

УДК 331.108.26

მართვის სტილი და შრომითი კმაყოფილება ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში

გიორგი გოროშიძე, თამარ კაკაურიძე
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანოტაცია

ორგანიზაციებში ყოველთვის ეთმობოდა დიდი ყურადღება მომუშავეთა შრომით კმაყოფილების სასურველი დონის მიღწევას, ვინაიდან მრავალი მეცნიერული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, ყოველთვის აღინიშნებოდა ძლიერი კავშირი მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის. ჩვენი კვლევა მიზნად ისახავდა შრომითი კმაყოფილების დონის განმსაზღვრელი ფაქტორების დადგენას ორგანიზაციის მართვის განსხვავებულ სისტემებში. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ დემოკრატიული მართვის სისტემის მქონე ორგანიზაციებში თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების დონე მაღალია, ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად მისაღები და სასურველი. ხოლო ბიუროკრატიული მართვის სისტემის მქონე ორგანიზაციებში თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების დონე დაბალია, ორგანიზაციული კულტურა უფრო ნაკლებად მისაღები და ნაკლებად სასურველი. პირველი ტიპის ორგანიზაციებში ხელმძღვანელებმა გამოავლინეს თანამშრომლების მიმართ დადებითი და ლოიალური დამოკიდებულება, ხოლო მეორე ტიპის ორგანიზაციებში მათ გამოავლინეს უარყოფითი და არალოიალური დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ. ეს განსაკუთრებით გასათვალისწინებელი ხდება სახელმწიფო ორგანიზაციების მიერ, რომლებშიც სჭარბობს მართვის ბიუროკრატიული სისტემა, იმისთვის, რომ დემოკრატიული გზით აიმაღლონ ეფექტიანობა.

საკვანძო სიტყვები: შრომითი კმაყოფილება, ორგანიზაციული კულტურა

შრომითი კმაყოფილება წარსულში და დღესაც ფართო კვლევაძიების საგანია. ამ მოვლენის მიმართ დიდი ინტერესის არსებობა განპირობებულია იმით, რომ იგი მჭიდრო კავშირში იმყოფება შრომის პროცესში ადამიანის მიერ განხორციელებულ ისეთ მნიშვნელოვან ქცევებთან და მათ თავისებურებებთან, როგორებიცაა სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა, შრომითი საქმიანობის ხარისხი და სხვ.

ორგანიზაციებში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მეცნიერები ცდილობენ იმის ახსნას, თუ რა არის მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების დონის განმსაზღვრელი. ორგანიზაციებში ყოველთვის დიდი ყურადღება ეთმობოდა მომუშავეთა შრომით კმაყოფილების სასურველი დონის მიღწევას, ვინაიდან მეცნიერული კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ყოველთვის აღინიშნება ძლიერი კავშირი მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის, რაც განაპირობებს ორგანიზაციებისთვის ამ მოვლენის დიდ აქტუალობას. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია ის, თუ რა ღირებულებები და განწყობები გააჩნიათ თანამშრომლებს, როგორია ორგანიზაციული კულტურა, მართვის სტილი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

ჩართულობა, რაც პირდაპირ ასახვას ჰპოვებს თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე. ამ მხრივ ორგანიზაციები შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან. გასაკუთრებით საინტერესოა ის, თუ რა თავისებურებებით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მართვის სხვადასხვა სტილის მქონე ორგანიზაციები და რომელთა ორგანიზაციული პოლიტიკა არის უფრო წარმატებული.

ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე ყურადღების მეტი გამახვილება, ვინაიდან ადამიანი, წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას, ანუ ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელ ფაქტორს. ის ორგანიზაციები, რომლებიც არ არიან ორიენტირებულნი ადამიანურ რესურსზე და მათთვის შრომის ღირსეული პირობების შექმნაზე შესაძლოა დადგნენ გადაულახავი პრობლემების წინაშე.

ორგანიზაცია არის კომპლექსური სოციალური სისტემა და წარმოადგენს ადამიანთა ისეთ ერთობას, რომელიც მოქმედებს კოლექტიური მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა ურთიერთობა დაბალანსებული იქნას, საჭიროა მათი საქმიანობის კოორდინაცია. ყველა ორგანიზაციას აქვს მართვის სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობებს ცალკეულ მომუშავეებს შორის, მათ ჯგუფებს შორის. იგი უსაზღვრავს მომუშავეებს შესაბამის როლებს, პასუხისმგებლობას და უფლებამოსილებას, რომ მათ ხარისხიანად შეასრულონ სხვადასხვა სამუშაოები.

ორგანიზაციული პროცესებისადმი მიდგომები სხვადასხვაგვარი შეიძლება არსებობდეს. ერთ-ერთია *ორიენტაცია ადამიანურ რესურსებზე*, რომელიც გულისხმობს მომუშავეთა პიროვნული ზრდისა და განვითარების გზით მათ მიერ კომპეტენციის მაღალი დონის მიღწევისთვის შესაძლებლობების შექმნას. ამ მიდგომის ფარგლებში ადამიანი ორგანიზაციის ძირითად რესურსს წარმოადგენს. ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია ადამიანურ რესურსებზე და მათ სწორ გამოყენებაზე, მუშაკების უნარების სრულყოფაზე, მათი პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდაზე და დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნაზე. ამდენად, მუშაკის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას. ეს მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციის მართვაში ყურადღების გადატანას კონტროლის განხორციელებიდან მუშაკთა აქტიურ მხარდაჭერაზე.

არსებობს ასევე *სიტუაციური მიდგომა*, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ მენეჯერი ორიენტირებული უნდა იყოს გადაწყვეტილებების მიღებასა და ამოცანების გადაჭრაზე. ამით ხელი ეწყობა ორგანიზაციაში წარმოშობილი პრობლემური სიტუაციების უკეთ გაანალიზებას, სწორი დასკვნების გაკეთებას, რომელთა საფუძველზეც შემდგომ მიიღება სწორი გადაწყვეტილებები. მოცემული კონცეფციის მიხედვით მენეჯმენტის მხრიდან უარი უნდა ითქვას იმაზე, რომ მათ მომუშავეები აიძულონ იქცეოდნენ სტანდარტულად. ამ მიდგომის გამოყენება ითხოვს კომპლექსური სამუშაოების წარმოებას და ორიენტაციას კვლევებზე.

რიგი ორგანიზაციებისა გამოირჩევა უპირატესად *შედეგზე ორიენტაციით*. ამ შემთხვევაში ყურადღების ცენტრშია ორგანიზაციის მწარმოებლურობა და მისი გამზომი ეკონომიკური პარამეტრები. აქ დიდ მნიშვნელობას იძენს ხარისხის მართვა. ხელმძღვანელობის

ყურადღება კონცენტრირდება დამკვეთი ორგანიზაციების კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევაზე, საკუთარი სამუშაოების მუდმივი სრულყოფისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე.

ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია აგრეთვე *სისტემური მიდგომა*, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციას როგორც ურთიერთმოქმედი ელემენტებისა და პროცესების კომპლექსს. მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლებზე ან ქვედანაყოფებზე შეიძლება მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ აგრეთვე მთლიანად ორგანიზაციისთვის. ამდენად, მენეჯერებს თავიანთ მმართველურ საქმიანობაში უხდებათ მუშაობა როგორც ინდივიდის და დეპარტამენტის დონის, ისე ორგანიზაციის დონის საკითხების გადაწყვეტაზე.

არსებობს *ორგანიზაციული ქცევის ხელშეწყობი* მიდგომაც, რომელიც პროგრესულობით გამოირჩევა. სწორედ ეს მოდელი განაპირობებს მსოფლიოს ეკონომიკურ სასწაულებს. ამ მიდგომის ფარგლებში ხორციელდება იმ ადამიანების მხარდაჭერა, რომლებიც მუშაობენ თავთავიანთ ვიწრო სფეროებში და თავად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. სტრატეგიული საკითხებით დაკავებულია მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობა [1], [2].

ზემოაღწერილი მიდგომები შედის უფრო დიდ და კომპლექსურ მოვლენაში - ორგანიზაციულ კულტურაში, რომელსაც, თავის მხრივ, ანიჭებენ სპეციფიკურ თავისებურებას.

ზოგადად ორგანიზაციული კულტურა განისაზღვრება, როგორც ბაზისურ დაშვებათა ერთობლიობა, რომელსაც აყალიბებს, აღმოაჩენს ან აწვითარებს ჯგუფი გარემოსადმი ადაპტაციასა და ინტერნალურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის პროცესში, სადაც ექსტერნალური ადაპტაცია და ინტერნალური ინტეგრაცია წარმოდგენილი არის საერთო და გაზიარებული ღირებულებების სისტემის სახით, რაც განსაზღვრავს რა არის მნიშვნელოვანი და რა არა. ისინი განსაზღვრავენ შემდგომ შესაბამის ატიტუდებსა და ქცევებს. ორგანიზაცია წერგავს თავის ღირებულებებსა და ნორმებს, როგორც იმის შედეგს, თუ როგორ პასუხობდა ორგანიზაცია გარემოდან მომდინარე მნიშვნელოვან ზეგავლენებს, როგორ უმკლავდებოდა იგი პრობლემებს წარსულში და როგორ უმკლავდება ახლა.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ კულტურას გააჩნია თავისი სტრატეგიული ორიენტირები და შეუძლებელია, რომ ორ სხვადასხვა ორგანიზაციას მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნდეთ. კულტურის მთავარი ცვლადები ხშირად აღიწერება, როგორც ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებები. მრავალი მკვლევარის თქმით კი, ღირებულებები საფუძვლად უდევს ინდივიდთა ქცევას.

ღირებულებები არის სასურველი ქცევებისა და მოვლენების ამსახველი რწმენები, რომლებიც ნათლად ასახავს ორგანიზაციული კულტურის არსს, ღრმად არის გამჭდარი ორგანიზაციის წევრებში და განსაზღვრავს მათ ქცევას. სწორედ ამიტომ ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. საჭიროა თითოეულმა ინდივიდმა თავიდანვე კარგად გაიაზროს და მიიღოს ის ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც იზიარებს კომპანია. წარმატებით გავლილი სოციალიზაციის ეს ეტაპი კი გაცილებით ამარტივებს კომუნიკაციას თანამშრომლებს შორის და მომუშავის ინტეგრაციას კოლექტივში [3], [4].

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციულ კულტურაზე შეუძლებელია არ შევხებით ორგანიზაციული კლიმატის საკითხს. როგორც განმარტავენ, ის არის ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც კულტურასთან შედარებით უფრო მეტი დინამიურობით გამოირჩევა. ორგანიზაციულ კლიმატის შესახებ წარმოდგენა შეიძლება შეგვექმნას კერძო საუბრებიდან გამომდინარე, სამუშაო რუტინაზე დაკვირვების შედეგად ან ორგანიზაციაში დაჯილდოების სისტემის გაცნობით. რუტინა არის ის სამუშაოები, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციაში ყოველდღიურად, ხოლო დაჯილდოებაში მჟღავნდება ორგანიზაციის მიერ რა სახის ქცევებია აღიარებული, მხარდაჭერილი და განსამტკიცებელი.

ორგანიზაციული კულტურა არის ის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. ორგანიზაციული კულტურა ადამიანის ანალოგიით შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი მახასიათებლებით, როგორცაა კონსერვანტიზმი, აგრესიულობა, ნოვატორობა და სხვ. სწორედ კულტურა განასხვავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან. როდესაც ორგანიზაციის კულტურის ღირებულებები ერთმნიშვნელოვნად არის ინტერპრეტირებული და გაგებული მომუშავეთა მიერ იგი წარმოგვიდგება ორგანიზაციაში საქმიანობის ინტეგრაციის, კონსოლიდაციის და კოორდინაციის მძლავრ ინსტრუმენტად. ორგანიზაციის კულტურა გარკვეული კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელია. იგი გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე კონტროლის სხვა მექანიზმები, რომელიც შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციაში. იმ შემთხვევაში, როცა მმართველს არ სურს რომ სოციალური კონტროლის სიტემას ეყრდნობოდეს და ფინანსურ, ბიუროკრატიულ კონტროლს ახორციელებს ორგანიზაციაში, მომუშავეთაგან იგი აღიქმება, როგორც მაიძულებელი და შემზღუდველი. კულტურის მხრიდან კონტროლის განხორციელების პირობებში კი მომუშავეებს აქვთ იმის განცდა, რომ ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას. კულტურა ორგანიზაციის ძირითადი ნორმების ერთობლიობაა, ამიტომაც ხშირად მას ნორმატიულ კანონსაც უწოდებენ. კულტურა სოციალურად შექმნილი სტანდარტებია, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. კულტურის ნორმათა სისტემაში ზოგი არის არსებითი და მნიშვნელოვანი, ზოგი კი არაარსებითი და უმნიშვნელო. ზოგ ორგანიზაციაში არ არის მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ზოგ ორგანიზაციებში კი პირიქით, ასეთ ქმედებებს ახალისებენ. მაშასადამე, ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციას ახასიათებს შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რომელიც თავის მხრივ ამართლებს ან არ ამართლებს მომუშავეს ქცევას.

ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ერთი ან ორი ადამიანის სურვილით. მასზე დიდი გავლენა აქვთ ორგანიზაციის დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დანერგილი შეხედულებები, ორგანიზაციის კულტურაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია ასევე ადმინისტრაციას, იმას, თუ როგორ იქცევინა ისინი, რას ამბობენ, რამდენად შეუძლიათ რისკზე წასვლა. ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე კადრების შერჩევის პროცედურას. სასურველია, რომ ახალ თანამშრომლად მიღებული იქნეს ისეთი თვისებების და უნარების მქონე პერსონალი, რომელიც კარგად მოერგება ორგანიზაციის კულტურულ ტრადიციებს. ყველა ორგანიზაციამ, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, პირველ რიგში უნდა დაიწყოს საქმიანობის ბაზისური პრინციპების მოძიება, დანერგვა და განვითარება. რაც უფრო უკეთ

იქნება მოძიებული ეს პრინციპები და დანერგილი, მით უფრო ძლიერი და განვითარებული იქნება ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს ორგანიზაციის პერსონალი ხელმძღვანელობისგან დირექტივებს, მუშაობის დეტალურ ინსტრუქციებს და სქემებს. ამასთან ერთად, ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციის პრესტიჟის და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას [5]. ძლიერი და განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს აგრეთვე მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას და ორგანიზაციის უკეთესი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევას.

ადამიანის მიერ შრომის პროცესში განხორციელებული ისეთი ქცევები, როგორცაა სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა, შრომითი საქმიანობის ხარისხი და სხვ. სწორედ ესენი ახდენენ ნეგატიურ ზეგავლენას ორგანიზაციის ეფექტიანობის საბოლოო მაჩვენებლებზე და, ამდენად, პირველ რიგში მოითხოვენ ყურადღების გამახვილებას ხელმძღვანელობის მხრიდან.

ყოველდღიური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ადამიანი არის შემფასებელი არსება. იგი საკუთარი პოზიციიდან გამომდინარე განიხილავს და აფასებს მოვლენებს, ან მოიწონებს ან არ მოიწონებს მათ. ადამიანთა უმრავლესობას ჩამოყალიბებული აქვს მკაფიო შეხედულებები გარშემომყოფი იმ ადამიანების მიმართ, ვისთანაც აქვთ კავშირი, ასევე იმ საქმის მიმართ, რომელშიც არიან ჩართულები.

შრომითი კმაყოფილება არსებითად წარმოადგენს დასაქმებულის პოზიტიურ დამოკიდებულებას მისი სამუშაოს შინაარსისა და სამუშაო გარემოს მიმართ. შრომითი კმაყოფილება არის ერთ-ერთი გამორჩეული მნიშვნელობის მქონე შესწავლის საგანი ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში. წლების მანძილზე შრომითი კმაყოფილების შესასწავლად ჩატარებული კვლევების მნიშვნელოვანი ნაწილი ეძღვნებოდა იმის გარკვევას, თუ რა იყო თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების დონის განმსაზღვრელი ფაქტორი. ძირითადად იკვეთება ის, რომ შრომითი კმაყოფილება აღმოცენდება თანამშრომლის მიერ მიმდინარე (რეალური) და სასურველი (მისი მოლოდინის საპასუხო) სამუშაო პირობების ერთმანეთთან შედარების საფუძველზე. შრომითი კმაყოფილების ამხსნელი უახლესი მიდგომა გულისხმობს იმას, რომ შრომითი კმაყოფილება განწყობისეულ მოვლენას წარმოადგენს. ძირითადი წინაპირობა შრომითი კმაყოფილებისადმი განწყობისეული მიდგომის არის ის, რომ მომუშავე ყოველთვის აფასებს როგორც კონკრეტულ შრომით საქმიანობას, ისე სამუშაო გარემოს და იქმნის გარკვეულ წარმოდგენას (დადებითს თუ უარყოფითს), ანუ განწყობას ამ ყოველივეს მიმართ და მისით ხელმძღვანელობს შემდგომ მოქმედებებში. ამან შეიძლება განაპირობოს ან შრომის ხარისხის ამაღლება (დადებითი შრომითი განწყობის შემთხვევაში) ან, პირიქით, სამუშაოს გაცდენები, დენადობა და სხვ. (უარყოფითი შრომითი განწყობის შემთხვევაში).

მრავალმა კვლევამ აჩვენა, რომ შრომითი კმაყოფილება მაღალ დადებით კორელაციაშია ისეთ მოვლენებთან, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის მაღალ ეფექტიანობას, მის ზრდას და განვითარებას. ამდენად, შრომითი კმაყოფილება შეუცდომლად შეიძლება ჩაითვალოს ძალიან ინფორმატიულ მოვლენად. სასურველი დონის მიღწევა შრომით კმაყოფილებაში სრულიად შესაძლებელია რომ გადაიქცეს ორგანიზაციის გაძლიერების და განვითარების საიმედო ბერკეტად [6].

შრომითი კმაყოფილება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, ვინაიდან იგი ძლიერ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. თავად შრომით კმაყოფილებასაც მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს, რომელთა შორის პირველ რიგში აღსანიშნავია შრომითი მოტივაცია, რომლის ამაღლებაც შრომითი კმაყოფილების გამომწვევ ყველაზე ძლიერ ფაქტორს წარმოადგენს. იგი ყველაზე უკეთ მიიღწევა ეკონომიკური მექანიზმების გამოყენებით. მაგრამ მუდმივად მომუშავეთა ასეთი მოტივირება ხშირად აღემატება ორგანიზაციის ფინანსურ შესაძლებლობებს და დღის წესრიგში დგება ალტერნატიული მექანიზმების ამოქმედების აუცილებლობა, რომელთა შორის აღსანიშნავია ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის მართვის სტილი. ეს ყოველივე კიდევ უფრო აქტუალურად გამოიყურება იმ ქართული ორგანიზაციული გარემოს გაუმჯობესების ამოცანებისთვის, რომელში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების უმრავლესობაც განიცდის სერიოზულ ფინანსურ სიძნელეებს.

ამ მიზნით ჩვენს მიერ ჩატარდა შრომითი კმაყოფილების კვლევა ქალაქ თბილისის სხვადასხვა ორგანიზაციებში. კვლევაში გამოყენებული იყო Kim Cameron-ისა და Robert Quinn-ის „ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი“ (OCAI), მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევ კითხვარი (სრული ვერსია), თანამშრომელთა მიმართ ხელმძღვანელების დამოკიდებულების კითხვარი, შრომაში ჩართულობის კითხვარი. კვლევა სწარმოებდა საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში თანაბრად. საჯარო ორგანიზაციებიდან შეირჩა ის ორგანიზაციები, რომლებშიც აღინიშნება უპირატესად მართვის ბიუროკრატიული სისტემა, ხოლო კერძო ორგანიზაციებიდან შეირჩა ის კომპანიები, რომლებშიც აღინიშნება უპირატესად მართვის დემოკრატიული სისტემა. საერთო ჯამში კვლევა ჩატარდა 360 ცდისპირზე, აქედან 200-მა მომუშავემ მონაწილეობა მიიღო პირველი სამი მეთოდის გამოყენებით წარმოებულ გამოკითხვაში, ხოლო 160 მენეჯერი იქნა გამოკითხული მეოთხე მეთოდით. რესპონდენტთა ნაწილს კითხვარები დაეგზავნათ ელექტრონული ფოსტით, ხოლო დანარჩენს ჩაუტარდათ პირადი გამოკითხვა.

Kim Cameron-ისა და Robert Quinn-ის „ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ინსტრუმენტი“ (OCAI) იძლევა ორგანიზაციული კულტურის 4 ტიპის დადგენის შესაძლებლობას: კლანურის, ედპოკრატიულის, საბაზროს და იერერქიულის.

კლანური კულტურა იმართება ლოიალობისა და ტრადიციების საფუძველზე. ერთგულება არის მაღალი. აქცენტი კეთდება ადამიანური რესურსების განვითარებაზე და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს გუნდობასა და მორალს.

ედპოკრატიულ კულტურას ახასიათებს მოქნილობა და არაფორმალური მართვის ფორმა. იგი დინამიურია და კრეატიული. მომუშავეები ადვილად მიდიან რისკებზე, ლიდერები ითვლებიან ინოვატორებად. ორგანიზაცია აქცენტს აკეთებს გაზრდა-განვითარებაზე და ახალი რესურსების მოპოვებაზე. წარმატება ნიშნავს მიიღო ახალი, უნიკალური პროდუქტი ან მომსახურება. ორგანიზაცია ხელს უწყობს ინდივიდუალურ ინიციატივას და თავისუფალ მოქმედებას.

საბაზრო კულტურაში ორგანიზაცია ორიენტირებულია შედეგებზე და ძირითადი აქცენტი კეთდება სამუშაოს შესრულებაზე. ადამიანები არიან კონკურენტუნარიანები და მიზანზე ორიენტირებულები. ლიდერები არიან ძლიერი და მკაცრი წინამძღოლები. ხაზგასმა კეთდება გამარჯვებაზე. რეპუტაცია და წარმატება წარმოადგენს საერთო ინტერესების

სფეროს. წარმატება განისაზღვრება საბაზრო ტერმინებში, მნიშვნელოვანია კონკურენტული ფასები და ბაზარზე ლიდერობა.

იერარქიულ კულტურას ახასიათებს ძალიან ფორმალური და სტრუქტურირებული სამუშაო გარემო. არსებული პროცედურები არეგულირებენ თანამშრომელთა საქმიანობას. ლიდერები ამყობენ იმით, რომ არიან კარგი კოორდინატორები და ორგანიზატორები. ორგანიზაციას მართავს ფორმალური წესები და პოლიტიკა. ყურადღების კონცენტრაცია კეთდება სტაბილურობაზე. წარმატება განისაზღვრება ოპერაციების შეუფერხებლობის საფუძველზე [7].

შრომითი კმაყოფილების საკვლევად გამოყენებული მინესოტას შრომითი კმაყოფილების კითხვარი MSQ (სრული ვერსია) შედგება 100 კითხვისაგან, რომლებიც ჯგუფდება შემდეგ 20 ფაქტორად: შესაძლებლობების გამოყენება, მიღწევები, საქმიანობა, დაწინაურება, ავტორიტეტი, კომპანიის პოლიტიკა და პრაქტიკა, კომპენსაცია, თანამშრომლები, შემოქმედება, დამოუკიდებლობა, მორალური ფასეულობები, აღიარება, პასუხისმგებლობა, უსაფრთხოება, სამუშაო პირობები, სოციალური სტატუსი, ზედამხედველობა-ადამიანური ურთიერთობები, ზედამხედველობა-ტექნიკური, მრავალფეროვნება, სოციალური მომსახურება. თითოეულ კითხვას პასუხი გაეცემა ხუთსაფეხურიან სკალაზე ძალიან უკმაყოფილოდან ძალიან კმაყოფილამდე დიაპაზონში [8].

თანამშრომლების მიმართ მენეჯერთა დამოკიდებულების შემსწავლელი კითხვარი იკვლევს იმას თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ მენეჯერებს თავიანთი დაქვემდებარებულების მიმართ. იგი შედგება 15 მარტივი შეკითხვისგან და ადგენს თანამშრომლების მიმართ ხელმძღვანელის ლოიალურობის ხარისხს.

სამუშაოში ჩართულობის კითხვარი შედგება 2 კონკრეტული შეკითხვისაგან: 1) ხართ თუ არა ჩართული მიზნების დასახვის პროცესში? და 2) ხართ თუ არა ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? გასაცემი პასუხებია: დიახ და არა.

ორგანიზაციული კულტურის OCAI-ს გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო საჯარო ორგანიზაციების 100-მა და კერძო ორგანიზაციების 100-მა თანამშრომელმა. სწორედ მათგან მიღებული შედეგების საფუძველზე შეგვიძლია დავადგინოთ ის, თუ რა ტენდენციები სჭარბობს ამ განსხვავებული კატეგორიის ორგანიზაციებში. კითხვარის პასუხების (ქულების) დათვლის ტექნოლოგიის ერთობ გართულებული და, ამასთანავე, პირობითი თავისებურების გამო, შემოვიფარგლებით მხოლოდ იმ ზოგადი ტენდენციების ჩვენებით, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეგვიწყონ ორგანიზაციული პრაქტიკისთვის რამდენადმე საგულისხმო დასკვნების გაკეთებაში.

ეს ზოგადი ტენდენციები შემდეგში მდგომარეობს: საჯარო ორგანიზაციებში, რომლებშიც დიდად არის გავრცელებული მართვის ბიუროკრატიული სტილი, დომინანტურ ორგანიზაციულ კულტურას წარმოადგენს იერარქიული კულტურა. ამ კატეგორიის ორგანიზაციებში გავრცელების მაჩვენებლის მიხედვით რიგით მეორე ორგანიზაციული კულტურის ტიპს წარმოადგენს საბაზრო კულტურა. რაც შეეხება კერძო კომპანიებს, რომლებშიც გავრცელებულია უპირატესად მართვის დემოკრატიული სისტემა, დომინანტურ ორგანიზაციულ კულტურას წარმოადგენს საბაზრო კულტურა, ხოლო გავრცელების მაჩვენებლის მიხედვით რიგით მეორე ორგანიზაციული კულტურის ტიპს წარმოადგენს კლანური (გუნდური) კულტურა.

ერთი შეხედვით წინააღმდეგობრივი სურათი საჯარო ორგანიზაციების შემთხვევაში შეიძლება აიხსნას იმით, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში მიმდინარე დინამიური და მომხმარებელზე ორიენტირებული პროცესების გამო ისინი სულ უფრო მეტად უწევენ ანგარიშს ბაზრის მოთხოვნებს და მათი იერარქიული კულტურის გვერდით სულ უფრო ძლიერად იკიდებს ფეხს ორგანიზაციის საბაზრო კულტურა. რაც შეეხება იმ კერძო ორგანიზაციებს, რომლებშიც უპირატესად გამოიყენება მართვის დემოკრატიული სისტემა, განვითარებას აწარმოებენ სრულიად ადეკვატური მიმართულებით. კერძოდ, მათთვის დამახასიათებელი საბაზრო კულტურის გვერდით სულ უფრო მძლავრად იკიდებს ფეხს კლანური (გუნდური) კულტურა, რაც ძალთა კონსოლიდირების შედეგად მათ ეხმარება დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევაში.

შრომითი კმაყოფილების კვლევამ მინესოტას კითხვარით (MSQ) გვიჩვენა მკაფიო განსხვავება (საკმაოდ მაღალი სტატისტიკური სანდოობით) 20-ვე ფაქტორის საშუალო სიდიდეებს შორის (იხ. ცხრილი ქვემოთ), რაც აშკარად მეტყველებს იმის სასარგებლოდ, რომ კერძო ორგანიზაციები თვითნაირი მართვის დემოკრატიული მექანიზმებით უფრო უკეთესად ახერხებენ მომუშავეთათვის კომფორტული გარემოს შექმნას, რაც იწვევს მათი შრომითი კმაყოფილების გაზრდას. ეს კი შემდგომ, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას. ამგვარი მიდგომა გამოწვეულია იმით, რომ მაღალეფექტიანი ფუნქციონირება სასიცოცხლო მნიშვნელობის მქონეა კერძო ორგანიზაციებისთვის და საამისოდ მათ ამოქმედებული აქვთ ყველა შესაძლო ბერკეტი. რაც შეეხება საჯარო ორგანიზაციებს, მათ ბევრი აქვთ გადასაღები კერძო ორგანიზაციებისგან, რათა შესაძლებლობის ფარგლებში კიდევ უფრო აამაღლონ თავიანთი ეფექტიანობა.

შრომითი კმაყოფილების 20 ფაქტორის საშუალოთა შორის სხვაობები საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში სტიუდენტის t - კრიტერიუმის მიხედვით

ფაქტორები	t-კრიტერიუმი	p<
სოციალური მომსახურება	15.793	0.000
კრეატიულობა	18.124	0.000
მორალური ფასეულობები	18.432	0.000
დამოუკიდებლობა	12.876	0.000
მრავალფეროვნება	8.141	0.000
ავტორიტეტი	8.492	0.000
შესაძლებლობების გამოყენება	16.140	0.000
სოცილური სტატუსი	31.534	0.000
კომპანიის პოლიტიკა და პრაქტიკა	10.487	0.000
ზედამხედველობა-ადამიანური ურთიერთობები	11.307	0.000
უსაფრთხოება	4.971	0.000
კომპენსაცია	3.239	0.001
სამუშაო პირობები	10.090	0.000
დაწინაურება	10.006	0.000
ზედამხედველობა-ტექნიკური	13.171	0.000
თანამშრომლები	14.454	0.000
პასუხისმგებლობა	10.387	0.000
ალიარება	18.343	0.000
მიღწევები	28.091	0.000
საქმიანობა	25.725	0.000

თანამშრომელთა მიმართ მენეჯერების დამოკიდებულების კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 80-მა მენეჯერმა კერძო ორგანიზაციებიდან და 80-მა მენეჯერმა საჯარო ორგანიზაციებიდან. შედეგებიდან გამოიკვეთა მკაფიო ტენდენცია: მენეჯერების დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი გაცილებით უფრო უკეთესია კერძო ორგანიზაციებში, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციებში. თანამშრომელთა მიმართ მენეჯერთა დადებითი დამოკიდებულების გამომხატველ პასუხთა რაოდენობა კერძო ორგანიზაციებში 48%-ით აღემატება საჯარო ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მიმართ მენეჯერთა დადებითი დამოკიდებულების გამომხატველ პასუხთა რაოდენობას. საჯარო ორგანიზაციებში მენეჯერები თავიანთი დაქვემდებარებულების მიმართ არიან კრიტიკულად განწყობილები, არაადეკვატურად მომთხოვნები, თავს გაცილებით კომპეტენტურად თვლიან მათთან შედარებით, გამოირჩევიან როგორც თანამშრომლების, ისე სამუშაოების სრული გაკონტროლების სურვილით. ასეთი ტენდენციების გამო იზღუდება მომუშავეთა თავისუფლების ხარისხი და შემოქმედებითი პოტენციალი, რომელსაც შეეძლო ღირებული შედეგების მოტანა მთლიანად ორგანიზაციისთვის.

რაც შეეხება თანამშრომელთა მონაწილეობას მიზნების დასახვაში და გადაწყვეტილების მიღებაში, აქ ვითარება შემდეგნაირია:

მიზნების დასახვაში მონაწილეობაზე დადებითი პასუხი გასცა კერძო ორგანიზაციების 100-დან 59-მა თანამშრომელმა, ხოლო საჯარო ორგანიზაციების - 100-დან 28 თანამშრომელმა. გადაწყვეტილებაში მონაწილეობის მიღების შესახებ კითხვაზე (შრომაში ჩართულობა) კერძო ორგანიზაციების 100 თანამშრომლიდან დადებითი პასუხი გასცა 68 თანამშრომელმა, ხოლო საჯარო ორგანიზაციების 100 თანამშრომლიდან იგივე კითხვაზე დადებითი პასუხი გასცა 30-მა თანამშრომელმა. ამრიგად, სამუშაოში თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა გაცილებით უფრო უზრუნველყოფილია კერძო ორგანიზაციებში ვიდრე საჯარო ორგანიზაციებში. საბოლოო ჯამში, ეს აშკარა ასახვას პოულობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის უკეთეს მაჩვენებლებში.

როგორც კვლევის შედეგების გაანალიზების საფუძველზე ირკვევა, საჯარო და კერძო ორგანიზაციების შედარება შრომითი კმაყოფილების და მისი განმაპირობებელი ფაქტორების მონაცემთა მიხედვით ნათლად ადასტურებს შრომითი კმაყოფილების უფრო მაღალ დონის არსებობას თბილისის კერძო ორგანიზაციებში საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით. ასევე დასტურდება შრომითი კმაყოფილების განმაპირობებელი ფაქტორების უფრო მაღალი მაჩვენებლები კერძო ორგანიზაციებში საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით. ეს ფაქტორებია: ორგანიზაციული კულტურა, მენეჯერების დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ და შრომაში ჩართულობა (თანამშრომლების მონაწილეობა მიზნების დასახვაში და გადაწყვეტილების მიღებაში). კერძო ორგანიზაციებში გაცილებით ხელსაყრელი და კომფორტული პირობებია შექმნილი მომუშავე პერსონალისათვის. კერძო ორგანიზაციებში ნათლად გამოიკვეთა ხელშეწყობა თანამშრომელთა მოქმედების თავისუფლებისთვის და ხელმძღვანელების ორიენტაცია ადამიანურ რესურსებზე, რაც მაგალითის მიმცემი შეიძლება გახდეს საჯარო ორგანიზაციებისთვის, რომლებშიც თანამშრომლები იმართებიან მკაცრი ფორმალური წესებით და ხისტი ორგანიზაციული პოლიტიკით. აქ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება მხოლოდ მართვის ზედა რგოლში.

საჯარო ორგანიზაციებისთვის სამაგალითო უნდა იყოს კერძო ორგანიზაცია, სადაც მართალია დომინირებს საბაზრო კულტურა, მაგრამ ასევე დომინანტურ ადგილს იკავებს

კლანური (გუნდური) კულტურა, რომელშიც შექმნილია კომფორტული სამუშაო გარემო. აქ ადამიანები ერთმანეთს ღიად უზიარებენ ინფორმაციას, ისინი თითქოს ემსგავსებიან ერთ დიდ ოჯახს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები აღიქმებიან მზრუნველ მშობლებად. ორგანიზაცია იმართება ლოიალობისა და ტრადიციების მიმართ პატივისცემის გარემოში. აქცენტი კეთდება ადამიანური რესურსების განვითარებაზე და დიდ მნიშვნელობა ენიჭება ეთიკას. წარმატება განისაზღვრება ადამიანობაზე კონცენტრაციით და მომხმარებელში პოზიტიური განწყობების აღძვრის სტიმულირებით. ასეთ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელები ცდილობენ რომ თანამშრომლები ჩართონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე გადანაწილებულია მთელს ორგანიზაციულ იერარქიაზე. ხელმძღვანელთა ნდობა დაქვემდებარებულის მიმართ და პირიქით არის ძალიან მაღალი. ადამიანები ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიურად უფრო ახლოს არიან ერთმანეთთან და შეთანხმებულად მუშაობენ ყველა საფეხურზე. აღინიშნება მაღალი დონის გუნდურობა, კომუნუკაცია და გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობა [9].

როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, შრომითი კმაყოფილების და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლების მიხედვით ლიდერობენ კერძო ორგანიზაციები, რომლებშიც საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით გაცილებით უფრო მკაფიოდ არის გამოვლენილი და დამკვიდრებული კლანური (გუნდური) ორგანიზაციული კულტურა. მართვის ასეთი მოდელი დამახასიათებელია შორეული აღმოსავლეთის განვითარებული ქვეყნებისთვის, რომელთა უსწრაფესი განვითარება შეფასებული იქნა როგორც სასწაული. ეს გარემოება საგულისხმო და სამაგალითო უნდა გახდეს ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ბევრწილად განსაზღვრავენ საზოგადოებისა და მთლიანად ქვეყნის განვითარების ტემპებს.

ლიტერატურა

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. ორგანიზაციის თეორია. უნივერსალი, თბილისი, 2009.
1. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. South-Western Cengage Learning, 2013.
2. ჩარკვიანი დ. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва, 1999.
4. Шейн Эдгар Х. Организационная культура и Лидерство. Питер, 2002.
5. The Oxford Handbook of Organizational Psychology. Ed. by Steve W.J. Kozlowski. Oxford University press, 2012.
6. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing organizational Culture. San Francisco, 2011.
7. Шкалы трудовых аттитюдов. PDF. from moodle.herren.spb.ru
8. ჰოფსტედე გირტ, ჰოფსტედე გერტ იან. კულტურები და ორგანიზაციები. თბილისი, 2011.

Article received: 2014-12-28