



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თამარ კალანდია

ორგანიზაციული ქცევის მოდელები საერთაშორისო
კომპანიებში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო
პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
ასოცირებული პროფესორი
ირმა ბარათაშვილი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ნაშრომის თემას წარმოადგენს ბიზნესის ორგანიზაციული ქცევის მოდელების შესწავლა საერთაშორისო კომპანიებში. ორგანიზაციული ქცევა ეს არის ცხოვრება და საქმიანობა, ორგანიზაციის თანამშრომლების, მისი განყოფილებების, კომუნიკაცია, მათი ურთიერთობა ერთმანეთთან, სხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან და საზოგადოებასთან. ის ეფუძნება მთელ რიგ ძირითად იდეებს ადამიანებისა და ორგანიზაციების ბუნების შესახებ.

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი თეორიული ასპექტები, მისი როლი და ადგილი მეცნიერებასა და მართვის პრაქტიკის სისტემაში, ძირითადი კონცეფციები, ორგანიზაციის ეთიკური ღირებულებები და ორგანიზაციის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციებს გახდნენ კონკურენტუნარიანი ბაზარზე.

საუბარია მაღლევფექტური ორგანიზაციის ჩამოყალიბებაზე ანუ როგორ შეიძლება ორგანიზაცია გახდეს მაღალევფექტური, რათა ხანგრძლივი დროით შეძლოს ბაზარზე პოზიციონირება, რა მოლოდინები აქვს მომხმარებელს, რა ცვლილებები შეიძლება მოხდეს ორგანიზაციაში, რამაც დადებითი და უარყოფითი შედეგი შეიძლება მოუტანოს ორგანიზაციას, ინტელექტუალური კაპიტალის როლზე ორგანიზაციაში.

მესამე თავში განხილულია საერთაშორისო კომპანიების მაგალითზე ორგანიზაციული ქცევა, საუბარია იმაზე თუ რამდენად ახდენს გავლენას ეროვნული კულტურა ორგანიზაციულ ქცევაზე, რა ძირითადი პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ინდივიდუალური მახასიათებლები, ახდენს მასზე გავლენას. ნაშრომის ბოლოს ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნები.

Organizational behavior models in international companies

The subject of the work is study of organizational behavior models of business in the International Companies. Organizational behavior is a life and activity, communication between the employees of the organization, its departments, their relations with each other, with representatives of other organizations and public. It is based on a number of basic ideas of the nature of human and organizations.

This work covers main theoretical aspects of organizational behavior, its role and place in the science and management system, basic concepts, ethical values of the organization and corporate social responsibility of the organization that helps organizations to become competitive in the markets.

It is about establishing a highly efficient organization, or how the organization can become highly effective in order to be able to stay in the market for long period of time, what expectations have the customers, what changes may be made in the organization that can bring positive and negative results to the organization, as well as the role of intellectual capital.

In the third Chapter the organizational behavior on the example of the International Companies is considered, it is about the impact of the national culture on the organizational behavior and which main political, economical, social and individual characteristics have influence on it. Based on the research conducted at the end of the thesis conclusions.

შინაარსი

შესავალი.....	4
თავი I. ორგანიზაციული ქცევის თეორიული ასპექტები.....	6
1.1.ორგანიზაციული ქცევის როლი და ადგილი მეცნიერებასა და მართვის პრაქტიკის სისტემაში.....	6
1.2.ორგანიზაციული ქცევის კონცეფცია, ეთიკა.....	
1.3.ორგანიზაციული ქცევა და მომხმარებელთა მოლოდინი.....	24
1.4. ინდივიდუალური მახასიათებლები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე.....	27
თავი II. მაღალეფექტური ორგანიზაციის ჩამოყალიბება.....	29
2.1.მაღალეფექტური ორგანიზაცია და ინტელექტუალური კაპიტალის როლი.....	
2.2.ორგანიზაციული ცვლილებები.....	35
2.3. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში.....	43
თავი III. საერთაშორისო კომპანიებში ორგანიზაციული ქცევა.....	48
3.1.სხვადასხვა ეროვნული კულტურის ორგანიზაციული ქცევა.....	48
3.2.სოციალური პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციული ქცევაზე.....	53
3.3.ორგანიზაციული ქცევის სამართლებრივი და ეთნიკური პირობები.....	55
3.4.ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე.....	58
დასკვნა.....	60
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა.....	62

შესავალი

თემის აქტუალობა. XXI საუკუნისთვის დამახასიათებელია ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური პირობების მუდმივი ცვლილება. ამ ცვლილებებს მიეკუთვნება ასევე განათლებისა და კულტურის დონის, ცხოვრების ხარისხის ამაღლება. ეს ცვლილებები დაკავშირებულია თანამედროვე ტექნოლოგიების მუდმივ განვითარებასთან, ორგანიზაციისა და მართვის მეთოდების გაუმჯობესებასთან, ასევე შრომის საერთაშორისო დანაწილებასა და გლობალიზაციის ზრდასთან.

თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში ორგანიზაციებში მუდმივი ცვლილებებს აქვს ადგილი. ორგანიზაციები, რომლებიც ფეხდაფეხ მიყვებიან ცვლად და განვითარებად გარემოს მეტად კონკურენტუნარიანები და წარმატებულები არიან.

გლობალიზაციის პირობებში, დიდი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციების მაღალი ეფექტიანობის მიღწევას.

ტექნოლოგიური პროგრესის მაღალმა ტემპებმა შეცვალა ორგანიზაციების ძირითადი მიზნები და მიმართულებები, საერთაშორისო და შიდა ბაზრების სტრუქტურები, ბიზნესისა და წარმოების სისტემები.

ადრეული ასაკიდან ადამიანები იწყებენ ურთიერთობას ბევრ კომპანიასთან და ხდებიან წევრები. ორგანიზაციები სხვადასხვანაირია და ის აერთიანებს ადამიანთა ჯგუფებს, რომლებსაც სხვადასხვა თვისებები აქვთ, განსხვავებული კულტურისა, სოციალური თუ რელიგიის ადამიანებს. სწორედ, ეს რთული ელემენტები დიდწილად განსაზღვრავენ ერის, სახელმწიფოს, კაცობრიობის არსსა და სპეციფიკასს.

მრავალი ადამიანის კეთილდღეობა დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ ინდივიდთა ქცევასა და მათ თვისებებზე. ორგანიზაციის მაღალი ღირებულება განსაზღვრავს კაცობრიობის ცხოვრების მაღალ დონეს. ეს საკითხები

ეხება თითოეულ ადამიანს, რომლებსაც იძულებით თუ ნებაყოფლობით უწევთ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა. მისი შესწავლა გვეხმარება უკეთ შევიცნოთ საკუთარი თავი და ასევე გარშემომყოფები სამუშაოსთან დაკავშირებულ სიტუაციებში.

დიდი ხნის წინ მეცნიერებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეს მენეჯმენტის სისტემატიურ კვლევებს. თავიდან, ძირითადად აქცენტი კეთდებოდა შრომის ფიზიკურ პირობებზე, შემდგომ უკვე ინტერესთა სფერო გაფართოვდა და ადამიანური ფაქტორის შესწავლით იქნა შევსებული. ეს იქცა მენეჯერების, მუშების, ინდივიდუალური განწყობილებების, ჯგუფური დინამიკის ქცევის იმპულსად. განვითარებასთან ერთად აუცილებელი გახდა მართვის თეორიისა და პრაქტიკის შესწავლა.

სწორედ ამ ყველაფრის გათვალისწინებით წარმოიშვა დისციპლინა “ორგანიზაციული ქცევა”, რომელიც მოიცავს ვრცელ და ყოვლისმომცველ მიდგომას მოცემული საკითხებისადმი.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. ორგანიზაციული ქცევის კვლევის მიზანი არის ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე ფორმებისა და მისი ქცევის გავლენის მეთოდების შესწავლა საერთო მიზნებით გაერთიანებული ჯგუფების ჩამოყალიბების პრინციპები და ორგანიზაციული ქცევის ზეგავლენის მეთოდების დადგენა, რაც ხელს უწყობს მთელი ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას. ორგანიზაციის ეფექტურობის მიზეზების იდენტიფიცირება და ინტერპერსონალური ურთიერთობის დალაგება, გარკვეული მოვლენებისა და ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევის კონტროლი, თანამშრომლების ქცევის პროგნოზირება, ინდივიდების ქცევის განსხვავებულობის სისტემური აღწერა.

ნაშრომში დასახული მიზნების მისაღწევად ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ ძირითად ამოცანებზე:

- ორგანიზაციული ქცევის ანალიზის, მისი არსისა და ფორმების განხილვის საფუძველზე თანამედროვე ორგანიზაციების ძირითადი საქმიანობების კანონზომიერებების განსაზღვრა;
- თანამედროვე ორგანიზაციების ახალ ბაზრებზე შესვლის ტენდენციების და გამოძევები წინააღმდეგობების ანალიზი;
- ორგანიზაციების მაღალეფექტიანობის მიღწევის გზების დასახვა;
- სხვადასხვა ეროვნული კულტურის გავლენა ორგანიზაციებზე;
- ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ორგანიზაციული ქცევაზე;
- შრომის პროცესში ადამიანების ქცევის მართვის უნარი და მათი გაუმჯობესების მეთოდების განსაზღვრა;
- პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის შეცვლის მექანიზმის ძირითადი დებულებების შემუშავება.
- ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ძირითადი ანალიზი.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები. სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევ საგანს წარმოადგენს ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებებისა და საერთაშორისო კომპანიებში ორგანიზაციული ქცევის ტიპების განსაზღვრა. კვლევის საგანია თეორიული და მეთოდოლოგიური მიდგომები საწარმოთა განვითარებაზე პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის გავლენის შესაფასებლად.

კვლევის ძირითადი თეორიული საფუძველია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების, ფსიქოლოგებისა, მოაზროვნეების დებულებები, კონცეფციები და პრინციპები და კვლევის შედეგები, სხვადასხვა კომპანიების საბაზრო სტრატეგიები, პერსონალის მენეჯმენტი, სხვადასხვა რეკომენდაციები ორგანიზაციული ქცევის მართვის პრობლემებისადმი. ეროვნული კულტურის დასახასიათებლად გამოყენებულია გამოკითხვის მეთოდი, რომლის მონაწილეები არიან ორგანიზაციებში დასაქმებული მოსახლეობა.

საკვლევი თემის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. პრაქტიკასა და კვლევაში დიდი ყურადღება ეთმობა თეორიულ, სტრუქტურულ და სისტემურ ანალიზს: ორგანიზაციული ქცევის კონცეფციებს, მეთოდებს, შესაძლებლობებს და მოდელებს.

ეს დისციპლინა დღეს განიცდის ევოლუციას. ეს არის სამეცნიერო დისციპლინა, რომელიც შეისწავლის მუშაკთა ქცევას გარკვეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში და მის გავლენას ორგანიზაციების საქმიანობის შესახებ.

ორგანიზაციული ქცევა არის თეორიული განვითარების, კვლევის, სისტემატიზაციისა და პრაქტიკული მენეჯმენტის გაზოგადების ცოდნა. სხვადასხვა ორგანიზაციულ სიტუაციებში ადამიანების ქცევის შესწავლისა და მეთოდების, მათი ქმედებების მიზეზების ახსნა, მომავალი თანამშრომლის ქცევის პროგნოზირება და მათი ქცევის კონტროლი, ხოლო შემდგომ ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი პროცესების მართვა, პოლიტიკა და ძალაუფლება, ინფორმაცია და კომუნიკაცია, კონფლიქტები და მოლაპარაკებები, გადაწყვეტილებების მიღება და ბოლოს ინოვაციების ცვლილებებსა და სტრესზე.

დისციპლინა “ორგანიზაციული ქცევა” მჭიდროდაა დაკავშირებული სხვა დისციპლინებთან “მენეჯმენტის საფუძვლები”, ორგანიზაციის თეორია”, “სისტემების კვლევა”, “პერსონალის მენეჯმენტი” და სხვა.

ორგანიზაციული ქცევა არის კვლევის სფერო, რომელიც იყენებს სხვადასხვა დარგის თეორიის მეთოდებსა და პრინციპების გამოყენებას ინდივიდუალური იდეების, ღირებულებების, შემეცნებითი უნარ - ჩვევებისა და ქმედებების შესასწავლად, ჯგუფებში მუშაობისას მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში. ორგანიზაციის გარემოზე ზემოქმედების ანალიზი და მისი ადამიანური რესურსები, მისიები, მიზნები და სტრატეგიები.

ორგანიზაციის ეფექტურობის მიზეზების იდენტიფიცირება და ინტერპერსონალური ურთიერთობის დალაგება. გლობალურ ბიზნეს გარემოში

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა გარდაუვალი და მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციები, რომლებსაც სურთ იყვნენ კონკურენტუნარიანი ბაზარზე, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის როლს აღიარებენ. ასაკის, სქესი, სექსუალური ორიენტაციის, ფიზიკური შესაძლებლობების, სხვადასხვა კულტურის, რელიგიის და ეთნიკური წარმომავლობის მიხედვით ეს ყველაფერი კი წარმოადგენს კომპანიის სიმდიდრეს. სწორედ მათთან მუშაობის უნარზეა დამოკიდებული კომპანიის წარმატება.

ორგანიზაციის პროდუქტიული მუშაობისთვის მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში საჭიროა შესაბამისმა დეპარტამენტებმა ეფექტურად გადაჭრას კომუნიკაციის, ადაპტაციის და ცვლილებების საკითხები. ეფექტურმა მენეჯერებმა იციან, რომ მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში წარმატების მისაღწევად აუცილებელია გარკვეული უნარები.

“ორგანიზაციული ქცევა” ცოდნის შეძენის და სწორად ინფორმაციის გამოყენების პროცესია, რომელიც საშუალებას იძლევა ცვალებად გარემოს წარმატებით შევეგუოთ. გლობალური ეკონომიკის პირობებში ბალანსი ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის, კონკურენტული უპირატესობები ადამიანებს საშუალებას აძლევს მუდმივად განვითარდნენ უკეთესი მომავლის ძიებაში.

თავი I. ორგანიზაციული ქცევის თეორიული ასპექტები

1.1. ორგანიზაციული ქცევის როლი და ადგილი მეცნიერებასა და მართვის პრაქტიკის სისტემაში

ასი წლის წინათ კონსულტანტებმა და მეცნიერებმა პირველად დაუთმეს განსაკუთრებული ყურადღება მენეჯმენტის სისტემატიურ კვლევებს. თავდაპირველად აქცენტი შრომის ფიზიკურ პირობებზე კეთდებოდა, ინდუსტრიის დიზაინისა და ადმინისტრირების პრინციპებზე. 1940 - იან წლებში გაფართოვდა ინტერესთა სფერო და შევსებულ იქნა ადამიანური ფაქტორის შესწავლით. ეს იქცა ინდივიდუალური განწყობილებების, ჯგუფური დინამიკის, მენეჯერებსა და მუშებს შორის არსებული ურთიერთობათა კვლევის იმპულსად¹.

წარმოიშვა ისეთი დისციპლინა, როგორცაა ორგანიზაციული ქცევა, რომელიც მოიცავს მოცემული საკითხების უფრო ვრცელ და ყოველმხრივ მიდგომას. ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე თეორიების შესწავლა მოითხოვს მეცნიერების განვითარების ისტორიის მთლიანად განხილვას, რაც გულისხმობს საზოგადოებასთან ერთად ევოლუციის გზაზე პროგრესულ განვითარებას და თანამიმდევრულ გაუმჯობესებას.

სწორედ ასეთი ბუნებრივი ფორმის მეცნიერების ჩამოყალიბება, ადასტურებს ამ მეცნიერების სიცოცხლისუნარიანობას. ორგანიზაციული ქცევის განვითარება იყოფა ორ ეტაპად: ემპირიული და სამეცნიერო.

ადამიანის ქცევის გააზრების პირველი მცდელობა უძველეს დროში წარმოიშვა ემპირიულ საფუძველზე.

¹ ფარესაშვილი, ნ. &. *ორგანიზაციული ქცევა*. თბილისი. 2010 გვ. 14.15

პიროვნების ფუნდამენტური პრობლემები წარმოდგენილი იყო სოკრატეს, პლატონის, არისტოტელეს და სხვა ფილოსოფოსების, დიდ ბერძენ მოაზროვნეთა ნაწარმოებებში ძვ.წ მე - 4 მე - 5 საუკუნეებში.

პირველად ევროპის აზროვნების ისტორიაში მათ წარმოადგინეს ინდივიდსა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობების პრობლემა. სოციალური გარემოს, ინდივიდუალიზმსა და კოლექტივიზმს შორის ურთიერთობის პრობლემები. სხავდასხვა რელიგიურ სწავლებებში განხილულია გარემოში ინდივიდუალური ქცევის საკითხები. რუსეთში მართმადიდებლობა და ინდივიდუალიზმი ერთდროულად დამკვიდრდა.

ორგანიზაციული ქცევის სამეცნიერო კონცეფციის წინაპირობად შეიძლება ჩაითვალოს ფრანგ განმანათლებელთა თავისუფლების, თანასწორობისა და ძმობის იდეები (ვოლტერი, ჟ.ა. რუსიუ, პ.ა, ჰოლბახის). მეთვრამეტე საუკუნეში, კლასობრივი სწავლება (კ.მარქსი), ხალხთა ფსიქოლოგია (ვ.ვუნდტი.) გერმანიაში შუა მეცხრამეტე საუკუნეში.

წარსულისა და დღევანდელი მოაზროვნის მრავალი იდეა პირდაპირ უკავშირდება ადამიანთა ინტერპერსონალური კომუნიკაციისა და ჯგუფის ურთიერთქმედების პრობლემებს.

ორგანიზაციული ქცევა არის კომპლექსური გამოყენებითი მეცნიერება, რომელიც ორგანიზებას უწევს, ორგანიზაციაში თეორიის საფუძველზე, ინდივიდუალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციების ქმედებების კომპლექსურ სამეცნიერო ანალიზს დინამიურ გარემოში.

ეს დისციპლინა კვლევის შედეგებისა და კონცეპტუალური განვითარების საფუძველზე წარმოიშვა. გამოეყო მართვის საერთო კვლევებს, როდესაც მასში გაჩნდა პრაქტიკის აუცილებლობა და როდესაც ამისთვის საჭირო პირობები შეიქმნა, გაჩნდა თეორიული საფუძვლები, რათა შექმნილიყო ადამიანის ქცევის მოდელები

ორგანიზაციაში. ნებისმიერ მეცნიერებას გააჩნია თავისი კვლევის ობიექტი და მეთოდოლოგიური მახასიათებლები.

ორგანიზაციული ქცევის თეორიები წარმოადგენენ ადამიანთა ქმედებების ახსნას, ზოგადად გამოვლენილ ქცევებს, რომელთა საფუძველზეც წარმოიშვა სხვადასხვა ჰიპოთეზა, რომელიც შემოწმებულია ექსპერიმენტებით. კარგი თეორია აუცილებლად პოულობს პრაქტიკულ გამოყენებას, რადგან იგი ეხება ადამიანის ქცევის მნიშვნელოვან ელემენტებს და ასახავს მენეჯერების აზროვნებისა და მოქმედებების ძირითად მიმართულებას.

ორგანიზაციული ქცევა მუდმივად პოპულარული ხდება, მისი განვითარება გულისხმობს მენეჯმენტის პირადი თვისებების განვითარებას, რომელიც ახალი იდეების წყაროა, რაც ზრდის პირადი მართვის მოდელების ეფექტიანობას. ორგანიზაციული ქცევის კვლევის საგანია შეისწავლოს ძირითადი კანონმდებლობა და მამოძრავებელი ძალა, თანამშრომელთა ქცევა, როდესაც საერთო საქმეს აკეთებენ და ერთმანეთთან ურთიერთობა ორგანიზაციაში, მისი შინაგანი და გარეგანი ცვლილებების შესწავლა. ობიექტები და ამავე დროს სუბიექტები არიან ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაცია.

ორგანიზაციული ქცევის მთავარი ამოცანაა თეორიული საფუძვლების დამკვიდრება და პრაქტიკულ უნარ - ჩვევებში გამოყენება ორგანიზაციის მართვისას. ის მჭიდროდაა დაკავშირებული ქცევის შესახებ მეცნიერებებთან: ფსიქოლოგიასთან, სოციოლოგიასთან, პოლიტიკურ მეცნიერებებთან, ანთროპოლოგიასთან და ა.შ.

ორგანიზაციული ქცევა, როგორც მეცნიერება და როგორც კვლევის სფერო შედგება ორი კომპონენტისგან:

- ორგანიზაციის ქცევა, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე ორგანიზაციის გარე გარემოს სუბიექტებთან მიმართებაში;
- ამ ორგანიზაციებში ადამიანების ქცევა, ერთმანეთთან და მთლიანად ორგანიზაციასთან მიმართებაში.

ამ დისციპლინის მთავარი მიზანია მენეჯერების მომზადება და პერსონალური ქცევის კონტროლი ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების ქმედითი სისტემის შიდა და გარე გარემოში სისტემატიური ანალიზის შედეგების საფუძველზე. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის შესწავლას. კონკრეტული მიმართულებით ადამიანის ქცევის ჩამოყალიბებისთვის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ როგორ მოიქცევიან ორგანიზაციაში. ორგანიზაციული ქცევა ხელს უწყობს ადამიანის ქცევის გააზრებას ყველა იმ მიმართულებით, სადაც ადამიანები ურთიერთქმედებენ.

ქცევითი მეცნიერების სფეროში ადამიანთა ქცევა პირველი საკითხია, იგი ითვალისწინებს ანალიზს, თუ რატომ და როგორ მუშაობს თანამშრომელი. ადამიანის ქცევა ეს არის კომპლექსური ფენომენი და გავლენას ახდენს დიდი რაოდენობით სხვადასხვა ფაქტორები - ფსიქოლოგიური, სოციალური, კულტურული და სხვა.

ორგანიზაციული ქცევა ამ ფაქტორებს აერთიანებს, რათა უზრუნველყონ ადამიანის ქცევის გაგების სიმარტივე. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაში ინდივიდის ქცევის შესწავლა ხდება, ასევე აუცილებელია ჯგუფების ქცევის შესწავლაც, რომლებმაც შესაძლოა ზეწოლა მოახდინონ ინდივიდზე, რის შემდეგაც ხდება ქცევის ფორმირება, ამიტომაც ჯგუფები უნდა იქნენ შესწავლილი, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, ისინი ქმნიან მორალურ და პროდუქტიულ გარემოს.

ორგანიზაციული ქცევა არ ამტკიცებს ორგანიზაციებისა და ადამიანების მართვის რომელიმე ერთადერთი, ყველაზე საუკეთესო და უნივერსალური ხერხის არსებობას, აღიარებს, რომ პრაქტიკაში მენეჯმენტი გამოყენებული უნდა იქნეს კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისად².

² ფარესაშვილი, ნ. &. *ორგანიზაციული ქცევა*. თბილისი. 2010 გვ. 17

1.2. ორგანიზაციული ქცევის კონცეფცია, ეთიკა

ორგანიზაციული ქცევა იმ გავლენას სწავლობს, რომელსაც ჯგუფები, სტრუქტურები და ინდივიდები ორგანიზაციებში ქცევაზე ახდენენ. მისი მთავარი მიზანია ცოდნის მაქსიმალურად გამოყენება ორგანიზაციების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. ორგანიზაციული ქცევა ინტერესდება კონკრეტულად პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებული საკითხებით. მისი ინტერესის სფეროში შედის სამსახურთან, სამსახურის გაცდენასთან, პროდუქტიულობასთან, ინდივიდის მიერ სამუშაოს შესრულებასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქცევა. ორგანიზაციული ქცევა ორგანიზაციაში ინტერესდება ქცევის სამი განმსაზღვრელით: ინდივიდებით, ჯგუფებითა და ორგანიზაციის სტრუქტურით.

ორგანიზაციები არის სოციალური სისტემები. ის მოიცავს ადამიანებსა და მეცნიერებას: ადამიანურ რესურსს და ტექნოლოგიებს. ორგანიზაციაში საჭიროა კვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებსაც შეეძლება მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება, რადგან მხოლოდ ტექნოლოგიები არ იძლევა სასურველ შედეგებს.

ინდივიდის ქცევა ორგანიზაციებში არაპროგნოზირებადია, რადგან ქცევა წარმოსდგება ადამიანის ღრმად გამჯდარი ფასეულობათა სისტემიდან. თუმცა ნაწილობრივ შესაძლებელია ქცევის პროგნოზირებაც ქცევითი მეცნიერების პირობებში. ორგანიზაციული პრობლემების რაიმე იდეალური გადაწყვეტა არ არსებობს, მაქსიმუმი რაც შეიძლება გაკეთდეს არის ის რომ ავიმალლოთ ჩვენი უნარები რაც სამსახურეობრივი საქმის შესრულებისას დაგვეხმარება.

ორგანიზაციული ქცევის მთავარი ორგანიზაციის ბუნება იქმნება სხვადასხვა ძალების ურთიერთქმედების პროცესში, რომელიც შეიძლება დაიყოს 4 სფეროდ: ადამიანები, ორგანიზაციული სტრუქტურები, ტექნოლოგია და გარემო, სადაც ორგანიზაცია ოპერირებს. ორგანიზაციებში ადამიანები ერთიანდებიან ერთი მიზნის შესასრულებლად, რომლისთვისაც საჭიროა გარკვეული ფუნდამენტი. ადამიანები იყენებენ ტექნოლოგიებს სამუშაოს შესასრულებლად, ეს არის ადამიანების,

სტრუქტურის და ტექნოლოგიების ურთიერთობა, რომელზედაც გავლენას ახდენს გარე ფაქტორები. ადამიანები ქმნიან შიდა სისტემას ორგანიზაციაში. მასში მოიაზრება ასევე ჯგუფები, ეს შეიძლება იყოს პატარა ან დიდი. ჯგუფი შეიძლება ვუწოდოთ ორ ან ორზე მეტი ადამიანების ერთობას, რომლებიც ერთად მუშაობენ მიზნის მისაღწევად. სწორედ ადამიანები ქმნიან ორგანიზაციებს და შესაბამისად ისინი არსებობენ იმისთვის, რომ ემსახურონ ადამიანებს და არა პირიქით.

სტრუქტურა განსაზღვრავს ადამიანებს შორის ორგანიზაციის შიგნით ოფიციალურ ურთიერთობებს. ორგანიზაციაში შევხვდებით მენეჯერებს და უბრალო თანამშრომლებს, ბუღალტრებს, მუშებს და ა.შ. ეს ადამიანები სტრუქტურულად უნდა იყვნენ დაკავშირებული ერთმანეთთან, ისე რომ მათი სამუშაო ეფექტური გახდეს. სტრუქტურა გულისხმობს ძალაუფლებასა და მოვალეობებს.

ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს ფიზიკური და ეკონომიკური რესურსებით ადამიანებს. ტექნოლოგიების მთავარი სარგებელი არის ის რომ ადამიანებს ეძლევათ საშუალება გააკეთონ მეტი და უკეთესად შეასრულონ სამუშაო. მას ასევე სარგებლის გარდა აქვს ხარჯები.

გარემო. ყველა ორგანიზაცია გარემოში მოღვაწეობს. არც ერთი არ არსებობს დამოუკიდებლად. ეს არის დიდი სისტემის ნაწილი, რომელიც სხვადასხვა ელემენტებისგან შედგება. ორგანიზაციები გარე გარემოს ფაქტორების გავლენას თავს ვერ აარიდებენ. ის ახდენს გავლენას ადამიანების დამოკიდებულებაზე, სამუშაო პირობებზე, იწვევს კონკურენციას ძალაუფლებისა და რესურსებისთვის. ყველა ორგანიზაციას აქვს გარემოს სხვა წევრებთან ურთიერთობა, ამის წყალობით ის ქირაობს თანამშრომლებს, იძენს ცოდნას, იცავს კაპიტალს, აშენებს, ქიარობს ობიექტებს და ყიდულობს ხელსაწყოებს. ის აწარმოებს პროდუქციას ან მომსახურებას გარემოს მოხმარებისთვის, ამისათვის ურთიერთობს კლიენტებთან.

ორგანიზაციის ძირითადი კონცეფციები: ყველა სოციალური და საბუნებისმეტყველო მეცნიერება ეფუძნება ფილოსოფიის ფუნდამენტურ საბაზისო კონცეფციებს.

მიუხედავად ადამიანის ხასიათის და ქცევების მრავალფეროვნებისა, მათი არაპროგნოზირებადი ხასიათი ეფუძნება ადამიანის ქცევის ძირითად კონცეფციებს. ორგანიზაციული ქცევა ემყარება ძირითად იდეებს ადამიანის ბუნების და ორგანიზაციის შესახებ.

ადამიანის ბუნება	ორგანიზაციის ბუნება
ინდივიდუალური თვისებები	სოციალური სისტემები
აღქმა	ორმხრივი ინტერესი
პიროვნების მთლიანობა	ეთიკური პრინციპები
მოტივირებული ქცევა	
პირადი ღირებულებები	

ცხრილი 1.2.1. ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი ცნებები:

ინდივიდუალური თვისებები

არ არსებობს იდენტური ადამიანები, ეს მრავალფეროვნება უნდა იყოს აღიარებული და ორგანიზაციის ღირებულ აქტივს უნდა წარმოადგენდეს. მათი დაბადების დღიდან თითოეული ადამიანი უნიკალურია და შექმნილი ინდივიდუალური გამოცდილების წყალობით კიდევ უფრო განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. მისი არსებობა ადგენს იმ ფაქტს, რომ მუშების ყველაზე ეფექტური მოტივაციისთვის საჭიროა მენეჯერს გააჩნდეს კონკრეტული მიდგომა თითოეული მათგანისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მენეჯერის მუშაობა არ იქნებოდა

განსხვავებული ტექნოლოგიის მოვალეობებისგან. თითოეული პიროვნების უნიკალურობა ეს არის ინდივიდუალური მახასიათებლების კანონი.

აღქმა

თითოეული ჩვენგანი ინდივიდუალურად განიხილავს ჩვენს გარშემო მოვლენებს. მაშინაც კი, თუ ჩვენ ვსაუბრობთ ერთსა და იმავე ობიექტზე, რომელსაც თითოეული განსხვავებულად აღიქვამს.

ობიექტური რეალობისადმი ჩვენი დამოკიდებულება აღიქმება ინდივიდუალური ფილტრაციის მეშვეობით, რომელიც უნიკალურია თითოეული ადამიანისთვის და დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე არის ჩამოყალიბებული. ადამიანებს აქვთ უნიკალური თვისებები, საჭიროებები, წარსული წლების გამოცდილება ან განსხვავებული ფიზიკური პირობები, დროის პერიოდები ან სოციალური გარემო. ინდივიდუალური მოქმედებების კონკრეტული მიზეზების მიუხედავად, განისაზღვრება რეალობის აღქმა. მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ და გაანალიზონ პერსონალის აღქმის თავისებურებები, გაითვალისწინონ მათი ემოციურობა და შეარჩიონ თითოეულ თანამშრომელთან ინდივიდუალური მიდგომა.

პიროვნების მთლიანობა

განსხვავებული ადამიანის თვისებები შეიძლება შესწავლილი იყოს ცალკე, მაგრამ კვლევის საბოლოო ფაზა - სინთეზი - მოიცავს ერთიან სისტემაში არსებული ელემენტების ყოვლისმომცველ ანალიზს, როგორც ადამიანობა საკუთარი ღირებულებებით. თითოეული ჩვენგანი არის სრული სისტემა, რომელიც საჭიროებს კომპლექსურ განვითარებას და ფრთხილ დამოკიდებულებას. ორგანიზაციული ქცევის განხორციელება გულისხმობს, არა მხოლოდ კვალიფიციურ თანამშრომლებს, არამედ განვითარებულ პირებს. ჩვენი სამუშაო საქმიანობა დიდწილად განსაზღვრავს ჩვენს ინდივიდუალურ თვისებებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ იმაზე თუ რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის სამუშაო პიროვნებაზე.

მოტივირებული ქცევა

თანამშრომლების მოტივაცია არის ატრიბუტი ნებისმიერი ორგანიზაციის. იგი შეიცავს მამოძრავებელ ძალას, რომელიც ზოგადად სამუშაო პროცესს იწყებს და ყოველ სამუშაო ადგილზე ეფექტური ოპერაციის ჩატარებას უზრუნველყოფს. აქედან გამომდინარე, მოტივაცია არის ფსიქოლოგიური მექანიზმი, რომელიც საშუალებას იძლევა გაკეთდეს შრომის შედეგებისა და თანამშრომლების კონტროლი რესურსების ინტენსიური ტექნოლოგიების გარეშე. იგი უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის მუშაობას და შემოქმედებით პასუხისმგებლურ დამოკიდებულებას. მოტივაციას აქვს რთული ხასიათი და მრავალი კომპონენტი, თუმცა ისინი სოციალური და ფსიქოლოგიის თანამედროვე მეთოდებით ხელმძღვანელობენ, რაც საშუალებას იძლევა, მოტივაციის პროცესების სხვადასხვა ასპექტების განხილვის და თითოეული თანამშრომლისთვის შესაფერისი ვარიანტის არჩევის.

სწრაფი თანხმობისთვის

ადამიანებს აქვთ სურვილი მონაწილეობა მიიღონ ორგანიზაციის ცხოვრებაში, სასარგებლო იყოს მათი საქმიანობა, გაამართლოს სხვა ადამიანების ნდობა, გახდეს მნიშვნელოვანი ნაწილი ორგანიზაციის.

ეს ატმოსფერო უზრუნველყოფს ყველაზე ხელსაყრელ შესაძლებლობებს ორგანიზაციის, გუნდისა და პიროვნების განვითარებისთვის. ინდივიდის ღირებულებები ეყრდნობა ორგანიზაციის ცნობიერების ამალვებას, თითოეული თანამშრომლის, როგორც საკუთარის, ეს არა მხოლოდ, როგორც შრომის რესურსი.

ადამიანი არის პირველი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ყველა სხვა ფაქტორი (მიწა, კაპიტალი, ტექნოლოგია) მეორეხარისხოვანია.

ორგანიზაციულ ქცევაზე გავლენას ახდენს მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ფაქტორები.

ორგანიზაციის საქმიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რეგიონის სპეციფიკა, კლიმატური თვისებები, რეგიონის ცხოვრების დონე - რეგიონში არსებული ანაზღაურების და სოციალური უსაფრთხოების დონე, რეგიონის მუშების ეროვნული მახასიათებლები. საგარეო ეკონომიკური კონტაქტები - საერთაშორისო თანამშრომლობისა და კონკურენციის გავლენა; ორგანიზაციის სტატუსი ბაზარზე - კონკრეტულ ბაზარზე ორგანიზაციის პოზიცია სხვა ორგანიზაციებთან მიმართებაში, ორგანიზაციის პრესტიჟი; სხვების მოლოდინი - რა გარემოს ელოდება ორგანიზაცია; მომხმარებლები, პარტნიორები, კონკურენტები, მიმწოდებლები და ა. შ.

მიკროეკონომიკური ფაქტორებში გამოიყოფა : ინდივიდის ფინანსური საქმიანობის დონე - სამუშაოს ამ კონკრეტულ ადგილზე დასაქმების მნიშვნელობა, ორგანიზაციისადმი მათი ვალდებულება, მათი საარსებო წყარო ალტერნატიული (დამატებითი) წყარო. რეალური სიტუაცია - ორგანიზაციის ეკონომიკური მდგომარეობა, თანამშრომლების შემადგენლობა, მათი კვალიფიკაციის დონე, ხელმძღვანელობის სტილი.

სოციალურ - კულტურული გარემოს ფაქტორები მენტალიტეტი - ინდივიდების ინდივიდუალური პოზიციები; ქცევის მოდელები, რომელიც დამოკიდებულია ინდივიდუალური დამოუკიდებლობის ხარისხზე, ეთნიკური ფესვების, სულიერი ფასეულობების, ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით. განათლების ფუნქციები - ორგანიზაციის თანამშრომელთა განათლების დონე.

სამართლებრივი გარემო ფაქტორები - მოქმედი კანონმდებლობა, მოქალაქეთა თავისუფლება და სამართლებრივი დაცვის ფორმები.

ორგანიზაციული ქცევის სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციისათვის დასახული მიზნების მიღწევას. მოიცავს ორგანიზაციული სისტემის შექმნას, განაწილებასა და დანერგვას. ასეთი სისტემები არსებობს ყველა ორგანიზაციაში და მათი მთავარი ამოცანაა, გამოავლინოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანური და ორგანიზაციული

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევადობაზე და შექმნის პირობებზე.

ცნობილია, რომ მეწარმემ გარკვეული ბიზნესის განხორციელებისთვის დასახული მიზნების რეალიზება უნდა მოახდინოს. საწარმოს რეგულირებისას მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მატერიალური ფაქტორები, ორგანიზაციული და ეკონომიკური მექანიზმები. თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ასევე სულიერი ფაქტორების, ორგანიზაციული კულტურის როლი, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციული ეთიკის ღირებულებებსა და ნორმებს.

ორგანიზაციული ქცევის ეთიკა ხელს უწყობს იმის გაგებას, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანი ორგანიზაციაში. მნიშვნელოვანია, იმის გაცნობიერება, რომ მომუშავეების სამუშაო გამოცდილებაზე სრულად აისახება მათი ქცევა.

ეთიკის სწავლება, ეთიკის ქცევის ხელშეწყობა, შიდა ეტიკეტის დამკვიდრება არის თანამედროვე ბიზნესის საჭიროება, როგორც მომსახურების გაუმჯობესება, ხარჯების შემცირება, თანამშრომლობის ატმოსფერო და პროგრესი.

ბიზნეს ეთიკა, როგორც მეცნიერების საგანი, XX საუკუნის 70 - იან წლებში აშშ - ში ჩამოყალიბდა.

ეთიკა - სწავლება ზნეობის შესახებ, იმ თვისებების შესახებ, რომელიც აუცილებელია ადამიანისთვის სამართლიანობის მისაღწევად საზოგადოებასა და პირად ცხოვრებაში. იგი ასწავლის თითოეულ ინდივიდს ქცევისა და წესიერი ცხოვრების პრაქტიკულ წესებს. ის მიმართული, როგორც მთელი კაცობრიობისკენ, ისე თითოეული ინდივიდისკენ. მეორეს მხრივ, ორგანიზაციის ეთიკა (საწარმოს ეთიკა) ეხება იმ წესებს, შეხედულებებსა და ღირებულებებს, რომლებიც განსაზღვრავენ რა არის კარგი და რა არის ცუდი, როგორ უნდა მოიქცნენ ხელმძღვანელები და თანამშრომლები, როდესაც აღმოჩნდებიან რთულ სიტუაციებში, სადაც მათი სწორი ქმედებები შეიძლება დაეხმაროს, ან ზიანს აყენებდეს სხვა ადამიანებს, როგორც შიგნით, ისე ორგანიზაციის გარეთ. ეთიკური

ქცევა ხელს უწყობს ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების ზოგად კეთილდღეობას, ზოგჯერ კი იმ გარემოს, რომელშიც ორგანიზაცია მუშაობს. ეთიკური ქცევის გაუმჯობესება სხვადასხვა გზებით არის შესაძლებელი. იგი არ არის მორალური სტანდარტების უბრალო ნაკრები, არამედ ბიზნესში დასაქმებული ადამიანების წინაშე მდგარი პრობლემების ანალიზისა და გადაწყვეტის ინსტრუმენტია.³

ეთიკა სვამს მიზანს, რომლის მიღწევისკენ მიისწრაფვის ორგანიზაცია და ამ მიზნის მისაღწევად როგორ უნდა მოიქცნენ თანამშრომლები. მაგალითად, ორგანიზაციის ერთ - ერთი მთავარი მიზანია მოგების მიღება, ამიტომ მენეჯერები, თანამშრომლები, მომწოდებლები, აქციონერები და სხვა - ადამიანები, რომლებიც კომპანიის საქმიანობაში საკუთარი უნარ - ჩვევების, შესაძლებლობებისა და რესურსების ინვესტირებას ახორციელებენ იღებენ შესაბამის ანაზღაურებას, ეთიკა კი განსაზღვრავს იმ ქმედებებს, რითაც ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს მოგება.

ორგანიზაციული ეთიკა ეხება წესებს, რწმენას და ფასეულობებს, რომლებიც განსაზღვრავენ რა არის კარგი და რა არის ცუდი და როგორ უნდა მოიქცნენ თანამშრომლები, როდესაც ისინი აღმოჩნდებიან რთულ სიტუაციებში, როდესაც მათი ქმედებები შეიძლება დაეხმაროს სხვა ადამიანებს, ისევე როგორც ორგანიზაციებში, ისე მის ფარგლებს გარეთაც. ეთიკური ქცევა ხელს უწყობს ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციის ზოგად კეთილდღეობას. თითოეულ ადამიანს გააჩნია საკუთარი ღირებულებების სისტემა, მათ შორის ეთიკური. ეთიკის ნორმების დარღვევა გარე გარემოში, რისი შედეგიც არის: ქურდობა, არაჯანსაღი კონკურენცია, კლიენტის უგულვებელყოფა. ეს გამოიწვევს ორგანიზაციისადმი

³ ნიკიტჩი, ლ. ე. ეთიკა. თბილისი. 2015 გვ.9.10.

უარყოფით დამოკიდებულებას გარე გარემოში, ბიზნეს ინფრასტრუქტურის განადგურებას, პარტნიორების დაკარგვას.

უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეთიკაზე ეს არის მენეჯერების ქცევა, რომელმაც უნდა აჩვენოს მაღალი ეთიკური ღირებულებები. ეთიკური ღირებულებები ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეიძლება გავაცნოთ სხვადასხვა ფორმით, როგორც დოკუმენტებში, ისე მენეჯერების განცხადებებსა და გამოსვლებში, აგრეთვე მათი პირადი მაგალითის მეშვეობით. კომპანიაში არ იქნება მიღწევადი მაღალი ეთიკური სტანდარტები თუ თავად ლიდერები არ ცხოვრობენ ეთიკური ქცევის მაღალი სტანდარტებით. მსხვილ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელების ერთგული მენეჯერები შესაძლოა ჩართული იყვნენ ეთიკური სტანდარტების განვითარებაზე, დანერგვაზე და მონიტორინგში, შესაძლოა სხვა შტატის თანამშრომლებიც. ასეთ მენეჯერს, როგორც წესი, ეთიკის წარმომადგენლის სტატუსი აქვს და ის როგორც წესი, კომპანიის კორპორატიული მრჩეველია. კომპანია თუ ის აფასებს თავის რეპუტაციას, შეეცდება მიიღოს ბიზნესის საკომუნიკაციო ეთიკის უმაღლესი სტანდარტები, რაც ბიზნესის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ამრიგად, ტრანზაქციების და სხვა სახის საქმიანი კომუნიკაციებისას გარკვეული ეთიკური სტანდარტების დაცვა არის საჭირო. მაგალითად, როგორც წესი, აკრძალულია ქრთამის მიცემა, გამოძალვა, საჩუქრები, თაღლითობა, კანონების დარღვევა, პოლიტიკური ორგანიზაციებისადმი უკანონო გადახდები და ა.შ. დასავლეთში, ორგანიზაციები, როგორც წესი, ეთიკურ ნორმებს აწვდიან თავიანთ თანამშრომლებს ბეჭდური მასალების სახით. ზოგიერთმა ფირმამ შექმნა სამუშაო ჯგუფები ან მდგრადი ეთიკის კომიტეტები. სხვებმა აიყვანეს ბიზნეს ეთიკის ადვოკატი, მათი როლი ეთიკური საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებების შემუშავებაა, მათ შორის ბიზნეს კომუნიკაციის ეთიკა.

საქართველოში, სამწუხაროდ, საქმიან კომუნიკაციას და ბიზნეს ეთიკას სათანადო ყურადღება არ ექცევა. ბიზნეს ეთიკის ნორმების და სტანდარტების ამალევა ყველა ქვეყნის ორგანიზაციისათვის უნდა იყოს მნიშვნელოვანი.

ორგანიზაციებმა, ფორმებმა, მენეჯერებმა და მეწარმეებმა ბიზნეს კომუნიკაციის ეთიკურობის გასაუმჯობესებლად ძალისხმევა არ უნდა დაიშურონ სხვადასხვა მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით, მათ შორის ბიზნესის ეთიკის სწავლების ჩათვლით.

ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ ქცევის მაღალი სტანდარტები და მათი ეთიკური კრიტერიუმების განვითარება. პროცესების მართვა, თანამშრომელთა შეურაცმყოფელი ქცევის შეზღუდვა ნებისმიერი მენეჯერის უმნიშვნელოვანესი პასუხისმგებლობაა. თანამშრომლების ფასეულობები, ღირებულებები და მორალი შესაბამისობაში უნდა იყოს ორგანიზაციის ეთიკურ სტანდარტებთან, ორგანიზაციებში დაპირისპირების და ანარქიის თავიდან ასაცილებლად. ეთიკა რეალიზდება ხალხის ზნეობრივი ქცევის ხერხებით, ეს არის წესები, რომლითაც უმრავლესობა ცხოვრობს უკვე დიდი ხანია.

პროფესიული ეთიკა - არის ქცევის გარკვეული მოვალეობები და ნორმები, რომლებიც ხელს უწყობენ საზოგადოებაში პროფესიული ჯგუფების მორალურ პრესტიჟს. პროფესიული ეთიკის ამოცანები მოიცავს მორალური ნორმებისა და შეფასებების განსაზღვრას, გადაწყვეტილებებს და კონცეფციებს, რომლებიც კონკრეტულად ასახავს კონკრეტული წარმომადგენლების როლს.

პროფესიულ ეთიკასთან ერთად ასევე უნდა განიმარტოს მორალი და მორალის სწავლება, მორალური პრინციპები და იდეები მოვალეობისა და ღირსების შესახებ, მორალურად განათლებული თანამშრომლებისთვის.

ტერმინი "მორალი" ლათინურად ზნეობრივს ნიშნავს და წარმოადგენს იმ წესების, ნორმების ერთობლიობას, რომლებიც ამა თუ იმ საზოგადოებაში ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებასა და ყოფაქცევას განსაზღვრავს. თანამედროვე სოციალური ფილოსოფია მორალს განიხილავს, როგორც ერთ - ერთ

უმნიშვნელოვანეს საზოგადოებრივ ინსტიტუტს და ადამიანების ქცევისა და საქმიანობის ნორმატიული რეგულაციის საშუალებას.⁴

პროფესიული ეთიკა ასწავლის მორალის სტანდარტებს, რომელიც მიღებულია, როგორც გარკვეული ქმედებების მქონე ადამიანების ქცევის ნორმა. მუშაკი უნდა ხელმძღვანელობდეს ამ სტანდარტებით, რომელიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის.

1.3. ორგანიზაციული ქცევა და მომხმარებელთა მოლოდინი

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პროცესში, წარმატებას ის ორგანიზაციები განიცდიან, რომლებიც მომხმარებელთა მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ ხარისხთან, ფასთან და მომსახურებასთან მიმართებაში. კლიენტებთან ურთიერთობა და სტაბილურობა უდავოდ საწარმოო კონკურენტუნარიანობის ერთ - ერთი მთავარი ფაქტორია. ის 1990 - იანი წლებიდან გახდა პოპულარული.

ეს ნიშნავს ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის ეპოქას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ის, რომ ორგანიზაცია და მისი ყველა წევრი ზრუნავდეს მაღალ ხარისხზე, მუდმივ გაუმჯობესებასა და მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაზე. ამ გაგებით სიტყვა ხარისხი ნიშნავს, რომ მომხმარებლის ყველა საჭიროება დაკმაყოფილებულია, ხოლო ყველა დავალება შესრულებულია სწორად. ტოტალური ხარისხის კონცეფციის მნიშვნელოვან ნიშანს წარმოადგენს უწყვეტი გაუმჯობესება, რომ ყველაფერი ის, რაც კეთდება სამუშაო ადგილზე, უნდა შეფასდეს და უნდა

⁴ გ.ყურაშვილი. *ბიზნესის ეთიკა და საქმინი ეტიკეტი*. თბილისი. 2013წ. გვ.31

დაისვას ორი შეკითხვა: საჭიროა კი ეს? თუ კი, შეიძლება კი ამის გაკეთება უკეთ?5 ამ მიდგომას შეესაბამება მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციების შექმნა, რომლებიც მთელ თავის ძალისხმევას მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე წარმართავენ.

ტექნოლოგიების მაღალმა განვითარებამ შესაძლებლობა მისცა ორგანიზაციებს უფრო მარტივად ეწარმოებინათ კვლევები, რითაც მარტივი გახდა მომხმარებლებზე ორიენტირება, მათი სურვილებისა და მოლოდინების დადგენა. კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი ბევრ კომპანიას აძლევს საშუალებას შეაგროვოს ინფორმაცია მომხმარებელთა სურვილების შესახებ დაამუშაოს და სწორედ მათზე მორგებული პროდუქტი თუ მომსახურება შესთავაზოს.

კომპანიის წარმატება კონკურენციაზეა დამოკიდებული და არა საკუთარ რესურსებზე და კომპეტენციებზე. სტაბილური კონკურენტული პოზიციის მოსაპოვებლად საჭიროა მომხმარებელთა ორიენტაციის უფრო ღრმა გაგება, მომხმარებელზე ფოკუსირება.

ორგანიზაციამ ეფექტური მუშაობისთვის ძირითადი ყურადღება უნდა დაუთმოს მომხმარებლების და კლიენტების მომსახურებათა საერთო ხარისხს, ეს არის ორგანიზაციის უპირველესი ამოცანა, მუშაკები კი უნდა მოქმედებდნენ მომხმარებლებზე უშუალო ზეგავლენის მოხდენით. ორგანიზაციის მენეჯერებმა, უნდა ჩამოაყალიბონ მკაფიოდ ორგანიზაციის, მისია, ამოცანები, დასახონ მოქმედების სტრატეგია და გამოიყენონ ამისთვის შესაბამისი რესურსები. ფრანგ საცალო მოვჭრეებს მომხმარებლების მიმართ ინდიფერენტული დამოკიდებულების რეპუტაცია ჰქონდათ. გამყიდველები, მაგალითად ყოველთვის ანიშნებდნენ მომხმარებლებს, რომ მათ ხელი არ შეეშალათ სატელეფონო საუბარში.

⁵ ფარესაშვილი, ნ. &. *ორგანიზაციული ქცევა*. თბილისი. 2010 გვ.48

გ. მენქიუ - ეკონომიკის პრინციპები. თბილისი. 2008

ნებისმიერი დახმარებიც მიღებაც კი გამყიდველისგან პრობლემა იყო. საფრანგეთში არავის გაუკვირდება, პარიზის მაღაზიის მფლობელმა რომ დაიჩივლოს, მან ვერ შეძლო ანგარიშებზე მუშაობა რადგან მას მომხმარებლები აწუხებდნენ!⁶ ესეთი მიდგომა მომხმარებლების მიმართ არასწორია, პირიქით ყველა ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს, რომ შექმნას მომხმარებლებზე ორიენტირებული კულტურა, რადგან სწორედ ეს არის მომხმარებლების ერთგულებისა და ხანგრძლივი მოგებისაკენ მიმავალი გზა.

რამდენიმე ქცევას გამოყოფენ, რომელიც უნდა შეასრულონ მენეჯერებმა, თუ მათ სურთ მეტად გახდეს კულტურა მომხმარებელზე ორიენტირებული. მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურაში მენეჯერები ქირაობენ კომპეტენტურ ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ უნარი და სურვილი მომხმარებლების პრობლემები წარმოშობისთანავე გადაჭრან და იზრუნონ მათ მუდმივ კმაყოფილებაზე.

1.4. ინდივიდუალური მახასიათებლები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე

რამდენად განსხვავდება ერთი ქვეყნის მოქალაქეების ქცევა სხვა ქვეყნის მაცხოვრებელთა ქცევისგან? მათ შორის შეიძლება არსებობდეს, როგორც ნათელი განსხვავებები, ასევე მსგავსებები. აშკარაა, რომ ნებისმიერი ქვეყნის მაცხოვრებელს გააჩნია გარკვეული უპირატესობები ტანსაცმელთან, საკვებთან და საცხოვრებელ პირობებთან მიმართებაში. ორგანიზაციული ქცევის გადმოსახედიდან არსებობს მომუშავეთა განსხვავებული დამოკიდებულება სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით. ერთი კულტურის კვლევამ აჩვენა, რომ შესაძლებელია გამოვყოთ დასაქმებულთა შორის განსხვავების ხუთი ძირითადი კრიტერიუმი:

⁶ ჯაჯი, ს. ა. *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი. 2009 გვ. 336

ინდივიდუალიზმი\კოლექტივიზმი. ძალაუფლების გადანაწილება, უცვლელი სტანდარტები. ქალის\მამაკაცის სოციალური ტიპი, მომავალზე ორიენტირება. ინდივიდუალიზმი\კოლექტივიზმი - ზოგიერთ კულტურაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინდივიდუალურობას, მოქალაქეთა ინდივიდუალურ უფლებებს და თავისუფლებებს, კარიერულ წინსვლას და პირად ჯილდოს. ხოლო კოლექტივიზმი პირიქით, მნიშვნელოვან ყურადღებას ამახვილებს მის წევრებს შორის ურთიერთობების მოგვარებაზე. პირადი გრძნობები ექვემდებარება მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვას, მომუშავეები ხშირად სვავენ ისეთ კითხვებს, როგორცაა:” რა იქნება ორგანიზაციისთვის სასარგებლო?” კოლექტივიზმში დიდი მნიშვნელობა აქვს საკუთარი იმიჯის შენარჩუნებას სხვების თვალში, რადგანაც რეპუტაცია ძირითადად სოციალურ პოზიციას განსაზღვრავს. აშშ ინდივიდუალური კულტურის ქვეყანაა, იაპონია კოლექტივიზმის.

ძალაუფლების გადანაწილება - რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სტატუსი, პრესტიჟი და ორგანიზაციული იერარქიის დონე? ორგანიზაციული დონის მიხედვით რა გადაწყვეტილებების მიღების უფლება აქვთ თანამშრომლებს? რამდენად არიან თანამშრომლები დამოკიდებულნი მენეჯერის გადაწყვეტილებებზე? ეს მეთოდი გულისხმობს მკაცრი და კანონიერი გზების თამამად გამოყენებას გადაწყვეტილების მიღებისას. მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ვალდებულებების გადანაწილებას. აშშ - ში ძალაუფლების განხილვისას, მომუშავეები მიიჩნევენ რომ მენეჯერებსაც შეუძლიათ დაუშვან შეცდომები. უცვლელი სტანდარტები - ზოგიერთ კულტურაში სტანდარტებისა და ინსტრუქციების დაცვა საკმაოდ მნიშვნელოვანია, მუშები ცდილობენ კონკრეტული ბრძანება მიიღონ მათი უშუალო ზემდგომისგან. ასეთ შემთხვევებში საუბრობენ უცვლელ სტანდარტებზე. სხვა კულტურაში პირიქითაა, მომუშავეები უფრო მეტ პასუხისმგებლობას იღებენ საკუთარ თავზე.

ქალის\მამაკაცის სოციალური ტიპი - ქალები განსაკუთრებული სოციალური ჯგუფია. ისინი მოსახლეობის ნახევარს შეადგენენ. მათი ცხოვრება გამოირჩევა

კონკრეტული სოციალური ფუნქციითაც. ქალები სპეციფიკური მახასიათებლებითაც გამოირჩევიან, ამიტომ მათი სოციალური ფუნქციის შესწავლას განსაკუთრებული მიზეზები აქვს. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის საზოგადოების რეფორმირების პროცესში წარმოშობილი ახალი სოციალურ - ეკონომიკური ურთიერთობები და ამ პირობებში თანასწორუფლებიანობის პრინციპის რეალიზება.⁷

მომავალზე ორიენტირება - ზოგიერთ კულტურაში ყურადღება გამახვილებულია მომავალისთვის მზადყოფნაზე, რომელიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ეკონომიას და დანაზოგების დაგროვებას, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ წარმომადგენლებს გრძელვადიანი ორიენტირება გააჩნიათ. სხვა კულტურაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აწმყოს დაკავშირებას მომავალთან, ასევე სოციალური და ისტორიული ვალდებულებების შესრულებას. არსებობს ქვეყნები, რომლებსაც მოკლევადიანი მიზნები გააჩნია, ესენია: საფრანგეთი, რუსეთი, დასავლეთ აფრიკის ქვეყნები.

⁷ (<http://www.nplg.gov.ge/>).

თავი II. მაღალეფექტური ორგანიზაციის ჩამოყალიბება

2.1. მაღალეფექტურია ორგანიზაცია და ინტელექტუალური კაპიტალი

ორგანიზაციის ქცევა ეფექტური უნდა იყოს. ეფექტურობა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა იყოს, ის რომ ორგანიზაციას ბაზარზე არსებობის საშუალება ჰქონდეს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ორგანიზაციული ქცევის კონტექსტში ეფექტურობა განისაზღვრება, როგორც:

შეიძლება გამოიყოს სამი ძირითადი ჯგუფი, რომელზეც არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ეფექტიანობა:

- I. ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტიანი ფუნქციონირების წინაპირობაა: ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი პრინციპები, ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების შერჩევისა და შეფასების კარგად დამკვიდრებული სისტემა, ორგანიზაციული მექანიზმების არსებობა, რომელიც კოორდინაციას უწევს და უზრუნველყოფს პროცესების ურთიერთკავშირს;
- II. გარე გარემო, რომელიც წარმართავს ორგანიზაციის საქმიანობას გარე გარემოების მოთხოვნების გათვალისწინებით, შეზღუდული საინვესტიციო რესურსებით;
- III. ორგანიზაციის განვითარების მართვის ფაქტორები - ორგანიზაციის განვითარების პროგრამის ხელმისაწვდომობა, ორგანიზაციის რესურსებით უზრუნველყოფა.⁸

ორგანიზაციის საქმიანობის პრინციპები წარმოადგენს ორგანიზაციის პრაქტიკული მუშაობის საფუძველს, მათი განხორციელება საშუალებას იძლევა ორგანიზაციამ ეფექტურობა უზრუნველყოს ძირითადი ელემენტებისა და

⁸ uchebnikirus.com/menedgment/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl/chinniki_efektivnosti_organizatsiyi.

პროცესებთან კავშირის ჰარმონიზაციის და განმტკიცების გზით, ასევე გარე გარემოსთან მუდმივი კავშირით.

ყველა წარმატებულ ორგანიზაციას აქვს განვითარების მკაფიო სტრატეგია, მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა და ჰყავს მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ ძლიერი კულტურა რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მაღალი ეფექტურობის მიღწევას.

თუ განვითარებული კულტურის მქონე ორგანიზაციებში პრობლემები წარმოიქმნება, მისი თანამშრომლები სწრაფად შეძლებენ საჭირო გადაწყვეტილებების მიღებას, ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობები განისაზღვრება მუშაკების აღქმის და პრობლემების სწრაფად გადაჭრის უნარზე. გარე გარემოთა მოთხოვნების ცვლილებით ორგანიზაციის ელემენტების ხასიათი თუ შეიცვლება ორგანიზაციის შენარჩუნების ან გაზრდისას, მაშინ შეგვიძლია თამამად ვისაუბროთ ორგანიზაციის მაღალი ეფექტურობის შესახებ. გარე გარემოს მოთხოვნები გულისხმობს სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას კონკრეტული პროდუქტის თვისებებით, გარემოს შეზღუდვების მიუხედავად. თუ ორგანიზაცია ვერ შეძლებს ამ ფუნქციის განხორციელებას, მაშინ კარგავს თავის სოციალურ ორიენტაციას და მოქმედებს დახურულ სისტემაში, რომელიც მხოლოდ საკუთარ ფუნქციებს ახორციელებს.

ორგანიზაციის ეფექტიანობა გულისხმობს ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობას მიზნის მისაღწევად, რომელიც ემსახურება მომხმარებელთა ინტერესების დაკმაყოფილებას, გარე გარემოს ოპტიმალურ გამოყენებას, ეფექტურობის ზრდას, ორგანიზაციულ ეფექტურობას. მიზნების რეალიზაცია არის ორგანიზაციის ძირითადი შინაარსი. თუ გარკვეული პერიოდის მიზნები არ არის მიღწეული, მაშინ ორგანიზაციის საქმიანობა ვერ იქნება აღიარებული, როგორც ეფექტური.

შედეგი არ იძლევა მიზნის ეფექტიანად ან არაეფექტიანად განსაზღვარს, თუ ამ საქმიანობის შედეგების ხარჯები განსაზღვრული არ არის. ორგანიზაციის მაღალი ეფექტურობა შესაძლებელია საჭირო რესურსების ხელმისაწვდომობით და საჭირო შედეგების მოპოვების ხარჯების შემცირებით. ეკონომიკა ითვალისწინებს განსაზღვროს მიღებული შედეგებისა და ამ შედეგების მისაღწევად გაწეულ ხარჯებს შორის სხვაობა. ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა გულისხმობს, მისი საქმიანობის სწორ დაგეგმვას, მონიტორინგსა და რეგულირების ფუნქციებს. ეს დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად სრულყოფილია ორგანიზაციის განვითარების დაგეგმვის და მართვის მეთოდები.

ორგანიზაციის ეფექტურობის შეფასება

ორგანიზაციის ეფექტურობის შეფასების ერთ - ერთი საშუალება არის სტანდარტული შეფასების გამოყენებით თანამიმდევრული შედარების მეთოდი, როდესაც შესრულების გაზომვა ხორციელდება კრიტერიუმების ჯგუფების ინდივიდუალურ ინდიკატორებში ფასეულობების გაანგარიშებით და მათი შედარების მნიშვნელობის განსაზღვრა ინტერვალის მასშტაბით. ასე რომ, ამ მიდგომის პირველ ეტაპზე ორგანიზაციული სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციის ფუნქციონირების მახასიათებლების იდენტიფიცირებას. მეორე ეტაპი - არის კრიტერიუმების ჩამოყალიბება და ეფექტურობის ღონისძიებები - რომლებიც მოიცავს შეფასების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრას და შესრულების კრიტერიუმებს. კრიტერიუმი მოქმედებს, როგორც ორგანიზაციის აუცილებელი პირობა ეფექტურობის დონეზე, რომელთაგან რიგი ინდიკატორებით ხასიათდება თითოეული. ინდიკატორების შერჩევა ხორციელდება შემდეგი მოთხოვნების საფუძველზე: გამოყენებული საზომ ინსტრუმენტებით უნდა მოხდეს ეფექტიანობის ფაქტობრივი დონის დადგენა და, ამავე დროს, უნდა გაითვალისწინონ მიზეზების იდენტიფიკაციის საფუძველზე ეკონომიკური პროცესების ანალიზისა და მართვის ამოცანები. კრიტერიუმების სისტემის ჩამოყალიბების საბოლოო პროცედურა არის მათი რანჟირება ორგანიზაციის ეფექტურობის გავლენის ხარისხით.

მესამე ეტაპზე - ორგანიზაციული სისტემის ეფექტურობის შეფასება - ინდიკატორების რეალური ღირებულებების გაანგარიშება.

მეოთხე ეტაპი - ორგანიზაციის ეფექტურობის ანალიზი - მოიცავს ეფექტურობის ცვლილებების რეზერვების გაანგარიშებას, სისტემის ეფექტურობის გაუმჯობესების კრიტერიუმების შედარებით შეფასებას, რეორგანიზაციის სფეროების შექმნას. ეფექტურობის ცვლილებების რეზერვი (KPI) აღწერს გამოუყენებელ შესაძლებლობებსა და კონკრეტული კრიტერიუმით გაუმჯობესების გზებს და აჩვენებს ამ მიმართულებით სისტემის გაუმჯობესების აუცილებლობას. ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების ღონისძიებების ეფექტურობის კრიტერიუმი არის დასახული მიზნის სრული და სტაბილური მიღწევა, ან მართვის ხარჯების შემცირება, რომლის ეფექტი უნდა აღემატებოდეს საწარმოო ხარჯებს სტანდარტული პერიოდისათვის.

ეფექტურობის მიღწევისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის ინტელექტუალური კაპიტალი.

ინტელექტუალური კაპიტალი გულისხმობს არამატერიალურ, უხილავ რესურსებს, რომელთა მეშვეობითაც ორგანიზაცია ქმნის ღირებულებებს. ინტელექტუალური კაპიტალი ეს არის: ცოდნა, გამოცდილება, იდეები, მართვის სისტემა, ნოუ - ჰაუ, ტექნოლოგია, სავაჭრო ნიშანი და ა.შ., რომელიც კომპანიას ამარაგებს ცოდნითა და სტრატეგიით. იდეები და ინოვაციები, რომელსაც ადამიანის გონება ქმნის სხვადასხვა სახით არის გამოხატული. ის გამოიხატება სამუშაოს შესრულების უნარებში, ცოდნასა და ორგანიზებაში, რომელსაც იყენებენ ადამიანის და მთლიანად საზოგადოების მრავალმხრივი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ჩვენს დროში ორგანიზაციის ინფორმაციული სტაბილურობა და წარმატება ძირითადად დამოკიდებულია მომუშავეების კვალიფიკაციაზე.

მაღალკვალიფიციური პერსონალი ზრდის საწარმოს ეფექტურობას და იძლევა თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობას. კომპიუტერებისა და

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამყაროში შეიცვალა საწარმოების ხასიათი. მომხმარებლების მოზიდვისა და მათთვის საქონლისა და მომსახურების მიწოდების მიზნით კომპანიები სხვადასხვა მეთოდებს და უნარებს იყენებენ. ეს უნარები წარმოიქმნა და განვითარდა საინფორმაციო და სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გავლენის ქვეშ, რომლებიც მოითხოვენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე პირებს, რომლებსაც გააჩნიათ ახალი ცოდნა და აქტიურად იყენებენ პრაქტიკაში.

ბიზნესი ყოველთვის ეყრდნობოდა თავის ინტელექტუალურ რესურსებს მატერიალურთან ერთად, რომ მიეღწია მიზნებისთვის და მიეღო მოგება. წარმატება კი დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ წარმართავს ის რესურსებს. ინტელექტუალური კაპიტალის წილი ზრდის ღირებულების ფორმირებას, ხოლო კომპანიის საბაზრო ღირებულება, როგორც შედეგი ეფუძნება ინტელექტუალური რესურსების ხარისხს. ინტელექტუალური კაპიტალი დიდი სტრატეგიული მნიშვნელობისაა კომპანიისთვის, ვიდრე მისი მატერიალური და ფინანსური აქტივები. სწორედ ამიტომ, საწარმოების ინტელექტუალური კაპიტალის მდგომარეობის სწორად შეფასება, განვითარება და ეფექტურად გამოყენება, ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც თანამედროვე კომპანიის საბაზრო ღირებულებას განსაზღვრავს, და დიდ მნიშვნელობას სძენს მას. ინტელექტუალური კაპიტალის სტრუქტურას ბევრი მახასიათებელი აქვს, მაგრამ თითქმის ყველა მათგანი ეფუძნება ტ.სტიუარტის მიერ შემოთავაზებულ ინტელექტუალური კაპიტალის ელემენტების მიდგომას და კვალიფიკაციას. მისი აზრით ინტელექტუალური კაპიტალი არის ყველაფერი მისი ჯამი, რაც იციან კომპანიის თანამშრომლებმა, და რაც აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას კომპანიებს ბაზარზე.⁹

⁹ სტიუარტი.ტ. *ინტელექტუალური კაპიტალი*, თბილისი.2006

ინტელექტუალური კაპიტალი გამოდის მთავარი ძალა ეკონომიკის განვითარებისა ინფორმაციულ ერაში. ის ქმნის სიახლეებსა თუ პროცესების ერთობლიობას დაფუძნებულს ცოდნასა და გამოცდილებაზე. მიკრო დონეზე კომპანებმა და მაკროდონეზე სახელმწიფო უნდა ეცადოს მის ზრდასა და გაუმჯობესებას. სახელმწიფოს მხრიდან მაქსიმალურად მეტი ინვესტიციები უნდა ჩაიდოს ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში, რადგან ის მართლაც ამოსავალი წერტილია ქვეყნის წინსვლისათვის. თანაც ადამიანურ კაპიტალს მეტი უკუგება გააჩნია ვიდრე ფიზიკურს. საჭიროა აღზრდის, განათლების, მეცნიერად ჩამოყალიბების პროცესის სწორად დაგეგმვა და დროში გაწერილი სტრატეგია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინტელექტუალური საკუთრების უფლების სამართლებრივი უზრუნველყოფა, სამეცნიერო კვლევების მოტივირება. ცოდნის ეკონომიკის მთავარი თავისებურება ინტელექტუალურ - შემოქმედებითი, ინოვაციური, კრეატიული პოტენციალის გაძლიერება და რეალიზაციაა.¹⁰ ინტელექტუალური კაპიტალის, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის დახასიათება შეიძლება შევაჯამოთ ამ კატეგორიის თავისებურებებით:

- 1) თანამედროვე პირობებში ინტელექტუალური კაპიტალი განსაზღვრავს ეკონომიკური ზრდის მთავარ ტენდენციებს;
- 2) ინტელექტუალური კაპიტალის ფორმირება მოითხოვს თვით ადამიანისა და მთელი საზოგადოებისგან მნიშვნელოვან და სულ უფრო მზარდ დანახარჯებს;
- 3) ინტელექტუალური კაპიტალი ცოდნის, გამოცდილების, უნარის სახით შეიძლება დაგროვდეს;
- 4) ინტელექტუალური კაპიტალის დაგროვებასთან ერთად შემოსავალი მაღლდება აქტიური შრომითი საქმიანობის ზედა ზღვრამდე, შმდეგ კი მცირდება;
- 5) ინვესტიციები ინტელექტუალურ კაპიტალში უზრუნველყოფს მისი მფლობელის მიერ მაღალი შემოსავლის მიღებას;

¹⁰ <https://ioseb9.wordpress.com/>

- 6) ინვესტიციები ინტელექტუალურ კაპიტალში იძლევა მოცულობის მხრივ მნიშვნელოვან, დროის მხრივ - გრძელვადიან და ხასიათის მხრივ - ინტეგრალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტს. რაც უფრო ადრე ხდება ადამიანში დაბანდება, მით უფრო სწრაფად იწყება უკუგება. მაგრამ ხარისხიან და ხანგრძლივ ინვესტიციებს მოაქვთ უფრო მაღალი და ხანგრძლივი ეფექტი;
- 7) ინტელექტუალური კაპიტალი განსხვავდება ფიზიკურისაგან ლიკვიდურობის ხარისხით. ის არ არის საბრუნავი აქტივი. ყიდვა - გაყიდვის ობიექტი შეიძლება გახდეს მისი ზოგიერთი ელემენტი, რომლის დაპატენტებაც შესაძლებელია. ინტელექტუალური კაპიტალი განუყოფელია მისი მფლობელის - ადამიანისგან და ამის გამო აქტივის სახით იგი მთლიანად არალიკვიდურია.¹¹

2.2. ორგანიზაციული ცვლილებები

დღეს სიტყვა “ცვლილება” მრავალი ორგანიზაციის დევიზია. ზოგიერთი გარდაქმნა შესაძლოა განხილული იყოს, როგორც რადიკალური ცვლილება, რომელიც არღვევს ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურას. მას მიეკუთვნება ტრანსფორმაციული ცვლილებები, რომელსაც მივყავართ გლობალური გარდაქმნებისკენ მთლიანად კომპანიაში ან მის რომელიმე ქვესისტემაში. ამ დროს იცვლება ორგანიზაციის: მისია, მიზანი, ფასეულობები, არჩეული სტრატეგიები და მხარდამჭერი სტრუქტურები. ორგანიზაციული ცვლილებების კიდევ ერთ გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს დამათებითი ცვლილებებ, ანუ უკვე არსებული ორგანიზაციის სტრუქტურის ეტაპობრივი ცვლილებები. ისინი მოიცავენ ახალი

¹¹შ. მაღლაკელიძე. *სოციალური ეკონომიკა*. თბილისი. 2006. გვ. 152

პროდუქტის შექმნას, ახალი ტექნოლოგიური სისტემებისა და პროცესების დანერგვას. ცვლილებები, რომელიც შესაძლოა მოხდეს ორგანიზაციაში იყოს დაუგეგმავი, რომელიც ხორციელდება სპონტანურად და მოულოდნელად მაგალითად: უკანონო გაფიცვა და ა.შ. დაგეგმილი ცვლილებები კი წარმოადგენენ ცვლილებათა აგენტის მიზანმიმართული ძალისხმევის კონკრეტულ შედეგს.¹²

ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია ცვლილებები. ცვლილებები ბუნებრივი მდგომარეობაა და მისი მართვა მუდმივი პროცესი. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციების განვითარების პროცესი ხასიათდება არათანაბარი, დისკრეტული, ციკლური, სტაბილურობისა და არასტაბილურობის არსებობით. ამისათვის ორგანიზაციის ერთ - ერთი მთავარი მახასიათებელი უნდა იყოს მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი.

ორგანიზაციისათვის ცვლილებები აუცილებელია, თუ არ მოხდება ორგანიზაცია განწირულია.

ეს გულისხმობს ცვლილებებს სხვადასხვა სფეროში, ორგანიზაციების ცვლილებები ბაზარზე, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით. “ელექტრონულად გამჭვირვალე” ბაზრის წარმოქმნა (ნებისმიერი საქონლის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა) იწვევს მწარმოებლებს შორის კონკურენციის მკვეთრ ზრდას. ბევრი ორგანიზაცია იძულებულია შეცვალოს მუშაობის სტრუქტურა და ტექნოლოგია, შეცვალოს სტრატეგია, ასევე განახორციელოს ყველაზე რთული სამუშაო, რაც გავლენას ახდენს მომუშავეთა ფსიქოლოგიასა და ქვევაზე. ცვლილება ყოველთვის გულისხმობს რისკს, მაგრამ ცვლილების გარეშე რისკი უფრო მეტია. მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილებები აუცილებელია, მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ, რომ არსებობს ამ ცვლილებების აუცილებლობა. ცვლილებების

¹² ფარესაშვილი, ნ. *ორგანიზაციული ქცევა ნაწილი II*. თბილისი. 2010 გვ.222. 224

განხორციელება მოითხოვს დიდ ხარჯებს, ამიტომ მისი სარგებელი უნდა "წონიდეს" მას. ორგანიზაციაში, როდესაც ფუნდამენტური ცვლილებები ხდება უცვლელი უნდა დარჩეს ორგანიზაციის სტრუქტურა. ცვლილებები გამოწვეულია ორგანიზაციის გარე გარემოში არსებული ცვლილებებით.

ინიციატივის მოფიქრებასა, განხორციელებაში და ცვლილებებში გადამწყვეტი როლი ეკისრებათ ხელმძღვანელებს, ისინი გადამწყვეტ როლს თამაშობენ ცვლილებების ინიცირებასა და განხორციელებაში, რადგან ისინი არიან პასუხისმგებელი ცვლილებების სტრატეგიის შემუშავებასა და დაგეგმვის განხორციელებაში, ამიტომ ორგანიზაციაში ცვლილებების შერჩეული სტილი არის მნიშვნელოვანი. ცვლილებების ძირითადი სტილებია: კონკურენტუნარიანობა; ადაპტაცია, თანამშრომლობა, კომპრომისი. არიან თანამშრომლები, რომლებიც უარყოფითად რეაგირებენ, რადგან მათ ეშინიათ არა ცვლილებების, არამედ საკუთარი პოზიციის დაკარგვის. ორგანიზაციაში პიროვნების მოძიებას, სხვადასხვა სახის ამოცანების შესრულებას, ინოვაციებს თან ახლავს დამაბულობა და სტრესი.

ცვლილებების ინიციატორების ყურადღება მიმართულია თანამშრომლების თანხმობაზე ცვლილებების განხორციელების შესახებ და ამ ცვლილებების განხორციელებაში დასაქმებულთა პოზიტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად. ეფექტური ადაპტაციის უნარი მოიცავს მუდმივი ცვლილებების განხორციელებას, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციების მდგრად განვითარებას არასტაბილურ გარემოში. ორგანიზაციაში ცვლილებები შეიძლება მოხდეს: ინდივიდუალური, ჯგუფური(კოლექტიური) და მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე. ცვლილებების მიზეზი შეიძლება ძალიან განსხვავებული იყოს. ზოგადად ისინი შეიძლება კლასიფიცირდეს გარე და შიდა. გარე ეს არის კანონმდებლობის ცვლილების, საბაზრო მდგომარეობის ცვლილების და სხვა, შიდა პერსონალის კვალიფიკაციის ნაკლებობა, დაბალი პროდუქტიულობა, არასრულყოფილი ორგანიზაციული სტრუქტურა; მენეჯმენტის მეთოდები, მენეჯმენტის პროცესი და ორგანიზაციის ყველა ქცევითი ასპექტი.

ორგანიზაციებში ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა

ცვლილებებს ეწინააღმდეგება ორგანიზაციაში მრავალი ძალა. მისი მატარებლები არიან ძირითადად ადამიანები. როგორც წესი ადამიანებს არ ეშინიათ ცვლილებების, მაგრამ მათ ეშინიათ, რომ ეს ცვლილებები პირად დანაკარგებს გამოიწვევს. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას აქვს გარკვეული ნაკლი. ის ხელს უშლის ადაპტაციას და პროგრესს.¹³

წინააღმდეგობის გადასალახად მენეჯერებმა თუ სურთ წარმატების მიღწევა თავიდანვე უნდა გაანალიზონ სიტუაცია და გააკეთონ პროგნოზი თუ რა წინაარმდეგობა შეიძლება შეხვდეს მოსალოდნელ ცვლილებებს და მინიმუმადე შეამცირონ ეს წინააღმდეგობები. თანამშრომლებს უნდა გააგებინონ, რომ ეს ცვლილებები არის სასიკეთო, როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე მათთვისაც. თუ წინააღმდეგობა დიდია, მაშინ შესაძლებელია შემოიღონ ის შეზღუდული მასშტაბით ანუ ექსპერიმენტი, შედეგების მიმდინარე მონიტორინგი და ანალიზი. გარკვეული პერიოდის შემდეგ წინასწარ შეთანხმებული ცვლილებები განიხილება, ხოლო არაეფექტურის შემთხვევაში კი უგულებელყოფენ. ეს მიდგომა იძლევა საშუალებას ყველაზე რთულ ეტაპზე შეიქმნას ხელსაყრელი სამუშაო გარემო. წინააღმდეგობების დასაძლევად ასევე შესაძლოა განათლება და კომუნიკაცია გამოვიყენოთ. ეს გულისხმობს მომუშავეებთან მუდმივ კომუნიკაციას, რაც მათ დაეხმარება ამ ცვლილებების ლოგიკა დაინახონ. შემდეგი ეს არის მონაწილეობა: შესაძლოა დაქირავებულები ჩაერთონ ცვლილებების განხორციელებაში, მათ მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, მათი ჩართვა შეამცირებს წინააღმდეგობებს, ქმნის ვალდებულებებს და გაზრდის გადაწყვეტილების ხარისხს. მხარდაჭერისა და ერთგულების წარმოქმნა ასევე ერთ - ერთი აუცილებელი პირობაა, დაქირავებულების შიში და მღელვარება, მათთან კონსულტაცია, მათი წახალისება, შვებულებაში გაშვება ცვლილებებთან შეგუებას უფრო გაადვილებს. ასევე

¹³ ჯაჯი., ს. ა. *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი. 2009 გვ. 346

ორგანიზაციისთვის მნიშველოვანია ისეთი ადამიანების შერჩევა, რომლებიც არ უშინდებიან ცვლილებებს, ვინც კარგად ეგუება, რომლებიც გამოცდილებისადმი ღიაობას ავლენენ, ცვლილებებთან დადებითი დამოკიდებულება აქვთ, რისკს არ უშინდებიან, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი ადვილად უმკლავდებიან ცვლილებებს. ბოლო ტაქტიკა, რომელიც შესაძლოა ორგანიზაციამ გამოიყენოს ცვლილებების წინააღმდეგობისას არის იძულება, რაც გულისხმობს წინააღმდეგობის დასაძლევად პირდაპირ მუქარას ან ძალის გამოყენებას. თუ მაგალითად დაქირავებულები არ ეთანხმებიან ხელფასის შემცირებას ან ქარხნების დახურვას ამ ცვლილებების დროს შესაძლოა ეს ტაქტიკა იქნეს გამოყენებული. იძულება გულისხმობს: სხვა განყოფილებაში გადაყვანას, სამუშაოს შესრულებაზე უარყოფით შეფასებას, ცუდ სარეკომენდაციო წერილის მიცემაზე მუქარს. თუმცა იძულების გამოყენებასაც აქვს საზღვრები.

წინააღმდეგობის ფორმები	წინააღმდეგობის ფაქტორები
1) ლოგიკური, რაციონალური წინააღმდეგობები	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ადაპტაციისთვის საჭირო დრო ✓ ცვლილებების ეკონომიკური ხარჯები ✓ ცვლილებებისთვის საბაზისო ტექნიკური ბაზა
2) ფსიქოლოგიური ემოციური დამოკიდებულება	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ცვლილებების შიში ✓ უსაფრთხოების გრძნობის დაკარგვის შიში ✓ უსაფრტოების საჭიროება - სტატუს - კვოს შენარჩუნების სურვილი.
3) სოციალური ფაქტორები, ჯგუფური ინტერესები	<ul style="list-style-type: none"> ✓ პოლიტიკური კოალიცია ✓ ჯგუფური ღირებულებების მხარდაჭერა ✓ რესურსების არასაკმარისობა ✓ მეგობრობის შენარჩუნების სურვილი

ცხრილი 2.2.2. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის სამი ძირითადი ფორმა

თუმცა ამ წინააღმდეგობის ფორმების გარდა არსებობს სხვა სახის კლასიფიკაცია. მაგალითად, ინდივიდუალური წინააღმდეგობა, ჯგუფური წინააღმდეგობა, სისტემის წინააღმდეგობა. ყველაზე ხშირად გამოვლინდა ჯგუფის წინააღმდეგობა. ორგანიზაციებში ცვლილებების წინააღმდეგობის ერთ - ერთი მთავარი წყარო შეიძლება იყოს “პატარა” ჯგუფები. მათი აზრით, ცვლილებების შედეგად შესაძლოა მოხდეს ამ ჯგუფის დაშლა. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას აუცილებელია „პატარა“ ჯგუფების წარმომადგენელთა ინტერესებისა და შესაძლო პოზიციების ანალიზი. ასეთი ანალიზის შედეგების გათვალისწინებით, შეიქმნას სტრატეგია და ტაქტიკა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისათვის.

2.3. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში

ტერმინი “კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა” 1960 - იანი წლების ბოლოსა და 70 - იანების დასაწყისში დამკვიდრდა. ის მოიცავს სამ ძირითად კომპონენტს: კომპანიას, მომხმარებლებს და დაინტერესებულ პირებს.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ძირითადი კონცეფცია ზოგად მოსაზრებებს ეფუძნება, რომელსაც მსოფლიოში სულ უფრო მეტი ადამიანი იზიარებს. ამ მოსაზრების თანახმად, თანამედროვე კომპანიებს აქვთ საზოგადოების წინაშე გარკვეული პასუხისმგებლობა, რომელიც სცდება კომპანიის ვალდებულებებს აქციათა მფლობელებისა და ინვესტორების მიმართ. ინვესტორთა წინაშე კომპანიის ვალდებულებებს, ბუნებრივია წარმოადგენს მოგების მაქსიმიზაცია და შესაბამისად, აქციათა მფლობელების შემოსავლების გრძელვადიანი უზრუნველყოფა. თუმცა დანარჩენი მხარეები, რომელთა წინაშე ბიზნესს აგრეთვე აქვს გარკვეული პასუხისმგებლობა მოიცავს მომხმარებლებს, თანამშრომლებს, ფართო საზოგადოებას, მთავრობასა და ბუნებრივ გარემოს, სწორედ ამ მხარეების წინაშე

არსებულ პასუხისმგებლობას გულისხმობს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR).¹⁴ ის ეხება ყველა ორგანიზაციას, თუმცა მსხვილი კორპორაციები ყურადღების ცენტრში უფრო მეტად ექცევიან, რადგან მათ მეტი ძალაუფლება აქვთ, ძალაუფლებას კი დიდი პასუხისმგებლობა ახლავს. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა კომპანიის ნებაყოფლობით არჩევანს წარმოადგენს: იმოქმედოს ეთიკურად; გაითვალისწინოს სხვადასხვა ჯგუფების მოლოდინები; დადებითი გავლენა მოახდინოს სამუშაო, სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე, წვლილი შეიტანოს ეკოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების მოგვარებაში. ეს არის კომპანიის კეთილი ნების საფუძველზე აღებული პასუხისმგებლობა და არა კანონით დაკისრებული ვალდებულება. ეს პროცესი, რომ იყოს წარმატებული საჭიროა შემდეგი კომპონენტები: აქტიური რეჟიმის არჩევა, მოლოდინების სწორი მართვა, ადექვატური კომუნიკაცია და კომპეტენტური კომპანიების მხარდაჭერა.

ორგანიზაციას აქვს ცოდნა და რესურსები, რათა უზრუნველყოს კონკრეტული სოციალური პრობლემების იდენტიფიცირება, გამოსავალი, რომლისთვის იგი მომზადებულია და რომლის მოგვარებაც მას ყველაზე დიდ კონკურენტულ უპირატესობას მიანიჭებს. ძირითადი კრიტერიუმი ბიზნესის სფეროში სოციალური პასუხისმგებლობის ობიექტის არჩევისას წარმოადგენს ღირებულებების შექმნის შესაძლებლობა, როგორც ორგანიზაციისა და საზოგადოების.

საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად იცვლება ბაზრის ორგანიზაციის მისია, რაც გულისხმობს, იმას, რომ დააკმაყოფილოს არა მარტო მატერიალური, არამედ სულიერი მოთხოვნილებები ბაზრის წარმოებისა და გაყიდვის გზით. თითოეულმა კომპანიამ თვითონ უნდა აირჩიოს და განსაზღვროს პრიორიტეტები, მაგალითად, განათლების მხარდაჭერა, ან ტრადიციების შენარჩუნებაზე ზრუნვა და ა.შ. ანუ არჩევენ სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმებს. ძირითადად კომპანია

¹⁴ ხოფერი., ლ. *ბსკ სახელმძღვანელო*. თბილისი. 2012. გვ.10

თავად ახორციელებს მას, არის ორი მხარე თავად პროდუქტის შემქნელი და მომხმარებელი, ჩართულია მესამე დაინტერესებული პირი არასამთავრობოები, ვისაც აქვთ გამოცდილება ამ მიმართულებით.

მოკლევადიან პერსპექტივაში სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზაციის დანახარჯები შესაძლოა კორპორაციის ძირითად პრინციპებთან წინააღმდეგობაში მოვიდეს, მოგების მაქსიმიზაციასთან წარმოების დანახარჯების ზრდის შედეგად. თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს დანახარჯები ანაზღაურდება, იმით, რომ გაიზრდება კორპორაციის პრესტიჟი და საზოგადოების თვალში მისი ლეგიტიმურობა, რამაც არ შეიძლება გავლენა არ მოახდინოს მის მდგომარეობაზე და საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

გრძელვადიან პერსპექტივაში კორპორაციების მონაწილეობა სოციალურ საქმიანობაში მოგების მაქსიმიზაციის შესაძლებლობებს იძლევა.

ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესის სოციალური საქმიანობის სტიმულირებისათვის სახელმწიფოს მიერ საკანონმდებლო ზღვარის და "სოციალური ინვესტიციების მომგებიანობის" პირობების უზრუნველყოფა.¹⁵ სახელმწიფოს მასტიმულირებელ ფუნქციათა რიცხვს მიეკუთვნება ბიზნესისათვის სახელმწიფოებრივი კონტაქტების და სტიმულების შეთავაზება, ყველა საწარმოსათვის მოქმედების ერთიანი სავალდებულო ნორმების დადგენა, დასჯის მექანიზმის დანერგვა იმ ფირმებისთვის, რომლებიც არ იცავენ თამაშის დადგენილ წესებს და ა. შ." ბიზნესი მხოლოდ მაშინ ახდენს თავისი პოტენციალის სრულად რეალიზებას ცხოვრების გაუმჯობესების საქმეში, როდესაც მთავრობა ქმნის სოციალურად სასურველი საქონლისა და მომსახურების ბაზარს". აუცილებელია განვასხვავოთ ერთმანეთისგან იურიდიული და სოციალური პასუხისმგებლობა. იურიდიული პასუხისმგებლობა გულისხმობს, კონკრეტული

¹⁵ ლ.თაკალძე. *ბსპ და ეთიკა*. თბილისი. 2006 გვ.18

კანონებისა და ნორმების დაცვას, რომლებიც განსაზღვრავენ რა შეუძლია და რა არ შეუძლია გააკეთოს ორგანიზაციას, ამისათვის არსებობს სპეციალურად დადგენილი ნორმები და ნორმატივები, მაგალითად: როგორ უნდა გამოირიცხოს დისკრიმინაცია სამსახურში აყვანისას; რა ტიპის საქონლის გაყიდვა არის შესაძლებელი სხვა ქვეყნებში და ა. შ. ორგანიზაცია, რომელიც ამ კანონებს და ნორმატივებს იცავს არის იურიდიულად პასუხისმგებელი, ხოლო სოციალური პასუხისმგებლობა, განსხვავდება იმით, რომ ორგანიზაციის მხრიდან ნებაყოფლობით ხდება გამომხაურება სოციალურ პრობლემებზე.

განასხვავებენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის შიდა და გარე მიმართულებას:

შიდა პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება :

- შრომის უსაფრთხოება;
- შრომის ანაზღაურების სისტემა;
- თანამშრომელთა სამედიცინო და სოციალური დაზღვევა;
- თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება;
- მომუშავეებისათვის კრიტიკულ სიტუაციებში დახმარების გაწევა.

გარე სოციალურ პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება:

- სპონსორობა და ქველმოქმედება;
- გარემოს დაცვაზე ზრუნვა;
- კრიზისულ სიტუაციებში მზადყოფნა მონაწილეობის მისაღებად;
- ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვება.

აგრეთვე განასხვავებენ ღია და ფარულ CSR - ს. ღია ფორმა CSR - სი ნიშნავს კომპანიის მონაწილეობას ისეთი საკითხების გადაწყვეტაში, რომლითაც საზოგადოება არის დაინტერესებული. ამ დროს კომპანია თვითონ ადგენს

პროგრამებს და სტრატეგიებს, რაც მისი სტეიკჰოლდერების მიერ აღიქმება საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობად.

ფარული CSR-ს ფორმა გულისხმობს ქვეყნის ოფიციალურ და არაოფიციალურ ინსტიტუტებს, კომპანიების პასუხისმგებლობა სწორედ მათი მეშვეობით არის შეთანხმებული კომპანიებთან. ის მოიცავს ისეთ წესებს და ნორმებს, რომელთა შესრულებაც სავალდებულოა და მას განიხილავენ, როგორც იურიდიული პირების მოვალეობას.

კომპანიებისთვის სოციალური პასუხისმგებლობის ძირითადი დადებითი შედეგები:

- ✓ მუდმივად მზარდი რისკების ეფექტიანი პრევენცია და მართვა, ცლილებებზე რეაგირების უნარი;
- ✓ კომპანიის იმიჯის დადებითი გაუმჯობესებული რეპუტაცია;
- ✓ მომხმარებელთა ლოიალობის ზრდა(რაც აისახება გაყიდვის მოცულობის ზრდაში);
- ✓ კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის, შენარჩუნების და პროფესიული განვითარების უკეთესი შესაძლებლობები;
- ✓ გაუმჯობესებული კონკურენტუნარიანობა, ინოვაციების შეთვისება და ბაზარზე პოზიციონირება;
- ✓ საქმიანობის უფრო მაღალი ეფექტიანობა და დანახარჯების შემცირება;
- ✓ ეფექტიანი მიწოდების ქსელების შექმნა უკეთესი შესაძლებლობები;
- ✓ კაპიტალის ხელმისაწვდომობა;
- ✓ ხელისუფლების კეთილგანწყობა და გაუმჯობესებული ურთიერთობა საკანონმდებლო ორგანოებთან.

CSR დიდი ხნის წინ შეიქმნა ამერიკაში იმ მეცნიერებისა და ლიდერების მიერ, რომლებიც აცნობიერებდნენ თუ რა დადებითი გავლენა ექნებოდა მას ბიზნესის განვითარებაზე, საზოგადოებასა და მათ შორის არსებულ გარემოზე. კომპანიები

ცდილობენ CSR - ის დანერგვას, რათა ჰყავდეთ ლოიალური მომხმარებელი, რომელსაც ექნება კომპანიის მიმართ დადებითი მოსაზრებები. გლობალიზაციის პერიოდში, როდესაც არჩევანი დიდია და კონკურენცია მაღალი ბიზნესი სულ წინ უნდა მიიწევდეს და უზრუნველყოფდეს სრულყოფილი სერვისების მიწოდებას. ბევრი კომპანია გულწრფელად იყენებს CSR - ის პრინციპებს, ზოგიერთ კომპანიაში კი საკუთარი სურვილის საწინააღმდეგოდ მოხდა CSR - ის პრინციპების დანერგვა, ზოგიერთები მოსაჩვენებლად აცხადებენ, რომ გააჩნიათ CSR - ის პრინციპები, რეალურად მხოლოდ მოგებაზე არიან კონცენტრირებულები, მაგრამ CSR - ის პრინციპების მქონე კომპანიებს გაცილებით უკეთესი შედეგები აქვთ, მათი რეპუტაციაც მაღალია. ნებისმიერი კომპანიის დადებით რეპუტაციას შეუძლია უდიდესი პროდუქტულობის გამოწვევა და დიდი მოგების მოტანა, რაც აქციონერებს ბედნიერებას ანიჭებს.

21 - ე საუკუნეში მოქმედ კომპანიებს სჭირდებათ, როგორც საკუთარი ბიზნესის სწრაფი ზრდა, ისე საზოგადოების მხარდაჭერა, რომლის მეშვეობითაც არის შესაძლებელი ბიზნესის მდგრადი განვითარება და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა. განვითარებულ ქვეყნებში საზოგადოებისთვის მონაცემების წარდგენა ნებაყოფლობით პრინციპზეა აგებული. რაც უფრო გამჭვირვალეა კომპანიის საქმიანობა, მით უფრო მაღალი რეპუტაციით სარგებლობს იგი საზოგადოებაში, საინტერესო ხდება ინვესტორებისთვის, იზრდება მისი აქციები, რაც აისახება მისი ფინანსური მაჩვენებლების ზრდაზე, როდესაც მთავრობა ქმნის სოციალურად სასურველი საქონლისა და მომსახურების ბაზარს.

თავი III. საერთაშორისო კომპანიებში ორგანიზაციული ქცევა

3.1. სხვადასხვა ეროვნული კულტურის ორგანიზაციული ქცევა

გლობალური ეკონომიკა იქცევა რეალობად. ევროპული საზოგადოების განათლება, რევოლუციური ცვლილებები, ყოფილი საბჭოთა კავშირის და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, ჩინეთის, კორეის და იაპონიის ბაზრების დინამიურმა განვითარებამ, საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდამ გამოიწვია ახალი ქვეყნების ფორმირება.

ბევრი თანამედროვე ორგანიზაციები საქმიანობენ ერთზე მეტ ქვეყანაში. მსგავსი მრავალეროვნული კორპორაციების საქმიანობა იწვევს კიდევ მრავალ ცვლილებებს ორგანიზაციულ ქცევაში.

საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციულ ქცევაზე საუბრისას მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სხვადასხვა ყველაზე განვითარებული ქვეყნების ეროვნული კულტურის თავისებურებები ორგანიზაციულ ქცევაში. ეროვნული კულტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ ასრულებენ ადამიანები მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს ორგანიზაციაში. კულტურა შეიძლება განიხილებოდეს სამი დონის ურთიერთქმედებისას: ეროვნული კულტურა - მსოფლიო კულტურა, ერთი ჯგუფის კულტურა - სხვა ჯგუფის კულტურა, ინდივიდუალური კულტურა - ეროვნული კულტურა.

არსებობს ეროვნული და რეგიონალური კულტურების გაყოფის კრიტერიუმები, რომლებიც ობიექტური შეფასების საშუალებას იძლევა. ამ კრიტერიუმებით კულტურა შესაძლოა დაიყოს სამ ჯგუფად:

- მონოკლტური კულტურები - რომელშიც მიღებულია მთელი ცხოვრების დაგეგმვა, გრაფიკების შედგენა, გარკვეული ღონისძიებების გატარება, მოცემულ მომენტში მხოლოდ ერთ საქმეზე მუშაობა;

- პოლიაქტიური მობილური კულტურა - სადაც ერთდროულად სხვადასხვა საქმის შესრულება არის მიღებული, გეგმის შედგენა არ არის სავალდებულო, შესასრულებელი საქმის არჩევა ხდება მისი მიმზიდველობისა და შინაარსის მიხედვით;
- რეაქტიული კულტურები - რომლებიც უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ თავაზიანობასა და პატივისცემას, ისინი ყურადღებით უსმენენ თანამოსაუბრეს და ფრთხილად რეაგირებენ მათ მიერ შემოთავაზებულ წინადადებებზე.

მონოაქტიური კულტურის ტიპური წარმომადგენლები არიან ამერიკელები, გერმანელები, ჩრდილოეთ ევროპელები, რომლებიც მეთოდურად, თანმიმდევრულად და პუნქტუალურად ანაწილებენ დროს, თავიანთ საქმიანობას ასრულებენ თანმიმდევრულად, ამ დაგეგმვის საშუალებით ისინი მაქსიმალურად სრულყოფილ შედეგებს იღებენ.

პოლიაქტიურ კულტურაში შედის ლათინური ამერიკა, სამხრეთ ევროპა და რუსეთი, რომლებიც ერთდროულად რამოდენიმე საქმეს ასრულებენ და ხშირად ბოლომდე ვერც ამთავრებენ. ისინი ადვილად გადადიან ერთი დავალებიდან მეორეზე.

რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლები არიან: იაპონია, ჩინეთი, ტაივანი, ფინეთი, კორეა და თურქეთი. მათი საქმიანობა არ არის მკაცრად დაგეგმილი და იცვლება არსებული სიტუაციის მიხედვით. ამ კულტურის წარმომადგენლები უპირატესობას ანიჭებენ მეორე მხარის მოსმენას და შემდგომ აზრის ჩამოყალიბებას. ამ მახასიათებლების ცოდნა საშუალებას იძლევა უკეთ გავიაზროთ განსხვავებული მსოფლმხედველობის მქონე ინდივიდების და ჯგუფების ქმედებები. განვიხილოთ ორგანიზაციული ქცევის სხვადასხვა ეროვნული ნიმუშები.

მნიშვნელოვან ინტერესს იწვევს ამერიკული მოდელი, რომელიც საშუალებას აძლევს აშშ - ს წამყვანი ადგილი დაიკავოს დასავლეთის ქვეყნებს შორის. XX

საუკუნიდან მართვის ახალი ფორმების ჩამოყალიბება გახდა აუცილებელი. თანდათანობით ჩამოყალიბდა შეხედულება, რომ კაპიტალისტური პროდუქციის გადარჩენისთვის აუცილებელია საწარმოში მუშაკთა მიმართ დამოკიდებულების შეცვლა. მოტავაციის ახალი მეთოდების შემუშავება მეწარმეებსა და მუშებს შორის ურთიერთობების დასალაგებლად. ახალი კონცეფცია ჩამოყალიბდა სახელწოდებით “ადამიანის ურთიერთობის სკოლა”, რომელიც დაკავშირებულია ამერიკელი სოციოლოგისა და ფსიქოლოგის ე. მაიოს სახელთან.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში მენეჯერების მოზიდვის რამოდენიმე ფორმა გავრცელდა: XX საუკუნის 70 - იან წლებში ჩამოყალიბდა ხარისხის კონტროლის ჯგუფები, რომლებიც ახორციელებდა წინააღმდეგობების გამოვლენას. უზრუნველყოფდა მუშაობის ხარისხის კონტროლს, რომელთა დახმარებითაც კორპორაციაში მომუშავეები ჩართული არიან სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, განიხილავენ პროდუქციის რაციონალიზაციას, რეაგირებენ გარე და შიდა პრობლემებზე.

ამერიკული მოდელის მიხედვით წარმატების ძირითადი კომპონენტებია:

- მენეჯერის კომპეტენცია;
- ფსიქოლოგიური და გონებრივი განწყობის ჩამოყალიბება პარტნიორთა უკეთ აღსაქმელად;
- ნდობა, ორგანიზაციასა და სახელმწიფოს შორის.

ამერიკულ მოდელში ძირითადად აქცენტს აკეთებენ ორგანიზაციულ უნარებზე და არა სპეციალისტის ცოდნაზე.

მართვის იაპონური მოდელი, ასევე მნიშვნელოვანია. იაპონია მსოფლიო ბაზარზე ერთ - ერთ წამყვან პოზიციას იკავებს. ამის ერთ - ერთი მთავარი მიზეზი ადამიანზე ორიენტირებული მართვის მოდელია. იაპონიაში ჩამოყალიბდა სამუშაო და ქცევის ისეთი მოდელები, რომლებიც შეესაბამება ეროვნული თავისებურებებს. იაპონია ქვეყნის მთავარ სიმდიდრედ მიიჩნევს ადამიანურ რესურსებს.

იაპონიაში სამუშაო პროცესი საკმაოდ მშვიდად მიმდინარეობს, ისინი კარგად შესრულებული სამუშაოსგან სიამოვნებას იღებენ. ამიტომ მზად არიან შეეგუონ სამუშაოს მკაცრ პირობებს დიდ დაძაბულობასა და ზეგანაკვეთურ სამუშაო დროს.

ცნობილია, რომ ადამიანის ქცევა განისაზღვრება მისი მოთხოვნილებებით. ამასთანავე იაპონელები ყველაზე მაღალ საფეხურზე ადამიანის სოციალურ საჭიროებებს აყენებენ. ამიტომ მოტივაციისთვის წახალისების მეთოდების ჩამოყალიბებისას პირველ რიგში სოციალურ ფაქტორს ითვალისწინებენ. თუმცა ბოლო დროს მათ აქტიურად დაიწყეს ამერიკული კონცეფციების მოდელების გამოყენება, რომელიც ფოკუსირებულია ინდივიდის ფსიქოლოგიაზე. იაპონიაში წახალისება მოიცავს: ხელფასს, სამუშაო პირობებს, ხელმძღვანელობის ტიპს და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებს. სამუშაო მოტივაციის ამაღლებას იწვევს დასაქმებულთა დამსახურების აღიარება, კარიერის ზრდა, პროფესიული განვითარება და შემოქმედებითი სამუშაოების შესრულება.

იაპონელები აკვირდებიან არსებულ სიტუაციას და შესაბამისად ერგებიან მას. სხვა ქვეყნების მომუშავეებისგან განსხვავებით ისინი არ იბრძვიან წესებისა და ინსტრუქციების შესრულებისათვის. მათი აზრით ხელმძღვანელის ქცევა მთლიანად არის დამოკიდებული სიტუაციაზე.

იაპონური მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია: გუნდზე ორიენტაცია, ურთიერთდახმარება, სამუშაო ჩარჩოებისა და ვალდებულებების არაფორმალური განსაზღვრა, ურთიერთჩანაცვლებადობა, ეს მახასიათებლები ფირმას საშუალებას აძლევს წარმატებით გამოვიდეს როგორც იაპონიის, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.¹⁶ დიდი იაპონური კომპანიებისთვის დამახასიათებელია სიცოცხლის ბოლომდე დასაქმების სისტემა. ეს ძალიან სასარგებლოა მეწარმეებისა და თანამშრომლებისთვის. მეწარმეები იღებენ ერთგულ თანამშრომლებს, რომლებიც

¹⁶ ე. ბარათშვილი, ჯ. ზ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბილისი.2015წ. გვ.16

მზად არიან კომპანიაში იმუშაონ გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისთვის. მსგავსი სისტემით დაქირავებულებს აქვთ კომპანიის მიმართ სითბო, კმაყოფილების მაღალი გრძნობა. მათ ემატებათ თავდაჯერებულობა. სამუშაო სტაჟი მათთვის მოტივაციის როლს ასრულებს. ის თანამშრომლების კეთილდღეობას მუდმივად აუმჯობესებს. ასაკის მატებასთან ერთად მათი ანაზღაურება იზრდება რაც მათ საშუალებას აძლევს დაიკმაყოფილონ გაზრდილი მოთხოვნილებები და ეზრდებათ გაზრდილი ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობა.

იაპონელთა აზრით კომპანია ეკუთვნის ყველა თანამშრომელს და არა მხოლოდ აქციონერებს, როგორც ეს დამახასიათებელია აშშ - ი. ამ შეხედულების წყალობით ისინი მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ როგორც მმართველების, ასევე თანამშრომლების კარიერული წინსვლა დამოკიდებულია ორგანიზაციის კეთილდღეობაზე.

მრავალი იაპონური კომპანიისთვის დამახასიათებელია პერსონალის 3 - 5 წლის განმავლობაში გადამზადება ახალი სპეციალობების ასათვისებლად. იაპონური მართვის სისტემები იმდენად მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი, რომ ერთი მათგანის არასწორად შესრულებამ შესაძლოა მთლიანად სისტემა დააზიანოს. ქვემოთ განხილული ცხრილი საშუალებას იძლევა შევადაროთ იაპონური და ამერიკული მართვის მოდელები, რათა ნათლად დავინახოთ თითოეული მათგანის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

იაპონური მოდელები	ამერიკული მოდელები
ჯგუფზე ორიენტირება	ინდივიდზე ორიენტაცია
მართვის მიღწევების შეფასება გუნდში კოლექტიურობისა და ჰარმონიის მიღწევის მიხედვით	ინდივიდუალური შედეგებით მუშაობის შეფასება
მომუშავეებთან არაფორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბება	მომუშავეებთან ფორმალური ურთიერთობები
კარიერული წინსვლა ასაკისა და სტაჟის გათვალისწინებით	კარიერული წინსვლა დამოკიდებულია პირად მიღწევებზე
უნივერსალური ტიპის მმართველების მომზადება	მაღალკვალიფიციური მმართველების მომზადება
ანაზღაურება ჯგუფის მუშაობის შედეგების მიხედვით, სტაჟის და ა.შ.	ანაზღაურება ინდივიდუალური შედეგების მიხედვით
გრძელვადიანი დასაქმება კომპანიაში	დასაქმება მოკლე დროთ

ცხრილი 3.1.3. იაპონური და ამერიკული მართვის მოდელების მახასიათებლები

გერმანიაში, მეწარმეებსა და თანამშრომლებს შორის განსაკუთრებული ტიპის პარტნიორობა და სოციალური ურთიერთობაა ჩამოყალიბებული. მათ შორის კონფლიქტების მოგვარება ხდება ცივილიზებული მეთოდებით. სოციალური პარტნიორობა არ გამორიცხავს ხელფასის ზრდის მოთხოვნის შესაძლებლობას, სამუშაო გრაფიკისა და პირობების ცვლილებას და სხვა. გერმანულ ბიზნეს კულტურას ასევე განასხვავებს დროისადმი მონოქრონული დამოკიდებულება, საკუთარი პირდაპირობის და პატიოსნების მიმართ რწმენა, უთანხმოების ღიად გამოხატვა და სიმკაცრისადმი მიდრეკილება. ორგანიზაციაში

ტრადიციების დაცვა მათთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე სხვა ბევრი ერებისთვის.

კორეული მართვის მოდელი ძირითადად მიმსგავსებულია იაპონურ მოდელთან, ის ასევე შეიძლება გავდეს ამერიკულ, ევროპულ და ჩინურ მოდელებს. კორეული მმართველობითი მოდელების კარგად ცოდნა იმ ქართული კომპანიებისთვისაც მნიშვნელოვანია, რომლებიც ეძებენ პარტნიორებს აზიურ ქვეყნებში. კორეა მეორე მსოფლიო ომის დასრულებამდე იაპონურ კოლონიას წარმოადგენდა, რამაც დიდი გავლენა მოახდინა თანამედროვე მმართველობითი სისტემების ჩამოყალიბებაზე. კვლევებით გამოვლინდა, რომ კორეელები უფრო ინდივიდუალურები არიან ვიდრე იაპონელები, მათთან ნათესაური კავშირი თანამდებობაზე დანიშვნის მნიშვნელოვან საფუძვლად ითვლება. კორეულ კომპანიებში მუდმივად ზრუნავენ თანამშრომელთა ერთიანობის შენარჩუნებაზე. თანამშრომლები დაუყოვნებლივ უნდა ასრულებდნენ ხელმძღვანელთა მითითებებს, არ უნდა გამოხატავდნენ უკმაყოფილებას, ზეგანაკვეთურად მუშაობის მიუხედავად არ უნდა გამოთქვამდნენ ხელფასის მატების სურვილს. მსხვილი კომპანიები საკუთრ თავზე იღებენ მომუშავეთა სოციალური დაცვის ფუნქციებს. იაპონელების მზგავსად მრავალწლიანი დასაქმების სისტემა აქვთ. როგორც იაპონური, ისე კორეული ფირმები მუდმივად ზრუნავენ პერსონალის განვითარებაზე.

შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება კველვის სახით ქართული კომპანია „კამპას“ მაგალითზე.

„კამპას“ ქარხანა მდებარეობს საქართველოში ეკოლოგიურად სუფთა ადგილას, სოფელ საგურამოში. წვენების დასამზადებლად გამოიყენება საუკეთესო ხარისხის ადგილობრივი და იმპორტირებული ნედლეული. „კამპას“ პროდუქცია არ შეიცავს კონსერვანტებს, გენმოდIFIციურებულ ინგრედიენტებს, ხელოვნურ არომატიზატორებს და საღებავებს. პროდუქციის ხარისხი შეესაბამება

საერთაშორისო სტანდარტებს და ნორმებს. ხარისხის მუდმივი კონტროლი ხორციელდება უახლესი ტექნოლოგიებით აღჭურვილ შიდა და გარე ლაბორატორიებში.

შპს „კამპა“ 2008 წელს დაარსდა. 2009 წლის ნოემბერში დაიწყო პირველი პროდუქციის წარმოება. 2011 წლის იანვარში მოხდა საწარმოს სერტიფიკაცია ISO 9001 და NACCP სტანდარტების მიხედვით, ხოლო 2014 წლის თებერვლიდან საწარმო სერტიფიცირებულია ISO 22000 სტანდარტით, 2013 წელს საწარმო გადაიარაღდა, შეიცვალა ძირითადი ჩამოსასხმელი ხაზი.

საწყის ეტაპზე „კამპა“ 7 დასახელების პროდუქტით შემოვიდა ქართულ ბაზარზე, ხოლო დღეს 30- მდე დასახელების და არომატის ნატურალურ წვეწსა და ნექტარს აწარმოებს.

„კამპა“ კავკასიის რეგიონში წვეწებისა და ნექტარების ერთ-ერთი მოწინავე მწარმოებელია. 2009 წლიდან კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს მაღალი ხარისხის, ეკოლოგიურად სუფთა ნატურალური წვეწებისა და ნექტარების ფართო ასორტიმენტს „კამპას“ ბრენდის ქვეშ, ხოლო 2014 წლიდან ნექტარების ახალ ხაზს- „ჩვენი“. ამავე წელს კომპანიამ შექმნა დისტრიბუციის საკუთარი სამსახური, რომელიც ახდენს პროდუქციის დისტრიბუციას თბილისსა და მიმდებარე რაიონებში.¹⁷

კომპანიისთვის სტაბილურობის შენარჩუნება საკმაოდ რთულია, მძაფრი კონკურენციის პირობებში, მაშინ როდესაც ბაზარზე უამრავი პროდუქციის ნაირსახეობაა წარმოდგენილი, საწარმომ ეს მოახერხა გადაზიდვის ხარჯების შემცირებით, მუყაოს შეფუთვის შემოტანამ საშუალება მისცა საშუალო სეგმენტზე გასვლის, რითაც პროდუქციის საწყისი ფასიც შემცირდა, საწარმოში დასაქმებულთა

¹⁷ <https://www.campa.ge/ge#home>.

ძირითადი წილი მოდის ისე თანამშრომლებზე, რომელთაც აქვს ამ სფეროში მუშაობის 30 წლიანი გამოცდილება. ეს ზოგავს პროფესიონალებისგან მიღებული კონსულტაციის ხარჯებს; საშუალო სეგმენტზე გასვლამ გამოიწვია პროდუქციის გაყიდვების მოცულობის ზრდა, ამან გაზარდა წარმოების მოცულობა. სეზონურად საწარმოში დასაქმებულია 350 თანამშრომელი, არასეზონურად 200, აქედან 50%-ზე მეტი ქალია. საწარმოში ანაზღაურების 3 სისტემა მუშაობს: ფიქსირებული ხელფასი (რომელიც ეხებათ -ოფისის მენეჯერებს, ბუღალტერიას, HR-ს, დაცვის თანამშრომლებს, ლაბორატორიის თანამშრომლებს. ისინი დანამატებს იღებენ პრემიის სახით, ასევე სიმბოლურ საჩუქრებს სადღესასწაულო დღეებში); მათ ვინც ზეგანაკვეთურ სამუშაოს ასრულებს 135 საათი აქვთ საათობრივი ანაზღაურება, საშუალო ხელფასი 500 ლარიდან 1500 ლარამდე მერყეობს; გაყიდვებიდან ხელფასი ეხებათ დისტრიბუტორებს, დეგუსტაციის სამსახურს, ყველა პიროვნებას, ვინც გაყიდვებთან და რეკლამებთან არის კავშირში. თანამშრომელთა წახალისება ხდება პრემიის სახით.

საწარმოს არ ეშინია ცვლილებების და სიახლეების, ის მუდმივად ცდილობს განვითარდეს, მზადაა ორგანიზებულად შეხვდეს ცვლილებებს, რათა რყევა ნაკლებად განიცადოს. ის ცდილობს შეინარჩუნოს სწორად შერჩეული სტრატეგია. ორიენტირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე და მუდმივად აკონტროლებს ხარისხს. პროდუქციის მიწოდების სისწრაფე , ასევე სიზუსტე კონტროლდება. ეს ყველაფერი შესაბამისობაშია ხარისხის სტანდარტებთან.

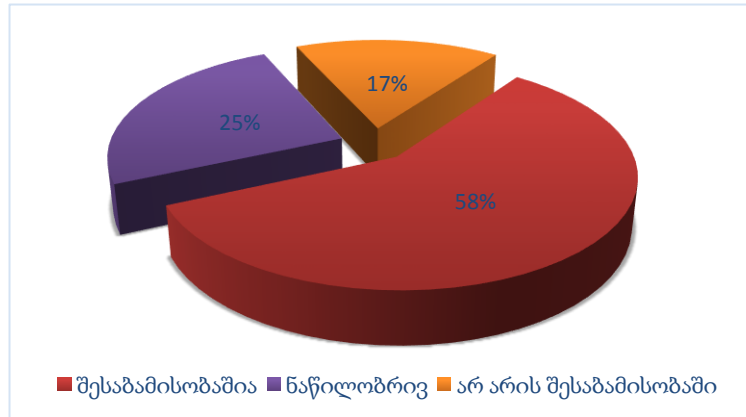
კომპანია ზრუნავს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე; ხელფასის სტაბილურობაზე, აქვს წახალისების მრავალი ფორმა, რაც მოტივაციის უმთავრესი ფაქტორია, შემოაქვს ისეთი ინოვაციები ტექნოლოგიებში, რომლებიც არ აყენებს ზიანს პროდუქციას, აქვს რეკლამების თანამედროვე მექანიზმი. ფარავს, თანამშრომელთა მკურნალობისთვის გაწეულ ხარჯებს. კომპანიის მიზანია ახალი

ამოცანების, ცვლილებების შემოტანა და დანერგვა, მაღალკვალიფიციური გუნდის ფორმირება, რომელიც პროფესიულად გაუძღვება საწარმოს მართვას.

საწარმოს მენეჯმენტის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია წარმატებით დამუშავდეს და დასანერგად მომზადდეს მართვის პროგრამები და მოტივაციის სქემები. დასახული ამოცანების წარმატებით გადაჭრა ყოველთვის წინ წამოწევს ადამიანის ფაქტორს, რომელსაც მენეჯმენტში განსაკუთრებული როლი ენიჭება. პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება ზრდის კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოს აქვს თავისი სამუშაო გეგმა, ყოველთვის ითვალისწინებენ მომუშავეთა იდეებს და შეხედულებებს. აქედან გამომდინარე ყველა თანამშრომელი მოტივირებულია. საწარმოს აქვს კონტროლის სისტემა, რომელიც ემსახურება ხარისხის, მიწოდების, დიზაინის, განლაგების, უსაფრთხოების კონტროლს. საწარმო „კამპა“ ინარჩუნებს სტაბილურობას ხარისხის საშუალებით, ის ეკოლოგიურად სუფთა ქართულ პროდუქციას უშვებს, რომლის სლოგანია- „ ჩემი, შენი, ჩვენი წვენი“.

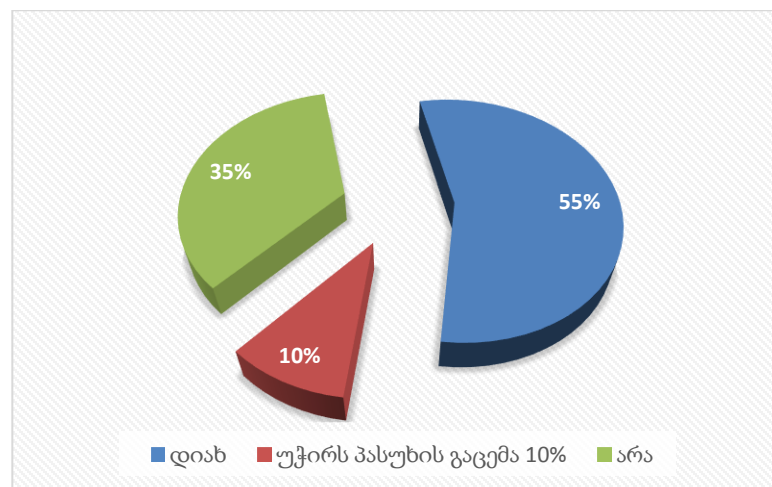
ხარისხი მოსავლის ალებიდან, პროდუქციის რეალიზაციამდე კონტროლდება, სწორედ ამან განაპირობა მისი წარმატება. უამრავი ჯილდოს და სერთიფიკატის მფლობელია, ახორცილებს სხვადასხვა სოციალურ პროექტებს. ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის გამოსათვლელად ჩავატარეთ ანკეტური გამოკითხვა „კამპას“ საწარმოში. გამოკითხვაში მონაწილეობდა 50 დასაქმებული, რომელთაგანაც 30 იყო ქალი, 20 კი მამაკაცი. სხვადასხვა ასაკის დასაქმებული, მათგან 20-დან 30 წლამდე ადამიანი იყო 22%, 30- დან 45 წლამდე 66%, 45 წლის ზევით 12%.

კითხვაზე: რამდენად შესაბამისობაშია თქვენი კვალიფიკაცია შესასრულებელ სამუშაოსთან? საწარმოში გამოკითხულთა 70 %-მა უპასუხა, რომ მისი სამუშაო შესაბამისობაშია მის მიერ შესასრულებელ სამუშაოსთან, 30 %-მა უპასუხა-ნაწილობრივ, 20 % თვლის, რომ არ შეესაბამება მისი კვალიფიკაცია შესასრულებელ სამუშაოს.(იხ. დიაგრამა 3.1.1)



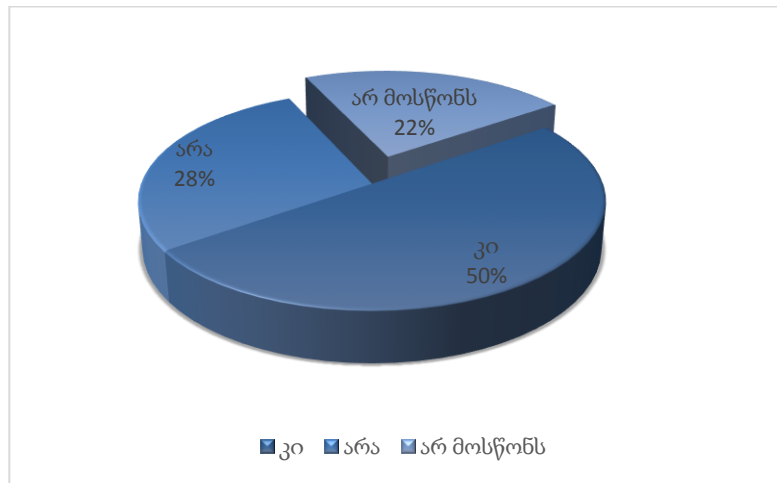
დიაგრამა 3.1.1. რამდენად შესაბამისობაშია თქვენი კვალიფიკაცია შესასრულებელ სამუშაოსთან?

კითხვაზე: საწარმოში არის თუ არა ანაზღაურების სისტემა სამართლიანი? დასაქმებულთა 55 %-მა დიახ, , 35 % -მა არა, 10 % -ს უჭირს პასუხის გაცემა. (იხ. დიაგრამა 3.1.2)



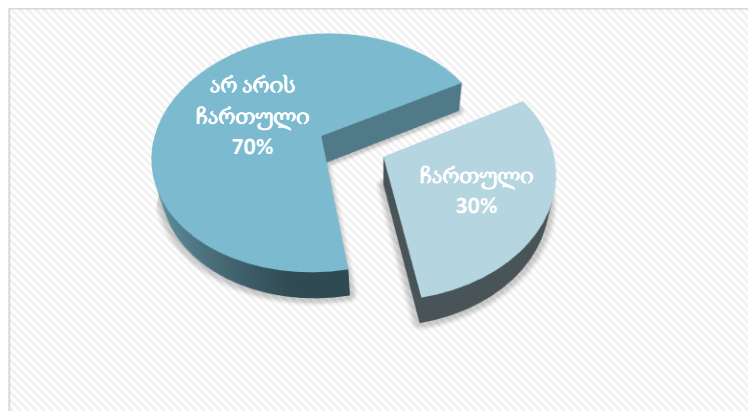
დიაგრამა 3.1.2. საწარმოში არის თუ არა ანაზღაურების სისტემა სამართლიანი?

კითხვაზე: თქვენი აზრით, წახალისების ფორმები, ჯილდოები, პრემიები რამდენად სამართლიანად ნაწილდება? 50% პასუხობს, რომ საწარმოში ჯილდოები სამართლიანად ნაწილდება, ხოლო 28% აღნიშნავს, რომ არ ნაწილდება სამართლიანად, 22% არ არის კმაყოფილი საწარმოში არსებული წახალისების ფორმებით. (იხ. დიაგრამა 3.1.3)



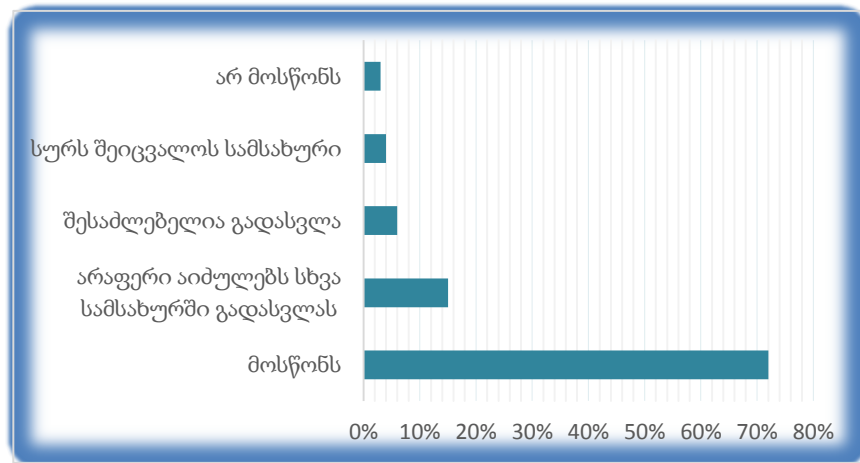
დიაგრამა 3.1.3. თქვენი აზრით, რამდენად სამართლიანად ნაწილდება საწარმოში წახალისების ფორმები, ჯილდოები, პრემიები?

კითხვაზე: ხართ თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართული? 70 % თვლის, რომ არ არის ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართული, 30 % კი თვლის, რომ ჩართულია. (იხ. დიაგრამა 3.1.4.)



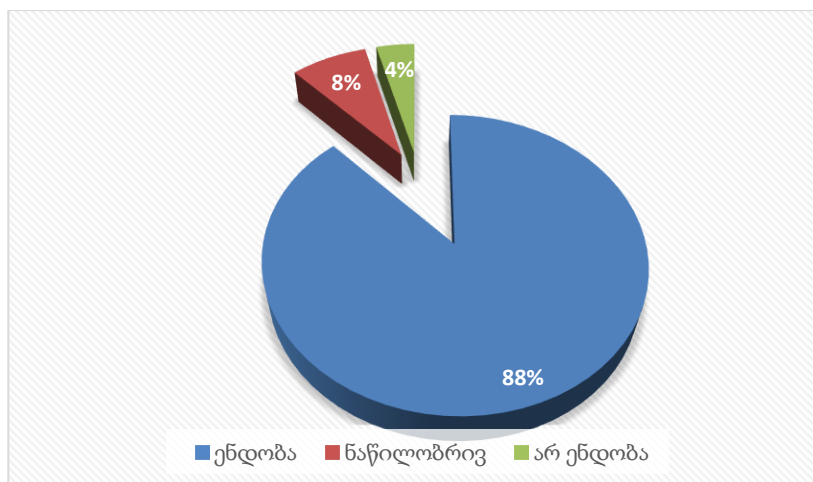
დიაგრამა 3.1.4. ხართ თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართული?

ყოველივე ზემოთ თქმულიდან ლოგიკურად ისმება შემდეგი შეკითხვა: კმაყოფილი ხართ თუ არა საწარმოში მუშაობით? მოგწონთ თუ არა თქვენი სამუშაო? 72 % -ს ეამაყება და მოსწონს თავისი სამუშაო, 15 % თვლის რომ არაფერი აიძულებს სხვა სამსახურში გადასვლას, 6 % თვლის რომ შესაძლებელია გადასვლა, 4 % - ს სურს შეიცვალოს სამსახური, 3 % -ს არ მოსწონს, სამუშაო რომელსაც ასრულებს. ამ მაჩვენებლის მიხედვით ჩანს რომ დასაქმებულთა დიდი რაოდენობა კმაყოფილია (იხ. დიაგრამა 3.1.5.)



დიაგრამა 3.1.5. საწარმოში მუშაობით კმაყოფილი ხართ თუ არა? მოგწონთ თუ არა თქვენი სამუშაო?

ხელმძღვანელისადმი ნდობის ფაქტორი უმთავრესია ორგანიზაციის განვითარებისთვის, ასევე ორგანიზაციული ქცევის სრულყოფისათვის და ეფექტურობისთვის. საწარმოში ნდობის ფაქტორი მაღალია, რასაც პროცენტული მაჩვენებლებიც ცხადყოფს. კითხვაზე: ენდობით თუ არა ხელმძღვანელს? 89 % დასაქმებულთა ენდობა თავის ხელმძღვანელს, 8% - ნაწილობრივ, ხოლო 4% არ ენდობა. (იხ. დიაგრამა. 3.1.6.)



დიაგრამა 3.1.7. ენდობით თუ არა ხელმძღვანელს?

ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ საწარმოსთვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა ეს სამუშაო აუმჯობესებს თუ აუარესებს მდგომარეობას, რამდენად არაერთგვაროვან, განსხვავებულ სამუშაოს ასრულებენ, რისთვის მუშაობს დასაქმებული, რა დანიშნულება აქვს მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, ეს ფაქტორები რაც უფრო კარგად აისახება, მით უფრო ეფექტურ შედეგზე გავა საწარმო.

თანამშრომლების წახალისება რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანია, მაგრამ მხოლოდ მატერიალური მოტივაცია არ ზრდის მომუშავეის მოტივაციას, ხელმძღვანელის თანადგომა, რაიმე სირთულის ან პრობლემის დროს აუცილებელია. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს მომუშავეისთვის. „კამპაში“ მომუშავეთა 89 % აცხადებს, რომ გრძნობს ხელმძღვანელის თანადგომას, 8 %-ნაწილობრივ, მხოლოდ 4 % ვერ გრძნობს ხელმძღვანელის თანადგომას. ეს მეტყველებს საწარმოს სწორ და ეფექტიან მართვაზე.

3.2. სოციალური პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე ორგანიზაციული ქცევისას

ბევრი ქვეყანა ხასითდება ადამიანური რესურსების განვითარების დაბალი დონით. პერსონალის, მეცნიერებისა და ტექნიკოსების ნაკლებობა ზღუდავს ადგილობრივი შრომის ნაყოფიერებას. აუცილებელი კვალიფიკაციის მქონე მუშაკები დროებით უნდა იყვნენ ჩამოყვანილი სხვადასხვა ქვეყნიდან, რათა მათ შეძლონ სხვადასხვა სასწავლო პროგრამების ჩატარება ადგილობრივი პერსონალისთვის. ცენტრალური ამერიკის ერთ - ერთი ქვეყნის მთავრობა ხელს უწყობდა ადგილობრივ ბაზარზე ამერიკული კომპანიის გახსნას. ქარხანა ორიენტირებული იყო არა ტექნოლოგიებით წარმოებაზე, არამედ ადამიანის ხელით შექმნილ პროდუქტზე. ეს ზრდიდა სამუშაო ადგილებს და შესაბამისად უმუშევრობის დონეც იკლებდა. შრომის ანაზღაურება საშუალოზე მაღალი იყო, წარმოების პროცესები არ იწვევდა ექვს, რადგან იყო ეკოლოგიურად სუფთა. ამ პროდუქციის ექსპორტი უზრუნველყოფდა უცხოური ვალუტის შემოდინებას. კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო ადგილობრივ ხელისუფლებასთან მოლაპარაკება ადგილობრივი მუშაკების ტრენინგების ორგანიზებასთან დაკავშირებით, რაც შეეხებოდა წარმოების მართვის ყველა დონეს. ადგილობრივ თანამშრომლებს თანმიმდევრობით უნდა დაეკავებინათ მენეჯერის, დირექტორის, ტექნიკოსის, ბუღალტერის და შესყიდვების სპეციალისტის პოზიციები და ა.შ. მეხუთე წლის ბოლოს საწარმოში მხოლოდ 8 უცხოელი სპეციალისტი (აღმასრულებელი დირექტორი, ინჟინრები და აუდიტორები) მუშაობდნენ.

როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, კვალიფიციური კადრების მოზიდვა, ადგილობრივი პერსონალის მომზადება ხშირად უზრუნველყოფს ხანგრძლივი დადებითი ეფექტის მიღწევას, უფრო ძლიერ სტიმულს აძლევს განვითარებას, ვიდრე მხოლოდ კაპიტალის მოზიდვა.

ტრენინგების ეფექტი გამოიხატება იმაში რომ, როდესაც მოწვეული კვალიფიციური პროფესიონალები გადაამზადებენ ადგილობრივ მუშაკებს და მათ შეეძლება თვითონაც გახდნენ მასწავლებლები.

თვითმართველობის მაღალ დონეზე განვითარებასთან პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის წარმატება.

განათლების მაღლი დონე და აუდიტორიის მოცულობა განსაზღვრავს კომპანიის გავლენის ხანგრძლივობას. ჯგუფი, რომლებსაც გადაამზადების გავლის შემთხვევაში შეუძლიათ გაორმაგებული დადებითი ეფექტის მოტანა, წარმოადგენენ: სამეცნიერო მკვლევარები, პროფესიულ და მენეჯერულ პერსონალს.

მრავალ ქვეყანაში განმასხვავებელი სოციალური მდგომარეობა არის ის, რომ მათი მოქალაქეები არ იცნობენ ტექნოლოგიებს და მსგავს რთულ ორგანიზაციებს. ბოლო ორი საუკუნის განმავლობაში დასავლეთის ქვეყნებმა შეძლეს თავიანთი კულტურის ადაპტირება სამრეწველო და ორგანიზაციულ ცხოვრების წესთან, მაგრამ ზოგიერთ ქვეყანაში საპირისპირო შედეგები მიიღეს. შრომითი ძალის უმეტესი ნაწილი დასაქმებულია აგრარულ სექტორში და არ იცნობენ მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციას და თანამედროვე წარმოების მოთხოვნებს.

სხვა მნიშვნელოვანი სოციალური ფაქტორია დაქირავებულების სამუშაო ეთიკა. სამუშაო კვირის შედარება, მაგალითად, იაპონიასა და შეერთებულ შტატებში, გვიჩვენებს, რომ იაპონიაში ასობით საათით მეტს მუშაობენ, ვიდრე ამერიკაში. ამის გამომწვევი მიზეზია ის, რომ იაპონელები მაღლი სამუშაო ეთიკით გამოირჩევიან, ხოლო ამერიკელები ნაკლებად იტვირთავენ თავს.

ერთ - ერთი ბოლო კვლევის მიხედვით, შეგვიძლია გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ იაპონიაში ცხოვრება საკმაოდ ძვირია რამაც განაპირობა მათი მაქსიმალური მონდომება მეტი ანაზღაურების მიღებისთვის მათ გაზარდეს სამუშაო საათების ხანგრძლივობა. გარდა ამისა, შვებულებისთვის განკუთვნილი დროის მხოლოდ ნახევარს იყენებენ. ასეთი სტიმულს იაპონელებში არა მხოლოდ ფულის მიღების

სურვილი იწვევს, არამედ მათ გააჩნიათ მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა სხვა თანამშრომლების მიმართ, ისინი არ იყენებენ თანამშრომლებს მათი არ ყოფნის შემთხვევაში მათ ვალდებულებებსაც ასრულებენ და ასევე მენეჯერებთან არ შედიან კონფლიქტში. საბოლოოდ, ყველა მომუშავე იაპონელი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მათი მუდმივი მზადყოფნა გამოწვეულია თანამშრომლებთან მუდმივი კომუნიკაციისა და მენეჯერებთან ურთიერთობის დამატულობის არ არსებობის გამო. სწორედ ამიტომ ორგანიზაციაში იქმნება მშვიდი ატმოსფერო.

3.3. ორგანიზაციული ქცევის სამართლებრივი და ეთნიკური პირობები

ერთ-ერთი ძირითადი ეროვნული კულტურული განსხვავებაა სამართლებრივი სისტემების სპეციფიკა. უპირველეს ყოვლისა, დასაქმების და ბიზნეს - პრაქტიკის კანონები. ზოგიერთი ქვეყნის სასამართლო სისტემა საკმაოდ სწრაფად რეაგირებს და ატარებს სასამართლო პროცესებს, ხოლო ზოგიერთ ქვეყანაში საქმის განხილვა გაწელილია და შეიძლება ერთ წელზე მეტიც კი დასჭირდეს. მნიშვნელოვანი განსხვავებები ქვეყნებს შორის აღინიშნება უმნიშვნელო სამართალდარღვევებისთვის სასჯელის ფორმებით. მრავალეროვნული კორპორაციების მთავარი პრობლემაა: მორალი, საბაჟო და ეთიკური ნორმები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნეს გარემოს. ზოგიერთ ქვეყანაში ქრთამის აღების პრაქტიკაა გავრცელებული და ის არის ერთ-ერთი გზა ბიზნესში წარმატების მიღწევისთვის, სხვა ქვეყნებში აქტიურად მიმდინარეობს ქრთამის აღების საწინააღმდეგო პროცედურები. სანამ კომპანია გადაწყვეტს ახალ ბაზარზე შესვლას, მან წინასწარ უნდა განსაზღვროს უღირს თუ არა არსებული სტანდარტების მიხედვით საქმიანობა და შეძლებს თუ არა მასპინძელ ქვეყანაში ადაპტირებას. კომპანიის მენეჯერებმა კარგად უნდა შეისწავლონ უცხო ქვეყნის კანონები, გაეცნონ საბაჟო და ეთიკური ღირებულებებს, შეადარონ მათ პიროვნულ (ან ორგანიზაციულ)

ღირებულებებს და იზოვონ შესაძლო განსხვავებები, რათა განსაზღვრონ მისაღები და მიუღებელი ქცევები, რათა საბოლოოდ გააცნობიერონ რომელ ეთიკურ განსხვავებას შეუძლია მათ გადაწყვეტილებებზე იქონიოს გავლენა ან გამოიწვიოს რაიმე სახის პრობლემა. ამერიკული მრავალეროვნული კომპანიები ხელმძღვანელობენ 1977 წლის კანონით, რომელიც არეგულირებს საზღვარგარეთ მათი თანამშრომლების ქმედებებს.

საზღვრების გადაკვეთისას ორგანიზაციები გიგანტურ ნაბიჯს დგამენ სხვა სოციალურ, ეკონომიკურ, სამართლებრივ და პოლიტიკურ გარემოში. როცა კომპანია გადის ახალ ბაზარზე აუცილებელია შეისწავლოს - ბაზრის პოტენციალი, ბაზრის მისაწვდომობა, საბაჟო, იურიდიული და სარეგლამენტაციო დაბრკოლებები, სტაბილურობა, ამთვისებლობა და სხვა.

კანონმდებლობის შესწავლა ფირმის მთავარი ამოცანაა, რაც უდაოდ გავლენას ახდენს ფირმის საქმიანობაზე ეკონომიკური ცხოვრების მზარდ სირთულეებთან დაკავშირებით. როდესაც ორგანიზაციები გადიან ახალ ბაზარზე ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ შეძლებენ მომხმარებლისათვის აუცილებელი საქონლისა და მომსახურების წარმოებას და მიწოდებას, რომელიც მოცემულ ეტაპზე მიუწვდომელი ან დეფიციტურია, ან შეძლებს უფრო ხელსაყრელ ფასებში აწარმოოს ბაზრისთვის საქონელი.

ახალ ბაზარზე შესვლა მნიშვნელოვანია, მაგრამ თავისთავად იწვევს კომუნიკაციისა და ფუნქციის კონტროლის სირთულეს. თანამედროვე მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ კულტურული და ენობრივი თავისებურებები, რათა შეძლონ ურთიერთობა და კომუნიკაცია მყიდველებთან, მომწოდებლებთან, კონკურენტებთან და კოლეგებთან სხვა ქვეყნებში.

ერთ - ერთი ძირითადი სამართლებრივი და ეთიკური პრობლემაა ქალთა და სხვა უმცირესობების მიმართ ორგანიზაციის დამოკიდებულება. მიუხედავად იმისა, რომ 1964 წლის ამერიკული სამოქალაქო უფლებების აქტის მიხედვით აკრძალულია

სამუშაო ადგილებში დისკრიმინაცია, მისი დებულებები გავრცელდა 1991 წელს მხოლოდ აშშ - ს მოქალაქეებისთვის, რომლებიც დასაქმებულები იყვნენ უცხოეთში. დისკრიმინაციული მიდგომა ეს არის პრობლემა, რომელიც ხელს უშლის საზოგადოების ნორმალურ განვითარებას. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად სასურველია კომპლექსური ღონისძიებების გამოყენება სახელმწიფოს მხრიდან, მათ შორის საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება, შრომით ბაზარზე დისკრიმინაციის ფაქტების ეფექტიანი კონტროლი, კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდა.

გლობალურ ბაზრებზე გამოცდილების მიღება ერთ - ერთი მთავარი პირობაა იმისათვის, რომ შესაძლებელი გახდეს უფროსი მენეჯერის პოზიციის დაკავება. დღეისათვის ბევრი ქალია დაინტერესებული უცხოური ფილიალებში მენეჯერის პოზიციის დაკავებით, ეს მათ მისცემს საშუალებას მათი შესაძლებლობები უკეთ წარმოაჩინონ.

საერთაშორისო კომპანიებს შეუძლიათ რეგიონებში მათთვის მკაფიო პოლიტიკის ჩამოყალიბება, ადგილობრივი კონსულტანტების მიმართვა ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირებისთვის, რეალური ტრენინგები მიმართული უნდა იყოს მენეჯერების საქმიანობის უკეთ წარმართვისთვის უცხოეთში. ბევრ კულტურაში, ორგანიზაციებში მენეჯერის პოზიციაზე ძირითადად დასაქმებულები არიან მხოლოდ მამაკაცები. მსოფლიოს 50 მენეჯერ ქალებზე დაკვირვების შედეგად გამოვლინდა, რომ მათმა უმრავლესობამ წარმატებას მიაღწია მათ არ ჰყავდათ წინამორბედები, რომლებიც მსგავსი წარმატებით გამოირჩეოდნენ. ქალებმა წარმოადგინეს თავიანთი წარმატების შედეგები რაც გულისხმობდა მათ მართვის ადაპტაციის უნარს სხვა კულტურების მიმართ და საკუთარი პერსონალური შესაძლებლობები მაქსიმალურ გამოყენებას.

3.4. ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე

ნაკლებად განვითარებული ქვეყნები ხასიათდება დაბალი კაპიტალის შემოსავლებით, მაღალი ინფლაციის მაჩვენებლებით და ეროვნული სიმდიდრის არათნაბარი განაწილებით. ზოგიერთი მათგანში, საშუალო შემოსავალი წელიწადში 1000 დოლარზე ნაკლებია. მოსახლეობის სწრაფი ზრდა, ეკონომიკური განვითარების დაბალი მაჩვენებლები არ გვადლევს იმედს, რომ შემოსავლები მნიშვნელოვნად გაიზრდება. ამრიგად, მუშები ნაკლებად ელოდებიან, რომ დამატებითი შრომა გაზრდის მათ შემოსავლებს.

ინფლაცია მოუწოდებს მუშაკებს გამომუშავებული ფული სწრაფად დახარჯონ, სანამ ის თავის ღირებულებას დაკარგავს, რაც კიდევ უფრო დააჩქარებს ფასების ზრდას პროდუქტებსა თუ მომსახურებაზე. დანაზოგების გაუფასურება საშუალებას არ იძლევა დაიგემოს მომავალი ხარჯები და შესაბამისად საპენსიო ასაკში ადამიანები დამოკიდებული ხდებიან სახელმწიფოზე. მუშათა ნაწილი პასიურად აღიქვამს სიმდიდრის არასწორად განაწილების საკითხს, სხვა მომუშავეები გამოდიან საპროტესტო აქციებზე და წინააღმდეგობების უკიდურეს ზომებსაც მიმართავენ. აღნიშნული ფაქტორები მუშათა მოტივაციას მნიშვნელოვნად ამცირებს. ნეგატიური პოლიტიკური და ეკონომიკური რეაქციების მიუხედავად, რომლებიც მომდინარეობს მუშაკებისა და დამსაქმებლებისგან, მაღალგანვითარებული ქვეყნებში არსებული კომპანიები უფრო ხშირად გადაადგილებენ ოპერაციებს განვითარებადი ქვეყნების კომპანიებში, რაც მათ აძლევს საშუალებას იაფი მუშახელი დაიქირავონ. ადგილობრივი ეკონომიკა მოგებული რჩება ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის ხარჯზე, ხოლო განვითარებული ქვეყნები კი წარმოების ხარჯებს ამცირებენ. არსებითად, მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დაბალი დონე ინვისტორისთვის უპირატესობად იქცევა. კომპლექსში სოციალური, სამართლებრივი და ეთიკური,

პოლიტიკური და ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით, ჩვენ ვხედავთ, რომ ისინი ყოველთვის შორს არიან მოწინავე ტექნოლოგიების, რთული ორგანიზაციული სისტემების განვითარების დონის მიხედვით. გარდა ამისა, ხშირ შემთხვევაში ისინი ძალიან მტკიცე ხასიათს ავლენენ, რადგან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული სოციალურ პირობებთან.

სახელმწიფო ძალაუფლების არასტაბილურობა, ნაციონალისტური მოძრაობები და ხელისუფლების ავტორიტაული რეჟიმები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციული ქცევის პოლიტიკურ პირობებზე. ქვეყანაში არასტაბილური მდგომარეობა უარყოფითად აისახება საინვესტიციო საქმიანობაზე, მუშებს უჩნდებათ არასტაბილურობის შეგრძნება და შედეგად პასიურები და არააქტიურები ხდებიან. ნაციონალისტური მოძრაობები ადგილობრივ მოსახლეობას მოუწოდებენ იმისკენ, რომ დამოუკიდებლად მართონ ქვეყანა და ორგანიზაცია. ერთ - ერთ ბრიტანეთის ყოფილი კოლონიაში მიწვეულმა პროფესორმა სასწავლო ჯგუფს კვლევების ჩასატარებლად შესთავაზა განეხილათ საკითხი, რომელიც ეხებოდა ურთიერთობას ინგლისური გემთმშენებელი კომპანიის ეკიპაჟსა და ადგილობრივ მოსახლეობას შორის. პროფესორი ელოდა, რომ სტუდენტები ყურადღებას გაამახვილებდნენ ქცევით პრობლემებზე, კონფლიქტების მოგვარებაზე, მაგრამ სტუდენტებს შორის საუბარი გაიმართა მხოლოდ მესაკუთრეებს შორის საკონტროლო ფუნქციების გადანაწილებაზე. სტუდენტებმა ამაზე იმიტომ გაამახვილეს ყურადღება, რომ ამ შემთხვევაში ეკიპაჟს აღარ მოუწევდა გემთმშენებელთან ურთიერთობა.

ორგანიზებული შრომა შეიძლება იქცეს დამოუკიდებელ ძალად, როგორც ავტორიტარული სახელმწიფოს ერთ -ერთი ბერკეტი. შესაძლებელია შუალედური ვარიანტიც, როდესაც შედარებით დამოუკიდებელი შრომა ძალაუფლება სოციალისტური იდეოლოგიითა და კლასობრივი ცნობიერებით არის გამსჭვალული და უფრო მეტ პოლიტიკურ ქმედებებზეა ორიენტირებული, ვიდრე ორგანიზაციებთან მოლაპარაკებებზე. ბევრმა დამსაქმებელმა აღნიშნა ის ფაქტი, რომ არსებობს

ტენდენცია სახელმწიფო ხშირად ერევა დამსაქმებლსა და დასაქმებულს შორის მოლაპარაკების პროცესებში. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში დასაქმებულთა გათავისუფლება კანონით არის შეზღუდული და გულისხმობს კონტრაქტის შეწყვეტის შემთხვევაში მსხვილი სარგებლის გადახდას. შესაძლებელია კანონითვე რეგულირდებოდეს ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომელთა შორის პოზიციების გადანაწილება.

ყველაზე მსხვილ საერთაშორისო ავიაკომპანია "Air France" ტოკიოდან ფრენებს ახორციელებს მხოლოდ იაპონელებისთვის. ეკიპაჟის დატრენინგების და განვითარების მიზნით, კომპანიამ გადაწყვიტა ტოკიოდან პარიზში 30 თანამშრომელი გაეგზავნა. თუმცა პილოტებმა უარი განაცხადეს გრძელვადიან მოგზაურობაზე, ამის გამო მენეჯერებმა ისინი სამსახურიდან დაითხოვეს. პილოტებმა სარჩელი შეიტანეს სასამართლოში და მოიპოვეს გამარჯვება. ტოკიოს სასამართლოს გადაწყვეტილებით პარიზში იაპონიის მოქალაქეების გადაყვანა გამოიწვევდა მათი სამოქალაქო უფლებების შეზღუდვას, წარმოიქმნებოდა ისეთი პრობლემები, როგორცაა უცხო ქვეყანაში ცხოვრების სირთულე და ენობრივი ბარიერები და ასევე მათი ოჯახური მდგომარეობაც გართულდებოდა.

დასკვნა

ორგანიზაციული ქცევის მეცნიერების ერთ - ერთი მთავარი გამორჩეული თვისებაა მისი ინტერდისციპლინარული ხასიათი. ის მოიცავს თეორიების, მეთოდების, პრინციპებისა და მოდელების ელემენტებს სხვადასხვა დისციპლინებისგან. იგი აერთიანებს ქცევით მეცნიერებებს და ასევე სხვა დისციპლინებს, როგორცაა: მენეჯმენტი, ეკონომიკური თეორია, მათემატიკური მეთოდები, კიბერნეტიკა, რომლებიც ხელს უწყობენ ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებას. ამ მეცნიერების კიდევ ერთი სპეციფიკური მახასიათებელია სისტემატიურობა, რომელიც ეფუძნება კვლევის შედეგებსა და კონცეპტუალურ განვითარებას. ორგანიზაციული ქცევის თეორიები ხსნიან პერსონალის ქმედებებსა და მათ განწყობას ორგანიზაციაში.

ორგანიზაციული ქცევა მიზნად ისახავს მენეჯმენტის სისტემის ყველა დონის ურთიერთკავშირს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის კონკურენტულ გარემოში ეფექტური მენეჯმენტის მეთოდების განვითარებაზე. ამდენად, ორგანიზაციული ქცევა, როგორც მეცნიერება, არის კომპლექსურ დინამიურ გარემოში ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების ქცევის მეცნიერული ანალიზი.

ორგანიზაციული ქცევა შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც ძირითადი დისციპლინა, რომელიც საშუალებას აძლევს ნებისმიერი დონის მენეჯერებს უკეთ გაიგონ ხალხის ქცევის მიზეზები და ფაქტორები ეკონომიკურ ორგანიზაციაში და შესაბამისად გაზარდონ პერსონალის ეფექტურობა, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და გადარჩენას.

პერსონალის მენეჯერებმა უნდა გაიგონ ინდივიდების და ჯგუფების ქცევის მიზეზები და მოტივები ორგანიზაციაში ამაში მათ ეხმარება სხვადასხვა მეცნიერებები, ესენია: ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და სხვა ძირითადი მეცნიერებები, რომლებიც იძიებენ ეკონომიკურ გარემოში სუბიექტების ქცევას. ამასთანავე მათ

მუდმივად უნდა გააუმჯობესონ პერსონალის მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, კვლევების საშუალებით, რომლებიც განსაზღვრავენ ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევას, ამისათვის მათ უნდა იცოდნენ მართვის მეცნიერების საფუძვლები. პროფესიონალი მენეჯერების ორგანიზაციული ქცევა უნდა ჩაითვალოს საგანმანათლებლო დისციპლინად, რომელიც აერთიანებს, ავითარებს სისტემებს და ქმნის ფუნდამენტურ ცოდნას. თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელების შორის ურთიერთობა არაფორმალური ხასიათისაა, რომელიც არ რეგულირდება სამართლებრივი რეგლამენტებით, მაგრამ საერთო ინტერესებზე დამყარებით ხდება ურთიერთობა, რომელიც ნდობაზეა დამყარებული.

ორგანიზაციულმა ქცევამ ფორმირების გზაზე სხვადასხვა ეტაპები გაიარა, რომელშიც ყურადღება გამახვილებული იყო გარკვეული პარადიგმებზე, ინდივიდების და ჯგუფების ქცევის არსზე. თითოეული იდეა ორგანიზაციული ქცევის კონცეფციაში ჩამოყალიბდა სხვადასხვა ნიშნისა და იდეების სახით, როგორც ამ მეცნიერების საგანი. ორგანიზაციული ქცევის არსი გულისხმობს გარე გარემოში ორგანიზაციის ფუნქციონირებას და ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევის სისტემურ სამეცნიერო ანალიზს.

ნაშრომში საუბარია იმ თეორიებსა და პრინციპებზე, რომლებიც გაჩნდა ორგანიზაციების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად, რითაც შესაძლებელი გახდა ორგანიზაციებს არსებული პრობლემები ნათლად დაენახათ და მათი გადაჭრის გზები მოეძებნათ. ამის მიხედვით შესაძლებელი გახდა ორგანიზაციის სისტემური ხასიათის გაგება და ორგანიზაციული განვითარებისა და ქცევის მართვის მეთოდების შექმნა, პერსონალის მეთოდების განსაზღვრა, რომლებმაც შესაძლებლობა მისცა გააუმჯობესონ თანამშრომლის სოციალურ ეკონომიკური მდგომარეობა და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტურობა. სწორედ, ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის მაჩვენებლების შესადარებლად ჩვენს მიერ ჩატარებულ იქნა კვლევა. კვლევა წარმოადგენდა დასაქმებულების გამოკითხვას. გამოკითხვა განხორციელდა რაოდენობრივი მეთოდით. გამოკითხვა ჩატარდა

პირდაპირი ინტერვიუს მეთოდით. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 50- მა დასაქმებულმა, რომელთაგანაც 30 იყო ქალი, ხოლო 20 კი იყო მამაკაცი. კვლევაში ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა ასაკის მომუშავეები, მათგან 20 -დან 30 წლამდე იყო 22%, 30-დან 45 წლამდე 66 %, 45 წლის ზევით 12 %.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევით მიღებული მონაცემების ანალიზით გაირკვა, რომ დასაქმებულების უმრავლესობის 70 % -ის აზრით საწარმოში მისი კვალიფიკაცია შესაბამისობაშია შესასრულებელ სამუშაოსთან, მომუშავეების 70 % ჩართულია საწარმოში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, 70 % ეამაყება და მოსწონს საწარმოში მუშაობა , და მათგან 88 % ენდობა ხელმძღვანელს.

კვლევის შედეგების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საწარმოსთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომუშავეების კმაყოფილებას, რადგან კმაყოფილი თანამშრომელი = კმაყოფილ მომხმარებელს, ეს კი კომპანიის ეფექტიანობაზე აისახება.

ორგანიზაციული კულტურა არის ძირითადი მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაციის წევრები სწავლობენ ადაპტაციის პრობლემებს. კულტურა ამცირებს გაურკვევლობას და ამარტივებს სოციალურ ურთიერთობებს. ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია შექმნას ქცევის ნიმუში, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას უზრუნველყოფს.

საზოგადოების სამეცნიერო, ტექნიკური და სოციალური პროგრესის დაჩქარების შედეგად გამოწვეული ცვლილებები ხელს უწყობს პერსონალის ფაქტორების როლის გაზრდას. ეს გარემოება ხელს უწყობს სოციალური პროცესების რეგულირების აუცილებლობას. პერსონალის მართვის განუყოფელი ნაწილია ორგანიზაციის სოციალური გარემოს განვითარება.

ორგანიზაციების ეფექტურობა შედგება მრავალი კომპონენტისგან, რომელთა შორის მთავარია ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რაც გულისხმობს ინდივიდების

თვისებების შესწავლას, სახელმწიფოსა და ორგანიზაციის ურთერთობას, ეს ყველაფერი კი ქმნის ორგანიზაციულ კლიმატს.

ორგანიზაციული ქცევა ეს არის ერთი გუნდის ქცევა, რომელთა ინდივიდუალური წევრები ერთმანეთთან ჰარმონიულ ურთიერთობაში არიან, მაშინ ორგანიზაცია აყვავდება, მისი სოციალური წონა გაიზრდება, და საერთო ჯამში ორგანიზაციის იმიჯი ძლიერდება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე. ზარანდია ჯ. მარიდაშვილი მ. ჩეჩელაშვილი მ. მახარაშვილი ი. ღამბაშიძე თ. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბ. 2015
2. ბარათაშვილი ე. მესტვირიშვილი გ. ჯავახაძე გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 1997
3. ბაკაშვილი ნ. ქადაგიშვილი ლ. მესხიშვილი დ. ორგანიზაციის თეორია, თბ.2009
4. თაკალაძე ლ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა. თბ.2006
5. თაკალაძე ლ. "კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები, ჟურნ. ბიზნესი და კანონმდებლობა, N15,2006
6. თაკალაძე ლ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხისთვის, ჟურნ", სოციალური ეკონომიკა" N5,2006
7. მენჭიუ გ. ეკონომიკის პრინციპები. 2008
8. ნიკიტიჩ ლ.ა. ეთიკა. თბ. 2015
9. ფარესაშვილი ნ. ქეშელაშვილი გ. ორგანიზაციული ქცევა. ნაწილი I., თბ. 2010
10. ფარესაშვილი ნ. ორგანიზაციული ქცევა. ნაწილი I I., თბ. 2010
11. ქეშელაშვილი ო. ბიზნესის ორგანიზაცია. თბ. 1995
12. ქირთბაია ნ. ბიზნესის ეთიკა. თბ.2004
13. შენგელია ქ. კოკაია ქ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა: გლობალური კონტექსტი და საქართველოს რეალიები. ჟურნ."ეკონომიკა" N7,2006
14. ძნელაძე დ. ძნელაძე ლ. ბიზნესი, ორგანიზაცია და მართვა, ტ II. თბ, თსუ. 1999
15. ხოფერია ლ. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სახელმძღვანელო. თბ. 2012
16. Алексеев М.М. Менеджмент как наука и практика управления. - М.: Прогресс, 2011.
17. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. - СПб.: Издательский дом "Нева", 2003.

18. Артамонова Н.В., Фрумкин Л.П., Головцова И.Г. Организационное поведение: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2001.
19. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2007.
20. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА - М, 2008.
21. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии /Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачи. - СПб.:Питер, 2001.
22. Васильев Д.А. Организационное поведение: Учебное пособие. - М.: Юнити - Дана, 2007.
23. Громкова М.Т. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999.
24. Голубкова О.А., Сатикова С.В. Практикум по организационному поведению. - СПб.: ГУ - ВШЭ СПб., 2005.
25. Глумаков В.Н. Организационное поведение. М.: ЗАО "Финстатинформ", 2002 г
26. Данилов П. Место и роль организационной культуры
27. Долбаев В.Л. Организационное поведение. - М.: ИКФ ЭКСМОС, 2002
28. Добролюбова В. Действенное изменение организационной культуры // Банковские технологии №1, 2002.
29. Еропкин А.М. Организационное поведение: Конспект лекций. - М.: ИВАКО Аналитик, 1998.
30. Занковский А.Н. Организационная культура
31. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: Юнити - Дана, 2009.
32. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. СПб.: Издательский дом "Нева", 2003 г.
33. Смит Д. Организационная культура и управление. - М.: Высшая школа, 2002.
34. Спивак В.А. Организационное поведение - М.: Эксмо, 2007 г.
35. Giachetti, C., & So, T. (2009) Positive Organizational Behavior (POB) in Managerial Decision Making.
36. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive.
37. <https://works.doklad.ru/view/UlaQTNZL3il/2.html>

38. <https://novainfo.ru/article/13242?fbclid=IwAR3C6rtaq9d44qbFqQuNiAr5sjbXC1U8b4edm2W4tY0FfC9i4R4QA5aQmKw>
39. <https://ioseb9.wordpress.com/2011/06/19>
40. <https://nsportal.ru/shkola/administrirovaniye - shkoly/library/2014/07/02/referat - modeli - organizatsionnogo - povedeniya?>
41. <https://xreferat.com/60/6093 - 2 - organizacionnoe - povedenie - sushnost - i - osnovnye - kategorii.>
42. <https://xreferat.com/60/6093 - 2 - organizacionnoe - povedenie - sushnost - i - osnovnye kategorii.html?fbclid=IwAR0E0ff6s3jqgU7p9lIkysdkcur1WIPmXtxmcEuiNBruDpdn7KFM yREZsL4>
43. https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac68b4c43a89421316c37_0.html?fbclid=IwAR1qTU5Hbxkb5Oj3AGNIVG9sL2FRJUGxvZZFIBrbAMPnNfUG516LMHVpp8w
44. https://studref.com/380381/menedzhment/natsionalnye_osobennosti_organizatsionnogo_povedeniya?fbclid=IwAR1adLnE_AhIAkDEIH3WrgZvCbLeU3SfciROTG1a6YNrB2YJN - WAFiRL7q8
45. https://studme.org/1328102222154/menedzhment/osobennosti_vedeniya_biznesa_r_azykh_stranah?fbclid=IwAR2ICBIcY_7HMmThgdW5zej19XhaO60k4n3eCBnOIDyZAmiZbRWt1w8zy24
46. <https://www.campa.ge/ge#home>
47. <https://kar.ge/%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%9E%E1%83%90-%E1%83%A8%E1%83%9E%E1%83%A1/>
48. <https://www.marketer.ge/kampa-communication-rebranding/>