



საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ქეთევან გოლეთიანი

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში მართვის სირთულები
და სინერჯის უზრუნველყოფის მექანიზმები

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება
შიფრი – 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

აკტორეფერატი

თბილისი

2020 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: პროფესორი ნაირა გალახვარიძე

რეცენზენტები:

დაცვა შედგება 2020 წლის „—“ ————— საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების,
საჯარო მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო
საბჭოს სხდომაზე.

კორპუსი VI, აუდიტორია -----,
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში
ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს მდივანი,

პროფესორი:

/ლელა კოჭლამაზაშვილი/

Resume

The thesis "The complexity of management and synergies mechanisms in the conditions of the diversity of workforce" consists of introductions, three chapters and conclusion. Thesis is accompanied by a list of used literature, references.

The introduction of the paper discusses the topic's actuality, purpose and objectives, subject and object, research method and methodology, research results and news, purpose of study and etc. .

In order to increase the productivity of human capital, it is difficult to implement certain processes. One of the first steps is to create a team within the company, every member of which will feel that the main goal of the company, or the core of the strategy, is that it has a significant place of responsibility in the successful implementation of the overall and team process. It is also important to determine the difficulties of managing and developing ways to ensure the diversity of the workforce. The topic is important because the diversity of workforce for the Adjara region is one of the most difficult and fascinating issues for management of any organization, as the number of employees of different religions and ethnicities in the organization is very large.

In the first chapter of the work "The concept of diversity of work force" is mainly the main characteristics of the diversity of work force; Assessment of individual characteristics according to the top five model; As well as important issues concerning the diversity of workforce such as emotions, attitudes, and job satisfaction (how it affects the behavior of behavior); Also there are very interesting and considerable issues: organizational liabilities and job satisfaction tendencies that are directly related to working outcomes. Thus their perfection issue is the primary task for any manager. The second chapter of the thesis provides the following aspects: Synergy's importance and its main determinant factors; Mechanisms for the formation and functioning characteristics of the productive team. In this chapter we will review the mechanisms for ensuring the team's internal integration. The popularity of teams in the global environment is constantly growing. Global managers are more aware of the extra benefits of team formation in terms of diversity of work force. These benefits may be improved and increased productivity. Unlike traditional hierarchical governance, the teams give its members some freedom, and then it is possible to make every effort to make a specific task or goal by each team member in the full management conditions. Freedom in this process creates a sense of high satisfaction that contributes to better working conditions.

In the case of the team the effect of synergy can be measured by the final result of the team, in the whole organization, the quality of the goal achieved by the organization, which is only possible through healthy competitive and coordinated work of organizational subdivisions. All these managers should achieve the strategic plan of human resources, innovative management, the development of strong organizational culture and constant mobility with the environment.

The third chapter of the thesis: Mechanisms for the formation and operation of a productive team based on a variety of workforce (based on the example of companies) are based on the examples of concrete organizations discussing the challenges of teamwork in Georgian companies; It also emphasizes the problems identified in the multilateral management process and their mechanisms for overcoming them;

Finally, the main analysis of the research and their consideration is the major measures to enhance the effectiveness of the varied workforce.

At the end of the work, the final part of the summary and the list of the used literature is proposed.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუებაა. ამ პრობლემის აღწერისათვის ვიყენებთ ტერმინს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას. გლობალიზაცია ინტერესდება სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს შორის სხვაობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება კი მოცემულ ქვეყნებში ადამიანებს შორის განსხვავებებს განიხილავს.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები .

მრავალფეროვნება ყოველი ორგანიზაციის ყურადღების ცენტრშია. მრავალფეროვნებისადმი ღრმა ინტერესი უნდა გახდეს ცენტრალური პრიორიტეტი საქმიანობის ყველა ასპექტში. მრავალფეროვნება იწვევს განსხვავებებს, განსხვავებებს კი მოაქვს პოტენციური პრობლემები ურთიერთობებში. ამის უარყოფა შეუძლებელია, მაგრამ ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მრავალფეროვნება მოიცავს შესაძლებლობების უზარმაზარ პოტენციალს.

იქიდან გამომდინარე, რომ დღეისათვის საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება არცთუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაშია, ამისათვის საჭიროა საქართველომ დაიკავოს გარკვეული ნიშა მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზრებზე, რისთვისაც აუცილებელია საქმიანობის ყველა სფეროში და, მათ შორის მენეჯმენტში, მრავალი ინოვაცია და მოდელი დაინერგოს. რაც არცთუ ისე ადვილად განსახორციელებელი პროცესია სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. ამისათვის საჭიროა გავეცნოთ და დავნერგოთ მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში.

რამდენადაც ჩვენი კვლევის თემაა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ამდენად საინტერესოა მასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ასპექტები.

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში ძალიან ბევრი ორგანიზაცია გადადის გუნდების მეშვეობით მართვის სტილზე. გუნდებით მმართველობა ერთ-ერთი ეფექტური გზაა ინოვაციების განსახორციელებლად. ჩვენ მიზნად დავისახეთ გამოვლინდეს სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების მნიშვნელობა ორგანიზაციული კლიმატის პოზიტიურად შეცვლაში, რაც უზრუნველყოფს ეფექტიანობის ამაღლებას. ძირითადი ამოცანაა განხილულ იქნეს მრავალფეროვანი გუნდების მართვისთვის საჭირო სხვადასხვა მიდგომები, რაც ნათლად დაგვანახებს მათი გაუმჯობესების გზებს თანამედროვე სამუშაო გარემოში. ნაშრომის ძირითადი ამოცანაა მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოვლენა და მათი მნიშვნელობის ჩვენება მრავალფეროვნების პირობებში. კვლევის შედეგად დადგინდა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნების ასპექტების გათვალისწინება ნებისმიერი სახის გუნდის მართვისას.

საქართველოში, კონკრეტულად კი აჭარის რეგიონში ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ამ საკითხს ორგანიზაციის მენეჯმენტი სათანადოდ არ განიხილავს, ამისათვის კი საჭიროა შევისწავლოთ, გავიაზროთ და დავნერგოთ ჩვენთვის მისაღები ყველა ის მოწინავე გამოცდილება, რაც წარმატებულ ქვეყნებში დაგროვდა. ასეთი მიდგომიდან გამომდინარე, ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხად გვეჩვენება, სწორედ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების საკითხი და მასთან დაკავშირებული ყველა პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა ორგანიზაციების თავისებურებების გათვალისწინებით.

ცხადია, რომ უნდა არსებობდეს რაღაც მეთოდი, რომელიც ხელს შეუწყობს მომუშავეებში შრომით კმაყოფილების გრძნობისა და უსაფრთხოების შეგრძნების განვითარებას, რაც ბევრად შეამცირებდა იმედგაცრუებისა და აგრესიის დონეს, აამაღლებდა შრომითი ცხოვრების ხარისხს. მსგავსი მეთოდების ძიებამ გამოიწვია ის, რომ XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში ზოგიერთ კომპანიაში დაიწყო სოციალური უზრუნველყოფის პროგრამების რეალიზება. აღნიშნულმა პრაქტიკამ შემდგომში ფართო გავრცელება ჰპოვა პატერნალიზმის სახელწოდებით. 1930-

იან წლებში დამსაქმებლების, პროფკავშირებისა და მთავრობების ერთობლივი ძალისხმევით შესაძლებელი გახდა მუშათა დაცულობის ხარისხის ამაღლება. გაჩნდა ორგანიზაციული ქცევის მეურვეობის მოდელი.

შრომის ბაზრების პირობების მაღალი ცვალებადობის პირობებში დაცულობა კვლავინდებურად რჩება უმაღლეს პრიორიტეტად მილიონობით მუშისათვის; ძალზე ცოტა დამსაქმებელს თუ შეუძლია მომუშავეთათვის მუდმივი დასაქმების გარანტიის მიცემა. ისტორიულად ისე ჩამოყალიბდა, რომ ფირმებმა გამოიმუშავეს სამუშაო ძალის სტაბილიზაციისა და სამუშაო ადგილების შენარჩუნების უნიკალური მეთოდები. წარმოების შეჩერების თავიდან ასაცილებლად, ისინი მუდმივად გადაამზადებენ მომუშავეებს, ცდილობენ ზეგანაკვეთურ სამუშაოებზე მოთხოვნილების შემცირებას, აჩერებენ სამუშაოზე მიღებას, ახალისებენ როგორც პროფესიების შეცვლას, ასევე საცხოვრებელი ადგილის შეცვლასაც, პენსიაზე ვადამდელ გასვლას.

თუმცა, ყოველივე ზემოთ განხილული საკითხების კვალდაკვალ ყურადსაღებია ამ სფეროში მეთოდური ხასიათის რეკომენდაციები, რათა საწარმოთა მართვა სპონტანურად, ყოველგვარი თეორიული დასაბუთების გარეშე, პირადი შეხედულებებითა და სუბიექტური მოსაზრებებით არ განხორციელდეს.

თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებასაც, რომ ყალიბდება თანამედროვე მენეჯმენტის ახალი პარადიგმა, ძლიერდება ჰუმანიტარული და კოგნიტური ასპექტები, მოწინავე პოზიციებზე გამოდის ეთიკური პრობლემები, ინდივიდუალური მიდგომა, ეთნოფსიქოლოგიური ფენომენი, რაც კომუნიკაციის ახალ წესებსა და მიდგომებს წარმოშობს, და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, იქმნება პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის სრულიად ახალი ფორმები, ფართოვდება ურთიერთობის საზღვრები. და სწორედ აქ უკვე ჩვენი კვლევის საკითხი ძალზედ მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციული ქცევის სფეროში შემდგომი მეცნიერული განვითარების კუთხით როგორც დღევანდელი დროისთვის, ასევე სამომავლოდ. მოცემული საკითხის კვლევას და პრობლემის გადაწყვეტას დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობაც აქვს, რადგან სამამულო საწარმოთა ძირითადი ნაწილი არსებული მენეჯმენტის პირობებში

გამოყენებული ინსტრუმენტების ძირეული განახლების მიზანში იმყოფება. ეს ყოველივე კი განაპირობებს აღნიშნული საკვლევი თემის აქტუალურობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. პერსონალის ინდივიდუალური განსხვავებებისა და მსგავსების გაცნობიერება - არის გადამწყვეტი ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების წარმატებისათვის. ამისათვის აუცილებელია თეორიული საფუძვლების განსაზღვრა და მისი რეალიზაციისათვის მეთოდური და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

სადისერტაციო ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის ძირითადი ამოცანებია:

- რატომ არის სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანი ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციების მიზნების განხორციელებაში და რა ფაქტორები ახდენს მასზე გავლენას;
- რაში მდგომარეობს განსხვავება ადამიანებს შორის უნარებისა და მიდრეკილებების მხრივ და რა მნიშვნელობა აქვს მას;
- რას წარმოადგენს პიროვნული დეტერმინანტები და განსხვავებები ინდივიდებს შორის და რატომ არიან ისინი მნიშვნელოვანი;
- რაში მდგომარეობს განსხვავებები მიდრეკილებებსა და ფასეულობების მხრივ;
- რას მოიცავს მრავალფეროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების მენეჯმენტი და რატომ არის იგი ამდენად მნიშვნელოვანი გუნდური მუშაობის დროსა და სინერჯის მიღწევისათვის;
- ანკეტური გამოკითხვის, მასალების დამუშავებისა და ანალიზის შედეგად აჭარის რეგიონში ორგანიზაციებში არსებული მენეჯმენტის სრულყოფისა და ეფექტური ფუნქციონირების კომპლექსური მოდელის შემუშავება.

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ობიექტი და მეთოდები. რაც შეეხება კვლევის ობიექტებს, კვლევის გენერალურ ერთობლიობად აღებული იქნა ქ. ბათუმში დღეისათვის ფუნქციონირებადი როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, ხოლო კვლევის მეთოდებად გამოყენებული იქნა ანკეტური გამოკითხვების ჩატარება. გამოკვლევის ფორმად საკვლევი თემის შინაარსიდან

გამომდინარე მივიჩნით რაოდენობრივი კვლევა. კვლევის ინსტრუმენტი 425 რესპოდენტთან გამოყენებული იქნა სპეციალურად მომზადებული კითხვარი. კითხვარში გათვალისწინებული იქნა სამუშაო ძალის დემოგრაფიული მახასიათებლები მისი რეპრეზენტატულობის მიზნით.

კითხვარი: კვლევის ინსტრუმენტის - კითხვარის შემუშავება. კითხვარი მოიცავდა სხვადასხვა ტიპის კითხვებს: ფორმალიზებულ, ნახევრად ფორმალიზებულ და ღია.

მონაცემების დამუშავება და ანალიზი: თავდაპირველად მოხდა სავსე სამუშაოების შედეგად შევსებული კითხვარების კოდირება და ფორმალიზაცია. შემდეგ განხორციელდა მონაცემების კომპიუტერში შეტანა. ფაილის „გაწმენდის“ შემდეგ, მონაცემები დამუშავდა კომპიუტერული პროგრამის ფარგლებში. თვისებრივი კვლევა განხორციელდა ფოკუს-ჯგუფის (ჯგუფური დისკუსიის) მეთოდის გამოყენებით.

ფოკუს ჯგუფების მიზანი: თვისებრივი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა, რაოდენობრივი კვლევისათვის ემპირიული ინდიკატორების გამოვლენა.

ფოკუს ჯგუფების მიზანი: თვისებრივი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა, რაოდენობრივი კვლევისათვის ემპირიული ინდიკატორების გამოვლენა.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული და მეთოდოლოგიური ბაზა კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია ზოგადად როგორც მენეჯმენტის, ასევე ორგანიზაციული ქცევის ძირითად საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემატურ საკითხებზე მეცნიერ-თეორეტიკოსების კონცეპტუალური შეხედულებების გაანალიზება და დამუშავება კონკრეტულ საკითხთან მიმართებაში.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველია სისტემური და შედარებითი ანალიზის მეთოდები, ემპირიული განზოგადება და თეორიული კვლევა, ანალიზი და სინთეზი, განზოგადება და აბსტრაქცია.

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და მეცნიერული სიახლე:

კვლევების შედეგად ჩამოყალიბებულია შემდეგი დასკვნები:

- თანამედროვე და კლასიკური თეორიების განხილვის საფუძველზე დამუშავებულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია;

- **განხილულია** სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებისა და სინერგიას შორის ურთიერთდამოკიდებულება;
- ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია ის გარემოება, რომ ბათუმის კერძოდ კი აჭარის რეგიონში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების უმრავლესობაში მრავალფეროვნების კონცეფცია არ არის გათვალისწინებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში; შემოთავაზებულია, რომ აღნიშნული კონცეფციის გამოყენება უზრუნველყოფს ეფექტიანობის ამაღლებას;
- **შემოთავაზებულია** სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფციის გამოყენების უზრუნველყოფა, რის შედეგადაც მოხდება ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების უზრუნველყოფა;
- შემოთავაზებულია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელი ცვლადების (აღქმა, დამოკიდებულება, პიროვნულობა) გათვალისწინება მოხდეს გუნდის დაკომპლექტებისა და როლების გადანაწილების პროცესში, რადგან იგი უზრუნველყოფს მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად მოსალოდნელი პროდუქტიულობის ზრდის მაღალ ალბათობას;
- **შემუშავებულია** ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში სინერგიის მიღწევის მექანიზმების სრულყოფისა და ეფექტური ფუნქციონირების ავტორისეული ღონისძიებათა სისტემა.

კვლევის შედეგების გამოყენების სფერო. ნაშრომის კვლევის პროცესითა და ანალიზით მიღებული შედეგები, დასკვნები და რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერ ორგანიზაციაში მენეჯერული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა განპირობებულია კვლევის მიზნებითა და ამოცანებით. დისერტაცია, რომელიც მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ **124** გვერდს, შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის (მათ შორის, 10 პარაგრაფის), დასკვნის, **84** დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისა და ინტერნეტ-ვებ საიტებისაგან. ტექსტში **ჩართულია 6 ნახაზი, 18 დიაგრამა.**

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი

თავი I. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფცია გლობალიზაციის

პროცესში

I.1. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი მახასიათებლები

ორგანიზაციები რთული ადაპტური სისტემებია. იქიდან გამომდინარე, რომ გარემო, რომელშიც ისინი არსებობენ, მუდმივად ვითარდება და იცვლება, ორგანიზაციები ვალდებული არიან ფეხი აუწყონ ცვლილებებს. სამყაროში, რომელიც უფრო და უფრო რთული ხდება სოციალურად, პოლიტიკურად და ეკონომიკურად, ადაპტაციის პროცესი არასოდეს სრულდება. ბოლო კვლევები ააშკარავენ, რომ ამგვარი კომპლექსურობა უდიდესი გამოწვევაა მსოფლიოს დღევანდელი ლიდერებისათვის. ერთ-ერთი აღმასრულებელი დირექტორი აღნიშნავს: „დრო იმისათვის, რომ მოიპოვო ინფორმაცია, გაიზიარო და იმოქმედო, ხდება უფრო და უფრო მოკლე.

დღეს ორგანიზაციებს წარმატების მისაღწევად ყველაზე მეტად ესაჭიროებათ წარმატებული ლიდერები მართვის ყველა საფეხურზე და ამასთანავე ეფექტური მიმდევრები, რომლებიც მათ დასახული მიზნების შესრულებაში დაეხმარებიან. მიმდევრებს უკვე აღარ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის თავიდან არიდება და მისი სხვისთვის გადაბარება. მათ ეკისრებათ მოვალეობა არ დაემორჩილონ უსიტყვოდ ლიდერებს და გამოიწვიონ კიდეც ისინი, თუ ამის საჭიროება დადგება. ამასთან ისინი მუდმივად უნდა ახდენდნენ ახალი იდეების აკუმულირებას და საქმიანობის პროცესში კრეატიულობის გამოჩენას. თუმცა ამასთან ეფექტური მიმდევრები პატივს უნდა სცემდნენ ლიდერებს და მუდმივად ახსოვდეთ მთავარი მიზანი – მოახდინონ კონცენტრირება ლიდერთან წარმატებულ თანამშრომლობაზე რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მთავარი მიზნები და მისია. მხოლოდ ასეთ ეფექტიან თანამშრომლობას შეუძლია გამოიღოს საუკეთესო შედეგი.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო

ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები.

მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება. დღეს განვითარებულ ქვეყნებში დასაქმებულთა უმრავლესობა მომსახურების სფეროში მუშაობს. მაგალითად, აშშ-ს სამუშაო ძალის 80% მომსახურების სფეროშია დასაქმებული. გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიასა და იაპონიაში ეს პროცენტული მაჩვენებელი შესაბამისად 69, 68 და 65-ია. მომსახურების სფეროში შედიან: ტექნიკური დახმარების მუშაკები, სწრაფი კვების დაწესებულებების მომსახურე პერსონალი, გაყიდვების აგენტები, მიმტანები, მიძებნი, ავტომობილების შემკეთებლები, კონსულტანტები, საკრედიტო განყოფილების წარმომადგენლები, ფინანსური მრჩევლები და ბორტ-გამცილებლები. ყველა ეს სამსახური მომხმარებლებთან ხშირ ურთიერთობას მოითხოვს. ბევრმა ორგანიზაციამ წარმატებას ვერ მიაღწია, რადგან მათმა თანამშრომლებმა ვერ შეძლეს მომხმარებლების დაკმაყოფილება. ასე რომ, მენეჯმენტმა მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი კულტურა უნდა შექმნას. ორგანიზაციულ ქცევას შეუძლია, დაეხმაროს მენეჯერებს კულტურის შექმნაში, კულტურისა, სადაც დაქირავებულებს შეეძლება, გამოავლინონ შემდეგი თვისებები:

- ❖ კეთილგანწყობა და ყურადღება;
- ❖ ხელმისაწვდომობა;
- ❖ ცოდნა;
- ❖ მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება;
- ❖ სურვილი იმოქმედონ ისე, რომ მომხმარებლებს ასიამოვნონ

1.2 ინდივიდუალური მახასიათებლების შეფასება მაიერ-ბრიგის

ინდიკატორსა და დიდი ხუთეულის მოდელის მიხედვით

პიროვნების ქცევას აყალიბებს პიროვნული თვისებები. სამუშაო მრავალფეროვნების პირობებში სამუშაო ძალის პიროვნული თვისებების განსხვავებულობა ძალიან ბევრ ფაქტორზე ახდენს ზეგავლენას, უპირველესად კი გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, მის განხორციელებაზე, ეთიკური ნორმებისადმი მორჩილებაზე და ა.შ. ზოგიერთი ადამიანი წყნარი და პასიურია,

ზოგი კი - ხმაურიანი და აგრესიული, რა თქმა უნდა, თითოეულ ადამიანებთან მიმართებაში განსხვავებული მიდგომაა საჭირო. ამისათვის გასათვალისწინებელია კონკრეტული პიროვნული თვისებები და ამის მიხედვით უნდა მოხდეს მათთვის კონკრეტული ტიპის დავალებების დაკისრება. მენეჯერებმა უნდა გაარკვიონ შემდეგი ძირითადი საკითხები: რა არის პიროვნული თვისებები? პიროვნული თვისებები არის იმ საშუალებების ჯამი, რომლითაც პიროვნება მოქმედებს ან ურთიერთქმედებს სხვებთან. მას ხშირად ადამიანის მიერ გამოვლენილ გაზომვად თვისებებს უწოდებენ.

მაიერს-ბრიგსის ინდიკატორი. მაიერს-ბრიგსის ინდიკატორი პიროვნული თვისებების შეფასებისათვის მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ გამოყენებული საშუალებაა. ეს არის 100-კითხვიანი ტესტი პიროვნული თვისებების შესახებ, სადაც რესპონდენტებს ეკითხებიან, როგორ იგრძნობდნენ თავს ან მოიქცეოდნენ კონკრეტულ სიტუაციებში. გაცემული პასუხების საფუძველზე ადამიანები კლასიფიცირდებიან, როგორც ექსტრავერტი ან ინტროვერტი, შემმეცნებელი და ინტუიციური, მოაზროვნე ან მგრძნობიარე, განმსჯელი ან აღმქმელი. განვსაზღვროთ ეს ტერმინები:

ექსტრავერტი ინტროვერტის პირისპირ - ექსტრავერტი ადამიანები კომუნიკაბელურები, მეგობრულები და საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან, ინტროვერტები კი - წყნარები და მორცხვები.

შემმეცნებელი ინტუიციურის პირისპირ - შემმეცნებელი ტიპები პრაქტიკულები არიან და რუტინას და წესრიგს არჩევენ, ისინი ყურადღებას დეტალებზე ამახვილებენ. ინტუიციის მქონეები კი არაცნობიერ პროცესებს ეყრდნობიან, ხოლო მოვლენებს ფართოდ ხედავენ.

მოაზროვნე მგრძნობიარეს პირისპირ - მოაზროვნე ტიპები პრობლემების გადასაწყვეტად გონებასა და ლოგიკას იყენებენ. მგრძნობიარე ტიპები კი პიროვნულ ფასეულობებსა და ემოციებს ეყრდნობიან.

განმსჯელი აღმქმელის პირისპირ - განმსჯელ ტიპებს ყველაფრის კონტროლი სურთ და ურჩევნიან, რომ მათი სამყარო მოწესრიგებული და სტრუქტურული იყოს. აღმქმელი ტიპები კი დამყოლობითა და სპონტანურობით გამოირჩევიან.

დიდი ხუთეულის მოდელი. მაიერს-ბრიგსის ინდიკატორის საპირისპიროდ პიროვნული თვისებების ხუთფაქტორიანი მოდელი, რომელსაც, ჩვეულებრივ,

დიდ ხუთეულს უწოდებენ, უფრო დასაბუთებულია. წინა წლებში უამრავი გამოკვლევა ამტკიცებდა, რომ ხუთი ძირითადი განზომილება სხვა განზომილების საფუძველია და ადამიანის პიროვნული თვისებების მნიშვნელოვან ნაწილს აერთიანებს.

შემუშავებულ იქნა პიროვნული თვისებების აღმწერი მდგრადი მახასიათებლები. მრავალი მათგანი გამოიყენება ორგანიზაციული ქცევის კვლევის პროცესში და მათი უმრავლესობა შესაძლებელია გამოვიყენოთ სხვადასხვა თვალსაზრისითაც. უკანასკნელმა გამოკვლევებმა მოგვცეს პიროვნული მახასიათებლების უზარმაზარი ნუსხის შესწავლისა და მათი „დიდ ხუთეულში“ გაერთიანების შესაძლებლობა.

- ექსტრავერსია - მოძრავი, კომუნიკაბელური.
- თანამშრომლობისადმი მზადყოფნა - კეთილშობილური, მიმნდობი.
- შეგნებულობა - შეუპოვარი, პასუხისმგებლური, სანდო.
- ემოციური მდგრადობა - წყნარი, დარწმუნებული, მოდუნებული.
- გამოცდილებისათვის გახსნილობა - მდიდარი ფანტაზიის მქონე, ცნობისმოყვარე, ფართო თვალთახედვის მქონე.

1.3 ემოციები, დამოკიდებულებები და სამუშაო კმაყოფილება

ამ პარაგრაფში განხილულია თუ როგორ გავლენას ახდენს დამოკიდებულებები ქცევაზე. ადამიანური ემოციების კლასიფიკაცია შეუძლებელია მხოლოდ ერთი ნიშნის მიხედვით, რადგანაც ისინი

წარმოადგენს პიროვნების მრავალწახნაგოვან და ფაქიზ რეაქციას ფიზიკურ და სოციალურ გარემოზე და თვისობრივად რთულდება ადამიანის გარე სამყაროსა და სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების პროცესში.

ემოციები განსხვავდება ერთმანეთისაგან გენეტიკური წარმოშობით, სირთულით, გამომწვევი პირობებით, ფუნქციები, სიღრმით, ხანგრძლივობით, ინტენსიურობით, ორგანიზმზე ზემოქმედებით, ფსიქიკური პროცესებით, რომლებთანაც ისინია დაკავშირებული.

არსებობს ემოციათა კლასიფიკაციის ბევრი მცდელობა. მაგალითად, ნ. გროტი გვთავაზობს ემოციათა დაჯგუფებას ორ საკვანძო სულიერ მდგომარეობაზე დაყრდნობით-პესიმიზმი და ოპტიმიზმი. ვ. ვუნდტი მიიჩნევს, რომ ემოციათა დაჯგუფება უნდა მოხდეს სამი ღერძის სისტემის ფარგლებში: 1. კმაყოფილება-

უკმაყოფილება; 2. დაძაბულობა-განტვირთვა; 3. აღზნება-შენელება. გასათვალისწინებელია ასევე კენონ-ბარდისა და ლინდსეი-ხების თეორიები, თუმცა ისინი უფრო ტვინის ელექტროფიზიოლოგიურ კვლევებს ეხება და სცილდება ჩვენი კვლევის ობიექტის ჩარჩოებს. ემოციების ბუნების კვლევა კოგნიტური ფაქტორების მეშვეობით შემოგვთავაზა ლ. ფესტინგერმა. მის თვალსაზრისს იზიარებს ს. შახტერი, რომელმაც მეხსიერებისა და მოტივაციის როლი ემოციურ პროცესებში განსაზღვრა.

ემოციების ბუნება გაბრაზება, ემოციური აგზნება, მღელვარება, ლტოლვა, მოწყენილობა, ეიფორია, დარდი - ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი არის ემოცია, რომელიც ჩნდება როგორც ძლიერ დადებითი ან უარყოფითი გრძნობები, მიმართული ვინმეს ან რაიმესკენ.

ემოციური ინტელექტი ყველა ჩვენგანი იცნობს შემეცნებითი უნარისა და ინტელექტის ცნებებს ან ინტელექტის კოეფიციენტს, რომელიც უკვე დიდი ხანია იზომება. დაკავშირებული კონცეფცია არის ემოციური ინტელექტი ანუ 'ეი' როგორც ხშირად უწოდებენ. მეცნიერმა დენიელ გოლმენმა აღწერა ემოციური ინტელექტი როგორც უნარი საკუთარი და სხვისი ემოციების გაგებისა და გამოყენების, რათა შესაძლებელი იყოს ურთიერთობების ეფექტურად მართვა.

ნახაზი 1.1 გამოსახავს ემოციური ინტელექტის ოთხ ძირითად უნარს, რომელიც შეიძლება და უნდა იყოს კიდევ განვითარებული პიროვნებათაშორისი სიტუაციების ყველა სახის წარმატებისთვის და მართვის წარმატებისთვის.



წყარო: Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence. New York. Bantam Books.

თვითაზროვნება არის ემოციური ინტელექტის უნარი, რომელიც გულისხმობს ჩვენი ემოციების გაგებასა და ჩვენს სამსახურზე და სხვებზე ზეგავლენის მოხდენას.

საზოგადოებრივი ცნობიერება არის თანაგრძნობის უნარი, სხვისი ემოციების გაგების უნარი და მათი გამოყენება უკეთესი ურთიერთობის ასაწყოებად. იგი მოიცავს უწყვეტ შეფასებას და სხვისი ემოციების გამოცნობას, უკეთესი შედეგების აღქმასა და მათ გაგებას.

თვითმმართველობა არის ემოციური ინტელექტის უნარი, რომელიც გულისხმობს მოქმედებამდე დაფიქრებას და მავნებლური იმპულსების კონტროლს. ეს არის თვითრეგულირების ფორმა, რომელშიც ჩვენ ვაკონტროლებთ ჩვენს ემოციებს.

ურთიერთობის მართვა არის სხვასთან შენი ურთიერთობის დადგენის უნარი, რომელიც დაგეხმარება კარგი ურთიერთობის აწყობასა და შეძლებ იქონიო დადებითი გავლენა მათ ემოციებზე. ეს ჩანს, როგორც ემოციების კარგად გამოყენება შემოქმედებითი საქმიანობისა და ურთიერთობების გაუმჯობესებისკენ.

1.4 ორგანიზაციული ვალდებულებები და სამუშაო კმაყოფილების ტენდენციები.

ემოციური მზადყოფნის კონცეფცია დაკავშირებულია ორგანიზაციული ქცევის კვლევასთან, რასაც ემახიან **ორგანიზაციულ იდენტიფიკაციას (OID)**.

სამუშაო კმაყოფილების მიღწევა ერთერთი ურთულესი გამოწვევაა მენეჯერთათვის. რადგან ძალიან ბევრ კომპონენტზეა დამოკიდებული. როდესაც საქმე სამუშაო კმაყოფილებას ეხება, შეიძლება დაისვას რამდენიმე კითხვა მასთან მიმართებაში. მაგალითად, რა არის სამუშაო კმაყოფილების მთავარი კომპონენტი? რა არის სამუშაო კმაყოფილების ძირითადი მიგნებები და ტენდენციები? რა კავშირია სამუშაო კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის?

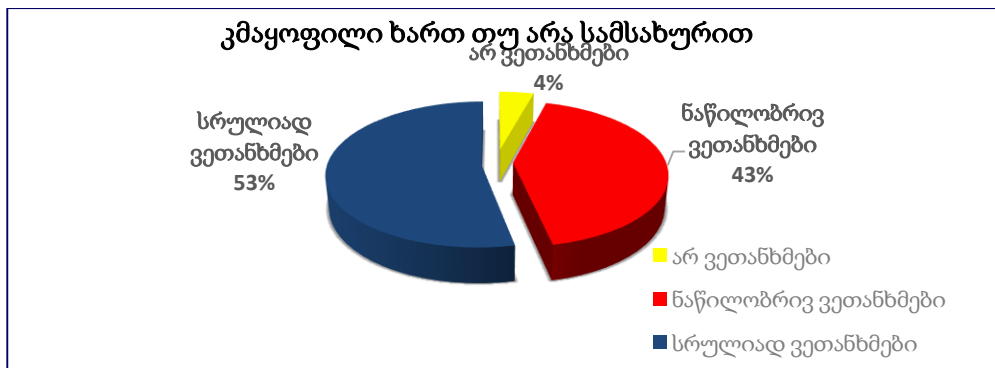
წლებია გამოიყენება ორი ყველაზე პოპულარული სამუშაო კმაყოფილების კითხვარი. ესენია - **მინესოტის კმაყოფილების კითხვარი (MSQ)** და **სამუშაოს**

აღწერილობითი ინდექსი (JDI). მინესოტის კითხვარი ზომავს სამუშაო პირობების კმაყოფილებას, წინსვლის შანსებს, აზრის გამოხატვის თავისუფლებას, შექებას კარგი მუშაობისთვის და კეთილგანწყობილ გრძნობებს სხვებს შორის. სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი ზომავს ხუთ სამუშაო კმაყოფილების ასპექტს:

1. მუშაობა - პასუხისმგებლობა, ინტერესი და ზრდა;
2. ზედამხედველობის ხედვა - ტექნიკური დახმარება და სოციალური მხარდაჭერა;
3. კოლეგებთან ურთიერთობა - სოციალური ჰარმონია და პატივისცემა;
4. დაწინაურების პერსპექტივა - წინსვლის შანსი;
5. გადახდა კი წარმოადგენს ადეკვატური ანაზღაურების ფორმას.

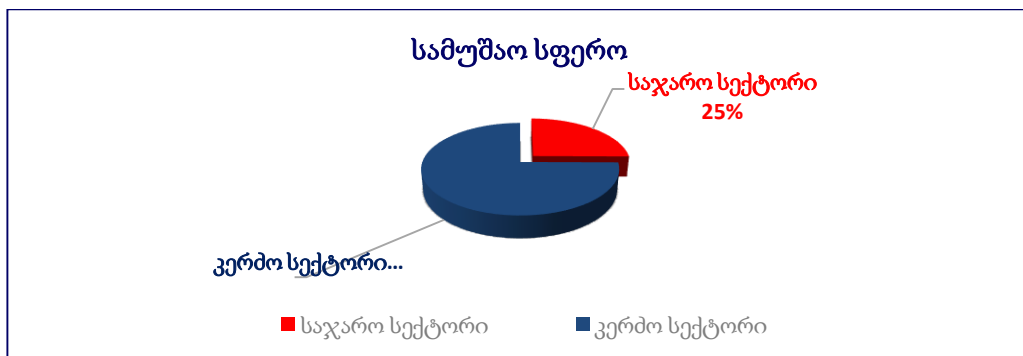
რაც შეეხება ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევის შედეგებს, ამ საკითხთან მიმართებაში რესპოდენტებთან კითხვაზე: კმაყოფილია თუ არა მისი ამჟამინდელი სამსახურით მივიღეთ შემდეგნაირი სურათი.

დიაგრამა 1.1. დასაქმებულთა დამოკიდებულება სამსახურით კმაყოფილებასთან

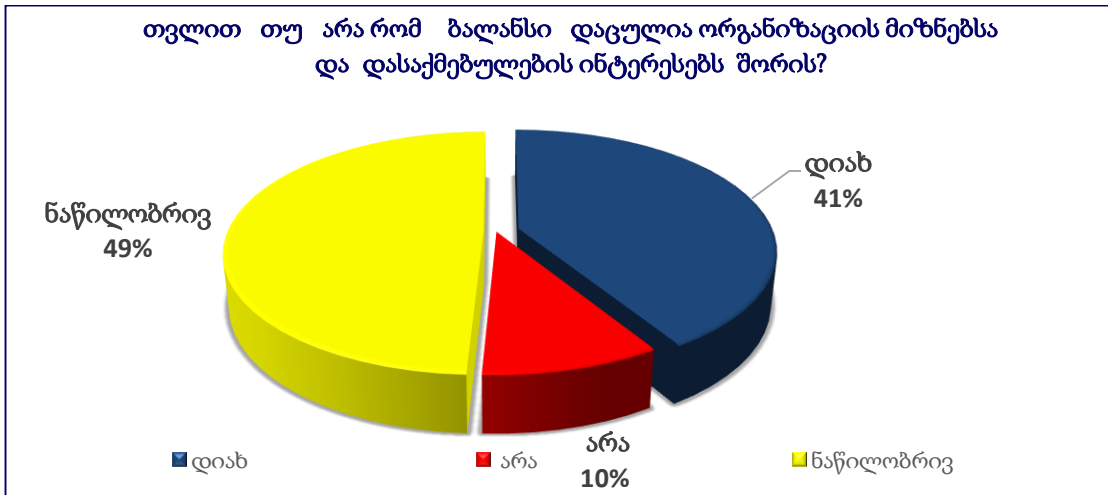


ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპოდენტთა 75% დასაქმებულია კერძო სექტორში, 25% კი საჯარო სექტორში.

დიაგრამა 1.2. რესპოდენტთა დასაქმების სექტორი



დიაგრამა 1.3 ბალანსი ორგანიზაციულ მიზნებსა და დასაქმებულთა ინტერესებს შორის



თავი II. სინერჯის უზრუნველყოფის მახასიათებლები

2.1. სინერჯის მნიშვნელობა და მისი ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები

ორგანიზაციებში იქმნება ჯგუფები და გუნდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის ქმედით საქმიანობას. ჯგუფები, როგორც ყველასათვისაა ცნობილი, ორგანიზაციაში განისაზღვრება, როგორც ურთიერთ მოქმედი და ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ორი ან მეტი ინდივიდი, რომლებიც გაერთიანდნენ კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ჯგუფების ძირითადი თავისებურებაა ის, რომ მათ ახასიათებთ სინერჯის ეფექტი, ანუ ჯგუფში ინდივიდები უფრო ქმედითად მუშაობენ, ვიდრე თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე შეასრულებდნენ იგივე სამუშაოს. სინერჯიზმი ((synergism) ერთი იდეით გაერთიანებული ჯგუფების, მათი კომპლექსური საშუალებების მიზანმიმართული გამოყენებით მიღებული მაქსიმალურად დიდი ჯამური ეფექტის მეტობაა იმავე ჯგუფების ცალ-ცალკე დამოუკიდებელი მოქმედებებით მიღებულ ეფექტებზე.

სწორედ სინერჯის ეფექტის ქმედითუნარიანი მექანიზმების შემუშავებაა ჩვენი მთავარი ამოცანა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. მიუხედავად

მწარმოებლობის უდიდესი პოტენციალისა, ჯგუფებს ასევე შეუძლიათ წარმოქმნან გარკვეული პრობლემები. ერთ-ერთი მათგანია სოციალური სიზარმაცე, როდესაც ადამიანები ჯგუფებში და გუნდებში მუშაობენ უფრო ცუდად ვიდრე ინდივიდუალურად.

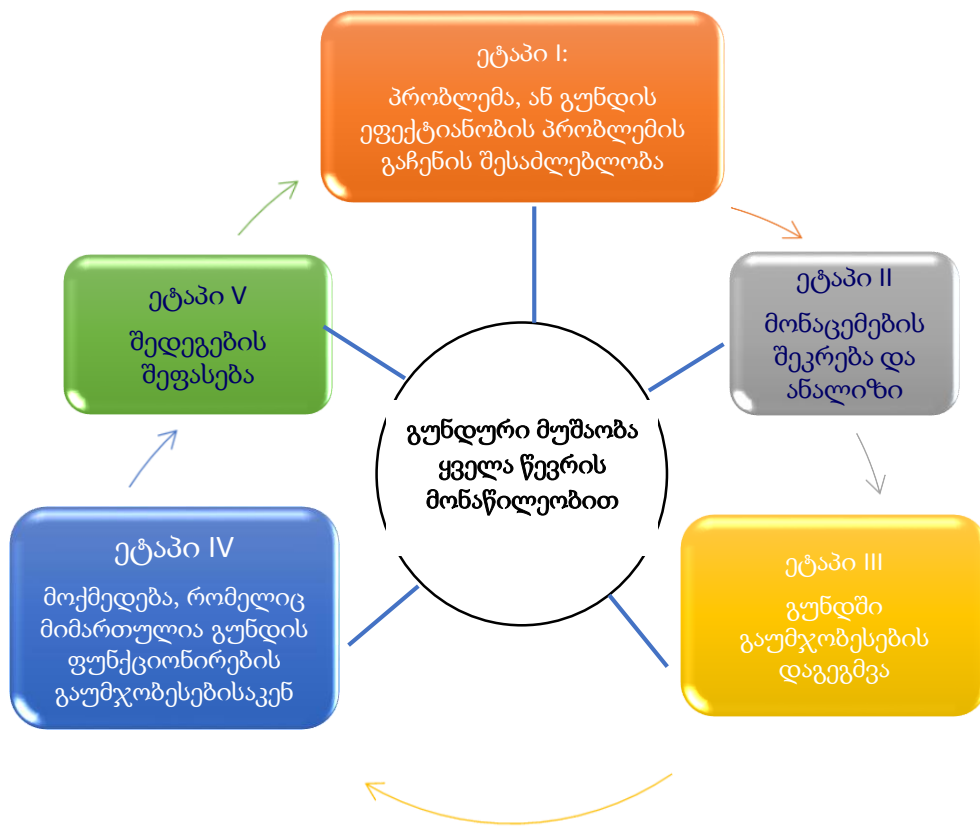
ნახაზი 2.1. სინერგეტიკული მიდგომის ძირითადი შემადგენლები

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

**2.2. მწარმოებლური გუნდის ფორმირებისა და ფუნქციონირების
მახასიათებლების უზრუნველყოფის მექანიზმები**

გუნდის შემადგენლობის მნიშვნელოვანი ასპექტი არის მისი **მრავალფეროვნება**. გუნდში განსხვავებული ღირებულებების, ფასეულობების, პიროვნული დამოკიდებულებების, მახასიათებლებისა და სხვადასხვა გამოცდილების არსებობამ შეიძლება წარმოშვას როგორც ახალი შესაძლებლობები, ასევე ურთულესი პრობლემებიც.

ნახაზი 2.2. გუნდის ფორმირების ეტაპები

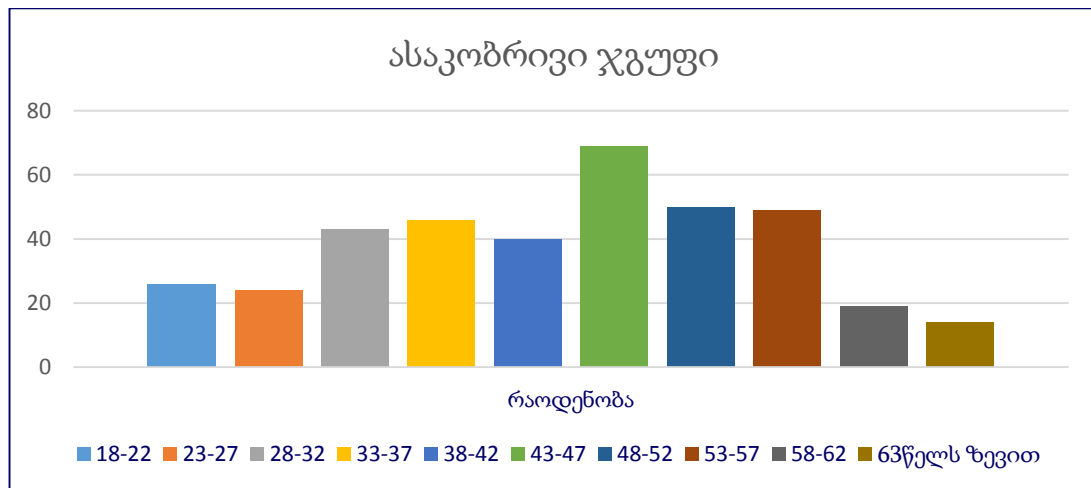


აღქმაზე ზემოქმედი ფაქტორები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ ნახაზი 2.3. სახით.

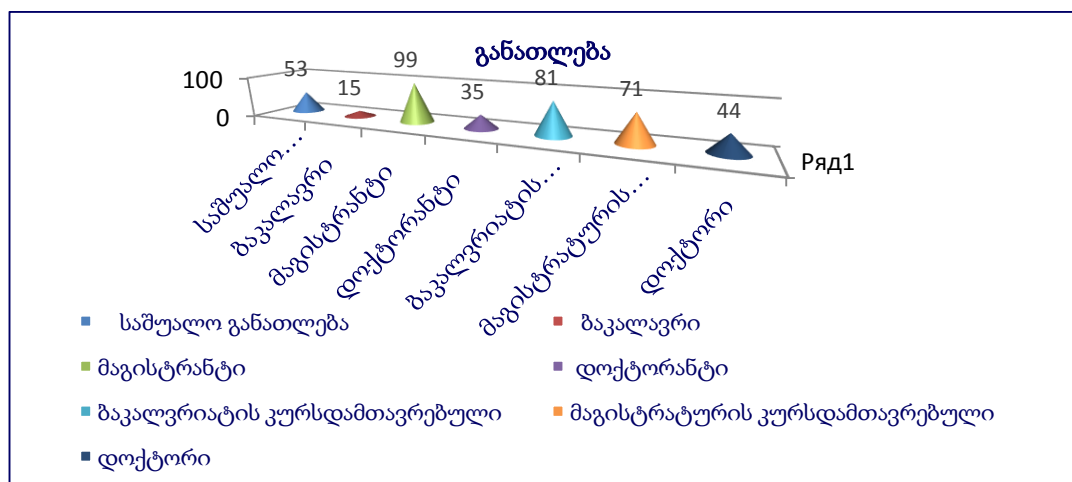
კვლევის შედეგები

ჩვენ გამოვკითხეთ 401 რესპოდენტი, თუმცა, იყო გარკვეული საკითხები, როდესაც ძალზედ მცირე პროცენტმა არ გასცა პასუხი, თუმცა ეს იყო იმდენად უმნიშვნელო პროცენტი - 0,7%, ისიც მხოლოდ რამდენიმე კითხვაზე. რესპოდენტები დავაჯგუფეთ შუალედური ასაკობრივი ნიშნით 5 წლიანი შუალედებით, რაც გამოწვეული იყო იმ გარემოებით, რომ დაგვედგინა დეტალურად თითოეულ ასაკობრივი ჯგუფის შეხედულება, პოზიცია, კარიერული ზრდის შესაძლებლობა და დამოკიდებულება სხვადასხვა საკითხებთან მიმართებაში.

დიაგრამა 2.1. რესპოდენტთა ასაკობრივი ჯგუფი



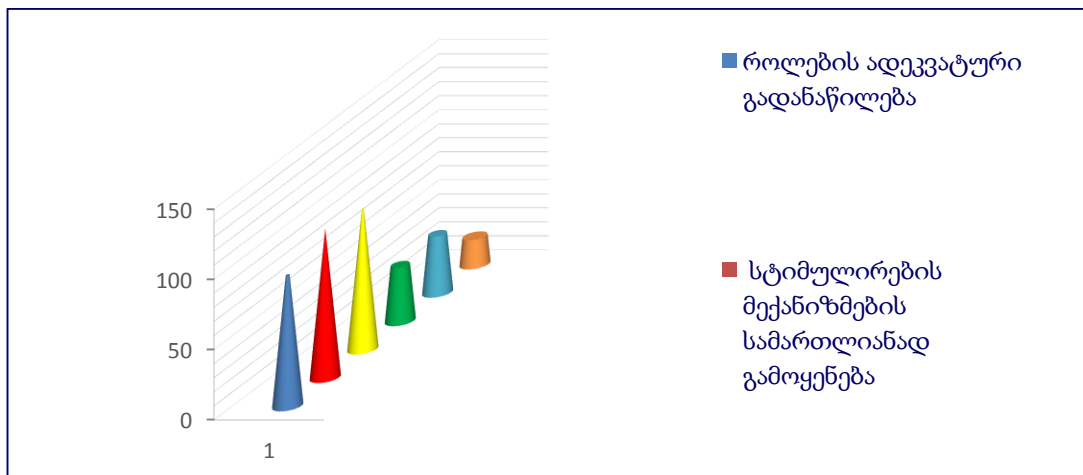
დიაგრამა 2.2. რესპოდენტთა განათლების დონე



2.3 ორგანიზაციაში შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფა

გუნდის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს, როგორც გუნდის შესაძლებლობები, ასევე გუნდური პროცესებიც. გუნდის შესაძლებლობები განსაზღვრავს გუნდის საქმიანობის წარმატებულობას, ეს შესაძლებლობები არის საფუძველი იმისა, თუ როგორ წარიმართება უშუალოდ ამოცანების განაწილების, უკუკავშირისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები. საინტერესო იყო ჩვენი გამოკითხულთა რესპოდენტების დამოკიდებულება შიდა ინტეგრაციასთან დაკავშირებით.,

დიაგრამა 2.4. მენეჯერთა მიერ შიდა ინტეგრაციის უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოყენება.

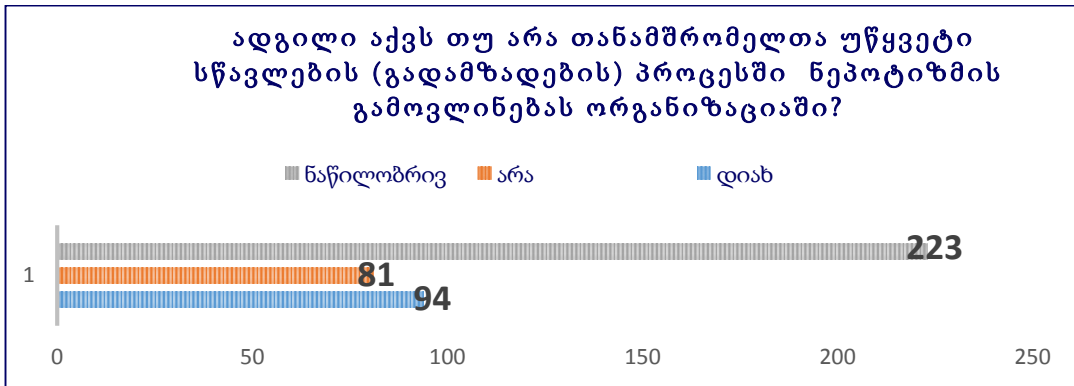


თავი III. მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმები მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში (კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით)

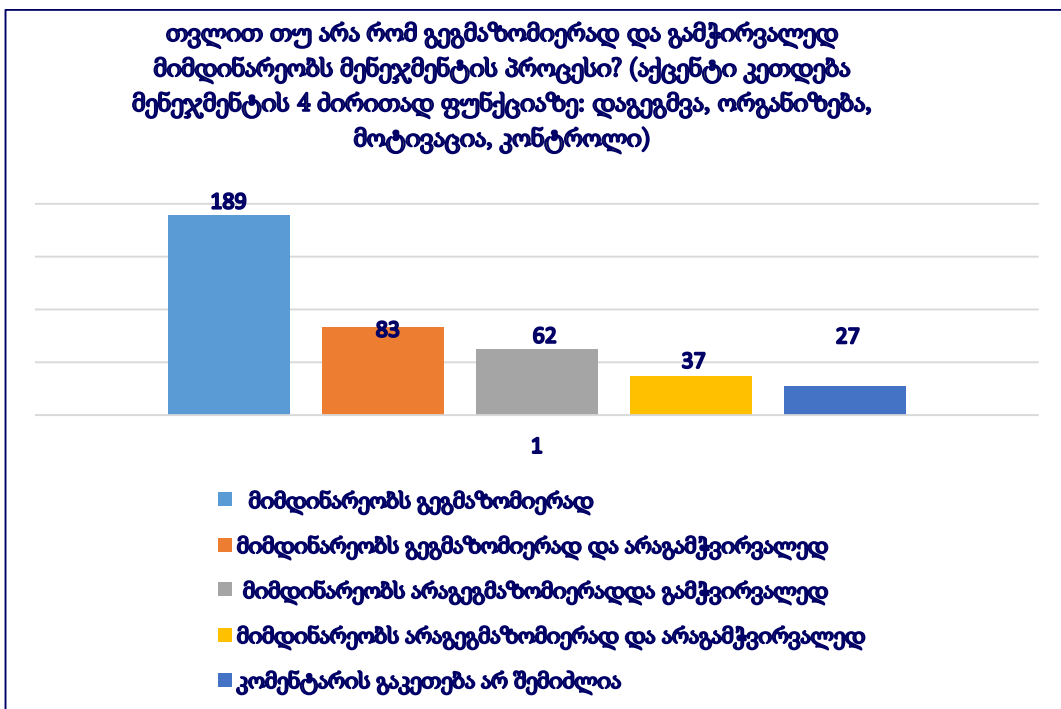
3.1. გუნდური მუშაობის სირთულეები ქართული კომპანიების მაგალითებზე დაყრდნობით

ამ თავში განხილულია ორგანიზაციული ქცევის ოთხი ძირითადი თეორიული მოდელის, კერძოდ: ავტორიტარული, სამეურვეო, მხარდამჭერი და კოლეგიალური მოდელების როლს.

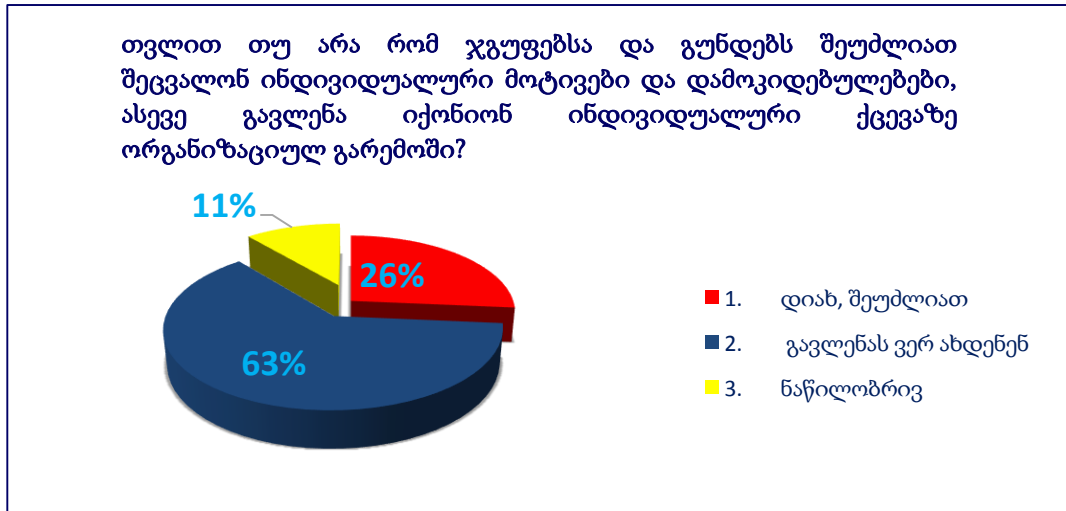
დიაგრამა 3.1. ორგანიზაციებში თანამშრომელთა უწყვეტი სწავლების (გადამზადების) პროცესში ნეპოტიზმის გამოვლინების მიმართ დამოკიდებულება



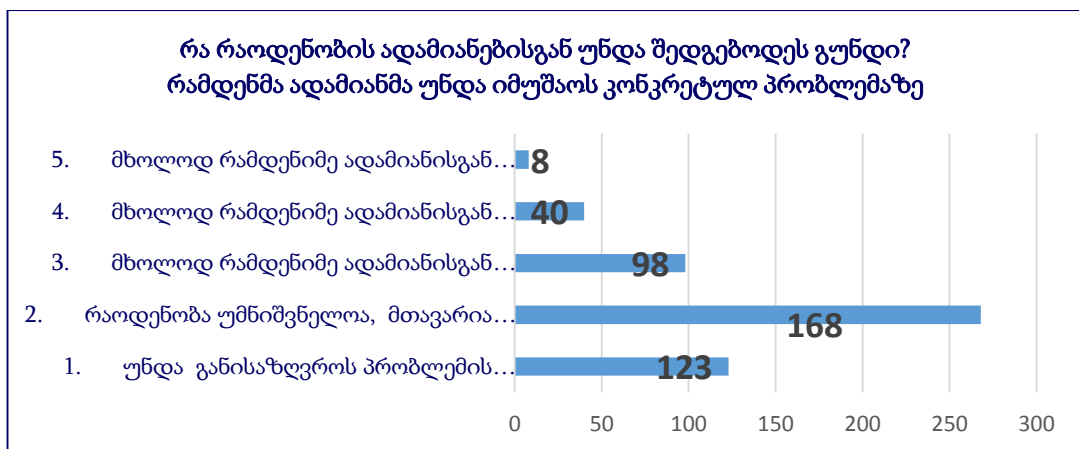
დიაგრამა 3.2. მენეჯმენტის პროცესის გეგმაზომიერად და გამჭირვალედ მიმდინარეობის შესახებ თანამშრომელთა დამოკიდებულება



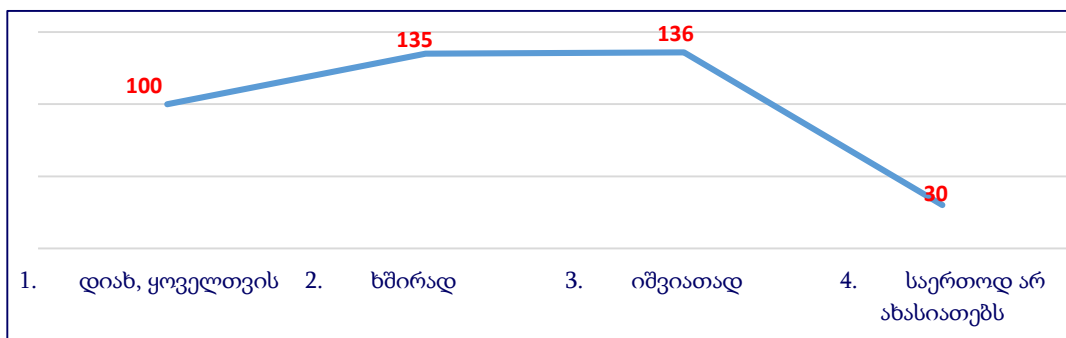
დიაგრამა 3.3. გუნდების ზეგავლენა ინდივიდუალური მოტივებისა და დამოკიდებულებების მიმართ



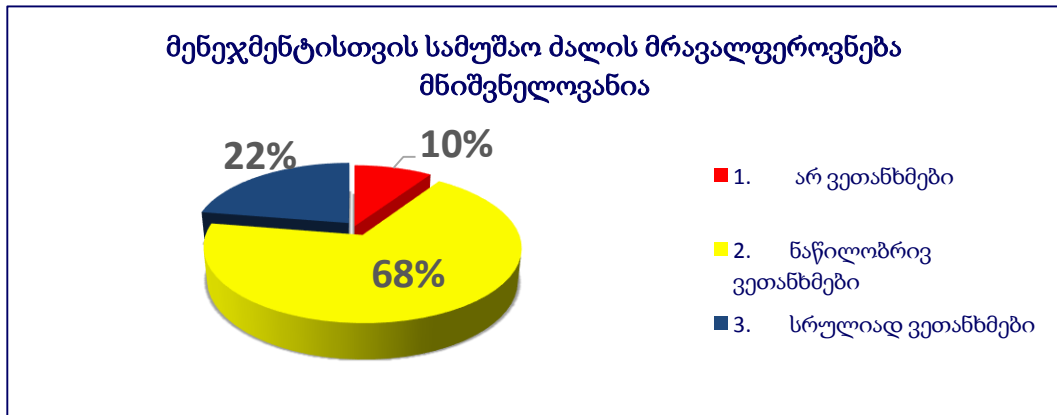
დიაგრამა 3.4. რა რაოდენობის ადამიანებისგან უნდა შედგებოდეს გუნდი? რამდენმა ადამიანმა უნდა იმუშაოს კონკრეტულ პრობლემაზე?



დიაგრამა 3.5. თანამშრომელთა შეფასება ხელმძღვანელების მიერ კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღების სიხშირეზე



დიაგრამა 3.6. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მნიშვნელობის შეფასება დასაქმებულთა მხრიდან



რეკომენდაციები

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების გაანალიზების შედეგად მივიჩნიეთ შემდეგი რეკომენდაციების საყოველთაოობა არამარტო ჩვენს მიერ ჩატარებული ორგანიზაციის, არამედ ზოგადად სხვადასხვა პროფილისა და სივრცეში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციებისთვის. ნაშრომში განხილული საკითხები მნიშვნელობა კიდევ უფრო მაღალია იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ არის დაკავშირებული როგორც დასაქმებულებთან, ასევე დამსაქმებლებთან და ზოგადად კი, სამუშაო გარემოსთან.

- დღეისათვის მსოფლიოში ძალიან სწრაფად ვითარდება და იცვლება მოვლენები, ორგანიზაციები საკმაოდ დიდ მნიშვნელობას უნდა ანიჭებდნენ მოქნილობას. აქ იგულისხმება გუნდის მოქნილობაც, როდესაც საკმაოდ მცირე დროის მონაკვეთში შესაძლებელი იქნება კონკრეტული პრობლემის დროული რეაგირება და აღმოფხვრა;
- ჩვენს მიერ გაცემული რეკომენდაციები მიმართულია ასევე სამუშაო კმაყოფილებასა, სამუშაოს ხარისხსა და შესრულებაზე. როგორც მკვლევარმა გოლეიმანმა აღნიშნა, როდესაც კარგად ვიცნობთ საკუთარსა და სხვის ემოციებს უკეთესად ვაკონტროლებთ მას. აქედან გამომდინარე, ჩვენ შესაძლებელია უკეთ დავგეგმოთ სამუშაო პროცესები საკუთარი და სხვათა დამოკიდებულებების, აღქმისა და ემოციების გათვალისწინებით;

- გუნდის მოქნილობის მისაღწევად რეგულარულად უნდა განხორციელდეს როგორც ინდივიდუალური, ასევე გუნდური ამოცანების და პრიორიტეტების გადახედვა; სისტემატიურ რეჟიმში უნდა განხორციელდეს ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით დაგეგმილი ან უკვე დასრულებული ღონისძიებების შედეგად მოსალოდნელი ან უკვე მიღებული შედეგების გაანალიზება და შეფასება ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის მიზნით;
- გუნდები ხშირად მაღალი შედეგების მისაღწევად იღებენ მაღალი რისკის შემცველი გადაწყვეტილებებს, მაგრამ იმის გათვალისწინებით, რომ გუნდის საქმიანობა იყოს ეფექტიანი, საჭიროა, რომ თითოეული გადაწყვეტილება დეტალურად იქნას შეფასებული ე.ი. ამ შემთხვევაში ყურადღებას ვამახვილებთ იმაზე, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები არ უნდა იყოს გაუმართლებელი რისკის შემცველი;
- თუ ჩვენ რეკომენდაციას უწევთ ორგანიზაციების მენეჯერებს, რომ მათ გაითვალისწინონ გარკვეული სოციალური პასუხისმგებლობა არამარტო ორგანიზაციის გარეთ, არამედ ორგანიზაციის შიგნით საკუთარი პერსონალის მიმართ, მაშინ ჩვენი რეკომენდაცია მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ სამსახურები და სამუშაო ადგილები ფიზიკურად უნარშეზღუდული ადამიანებისათვის, რათა მოხდეს მათი სოციალიზაცია და ხელმისაწვდომობა პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებასთან. თუმცა, ამ საკითხთან მიმართებაში ვფიქრობთ, რომ სახელმწიფომაც საკუთარი წვლილი უნდა შეიტანოს წახალისების კუთხით;
- მენეჯერებისთვის მთავარი ამოცანა უნდა გახდეს თანამშრომელთა სამუშაოს კმაყოფილების მიღწევა სამუშაოს შესრულება ხარისხის მაღალი დონით, რაზედაც საკმაოდ ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას: სტიმულირება, სამუშაო გარემო, კარიერული ზრდა, როლების ადექვატური გადანაწილება და სხვა;
- ჩვენ განვიხილეთ სინერგეტიკულ პროცესები, რომელიც მიიღწევა: მართლზომიერი დაგეგმვით, ორგანიზაციის პერსონალსა და გუნდის წევრებს შორის ცოდნისა და ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლით, მიმდინარე

სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული სამუშაოების სწორი დელეგირებითა და კოორდინაციით;

- გამოკითხვების შედეგად გამოვლინდა გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებისას არსებული დაბრკოლებები. ერთერთი უმნიშვნელოვანესი დაბრკოლებაა დროში შეზღუდულობა, ვინაიდან გუნდური აზროვნების ზოგიერთი ელემენტი ზოგიერთ შემთხვევაში იწვევს დროში გახანგრძობლებას, რაც საერთო შედეგზე უარყოფით ზეგავლენას მოახდენს. ამიტომ აუცილებელია, რომ ჯგუფური, გუნდური აზროვნების უარყოფითი მხარე დაძლეულ იქნას მენეჯერთა მხრიდან;
- გუნდური ერთიანობისთვის მნიშვნელოვანია გუნდური ნორმები, რომელთაც გუნდის წევრები ეგუებიან გარკვეული დროის განმავლობაში. თუმცა, ამასთანავე, შეიძლება გამოიწვიოს განსხვავებული აზრის დამალვა. გუნდში ხშირია შემთხვევა, როდესაც საწინააღმდეგო აზრის შემთხვევაში გუნდის წევრები ცდილობენ მის დარწმუნებას საკუთარი აზრის არასწორობაში. კონფორმიზმი შეიძლება იყოს დადებითი მოვლენაც. ამიტომ მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ ჯანსაღი გარემო იქნეს შექმნილი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რათა გუნდის ყველა წევრმა თავისუფლად დააფიქსიროს საკუთარი აზრი.
- სამუშაო პროცესში აუცილებელია ინოვაციებისა და კრეატიული შეხედულებების გამოვლენისათვის სათანადო გარემოს შექმნა, რასაც როგორც კვლევის შედეგიდან ვხედავთ მენეჯერები ჯეროვან ყურადღებას არ ანიჭებენ;
- ჩვენს მიერ განხილული ორგანიზაციების ფარგლებში უამრავი პრობლემაა სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში, რომელთა რიცხვში შედის მინიმალურ სტანდარტებზე დაბლა მყოფი სამუშაო პირობები, სწავლების, პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობის ნაკლებობა და ა.შ.
- სამწუხაროდ, ქართველი დამსაქმებლების უმეტესობა ჯერ კიდევ ჯეროვან შეფასებას არ აძლევს კვალიფიციური კადრების მაღალ კვალიფიკაციას. ვერ ხვდება, თუ რამხელა დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია არსებული კადრების უწყვეტ სწავლებას მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენებს, რომ ეს პრობლემები რეალურია და მრავალ ქართულ ორგანიზაციაში გვხვდება,

ვიმედოვნებ სამომავლოდ ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას დაუთმობენ ამ პრობლემების აღმოფხვრას და დამსაქმებლები არვდაზოგავენ რესურს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების კუთხით;

- ნებისმიერ სიტუაციაში, კლასიკური თუ ბიჰევიორისტული მოდელის შემთხვევაში გუნდის ლიდერმა, მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს ჯგუფის მიზნების სრულყოფილად შესრულებას, გუნდის წევრებს უნდა შეუქმნას პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალება, უნდა გააერთიანოს ჯგუფის ღირებულებები, ასევე გაანეიტრალოს ის სირთულეები, რაც შესაძლოა წარმოიქმნას გუნდის მრავალფეროვნების პირობებში, რაც ასევე უზრუნველყოფს ჰარმონიული გარემოს შექმნას;
- აღქმების ფარდობითობის დაშვება საფუძვლად უდევს ნებისმიერ კროსკულტურულ კომუნიკაციას. სწორედ ამგვარი ფარდობითობა განაპირობებს უამრავ კროსკულტურულ მისკომუნიკაციას და სწორედ ამიტომ გვხვდება ამდენი გაუგებრობამულტიკულტურულ საზოგადოებებში; ამისათვის კი აუცილებელია ტრენინგების ორგანიზება, ამგვარი ტრენინგები უამრავ პრობლემას აგვარებს, რომელთა საფუძვლები კულტურულია და რომელთა მოგვარება რთული არ არის.
- მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტების მაღალი პროცენტი არ აღიარებს დისკრიმინაციის ფაქტებს, მაინც მცირე პროცენტის შემთხვევაშიც კი როდესაც სამსახურში თანამშრომლების ჯგუფის დისკრიმინაცია ხდება რასობრივი, ეთნიკური ან უმცირესობათა ჯგუფის წარმომადგენლობის ნიადაგზე, აუცილებელია მრავალფეროვნების პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება. ასეთი პოლიტიკა ხელს უწყობს ტოლერანტულობის ნორმების განმტკიცებას და თანასწორობის დანერგვას მულტიკულტურულ კომპანიებში.

დასკვნა

ნაშრომზე „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში მართვის სირთულეები და სინერჯის უზრუნველყოფის მექანიზმები“ მუშაობის პროცესში გამოვლინდა რიგი საკითხები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია როგორც მენეჯერების მხრიდან, ასევე დასაქმებულთა მხრიდან. ასეთ საკითხებს მიეკუთვნება ისეთი საკვანძო საკითხები, რომლებიც პირდაპირ ასახვას პოვებს საბოლოო შედეგებზე. მაგალითად სოციალური სიზარმაცე, მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს სოციალური სიზარმაცის მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები, ამიტომ უნდა გამოძებნონ ჯგუფის ცალკეული წევრების მიერ გაღებული წვლილის შეფასებისა და აღიარების რაიმე კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისი ფორმა და საშუალება. თუმცა, აქვე გასათვალისწინებელია თანამშრომელთა ინიციატივიანი ქცევის აუცილებლობა, რომელიც უნდა მიიღწეს აუცილებლად ერთსულოვნების საფუძველზე. ჯგუფის ერთსულოვნების ფენომენის აღიარების პარალელურად დასაქმებულების უმრავლესობა გააცნობიერებენ კავშირს საკუთარ კეთილდღეობასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

ადამიანისეული კაპიტალის პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით საჭიროა გარკვეული პროცესების განხორციელება. ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯია, კომპანის შიგნით შევექმნათ ეფექტური გუნდი, რომლის ყველა წევრი იგრძნობს რომ კომპანიის მთავარი მიზნის ანუ სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია და, რომ მას ენიჭება მნიშვნელოვანი ადგილი, პასუხისმგებლობა ამ გუნდური პროცესის წარმატებით განხორციელებაში. შთაგონების პროცესში ასევე მნიშვნელოვანია ხაზი გავუსვათ კომპანიის ერთგულებას მისი თანამშრომლების მიმართ, რათა თითოეულმა ინდივიდმა კიდევ უფრო ჩაბმულად იგრძნოს თავი კომპანიის საქმიანობაში და მისი მიზნების განხორციელებაში.

იმისათვის, რომ გუნდი იყოს მოქნილი და ეფექტიანი საჭიროა, რომ გუნდის წევრები დაინტერესებულნი და ორიენტირებულნი იყვნენ გუნდის საერთო მიზნების მიღწევაზე. აღნიშნული მოვლენების სწორად წარმართვაში კი მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის მენეჯერს, რომელმაც სწორად უნდა

შეაფასოს როგორც გუნდის თითოეული წევრის შესაძლებლობები, ასევე მათ მოტივაციის დონის გამზრდელი და შემამცირებელი ფაქტორები.

თუმცა, გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ერთსულოვნებასა და ეფექტიანობას შორის საკმაოდ რთული კავშირი არსებობს მითუმეტეს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. ამიტომ ჩვენი ერთერთი მთავარი მიზანი იყო დაგვეკავშირებინა ჯგუფური ერთსულოვნება, სინერგია, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში. რადგანაც, რიგ შემთხვევასი ინდივიდის ფსიქოლოგიური ტიპაჟის გათვალისწინებით მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს როლების გადანაწილება სამუშაო შედეგისა და პიროვნული აღქმისა და დამოკიდებულებების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციული ერთეულებისა და თვითგანვითარების პოლიტიკის გათვალისწინებით მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მაღალი შედეგიანობა. გუნდურ ერთსულოვნების ზრდას ასევე ხელს უწყობს სამართლიანი შრომის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა, რომელიც აუცილებლად დაფუძნებული უნდა იყოს პროფესიონალიზმსა და პიროვნულ მახასიათებლების გათვალისწინებაზე. ჩვენთვის ცნობილია, რომ თუ მენეჯერის მიერ ხდება ინდივიდის პროფესიულ თვისებების, სამუშაო შედეგებისა და სტიმულირების მექანიზმებს შორის კავშირის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება, მაშინ ეს პირდაპირ კავშირში იქნება ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებასთან.

ნებისმიერ ადამიანში და ასევე პერსონალში სისტემატიურად მიმდინარეობს მე-ს, ეგოსა და სუპერეგოს დაპირისპირება, რაც იწვევს კომუნიკაციის დამახინჯებას. კიმი (1995) შენიშნავს, რომ სტრესული რეაქციების რადიკალური ფორმები, როგორც არის გაქცევა, ნევროზი და ფსიქოზი, ყველაზე ხშირად მაშინ გვხვდება, როდესაც მშობლიური კულტურა რადიკალურად განსხვავდება იმ საზოგადოების კულტურისგან, სადაც ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ. აქედან გამომდინარე, ჩვენ აუცილებლად უნდა შევიმუშაოთ ისეთი მმართველობითი სისტემა, რომელიც ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურაზე იქნება დაფუძნებული და, რომელიც ავტომატურ რეჟიმში უზრუნველყოფს ორგანიზაციული განვითარებისათვის პერსონალის

შინაგანი მისწრაფებების გააქტიურებას, მიღწევებისკენ სწრაფვას, შიდა კონკურენციისთვის წახალისების ეფექტური მექანიზმების შემუშავებას..

ჩატარებული კვლევებმა კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა მოგვცა. წარმატებულ და მაღალ შედეგებზე ორიენტირებულ გუნდს აქვს, როგორც დავალების შესრულების საჭიროება და მოთხოვნა, ასევე მხარდაჭერის მოთხოვნაც. მხარდაჭერის მოთხოვნა ეხება როგორც გუნდის ლიდერს, ასევე გუნდის თითოეულ წევრს, რადგან მათ აკისრიათ კონკრეტული ვალდებულებები. გუნდი მუდმივად ახორციელებს შემდეგ აქტივობებს: ინფორმაციის შეგროვება და გაზიარება გუნდის წევრებს შორის, მიღებული ინფორმაციის განხილვა და ანალიზი, იდეების შეთავაზება და განხილვის დროს მიღწეული შეთანხმებების შეჯამება. (J.J Gabarro and A. Harlan, 1976). სასურველია, რომ გუნდის ლიდერმა ზემოთ ჩამოთვლილი აქტივობები სწორედ ჯანმრთელი სოციალური სისტემის არსებობის პირობებში განახორციელოს. ეს კი საკმაოდ აამაღლებს პერსონალის პროდუქტიულობას და საბოლოო შედეგს.

სამწუხაროა, რომ ლიდერები ჯეროვნად არ აფასებენ სასურველი გარემოს შექმნას გუნდის და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაში. სამუშაო ადგილის არქიტექტურა და ზოგადად სამუშაო გარემო საკმაოდ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გუნდის წევრების განწყობაზე, მათ შორის არსებულ ურთიერთობაზე და კომუნიკაციურ პროცესებზე. ამიტომ, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სამუშაო ადგილის თანამედროვე და ეფექტური არქიტექტურა (იგულისხმება ფიზიკური სივრცე) გუნდის წევრებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესებას იწვევს.

სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა ორი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

1. „ორგანიზაციული კულტურის როლი სტრესების მართვის და კონფლიქტების დარეგულირების პროცესში“. (სტუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი. 09.03. 2018 წელი);
2. პერსონალის მოტივაციის მეთოდოლოგიის სრულყოფის გზები“. (სტუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი. 20.07. 2018).

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. B. Gechbaia, **K. Goletiani**, G. Gabedava, N. Mikeltadze. Impact of Quality Assurance Mechanisms on the Work Efficiency of Staff in the Educational Space of Georgia. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:13, No:1, 21th International Conference on Economics and Business Managements. (Waset) Rome, Italy. 2019
<https://publications.waset.org/10009942/pdf>
2. **K.Goletiani**. The concept of diversity of workforce in globalization II INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE "UNIFIED EDUCATIONAL SPACE: UKRAINE-EU" .Porech, Croatia.2019
<https://farplss.org/index.php/journal/article/view/568/528>
3. **K.Goletiani**. The Role of job Satisfaction and Emotional Intelligence in the producing Growth process.
VIII საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ეკონომიკის თანამედროვე პრობლემები“. კიევის ნაციონალური საავიაციო უნივერსიტეტი. კიევი, უკრაინა 2018
4. **ქ. გოლეტიანი**. „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ზოგიერთი საკითხები გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში“

საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, ტომი 6, ნომერი 1, 2019 წ.

<https://nier.ge/noomber6-1>

5. **K.Goletiani.** Oigin and Theoretical Basis of New Public Management. Current Trends of Public Management. Collective monograph. 2017
6. „ორგანიზაციული კულტურის როლი სტრესების მართვის და კონფლიქტების დარეგულირების პროცესში - ქართული რეალობა და ევროპული გამოცდილება“.

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის შიდასაუნივერსიტეტო გრანტი. (პროექტის ხელმძღვანელი) ბათუმი. (2018-2019)