

УДК 159.9.01(075)

## ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება

გ. გოროშიძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ი. ჭაჭავაძის გამზ. 1, goroshidze@gmail.com

### ანოტაცია

სტატიაში თეორიული და ემპირიული კვლევების საფუძველზე ნაცადია ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში ორგანიზაციის მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამალღების გზების და მექანიზმების გამოვლენა. ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამალღება წარმოადგენს ყველაზე უფრო ადეკვატურ გზას განვითარებადი ქვეყნების (მათ შორის საქართველოს) სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისთვის. ორგანიზაციულ ქცევაზე ჩვენს მიერ ჩატარებული ემპირიული კვლევის საფუძველზე შესაძლებელი გახდა ქართულ ორგანიზაციებში მიღებული შედეგები შედარებულიყო აშშ-ს და იაპონიის ორგანიზაციებში წარმოებული ანალოგიური კვლევების შედეგებთან. როგორც შედარებითმა ანალიზიმა გვიჩვენა, ქართული ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამალღების ამოცანებისთვის ყველაზე უფრო მისაღებია ორგანიზაციული ქცევის იაპონური მოდელის ისეთი კომპონენტების ათვისება, რომლებიც შეესატყვისებიან ქართული ორგანიზაციული კულტურის სპეციფიკურ თავისებურებებს.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული ფსიქოლოგია, ორგანიზაციული ქცევის მოდელი.

საქართველოში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში მიმდინარე შრომით პროცესებში ჯერ კიდევ არ არის მიღწეული ეფექტიანობის ის დონე, რომელიც ორგანიზაციებს განვითარების ძლიერ იმპულსს შესძენდა. ბევრ ორგანიზაციებში ისევ ძალაშია ორგანიზაციის მართვისადმი, ორგანიზაციული ქცევისადმი და შრომის ორგანიზაციისადმი საბჭოური მიდგომები. თანამედროვე განვითარებად მსოფლიოში მიმდინარე კონკურენტული პროცესების ფონზე, საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების წინაშე მწვავედ დგება ეფექტიანობის, შრომის და პროდუქციის ხარისხის ამალღების ამოცანების გადაწყვეტის აუცილებლობა. ხშირია ისეთი ხასიათის ინოვაციების განხორციელება, რომლებიც არ ესადაგებიან არსებული ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურის თავისებურებებს, რის შედეგადაც მათი ეფექტიანობის ამალღება პრობლემატური ხდება. ასეთ ვითარებაში აუცილებელია ისეთი კვლევების განხორციელება, რომელთა შედეგების საფუძველზეც შესაძლებელი გახდება თანამედროვე მსოფლიოში ორგანიზაციული პროცესების მართვის წარმატებული მოდელების შესწავლა, ჩვენი კულტურისთვის ადეკვატური კომპონენტების სელექცია და შემდეგ მათი იმპლემენტირება ორგანიზაციებში.

საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისთვის, მნიშვნელოვანია განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკაში და ბიზნესში დამკვიდრებულ სხვადასხვა ორგანიზაციული სისტემების საფუძვლიანი შესწავლა და მათში ყველაზე უფრო ქმედითი კომპონენტების გამოკვეთა. ორგანიზაციის მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის აპრობირებული ეფექტიანი პრაქტიკები, რომლებიც დამკვიდრებულია განვითარებულ ქვეყნებში, მრავალია, თუმცა მათ სიმრავლეში შეიძლება გამოიკვეთოს ძირითადი მიმართულებები. განვითარებულ ქვეყნებს შორის ყველაზე უფრო ტიპიურ წარმომადგენლებად გვევლინებიან დასავლეთ სამყაროში ამერიკის შეერთებული შტატები და დასავლეთ ევროპა, ხოლო აღმოსავლეთში - იაპონია. რაც შეეხება ევროპულ ქვეყნებს, ისინი იკავებენ შუალედურ პოზიციებს ამერიკულ და იაპონურ მიდგომებს შორის და განსაკუთრებული სიახლე მათ კონცეფციებში არ აღინიშნება. აღნიშნული ორი ქვეყნის ორგანიზაციებში შრომის ორგანიზაციის ისეთი ფორმებია შემოღებული, რომლებიც შესაბამისობაშია მოყვანილი ეროვნული კულტურის თავისებურებებთან და ემსახურება ორგანიზაციების ეფექტიანობის მაქსიმიზაციას.

აშშ-ში დასაქმებულთა ნახევარი დაკავებულია მცირე ბიზნესის საწარმოებში, რომლებიც იძლევიან ქვეყნის მთელი პროდუქციის ნახევარს და გარდა ამისა ახალ იდეებს და ინოვაციურ ნაკეთობებს. იაპონიაში დასაქმებულთა 9/10-ია დაკავებული მცირე ბიზნესში, რომლის ხვედრითი წილი საერთო გაყიდვებში შეადგენს 70%. მრავალრიცხოვანი კვლევების შედეგების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი და შესაძლებელი ხდება მათი მახასიათებლების შედარება (იხ. ტაბულა № 1).

ტაბულა № 1

იაპონია	აშშ
მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა
მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
კოლექტიური კონტროლი	ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი
მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დაწინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დაწინაურება
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა

ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
სამსახურებრივი დაწინაურება უფრო-სობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დაწინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელე-ბის მომზადება	ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
შრომის ანაზღაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით
ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება	სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით

მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე მთელ მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის მოცულობით და შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებლებით ლიდერობდა ამერიკის შეერთებული შტატები. ეს უმთავრესად მიეწერებოდა ამერიკული მენეჯმენტის ეფექტიანობას. 70-იანი წლების შემდეგ ამერიკის ნაცვლად მსოფლიო ეკონომიკაში ლიდერად უკვე გვევლინება იაპონია, რომლის მენეჯმენტის თავისებურებამ მიიპყრო მრავალი მეცნიერის ყურადღება. იაპონური მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან და ხშირ შემთხვევაში მისი საპირისპიროც კი არის. მეცნიერები სწორედ იმით დაინტერესდნენ, თუ მენეჯმენტის რა თავისებურებებმა შეაძლებინა იაპონიას რომ გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი. აშშ-ში გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადაწყვეტილებები მიიღება კოლექტიურად, ყველას აზრის გათვალისწინებით ვისაც კი ეხება ისინი. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაციული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე. ეს ყოველივე აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. ორგანიზაციული კულტურა იაპონიაში უმთავრესად გამოირჩევა მუშაობის გუნდური ხასიათით, თანამშრომლობით, არ არის უფლებების და მოვალეობების მკაცრი განაწილება, შრომის ანაზღაურებებს შორის განსხვავებები არ არის დიდი, თანამდებობა არ იძლევა გარკვეულ პრივილეგიებს, განსაკუთრებულ სტატუსს. იაპონიის ორგანიზაციებში მმართველურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 65%, ხოლო აშშ-ში - 12%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 93%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 9%-ში [ 1 ].

როგორც ამ მოკლე მიმოხილვიდან ჩანს, მთლიანობაში იაპონიის კომპანიებში მართვისა და შრომის ორგანიზაციის სისტემა ორიენტირებულია ადამიანური რესურსებისთვის დასაქმების მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე. უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს ამ კოლექტივისტურ კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტი აქვს მინიჭებული. მხოლოდ ასეთ პირობებში ხდება შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციების გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების სასარგებლოდ და სწორედ ამის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი ის, რომ იაპონია დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს მსოფლიოს ეკონომიკაში. აშშ-ს ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტექნოლოგიების განვითარებას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებას. ეს არის მათი მართვის ადმინისტრაციული სტილის თავისებურება. იმის გამო, რომ თანამედროვე განვითარებული ქვეყნები ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით დიდად უკვე აღარ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, როგორც ეს იყო მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე, როდესაც აშშ ლიდერობდა მსოფლიოში, მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი თანდათან კარგავს თავის მიმზიდველობას და სულ უფრო მეტი ქვეყნები ცდილობენ, რომ მართვისა და შრომის ორგანიზაციის მოდელებში შეიტანონ იაპონური მოდელის ელემენტები.

რაც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს, რომელთა რიცხვსაც მიეკუთვნება საქართველო, მათი ეკონომიკური განვითარება შესაძლებელია ხდებოდეს ზემოთ გამოკვეთილი ორი ძირითადი მიმართულებით: 1. თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების; 2. მართვის, შრომის ორგანიზაციის და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელების დანერგვის. პირველ შემთხვევაში ეტალონური მნიშვნელობა ენიჭება ამერიკულ სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას, ხოლო მეორე შემთხვევაში - იაპონურ სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას. თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების შემთხვევაში საჭირო ხდება კოლოსალური თანხების გაღება, რაც განვითარებადი ქვეყნების მცირე რესურსების პირობებში განუხორციელებელ ამოცანას წარმოადგენს. ამ კუთხით გარკვეული პროგრესის მიღწევა შესაძლებელი იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარებული ქვეყნები დახმარების ფორმით ხელშემწყობ პროგრამებს განახორციელებდნენ. მაგრამ, როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ამის ალბათობა სასურველზე გაცილებით უფრო ნაკლებია. აქედან გამომდინარე, განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარებისთვის ყველაზე უფრო რეალურს და ადეკვატურს წარმოადგენს ორგანიზაციებში მართვის და შრომის ორგანიზაციის იაპონური მოდელის ელემენტების დანერგვა, რომელიც უკვე არსებული მატერიალური რესურსების და ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ამ ელემენტების სელექციის ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც

ასახავს ეროვნული კულტურის თავისებურებებს და მის სპეციფიკურ ნაირსახეობას წარმოადგენს. ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორთა შორის აგრეთვე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კლიმატი და შრომითი განწყობები (შრომაში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სამუშაოთი კმაყოფილება). ორგანიზაციების მაქსიმალური ეფექტიანობა მიიღწევა ყველა ზემოხსენებული ფაქტორის მაღალ დონეზე ფუნქციონირების საფუძველზე.

ორგანიზაციაში მიმდინარე რთული პროცესების შესწავლა საჭიროებს მთლიანობითი მიდგომის შემუშავებას და გამოყენებას ორგანიზაციაში არსებული ისეთი მოვლენების და მასში მიმდინარე პროცესების კვლევისთვის, როგორებიცაა: ორგანიზაციის დაგეგმარება, შრომითი ჯგუფების ფორმირება, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები, ლიდერობა, კომუნიკაცია, შრომითი განწყობები, მომუშავეთა პიროვნული თვისებები, შრომითი მოტივაცია, გადაწყვეტილების მიღება, შრომითი კარიერა, შრომის დაგეგმარება, კადრების შერჩევა და ატესტაცია. ყველა ამ მოვლენის და პროცესის კომპლექსური გააზრება ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ფარგლებში არის შესაძლებელი. ორგანიზაციული ქცევის მოდელის სხვადასხვა ნაირსახეობა არსებობს, თუმცა მათში შესაძლებელია რიგი ბაზისური იდეების გამოვლენა ადამიანისა და ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც წარმოადგენენ ხანგრძლივი პრაქტიკით გამოცდილ პრინციპებს. ორგანიზაციული ქცევის შესწავლისას ერთის მხრივ გამოყოფენ პროცესებს, რომლებიც ინდივიდის დონეზე მიმდინარეობენ და მეორეს მხრივ - პროცესებს, რომლებიც ორგანიზაციის დონეზე მიმდინარეობენ. ორივე ერთად ქმნიან კომპლექსურ წარმოდგენას ორგანიზაციული ქცევის მოდელის და მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირების შესახებ. ქვემოთ მოყვანილ №2 ტაბულაში სისტემატიზირებულია ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ორივე დონის ბაზისური მახასიათებლები:

ტაბულა № 2

ადამიანი	ორგანიზაცია
ინდივიდუალური თავისებურებები	ფორმალური და არაფორმალური სოციალური სისტემები
აღქმის სუბიექტურობა	
პიროვნების მთლიანობითი ბუნება	ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესთა საერთოობა
მოტივირებული ქცევა	
თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა	ეთიკური პრინციპები
პიროვნების ღირებულება	

**ინდივიდუალური თავისებურებანი.** ადამიანებს მკვეთრად განასხვავებს ერთმანეთისგან მათი გენეტიკური განსაზღვრულობა და ინდივიდუალური გამოცდილება. ინდივიდუალური განსხვავებების არსებობა განაპირობებს იმ ფაქტს, რომ მომუშავეების ყველაზე უფრო ეფექტიანი შრომა მიიღწევა მაშინ, როდესაც მენეჯერი ყოველი მათგანისთვის იყენებს სპეციფიკურ მიდგომებს.

**ადმინისტრაციის სისტემების სისტემატიზაცია.** ყოველი ადამიანი ინდივიდუალურად აღიქვამს მის გარემოში მიმდინარე მოვლენებს სისტემატიზაციისა და ინტერპრეტაციის იმ მექანიზმების მეშვეობით, რომლებიც მიღებული გამოცდილების საფუძველზე ყალიბდება.

**პიროვნების მთლიანობითი ბუნება.** ორგანიზაციებს, რომლებიც სამსახურში ღებულობენ ადამიანებს, საქმე აქვთ მთლიან პიროვნებებთან და არა მათ ცალკეულ თავისებურებებთან. ადამიანის პირადი ცხოვრება არ შეიძლება იყოს სრულებით მოცილებული შრომის პროცესისგან. ორგანიზაციული ქცევა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციას ესაჭიროება არა უბრალოდ კვალიფიციური მომუშავეები, არამედ განვითარებული პიროვნებები.

**მოტივირებული ქცევა.** ადამიანის მოტივები არ არის ისეთები, როგორებადაც ჩვენ მათ ვთვლით, ისინი წარმოადგენენ იმას, რაც სურთ თავად ადამიანებს. მომუშავეების მოტივაცია ყოველი ორგანიზაციის აუცილებელი ატრიბუტია. რაც არ უნდა ტექნოლოგიებს ფლობდეს იგი, მათი ეფექტიანი გამოყენება შეუძლებელია წინასწარ მოტივირებული ადამიანების გარეშე.

**თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა.** ბევრი თანამშრომელი აქტიურად ისწრაფის გამოიყენოს საკუთარი ნიჭი და იდეები ორგანიზაციის წარმატებისთვის, გაუზიაროს თანამშრომლებს პირადი გამოცდილება. ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ, რომ ასეთ ადამიანებს შეუქმნან მაქსიმალური ხელშეწყობის პირობები ამ შესაძლებლობათა გამოყენებისთვის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

**პიროვნების ღირებულება.** ორგანიზაციის ყოველ თანამშრომელს სურს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მის მიმართ იყოს ყურადღებიანი და მისი პატივისცემული. დიდი ხანია ადამიანი აღარ ითვლება ერთერთ ეკონომიკურ ინსტრუმენტად.

**ფორმალური და არაფორმალური სოციალური სისტემები.** ორგანიზაციაში ერთდროულად თანაარსებობს ორი სოციალური სისტემა: ფორმალური და არაფორმალური, რომელთა მოქმედება განისაზღვრება როგორც საზოგადოების მიერ აღიარებული კანონებით, ისე ფსიქოლოგიური კანონებით. ამ სოციალურ სისტემებში შემავალი ყველა ელემენტი დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ყველა მათგანი ერთმანეთის ურთიერთზეგავლენას განიცდის.

**ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ინტერესთა საერთოობა.** ორგანიზაცია და ადამიანები ესაჭიროებიან ერთმანეთს. ხელმძღვანელებს ესაჭიროებათ დაქირავებული მომუშავეები, რომელთა გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის ამოცანების გადაწყვეტა. თანამშრომლებს ესაჭიროებათ ორგანიზაცია, რომელიც მათ ეხმარება პირადი მიზნების მიღწევაში.

**ეთიკური პრინციპები.** იმისათვის, რომ მოიწვიონ და შეინარჩუნონ ღირებული თანამშრომლები, ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ ეთიკური პრინციპების დაცვით. ისინი ქმნიან ეთიკურ კოდექსებს, ახდენენ თანამშრომლების ეთიკური ქცევების წახალისებას, ახდენენ დადებითი ქცევის ნიმუშების რეკლამირებას და აყალიბებენ შიდა პროცედურებს, რომლებითაც ხდება მორალური პრინციპების დაცვის გაკონტროლება. ეს არის სამმაგი სარგებლის სისტემის წარმოშობის წინაპირობა: თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს ინდივიდების შრომითი

კმაყოფილების წარმოშობას, ვინაიდან ისინი ღებულობენ დასწავლის და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობებს, განიცდიან, იმას რომ შეაქვთ მნიშვნელოვანი წვლილი საერთო მიზნების მიღწევაში. ამით მთლიანობაში იზრდება ორგანიზაციის ეფექტიანობა და კმაყოფილება საზოგადოების მოთხოვნები [2], [3], [4], [5].

ორგანიზაციული საქმიანობის პრაქტიკაში დიდი ხანია დამკვიდრებულია ისეთი მოვლენების კვლევა, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციული ქცევის ზემოაღწერილი კომპონენტების სხვადასხვა ხასიათის კომპლექსებს. ეს კომპლექსური მოვლენები ხსენებულ კომპონენტებთან ერთიანობაში ქმნიან ორგანიზაციული ქცევის მთლიანობით მოდელს, რომელთა შორის განსხვავებებიც განპირობებულია სხვადასხვა ქვეყნების საზოგადოებრივი მოწყობით და კულტურის თავისებურებებით. მაგრამ მიუხედავად განსხვავებებისა, ხშირია მიდგომებში თანხვედრა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უფრო განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია ორგანიზაციული დონის ისეთი მოვლენების კვლევა, როგორებიცაა ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული კლიმატი, ხოლო ინდივიდის დონის ისეთი მოვლენების კვლევა, როგორებიცაა: შრომაში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სამუშაოთი კმაყოფილება.

**ორგანიზაციული კულტურა** ყველაზე უფრო მასშტაბური და მდგრადი წარმონაქმნია, რომელშიც ასახულია ზემონახსენებ მახასიათებელთა ერთობლიობის დიდი ნაწილი. ორგანიზაციული კლიმატი, როგორც ორგანიზაციული კულტურის მთავარი შემადგენელი, ძირითადად გულისხმობს იმ სუბიექტური ხედვების, აქქემების ერთობლიობას, რომელიც გააჩნიათ ორგანიზაციის წევრებს მთლიანად ორგანიზაციის, მისი ხელმძღვანელობის, თანამშრომლების და სამუშაოს სპეციფიკის შესახებ. იგი შედარებით უფრო დინამიური მოვლენაა და იცვლება მენეჯმენტის მიდგომების შეცვლის შესაბამისად. ორივე ერთად ბევრწილად განაპირობებენ ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს.

**შრომაში ჩართულობა** წარმოადგენს შრომითი განწყობის ნაირსახეობას, რომელიც თანამონაწილეობისკენ სწრაფვის და პიროვნების ღირებულების კომპონენტებს და მეტწილად მიზნების დასახვასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში კოოპერირებას გულისხმობს. შრომაში თანამშრომელთა ჩართულობის მაჩვენებლების გაზრდა წარმოშობს ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის პროდუქტულობის გაზრდის შესაძლებლობებს. ამის გამო თანამედროვე ორგანიზაციებში ხშირად ცნობიერდება გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის საჭიროება. შრომაში ჩართულობის უზრუნველყოფა პროგრამებს შეუძლიათ განაპირობონ ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ნაყოფიერების გაუმჯობესება. ეს ხდება განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც პერსონალს გააჩნია სამუშაოს შესრულებისთვის უფრო სრულყოფილი ცოდნა, ვიდრე მენეჯმენტს და შეუძლია პირდაპირ იმოქმედოს ამ ცოდნაზე დაყრდნობით.

**ორგანიზაციისადმი ერთგულება** განიმარტება, როგორც მომუშავეს იდენტიფიკაცია ორგანიზაციასთან. ასეთი ინდივიდი ითავისებს ორგანიზაციის მიზნებს და ამოცანებს. ერთგული ინდივიდი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შესაძლებელი ალტერნატივებიდან პრიორიტეტს ანიჭებს ჯგუფის ან ორგანიზაციის პოზიციებს და არა თავის ინტერესებს.

**სამუშაოთი კმაყოფილება** წარმოადგენს მომუშავეს განწყობისეულ მდგომარეობას, და შეიცავს პიროვნების მთლიანობის, მოტივირებული ქცევის, თანამონაწილეობისკენ სწრაფვის, პიროვნების ღირებულების და ეთიკური პრინციპების კომპონენტებს. მასზე ბევრად არის დამოკიდებული კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაღალი დონის მაჩვენებლების უზრუნველყოფის ამოცანების გადაწყვეტა. სამუშაოთი კმაყოფილება განისაზღვრება როგორც შრომისადმი ადამიანის ზოგადი შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას გამოხატავს [ 6 ], [ 7 ]. ამ მოვლენისადმი დიდი ინტერესი განპირობებულია იმით, რომ იგი მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს გაცდენებთან, კადრების დენადობასთან და შრომის ხარისხთან, რომლებიც ბევრად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს.

მიუხედავად მიდგომების სხვადასხვაობისა, მეცნიერები ერთიანდებიან იმ აზრში, რომ ორგანიზაციული კლიმატი, შრომაში ჩართულობა, სამუშაოთი კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ შრომის ნაყოფიერებაზე და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე [ 6 ], [ 7 ], [ 8 ], [ 9 ], [10].

ამრიგად ექვგარეშეა, რომ ზემოაღწერილი მოვლენები ბევრწილად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას და ამ თვალსაზრისით საინტერესო ხდება იმის დადგენა თუ რა ვითარებას აქვს ადგილი განხილულ მოვლენებთან დაკავშირებით ქართულ ორგანიზაციებში და როგორ შეიძლება შედარდეს მათი ცალკეული მონაცემები განვითარებული ქვეყნების ორგანიზაციების ანალოგიურ მონაცემებს. ეს ემსახურება იმას, რომ გამოიკვეთოს ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლების ახალი პერსპექტივები.

ამ მიზნით ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა გამოკვლევა 6 ქართულ ორგანიზაციაში (ელენე აბაშიძესთან აქტიური თანამშრომლობით), რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 103-მა რესპონდენტმა. კვლევა ეხებოდა ორგანიზაციული კლიმატის, შრომაში ჩართულობის, ორგანიზაციისადმი ერთგულების და სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლას (ორგანიზაციული კულტურა კვლევის ამ ეტაპზე არ ყოფილა გათვალისწინებული).

ორგანიზაციული კლიმატის საკვლევად გამოყენებული იყო 6 ფაქტორიანი კითხვარი, რომლის დებულებები ეხება: მენეჯმენტს, მოტივაციას, კომუნიკაციას, გადაწყვეტილების მიღებას, მიზნების დასახვას, კონტროლს [11]. შრომაში ჩართულობის საკვლევად გამოყენებული იყო ამავე კითხვარიდან გამოყოფილი 2 ფაქტორი: გადაწყვეტილების მიღება და მიზნების დასახვა. სამუშაოთი კმაყოფილების საკვლევად გამოყენებული იყო 5 ფაქტორიანი კითხვარი, რომლის დებულებები ეხება: სამუშაოს, ხელმძღვანელობას, ხელფასს, დაწინაურებას, თანამშრომლებს [12]. ორგანიზაციის ერთგულების საკვლევად გამოყენებული იყო 3 ფაქტორიანი კითხვარი, რომლის დებულებები ეხება: იდენტიფიკაციას, მიჯაჭვულობას, ლოიალობას [13]. მიღებული შედეგების ზოგადი სურათი წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ №3 ტაბულაში:

**ტაბულა № 3**

	M საშუალო	F <sub>max</sub> ფაქტორის მაქსიმუმი	SD სტანდარტ. გადახრა	V ვარიაციის კოეფიციენტი	M %



ორგანიზაციული კლიმატი	26.83	67	5.024	18.73 %	40 %
ორგანიზაციისადმი ერთგულება	27.12	51	3.837	14.12 %	57 %
შრომაში ჩართულობა	17.74	26	2.760	15.56 %	60 %
სამუშაოთი კმაყოფილება	29.7	64	6.405	19.59 %	51 %

#### საერთო შედეგები 4 ფაქტორის მიხედვით

სადაც  $M$  არის ფაქტორის საშუალო სიდიდე;  $F_{max}$  არის ფაქტორის მაქსიმალური მნიშვნელობა;  $SD$  არის სტანდარტული გადახრა;  $V$  არის ვარიაციის კოეფიციენტი;  $M\%$  არის ფაქტორის საშუალოს პროცენტული სიდიდე, რომელიც აღნიშნავს იმას, თუ ფაქტორის მაქსიმალური მნიშვნელობის რამდენ პროცენტს შეადგენს საშუალო.

ვარიაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობები მოქცეულია მაღალი სტატისტიკური სანდოობის დიაპაზონში – 0% - 20%, რაც მეტყველებს იმის შესახებ, რომ ამ ფაქტორთა საშუალოების შედარება სხვა ფაქტორების ასეთივე სანდოობის მქონე საშუალოებთან დასაშვებად მიიჩნევა. რაც შეეხება ფაქტორთა საშუალოების პროცენტულ სიდიდეებს, როგორც №3 ტაბულიდან ჩანს, ყველა ისინი ფაქტორივად საშუალო სიდიდეების დიაპაზონში არის მოქცეული, რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ჩვენ მიერ გამოკვლეულ ორგანიზაციებში შრომითი კოლექტივები განახევრებული პოტენციალით უძღვებიან თავიანთ შრომით საქმიანობას. აღნიშნული ვითარება მეტყველებს ამ ორგანიზაციების ეფექტიანობის არასასურველ დონეზე და დღის წესრიგში აყენებს მათი ეფექტიანობის ამაღლებისთვის როგორც მენეჯმენტის მიდგომების შეცვლას, ისე სათანადო ცვლილებების განხორციელებას. ეს ღონისძიებები სასურველი შედეგებით შეიძლება გატარებული იქნეს მაშინ, თუკი აღნიშნული ორგანიზაციები გაითვალისწინებენ და გამოიყენებენ მოწინავე ქვეყნების პრაქტიკაში დამკვიდრებულ ორგანიზაციული ქცევის წარმატებულ მოდელებს ან მათ ცალკეულ ელემენტებს. როგორც ზემოთ იქნა აღნიშნული, ასეთ მოდელებად შეიძლება იქნეს მიჩნეული ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული და იაპონური მოდელები და მათი ცალკეული მახასიათებლები.

ჩვენ ინტერესის საგანს წარმოადგენდა ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული და იაპონური მოდელების კვლევის შესახებ ისეთი მასალების მოძიება, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდებოდა აღნიშნული მოდელების ცალკეული მახასიათებლების შედარება ქართულ კულტურაში დამკვიდრებული ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ანალოგიურ მახასიათებლებთან. ვინაიდან ასეთი ხასიათის კვლევების დიდი არჩევანი არ არსებობს, გვიხდება არსებული კვლევებით დაკმაყოფილება. როგორც აშშ-ს ორგანიზაციების კვლევების მასალებში [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], ისე იაპონიის ორგანიზაციების კვლევების მასალებში [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37] მოცემულია ორგანიზაციისადმი ერთგულების, ორგანიზაციული კლიმატის, სამუშაოთი კმაყოფილების და შრომაში ჩართულობის

საშუალო სიდიდეები, მათი სტანდარტული გადახრები, რომლებსაც თვალსაჩინოებისთვის დამატებული აქვს მათი ვარიაციის კოეფიციენტებიც (იხ. ტაბულა № 4)

ტაბულა № 4

	აშშ (M)	იაპონია (M)	საქართველო (M)
ორგანიზაციული კლიმატი	30.42	46.7	26.83
ორგანიზაციისადმი ერთგულება	33.5	54.3	27.12
შრომაში ჩართულობა	21.05	39.08	17.74
სამუშაოთი კმაყოფილება	23.09	52.26	29.7

მოცემულ შემთხვევაშიც ვარიაციის კოეფიციენტები მოქცეულია მაღალი სტატისტიკური სანდოობის დიაპაზონში (0% - 20%). რაც იძლევა ამ საშუალოების სტატისტიკურად სანდო სხვა საშუალოებთან შედარების შესძლებლობას.

იმისთვის რომ ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული და იაპონური მოდელების მახასიათებლები მაღალი სიზუსტით გახდეს შედარებადი ქართულ კულტურაში გავრცელებულ ორგანიზაციული ქცევის მოდელის მახასიათებლებთან, საჭიროა კვლევების განხორციელება ერთი და იგივე მეთოდებით და თანაბარი პირობების დაცვით ამერიკის შეერთებულ შტატებში, იაპონიაში და საქართველოში. ცხადია, რომ ასეთი კვლევის ჩატარება მხოლოდ საერთაშორისო კომპლექსური პროგრამის ფარგლებში არის შესაძლებელი. მოცემული მომენტისთვის ჩვენ ხელთ არსებული მასალების საფუძველზე შესაძლებელი ხდება მხოლოდ გარკვეული ცდომილებების ფარგლებში ტენდენციების გამოკვეთა ქართულ კულტურაში დამკვიდრებული ორგანიზაციული ქცევის მოდელის მახასიათებლების შედარებისას ამერიკული და იაპონური მოდელების ანალოგიურ მახასიათებლებთან. ვინაიდან კვლევებში გამოყენებულია სხვადასხვა სკალები, აუცილებელი გახდა შესაბამისი ტრანსფორმაციების განხორციელება მონაცემების გადაყვანით ერთნაირ სკალებზე სათანადო კოეფიციენტის გამოყენებით, რაც სტატისტიკაში დასაშვებ პროცედურად ითვლება, ვინაიდან არ ცვლის მონაცემთა თანაფარდობას. ამდენად, მისაღები ცდომილებების ფარგლებში, დასაშვებად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ ერთი და იგივე ფაქტორები ნაკვლევი ერთი და იგივე მეთოდებით. ქვემოთ მოყვანილ №5 ტაბულაში წარმოდგენილია ორგანიზაციული ქცევის იაპონური, ამერიკული და ქართული მოდელების შემადგენელი 4 ფაქტორის საშუალო სიდიდეები:

ტაბულა № 5

	აშშ			იაპონია		
	M საშუალო	SD სტანდ. გადახრა	V ვარიაციის კოეფიციენ ტი	M საშუალო	SD სტანდ. გადახრა	V ვარიაციის კოეფიციენ ტი
ორგანიზაციული კლიმატი	30.42	4.512	14.83 %	46.7	7.24	15.5 %
ორგანიზაციისად მი ერთგულება	33.5	3.27	9.76 %	54.3	2.80	5.16 %
შრომაში ჩართულობა	21.05	5.31	13.59 %	39.08	4.23	10.82 %
სამუშაოთი კმაყოფილება	23.09	3.63	15.72 %	52.26	8.41	16.09 %

როგორც №5 ტაბულაში წარმოდგენილი მონაცემებიდან ჩანს, ჩვენს კულტურაში დამკვიდრებული ორგანიზაციული ქცევის მახასიათებლები გამორჩევიან მეტი მსგავსებით ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული მოდელის მახასიათებლებთან. ე.ი. როგორც ამერიკულ, ისე ქართულ სინამდვილეში მეტი პოპულარობით სარგებლობს ორგანიზაციების მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის ადმინისტრაციული სტილი, რომელიც თანამედროვე მსოფლიოში უკვე დრომოჭმულ მიდგომად არის მიჩნეული. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ჩვენი ორგანიზაციების ეფექტიანობის მაჩვენებლების ამაღლება ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული მოდელის შემადგენელი ელემენტების ათვისებით და დანერგვით სასურველი შედეგების მომტანად არ უნდა ჩაითვალოს. ამ თვალსაზრისით თავს უფრო ქმედითად გამოავლენს მათ მიერ ორგანიზაციული ქცევის იაპონური მოდელის ცალკეული ელემენტების ათვისება და დანერგვა.

ამრგად, ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ქართულ კულტურაში არაეფექტიანად ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლების მწვავე ამოცანების ადეკვატურად გადაჭრა შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციული ქცევის იაპონური მოდელის საფუძვლიანი შესწავლის, მისი შემადგენელი ელემენტების სელექციის, ქართული კულტარის თავისებურებებთან მათი შესაბამისობაში მოყვანის და ქართულ ორგანიზაციებში მათი იმპლემენტაციისთვის ადეკვატური სამუშაოების განხორციელების საფუძველზე. მსჯელობათა განვითარების ასეთი ლოგიკა სრულ შესაბამისობაშია თანამედროვე მსოფლიოში გავრცელებულ იმ ტენდენციებთან, რომლებშიც მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციების მართვის, ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ორგანიზაციის იაპონური მოდელის გამოყენების საფუძველზე ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლების დიდი პერსპექტივები.

## ლიტერატურა

1. Сравнительный менеджмент. Сост.: Васильев С.В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого, Великий Новгород, 2007.
2. Ньустром Джон В., Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
3. Лютенс Фред. Организационное поведение. М., ИНФРА. М, 1999..
4. Организационная психология. Под ред. Г.В. Суходольского, Харьков, 2004
5. Nelson Debra L., James Cambell Quik. Organizational Behavior. Foundations, Realities and Challenges. N.Y., West Publishing Company, 1995.
6. რობინსი სტივენ პ. ჯაჯი ტიმოთი ა. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009.
7. ჩარკვიანი დ. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001.
8. Аширов Д.А. Организационное поведение. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
9. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование М.: Дело, 2003.
10. Шульц Дуан, Шульц Синди. Психология и работа. СПб, "Питер", 2003.
11. Sanders Jason, Organizational Climate Survey Results, State of Hawaii, 2005, p. 1-25 (PDF).
12. Смит П., Кендолл Л. и Халин У. Описательны индекс работы. В кн.: Д. Чарквиани, Структурные и функциональные особенности трудовых установок личности. Мециереба, Тбилиси, 1988.
13. Porter, D., Lowler, E., Hackman, J. Behavior In Organizations. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1975.
14. Angle Harold L.; Perry James L.. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1. (Mar., 1981), p. 1-14.
15. Banai Moshe and Reisel William D.. Expatriate Managers' Loyalty To The MNC: Mith Or Reality? An Exploratory Study. Baruch College, Cisy University Of New York. 2008.
16. Begley Thomas M.. Perceived Organizational Climate, Knowledge Transfer, And Innovation In China-Based Research And Development Companies. University College Dublin. Ireland. 2010.
17. Brown Barbara B.. Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Falls Church, Virginia, 2003, p. 1-107.
18. Fauziah Noordin, Safiah Omar, Syakirarohan Sehan, Shukriah Idrus. Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. International Business & Economics Research Journal – February 2010 Volume 9, Number 2, p. 1-10.
19. Hafer John C. and Martin Thomas N. Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. University of Nebraska at Omaha, 2006. p. 2-19.
20. Kyrillidou Martha, Lowry Charles, Hanges Paul, Aiken Juliet, Justh Kristina. Organizational Climate and Diversity Assessment. ACRL Fourteenth National Conference, March 12–15, 2009, Seattle, Washington, p. 150-164.
21. Saari Lise M. and Judge Timothy A.. Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management, Wiley Periodicals, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.
22. Sullivan John F.. Conducting an Assessment of Organizational Climate. Worcester, 2004.

23. Shahu Rashmi, S.V. Gole. Effect Of Job Stress And Job Satisfaction On Performance: An Empirical Study. Department Of Management Technology. RKN Engineering College. Nagpur, India. 2008.
24. Zats David. Job Involvement And Identity. Toolpack Consulting, LLC. Organizational Development And Change Information. 1996.
25. Beechler Schon, Stephan John, Pucik Vladimir And Campbell Nigel I. Decision Making Localization And Decentralization In Japanese Mncs: Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop? Working Paper Series, Center On Japanese Economy And Business, Graduate School Of Business, Columbia University, February 1996
26. Chin-Chih HO. A Study of the Relationships Between Work Values, Job Involvement and Organizational Commitment Among Taiwanese Nurses. Queensland University of Technology, Australia, 2006.
27. Haghara Akihito, Tarumi Kimio, Babazono Akira, Morimoto Kanehisa. Work versus Non-Work Predictors of Job Satisfaction among Japanese White-Collar Workers. *Journal of Occupational Health* 1998; 40: 285–292.
28. Hyun Ha-Young . Analysis the Factors impact on the Job Involvement and Organizational Commitment. Department of Public Administration Korea University (PDF).
29. Khan Tariq Iqbal, Jam Farooq Ahmed, Akbar Aisha, Khan Muhammad Bashir, Hijazi Syed Tahir. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4; April 2011, p. 252-262.
30. Magoshi Emiko And Chang Eunmi. Diversity Management And The Effect On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan And Korea. *Journal Of World Business* 44 (2009) 31-40.
31. Mohani Abdul. Job Satisfaction Among Executives: Case of Japanese Electrical And Electronic Manufacturing Companies, Malaysia (PDF).
32. Piccolo Ronaldo F., Judge Timothy A., Takahashi Koji, Watanabe Naotaka And Locke Edwin A. Core Self-Evaluations In Japan: Relative Effects On Job Satisfaction, Life Satisfaction And Happiness. *Journal Of Organizational Behavior*. *J. Organiz.Behav.* 26, 965- 984 (2005).
33. Takeuchi Riki. Through The Looking Glass Of Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees' Attitudes. Hong Kong University Of Science And Technology. 2009
34. Yeo Sheau-yuen. Measuring Organizational Climate for Diversity a Construct Validation Approach. The Ohio State University, 2006.
35. Wai-ling. A Study of Job Satisfaction and Job Involvement of Assistant Social Work Officers in the Social Welfare Department. The University of Hong Kong, 2003.
36. Zhang Yan, Kong Liping. A Research on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Personality Traits and Turnover Intention Based on Gender Differences. Economic and Management School, Wuhan University, P.R.China, p. 299-303.
37. Zhang Yi, Begley Thomas M.. Perceived Organisational Climate, Knowledge Transfer, and Innovation in China-based Research & Development Companies. Hong Kong Institute of Business Studies, Hong Kong, 2010.

---

**Article received: 2012-04-22**