

ეთიკის როლი ორგანიზაციის ეფექტიანობაში

რუსუდან ციციშვილი, პროფესორი

რეზიუმე

The Role of Ethics in Organizational Effectiveness

Rusudan Tsitskishvili,

Summary

თანამედროვე ორგანიზაციას კონკურენტული უპირატესობისათვის სჭირდება კვალიფიცირებული და მოტივირებული მუშაკი. მუშაკის მოტივაციის ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი არის მისი ეთიკური ფასეულობები. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს ზრუნვა საკუთარი მუშაკების ეთიკური ფასეულობების შესახებ. ხელმძღვანელობამ უნდა მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციული ეფექტიანობისათვის საჭირო ეთიკური ფასეულობები და დაამკვიდროს ისინი მთლიანად ორგანიზაციასა და თითოეულ მუშაკში ცალ-ცალკე. ამ პროცესში განსაკუთრებული როლი ენიჭება ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს. სწორედ ის უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეთიკური ფასეულობების განმტკიცებას მუშაკების მოზიდვის, შერჩევის, ორიენტაციის, ტრენინგისა და სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

ეთიკური ფასეულობების დასამკვიდრებლად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უნდა ქონდეს რეალისტური წარმოდგენები მუშაკის პიროვნული ეთიკური ორიენტაციების შესახებ. ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევაში მუშაკებს მიეწოდებოდა სხვადასხვა ტიპის ეთიკური ფასეულობები, რომელთაც ისინი აფასებდნენ მნიშვნელოვნების მიხედვით. ყველაზე მნიშვნელოვნად დასახელებული იყო სამართლიანობის ეთიკური ფასეულობები, განსაკუთრებით უმცროს ასაკობრივ ჯგუფში. ეს ცალსახად უმახვილებს ყურადღებას ორგანიზაციების ხელმძღვანელობას სამართლიანობაზე, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის ერთ-ერთ ფაქტორზე.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული ეფექტიანობა, მუშაკი, მოტივაცია, ეთიკური ფასეულობები, ადამიანური რესურსების მართვა, სამართლიანობა.

Nowadays organizations require high qualified and motivated employees for competitive advantage. Employees' ethical values are among motivational determinants. Top management has to take care about employees' ethics, because it is vital for organizational effectiveness. It is necessary to formulate adequate ethical values and implement them. The human resource manager is involved in this process. He/she assists top managers in implementation of ethical values through selection, performance appraisal, rewards, training and different kinds of decision making process.

Managers need to know about employees' personal ethical values. My research investigated ethical values of different kinds of employees. They were evaluating presented values. As results show, the most important ethical values are fairness values, especially for young employees. That is one of the most important determinant of organizational effectiveness is fairness ethical values.

Keywords: organizational effectiveness, employee, motivation, ethical values, human resource management, fairness.

* * * * *

ბიზნეს სამყარო უფრო და უფრო რთული და დინამიური ხდება. გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, პროფესიული ცოდნის სიმდიდრე და ხელმისაწვდომობა თანამედროვე ორგანიზაციას მაღალმოთხოვნებს უყენებს. კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ორგანიზაციას სჭირდება მაღალი კომპეტენციებისა და ძლიერი მოტივაციის მქონე მუშაკები, რომელთაც გააზიარებული ექნებათ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები და ფასეულობები. ამ ფასეულობების დიდი წილი ეკუთვნის ეთიკურ ფასეულობებს: მუშაკის წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ რა არის სწორი და რა — არასწორი. თანამშრომლის ქცევის განმსაზღვრელია აგრეთვე ორგანიზაციის ეთიკური ფასეულობები და ის ეთიკური პრინციპები, რომელთაც ავლენს ხელმძღვანელობა მის მიმართ.

გასული საუკუნის დასაწყისში კლასიკური ორგანიზაციული თეორიის ავტორებმა ყურადღება გაამახვილეს იმაზე, რომ პოზიცია, რომელზეც მუშაობს მუშაკი, უნდა იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანებითა და მოვალეობებით.

დღეს უკვე აღარავის შეაქვს ეჭვი ამაში და სრულიად ნათელია, რომ ორგანიზაციაში თითოეულ ამოცანაზე უნდა იყოს კონკრეტული პასუხისმგებელი პირი. ამდენად, მუშაკის ქცევა განისაზღვრება მის მიერ დაკავებული პოზიციის აღწერილობაში წარმოდგენილი კონკრეტული რეგულაციებით. მაგრამ რაოდენ ზუსტი და ზედმიწევნითი არ უნდა იყოს ეს რეგულაციები, ისინი ვერ მოიცავენ სრულად თანამედროვე მუშაკის ყველა აქტივობას — ტვილორის ეპოქა დიდი ხანია დასრულდა და დღეს მუშაკის ქცევის ზედმიწევნითი, ამომწურავი განერა პოზიციების უმეტესობისათვის პრაქტიკულად შეუძლებელია. თანამედროვე სამუშაო უფრო და უფრო მეტად მოითხოვს მუშაკისაგან დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას — ფაქტორების მრავალფეროვნება, ბიზნეს პროცესების დაჩქარებული და ნაკლებ პროგნოზირებადი ხასიათი მუშაკს აქცევს უფრო ავტონომიურ ერთეულად. შესაბამისად, ორგანიზაციები აძლევენ მეტ უფლებამოსილებას თავის მუშაკებს და მათი წარმატების გარანტიად განიხილავენ პროფესიონალიზმსა და მოტივაციას. მუშაკის მოტივაციას ტრადიციულად უკავშირებენ ორგანიზაციაში არსებული ჯილდოების სისტემას, იქნება ეს ფინანსური კომპენაცია, კარიერული ზრდის შესაძლებლობა თუ სხვა. ამ ჯილდოების სისტემის უდავო მნიშვნელოვნების გვერდზე მოტივაციურ ფაქტორად უფრო და უფრო იკვეთება ორგანიზაციისა და მუშაკის ეთიკური ორიენტაციები. ძნელია და ზოგჯერ შეუძლებელიც გააკეთო ის, რაც ეწინააღმდეგება შენს მრწამსს მართებულისა და არამართებულის შესახებ. ამავდროულად თავისთავად ხდება იმ ეთიკური პრინციპების გათვალისწინება, რომელიც აქვს ხელმძღვანელობას თავის მუშაკებთან ურთიერთობისას. ამდენად, წარმოადგენს რა ეთიკა თანამედროვე მუშაკის ქცევის ერთ-ერთ ძირითად დეტერმინანტს, ის არსებითი ფაქტორია ორგანიზაციული ეფექტიანობისათვის და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა ჯეროვანი ყურადღება დაუთმოს მას. მუშაკის და ორგანიზაციის ერთიანი ეთიკური ხედვა ორგანიზაციის ეფექტიანობის წინაპირობაა.

ორგანიზაციების ეთიკის უპირველესი განმსაზღვრელნი არიან ხელმძღვანელები, იქნება ეს საჯარო თუ კერძო სექტორი. თუმცა კერძო სექტორის შემთხვევაში ხელმძღვანელების როლი ცალსახად უფრო დიდია. მათი ხედვა, ფასეულობები, სტანდარტები და წარმოდგენები განსაზღვრავენ შერჩეული პერსონალის არა მხოლოდ პროფესიონალურ კვალიფიკაციას, არამედ პიროვნულ მახასიათებლებსაც, მათ შორის ინდივიდუალურ ეთიკურ ფასეულობებს. ამავდროულად თითოეულ მუშაკს მოაქვს თავისი ხედვა ორგანიზაციაში და შეაქვს თავისი ფერები ორგანიზაციული ეთიკის საერთო სურათში. მუშაკი არა მხოლოდ ითვისებს ორგანიზაციაში არსებულ ეთიკურ სტანდარტებს, არამედ აგრეთვე გარკვეულწილად

შეაქვს საკუთარი წვლილი მასში. ადამიანის ეთიკური ფასეულობები ვითარდება მთელი ცხოვრების განმავლობაში და ამაზე გავლენას ახდენს ოჯახი, სკოლა, ახლობლები, მეგობრები, მასობრივი კომუნიკაცია, ავტორიტეტული ადამიანები, სოციალური ფართო კონტექსტი. სპეციფიური ფაქტორი არის ე.წ. პროფესიული ეთიკა, რომელსაც აწვითარებენ და იზიარებენ გარკვეული პროფესიის ადამიანების ჯგუფები.

ორგანიზაციის ახალმისულ მუშაკს ორიენტაციის პროცესში რიგ საკითხებთან ერთად აცნობენ ეთიკის წესებსაც. დღესდღეობით მრავალ ორგანიზაციას აქვს ჩამოყალიბებული ეთიკის კოდი, რომელიც წარმოადგენს ფორმალურ წესებსა და სტანდარტებს, დაფუძნებულს ეთიკურ ფასეულობებზე. ეთიკის კოდი უნდა იყოს მარტივი და გასაგები და უნდა მოიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ბაზისური აკრძალვები და მიუღებელი ქცევები, შეზღუდვები, მუშაკის შრომის შედეგებისა და სათანადო ჯილდოების ურთიერთკავშირი, ხელმძღვანელობის და მუშაკის ვალდებულებები და უფლებები, დადგენილი რეგულაციების დარღვევისათვის ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმები. ეთიკის კოდის საფუძვლად მდებარე ფასეულობების ძირითად კატეგორიებს შეადგენენ უტილიტარული, მორალური უფლებებისა და სამართლიანობის ფასეულობები. პირველი კატეგორიის ფასეულობები უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ სიკეთეს ადამიანთა მაქსიმალური რაოდენობისათვის. აქ გადანაცვლებებისა და ქცევის კრიტერიუმი არის ის, თუ რა იქნება კარგი უმეტესობისათვის. მორალური უფლებების ფასეულობები უზრუნველყოფენ ისეთი ბაზისური უფლებების დაცვას, როგორიცაა პრივატულობა, თავისუფლება, უსაფრთხოება. სამართლიანობის ფასეულობები უზრუნველყოფენ მიუკერძოებელ, სამართლიან პროცედურებსა და ჯილდოების განაწილებას. ეთიკური ფასეულობების ეს სამი ბაზისური ფორმა უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, გაცნობიერებული და დამკვიდრებული მენეჯმენტის მიერ. ორგანიზაციის ეთიკა უნდა ორგანულად ერწყმოდეს მის სტრატეგიასა და პოლიტიკას და უშუალოდ უკავშირდებოდეს სტრატეგიულ მიზნებს. ამ პროცესში ხელმძღვანელობასთან ერთად აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღოს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერმა. დასავლურ ორგანიზაციებში არსებობს ეთიკის ოფიცერის პოზიცია, რომელზე მყოფი თანამშრომლის უშუალო და ძირითადი საზრუნავი არის ორგანიზაციაში არაეთიკური საქციელის გამოვლენა და სათანადო რეაგირება. ორგანიზაციებში არსებობს ე.წ. ეთიკის კომიტეტებიც, რომელთა საქმიანობაც გულისხმობს ეთიკასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ტიპის პრობლემური საკითხების განხილვასა და სათანადო გადანაცვლებების მიღებას.

ეთიკის დამკვიდრებას ორგანიზაციისა თუ ქვედანაყოფის მენეჯერი უზრუნველყოფს უპირველეს ყოვლისა პირადი მაგალითითა და ცხადი კომუნიკაციით. ხელმძღვანელი ვერ მოთხოვს

მუშაკისაგან იმ ეთიკური სტანდარტების დაცვას, რომელთაც თავად არ ითვალისწინებს ან არ არის დარწმუნებული იმაში, რომ მუშაკი ინფორმირებულია ორგანიზაციაში არსებული სათანადო რეგულაციების შესახებ. ცალკეული მუშაკის ეთიკაზე ზრუნვა იწყება კანდიდატის ორგანიზაციასთან შეხების პირველივე ეტაპზე. რეკრუტირების მასალებში უკვე ხაზგასმული უნდა იყოს ეთიკა. წინასწარი გაფილტვრისას კი დაესვას შეკითხვები კანდიდატს ეთიკურ საკითხებთან დაკავშირებით. ამ საკითხთან დაკავშირებით გულწრფელობის ტესტები და დოკუმენტაციის გადამოწმება ასევე მნიშვნელოვანია. მეორეს მხრივ კანდიდატი სელექციის ეტაპზევე უნდა ხედავდეს ორგანიზაციის მხრიდან ეთიკურ მოპყრობას. დასავლურ ორგანიზაციებში ეს როგორც წესი კარგად აქვთ გაცნობიერებული და ზრუნავენ თავის კორპორატიულ იმიჯზე - კანდიდატი შეიძლება არ გახდეს ორგანიზაციის თანამშრომელი, მაგრამ მას გააქვს ინფორმაცია ამ ორგანიზაციის შესახებ. გარდა ამისა, თუ მომავალი მუშაკი აღიქვამს, რომ დაქირავების პროცესი შეიცავს უსამართლობის ელემენტებს, მას ექნება ტენდენცია დაასკვნას, რომ ეთიკური ქცევა არ არის მნიშვნელოვანი. ამიტომ სელექციის პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კანდიდატები ტესტირებისა თუ ინტერვიუს ფორმალურ პროცედურას განიხილავენ სამართლიანად იმდენად, რამდენადაც ის იყენებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ კრიტერიუმებს და იძლევა შესაძლებლობას გამოვლენილ იქნეს სამუშაოსათვის რეალურად საჭირო კომპეტენციები. ამასთან, აპლიკანტი უნდა გრძნობდეს ჯეროვან პატივისცემას, როგორც პიროვნებისა და როგორც პროფესიონალის მიმართ, უნდა შედგეს რეალური ორმხრივი კომუნიკაცია და აპლიკანტმა უნდა მიიღოს ამომწურავი უკუკავშირი რელევანტურ საკითხებთან დაკავშირებით. ორგანიზაციაში ეთიკისათვის ხელშეწყობა არსებითად აგრეთვე ხდება მუშაკის შეფასებისა და დაჯილდოების პროცესში. ეთიკა მუშაკის შეფასებისას გულისხმობს ცალსახად ნათელ შეფასების სტანდარტებს, ობიექტურ კრიტერიუმებს, შესასრულებელ ამოცანასთან რელევანტურობას, შეფასების პროცესის გამჭვირვალე და სამართლიან ხასიათს. დაჯილდოება კი უნდა შეესაბამებოდეს მუშაკის წვლილს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. დაჯილდოების საშუალებით ეთიკის ხელშეწყობა აგრეთვე გულისხმობს ეთიკური ქცევის დაჯილდოებასა და არაეთიკური ქცევის დასჯას. ეთიკის განმტკიცებასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ პროცედურებს მიეკუთვნება აგრეთვე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ტრენინგი. ეთიკის ტრენინგში იგულისხმება დისკუსიები ეთიკური ფასეულობების შესახებ, ეთიკური დილემების გაცნობიერება, ეთიკის კოდისა და პრინციპების გამოყენება არსებული პრობლემების გადასაჭრელად, სხვადასხვა ტიპის აქტივობების განხორციელება ეთიკურად. ამ დროს მუშაკებს ეძლევათ შესაძლებლობა მიიღონ

პასუხი საქმიანი ურთიერთობების ეთიკასთან დაკავშირებულ შეკითხვებზე, გავარჯიშდნენ პრობლემური სიტუაციების დაძლევაზე. ეთიკის ტრენინგის უზრუნველყოფა ადამიანური ურთიერთობების მართვის მენეჯერის საქმიანობის აუცილებელი შემადგენელი უნდა იყოს, რამდენადაც ის ორგანიზაციაში ეთიკის დამკვიდრების მძლავრი საშუალებაა.

ეთიკის დამკვიდრებაზე ზრუნვისას საჭიროა პირველ რიგში მხედველობაში მივიღოთ ის ეთიკური ფასეულობები და პრინციპები, რომლებიც მუშაკებს აქვთ დროის მოცემულ მომენტში, რამდენადაც ეფექტიანი ზეგავლენის განსახორციელებლად უნდა გათვალისწინებული იქნეს სამიზნის არსებული მახასიათებლები. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება არათუ არ მივიღოთ სასურველი შედეგი, არამედ საპირისპირო შედეგიც კი მივიღოთ. ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევაში მუშაკები ხუთბალიანი შკალით აფასებდნენ სხვადასხვა ეთიკური ფასეულობების მნიშვნელოვნებას. თითქმის ყველა რესპონდენტი აძლევდა უაღრესად მაღალ შეფასებას სამართლიანობასთან დაკავშირებულ ეთიკურ ფასეულობებს. ცალსახად დიდი აქცენტი სამართლიანობაზე განსაკუთრებით გამოიკვეთა უმცროს ასაკობრივ ჯგუფში. ეს კიდევ ერთხელ შეახსენებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სამართლიანობის მიმართ თანამშრომელთა სენზიტიურობის შესახებ.

დასკვნა

თანამედროვე ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ეთიკის, განსაკუთრებით კი სამართლიანობასთან დაკავშირებული ეთიკის დამკვიდრებას. ეს უშუალო გავლენას ახდენს მუშაკების შრომით საქმიანობასა და შესაბამისად, ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მიხანაშვილი ნ. (რედ.), თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფი, 2009.
2. Argyle M., The Social Psychology of Work, Penguin Books, 1989.
3. Dessler G., Human Resource Management, Pearson, 2013.
4. Mondy R.W. Mondy J.B., Human Resource Management, Pearson, 2013.
5. Stanwick P.A., Stanwick S.D., Understanding Business Ethics, Pearson, 2009.
6. Вучкович-Стадник А., Оценка персонала, М., Эксмо, 2008.
7. Ландсберг М., Лидерство, М., Эксмо, 2004.