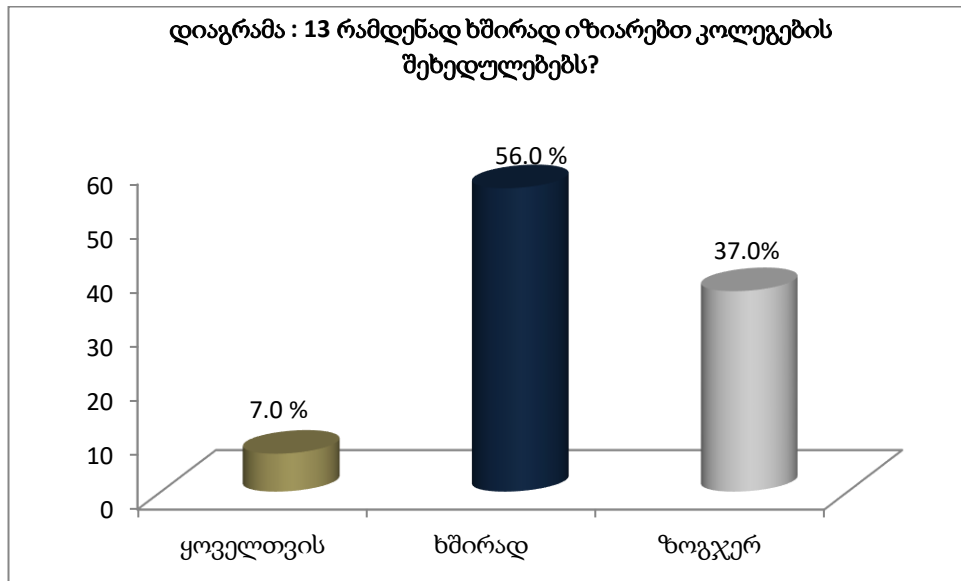
მოცემული კითხვა ეხება კონფორმიზმის პირველ ტიპს - ინტერიორიზაციას, რაც გულისხმობს კოლექტივის აზრის მიღებას, როგორც გარეგნულად, ასევე შინაგანადაც.³⁸ კოლექტივში გამეფებული ქცევის ნორმები და წესები აძრის ადრის ადრის შიგნით ჯგუფურ ზეწოლას და საბოლოოდ იქმნება კოლექტივის მხრიდან წევრების საქმიანობაზე კონტროლის გაძლიერება. ამიტომ, ორგანიზაციაში წევრის მიღებისას ამოწმებენ მათი კონფორმიზმის უნარს და ამის შემდეგ იღებენ გადაწყვეტილებას, მიიღონ თუ არა გუნდში.³⁹

საინტერესოა რამდენად იზიარებენ თანამშრომლები ერთმანეთის შეხედულებებს, აღმოჩნდა რომ ყოველთვის იზიარებს რესპოდენტთა 7%, ხშირად -56% და ზოგჯერ - 37% (იხ. დიაგრამა 13)

³⁸ ნადარაია, ხ. (2018 წლის 15 სექტემბერი). კონფორმიზმი. თბილისი, საქართველო. (8-9)

³⁹ პაიჭაძე, ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: სიტყვა. (23-25)

დიაგრამა 13. კოლეგების შეხედულებების გაზიარების დიაგრამა

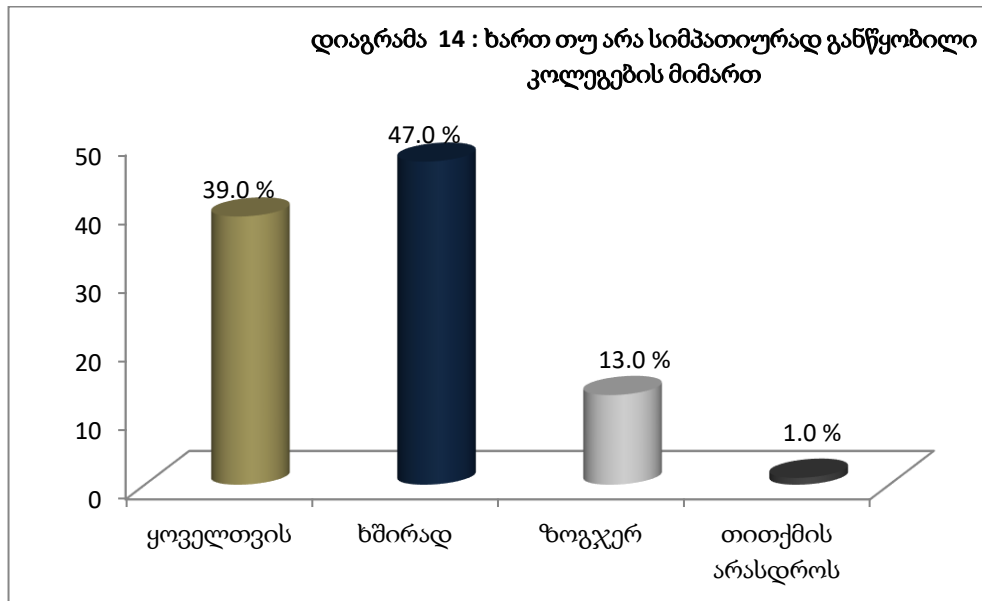


ფუნდამენტალური პიროვნებათშორისი ორიენტაციების თეორია აღნიშნავს, რომ არსებობს განსხვავებები იმისა, თუ როგორ ექცევიან ადამიანები ჯგუფში ერთმანეთს. აღნიშნული თეორია ამტკიცებს, რომ ის წევრები, რომლებსაც მსგავსი მოთხოვნები აქვთ, უფრო ეფექტურია, ვიდრე ის ჯგუფი, რომლის წევრებიც ერთმანეთთან შეუთავსებელი არიან. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, რამდენად სიმპათიურად არიან განწყობილნი ჩვენს მიერ გამოკითხული რესპოდენტები კოლეგების მიმართ.⁴⁰

ორგანიზაციაში კოლეგებთან დადებითი დამოკიდებულება აძლიერებს გუნდურობას, რაც საბოლოოდ აისახება შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხზე. კვლევის ანალიზმა აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 39 % ყოველთვის სიმპათიურად არის განწყობილი კოლეგების მიმართ, ხშირად აქვს ამგვარი განწყობა 47%-ს, ზოგჯერ არის სიმპათიურად განწყობილი 13 % და თითქმის არასდროს არის სიმპათიურად განწყობილი კოლეგების მიმართ რესპოდენტთა 1% (იხ. დიაგრამა 14)

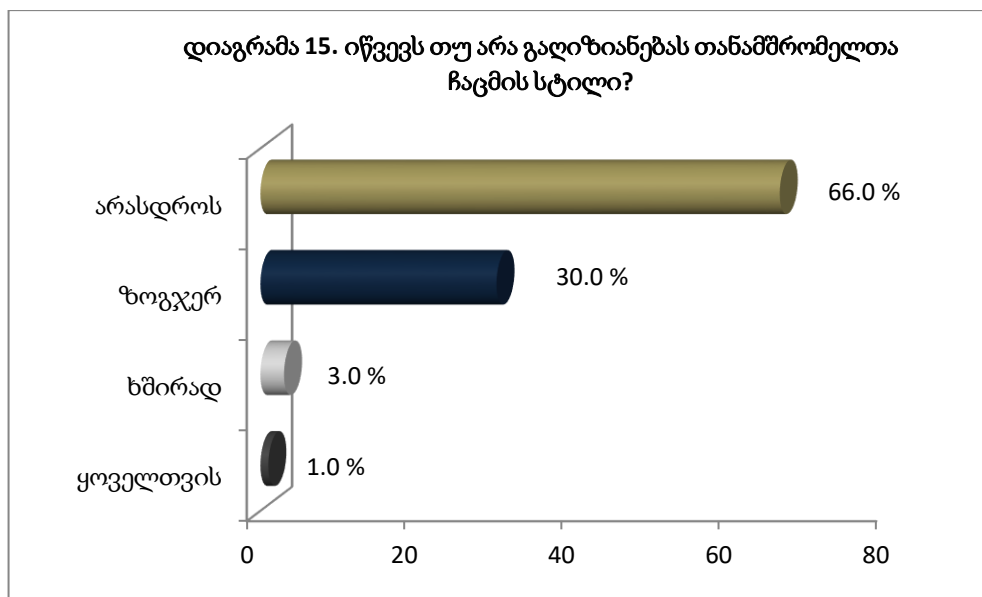
⁴⁰ პაიჭაძე, ნ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა. (30-35)

დიაგრამა 14. კოლეგების მიმართ კეთილგანწყობის დიაგრამა



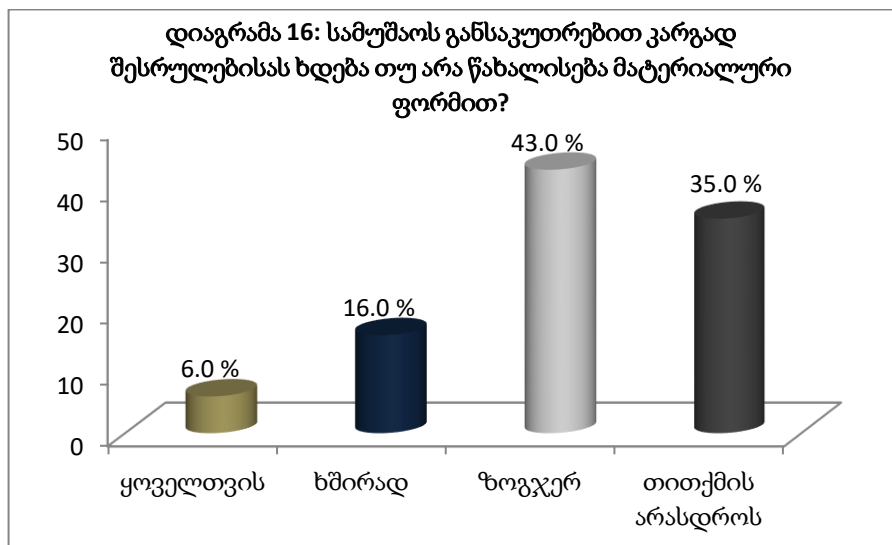
როგორც მონაცემებიდან ირკვევა რესპოდენტთა 66 %-ს არ აღიზიანებს კოლეგების ჩაცმის სტილი. ზოგჯერ არის უარყოფითად განწყობილი კოლეგების ჩაცმის სტილით 30%. ხშირად გამაღიზიანებლად მიიჩნევენ რესპოდენტთა 3% და ყოველთვის გამაღიზიანებლად მოქმედებს თანამშრომლების ჩაცმის სტილი კოლეგების 1%-ზე. (იხ. დიაგრამა 15)

დიაგრამა 15. კოლეგების ჩაცმის სტილზე გაღიზიანებადობის დიაგრამა



ორგანიზაციული კლიმატის ჩამოყალიბებაზე დადებით გავლენას ახდენს დასაქმებულების მატერიალური წახალისება. როგორც კვლევის შედეგებიდან გაირკვა თითქმის არასდროს არ ხდება რესპოდენტთა 32%-ის მატერიალური წახალისება, ზოგჯერ ხდება 43 %-ს მატერიალური წახალისება და ხშირად 16%-ს და ყოველთვის 6%-ს. სავარაუდოდ მატერიალური წახალისება დამახასიათებელია მაღალი რგოლის მენეჯერებისათვის რაც უკმაყოფილებას უნდა იწვევდეს კოლექტივის წევრებისთვის (იხ დიაგრამა 16)

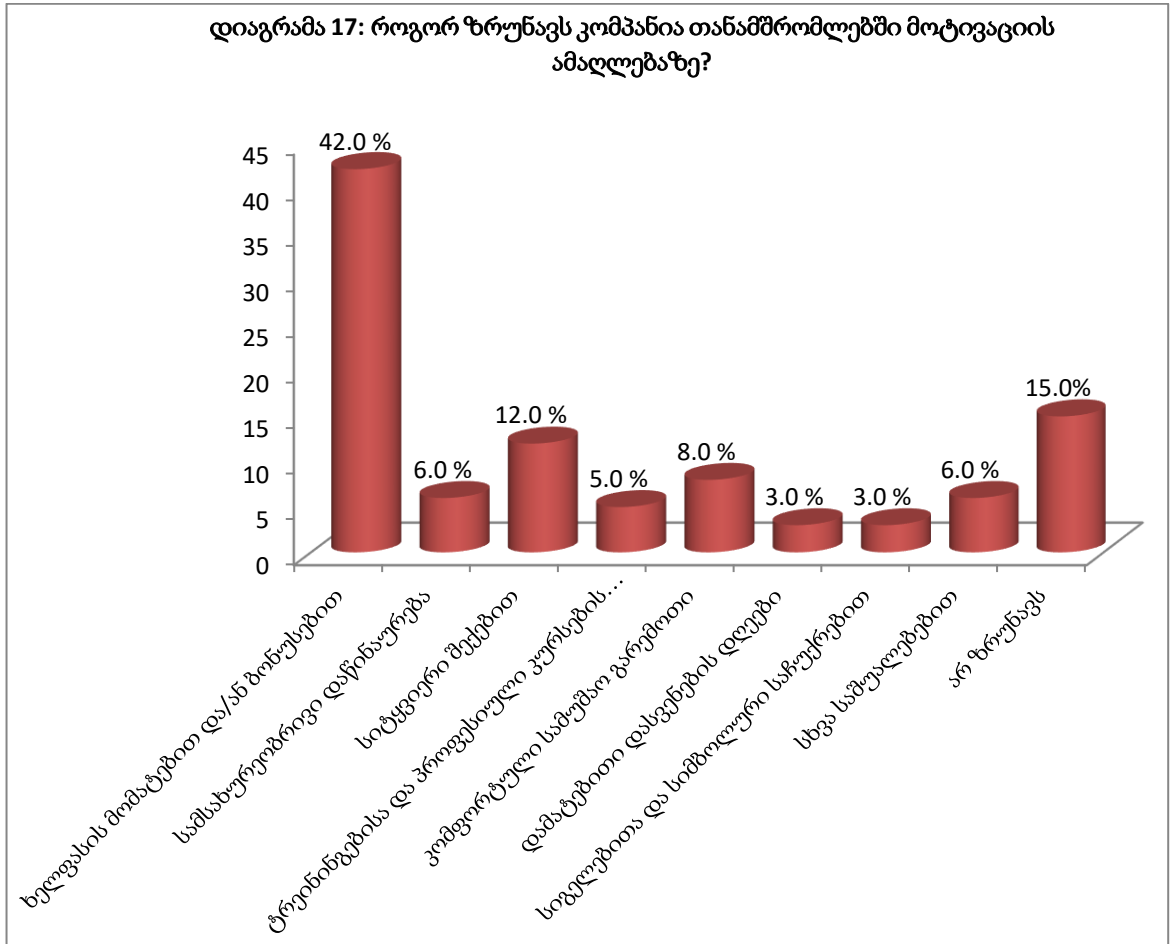
დიაგრამა 16. სამუშაოდ კარგად შესრულებისვის წახალისების დიაგრამა



კომპანიაში თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებისთვის სხვადასხვა ხერხებს მიმართავენ, კვლევამ აჩვენა რომ ხელფასის მომატებასა და ბონუსურ სისტემას ორგანიზაციები იყენებენ რესპოდენტთა 42%-ის შემთხვევაში. სამსახურეობრივი დაწინაურება 6%-ს ეხება. სიტყვიერი შექება-12%-ს, ტრენინგები- 5%-ს , კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა და ამ მხრივ მოტივაციის ამაღლება მნიშვნელოვანია 8%-ისათვის, რესპოდენტთა 3%-მა თქვა, რომ ორგანიზაციები მოტივაციის ასამაღლებლად იყენებს დამატებითი დასვენების დღეებს .სიგელებსა და სიმბოლურ საჩუქრებს - 3%. სხვა საშუალებებზე მიუთითებს 6% და ვერანაირ ზრუნვას მოტივაციის ამაღლებისათვის ვერ გრძნობს რესპოდენტთა 15%. დასაქმებულებისთვის რომ მნიშვნელოვანი მატერიალური წახალისება არ არის გასაკვირი საქართველოში არსებული ეკონომიური და სოციალური პირობების ფონზე, სწორედ ამიტომ ორგანიზაციები აქცენტებას აკეთებენ სწორედ მატერიალური წახალისების ფორმებზე, თუმცა ისიც უნდა

აღნიშნოს, რომ მხოლოდ მატერიალური წახალისების ფორმები შესაძლოა არ იყოს საკმარისი ყველა თანამშრომლის მიმართ და მათთვის არამატერიალურ წახალისებას გაცილებით მეტი ღირებულება ქონდეს.(იხ. დიაგრამა 17)

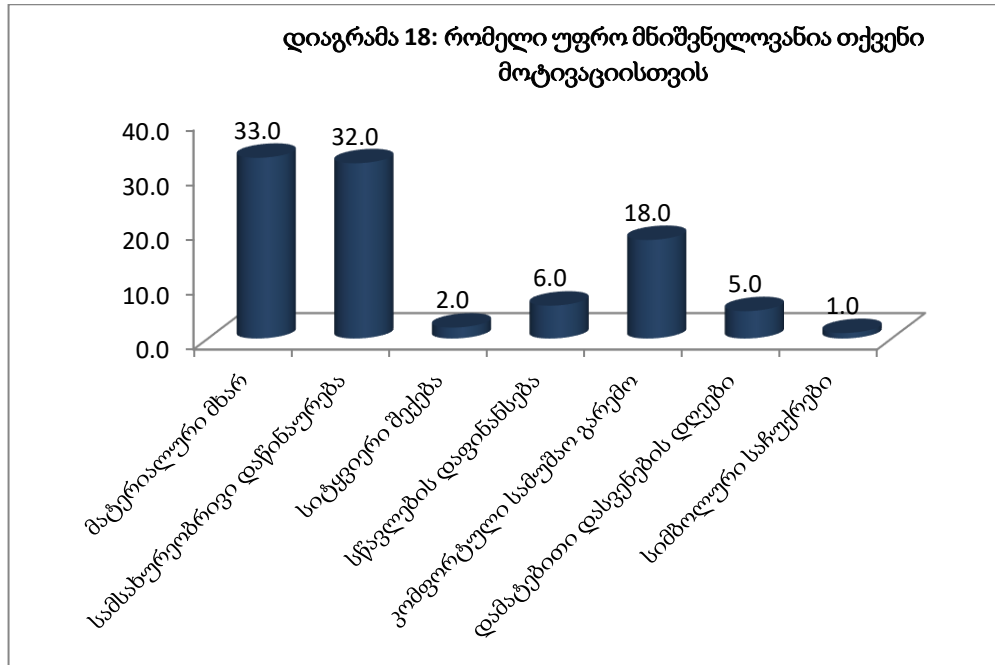
დიაგრამა 17. კომპანიის მიერ თანამშრომლების მოტივაციის დიაგრამა



რესპოდენტთა ყველაზე დიდი რაოდენობა 33% აღნიშნავს რომ მათთვის მატერიალური წახალისება არის სტიმულირების მნიშვნელოვანი ფორმა. სამსახურეობრივი დაწინაურება - 32%, აქ უნდა ვივარაუდოთ რომ რესპოდენტებს სამსახურეობრივი დაწინაურება სჭირდებათ პრივილეგიების მოსაპოვებლად და ხელფასის გაზრდისთვის, სიტყვიერი შექება არის მიმზიდველი მხოლოდ რესპოდენტების 2% ისათვის და ეს ბუნებრივია. სწავლება და ტრენინგებში ჩართულობა აინტერესებს რესპოდენტთა 6%-ს, ასეთი მცირე დაინტერესება შესაძლოა გამოწვეულია იმით რომ ტრენინგები ნაკლებად იძლევა შედეგს მათ ანაზღაურებასა და წინსვლაზე.

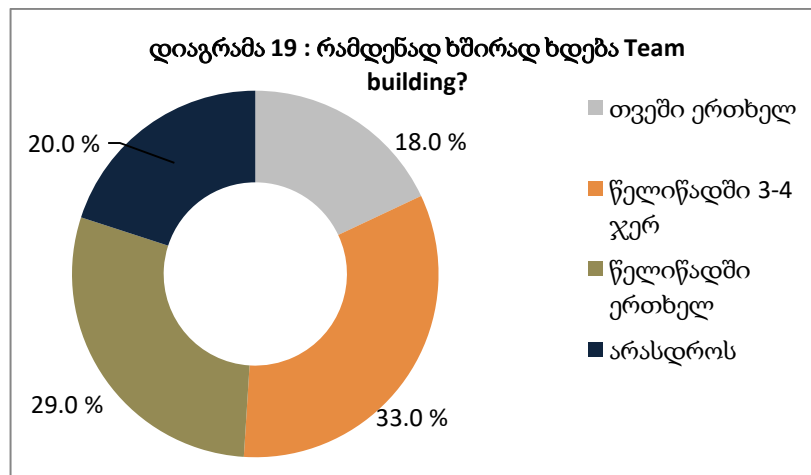
რესპოდენტები ასევე არ არიან დაინტერესებული სიმბოლური საჩუქრებით (იხ. დიაგრამა 18)

დიაგრამა 18. რესპოდენტთა უპირატესი მოტივაციის დიაგრამა



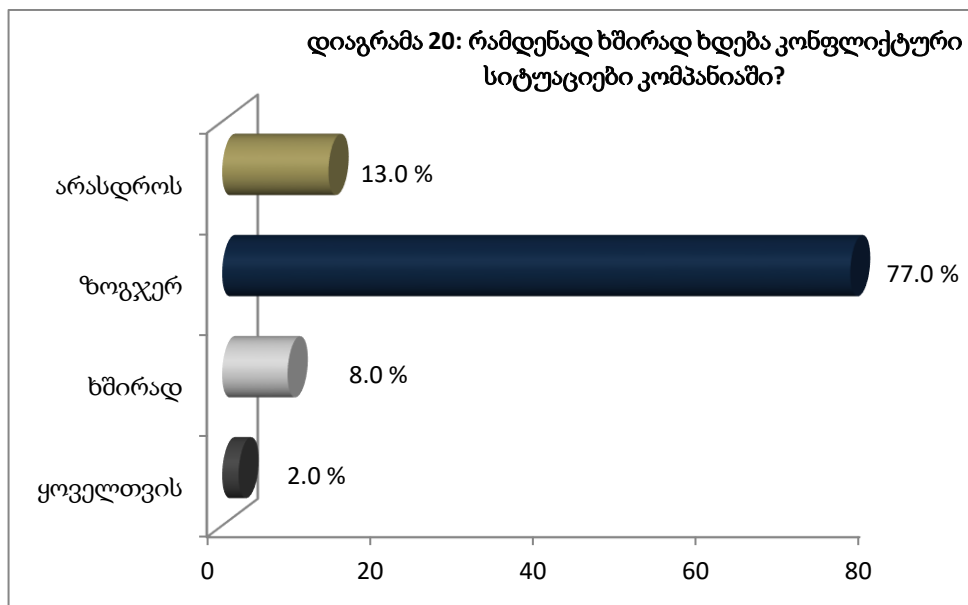
Team building ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას გააერთიანოს მისი თანამშრომლები და ურთიერთთანამშრომლობის საფუძველზე მიიღოს სინერჯის ეფექტი. კვლევამ აჩვენა რომ Team building-ს არასდროს მიმართავს ორგანიზაციათა 20%, წელიწადში ერთხელ მიმართავს - 29% .წელიწადში 3-4 ჯერ - 33% და თვეში ერთხელ 18 % (იხ. დიაგრამა 19)

დიაგრამა 19. Team building სიხშირე ორგანიზაციებში



ორგანიზაციაში ჰარმონიული გარემო და სწორი მენეჯმენტი ნიშნავს რომ კონფლიქტური სიტუაციების რაოდენობა არის მცირე. ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციების არსებობას ადასტურებს რესპოდენტთა 13%. ზოგჯერ კონფლიქტების არსებობაზე მიუთითებს - 77%, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია. ხშირ კონფლიქტებზე საუბრობს 8% და ყოველთვის კონფლიქტურ სიტუაციებს აწყდება რესპოდენტთა 2%. ბუნებრივია როცა რესპოდენტებში არის ანაზღაურების არასამართლიანი სისტემა და ასევე შრომის კანონთა კოდექსთან შეუსაბამობა, არ არის გასაკვირი მაღალი მაჩვენებელი კონფლიქტური სიტუაციების (იხ. დიაგრამა20)

დიაგრამა 20. კონფლიქტური სიტუაციების სიხშირის დიაგრამა ორგანიზაციებში



კონფლიქტის დარეგულირების რამდენიმე მეთოდი არსებობს. მათ შორის არის კონფლიქტის მოგვარება მოლაპარაკებით, კომპრომისით ან იგნორით.

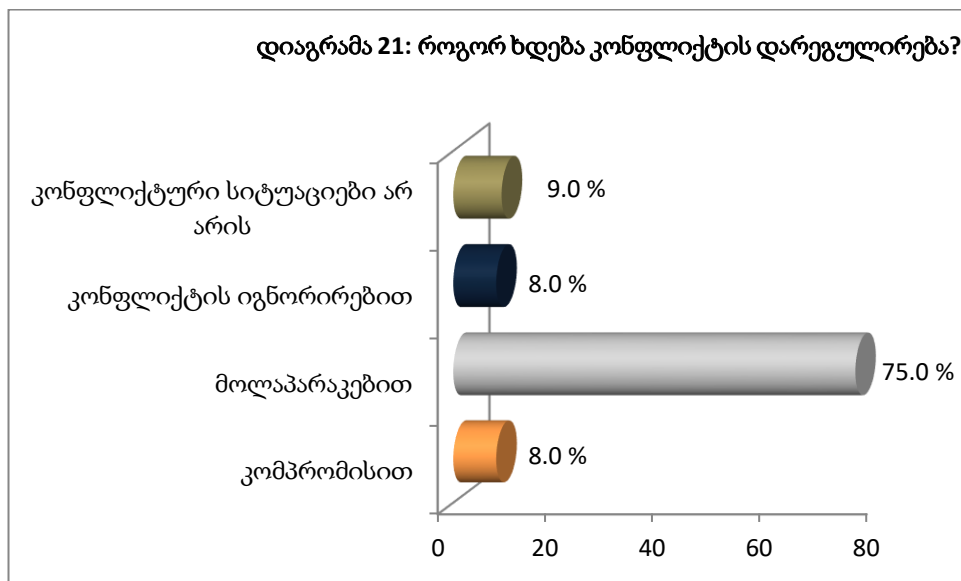
კონფლიქტის დარეგულირება მოლაპარაკებით გულისხმობს, ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე კონფლიქტის გადაწყვეტას. იგი ყველაზე მეტად ეფექტურია, მაგრამ რთული შესასრულებლად.

კომპრომისი გულისხმობს შეთანხმების საფუძველზე, გარკვეული პოზიციების დათმობას იმისთვის, რომ საბოლოოდ მოხდეს შეთანხმება.

თავის არიდება წარმოადგენს მეთოდს, რომლის დროსაც მენეჯერები კონფლიქტურ სიტუაციებს თავს არიდებენ იგნორის გზით, სანამ იგი არ გამწვავდება და ორგანიზაციას საფრთხეს არ შეუქმნის.⁴¹

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში კონფლიქტების დარეგულირების როგორ ფორმას მიმართავენ. ყველაზე სახიფათო ტენდენცია არის კონფლიქტის იგნორირება, ამგვარი პოზიცია დააფიქსირა რესპოდენტთა 8%-მა. რესპოდენტთა 75%-მა განაცხადა, რომ მათ ორგანიზაციებში კონფლიქტებს აგვარებენ მოლაპარაკებების გზით, რომელიც ყველაზე მისაღებ ფორმად შეიძლება ჩაითვალოს. ასევე კომპრომისულ ვარიანტზე მიუთითა 8% მა (იხ. დიაგრამა21)

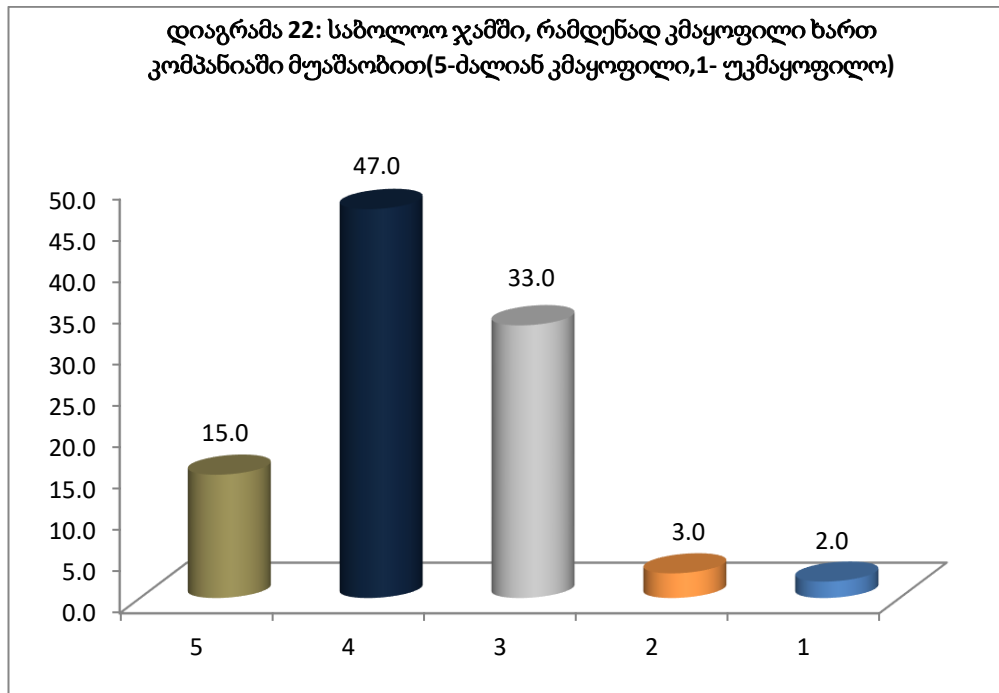
დიაგრამა 21. კონფლიქტის დარეგულირების დიაგრამა



საბოლოოდ რამდენად კმაყოფილნი არიან რესპოდენტები კომპანიაში მუშაობით რესპოდენტებს შევაფასებინეთ 5 ბალიანი სისტემით 5 იყო მაღალი მაჩვენებელი და 1 დაბალი. მონაცემები შემდეგნაირად განაწილდა „5“ შეფასება მიუთითა 15%-მა; 4 -47% 3- 33% მა 2-3% მა და 1 - 2%მა . როგორც ვხედავთ გამოკითხულთა უმეტესობა მეტნაკლებად კმაყოფილია არსებულ კომპანიაში მუშაობით. (იხ. დიაგრამა 22)

⁴¹ ფარესაშვილი, ნ., & ქეშელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი. (32-35)

დიაგრამა 22. კომპანიაში კმაყოფილების დონის დიაგრამა

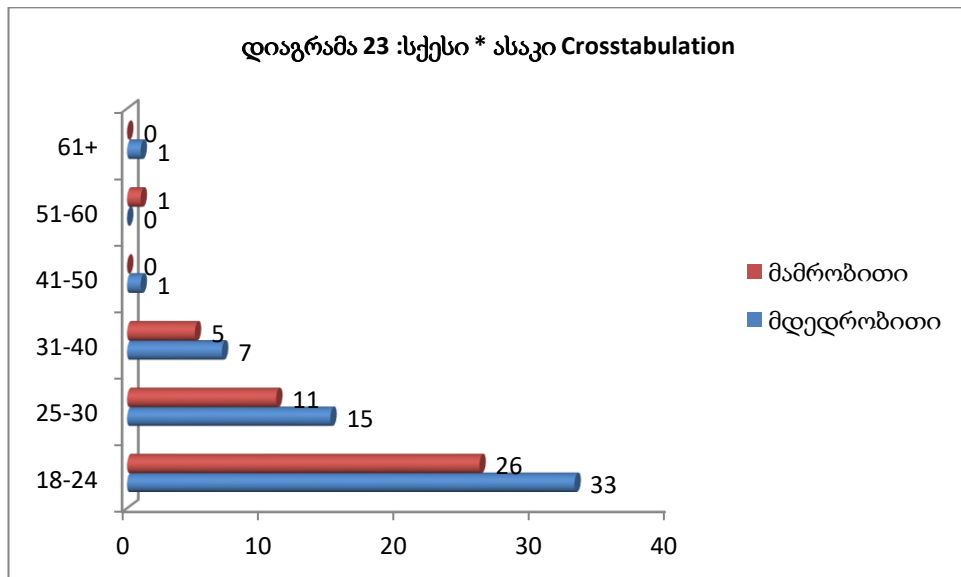


როგორც ვხედავთ კმაყოფილების ხარისხი მეტნაკლებად მაღალია იმის და მიუხედავად, რომ რესპოდენტების დიდ ნაწილს უწევს თავიანთ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტიური შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება, მიუხედავად იმისა, რომ მათი უმეტესობა სამუშაოს განსაკუთრებულად შესრულების შემთხვევაში იშვიათად იღებს ფინანსურ წახალისებას. მსგავსი დამოკიდებულება შესაძლოა გამოწვეული იყოს დღევანდელი ეკონომიკური და სოციალური მდგომარეობით, როდესაც სამსახურის შოვნა არც ისე მარტივია მისი დაკარგვა კი შესაძლოა სავალალო აღმოჩნდეს ოჯახისთვის.

4.3 კროსტაბულაციური ანალიზი გენდერულ ჭრილში

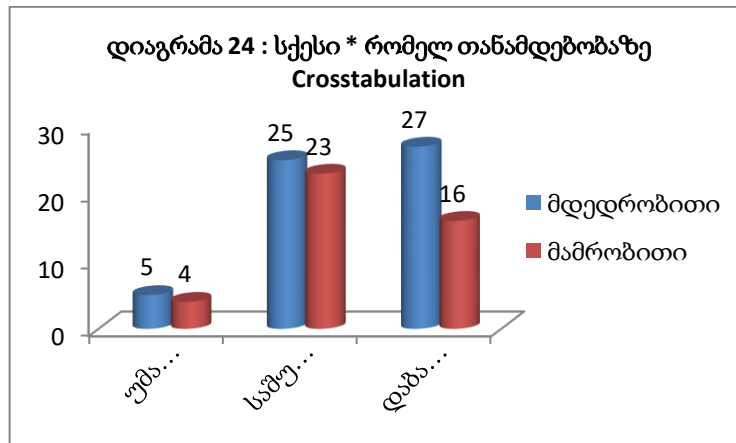
ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევაში 18-24 ასაკობრივ ჭრილში მამრობითი სქესის წარმომადგენლებმა შეადგინეს 26%, ხოლო მდედრობითმა სქესმა - 33%, 25-30 ასაკობრივ ჯგუფში აღნიშნული მაჩვენებლები იყო 11% და 15%, 31-40 ასაკობრივ ჯგუფში 5% და 7% , 41-50 ასაკობრივ ჯგუფში ქალი - 1% კაცი არ დაფიქსირდა, 51-60 ასაკობრივ ჯგუფში კაცი 1% და 60 წელზე ზევით ქალი 1% (იხ. დიაგრამა 23)

დიაგრამა 23. ასაკის კროსტაბულაციური ანალიზი გენდერულ ჭრილში



მართვის დონეების მიხედვით რესპოდენტთა განაწილებამ სქესის მიხედვით საინტერესო სურათი დააფიქსირა, (იხ. დიაგრამა 24) კერძოს უმაღლესი რგოლის მენეჯერებში ქალებმა შეადგინეს 5% ხოლო კაცებმა - 4%, საშუალო რგოლის მენეჯერებში კი ქალები არიან -25% და კაცები - 23%, დაბალი რგოლის მენეჯერებში კი ქალებმა შეადგინეს 27% და კაცებმა - 16%. თვალშისაცემია ის გარემოება რომ დაბალი რგოლის მენეჯერებში ქალთა პოზიციები საგრძნობლად მაღალია და 10 % ზე მეტია. რაც შეეხება უმაღლეს და საშუალო როლს აქ ქალი და კაცი თანაბრად ინაწილებს პოზიციებს.

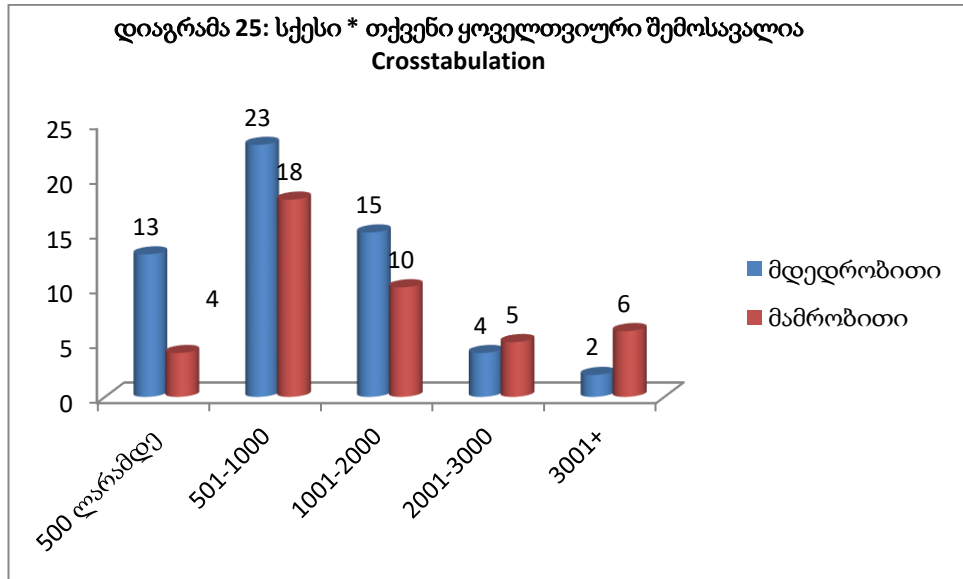
დიაგრამა 24. რესპოდენტთა დაკავებული თანამდებობის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



საინტერესოა როგორია თანამშრომელთა ანაზღაურება სხვადასხვა სქესის რესპოდენტებს შორის. 500 ლარამდე ანაზღაურება დაუფიქსირდა ქალთა 13%-ს და კაცთა - 4%-ს, 501-1000 მდე ანაზღაურება კი ქალთა - 23%-ს და კაცთა - 18%-ს, 1001-2000 - ქალთა 15% და კაცთა 10%-ს, 2001-3000 ქალთა 4%-ს და კაცთა 5%-ს. 3000 ზე ზევით კი ქალთა 2% და კაცთა 6%. (იხ. დიაგრამა 25)

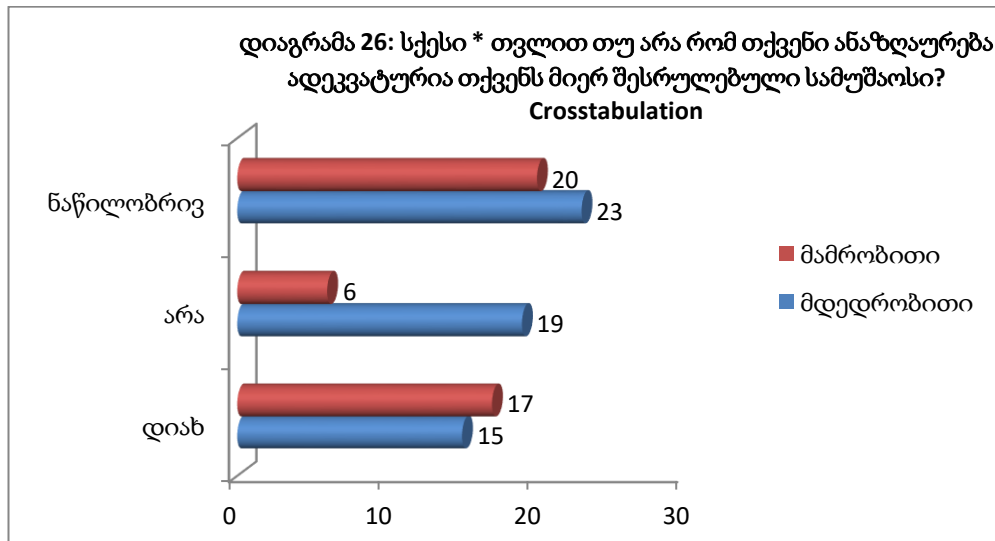
როგორც ვხედავთ დაბალი და მაღალი ნიშნულის ანაზღაურებაში არის თვალშისაცემი განსხვავება ყველაზე დაბალი ანაზღაურების შემთხვევაში ქალების რაოდენობა თითქმის 3 ჯერ ჭარბობს და მაღალი ანაზღაურების შემთხვევაში კი 3 ჯერ ნაკლებია ქალთა რაოდენობა. შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში ადგილი აქვს ქალთა დისრიმინაციას, შესაძლოა ეს გამოწვეული იყოს თანამდებობრივი პოზიციით.

დიაგრამა 25. რესპოდენტთა ყოველთვიური შემოსავლის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



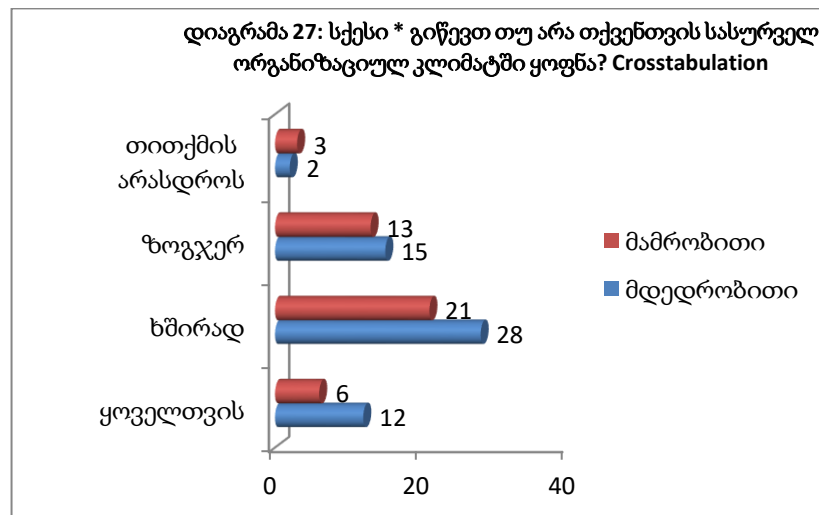
რესპოდენტ ქალთა 23% და კაცთა 20 % თვლის რომ მათი ანაზღაურება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ადეკვატურია ნაწილობრივ, არ არის ადეკვატური - აფიქსირებს ქალთა 19% და კაცთა 6% და დიახ ადეკვატურია მიუთითებს ქალთა 15 % და კაცა 17 % (იხ. დისაგრამა 26). შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ , რომ თავად რესპოდენტი ქალები აფისირებენ საკუთარი შრომის დისკრიმინაციას და თვლიან , რომ მათი ანაზღაურება არ არის ადეკვატური მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსი.

დიაგრამა 26. რესპოდენტთა ადეკვატური ანაზღარების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



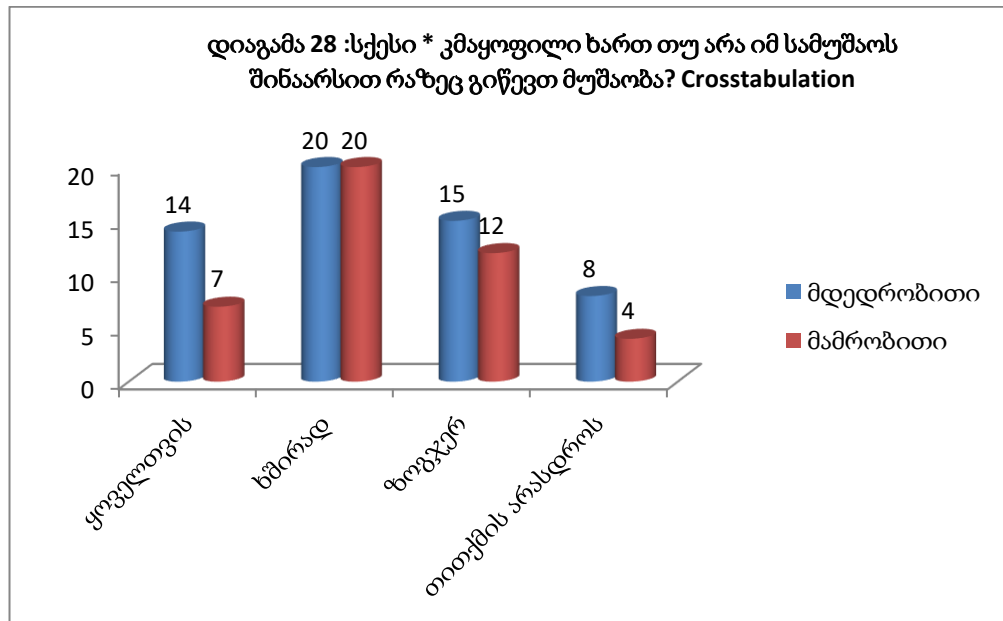
ქალთა 2% და კაცთა 3% აღნიშნავს რომ თითქმის არასდროს არ უწევთ მათთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა, ზოგჯერ მიიჩნევენ სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატს ქალთა 15% და კაცთა - 13 %, ხშირად არიან სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ქალთა 28% და კაცთა - 21 % და ყოველთვის სასურველი ორგანიზაციული კლიმატი აქვს ქალთა 12% და კაცთა 6% (იხ. დიაგრამა 27) როგორც ვხედავთ ორივე სქესის წარმომადგენლებისთვის მნიშვნელოვანი პრობლემაა ორგანიზაციული კლიმატი.

დიაგრამა 27. რესპოდენტთა სასურველ ორგანიზაციაში ყოფნის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



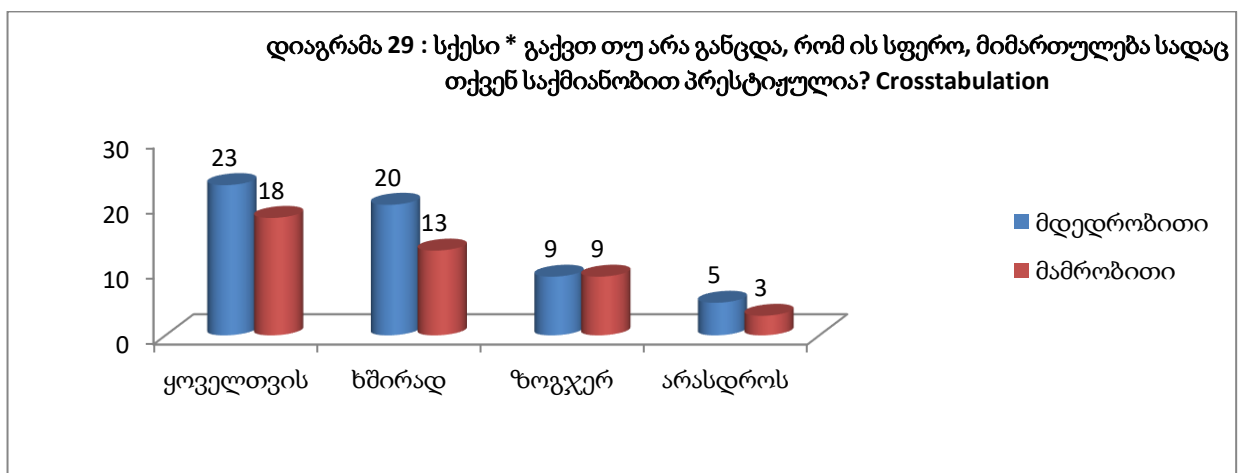
საქმიანობის შინაარსით კმაყოფილების ხარისხი განსხვავებულია ქალებისა და კაცების შემთხვევაში (იხ. დიაგრამა 28) ყოველთვის კმაყოფილებას გამოხატავს ქალთა 14% და კაცთა 7%, ხშირად არის კმაყოფილი შესრულებული სამუშაოს შინაარსით როგორც ქალთა ასევე კაცთა 20%, ზოგჯერ არიან კმაყოფილები ქალთა 8% და კაცთა 4%, როგორც ვხედავთ არათანაბარზომიერმა ანაზღაურებამ რაც დაფისირდა ქალებში გავლენა იქონია მათ კმაყოფილებაზე რაც სამუშაოს შინაარს უკავშირდება, როგორც ჩანს ქალებს აქვთ მეტი ამბიციაც იყვნენ მაღალ თანამდებობაზე და მოახდინონ საკუთარი თავის რეალიზება, ამ საკითხშიც ქალები შეფარვით აფიქსირებენ მათ დისკრიმინაციას.

დიაგრამა 28. რესპოდენტთა შესასრულებელი სამუშაოს კმაყოფილების დონის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



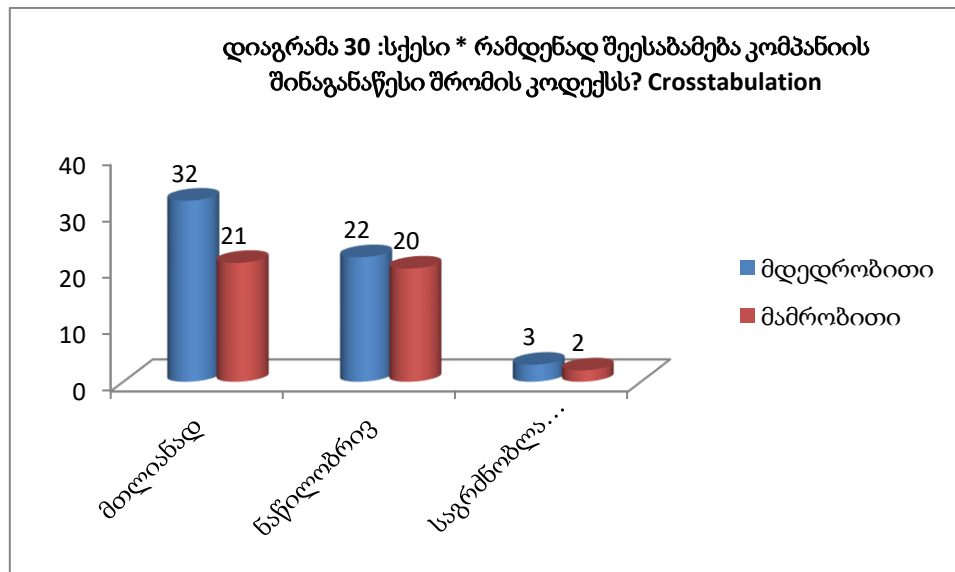
საკუთარი საქმიანობის პრესტიჟულობის მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულებები დაფიქსირდა ქალთა და მამაკაცთა შორის, რამაც გაამყარა წინა შეხედულებები, კერძოდ ყოველთვის პრესტიჟულად მიიჩნევენ საქმიანობას ქალთა 23% და კაცთა - 18%, ხშირად - პასუხი გასცა ქალთა 20% და კაცთა - 13%, ზოგჯერ პრესტიჟული თანაბრად დააფიქსირა ორივე სქესის წარმომადგენელმა და შეადგინა 9% და არასდროს არის პრესტიჟული დააფიქსირა ქალთა 5% და კაცთა 3%_მა (იხ. დიაგრამა 29)

დიაგრამა 29. რესპოდენტთა საქმიანობის პრესტიჟულობის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



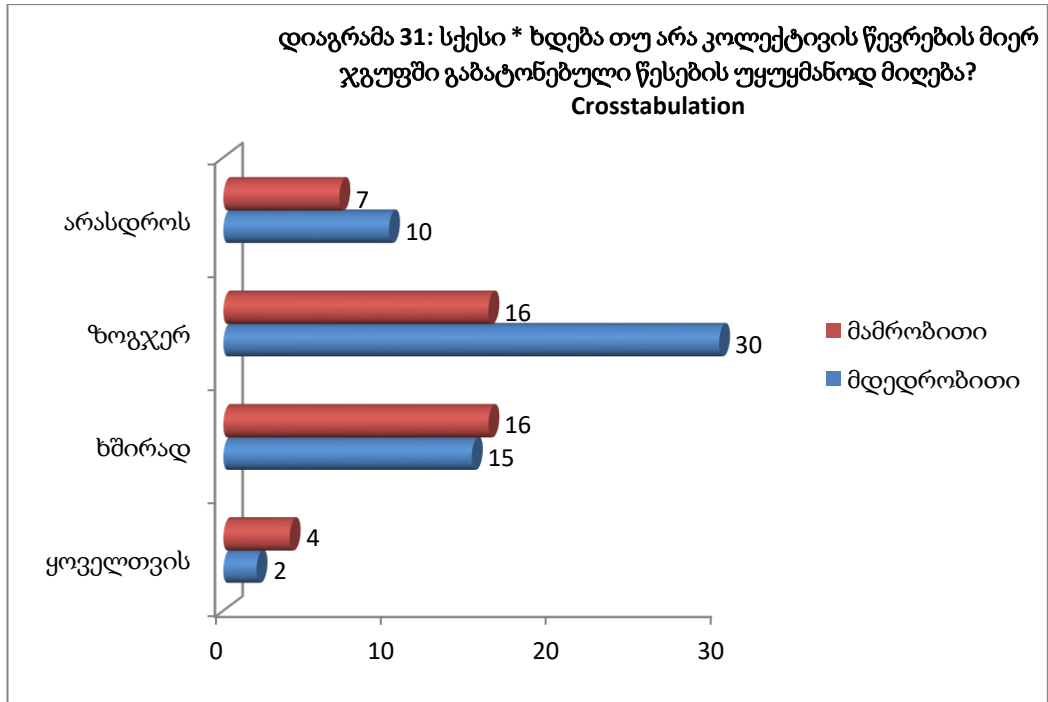
დიაგრამა 31 გვიჩვენებს რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს, პასუხი მთლიანად შეესაბამება - აღნიშნავს ქალთა 32% და კაცთა - 21%, ნაწილობრივ შეესაბამება - დააფიქსირა ქალთა 22%-მა და კაცთა 20%-მა და საგრძნობლად განსხვავებულია - აღნიშნა ქალთა 3% და კაცთა 2%-მა (იხ. დიაგრამა 30) ამ კუთხით პრობლემების არსებობა აშკარად თვალშისაცემია.

დიაგრამა 30. რესპოდენტებისთვის კომპანიის შინაგანაწესის კოდექსთან შესაბამისობის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



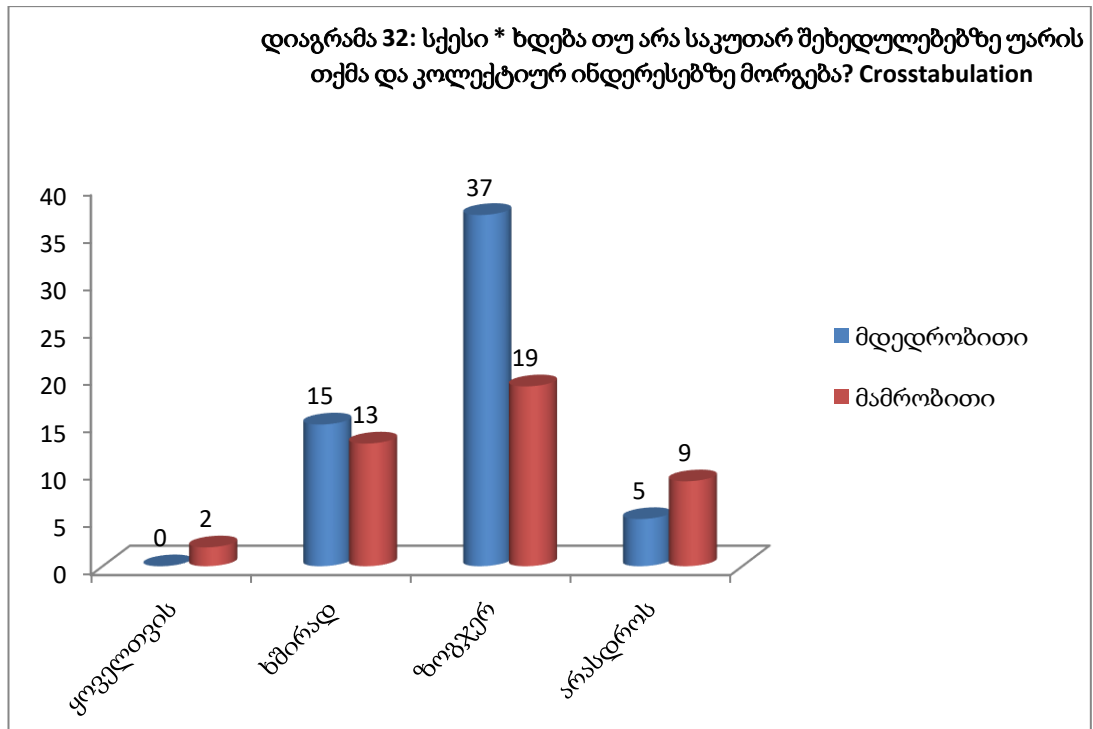
ჩვენს მიერ შერჩეული რესპოდენტების შემთხვევაში აღმოჩნდა რომ ჯგუფში გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღებას არასდროს ახდენს ქალთა 10% და კაცთა - 7%, ზოგჯერ ახდენენ გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღებას ქალთა 30% და კაცთა - 16%, ხშირად დებულობენ ჯგუფში გაბატონებულ წესებს ქალთა 15% და კაცთა - 16 % და ყოველთვის მზად არიან მიიღონ ჯგუფში გაბატონებული წესები ქალთა 2% და კაცთა 4%. (იხ. დიაგრამა 31) როგორც ჩანს ქალები მეტად ეწინააღმდეგებიან ჯგუფში გაბატონებულ წესებს, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ისინი მეტად არიან მოტივირებულნი ღიად დააფიქსირონ ცვლილებების აუცილებლობა და არ აშინებთ სიახლეები.

დიაგრამა 31. რესპოდენტთა მიერ გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



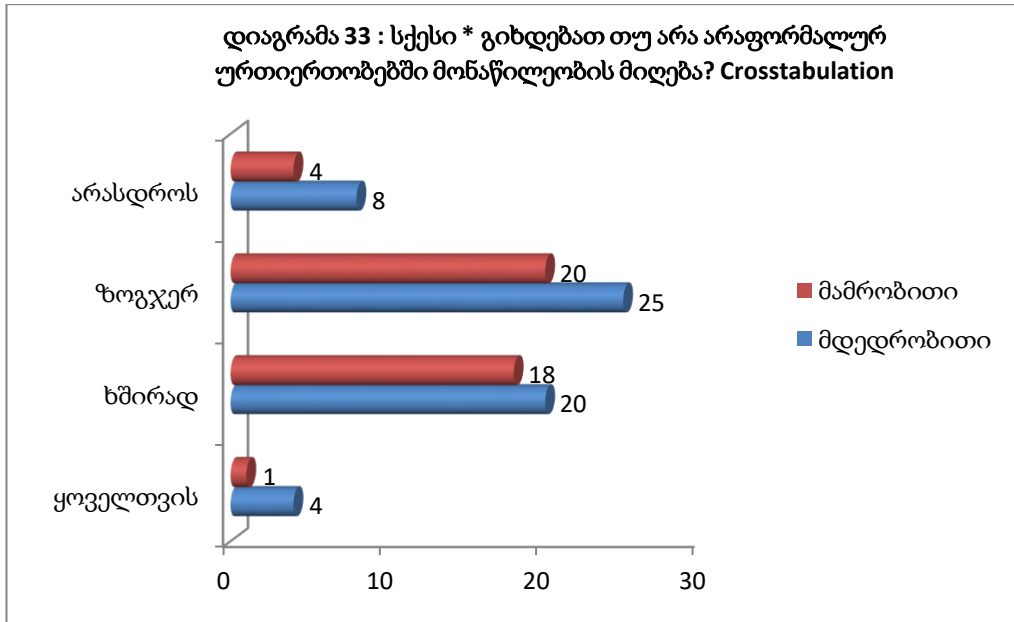
რაც შეეხება საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის ინტერესებზე მორგება ყოველთვის უწევს კაცთა 2%-ს ასეთი ქალი გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის არ მოიძებნა, ხშირად უწევთ საკუთარ ინტერესებზე უარის თქმა ქალთა 15 %-სა და კაცთა 13%-ს, ზოგჯერ ამბობენ უარს საკუთარ შეხედულებებზე კოლექტივის სასარგებლოდ ქალთა 37% და კაცთა 19% და არასდროს თმობენ საკუთარ ინტერესებს ქალთა 5% და კაცთა 9% (იხ. დიაგრამა 32)

დიაგრამა 32. რესპოდენტთა მიერ საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



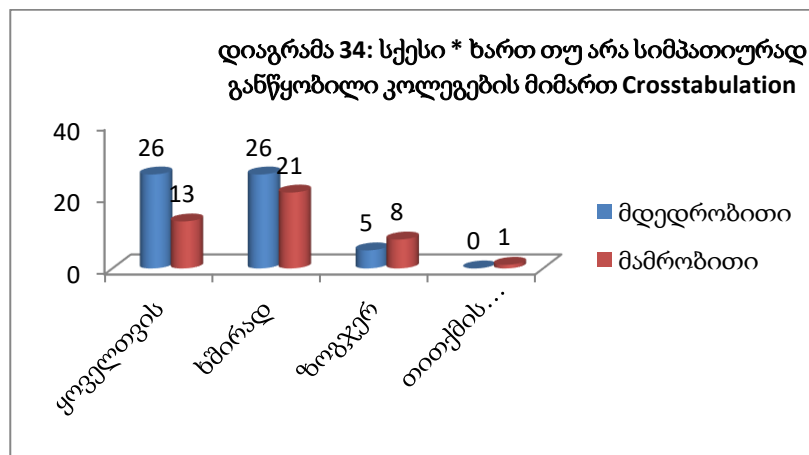
არაფორმალურ ურთიერთობებში ხშირად ხდება მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა, აღმოჩნდა რომ ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის ყოველთვის უწევთ ამგვარ ურთიერთობებში მონაწილეობა ქალთა 4%-ს და კაცთა 1%-ს, ხშირად უწევთ ქალთა 20% და კაცთა - 18% ,ზოგჯერ ქალთა 25% და კაცთა 20 % და არასდროს ქალთა 8%-სა და კაცთა 4%-ს (იხ. დიაგრამა 33) პასუხი არასდროს და ზოგჯერ ქალთა მეტმა რაოდენობამ დააფიქსირა რაც ბუნებრივია მათ უკმაყოფილებას უნდა იწვევდეს.

დიაგრამა 33. რესპოდენტთა არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



კოლეგების მიმართ სიმპათიით განწყობის მაჩვენებელი ასე გადანაწილდა: ყოველთვის სიმპათიით არის განწყობილი ქალთა 26% და კაცთა 13%, ხშირად არიან სიმპათიით განწყობილი კოლეგების მიმართ ქალთა 26% და კაცთა - 21%, ზოგჯერ არიან სიმპათიით განწყობილი კოლეგების მიმართ ქალთა 5% და კაცთა - 8% და არასდროს გამოხატავენ სიმპათიას კაცთა 1% ,ასეთი ქალთა შორის არ დაფიქსირდა (იხ. დიაგრამა 34) ქალები მეტად დიპლომატიურები და თავშეკავებულები ჩანან მსგავს ვითარებაში და ეს მათთვის დადებითი მაჩვენებელია.

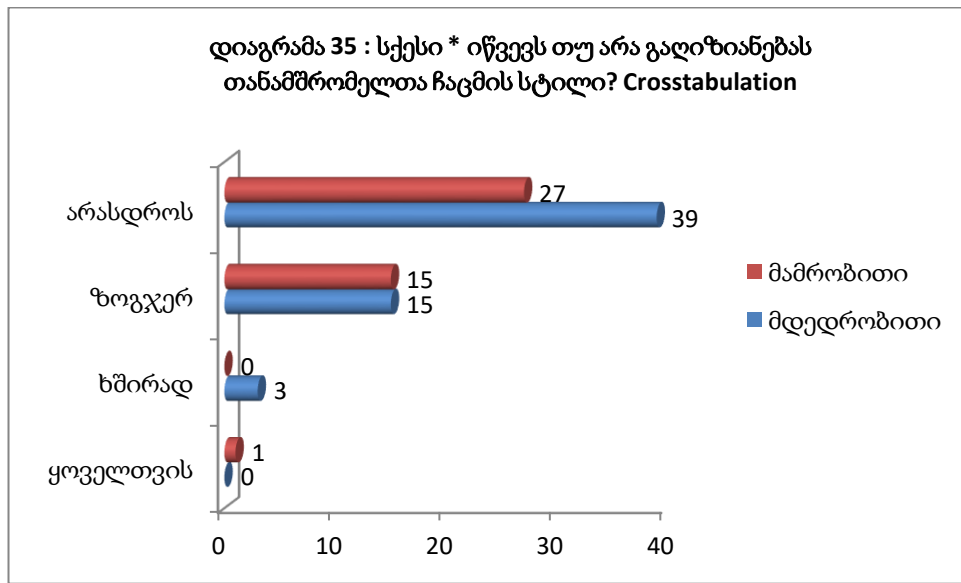
დიაგრამა 34. რესპოდენტთა კოლეგებისადმი სიმპათიით განწყობის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



თანამშრომელთა ჩაცმის სტილის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება დააფიქსირა ქალთა 39% და კაცთა 27%-მა , ზოგჯერ იწვევს თანამშრომელთა ჩაცმის სტილი

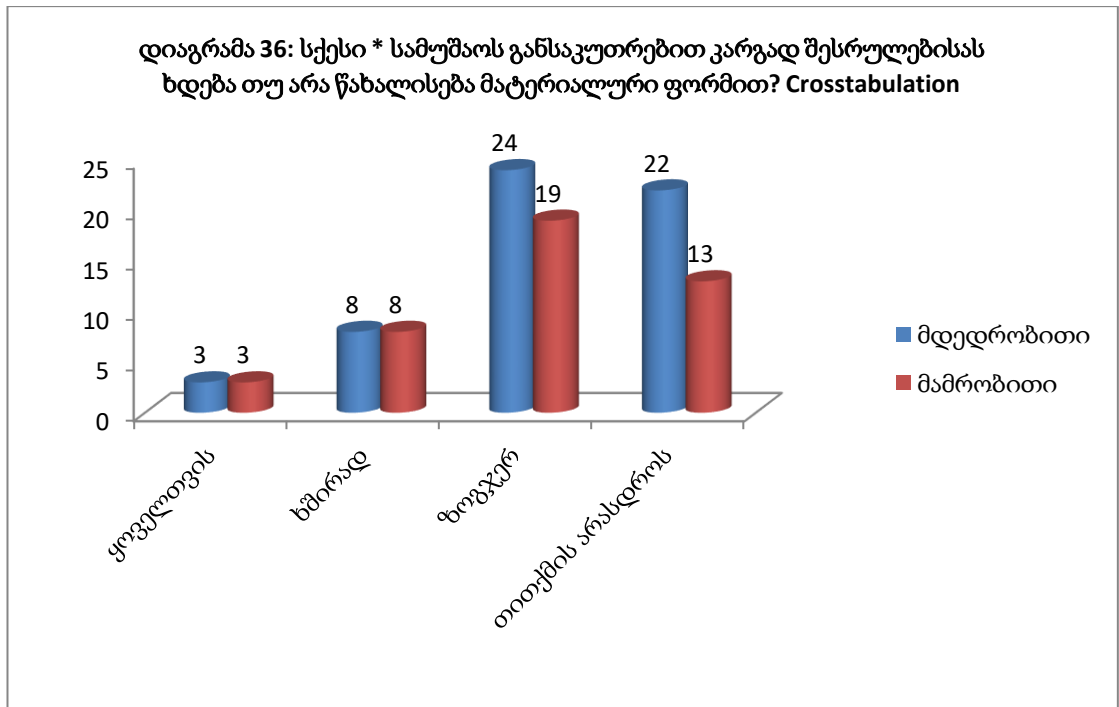
გალიზიანებას ქალთა და კაცთა თანაბარ რაოდენობაში და იგი შეადგენს 15%-ს, ხშირად იწვევს გალიზიანებას ქალთა 5%, მსგავსი პასუხი კაცებს არ დაუფიქსირებიათ და ყოველთვის გამალიზიანებელია ჩაცმის სტილი კაცთა 1% ისათვის (იხ. დიაგრამა 35)

დიაგრამა 35. რესპოდენტთა მიერ კოლეგების ჩაცმის სტილისადმი დამოკიდებულების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



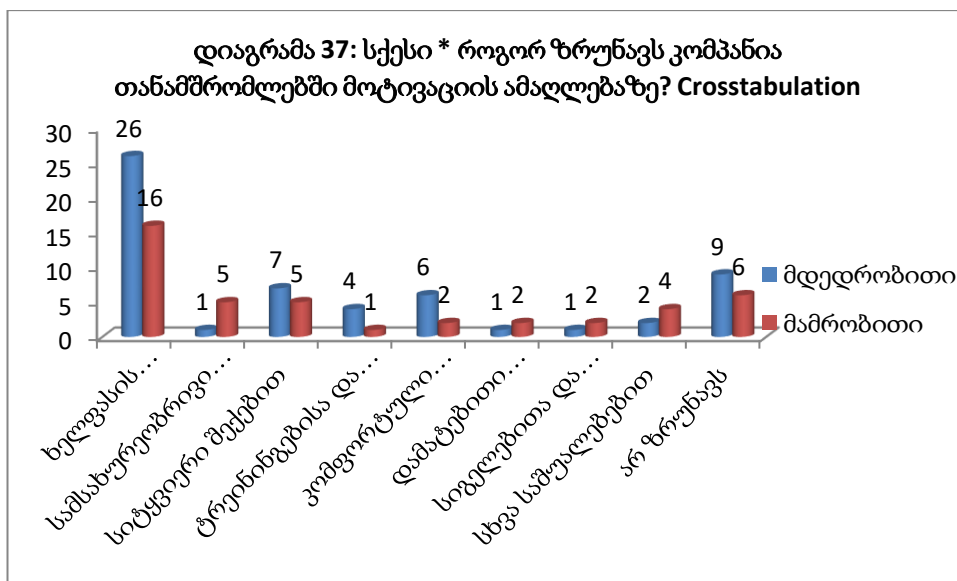
ორგანიზაციაში მატერიალური ფორმით წახალისება ყოველთვის ხდება ქალთა და კაცთა 3%-ის შემთხვევაში, ხშირად ხდება ასევე ორივე სქესის წარმომადგენლების შემთხვევაში თანაბრად და იგი შეადგენს 8%-ს, ზოგჯერ ხდება მატერიალური წახალისება ქალთა 24% და კაცთა 19%-ის შემთხვევაში და თითქმის არასდროს ქალთა - 22%-ის და კაცთა - 13 %-ის შემთხვევაში. (იხ. დიაგრამა 36) ორივე სქესის შემთხვევაში პასუხი - ზოგჯერ და თითქმის არასდროს ჭარბობს სხვა პასუხებს, თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს რომ ქალები ამ კუთხით არ არიან განებივრებულები და შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ისინი ამ კუთხით არიან დისკრიმინაციის მსხვერპლნი.

დიაგრამა 36. რესპოდენტთა მატერიალური მოტივაციის სიხშირის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



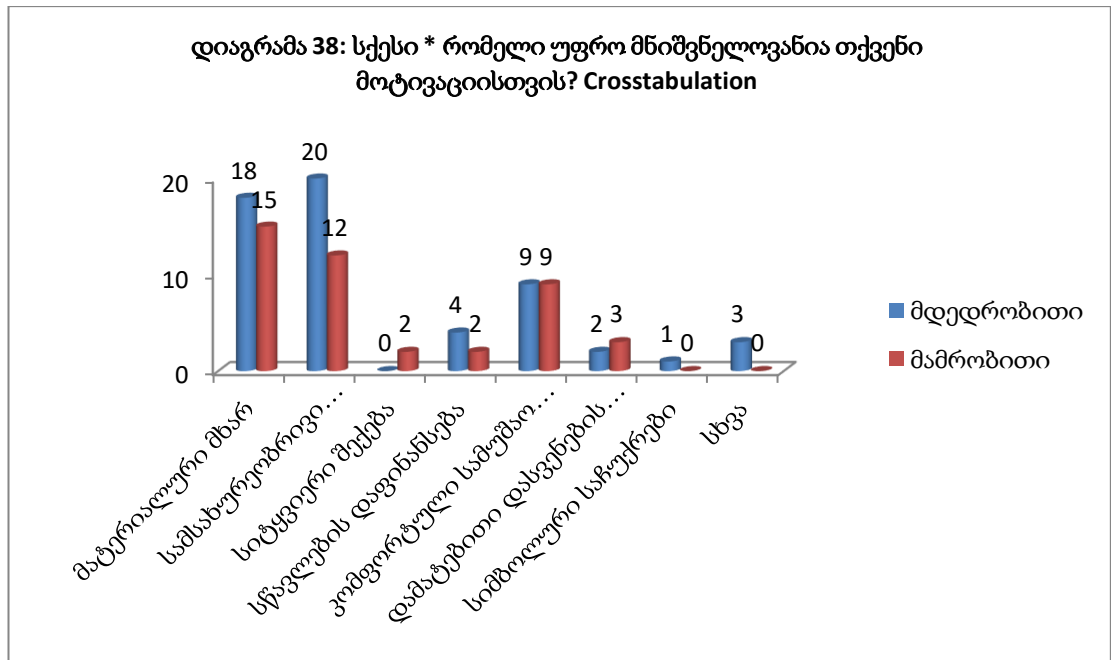
კითხვაზე თუ როგორ ზრუნავს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაზე კომპანია დაფიქსირდა შემდეგი პასუხები: თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაზე ხელფასის გაზრდით ზრუნვა დააფიქსირა ქალთა 26%-მა და კაცთა 16%-მა, სამსახურეობრივი დაწინაურება მიუთითა ქალთა მხოლოდ 1%-მა და კაცთა 5%-მა, სიტყვიერი შექება ქალთა -7% -მა და კაცთა 5%-მა, ტრენინგებში ჩართულობა ქალთა - 4%-მა და კაცთა 1%-მა, კომფორტული გარემო - ქალთა 5%-მა და კაცთა - 2%-მა, სიგელები და ჯილდოები- ქალთა 2%-მა და კაცთა - 4%-მა, არანაირად არ ზრუნავენ დააფიქსირა ქალთა 9% და კაცთა 5%-მა (იხ, დიაგრამა 37) სამწუხაროდ, ქალთა უკმაყოფილება ბოლო მუხლშიც შეინიშნება რაც დისკრიმინაციის ნიშნების მატარებელია.

დიაგრამა 37. რესპოდენტთა მოტივაციის სახეების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



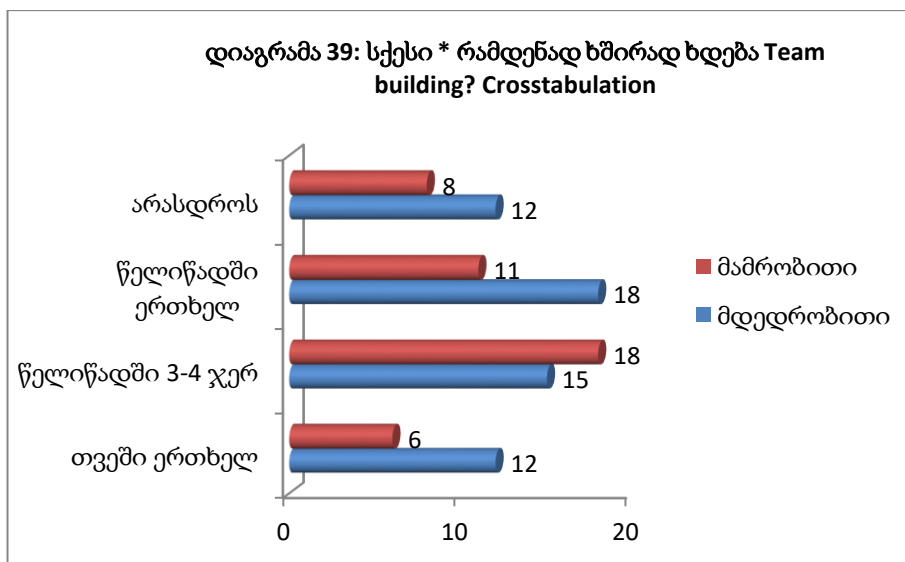
საინტერესოა ის ფაქტი რომ რესპოდენტები სტიმულირების ამაღლებაზე განსხვავებულ შეხედულებებს აფიქსირებენ (იხ. დიაგრამა 38) მატერიალური მხარდაჭერა დაახლოებით ერთნაირად მნიშვნელოვანია ორივე სქესის წარმომადგენლებისთვის, ქალების 10%-მა დააფიქსირა მსგავსი პოზიცია , კაცების შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი 15%-ის ტოლია. სამსახურეობრივი დაწინაურება ასევე მნიშვნელოვანია ქალთა 20%-ისათვის და კაცთა 12%-ის შემთხვევაში. ეს ბუნებრივია რადგან კვლევის შედეგად დავადგინეთ, რომ ქალები აღმოჩნდნენ დაბალ პოზოციაზე მამაკაცებთან შედარებით, სწავლების დაფინანსებას უპირატესობას ანიჭებს ქალთა 4% და როგორც ვხედავთ კაცებში ასეთი ადამიანი არ მოიძებნა, ეს ნიშნავს რომ ქალები ზრუნავენ თვითგანვითარებაზე, ხოლო მამაკაცების ამბიცია არის მაღალი და მიჩნიათ რომ ყველაფერი იციან და შემდგომი განვითარება არ სჭირდებათ რაც არასწორი მიდგომაა.

დიაგრამა 38. რესპოდენტთა უპირატესი მოივაციის საშუალების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



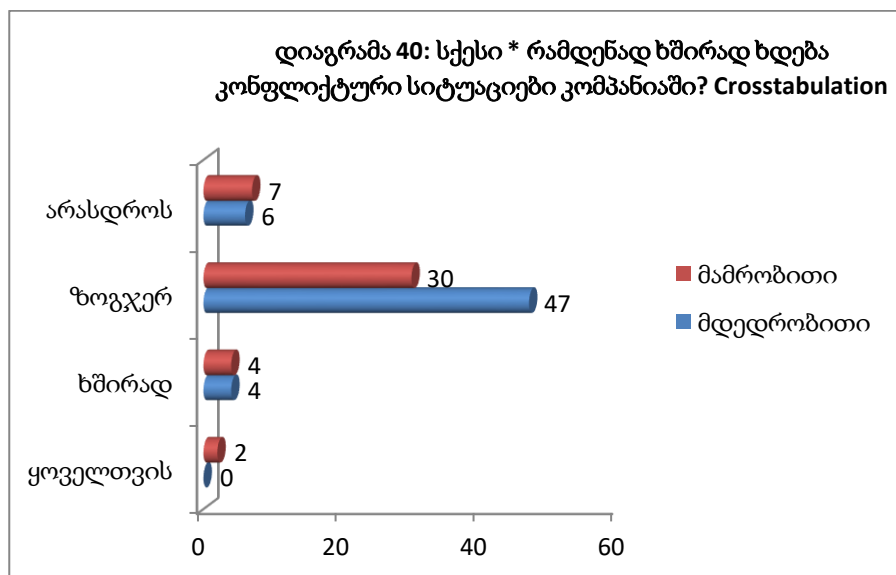
ორგანიზაციაში Team building საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს გაერთიანდნენ და გუნდურობით მიიღონ სასურველი შედეგი. განსხვავებული აზრების ერთად თავმოყრა და სასურველი გამოსავლის ერთად ძიება გაცილებით დიდ შედეგს გვაძლევს ვიდრე ინდივიდუალურად პრობლემის მოგვარება. როგორც 39 დიაგრამიდან ვხედავთ ქალბატონების 12% და მამაკაცების 8% ამბობს, რომ მათ ორგანიზაციაში არასდროს ხდება Team building , ქალთა 18%-მა და მამაკაცთა 11%-მა განაცხადა , რომ მათ ორგანიზაციაში Team building ხდება წელიწადში ერთხელ, (იხ. დიაგრამა 39), წელიწადში 3-4ჯერ- ქალთა 15% , მამაკაცთა _8%. პასუხი თვეში ერთხელ ხდება გაგვცა ქალბატონთა 12%-მა და მამაკაცთა 6%-მა.

დიაგრამა 39. რესპოდენტებისთვის team building-ის ჩაატრების სიხშირის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის კრილში



კვლევამ აჩვენა რომ კომპანიაში კონფლიქტების არსებობას უარყოფს ქალთა 6% და კაცთა - 7%, ზოგჯერ კონფლიქტების არსებობაზე მიუთითებს ქალთა 47% და კაცთა - 30%, ხშირად კონფლიქტის არსებობა ერთნაირად დააფიქსირა ორივე სქესის წარმომადგენელმა და შეადგინა 4% (იხ. დიაგრამა 40) ვფიქრობ ამ კითხვასთან მიმართებაში ქალები მეტად ღია იყვნენ ვიდრე მამაკაცები.

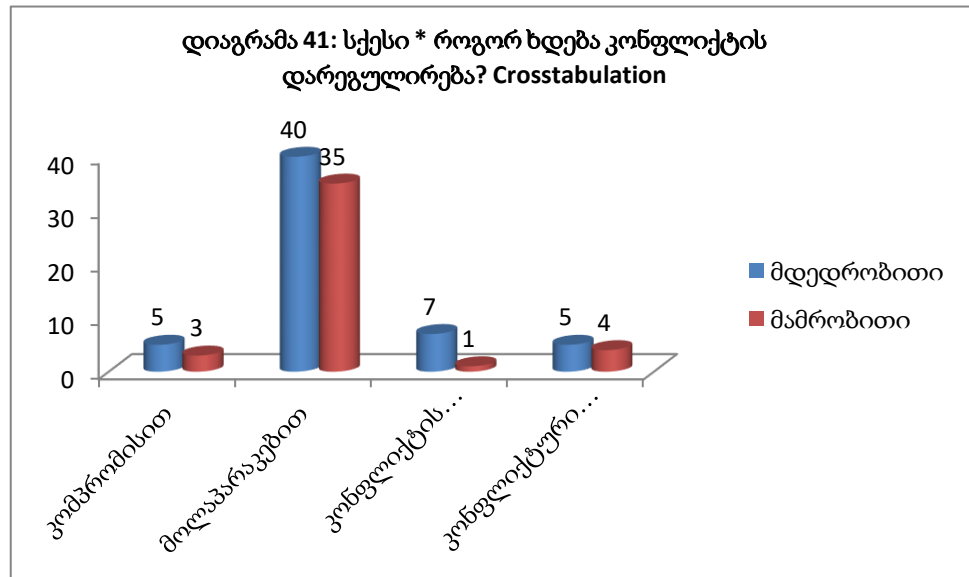
დიაგრამა 40. კონფლიქტური სიტუაციების რაოდენობის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



კონფლიქტური სიტუაციის კომპრომისის გზით დარეგულირებაზე მიუთითებს ქალთა 5% და კაცთა 3%, მოლაპარაკების გზას ირჩევს ქალთა 40% და კაცთა 35%. კონფლიქტისა

იგნორირებას ახდენს ქალთა 7% და კაცთა 1%, ხოლო კონფლიქტური სიტუაციების არ არსებობა დააფიქსირა ქალთა 5% და კაცთა 4%_მა(იხ. დიაგრამა 41)

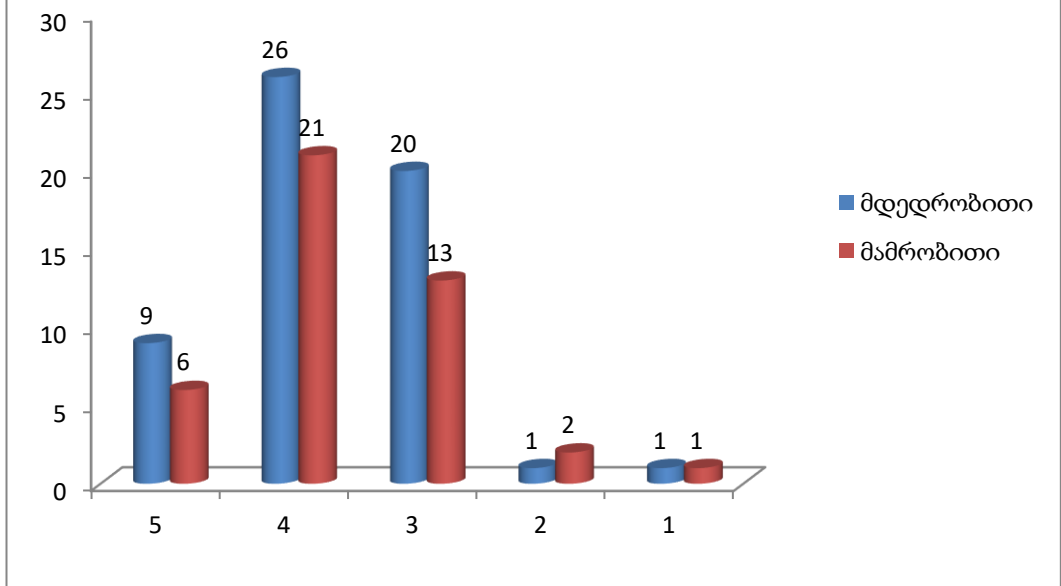
დიაგრამა 41. კონფლიქტის დარეგულირების კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში



კმაყოფილების ხარისხი გაიზომა ბალებით. დაბალი მჩვენებელი 1-2 ბალი თითქმის თანაბრად დაფიქსირდა ორივე სქესის შემთხვევაში, ხოლო მაღალი მაჩვენებლები მოდის ქალებზე, კერძოდ 5 ბალი შეაფასა ქალთა 9%-მა და კაცთა 6%-მა , 4 ბალი- ქალთა - 26%-მა და კაცთა- 21%-მა და 3 ბალი - ქალთა 20%-მა და კაცთა 13%-მა (იხ. დიაგრამა 42) აქაც მამაკაცის მაღალი მოთხოვნები ფიქსირდება, ბუნებრივია ჯერ კიდევ საქართველოში კაცი ითვლება ოჯახის მთავარ მარჩენალად და შესაბამისად მათ აქვთ ინტერესი ჰქონდეთ მეტად პრესტიჟული და მაღალშემოსავლიანი სამსახური.

დიაგრამა 42. სამსახურში კმაყოფილების დონის კროსტაბლაციური ანალიზი გენდერის ჭრილში

დიაგრამა 42: სქესი * საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-ძალიან კმაყოფილი,1- უკმაყოფილო)
Crosstabulation



4.4 ჰიპოთეზების ფორმულირება და მათი დამტკიცება

მოცემული კვლევის პროცესში შემუშავებული რამდენიმე მნიშვნელოვანი ჰიპოთეზა, როგორც ზემოთ აღნიშნე მათი ანალიზისათვის გამოვიყენე სხვადასხვა სტატისტიკური პროცედურები.

<u>გამოყენებული მეთოდები</u>	<u>ჰიპოთეზები</u>
კროსტაბულაციური ანალიზი, კორელაციური ანალიზი, კრომბახერის ალფა	HP1: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შესრულებით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	HP2: Q10 რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?
კროსტაბულაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	HP3: Q18 როგორ ზრუნავს კომპანია თანამშრომლებში მოტივაცია ამაღლებაზე გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	HP4: Q11 ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესებისა და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება გავლენას ახდენს Q12_ზე ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება.
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი, კრომბახერის ალფა, კორელაციური ანალიზი	HP5: Q21 რამდენად ხშირად ხდება Team building გავლენას ახდენს Q7_ზე გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა
კროსტაბულაციური ანალიზი, კორელაციური ანალიზი, კრომბახერის	HP6: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q9_ზე გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო,

ალფა	მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობთ პრესტიჟულია?
------	---

HP1: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შესრულებით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?

ჰიპოთეზა-HP1-ის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ საბოლოო ჯამში კომპანიაში მუშაობით მეტწილად კმაყოფილები არიან ის თანამშრომლები, რომელთაც უწევთ ისეთი სამუშაოს შესრულება რომელიც მოსწონთ. მეორეს მხრივ მეტწილად უკმაყოფილონი არიან ის თანამშრომლები, რომელთაც უწევთ ისეთი სამუშაოს შესრულება. რომელიც არ მოსწონთ. (იხ. ცხრილი 1)

ცხრილი 1. როგორ ახდენს გავლენას შესასრულებელი სამუშაოთი რესპოდენტთა კმაყოფილების დონე საბოლოო ჯამში სამსახურით კმაყოფილების დონეზე.

ცხრილი 1: კროსტაბულაციური ანალიზი (Q8 /Q23)	საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-მაღლიან კმაყოფილი, 1- უკმაყოფილო)					Total	
	5	4	3	2	1		
კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა?	ყოველთვის	8	11	2	0	0	21
	ხშირად	5	26	9	0	0	40
	ზოგჯერ	2	8	16	0	1	27
	თითქმის არასდროს	0	2	6	3	1	12
Total		15	47	33	3	2	100

იმისთვის, რომ დაგვედგინა კავშირის სიძლიერე ორ ცვლადს შორის გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი, (იხ.ცხრილი 2) რომელიც გვიჩვენებს, რომ მათ შორის აღინიშნება ძლიერი დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,568-ის).

ცხრილი 2. პირსონის კორელაცია. როგორ ახდენს გავლენას შესასრულებელი სამუშაოთი რესპოდენტთა კმაყოფილების დონე საბოლოო ჯამში სამსახურით კმაყოფილების დონეზე.

ცხრილი 2: პირსონის კორელაცია		საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-მალიან კმაყოფილი, 1- უკმაყოფილო)	კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა?
საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-მალიან კმაყოფილი, 1- უკმაყოფილო)	Pearson Correlation	1	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა?	Pearson Correlation	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

კრომბახერის ალფა გვიჩვენებს რამდენად საიმედოა ჩვენი ჰიპოთეზა. მესამე ცხრილში შეგვიძლია ვნახოთ, რომ კოეფიციენტი ტოლია 0,721 რაც გულისხმობს, რომ ჰიპოთეზის საიმედოობა არის მაღალი (იხ. ცხრილი 3)

ცხრილი 3. კრომბახერის ალფა როგორ ახდენს გავლენას შესასრულებელი სამუშაოთი რესპოდენტთა კმაყოფილების დონე საბოლოო ჯამში სამსახურით კმაყოფილების დონეზე.

ცხრილი 3:
კრომბახერის ალფა

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	2

შესაბამისად, **HP1:** Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შესრულებით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით? - **სანდოა და დამტკიცდა**

HP2: Q10 რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?

ჰიპოთეზა 2_ის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი და ხი- კვადრატ ტესტი, შედეგად მივიღეთ ორი ცხრილი. კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ორ ცვლადს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად საშუალო სიძლიერის დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,415-ის). (იხ.ცხრილი 4)

ცხრილი 4. კომპანიის შინაგანაწესის შესაბამისობა შრომის კოდექსთან ახდენს გავლენას რესპოდენტთა კომპანიაში მუშაობით კმაყოფილების დონეზე

ცხრილი 4: პირსონის კორელაცია		რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს?	საბოლოო ჯგუში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-მალიან კმაყოფილი, 1- უკმაყოფილო)
რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს?	Pearson Correlation	1	.415 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
საბოლოო ჯგუში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით(5-მალიან კმაყოფილი, 1- უკმაყოფილო)	Pearson Correlation	.415 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 5) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს. ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 5. ხი-კვადრატ ტესტი კომპანიის შინაგანაწესის შესაბამისობა შრომის კოდექსთან ახდენს გავლენას რესპოდენტთა კომპანიაში მუშაობით კმაყოფილების დონეზე

ცხრილი 5: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.675 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	29.720	8	.000
Linear-by-Linear Association	17.079	1	.000
N of Valid Cases	100		

შესაბამისად, **HP2:** Q10 რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით - დამტკიცდა.

HP3: როგორ ზრუნავს კომპანია თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლებაზე ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?

HP3-ის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელშიც ჩავურთეთ ხი-კვადრატ ტესტი. კროსტაბულაციური ცხრილის დახმარებით ავაგეთ დიაგრამა. შედეგად მივიღეთ ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი და კროსტაბულაციური ანალიზის შედეგად- დიაგრამა. (იხ. დიაგრამა 43)

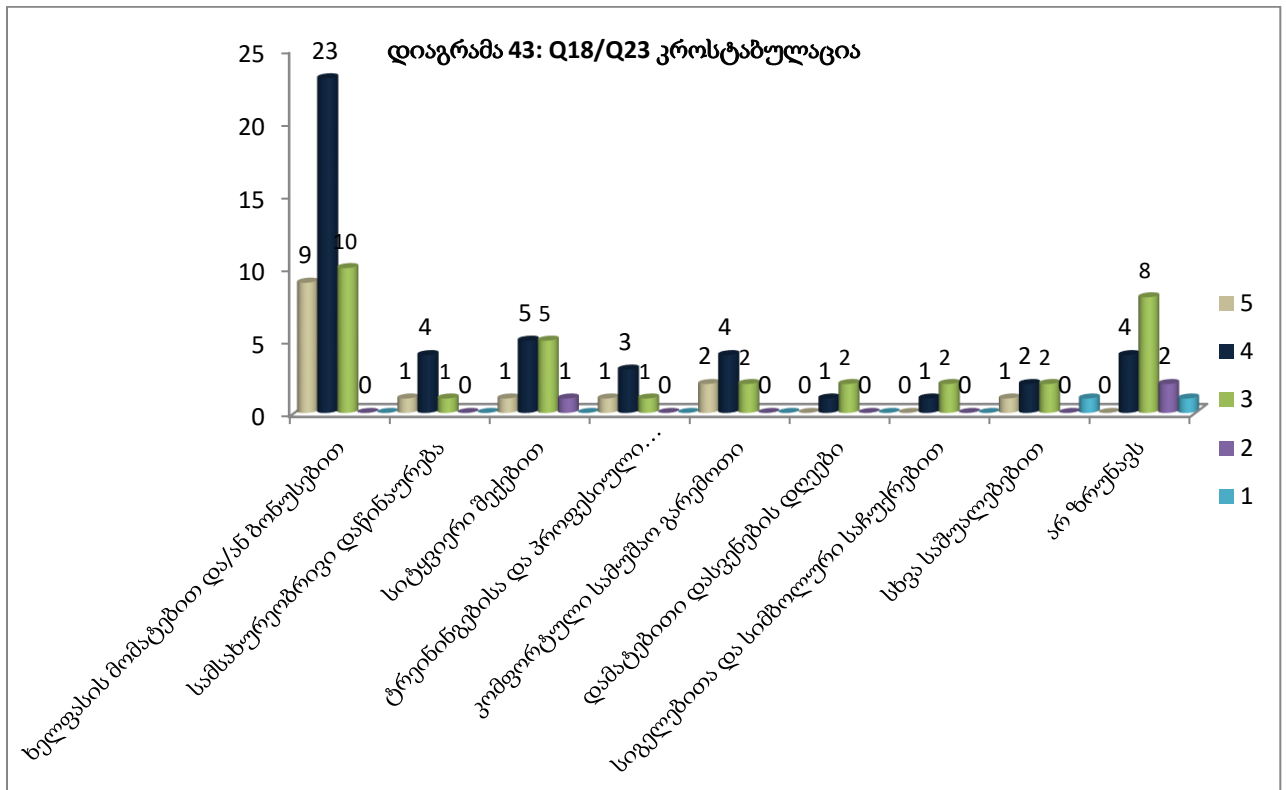
ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 6) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) ტოლია 0,422. ე. ი. ცვლადებს შორის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 6. თანამშრომლების მოტივაცია ახდენს გავლენას რესპოდენტთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონეზე.

ცხრილი 6: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.916 ^a	32	.422
Likelihood Ratio	31.916	32	.471
Linear-by-Linear Association	15.650	1	.000
N of Valid Cases	100		

a. 40 cells (88.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

დიაგრამა 43. კროსტაბულაცია თანამშრომლების მოტივაცია ახდენს გავლენას რესპოდენტთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონეზე.



შესაბამისად, **HP3:** როგორ ზრუნავს კომპანია თანამშრომლებში მოტივაციის ამალღებაზე გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით? - არ დამტკიცდა

HP4: Q11 ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესებისა და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება გავლენას ახდენს Q12_ზე ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება. მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ვისარგებლეთ კორელაციური ანალიზითა და ხი-კვადრატ ტესტით. შედეგად მივიღეთ ორი ცხრილი.

კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება საშუალო სიდიდის დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,314-ის). (იხ. ცხრილი 7)

ცხრილი 7. კორელაციური ანალიზი. კოლექტივის წევრების მიერ წესების უყოყმანოდ მიღებისა და საკუთარ შეხედულებებზე დამოკიდებულების ცხრილი.

ცხრილი 7: კორელაციური ანალიზი		ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების უყუყმანოდ მიღება?	ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტიურ ინდერესებზე მორგება?
ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების უყუყმანოდ მიღება?	Pearson Correlation	1	.314**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	100	100
ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტიურ ინდერესებზე მორგება?	Pearson Correlation	.314**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 8) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს. ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 8. ხი-კვადრატ ტესტი კოლექტივის წევრების მიერ წესების უყუყმანოდ მიღებისა და საკუთარ შეხედულებებზე დამოკიდებულების ცხრილი.

ცხრილი 8: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.083 ^a	9	.001
Likelihood Ratio	23.133	9	.006
Linear-by-Linear Association	9.735	1	.002
N of Valid Cases	100		

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 4 Q11 ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული ცხტი და შეხედულებების უყუყმანოდ მიღება გავლენას ახდენს Q12_ზე

ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება. - დამტკიცდა

HP5: Q21 რამდენად ხშირად ხდება Team building გავლენას ახდენს Q7_ზე გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა

აღნიშნული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელშიც ჩავრთეთ ხი-კვადრატ ტესტი. ასევე კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი. ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის აღფა. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

პირსონის კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ცვლადებს შორის არის სტატისტიკური მნიშვნელობის საშუალო სიძლიერის კავშირი. (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,339-ის). (იხ. ცხრილი 9)

ცხრილი 9. პირსონის კორელაცია Team Building-ის სიხშირის გავლენის დამოკიდებულება სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნაზე

		გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა?	რამდენად ხშირად ხდება Team building?
ცხრილი 9: პირსონის კორელაცია	გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა?	1	.339
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	100	100
რამდენად ხშირად ხდება Team building?	Pearson Correlation	.339	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

კროსტაბულაციურ ანალიზში (იხ. ცხრილი 10) ხი-კვადრატ ტესტის ჩართვით მივიღეთ ცხრილი, რომელიც (იხ. ცხრილი 11) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური

მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) ტოლია 0,063_ის ე. ი. ცვლადებს შორის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ პირსონის კორელაციურმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ორ ცვლადს შორის არსებობს საშუალო სიძლიერის კავშირი, ხი- კვადრატ ტესტი გვეუბნება, რომ ეს კავშირი შეიძლება იყოს შემთხვევითი და არის არასანდო.

ცხრილი 10. კროსტაბულაციური ანალიზი. Team Building-ის სიხშირის გავლენის დამოკიდებულება სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნაზე

ცხრილი 10 : კროსტაბულაციური ანალიზი	გირჩევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა?				Total	
	ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	თითქმის არასდროს		
რამდენად ხშირად ხდება Team building?	თვეში ერთხელ	6	10	2	0	18
	წელიწადში 3-4 ჯერ	6	20	5	2	33
	წელიწადში ერთხელ	5	11	12	1	29
	არასდროს	1	8	9	2	20
Total		18	49	28	5	100

ცხრილი 11. ხი-კვადრატ ტესტი Team Building-ის სიხშირის გავლენის დამოკიდებულება სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნაზე

ცხრილი 11 : ხი- კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.171 ^a	9	.063
Likelihood Ratio	17.531	9	.041
Linear-by- Linear Association	11.356	1	.001
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.

ამასთან ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის ალფა, რომლის კოეფიციენტი ტოლია 0,495-ის, რაც არასანდოს ხდის ჩვენს ჰიპოთეზას. (იხ. ცხრილი 12)

ცხრილი 12. კრომბახერის ალფა Team Building-ის სიხშირის გავლენის დამოკიდებულება სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნაზე

ცხრილი 12 : კრომბახერის ალფა	N of Items
.495	2

შესაბამისად, **HP5:** Q21 რამდენად ხშირად ხდება Team building გავლენას ახდენს Q7-ზე გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა - არ დამტკიცდა

HP6: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q9-ზე გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობთ პრესტიჟულია?

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, კორელაციური ანალიზი და კრომბახერის ალფა.

კროსტაბულაციური ანალიზის შედეგად მივიღეთ შემდეგი ცხრილი (იხ. ცხრილი13) რომელიც გვიჩვენებს, რომ ის ვინც კმაყოფილია თავისი სამუშაოს შინაარსით მიიჩნევს, რომ მისი საქმიანობა ხშირად/ყოველთვის პრესტიჟულია. ხოლო ის ვისაც თავისი სამუშაო ზოგჯერ ან თითქმის არადროს მოსწონს მის საქმიანობას ნაკლებად პრესტიჟულად მიიჩნევს.

ცხრილი 13. კროსტაბილაციური ანალიზი. სამუშაოს შინაარსით კმაყოფილების დონის გავლენა საქმიანობის პრესტიჟულებაზე.

ცხრილი 13: კროსტაბილაციური ანალიზი	გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობით პრესტიჟულია?				Total
	ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	არასდროს	
კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწვევთ მუშაობა?	ყოველთვის	2	0	0	21
	ხშირად	15	4	0	40
	ზოგჯერ	5	11	2	27
	თითქმის არასდროს	2	3	6	12
Total		41	33	18	100

იმისთვის, რომ დაგვედგინა კავშირის სიძლიერე ორ ცვლადს შორის გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი, (იხ.ცხრილი 14) რომელიც გვიჩვენებს, რომ მათ შორის აღინიშნება ძლიერი დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,643-ის).

ცხრილი 14. პირსონის კორელაცია სამუშაოს შინაარსით კმაყოფილების დონის გავლენა საქმიანობის პრესტიჟულებაზე.

ცხრილი 14: პირსონის კორელაცია	კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწვევთ მუშაობა?	გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობით პრესტიჟულია?
კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწვევთ მუშაობა?	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობით პრესტიჟულია?	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის ალფა. შედეგად მივიღეთ კოეფიციენტი, რომელიც ტოლია 0,783_ის. რაც ნიშნავს, რომ ჰიპოთეზის სანდოობა არის მაღალი. (იხ. ცხრილი15)

ცხრილი 15. კრომბახერის ალფა. სამუშაოს შინაარსით კმაყოფილების დონის გავლენა საქმიანობის პრესტიჟულებაზე.

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	2

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 6 : Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q9_ზე გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობთ პრესტიჟულია?- დამტკიცდა

ჰიპოთეზა	შედეგი
HP1: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შესრულებით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?	დამტკიცდა
HP2: Q10 რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?	დამტკიცდა
HP3: Q18 როგორ ზრუნავს კომპანია თანამშრომლებში მოტივაცია ამაღლებაზე გავლენას ახდენს Q23_ზე საბოლოო ჯამში კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით?	არ დამტკიცდა
HP4: Q11 ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესებისა და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება გავლენას ახდენს Q12_ზე ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება.	დამტკიცდა
HP5: Q21 რამდენად ხშირად ხდება Team building გავლენას	არ დამტკიცდა

<p>ახდენს Q7_ზე გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა</p>	
<p>HP6: Q8 კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა გავლენას ახდენს Q9_ზე გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობთ პრესტიჟულია?</p>	<p>დამტკიცდა</p>

დასკვნა და რეკომენდაციები

ნაშრომში მოცემულია საქართველოში მოქმედი თანამედროვე ორგანიზაციებში არსებული პრობლემები, რომლებიც გამოვლინდა ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოში მოქმედი კომპანიების 100 თანამშრომელმა.

მოცემულ ნაშრომში გამოიკვეთა რამდენიმე ჰიპოთეზა, რომლებიც ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დამტკიცდა ან არ დამტკიცდა:

ჰიპოთეზა 1. ის თანამშრომლები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოს შინაარსით, ყველაზე ხშირად კმაყოფილნი არიან საბოლოოდ მოცემულ კომპანიაში მუშაობით. - დამტკიცდა

ჰიპოთეზა 2. რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი საქართველოს შრომის კოდექსს, გავლენას ახდენს თანამშრომლების კმაყოფილებაზე შესაბამის კომპანიაში მუშაობაზე. - დამტკიცდა

ჰიპოთეზა 3. კომპანიის მხრიდან მოტივაციის სხვადასხვა საშუალება გავლენას ახდენს თანამშრომლის კმაყოფილების დონეზე მოცემულ კომპანიაში მუშაობაზე. - არ დამტკიცდა

ჰიპოთეზა 4. კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება ზეგავლენას ახდენს თანამშრომლების მიერ საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმაზე- დამტკიცდა.

ჰიპოთეზა 5. თანამშრომლისთვის კომპანიის სასურველი კლიმატის შექმნა, დამოკიდებულია Team building-ის ჩატარების სიხშირეზე. - არ დამტკიცდა

ჰიპოთეზა 6. რესპოდენტები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოს შინაარსით, თვლიან რომ მათი საქმიანობა პრესტიჟულია- დამტკიცდა.

როგორც მოცემული კვლევიდან ჩანს, საქართველოში ისევ წარმოადგენს პრობლემას ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის არ ქონას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა შეიმუშაონ რიგი ღონისძიებები, რომ თანამშრომლები მუდამ მოტივირებულნი და დაინტერესებულნი იყვნენ თავიანთი სამუშაო გარემოთი

1. პირველ რიგში, მმართველი რგოლის მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ პერსონალი კომპანიისთვის მნიშვნელოვან აქტივს წარმოადგენს და მნიშვნელოვანია მათი ინტერესების გათვალისწინება
2. როგორც კვლევიდან ჩანს, ახალგაზრდებისთვის მთავარ მოტივატორს სწავლა-განვითარება წამოადგენს, ხოლო ასაკოვანი თანამშრომლებისთვის - თანამდებობა და სახელი, შესაბამისად ფირმაში უნდა არსებობდეს არა ერთი, უნივერსალური მოტივაციის საშუალება, არამედ ანამშრომლების ინტერესებზე მორგებული.
3. როგორც გაირკვა, ის თანამშრომლები არიან კომპანიით კმაყოფილნი, რომლებიც თვლიან რომ მათი საქმიანობა საინტერესოა და პრესტიჟული. შესაბამისად საჭიროა, რომ პერსონალი მოვწყვიტოთ მონოტონური სამუშაოსგან და მივცეთ განვითარების საშუალება.
4. ასევე როგორც ჩანს, ხშირია თანამშრომლების მხრიდან საკუთარ ინტერესებზე უარის თქმა და ჯგუფზე მორგება, რაც დროთა განმავლობაში, უარყოფითად მოქმედებს ჯგუფის ჯანსაღ გარემოზე. შესაბამისად, აუცილებელია თითოეულ წევრს მიეცეს საშუალება თავი იგრძნოს ჯგუფის სრულფასოვან წევრად.

გამოყენებული ლიტერატურა

- ნადარაია, ხ. (2018 წლის 15 სექტემბერი). კონფორმიზმი. თბილისი, საქართველო.
- პაიჭაძე, ნ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა.
- რამიშვილი, ბ. (2019, ივნისი 10). *სტრატეგიული მენეჯმენტი*. Retrieved from <http://old.press.tsu.ge>:
<http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>
- სურმანიძე, ლ. (2001). *ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოება*. თბილისი: ნეკერი.
- ფარესაშვილი, ნ., & ქემელაშვილი, გ. (2010). *ორგანიზაციული კულტურა*. თბილისი: უნივერსალი.
- Barnes, B., & Bloor, D. (1980). Relativism, Rationalism and the Sociology of Knowledge. *MIT Press*, 21-47.
- Boddewy, A. &. (1970). In *comparative management* (pp. 25-63).
- Deal&Kennedy. (1982). In *Management: perspective and practice* (p. 108). New-york.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Addison-Wesley.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heracleous, L., & Langham, B. (1996). *Strategic change and organizational culture*. Chicago: Elsevier Ltd.
- Hofstede. (1993). In *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (pp. 23-45). new-york.
- Hofstede, G. H. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations.*, 38-45.
- Matsumoto, D. (1994). Cultural Influences on Research Methods and Statistics. In Matsumoto, *Cultural Influences on Research Methods and Statistics* (pp. 23-34). San francisco: Waveland Pr Inc.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Los Angeles: Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New-York: Harper & Row.
- Pike, K. L. (1960). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. Glendale: Summer Institute of Linguistics.
- Reynolds, P. D. (1986). Organizational Culture As Related To Industry. *Journal of Managements studies*, 333-345.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San francisco: Josey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.* massachusetts: Jossey-Bass.

Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (1992). *Exploring Corporate Strategy*. rotolito lombarda: Prentice Hall.

Smircich, L. (1995). *Critical perspectives on organization and management*. New-york: Dartmouth Pub Co.

Triandis, H. C. (1994). Industrial and Organizational Psychology. *International association for cross-cultural psychology*, 20-21.

დანართი №1 (ჩატარებული კვლევის კითხვარი)

1. თქვენი სქესი?

- ა) მდედრობითი ბ) მამრობითი

2. თქვენი ასაკი?

- ა) 18-20 ბ) 21-30 გ) 31-40 დ) 41-50 ე) 51-60 ვ) 61+

3. სად მუშაობთ?

- ა) „ირაო“ ბ) „ჯი პი აი ჰოლდინგი“

4. რომელ თანამდებობაზე?

- ა) უმაღლესი რგოლის მენეჯერი ბ) საშუალო რგოლის მენეჯერი გ) დაბალი რგოლის მენეჯერი

5. თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი?

- ა) 500 ლარამდე ბ) 501-1000 გ) 1001-1500 დ) 1501-2000 ე) 2001+

6. თვლით თუ არა რომ თქვენი ანაზღაურება ადეკვატურია თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოს?

- ა) დიახ ბ) არა გ) ნაწილობრივ

7. გიწევთ თუ არა თქვენთვის სასურველ ორგანიზაციულ კლიმატში ყოფნა?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

8. კმაყოფილი ხართ თუ არა იმ სამუშაოს შინაარსით რაზეც გიწევთ მუშაობა?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

9. გაქვთ თუ არა განცდა, რომ ის სფერო, მიმართულება სადაც თქვენ საქმიანობთ პრესტიჟულია?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) არასდროს

10. რამდენად შეესაბამება კომპანიის შინაგანაწესი შრომის კოდექსს?

- ა) მთლიანად ბ) ნაწილობრივ გ) საგრძნობლად განსხვავდება

11. ხდება თუ არა კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) არასდროს

12. ხდება თუ არა საკუთარ შეხედულებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) არასდროს

13. გიხდებათ თუ არა არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღება?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) არასდროს

14. რამდენად ხშირად იზიარებთ კოლეგების შეხედულებებს

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

15. ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი კოლეგების მიმართ

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

16. იწვევს თუ არა გადიზიანებას თანამშრომელთა ჩაცმის სტილი?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) არასდროს

17. სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად შესრულებისას ხდება თუ არა თქვენი წახალისება მატერიალური ფორმით?

- ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

18. როგორ ზრუნავს კომპანია თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლებაზე?

- ა) ხელფასის მომატებით და/ან ბონუსებით
- ბ) სამსახურობრივი დაწინაურება
- გ) სიტყვიერი შექებით
- დ) ტრენინგებისა და/ან პროფესიული კურსების დაფინანსებით
- ე) კომფორტული სამუშაო გარემოთი
- ვ) დამატებითი დასვენების დღეებით
- ზ) სიგელბითა და სიმბოლური საჩუქრებით

თ) სხვა საშუალებებით

ი) არ ზრუნავს

19. რომელი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენი მოტივაციისთვის??

ა) მატერიალური მხარე

ბ) სამსახურეობრივი დაწინაურება

გ) სიტყვიერი შექება

დ) სწავლების დაფინანსება

ე) კომფორტული სამუშაო გარემო

ვ) დამატებითი დასვენების დღეები

ზ) სიმბოლური საჩუქრები

თ) სხვა

20. რამდენად ხშირად ხდება Team building?

ა) თვეში ერთხელ ბ) წელიწადში 3-4ჯერ გ) წელიწადში ერთხელ დ) არასდროს

21. რამდენად ხშირად ხდება კონფლიქტური სიტუაციები კომპანიაში?

ა) ხშირად ბ) იშვიათად გ) არასდროს

22. როგორ ხდება კონფლიქტის დარეგულირება?

ა) კომპრომისით ბ) მოლაპარაკებით გ) კონფლიქტის იგნორირებით დ) კონფლიქტური სიტუაციები არ არის

23. საბოლოო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში მუშაობით? (5-ძალიან კმაყოფილი, 1-უკმაყოფილო)

ა) 5

ბ) 4

გ) 3

დ) 2

ე) 1

