

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერზე და გუნდის ფორმირებაზე, თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულებაზე მამოტივირებელი ფაქტორები

ნათია კილაძე

სტუ დოქტორანტი

kiladze.natia@gtu.ge,

ზაზა სოფრომაძე

მეცნიერ ხელმძღვანელი: პროფესორი

natia.kiladze@schoolprogress.ge

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-69

რეზიუმე

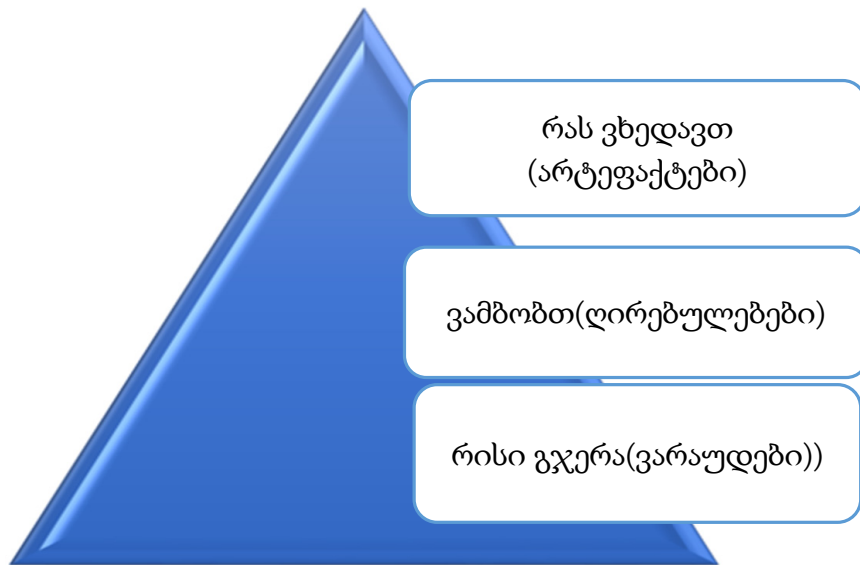
გაანალიზებულია თუ რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა ლიდერისა და გუნდის ფორმირებაზე, რა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა მოტივირებისთვის. რამდენად არის დამოკიდებული შესასრულებელი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე სხვადასხვა მოტივაციის საშუალებებზე. დამოკიდებულია თუ არა ზოგადი კმაყოფილების დონე ანაზღაურებაზე. კარგი ორგანიზაციული კულტურა არის მთავარი ფაქტორი ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ორგანიზაციული კულტურა ადგენს თანამშრომლების მონაწილეობისა და ჩართულობის ჩარჩოს, რაც, თავის მხრივ, გამოიწვევს დადებით მოტივაციას ორგანიზაციაში. ორგანიზაციული კულტურა ეხება კონკრეტული ორგანიზაციის რწმენასა და პრინციპებს. ორგანიზაციული კულტურა განსხვავდება ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში ლიდერობის, თანამშრომელთა მოტივაციის, მენეჯმენტის და ა.შ. მიხედვით. ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიის შიგნით გუნდის ფორმირებაში. ეს გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ არის სტრუქტურირებული გუნდები, როგორ ურთიერთობენ და თანამშრომლობენ გუნდის წევრები და როგორ უახლოვდებიან ისინი. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა კომპანიის სავიზიტო ბარათია, მისი არ არსებობის შემთხვევაში კომპანიაში იქნება სრული ქაოსი და დიდი წარუმატებლობა. იგი კომპანიის წარმატების მიღწევაში ასრულებს უმნიშვნელოვანეს როლს.

ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს და მართავს გუნდის წევრების ქცევას, მაგრამ მისი განმარტება საკმაოდ კომპლექსურია და არ არსებობს საყოველთაო შეთანხმება თუ კონკრეტულად რას ნიშნავს კორპორატიული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურის კონკრეტული, უნივერსალური ფორმულა, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციული კულტურის არსს, ესა თუ ის ზუსტი განსაზღვრება ჯერ კიდევ არ არსებობს, თუმცა ექსპერტთა და მკვლევართა უმეტესობა გარკვეულწილად ერთი და იმავე აქცენტებზე კონცენტრირდება; საკითხის უკეთ გასაგებად წარმოდგენილია ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა განმარტებები.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კულტურა, გუნდი, ლიდერი, თანამშრომელი, მოტივაცია, ფაქტორები.

შესავალი

ყველაზე გავრცელებული თეორიის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციული მართვის სფეროში უამრავი ნაშრომის ავტორის, ედგარ შაინის სამკუთხედის/აისბერგის სახელით არის ცნობილი, ორგანიზაციული კულტურა სამი ნაწილისგან შედგება: არტეფაქტები, ღირებულებები და ვარაუდები. აქედან, მხოლოდ არტეფაქტებია აისბერგის ზედა, ხილული ნაწილი. ღირებულებები და ვარაუდები, როგორც წესი, აისბერგის უხილავი შრეებია. ედგარ შაინის ორგანიზაციული კულტურის მოდელი ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ცხადი ასპექტია.



არტეფაქტები არის ყველაფერი ის, რასაც ვხედავთ, ვისმენთ ან „ვგრძნობთ“ ორგანიზაციაში. ეს მოიცავს ფიზიკურ გარემოს, ენას, შიდა ატმოსფეროს, პროცესებს, ადამიანთა ჯგუფების ურთიერთობას-როგორ მიმართავენ ერთმანეთს და როგორ თანამშრომლობენ. აქვე შედის გარკვეული წეს-ჩვეულებები, რომლებიც ორგანიზაციაშია დამკვიდრებული. **ღირებულებები** არის საჯაროდ დეკლარებული იდეებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელსაც ადამიანთა ჯგუფი უცხადებს ერთგულებას და ქმედებებში ცდილობს მათ რეალიზებას. პრობლემა მაშინ იჩენს თავს, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები და ქმედებები ერთმანეთს არ ემთხვევა, ანუ როცა ადამიანები ამბობენ, რომ კონკრეტულ ვითარებაში გააკეთებენ ერთს, მაგრამ რეალურად აკეთებენ მეორეს; ან ნათქვამი ნათქვამად რჩება და საერთოდ არ მოჰყვება ქმედება.

ვარაუდები ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ღრმა და უხილავ ნაწილია დალექილი.

აქ იგულისხმება იდეები, კონცეფციები, შეხედულებები ან რწმენა, რომლებიც დროთა განმავლობაში იმდენად ორგანული გახდა, რომ მათ ჭეშმარიტებაზე კითხვებიც არ ჩნდება. დალექილი იდეები უკვე ადამიანებისგან გაუზარებლად არსებობს და შესაბამისად, მათი შეცვლა ძალიან რთულია. ეს შეხედულებები ძირითადად მუდმივი ზეწოლის გზით დამკვიდრებული ღირებულებების შედეგია და მათ იმდენად ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის სამივე შრე ერთმანეთზე დინამიკურად მოქმედებს. მენეჯერები ძირითადად აისბერგის ზედა, ხილულ შრეზე არსებულ არტეფაქტებზე აკეთებენ აქცენტს და საჭიროების შემთხვევაში, ცდილობენ კულტურა ქვედა, უხილავ დონეზე არსებული ღირებულებებისა და შეხედულებების შეუცვლელად გარდაქმნან. ასეთი მიდგომა ლიდერისთვის შედარებით მარტივი გამოსავალია და, როგორც წესი, დროებით ეფექტს იძლევა.

ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ლიდერებზე. ორგანიზაციის კულტურა ეხება საერთო ღირებულებებს, რწმენას, დამოკიდებულებებსა და ქცევებს, რომლებიც აყალიბებენ ორგანიზაციის შიგნით ადამიანების ურთიერთქმედებას და ერთად მუშაობას. ორგანიზაციულ კულტურაზე ძლიერ გავლენას ახდენს ლიდერის ქცევა და პრაქტიკა. კვლევამ აჩვენა, რომ ეფექტური ლიდერები, რომლებიც ავლენენ ტრანსფორმაციული ლიდერობის თვისებებს, როგორიცაა მკაფიო ხედვა, თანამშრომლების გაძლიერება და პოზიტიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობა, ხელს უწყობენ ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას, რომელიც აძლიერებს თანამშრომლების მოტივაციას და შრომით კმაყოფილებას. განვიხილოთ ის ფაქტორები, რომლითაც ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერის ფორმირებაზე:

ლიდერობის სტილი: ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ჩამოაყალიბოს ლიდერობის სასუ-

რველი სტილი ორგანიზაციაში. მაგალითად, თუ კულტურა აფასებს ინოვაციებს და რისკების აღებას, ლიდერებს შეიძლება ველოდოთ, რომ უფრო სამენარმეო და ხედვითი ლიდერობის სტილს აიღებენ. მეორეს მხრივ, თუ კულტურა ხაზს უსვამს სტაბილურობასა და შესაბამისობას, ლიდერები შესაძლოა უფრო ბიუროკრატიულ ან ტრანზაქციულ ხელმძღვანელობის სტილს მიჰყვნენ.

გადანყვეტილების მიღება: ორგანიზაციის კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერების გადანყვეტილების მიღებაზე. კულტურაში, რომელიც აფასებს თანამშრომლობას და მონაწილეობას, ლიდერებმა შეიძლება ჩართონ თანამშრომლები გადანყვეტილების მიღების პროცესებში, მოიძიონ მათი აზრი და გამოხმაურება. ამის საპირისპიროდ, კულტურაში, რომელიც არის იერარქიული და ცენტრალიზებული, ლიდერებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად მიიღონ გადანყვეტილებები და გადასცენ ისინი ქვევით.

კომუნიკაცია: ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერების გუნდებთან კომუნიკაციაზე. კულტურაში, რომელიც აფასებს ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაციას, ლიდერებს შეუძლიათ თავისუფლად გაუზიარონ ინფორმაცია და ნაახალისონ ღია დიალოგი. პირიქით, კულტურაში, რომელიც უფრო გასაიდუმლოებულია ან დახურულია, ლიდერები შეიძლება უფრო თავშეკავებული იყვნენ ინფორმაციის გაზიარებაში და კომუნიკაცია შეიძლება იყოს უფრო ზემოდან ქვევით.

თანამშრომლების ჩართულობა და მოტივაცია: ორგანიზაციის კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების ჩართულობისა და მოტივაციის დონეზე. პოზიტიური და დამხმარე კულტურა, რომელიც აფასებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას და აღიარებს და აჯილდოვებს მიღწევებს, შეუძლია ხელი შეუწყოს თანამშრომლების უფრო მაღალ ჩართულობასა და მოტივაციას. ლიდერები ასეთ კულტურაში შეიძლება ფოკუსირდნენ პოზიტიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობაზე და ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფაზე.

შესრულების მოლოდინი: ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ლიდერების შესრულების მოლოდინები განსაზღვროს. თუ კულტურა აფასებს მაღალ შესრულებას და შედეგებს, ლიდერებს შეიძლება მოელოდნენ, რომ თავიანთი გუნდები ამბიციური მიზნების მისაღწევად. პირიქით, კულტურაში, რომელიც პრიორიტეტს ანიჭებს სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსს და თანამშრომელთა კეთილდღეობას, ლიდერები შეიძლება პრიორიტეტულად მიიჩნიონ თანამშრომელთა კმაყოფილებას და ჯანსაღ სამუშაო გარემოს.

როლური მოდელირება: ლიდერები ხშირად თამაშობენ გადამწყვეტ როლს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში და განმტკიცებაში. მათი ქმედებები, ქცევები და ღირებულებები ყურადღებით აკვირდებიან თანამშრომლებს და ლიდერებს, რომლებიც განასახიერებენ სასურველ კულტურულ თვისებებს, შეუძლიათ ძლიერი გავლენა იქონიონ კულტურის ჩამოყალიბებაზე და შენარჩუნებაზე. ანალოგიურად, ლიდერები, რომლებიც გადაუხვევენ ან ეწინააღმდეგებიან კულტურულ ნორმებს, შეიძლება შეხვდნენ გამონწვევებს მიმღებლობისა და სანდოობის მოპოვებაში.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერები გავლენას განიცდიან ორგანიზაციული კულტურისგან, მათ ასევე აქვთ უნარი გავლენა მოახდინონ და თავად ჩამოაყალიბონ კულტურა. ეფექტურ ლიდერებს შეუძლიათ გამოიყენონ არსებული კულტურა ან იმუშაონ მის შეცვლაზე ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებთან შესაბამისობაში.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციულ კულტურასა და ლიდერობას შორის კომპლექსური ურთიერთობა ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას და ამკვიდრებს იმგვარ ფასეულობებს, მეთოდებსა და პრინციპებს, რომელიც კეთილსასურველია კლიენტურისთვის, სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის;

შედეგებმა და კვლევებმა აჩვენა, რომ მხარდამჭერი და გამაძლიერებელი ორგანიზაციული კულტურა, ტრანსფორმაციული და თანამედროვე ლიდერობის პრაქტიკასთან ერთად მოქმედებს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე.

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა გუნდის ფორმირებაზე

ისევე როგორც ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ლიდერზე, ასევე ორგანიზაცი-

ული კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის შიგნით გუნდის ფორმირებაში. ის ადგენს ფონს, თუ როგორ იქმნება გუნდები, დინამიკა ამ გუნდებში და გუნდური თანამშრომლობის საერთო წარმატება. გუნდური თამაში ტრანსფორმაციული ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილია. იგი ითხოვს საკუთარი და გუნდის წევრების ძლიერი და სუსტი მხარეების გაცნობიერებასა და პატივისცემას. წარმატებული გუნდური თამაში შეუძლებელია გახსნილობის, მარცხისა და წარმატების აღიარების, გაზიარებისა და თვითრეფლექსიის უნარის გარეშე. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, თუ როგორ ვისაუბროთ საერთო ენაზე ისე, რომ არ დაგკარგოთ საკუთარი უნიკალურობა, როგორ დავაბალანსოთ ერთმანეთი და გადავაზღვიოთ საქმე, რომლის წარმატება ხშირად ბევრი ადამიანის კომპეტენციაზე, უნარზე, პასუხისმგებლობასა და შეთანხმებულ მუშაობაზეა დამოკიდებული. საერთაშორისო კვლევებზე დაყრდნობით არსებობს რამდენიმე ძირითადი გზა, რომლითაც ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე:

1. ღირებულებები და რწმენა: ორგანიზაციული კულტურა ასახავს კომპანიის საერთო ღირებულებებსა და რწმენას. ეს ღირებულებები ხშირად ხელმძღვანელობს გუნდის ფორმირებას სასურველი თვისებების, უნარებისა და დამოკიდებულებების განსაზღვრით, რომლებიც ინდივიდებს უნდა ჰქონდეთ გუნდში ეფექტური წვლილისთვის. მაგალითად, თუ კომპანია აფასებს ინოვაციებს და კრეატიულობას, გუნდის ფორმირება შეიძლება ფოკუსირებული იყოს სხვადასხვა პერსპექტივისა და გამოცდილების მქონე პირების გაერთიანებაზე.

2. კომუნიკაცია და თანამშრომლობა: ორგანიზაციული კულტურის მიერ ნახალისებული კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ნიმუშები აყალიბებს გუნდის ფორმირებას. კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაციას, სავარაუდოდ, ჩამოაყალიბებს გუნდებს, რომლებიც უფრო ინკლუზიურია და თანამშრომლობენ.

3. ლიდერობის სტილი: ორგანიზაციაში გავრცელებული ლიდერობის სტილი პირდაპირ გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე. ლიდერები, რომლებიც აფასებენ ავტონომიას და გაძლიერებას, უფრო მეტად ავითარებენ თვითმმართველ გუნდებს.

4. მრავალფეროვნება და ინკლუზია: ორგანიზაციული კულტურა ადგენს საფეხურს მრავალფეროვნებისა და გუნდში ჩართვისთვის. კულტურა, რომელიც აფასებს მრავალფეროვნებას, აქტიურად შეეცდება შექმნას გუნდები სხვადასხვა წარმოშობის, გამოცდილებისა და პერსპექტივის მქონე პირებთან. ამის საპირისპიროდ, კულტურა, რომელსაც აკლია მრავალფეროვნება ან ხელს უწყობს ექსკლუზიურობას, შეიძლება გამოიწვიოს ერთგვაროვანი გუნდები, შეზღუდოს ინოვაცია და კრეატიულობა.

5. შესრულება და აღიარება: ორგანიზაცია ზომავს და აღიარებს შესრულებას, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს გუნდის ფორმირებაზე. კულტურამ, რომელიც აფასებს გუნდურ მუშაობას და თანამშრომლობას, შესაძლოა წახალისოს ფუნქციური გუნდების ჩამოყალიბება რთული პროექტების დასაძლევად.

6. რისკის ტოლერანტობა: ორგანიზაციული კულტურის დამოკიდებულება რისკის აღების და წარუმატებლობის მიმართ გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე. კულტურა, რომელიც წახალისებს ექსპერიმენტებს და წარუმატებლებზე სწავლას, უფრო სავარაუდოა, რომ ჩამოაყალიბოს გუნდები, რომლებიც მიიღებენ გათვლილ რისკებს და ხელს უწყობენ ინოვაციებს.

7. ორგანიზაციული სტრუქტურა: ორგანიზაციის სტრუქტურა და დიზაინი გავლენას ახდენს გუნდების ჩამოყალიბებაზე. კულტურა, რომელიც მოიცავს ბრტყელ ორგანიზაციულ სტრუქტურას და დეცენტრალიზებულ გადაწყვეტილების მიღებას, შეიძლება ხელი შეუწყოს თვითორგანიზებული გუნდების შექმნას. ამის საპირისპიროდ, კულტურამ, რომელიც მიჰყვება მკაცრ იერარქიას და ცენტრალიზებულ გადაწყვეტილების მიღებას, შეიძლება შექმნას გუნდები ზემოდან ქვევით დირექტივებზე დაყრდნობით.

თანამშრომელთა მიერ ხარისხიანად სამუშაოს შესრულებაზე არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სამუშაო გარემოს, სადაც დღის განმავლობაში მიმდინარეობს ყველანაირი სამუშაო პროცესი. ეს უნდა იყოს ადგილი, სადაც თანამშრომლებს შეეძლება თავი იგრძნონ მშვიდად და თავისუფლად.

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ თითოეულ თანამშრომელს შეუქმნას უსაფრთხო და მზრუნველი სამუშაო გარემო პირობები.

ორგანიზაციული კულტურა აყალიბებს გუნდის ფორმირებას ღირებულებებზე, კომუნიკაციის შაბლონებზე, ლიდერობის სტილზე, მრავალფეროვნებაზე, შესრულებაზე და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე ზემოქმედებით. ორგანიზაციები, რომლებიც აღიარებენ პოზიტიური და ინკლუზიური კულტურის მნიშვნელობას, უფრო მეტად ქმნიან გუნდებს, რომლებიც არიან თანამშრომლობითი, ინოვაციური და წარმატებული თავიანთი მიზნების მიღწევაში.

შრომით კმაყოფილება და თანამშრომლების მოტივაცია შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კომპანიების მდგრადი ფუნქციონირების ცენტრალური წინაპირობა და წარმოების ფაქტორი „ადამიანის მუშაობის“ გრძელვადიანი ეფექტურობა. სწორედ ამ ფაქტორის პროდუქტიულობის ზრდა შეიძლება რაოდენობრივად განისაზღვროს სამუშაოს (სურვილის) შესრულების სურვილზე, სამუშაოს შესრულების უნარზე (შესაძლებლობა) და ბოლოს სამუშაოს შესრულების უნარზე (ნებადართული).

თანამედროვე სამუშაო გარემოში თანამშრომელთა მოტივირების მრავალი გზა არსებობს. მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიები მრავალი სახის სტრატეგიასა და მიდგომას იყენებენ თანამშრომელთა მოტივაციის გასაზრდელად. თუმცა, როგორც ჩანს, თანამშრომლისთვის ყველაზე საუკეთესო მოტივატორია ის, რაც მისთვის და მისი ცხოვრებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული ღირებულებები და მოთხოვნილებები გააჩნია, კომპანიებს უნდა შეეძლოთ გაიგონ თანამშრომლების ეს ინდივიდუალური მასტიმულირებლები და შეარჩიონ შესაბამისი სტრატეგია. გამოიკვლიონ თანამშრომელთა სამუშაოს კმაყოფილების ხელშემწყობი ფაქტორები. კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე დემოტივირებული; მოტივირებული თანამშრომლები არიან უფრო ინოვაციურები, რადგან ისინი ეძებენ ყოველთვის საუკეთესო გადაწყვეტას სასურველი მიზნის მისაღწევად; თუმცა თანამედროვე კომპანიების უმეტესობას აქვს თანამშრომელთა გადინების პრობლემა. აღიარებენ რა კომპანიები, რომ თანამშრომლების გავლენა კომპანიის წარმატებაზე უდიდესია, ისინი ცდილობენ შეინარჩუნონ თანამშრომლები მათი მოტივირებისა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნის გზით.

ორგანიზაციული კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციისა და სამუშაოთი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაში. თანამშრომლები რომლებიც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოთი, ზოგადად უფრო მოტივირებულები და ერთგული არიან თავიანთი სამუშაოს შესრულებაში, ვიდრე ნაკლებად კმაყოფილი თანამშრომლები. მრავალრიცხოვანმა კვლევამ შეისწავლა ურთიერთობა ორგანიზაციულ კულტურასა და სამუშაო ადგილის ამ მნიშვნელოვან შედეგებს შორის. კვლევებმა აჩვენა, რომ მხარდაჭერი და გამაძლიერებელი ორგანიზაციული კულტურა აძლიერებს თანამშრომლების მოტივაციას. როდესაც თანამშრომლები აღიქვამენ, რომ მათი ორგანიზაცია აფასებს მათ წვლილს, იძლევა ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობებს და ხელს უწყობს თანამშრომლების ჩართულობასა და მონაწილეობას, ისინი უფრო მეტად მოტივირებულნი იქნებიან, რომ კარგად იმოქმედონ. ორგანიზაციული კულტურა ასევე მნიშვნელოვნად მოქმედებს შრომით კმაყოფილებაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ პოზიტიური და ინკლუზიური კულტურა, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ პატივისცემას, აღიარებას და მხარდაჭერას, ინვესტს შრომით კმაყოფილების მაღალ დონეს. თანამშრომლების ჩართულობა, რომელიც მჭიდრო კავშირშია მოტივაციასთან და სამუშაო კმაყოფილებასთან, გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ პოზიტიური და მიმზიდველი კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობის უფრო მაღალ დონეს, რაც ინვესტს სამუშაოთი კმაყოფილების გაუმჯობესებას და შესრულებას.

კვლევებმა ასევე აჩვენა, რომ კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს თანამშრომლების განვითარებას, ჯილდოებსა და აღიარებას და გუნდურ მუშაობას, ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის მაღალ დონეს.

გარდა ამისა, საერთაშორისო კვლევებმა აჩვენა, რომ სამუშაო კმაყოფილებამ შუამავალი

როლი ითამაშა ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის ურთიერთობაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენდა სამუშაო კმაყოფილებაზე, რაც, თავის მხრივ, აძლიერებდა თანამშრომლების მოტივაციას.

საქართველოს სხვადასხვა კერძო და საჯარო ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების მამოტივირებელი ფაქტორების კვლევა

წინამდებარე კვლევა ეხება საქართველოს სხვადასხვა კერძო და საჯარო ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლების მამოტივირებელი ფაქტორების შესწავლას. „მოტივაციის ჰიპოთეზური კონსტრუქცია ზოგადად შეიძლება გავიგოთ, როგორც ინდივიდის გააქტიურებული ქცევითი სურვილი გარკვეული მიზნების მიღწევის მიზნით“.

ნებისმიერი წარმატებული კომპანიის მთავარი და საყრდენი მისი თანამშრომლებია. სწორედ ისინი ქმნიან პროდუქტს, რომელსაც ორგანიზაციისთვის მოგება და განვითარება მოაქვს. ამიტომ ადამიანური რესურსების სწორად მართვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება.

დადასტურებულია, რომ მომხმარებლის კმაყოფილება თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე დამოკიდებული. როდესაც პერსონალი სამუშაოს შესრულებისგან სიამოვნებას იღებს, ის უფრო მეტადაა მიმართული განვითარებისკენ, მეტად მუშაობს საკუთარ თავზე და შესაბამისად, უფრო კარგ შედეგსაც იღებს.

იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული ღირებულებები და მოთხოვნილებები გააჩნია, კომპანიებს უნდა შეეძლოთ გაიგონ თანამშრომლების ეს ინდივიდუალური მასტიმულირებელი და შეარჩიონ შესაბამისი მეთოდები მათი მოტივირებისთვის.

კვლევა მიზნად ისახავს გააცნობიეროს ორგანიზაციული კულტურის გავლენა თანამშრომლების მოტივაციაზე. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა და კარგი სამოტივაციო პროგრამები აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. მჭიდრო კავშირია ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის.

იმის გასარკვევად თუ რა ფაქტორები მოქმედებს ადამიანებზე იმისთვის, რომ იყვნენ მოტივირებულები ჩავატარე საქართველოში მოქმედი კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულთა კვლევა, შევადგინე დიქტომური კითხვარი. „ფაქტორები, რომლებიც მამოტივირებს“ დიქტომიურ კითხვებზე პასუხია „დიახ“ / „არა“. ის ზუსტ, ერთმნიშვნელოვან პასუხს მოითხოვს. მიღებული შედეგები დეტალურად შესწავლილი და გაანალიზებული იქნა ჩემს მიერ..

კითხვარი გავრცელდა როგორც მამრობითი სქესის, ისე მდედრობითი სქესის დასაქმებულთა შორის, სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში (19-70 წელი), სხვადასხვა სამუშაო დონეებს შორის (ქვედა, საშუალო და მენეჯმენტის დონე). კითხვარი გადაეგზავნა სხვადასხვა დეპარტამენტებს (განათლება, საბანკო სექტორი, ფინანსური საჯარო სამსახურები, ნარმოება, მარკეტინგი და ა.შ.).

კითხვარის ცხრილი N1. „ფაქტორები, რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს“

მოტივატორები
ორგანიზაციის ჯანსაღი კულტურა
პირად საკითხებში მხარდაჭერა
სამუშაოს უსაფრთხოება/კარგი სამუშაო პირობები
კარგი ანაზღაურება
შესრულებული სამუშაოს დაფასება
საინტერესო და გამომწვევი საქმე
დანაწილება და ზრდა ორგანიზაციაში

აღიარებისა და წახალისების შეგრძნება
ხელმძღვანელთან/ლიდერთან ეფექტიანი კომუნიკაცია
თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ჩართულობის განცდა
სტაბილური სამსახური
წინსვლის შესაძლებლობა
სიტყვიერი შექება
სამართლიანობის განცდა
კარიერული განვითარების დაფინანსება და მხარდაჭერა
ჯანსაღი და კომფორტული სამუშაო გარემო
ფულადი ჯილდო
მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური მოტივაცია?
ფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად ასრულებთ საქმეს?
ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას?
დამატებითი შევებულება
კორპორატიული ღონისძიებები
ლიდერის დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ
გუნდის შიგნით თანამშრომელთ შორის ჯანსაღი.დადებითი ურთიერთობები

კითხვარის ლინკი გადაეგზავნათ სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს, გუგლ ფორმის გამოყენებით.მათი პასუხები იქნა მიღებული, დეტალურად შესწავლილი და გაანალიზებული.

კვლევის შედეგები

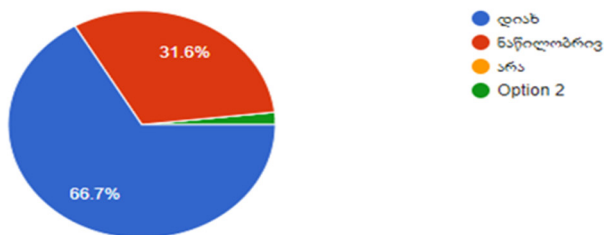
კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულმა პირებმა. სულ 61 რესპოდენტი,მათ შორის საჯარო სექტორში დასაქმებული-18%, კერძო სექტორში-58.3%, საჯარო/კერძო სექტორში დასაქმებულები-25,%, მათ შორის 66,7% ქალი და 33,3% მამაკაცი.

კითხვარის შევსებაბაში მონაწილეობა მიიღო 61რესპოდენტმა 26.25-10-15წლამდე, 23.25-10-15 წლამდე.16.4%-1-5წლამდე,13.1%-20-25წლამდე,6.61%25-30 წლამდე,11.5%-15-20წლამდე,1,6%-30-35 წლამდე,ასევე ერთი რესპოდენტი იყო 61 წლიდან 70 წლამდე.

კმაყოფილი ხართ თუ არა ამჟამინდელი სამსახურით? პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:66.1% კმაყოფილია მათი ამჟამინდელი სამსახურით და 32,1% ნაწილობრივ არის კმაყოფილი.გამოკითხულთა შორის სამუშაოთი უკმაყოფილება არ გამოკვეთილა (იხ).

კმაყოფილი ხართ ამჟამინდელი სამუშაო პირობებით?

57 responses



შედეგები: ფაქტორები,რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს“

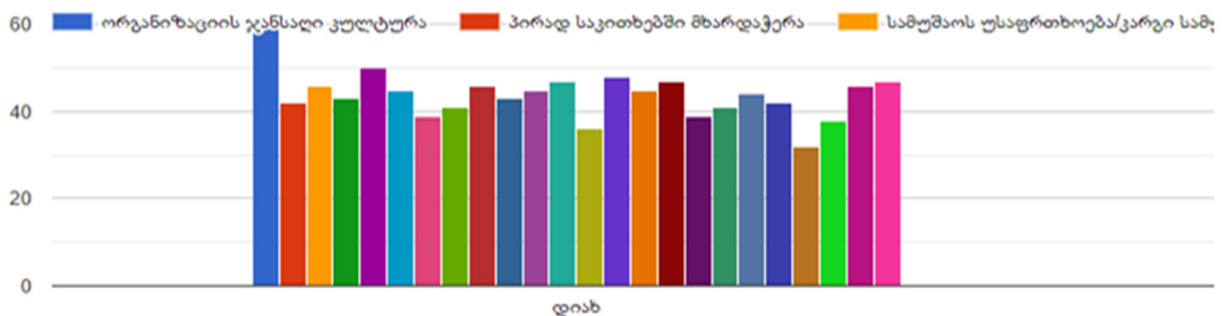
კითხვარის გაანალიზების შედეგად გამოიკვეთა, რომ საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა - 64 რესპოდენტი, ურთიერთობები თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელებთან - 43 რესპოდენტი, კარგი სამუშაო პირობები-45 რესპოდენტი,გამოკითხული რესპოდენტებისთვის მნიშვნელოვანია სტაბილური სამსახური, ლიდერის დამოკიდებულება თანამშრომლის საქმიანობის მიმართ, გუნდის შიგნით წევრების ჯანსაღი ურთიერთობები და თანამშრომლობა, სამუშაო გარემო პირობები, პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა და დაფინანსება - 47 რესპოდენტი, კარგი შედეგებისთვის აღიარება, პატივისცემა და სამართლიანი დამოკიდებულება კოლეგების მხრიდან-49, საინტერსო და გამომწვევი სამუშაო - 48. კარგი ანაზღაურება - 44 რესპოდენტი, შესრულებული სამუშაოს დაფასება -42 რეიტინგის სიაში დაბალ საფეხურებზე მოხვდა შესრულებული სამუშაოს შედეგად მიღებული ანაზღაურება, შესრულებული სამუშაოსთვის დამატებითი შვებულება, ფულადი ჯილდო, პირად საკითხებში მხარდაჭერა, კორპორატიული ღონისძიებები, სიტყვიერი შექება, დანიშნულება და ზრდა ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

კითხვაზე მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური მოტივაცია? 45 რესპოდენტმა დააფიქსირა დადებითი პასუხი, ვფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად ასრულებთ საქმეს? 50რესპოდენტმა დააფიქსირა,რომ დიახ მნიშვნელოვანია მოტივაცია.

ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას? 45 რესპოდენტი ხშირად მიმართავს თვითმოტივაციას. გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობა მამოტივირებელ ფაქტორებში პირველ ადგილზე აყენებს ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას.გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობამ დააფიქსირა რომ სამუშაოს შესრულებისას მთავარი მამოტივირებელი ფაქტორი ფულადი ჯილდო არ არის.

ფაქტორები,რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს:
(გთხოვთ ,დებულებებზე გადასასვლელად გადაწიოთ ლიფტი)

 Copy



კვლევის ძირითადი მიზნებები:

- 1.შრომით კმაყოფილება და თანამშრომლების მოტივაცია შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კომპანიების მდგრადი ფუნქციონირების ცენტრალური წინაპირობა;
2. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა, რომ ჯანსაღი გარემო და ორგანიზაციული კულტურა აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად;
3. თანამშრომლის მოტივაცია გავლენას ახდენს საერთო ეფექტურობაზე და ეთანხმება გაცხადებას, რომ მოტივაცია განსაზღვრავს თანამშრომლის მუშაობას;
- 4.თუკი ორგანიზაციაში არსებობს ლიდერობა და კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებს შორის,ისინი ახდენენ სხვების მოტივაციას და ასევე თვითმოტივაციასაც;
- 5.ძირითადი მამოტივირებელი ფაქტორი დასაქმებულთათვის არის ჯანსაღი ორგანიზაციული

კულტურა, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, კარგი სამუშაო პირობები, ურთიერთობა ლიდერსა და დასაქმებულს შორის, გუნდის შიგნით თანამშრომელთა შორის ჯანსაღი ურთიერთობები.

ნაშრომში განხილული თეორიული არგუმენტებისა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავსკვნათ, რომ ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს ღია კომუნიკაციას, ინფორმაციის გაზიარებას და ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას, განაპირობებს უკეთეს გუნდურ კომუნიკაციას და თანამშრომლობას.

ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც აფასებს სწავლას, ექსპერიმენტებს და მუდმივ გაუმჯობესებას, უფრო სავარაუდოა, რომ ჩამოაყალიბოს გუნდები, რომლებიც მოერგებიან ცვლილებებს, მოერგებიან ახალ გარემოებებს და გამოიმუშავენ ინოვაციურ იდეებს. ასეთი გუნდები უკეთესად არიან აღჭურვილი გამოწვევების მოსაგვარებლად და ორგანიზაციული ზრდისთვის.

- უკეთესი სამუშაო მოტივაცია ზრდის თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილებას. უკეთესი ორგანიზაციული კულტურა ზრდის სამუშაო კმაყოფილებას.

- ორგანიზაციულ კულტურას და გუნდის ფორმირებას აქვს ორმხრივი ურთიერთობა, სადაც თითოეულს შეუძლია მეორეს ჩამოაყალიბება და ფორმირება.

- ორგანიზაციული კულტურები, რომლებიც მოიცავს მრავალფეროვნებას და ინკლუზიას, უფრო მეტად ქმნიან მრავალფეროვან გუნდებს.

- ორგანიზაცია, რომელსაც ჩამოაყალიბებული აქვს პერსონალზე ზუსტად მორგებული კულტურა, რის მიხედვითაც მართავს კომპანიას, შეძლებს ამავე კულტურით გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და გაითვალისწინოს ყველა ის

- ელემენტი, რაც გავლენას მოახდენს მისი გლობალურ ბაზარზე მუშაობის დროს.

- საერთაშორისო კომპანიების შემთხვევაში ორგანიზაციულ კულტურის ჩამოყალიბების პროცესზე გავლენას ახდენს ქვეყნის ტრადიციები, რელიგია, ისტორია, კულტურა და ყველა ის ნიშან-თვისება, რომელიც განასხვავებს ერებს ერთმანეთისგან აუცილებლად მიაღწევს წარმატებას.

დასკვნა

ყველა ორგანიზაცია უნდა იყოს კონცენტრირებული ორგანიზაციულ კულტურის განვითარებასა და მოტივაციაზე. სწრაფად ცვალებად სამყაროში და ბიზნეს გარემოში, ორგანიზაციამ უნდა კონცენტრირება მოახდინოს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურისა და მოტივაციური ასპექტების განვითარებაზე. თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის მუშაობის საერთო გაუმჯობესებისთვის აუცილებელია ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა და მოტივაციური ფაქტორები. კარგი ხელმძღვანელობის სტილი და მენეჯმენტი ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ხელსაყრელი სამუშაო გარემოსა და ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში. ძლიერ, ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაცია, მოტივირებული თანამშრომელი კი საქმეს ხარისხიანად, ასრულებს რაც არის ორგანიზაციის წარმატების გარანტი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. „ორგანიზაციის თეორია“, თბ.2009. ედგარ ჰ. შაინის „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“ (2017).
2. მხეიძე ნ., „ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში“, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, თბ., 2016
3. ნუგზარ პაიჭაძე ადამიანური რესურსების მართვა (სახელმძღვანელო)თბილისი, 2018
4. რამიშვილი ბ. - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი 2013;
5. სინერჯი ჯგუფის წიგნები „ლიდერობის ხელოვნება“გამომცემლობა ჟურნალ“სტრატეგია და ორგანიზაციის საუკეთესო სტატიების კრებული .2009წ.

6. Relationships to organizational culture, leadership behavior and work within the Australian public sector. *Public Administration Review*, 75 (5), 665-676
7. Hans Peter Michel aus Davos Monstein/Schweiz ,Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie an der Medizinischen Fakultät der
8. Ludwig-Maximilians-Universität, München „Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext“ Vorgelegt von 2020
9. Judith Friebe, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Dr. phil. der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Mai 2005
10. Available from: Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018 website verification date 05.01.2024
11. Available from: Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019. Website verification date 10.01.2024
12. Available at <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> Website verification date: 12.01 2024.) Available at <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> - website verification date 02.01.2024.
13. Available at: <https://www.moritzconsulting.de/moderne-unternehmenskultur-nachhaltige-unternehmensentwicklung/> Website verification date 04.01.2024

REFERENCES:

1. Bakashvili N., Meskhishvili D., Kadagishvili L. "Organization Theory", Vol. 2009. Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein (2017).
2. Mkheidze N., "Leadership and organizational culture in the management system", Caucasus International University, Tb., 2016
3. Nugzar Paichadze Human resources management (manual) Tbilisi, 2018
4. Ramishvili.B. - "Strategic Management", Tbilisi 2013;
5. Synergy Group books "The Art of Leadership" publishing house "Strategy" magazine and a collection of the best articles of the organization.
6. Relationships to organizational culture, leadership behavior and work within the Australian public sector. *Public Administration Review*, 75 (5), 665-676.
7. Hans Peter Michel aus Davos Monstein/Schweiz ,Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie an der Medizinischen Fakultät der
8. Ludwig-Maximilians-Universität, München „Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext“ Vorgelegt von 2020
9. Judith Friebe, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Dr. phil. der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Mai 2005
10. Available from: Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018 website verification date 05.01.2024
11. Available from: Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019. Website verification date 10.01.2024
12. Available at <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> Website verification date: 12.01 2024.) Available at <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> - website verification date 02.01.2024.
13. Available at: <https://www.moritzconsulting.de/moderne-unternehmenskultur-nachhaltige-unternehmensentwicklung/> Website verification date 04.01.2024

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE LEADER AND TEAM FORMATION, MOTIVATING FACTORS FOR EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE

Natia Kiladze

PhD student of GTU

Zaza Sopromadze

Scientific Supervisor,

Professor of GTU

RESUME

The present article deals with the study of the issue of how the organizational culture affects the formation of the leader and the team, what factors are important for the motivation of employees. Whether the work to be performed is suitable for different means of motivation. Does the level of general satisfaction depend on pay? A good organizational culture is the main factor for the success of the organization. The organizational culture sets the framework for the participation and involvement of the employees, which leads to positive motivation in the organization. Organizational culture refers to the beliefs and principles of a particular organization. Organizational culture varies from one organization to another depending on leadership, motivation of employees and management. Organizational culture plays an important role in team building within a company. It affects how teams are structured, how team members interact and collaborate, and how they approach work. Unfortunately, there are still no clearly defined methods and standards for employee motivation in Georgia, professional training is also not regulated, there are no encouraging activities on the part of organizations that would contribute to the formation of a healthy corporate culture in Georgian companies.

As important as it is to maintain a healthy organization, it is necessary to understand and study the importance of organizational culture. This topic becomes more relevant over time, so more leaders and supervisors understand that it is necessary to motivate employees and increase the level of their satisfaction. The formation of a strong organizational culture is very important for the successful functioning of the organization. Correctly selected culture helps the organization to form a strong company.

It can be safely said that the organizational culture is the main aspect of the company, without it there will be complete chaos and great failure. It plays a significant role in the success of the company. Personally, I think this issue also adds relevance to the topic.

Keywords: organizational culture, team, leader, employee, motivation, factors.