

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

თეონა ბაგრატიონი

პერსონალის ქცევის მენეჯმენტი მომსახურების სფეროში

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება,
შიფრი 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში
ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის
უფროსი, პროფესორი

/ე. ბარათაშვილი/

ოფიციალური რეცენზენტები:

- 1.
- 2.

დისერტაციის დაცვა შედგება 2018 წლის „----“ -----“ --- საათზე,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულ-
ტეტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე, კორპუსი VI,
აუდიტორია ---

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია საქართველოს ტექნიკური უნივერ-
სიტეტის ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატისა - ფაკულტეტის ვებ-
გვერდზე (www.gtu.ge).

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო
საბჭოს მდივანის

/ლ. ბერიკაშვილი/

ABSTRACT

The Dissertation Thesis – *“The management of personal behaviour in a service field”* consists of the introduction, three chapters and conclusions.

In the introduction of the thesis, the subject matter of the research topic, the subject of research and the object, the purpose of the research, the outcome of the research, the news and so forth.

In the first chapter of the work - "Psycho-physiological basis of behavior of personnel" in turn, there are three issues.

In the first issue - "Behavior of personality and its practices" is characterized by different definitions of behavior, its psychological bases, aspects of behavior, the character of human nature on behaviors, lists of character characteristics – purposefulness, skill Psychological temperament. In the same part of the work, the author gives a description of the behavior of motivation, purpose, object, movements and causes. Georgian psychologists d. Uznadze and Sh. By using Nadirashvil's works, the author will see the mood and the behavior of the human being. In the same context, human emotions are also discussed.

The second issue concerns the "Organizational and internal structural behavior of the personnel". The essence and development periods of each are considered classical, cognitive and biovorous. This is the approach of forming the same behavior.

This part of the work is characterized by the differences in organizational behavior from internal and external behavior. The author is critical of the concepts of Norton, Kaplan, Cornes and others in the internal-minded behaviors.

The third issue - "Individual and Group Behavior" refers to the behavior of individual individuals and their groups. Based on individual studies, the author asserts that the behavior of the group is not the sum of the behaviors of individual individuals within it. This is another phenomenon. Mainly spreads are self-governing, targeted and cross-functional and group of heads. Each group will undergo the formation, tension, regulation, commitment and dissolution phases. The behavior of the group at different stages is different. They define the structure, size, resources, processes, tasks and the working group.

The author, in addition to the group, sees the team and concludes that the team can produce higher energy than synergies, rather than the group. The author points out that if the group's psychological decision will be taken, or if they change their behavior in that direction, they will take part in the role of the Leader and the Responsibility of Responsibility. Such a group has already become a team, in a word, The behavior of the staff in the group and the team is interconnected.

In the second chapter of the dissertation thesis discusses three issues.

The first issue is to describe the "socio-psychological climate of the company". It speaks about the essence of socio-psychological climate, its formation, its active factors, etc. Sh. Its specialty is that it represents a dynamic and integral characteristic of the mental state of every member of the company's staff.

The Company's personality and its management style influence the company's socio-psychological climate. Often in the company, personal conflicts are caused by the management style. In the paper it is understood that the employee at the modern level of economic knowledge is not required to perform general performance, but with a creative approach. In companies with direct management, the case will not be fulfilled creatively. Such a case requires leader-head. This problem has been especially active in recent years when there is a lot of intellectuals. They created self-governing informal teams in the companions. The teams have unofficial rulers - leaders. The team members are committed to the team by respecting the leader, and through him the company is committed.

In the second issue - "Behavior of Personnel as part of the company's organizational culture" - is characterized by the essence and purpose of organizational culture, business and professional ethics and business relationships. Organizational culture determines its values, relationships and climate. It is the business norms and formal and informal interests, the behavior of workers' behavior, the leadership style, the level of employment and the co-operation of workers.

The second issue is characterized by G. Khophshade developed model of its 5 characteristics.

In the same chapter of the work, the third issue is presented in the TLG team's collection of social-psychological climate and personnel management behavior diagnostics. The survey is conducted with the famous MMPI-2 questionnaire. The survey covered the focus group of 15 people of different age groups. It has been established that the climate in the compact is still acceptable but needs to be done.

The third chapter of the dissertation thesis: "Assessment of Internal Organizational Behavior of Personnel and Priority Tactics of Management" consists of two issues. In the first case, "Assessment of the internal behavior of the personnel in the company" TLG "is evaluated by the behavior of the employed by the author's abroad. This is done in three types of business (basic, masculine and service) and then computed an integrated assessment indicator that was literally 0,207. Since it is less than the standard size of this figure (0,33), the author concludes that the company's TLG staff are passively and their potential is not fully utilized.

In the second issue - "The priority directions of the management of the Company" TLG "in the management of the behavior of the company" The author puts the firm in the foreground and believes that it is an invaluable asset for the company and despite the fact that it is not yet unrecorded From the heads of the company and the hardest supervisor of the company, The tree of the company's intangible assets on its input. Scientists should work intensively to find the meanings of his identification. As a second priority, he believes that the creation of a team of internal resources management and their involvement in management of the company using the Scientific Marxist Model (DISC).

Dissertation work ends with a summary conclusion.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თანამედროვე ეპოქა მუდმივი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით ხასიათდება. ძირითადად ეს ტექნიკა-ტექნოლოგიური ცვლილებებია. მაგრამ მხოლოდ ტექნიკური ცვლილებები არ განაპირობებს კომპანიის განვითარებას და წარმატებას. კომპანიების მთავარი აქტივი ადამიანია. ადამიანი რომელიც აღჭურვილია ცოდნით, ინტელექტით და ინოვაციური ხედვით. მხოლოდ ასეთი შემოქმედებითი ადამიანები ხდიან კომპანიას წარმატებულად.¹

დასანანია, რომ საქართველოს კომპანიებში პრაქტიკოსმა მენეჯერებმა ეს მოცემულობა ჯერ ვერ გააცნობიერეს და შედეგად ვერც აღიარეს. თუმცადა, ამ საკითხით დაინტერესება საზღვარგარეთაც აგერ ეხლა – 80-იანი წლებიდან დაიწყო. საქმე ეხება სამუშაო ადგილებზე ადამიანების შესწავლას, ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებს, ადამიანთა ქცევის ახსნას და მისი უკეთესი მიმართულებით განვითარებას. სწორედ, საკითხის სიახლის გამო, ადამიანთა ორგანიზაციულ ქცევაზე ცალსახა განმარტებაც კი არ არსებობს. საქართველოში ეს საკითხი ეხლა იწყებს დამკვიდრებას.

თემის აქტუალობა. თანამედროვე პირობებში პერსონალის ქცევა მეცნიერებისთვის კვლევის მეტად საინტერესო სფერო გახდა. საქმე ის არის, რომ მართალია, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კომპანიების ტექნიკა-ტექნოლოგიებში დღეს მუდმივად პროგრესული ცვლილებები ხდება, მაგრამ მათი წარმატება ძირითადად დამოკიდებულია იქ დასაქმებულებზე, მათ ცოდნაზე, ინტელექტზე, ინოვაციურ ხედვაზე. ისინი ახდენენ ყველა ამ სიახლის ჩართვას პროდუქციაში.

როგორც ცნობილია წარმოების ფაქტორებად ითვლება შრომა, მიწა, კაპიტალი და სამეწარმეო უნარი. ამათგან შრომა ის ფაქტორია, რომელიც ყველა დანარჩენ ფაქტორებს ამუშავებს.

წარმოებაში ადამიანები შრომობენ. ამდენად, როცა შრომაზეა საუბარი, იგულისხმება ადამიანების შრომა, რომლის მწარმოებლურობას შრომის პროცესში მათი ქცევა განაპირობებს.

¹ სტივენ რობინსი, ტიმოთე ჯაჯი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბ., 2003, გვ. 18.

XX საუკუნის დასასრულს და XXI საუკუნის დასაწყისს თან ახლდა დაჩქარებული სამეცნიერო-ტექნიკური და სოციალური პროგრესი. ამან განსაკუთრებული მოთხოვნები წაუყენა დასაქმებული მოსახლეობის არამარტო პროფესიულ კომპეტენციებს, არამედ მათ ფსიქოლოგიას და მორალურ თვისებებს, რომლებიც აპირობებენ მათ ქცევას შრომის პროცესში.

ამ საკითხების შესწავლა და კვლევა არა თუ საქართველოში, არამედ, საზღვარგარეთის ქვეყნებშიც ეხლა დაიწყო. არადა, ეს ისეთი საკითხია, რომლის მეცნიერული კვლევა და შემდეგ კვლევის შედეგებზე პერსონალის ოპტიმალური ქცევის მოდელის აგება საქართველოშიც და საზღვარგარეთაც, კომპანიის წარმატებული მუშაობისთვის აუცილებელია.

ქართველი ხალხის პიროვნული თვისებები საკმაოდ განსხვავებულია სხვა ეროვნების ხალხებისგან. ამიტომ, ამ საკითხის შესწავლას და კვლევის შედეგების გამოყენებას ჩვენთვის მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს. მოცემულ სადისერტაციო ნაშრომში MMPI-2 კითხვარით სწორედ ეს საკითხებია გამოკვლეული შპს „თი-ელ-ჯი“-ში და განზოგადებულია იგი საქართველოს მთელ კომპანიებზე.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს მაგალითზე, ზოგადად ქართულ კომპანიებში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის და ამ კლიმატის პირობებში პერსონალის ქცევის მართვის გამოკვლევა. კვლევის ამოცანებია:

- საკუთარი სამუშაოთი პერსონალის კმაყოფილების დონის გარკვევა;
- მართვის სტილით კმაყოფილების შესწავლა;
- უკმაყოფილოთა რაოდენობის და მათი უკმაყოფილობის მიზეზების გამოკვლევა;
- კონფლიქტების მიზეზების დადგენა;
- მუშაკთა შორის ურთიერთობების დინამიკის გარკვევა და მრავალი სხვა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია ზოგადად კომპანიის პერსონალის ქცევის მართვა, ობიექტი კი კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში პერსონალის ქცევის მართვა.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. პერსონალის ქცევის შესწავლა ამ უკანასკნელ წლებში დაიწყო. ამის მიუხედავად მისით დაინტერესდნენ ფსიქოლოგები, სოციოლოგები და ეკონომისტები. შექმნილია მრავალი ნაშრომები უცხოურ და ქართულ ენაზე (უ. მაკ-კინსის, ლ. კარტაშევას, ს. რობინზის და ტ. ჯაჯის, მაიერსის, ბრიგისის, ნ. ერიაშვილის, თ. ვანიშვილის და სხვათა მიერ). ეს ნაშრომები ძირითადად თეორიული ხასიათისაა. საქართველოს კომპანიების მაგალითზე პერსონალის ქცევის პრაქტიკული გამოკვლევა არ განხორციელებულა და მისი თავისებურებები არ გამოვლენილა.

გამოკვლევის მეთოდი და მეთოდოლოგია. გამოკვლევა ჩატარდა ანკეტირებით. გამოყენებული იქნა ემპირიული დაკვირვება და სტატისტიკური ანალიზი. განსაკუთრებით შედეგიანი აღმოჩნდა პირადი დაკვირვება, რადგან დავაფიქსირეთ ის ფაქტები, რომლის თვითმხილველებიც ჩვენ აღმოვჩნდით.

კვლევის მეცნიერული სიახლე და შედეგები. გამოკვლევის სიახლე მდგომარეობს საქართველოს სინამდვილეში პერსონალის ქცევის მართვის პრაქტიკულ შესწავლაში და წინადადებების შემოთავაზებაში, შედეგებად კი შეიძლება ჩავთვალოთ ის დასკვნები, რომლებიც ჩვენ ამ გამოკვლევით მივიღეთ.

წინადადებები, რომლებიც ჩვენ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის გასაუმჯობესებლად დავსახეთ, და, რომლებსაც პრიორიტეტები ვუწოდეთ, არის სამი მიმართულების:

პირველი: საქართველოს კომპანიებმა, მ. შ. კომპანია „თი-ელ-ჯი“-მ, მეცნიერ მარსტონის მოდელის (მოდელი „DISC“) გამოყენებით უნდა გამოიკვლიონ დასაქმებულთა პიროვნული თვისებები და ამ თვისებებით ამოარჩიონ შინაგანი რესურსებით კომპანიის მართვის მომხრე პერსონები, შეკრან მათგან გუნდი და ჩართონ იგი მართვაში.

მეორე: კომპანიებმა ჩაატარონ კომპანიისადმი დასაქმებულთა ერთგულების სოციომეტრული კვლევები ფსიქოლოგების დახმარებით. ეს კვლევები ან მეცნიერ უორომნის მოდელით უნდა ჩატარდეს, ანდა მეცნიერ მოვდეუს ანკეტით. ამ კვლევებით მოხდება პერსონალის ერთგულების იდენტიფიცირება.

მესამე: საქართველოს ფსიქოლოგიურ, სოციოლოგიურ და ეკონომიკურ კვლევითმა ცენტრებმა დაიწყონ დასაქმებულთა ერთგულების ფენომენის კვლევა და დასვან საკითხი კომპანიათა არამატერიალურ აქტივებში მისი შეტანის შესახებ. დღეს ერთგულება, როგორც კომპანიის „ქონება“ მის აქტივებში არ შედის.

გამოკვლევის დანიშნულება. იგი ერთგვარ გზამკვლევად გამოადგება ყველა ქართულ კომპანიას, რომელიც გადაწყვეტს ამ მიმართულებით ჩაატაროს თავისთან კვლევა და ხელი შეუწყოს ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესებას კოლექტივში.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურისგან. მისი მოცულობა არის 136 ნაბეჭდი გვერდი. ნაშრომს ახლავს 21 ცხრილი და 3 ნახაზი.

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

სადისერტაციო ნაშრომი - *„პერსონალის ქცევის მართვა ქართულ კომპანიაში“* - შედგება სამი თავისგან.

ნაშრომის პირველი თავი - *„პერსონალის ქცევის ფსიქოლოგიური ასპექტები“* - შედგება სამი ქვეთავისგან. მის პირველ ქვეთავში - *„პიროვნების ქცევა და მასზე მოქმედი ფაქტორები“* - საუბარია იმაზე, რომ პიროვნების ქცევა არ არის შემთხვევითი, და, რომ მას საფუძვლად უდევს ძირითადი ლოგიკა, კერძოდ, ერთნაირი პრინციპები და კანონზომიერებები, მაგრამ სხვადასხვა ადამიანებში ისინი გარდაიქმნება და ინდივიდუალურ განსხვავებებს გვამღვს. ქცევა ცნობიერი, სოციალურად მნიშვნელოვანი აქტია, რომელიც უკავშირდება პიროვნების ზნეობრივ თვითგამორკვევას. ქცევის რეალიზაცია განპირობებულია პიროვნების მოქმედების შინაგანი გეგმით და იგი მოიცავს განზრახვას, მოსალოდნელი შედეგის პროგნოზირებას და შესრულების აუცილებელ საშუალებების არჩევას. ნაშრომში აგრეთვე ნათქვამია, რომ ადამიანის ქცევას გააჩნია რა ბუნებრივი საფუძვლები, იგი სოციალურად განპირობებულია, ორიენტირებულია ნიშნობრივ-აზრობრივ სისტემებით და ყალიბდება ხანგრძლივი სოციოგენეზის პროცესში. პიროვნების ქცევას განსაზღვრავს

ადამიანის ხასიათი, ანუ ადამიანში მკვეთრად გამოხატულ თვისებათა და ფსიქოლოგიურ ნიშანთა ერთობლიობა.

ნაშრომში ადამიანები დაჯგუფებულია ხასიათის ტიპების - ჰიპერაქტიული, აუტისტური, ლაბილურ-ციკლოიდური, დემონსტრატიული, კონფორმისტული, ემოციური და ა. შ. - მიხედვით და რეკომენდაციის სახით შემოთავაზებულია იმ სამუშაოთა სახეებიც, რაზედაც მათი დასაქმება მიზანშეწონილია.

ხასიათი განსაზღვრავს ინდივიდის გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედების ტიპს. ის არის ინდივიდის გარემოსთან შეგუების თავისებურებების საზომი, პიროვნების სოციალურად ფორმირებული ქცევითი სქემა, პიროვნების ქცევითი სინდრომი. ხასიათში ინტეგრირებულია პიროვნების ყველა ფსიქიკური თავისებურება.

პიროვნების მიერ ქცევის ფორმის არჩევა დამოკიდებულია არა მხოლოდ გარემოზე, არამედ მის განწყობაზე და ემოციურ მდგომარეობაზე. ემოციურ მდგომარეობაში ვლინდება ადამიანის ქცევის როგორც ტიპიური, ისე შემთხვევითი თვისებები. ნაშრომში განსაკუთრებით ხაზგასმულია ისეთი ემოციური მდგომარეობები, როგორებიცაა სტრესი, აღტაცება, აფექტი, ფლუსტრაცია და სხვა.

სადისერტაციო ნაშრომის ამ თავში ემოციები და განწყობები განხილულია პერსონალის ქცევაში მათი გამოყენების კონტექსტში. განსაკუთრებული ყურადღება ემოციურ ინტელექტს, კერძოდ, კი, მის ხუთ განზომილებას - თვითშემეცნებას, თვითმართვას, თვითმოტივირებას, თანაგრძნობას და სოციალურ უნარ-ჩვევების ქონას აქვს დათმობილი.

განწყობებზე და ემოციებზე შექმნილი ლიტერატურის განხილვით დისერტანტი აკეთებს შემდეგ დასკვნებს:

- კადრების შერჩევის დროს ემოციური ინტელექტი იყოს მხედველობაში მიღებული;
- გადაწყვეტილება მიიღონ დადებითი ემოციების მქონე ადამიანებმა, რადგან „დადებით ემოციას შეუძლია გაზარდოს პრობლემის გადაწ-

ყვეტის უნარი და ხელი შეუწყოს ახალი ინფორმაციის გაგებასა და ანალიზს;

- ორგანიზაციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ სამსახურში დადებითი განწყობის შექმნას, უფრო მეტად მოტივირებული სამუშაო ძალა ყავთ;
- ეფექტიანი ლიდერები იყენებენ ემოციურ მოწოდებას. ის კოლექტივზე მათი შეტყობინების გადაცემას უწყობს ხელს;
- მენეჯერი, რომელიც უგულვებელყოფს კონფლიქტში ემოციურ ელემენტებს და არ შეეცდება დაძლიოს ემოცია, ის ამ კონფლიქტს ვერ მოაგვარებს;
- ორგანიზაციის პერსონალის ემოციური მდგომარეობა მომხმარებელზედაც მოქმედებს, ის მას „გადაედება“. ამიტომ მოწყენილი და გაუცინარი დაქირავებულები უნდა მოვარიდოთ მომხმარებლებს;

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავის მეორე ქვეთავში - „**პერსონალის ორგანიზაციული და შიდა ორგანიზაციული ქცევა**“ არის განხილული. კერძოდ, ნაშრომში ერთმანეთს შედარებულია ისინი, და, დადგენილია მათ შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები. შედარების ნიშნებად არჩეულია: მომცველობა, გარე გარემოსთან კავშირი, დასაქმების სფერო და განხილვის სფერო. პირველი ნიშნით ორგანიზაციული ქცევა მთელ ორგანიზაციას მოიცავს, შიდაორგანიზაციული ქცევა კი - მხოლოდ პერსონალის ქმედებებს, მეორე ნიშნით - ორგანიზაციული ქცევა გარე გარემოს გავლენასაც ითვალისწინებს, შიდაორგანიზაციული ქცევა კი მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით მომხდარ ქმედებებს, მესამე ნიშნით - ორგანიზაციული ქცევა ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ დასაქმების პროცესებს მოიცავს, შიდაორგანიზაციულში კი გარე დასაქმების პროცესები არ შედის, მეოთხე ნიშნით - ორგანიზაციული ქცევა ყველა ფაქტორთა ურთიერთქმედებას განიხილავს, შიდაორგანიზაციული კი - მხოლოდ იმ ფაქტორებს, რომლებიც ემსახურებიან ორგანიზაციის მიზნების შესრულებას.

კომპანიის წარმატებული მუშაობის უზრუნველსაყოფად დისერტანტი უპირატესობას ანიჭებს პერსონალის შიდაორგანიზაციულ ქცევას და მოყავს ბრაზილიური საწარმო „სემკო“-ს მაგალითი, რომლის მენეჯერთა გუნდმა

ისე წარმართა თავისი თანამშრომლების შიდაორგანიზაციული ქცევა და ისე მოაწყო არამატერიალური აქტივების მატერიალურ აქტივებთან შეთანაწყობა, რომ მიიღო მაქსიმალურად მაღალი შედეგი.

სადისერტაციო ნაშრომის ამავე თავში მესამე ქვეთავად განხილულია „ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევა“. ინდივიდუალური შესაძლებლობები განხილულია პიროვნების შესაძლებლობების, დამოკიდებულებების და სწავლა-განათლების კონტექსტში. დისერტანტის აზრით, პიროვნების შესაძლებლობა ეს იგივე მისი უნარია შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო. სასურველია ადამიანებს რთული ანუ ინტელექტუალური უნარი ჰქონდეთ, ანუ შეეძლოთ ფიქრი, ძიება, შემოქმედებითი აზროვნება. გარდა პიროვნების შესაძლებლობებისა, ნაშრომში განხილულია პიროვნების სამსახურებრივი დამოკიდებულებები, საიდანაც გამომდინარეობს მისი სამი კომპონენტი - შემეცნება, აფექტი და ქცევა. განხილულია მისი სირთულე და ქცევისა და დამოკიდებულებებს შორის პოტენციური ურთიერთობა და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი. ნაშრომის ამ ნაწილში სიღრმისეულად არის დახასიათებული ორგანიზაციული ქცევის სამი დამოკიდებულება: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ნაშრომში ნათქვამია, რომ დაქირავებულის სამსახურით კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება მისი ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი განსაზღვრული ფაქტორებია, და, ამიტომ ნებისმიერმა ორგანიზაციამ კერძო იქნება იგი თუ სახელმწიფო საკუთრების, უნდა იზრუნოს თავისი თანამშრომლების სამსახურით კმაყოფილებისთვის, მათი ერთგულების ამაღლებისთვის, რადგან ასეთი ადამიანები უფრო ეფექტურად მუშაობენ და უფრო მეტსაც აკეთებენ, ვიდრე ეს მათ ევალებათ.

სადისერტაციო ნაშრომის ამ ნაწილში თეორიულ პლანში ასევე გაშუქებულია ადამიანთა ჯგუფების და გუნდების ქცევა, დახასიათებულია მათში სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოვლენები, ჯგუფის განვითარების სტადიები და ნათქვამია, რომ გუნდის და ჯგუფის ქცევა განსაკუთრებით არაერთგვაროვანია მდელვარების ეტაპზე. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის პრობლემიდან გამომდინარე, მეტი ყურადღება აქვს დათმობილი გუნდის და ჯგუფის

ქცევაზე მოქმედ ფაქტორებს - ჯგუფის (გუნდის) რესურსებს, სტრუქტურას, სიდიდეს, სამუშაოთი კმაყოფილებას, პროცესებს და ამოცანებს. ეს ფაქტორები ნაშრომში ჯგუფური ქცევის მოდელის სახითაა წარმოდგენილი.

სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულებების გაცნობით დისერტანტი აღწერს ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავებებს და სამუშაო გუნდს უწოდებს ისეთ ჯგუფს, რომლის წევრები საერთო კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად დადაბულად მუშაობენ, სინერგიზმის პოზიტიურ ეფექტს იყენებენ და მოქმედებენ ინდივიდუალური და თანაზიარი ანგარიშგების საფუძველზე. დისერტანტის აზრით, გუნდი ეს კარგად განვითარებული ჯგუფი კი არ არის, არამედ, რაღაც სხვა. გუნდს ისეთი ენერჯის გამომუშავება შეუძლია, რაც არ ძალუძთ ინდივიდებს და ჯგუფებს. მას სხვა მიზნები, ფუნქციონირების სხვა საშუალებები და წევრების და ლიდერის მიმართ სხვა მოთხოვნილებები გააჩნია. ჯგუფები შეუცვლელნი არიან იმ სამუშაოს შესრულებაში, სადაც ძირითადი სარგებელი თითოეული ინდივიდის მაქსიმალური ძალისხმევით მიიღება, გუნდები კი იმ სიტუაციაში არიან გამოსადეგი, სადაც ძირითადი სარგებელი ერთი პროდუქტის ერთობლივი შექმნით მიიღება. დისერტანტი აკეთებს დასკვნას, რომ ასეთ შემთხვევაში მთელი მეტია მისი ნაწილების ჯამზე, ხოლო გუნდის მიზანი - სინერგიული ეფექტის მიღება - შესრულებულია.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავი - „პერსონალის ქცევის მართვის დიაგნოსტიკა ქართულ კომპანიებში“ - შედგება სამი ქვეთავისგან:

1. კომპანიის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის დახასიათება.
2. პერსონალის ქცევა, როგორც კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი.
3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის და პერსონალის ქცევის გამოკვლევა საქართველოს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში.

ნაშრომის მეორე თავის პირველ ქვეთავში კომპანიებში შექმნილი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ანუ კოლექტივში შექმნილი სოციალური ატმოსფერო არის განხილული. ეს ის ფენომენია, რომელსაც აყალიბებს კომპანიის კოლექტივის წევრთა შორის ურთიერთობების ხასიათი, მართვის

სტილი და დონე, შრომის და დასვენების პირობები და რომელსაც გარედან ტონს აძლევს კონკრეტული ქვეყნის წყობა. დისერტანტის აზრით, ეს ის ფენომენია, რომელიც კოლექტივის ნებისმიერ საქმიანობას ასაშუალებს. მისი სპეციფიკა იმაშია, რომ იგი წარმოადგენს კოლექტივის ყველა წევრის ფსიქიკური მდგომარეობის დინამიურ და ინტეგრალურ დახასიათებას. იგი მისი წევრისგან ითხოვს არა ნებისმიერ ქმედებას, არამედ, მხოლოდ გარკვეული სტილის და შინაარსის ქმედებას. ამის გარეშე ვერც კოლექტივი შეიკვრება და ვერც საერთო მიზანი მიიღწევა.

ამ ქვეთავში დისერტანტმა წინ წამოწია საქართველოს კომპანიების მართვაში არსებული და ყოვლად გამოუსადეგარი მემკვიდრეობა - სამუშაოს სწორად შესრულება, ანუ უფროსის მითითების მიხედვით შესრულება. სხვადასხვა კვლევების მოხმობით დისერტანტი ასაბუთებს, რომ თანამედროვე ცოდნის ეკონომიკაში, როდესაც ინოვაციები, სიახლეები საწარმოს კონკურენტუნარიანობის საფუძველს წარმოადგენენ, მომუშავეებს უნდა მოვთხოვოთ არა სამუშაოს სწორი შესრულება, არამედ სწორი სამუშაოს სწორად შესრულება. ეს დისერტანტის მესიჯია ქართულ კომპანიებისთვის. სამუშაო ორივე შემთხვევაში სრულდება. განსხვავება იმაშია, რომ პირველ შემთხვევაში შესრულებული სამუშაოს სისწორე (და არა მისი შესრულების სისწორე) დგება კითხვის ნიშნის ქვეშ, მეორე შემთხვევაში კი - სწორი სამუშაო სრულდება სწორად.

ამავე ქვეთავში განხილულია კომპანიის მართვაში ლიდერის როლი, მისი როგორც კოორდინირების პროცესის სისტემაწარმომქნელის შინაარსი და მასშტაბი. თანამედროვე პირობებში აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტიულმა აქტივობამ კომპანიების მენეჯმენტი სერიოზული პრობლემის წინაშე დააყენა. ერთ-ერთი მათგანია - უფროსი თუ ლიდერი? დისერტანტი ლიდერს უჭერს მხარს და აღნიშნავს, რომ ლიდერი ამცირებს კომპანიაში ადმინისტრაციულ ძალმომრეობას. ბიზნეს-პროცესების გლობალიზაციამ, არასტაბილურობამ, კონკურენციის და საფრთხეების გამწვავებამ, მათი ცვლილების დინამიკის დაჩქარებამ, მართვის ტრადიციული პარადიგმები ეჭვს ქვეშ დააყენა. ეს განსაკუთრებით ეხება ადამიანთა ურთიერთობებს კოლექტივში მათ უნდა აირჩიონ მართვის ის სტილი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესა-

ბამება დასაქმებულთა მზადყოფნის დონეს. მართვის ამ სტილის შექმნა, დანერგვა და მართვა კი მხოლოდ ლიდერს შეუძლია. ეს დისერტანტის მეორე მესიჯია ქართული კომპანიებისთვის.

ამავე ქვეთავში დისერტანტს დასაქმებულთა ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებზე აქვს საუბარი. იგი არ ეთანხმება ზოგიერთი კომპანიის ხელმძღვანელებს, რომელსაც არაფორმალური ჯგუფები „რობოტებად“ მიაჩნიათ და მათ მიმართ მტრულად არიან განწყობილნი. დისერტანტის აზრით, არაფორმალურ ჯგუფებში ადამიანები ფსიქოგენურ და სოციოგენურ მოთხოვნილებების ერთობით ერთიანდებიან, საიდანაც წარმოებული დადებითი ემოცია მათ გადააქვთ ფორმალურ ჯგუფის წევრებზეც და, რაღაცა დოზით დადებითად მოქმედებენ მათ ორგანიზაციულ ქცევაზე. ეს კი ცოტა არ არის კომპანიისთვის. ამ მესიჯს დისერტანტი იმ კომპანიების ხელმძღვანელებს უგზავნის, რომლებიც არაფორმალურ ჯგუფებს ხელისშემშლელ დაჯგუფებებად თვლიან.

სადისერტაციო ნაშრომის ამავე თავში მეორე ქვეთავად განხილულია „პერსონალის ქცევა როგორც კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი“. იგი სამ საკითხად არის დაშლილი:

1. ორგანიზაციული კულტურის არსი და მნიშვნელობა.
2. საქმიანი და პროფესიული ეთიკა.
3. საქმიანი ურთიერთობები.

ნაშრომის ამ თავში ნათქვამია, რომ ორგანიზაციის კულტურა, როგორც ფასეულობებზე და ღირებულებებზე ერთობლივი შეხედულებების და მრწამსის სისტემა, განსაზღვრავს კომპანიაში დასაქმებულების ურთიერთობის სტილს და კლიმატს. პერსონალის ქცევის სტრატეგიის შემუშავებისას იგი ერთგვარ ნიმუშს, სტერეოტიპს წარმოადგენს. კომპანიებში, რომელთაც აქვთ მაღალი ორგანიზაციული კულტურა, მათში მართვის ყველა დონეზე არსებობს დასაქმებულებთან პარტნიორული ურთიერთობები, მეტად ფასდება პროფესიონალური კომპეტენტურობა და საქმისადმი ერთგულება, შრომის მაღალი ხარისხისადმი მისწრაფება. აქ თანამდებობრივი წინსვლა დამოკიდებულია პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებაზე, შრომის შედეგზე ზრუნვაზე და ა. შ.

დისერტნატი წუხილს გამოთქვამს იმის გამო, რომ საქართველოს ყველა კომპანიას, თვით მსხვილ კომპანიებსაც კი, არა აქვთ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ფასეულობათა სისტემა, ანუ ორგანიზაციული კულტურის საკუთარი კოდექსი.

იგივე აზრისაა დისერტნატი საქმიანი და პროფესიული ეთიკის მიმართაც. სხვადასხვა გამოკვლევებზე დაყრდნობით დისერტნატი გვამცნობს, რომ უკანასკნელ ხანებში მეტად გაიზარდა ეთიკის და სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემისადმი ინტერესი. ესაა ღირსების გრნობა, პიროვნების თავისუფლება, სამართლიანობა, პატიოსნება, წესიერება და სხვა. ამ ფასეულობების გარეშე ჯანსაღი ბიზნესი არ არსებობს. ასეთ დროს გარდამავალი ეკონომიკის რიგ ქვეყნებში, რომელთა შორისაა საქართველოც, კვლავაც მეფობს სიყალბე, თაღლითობა, სიტყვის და საქმის დაშორება. ეს საფუძვლიანად აფრთხობს უცხოელ ინვესტორებს, რაც ეტყობა კიდევ ქვეყანაში ბიზნესის განვითარებას.

ნაშრომის მეორე თავი მთავრდება საქართველოს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში სოციალურ-ფიქოლოგიური კლიმატის და პერსონალის ქცევის გამოკვლევით. ამ კვლევამ მოიცვა კომპანიის მთელი პერსონალის (15 კაცი). კვლევა ჩატარდა MMPI-2 კითხვარით შედგენილი ანკეტური გამოკითხვით.

სადისერტაციო ნაშრომის ამ ნაწილში წარმოდგენილია ოთხ ტესტად დაყოფილი კითხვარი და კომპანიაში დასაქმებულთა მიერ მათზე გაცემული პასუხები. კითხვარი ძირითადად ეხება დასაქმებულთა კმაყოფილების დონეს თანამშრომლებთან ურთიერთობებით, საწარმოსადმი ერთგულებას, კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის სიხშირეს, სამუშაოს შინაარსით და ანაზღაურებით კმაყოფილებას, პირად უსაფრთხოებას, საწარმოს მართვის სტილს, საწარმოს პრობლემების გადაწყვეტაში მონაწილეობას, კოლექტივში სოლიდარობის და ნდობის არსებობას, დატვირთვის სამართლიან განაწილებას და მრავალ სხვას.

დისერტნატის მიერ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში ჩატარებული გამოკვლევით მიღებულია შემდეგი შედეგები:

➤ გამოკითხულთაგან 9 კაცი, ანუ 60% კმაყოფილი და თითქმის კმაყოფილია სამუშაოთი, 20% არ არის კმაყოფილი, დარჩენილ 20%-ს კი გაუჭირდა

პასუხის გაცემა. როცა რესპოდენტი პასუხს ვერ იძლევა, უნდა ჩაითვალოს, რომ მას მაინც და მაინც არ მოსწონს თავისი სამუშაო.

➤ რესპოდენტთა 33% მოცემულ საწარმოში მუშაობს მისთვის საყვარელი საქმის კეთების მოტივით, 13% მაღალი ხელფასისთვის, ამდენივე კარიერული წინსვლის პერსპექტივით, ხოლო 20% - კოლექტივში კარგი ურთიერთობის მოტივით. მაშასადამე კოლექტივში კარგი ურთიერთობის მოტივით დასაქმებულთა ხვედრითი წონა აღემატება, ხელფასის და კარიერული ზრდის მოტივით დასაქმებულთა ხვედრით წონებს (თითოეული 13%). ეს კი იმას ნიშნავს, რომ გამოკვლეულ საწარმოში კარგი, კეთილგანწყობილი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატია, რაც ბუნებრივია, საწარმოსთვის დასაქმებულთა მისაღებ ქცევას აპირობებს.

➤ გამოკვლეულ საწარმოში დასაქმებულთა 47% (7კაცი) თავს გრძნობს საუკეთესო მდგომარეობაში, 27% დაცულად და მდგრადად გრძნობს თავს, ამდენივესთვის კი სულ ერთია მისი მდგომარეობა. მაშასადამე, საწარმოში დასაქმებულთა 67% არ უჩივის თავის მდგომარეობას; მეტიც, გამოკითხულთაგან 93% (14 კაცი) თვლის, რომ საწარმო მათთვის საიმედოა, 40%-თვის ნათელია მისი პერსპექტივები, 87%-თვის (13 კაცი) საწარმოში სოლიდარობა სუფევს, 53%-ს აქვს დაწინაურების იმედი, 47% თვლის, რომ აქვს საკმარისი დამოუკიდებლობა, 53%-ის აზრით მათი ხელფასი შეესაბამება მათ შრომას, 47% მიაჩნია, რომ მასზე დაკისრებული სამუშაოს მოცულობა ნორმალურია, 67% თვლის, რომ საწარმოს კოლექტივსა და თანამშრომლებს შორის არსებობს ურთიერთპატივისცემა და ა.შ. ყოველივე ზემოთ ნათქვამი დისერტანტს აძლევს საშუალებას გააკეთოს დასკვნა, რომ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში თითქოს კარგი ატმოსფეროა შექმნილი.

➤ რესპოდენტთა 87%-მა (13 კაცი) აღნიშნა, რომ უკანასკნელ პერიოდში განსაკურებით გაუმჯობესდა თანამშრომელთა შორის ურთიერთობა, რაც გამოიხატა ურთიერთპატივისცემის (40%) და ურთიერთგაგების (47%) გაძლიერებაში.

➤ კითხვაზე თუ ყველაზე მეტად რა უშლით ხელს მუშაობაში - 47% თვლის, რომ არასაკმარისია როგორც მატერიალური, ისე მორალური (7 კაცი)

წახალისება, 80%-მა (12 კაცი) აღნიშნა, რომ ჭარბი რაოდენობით დოკუმენტები აქვთ მოსამზადებელი, 100%-მა კი დირექციისაგან ფუნქციების არასწორი დელეგირება ჩათვალა მაღალ შედეგებზე არგასვლის მიზეზად. მაშასადამე, კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში ჩატარებული კვლევის შედეგად მუშა-მოსამსახურეთა ეფექტურად მუშაობის ხელისშემშლელ მიზეზებად გამოიკვეთა:

- ✓ ა) არასაკმარისი წახალისება;
- ✓ ბ) ხელმძღვანელებიდან ფუნქციების არასწორი დელეგირება;
- ✓ გ) საანგარიშგებო დოკუმენტების სიმრავლე.

დისერტანტი მიუთითებს საწარმოს ხელმძღვანელობას ამ სამ მომენტს უნდა მიაქციონ ყურადღება და უახლოეს ხანში გამოასწორონ.

➤ თანამშრომელთა ქცევაზე ზემოქმედ ფაქტორებს შორის რესპოდენტთა 80%-მა „4“ და „5“ ქულა მიანიჭა კოლეგებისაგან მის პატივისცემას, ამდენივემ - სამუშაოს სიყვარულს, 73%-მა ხელმძღვანელისაგან პატივისცემას. 53%-მა უმაღლესი - „4“ და „5“ ქულა მისცა მაღალი შრომისათვის მაღალი ჯილდოსკენ სწრაფვას, 60%-მა „4“ და „5“ ქულა მიანიჭა საზოგადოებისათვის მისი შრომის საჭიროებას, 67%-მა „4“ და „5“ ქულა მიანიჭა მისი უნარის გამომჟღავნებას შრომაში და ა.შ.

მაშასადამე, გამოკვლეულ საწარმოს თანამშრომელთა ქცევაზე ზემოქმედ ფაქტორებს შორის ყველაზე მეტი ხმა მიიღო კოლეგებისა და ხელმძღვანელობის მხრიდან პატივისცემამ და არა მაღალი ჯილდოს (პრემია, მაღალი ხელფასი) მიღებამ, როგორც ეს ადრე ხდებოდა. გამოდის, რომ ადამიანების ფსიქოლოგია გარკვეულად შეიცვალა. წინა პლანზე წამოიწია საკუთარი უნარის რეალიზაციამ და მის ბაზაზე კოლეგების და უფროსების მხრიდან გამოხატულმა პატივისცემამ. ამ ფაქტორმა გადაასწრო ჯილდოს მიღებასაც კი.

ამ ხაზით კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში გამოვლენილ ვითარებას დისერტანტი ადარებს მოთხოვნილებების მასლოუს პირამიდას, რომელიც ადამიანის ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებით იწყება და საკუთარი უნარის რეალიზაციით მთავრდება და აღნიშნავს, რომ გამოკვლეულ საწარმოს თანამშრომლების ძირითად ნაწილს გადალახული აქვთ ფიზიოლოგიური მოთხოვნი-

ლებების ზღვარი (მათ აქვთ მაღალი ხელფასი და როგორც ჩანს საკმარისად იკმაყოფილებენ ამ მოთხოვნილებებს) და ორიენტირებული არიან უფრო მაღალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, ანუ კოლექტივის მხრიდან აღიარებაზე (კოლეგების და დირექციის პატივისცემა) და საკუთარი შესაძლებლობების (უნარების) რეალიზაციაზე.

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში კოლექტივში შექმნილ ასეთ სიციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს დისერტანტი აძლევს დადებით შეფასებას და ურჩევს მის ხელმძღვანელობას დანარჩენი მუშაკების შრომის ანაზღაურება იმ დონემდე აამაღლოს, რომ მათთვისაც წინა პლანზე წამოიწიოს ზემოთ დასახელებულ ამ მაღალი რანგის მოთხოვნილებებმა.

➤ გამოკვლეულ საწარმოში რესპოდენტთა გამოკითხვით დადგენილია, რომ 80%-ს (12 კაცი) არ მოსწონს ხელმძღვანელთა საქმიანი თვისებები, ხოლო 100%-ს (15 კაცი) მათი მუშაობის სტილი. გამომდინარე აქედან, ხელმძღვანელობასა და კოლექტივის წევრებს შორის ადგილი აქვს ურთიერთგაუგებრობებს. ისინი არ არის აშკარად გამოხატული. რაც შეეხება პიროვნებათა შორის ურთიერთგაუგებრობებს, 40% თვლის, რომ იგი ხშირად ხდება პრემიების არასწორი განაწილების გამო, ხოლო 67% თვლის, რომ შვებულებების არასამართლიანი განაწილების გამო, გამოკითხულთა 24% კი თვლის, რომ ხშირად ურთიერთგაუგებრობები ხდება ვალდებულებათა გაუპიროვნების მიზეზით.

➤ კითხვაზე თუ რამდენად ხარტ კმაყოფილი თქვენი კოლექტივის საქმიანობით, უკმაყოფილო და თითქმის უკმაყოფილო, აღმოჩნდა:

- ✓ შრომის ორგანიზებით - 73%;
- ✓ ხელმძღვანელობის სტილით - 100%;
- ✓ ხელფასის განაკვეთების სამართლიანობით - 93%;
- ✓ თანამდებობრივი დაწინაურებებით - 60%;
- ✓ შრომის რეგლამენტაციით - 67%;
- ✓ დასვენების ორგანიზებით - 47%;
- ✓ თანამშრომლებისადმი წარდგენილი მოთხოვნებით - 80%.

ამ კითხვაზე გაცემული პასუხებით ნაშრომში აღმოჩენილია, რომ გამოკვლევულ საწარმოში თანამშრომელთა დიდი უმრავლესობა უკმაყოფილოა ხელმძღვანელობის სტილით, შრომის ორგანიზებით, თანამდებობრივი ხელფასების განაკვეთებით, მატერიალური და მორალური წახალისების სისტემით, დაწინაურების პერსპექტივით, თანამშრომლებისადმი წარდგენილი მოთხოვნებით და ა.შ.

➤ ანკეტის კითხვას - დაახასიათეთ თქვენს საწარმოში შექმნილი ატმოსფერო - 5 კაცმა საუკეთესო შეფასება მისცა, 5- კაცმა კი საუკეთესოსთან მიახლოებული, ე. ი. კარგი. დანარჩენები საშუალო შეფასებაზე შეჩერდნენ. დისერტაციაში ეჭვია გამოთქმული პირველი ორი ჯგუფის თანამშრომელთა გულწრფელობაში, რადგან ეს თუ მართლაც ასეა, მაშინ რატომ არის, რომ თანამშრომელთა 100%-ს არ მოსწონს ხელმძღვანელობის სტილი, 93% - ხელფასის განაკვეთები და ა. შ. დისერტანტის აზრით, თანამშრომლები ან დაუფიქრებელ პასუხს იძლევიან, ან არ იციან რას ნიშნავს საწარმოში შექმნილი ატმოსფერო.

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავში - „პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება და მისი მრთვის პრიორიტეტული მიმართულებები“ - ორი ქვეთავია მოცემული:

1. პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში.
2. კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის ქცევის მართვაში პრიორიტეტულ მიმართულებათა გამოკვლევა.

სადისერტაციო ნაშრომის ამ თავში კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევა შეფასებულია ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიერ შემუშავებული ფორმულით¹

$$Y_{ABY}^{iob.} = \frac{(K_A^{Aio.} \cdot h_A) + (K_B^{Bio.} \cdot h_B) + (K_Y^{Yio.} \cdot h_Y)}{m} = \frac{(1 \cdot 0,5) + (1 \cdot 0,3) + (1 \cdot 0,2)}{3} = 0,33$$

რომლითაც მათ ძირითად (A), მაუზრუნველმყოფ (B) და მომსახურებით (Y) სამუშაოებზე დასაქმებულთა ქცევას წონითი კოეფიციენტები დაუდგინეს

¹ Нютром Дж., Дэвис К. Орагнитзационное поведение (пер. с акгл.), Млсква, Питер, 2000, გვ. 116.

($h_A=0,5$; $h_B=0,3$; $h_Y=0,2$) და ამ გზით პერსონალის ქცევის საშუალო ნორმატიული მაჩვენებელი გამოთვალეს. მან 0,33 შეადგინა.

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს საქმიანობის საწყის ინფორმაციაზე დაყრდნობით ნაშრომში გამოთვლილია კომპანიაში A, B და Y სამუშაოებზე დასაქმებული პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასების ფაქტიური შედეგები (ცხრილი 1) და მის საფუძველზე და ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიერ შემუშავებული წონითი კოეფიციენტების გამოყენებით - პერსონალის ქცევის ინტეგრირებული მაჩვენებლები. (კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში A - ჯგუფის საქმიანობა მოიცავს 3 სახის სამუშაოს, B - ჯგუფი - 5 სახის სამუშაოს, Y - ჯგუფი - სამი სახის სამუშაოს). მან შეადგინა:

➤ A - საქმიანობაში:

$$\frac{[(0,862 + 0,799) + (-0,665)] \cdot 0,5}{3} = 0,166$$

➤ B - საქმიანობაში:

$$\frac{(0,849 + 1,274 + 0,987 + 0,609 + 0,888) \cdot 0,3}{5} = 0,276$$

➤ Y - საქმიანობაში:

$$\frac{(0,571 + 1,113 + 1,01) \cdot 0,2}{3} = 0,179$$

სამივე საქმიანობაში ერთად პერსონალის ქცევის ინტეგრირებული მაჩვენებელი იქნება:

$$\frac{(0,166 + 0,276 + 0,179)}{3} = 0,207$$

ცხრილი 1

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასების ფაქტიური შედეგები

საქმიანობის სახე	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებელი	ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ასპექტის ამსახველი მაჩვენებელი
I. ძირითად საქმიანობაში (A) 1. შესყიდვის და იჯარით აღების საქმიანობა	$Y_{Par}^{iob.} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Pl}}{P_{ij}^{Fac.}}}{3954058 + 279183} = \frac{3650000}{3954058 + 279183}$	$Y_{Par}^{iob.} = 0,862$

2. გაყიდვის და იჯარით გაცემის საქმიანობა	$Y_{Real.}^{iob} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}^{Fac.}}{P_{ij}^{Pl}} = \frac{1319}{1650}$	$Y_{Real.}^{iob} = 0,799$
3. კომერციული საქმიანობა	$Y_{com.act.}^{iob} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_{ij}^{Fac.}}{\Pi_{ij}^{Plc}} = \frac{-24417}{36700}$	$Y_{com.act.}^{iob} = -0,665$
A - საქმიანობის ჯამი	$[[(0,862 + 0,799) + (-0,665)] \cdot 0,5] : 3 = 0,166$	
II. მაუზრუნველყოფელი საქმიანობა (B) 1. საკადრო უზრუნველყოფა	$Y_{st}^{iob} = \frac{B^{Pl}}{Q_{st}^{Pl}} : \frac{B^{Fac.}}{Q_{st}^{Fac.}} = \left[\frac{380000 + 3650000}{70} \right] :$ $: \left[\frac{313851 + 3954058}{63} \right] = 57571 : 67744,5$	$Y_{st}^{iob} = 0,849$
2. მარკეტინგული უზრუნველყოფა	$Y_{mark.}^{iob} = \frac{V_{real.mark.}}{V_{real.mark.}} = \frac{400000}{313851}$	$Y_{mark.}^{iob} = 1,274$
3. საფინანსო უზრუნველყოფა	$Y_{Fin.}^{iob} = \frac{A}{K} = \frac{11664062}{11812940}$	$Y_{Fin.}^{iob} = 0,987$
4. სარეკლამო უზრუნველყოფა	$Y_{Adv.}^{iob} = \frac{3_{Adv.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{3_{Adv.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}} = \frac{1000}{380000 + 8625881} :$ $: \frac{1618}{313851 + 8560266} = 0,000111 : 0,000182$	$Y_{Adv.}^{iob} = 0,6098$
5. ინფორმაციულ-გამოთვლითი უზრუნველყოფა	$Y_{lcs.}^{iob} = \frac{3_{lcs.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{3_{lcs.}^{Fac.}}{V_{real.}^{Fac.}} = \frac{15000}{380000 + 8625881} :$ $: \frac{16154}{313851 + 8560266} = 0,0016 : 0,0018$	$Y_{lcs.}^{iob} = 0,888$
B - საქმიანობის ჯამი	$[[(0,849 + 1,274 + 0,987 + 0,609 + 0,888) \cdot 0,3] : 5] = 0,276$	
III. მომსახურებითი საქმიანობა (Y) 1. ადმინისტრაციულ-სამეურნეო საქმიანობა	$Y_{Ats.}^{iob} = \frac{V_{lost.}}{V_{mark.lost.}} = \frac{400}{700}$	$Y_{Ats.}^{iob} = 0,571$
2. სერვისული მომსახურება	$Y_{pr.ser.}^{iob} = \frac{V_{pr.ser.}^{Pl}}{V_{real.}^{Pl}} : \frac{V_{pr.ser.}^{Pl}}{V_{real.}^{Fac.}} = \frac{601000}{380000 + 3650000} :$ $: \frac{571825}{313851 + 3954058} = \frac{601000}{4030000} : \frac{571825}{4267909} =$ $= 0,1491 : 0,1339$	$Y_{pr.ser.}^{iob} = 1,113$
3. მმართველობითი მომსახურება	$Y_{adm.}^{iob} = \frac{B^{Pl}}{Q_{man.staf.}^{Pl}} : \frac{B^{Fac.}}{Q_{man.staf.}^{PlFac.}} = \frac{380000 + 8625881}{12} :$ $: \frac{313851 + 8560266}{12} = 750490 : 73951$	$Y_{adm.}^{iob} = 1,01$
Y - საქმიანობის ჯამი	$[(0,571 + 1,113 + 1,01) \cdot 0,2] : 3 = 0,179$	
სულ ჯამი	$(0,166 + 0,276 + 0,179) : 3 = 0,207$	

მაშასადამე, დისერტაციაში ჩატარებული გამოკვლევით კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის ქცევა შეფასებულია 0,207 სიდიდით $\left(\frac{0,166 + 0,276 + 0,179}{3}\right)$, რაც 0,123-ით მაკლებია ჯ. ნიუსტრომის და კ. დევისის მიერ დადგენილ ნორმაზე (0,33-0,207=0,123).

ნაშრომის ამ ნაწილს წითელ ხაზად გასდევს დისერტანტის დასკვნა იმის შესახებ, რომ როცა პერსონალის ქცევის ფაქტიური შეფასებითი მაჩვენებელი ნორმაზე დაბალია, რასაც სწორედ ადგილი აქვს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში, ეს იმას ნიშნავს, რომ იქ არც ნორმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატია შექმნილი და არც ნორმალური სამსახურებრივი ურთიერთობები.

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავის მეორე ქვეთავში კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის მართვაში პრიორიტეტული მიმართულებებია გამოკვლევული. დისერტანტის მიერ განსაკუთრებულ პრიორიტეტებად ჩათვლილია პერსონალის ერთგულება სამუშაოსადმი და ერთგულება კომპანიისადმი. ამ ორი ფენომენიდან უპირტესობა ორგანიზაციისადმი ერთგულებას აქვს მიცემული. ეს შედეგი დისერტანტს კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალში მეცნიერ მოვლევას 15-კითხვიან ტესტური შემოწმებით აქვს მიღებული.

ოცკაციანი ჯგუფის (15 ქალი, 5 მამაკაცი) შემოწმებით დადგენილია, რომ მამაკაცები ქალებთან შედარებით, ნაკლებად ერთგულნი არიან კომპანიის. რესპოდენტი ქალებიდან მეტი ერთგულება აღმოაჩნდათ საპენსიო ასაკს მიტანებულ ქალებს, ადგილზე მაღალი სტაჟის მქონე ქალებს და შედარებით დაბალი განათლების მქონე ქალებს.

ორგანიზაციისადმი პერსონალის ერთგულება (ისე როგორც სამუშაოსადმი ერთგულება) ახალი ფენომენია. დისერტანტი აღნიშნავს, რომ უცხოეთშიც კი, მეცნიერებმა ჯერაც ვერ მათხდინეს მისი იდენტიფიცირება, მისი მართვის და კონტროლის მექანიზმის შეთავაზება. ამის მიუხედავად, რადგან ორგანიზაციისადმი ერთგულება და ორგანიზაციის საქმიანობის პროდუქტიულობას შორის დადებითი კავშირი არსებობს, დისერტაციაში გატარე-

ბულია აზრი, რომ დაისვას ორგანიზაციის არამატერიალურ აქტივებში პერსონალის ერთგულების ჩართვის საკითხი.

დასკვნა

სადისერტაციო ნაშრომში კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს მაგალითზე „პერსონალის ქცევის მენეჯმენტი მომსახურების სფეროში“ საკითხების შესწავლით გაკეთებულია შემდეგი დასკვნები და წინადადებები:

1. ორგანიზაციაში შექმნილი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ანუ ემოციური ატმოსფერო, დიდ გავლენას ახდენს მის თანამშრომელთა ქცევაზე. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არის ისეთი წარმონაქმნი, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომელთა ქცევას ასაშუალებს. იგი მათგან ითხოვს არა ნებისმიერ ქმედებას, არამედ მხოლოდ გარკვეული სტილის ქმედებას. ამის გარეშე კოლექტივი არ შეიკვრება.

2. კომპანიის კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ყალიბდება თანამშრომელთა შორის მეგობრობით, ინტელექტუალური ერთობით, შრომისადმი საერთო განწყობით, ორგანიზაციის მართვის სტილით და ა. შ.

3. ორგანიზაციის მართვის სტილი უნდა შეესაბამებოდეს დასაქმებულთა მზადყოფნის დონეს, ანუ მათ განათლებულობას, შრომის ჩვევების ქონას, სამუშაოსადმი და ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას (კერძოდ, ერთგულებას) და ა. შ.

4. დასაქმებულთა მზადყოფნა იყოფა ოთხ დონედ: დაბალი, ზომიერი, მაღალი და ძალიან მაღალი. მომუშავეთა დაბალი დონის შემთხვევაში ორგანიზაცია უნდა იმართოს დირექტიული სტილით, ზომიერი მზადყოფნისას - დარწმუნებითი სტილით, მაღალი მზადყოფნისას - მონაწილეობის სტილით, ძალიან მაღალი მზადყოფნისას - უფლებათა დელეგირების სტილით.

5. პერსონალის ქცევა ორგანიზაციის კულტურის ნაწილია. მის ზოგად განმარტებაში გარკვეული ადგილი უკავია მუშაკთა ქცევის თავისებურებებს, ხელმძღვანელობის სტილს, შრომის პირობების, სამუშაოთი კმაყოფილებას და ურთიერთთანამშრომლობას.

6. ჩატარებული გამოკვლევებით დადგენილია, რომ თანდათან კარგავენ თავის მნიშვნელობას ისეთი ფასეულობები, როგორცაა ძალაუფლება, ცენტრალიზაცია, დისციპლინა, კარიერა და მათ ნაცვლად იზრდება შემოქმედებითობის, პარტნიორობის, ერთგულების, თვითრეალიზაციის, ნდობის, პროფესიული კომპეტენტურობის ფასეულობები.

7. კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალიდან უკმაყოფილო და თითქმის უკმაყოფილო არის:

- შრომის ორგანიზებით - 73%;
- მართვის სტილით - 100%;
- ხელფასების განაკვეთების სამართლიანობით - 93%;
- კარიერული წინსვლით - 60%;
- შრომის რეგლამენტაციით - 67%;
- დასაქმებულთათვის წარდგენილი მოთხოვნებით - 80%;
- დასვენების ორგანიზებით 47%.

8. ნაშრომში გამოთვლილია კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს პერსონალის ქცევის შეფასების ინტეგრირებული მაჩვენებელი, რომელიც აღმოჩნდა ნორმატივზე 0,123-ით ნაკლები. გაკეთებულია დასკვნა, რომ კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ში შექმნილი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი სულაც არ არის დამაკმაყოფილებელი და იგი საჭიროებს გაუმჯობესებას.

კომპანია „თი-ელ-ჯი“-ს მაგალითით ნაშრომში დასმულია პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის **სრულყოფის შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებები:**

1. მეცნიერ მარსტონის მოდელის (DISC) გამოყენებით საქართველოს კომპანიებმა გამოიკვლიონ დასაქმებულთა პიროვნული თვისებები და ამ თვისებებით ამოარჩიონ შინაგანი რესურსებით მართვის მომხრე ადამიანები, შექმნან მათგან დომინირებული ჯგუფები, გუნდები და ჩართონ ისინი კომპანიის მართვაში.

2. კომპანიებმა ჩაატარონ დასაქმებული პერსონალის ერთგულების სოციომეტრული კვლევები, მოახდინონ ერთგულების იდენტიფიცირება და

შეაფასონ იგი. ეს სამუშაო საქართველოს ყველა კომპანიაში უნდა განხორციელდეს ან მეცნიერ ურორუმის, ანდა მეცნიერ მოვდეუს ანკეტიტ.

3. საქართველოში ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიური პროფილის კვლევითი ინსტიტუტები უნდა დაინტერესდნენ დასაქმებულთა ერთგულების შესწავლით და მისი არამატერიალურ აქტივებში შეტანის საკითხის დასმით.

ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიანი დაცული იქნა სამი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

კოლოკვიუმი 1 - პერსონალის ქცევის ფსიქო-ფიზიოლოგიური საფუძვლები, 24.02.2017.

კოლოკვიუმი 2 – პერსონალის ქცევის მართვის დიაგნოსტიკა ქართულ კომპანიებში, 12.07.2017.

კოლოკვიუმი 3 - პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება და მისი მართვის პრიორიტეტული მიმართულებები , 9.03.2018.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. თ. ბაგრატიონი - „პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის შეფასება კომპანია „თი ელ ჯი“-ში - ჟ. „ეკონომიკა“, #1, 2018, გვ. 86.
2. თ. ბაგრატიონი, ე. ბარათაშვილი - „პერსონალის ქცევა შრომის პროცესში და მისი განპირობებული ფაქტორები“, „სოციალური ეკონომიკა“, #4, სექტემბერი-დეკემბერი, 2017, გვ. 21.
3. თ. ბაგრატიონი - „პერსონალის ორგანიზაციული ქცევა როგორც კომპანიის არამატერიალური აქტივი“, „სოციალური ეკონომიკა“, #4, სექტემბერი-დეკემბერი, 2017, გვ. 53.

4. თ. ზაგრატონი - „პერსონალის ქცევის გამოკვლევა კომპანია „თი ელჯი“-ში არსებული სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის პირობებში“, ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“, #3, მაისი-აგვისტო, 2017, გვ. 66.

სამეცნიერო სტატიები:

1. თ. ზაგრატონი - პერსონალის ორგანიზაციული ქცევა არამატერიალური აქტივების კონტექსტში, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის - „ინოვაციური ეკონომიკა და მისი ფორმირების პრობლემები პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში“ - მასალების კრებული, თსუ, პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, თბ., 1-2 ივლისი, 2016, გვ. 495-498.