

მენეჯერის ბიზნესფსიქოლოგიის და ორგანიზაციის კულტურის ფორმირთი საკითხი

გენალი იაშვილი
სტუ-ს პროფესორი,
სალომე ყუბანეიშვილი
სტუ-ს მაგისტრანტი

როგორც ცნობილია, ბიზნესფსიქოლოგია არის ეკონომიკისა და ფსიქოლოგიის ოპტიმალური შერწყმა, თუმცა ამ ტერმინის მიღმა მრავალი მნიშვნელოვანი საკითხი იმალება. ფსიქოლოგია შეისწავლის ადამიანთა ქცევას, მის მიდგომასა და დამოკიდებულებას სხვადასხვა საკითხების მიმართ, ხოლო ბიზნეს ფსიქოლოგიაში ეს ყოველივე განხილულია ეკონომიკურ ასპექტში.

ბიზნეს ფსიქოლოგია შეგვიძლია ორ ნაწილად დავყოთ: პირველ შემთხვევაში ადამიანი წარმოდგენილია როგორც მწარმოებელი, მეორეში კი მომხმარებელი. მოცემულ ნაშრომში განხილულია მწარმოებლის ბიზნესფსიქოლოგიის და ორგანიზაციის კულტურის აქტუალური საკითხები.

ორგანიზაციის მიერ მისი ადამიანური რესურსების წარმატებულად გამოყენება დიდწილად დამოკიდებულია იმ ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც ორგანიზაციაში სუფევს. ორგანიზაციული კულტურა შედგება იმ ღირებულებებისა და შეხედულებებისგან, რომლებიც ორგანიზაციის წევრებისათვის ქმნის ორგანიზაციის ზოგად სურათს და ქცევის წესებს უსახავს. ორგანიზაციის კულტურა თანამშრომლისგან დასაშვები და მოსალოდნელი ქცევის ნორმების, ფასეულობების, ფილოსოფიის, რიტუალებისა და სიმბოლოების ერთობლიობაა და დროთა განმავლობაში ვითარდება.[1]

მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციას აქვს ისტორია, რომელიც ვითარდება წლების განმავლობაში, შესაძლებელია, რომ კულტურა სტაბილიზირდებოდეს.

ორგანიზაციული კულტურისათვის ცენტრალურია ის ღირებულებები, რომლებიც მემკვიდრეობით გადაეცა მას: ეს ის ღირებულებებია, რომლებიც განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორ ექცევიან ამ ორგანიზაციის წევრები ადამიანებს ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ.

ღირებულებები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას შესაძლებლობების განაზღვრის, სტრატეგიების დაგეგმვის და ოპერაციული პრობლემების განხილვისას. ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებები დროთა განმავლობაში მყარი

და მუდმივი ხდება. ახლადმოსულები სწავლობენ ამ ღირებულებებსა და კულტურას უფროსი თანამშრომლებისგან; შესაბამისად, ქცევის წესები შენარჩუნდება ამ გზით. ეს წესები შესაძლოა იყოს ან არ იყოს სასარგებლო იმდენად, რამდენადაც ღირებულებები და კულტურა შეიძლება იყოს ხელისშემწეობი ან შემზღუდავი. ღირებულებებსა და კულტურას გავლენა აქვთ ასევე თანამშრომლის ქცევებზე (მორალზე) და იმაზე, თუ როგორ წყდება კონფლიქტები.

ორგანიზაციული კულტურა უნდა იყოს დანახული, როგორც მისი კლიმატი, რომელშიც მოღვაწეობენ თანამშრომლები, მენეჯერები, მომხმარებლები და სხვები. კულტურას გავლენა აქვს მომსახურებასა და ხარისხზე, ორგანიზაციულ პროდუქტიულობაზე და ფინანსურ შედეგებზე. ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი წახნაგი არის ის, რომ მას გავლენა აქვს ორგანიზაციაში კომპეტენტური თანამშრომლების მოზიდვასა და გადინებაზე.

ორგანიზაციული კულტურის ხასიათი და ადამიანური რესურსები ორგანიზაციაში სამუშაო შესრულებას ხელს უწყობენ. ერთ-ერთი კონკურენტული ასპექტი არის შემოქმედებითობა და ინოვაცია. ამ მხრივ გაწეულ ძალისხმევას შეუძლია ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესება პროდუქტებისა და მომსახურებების ხარისხის განვითარების გზით და სხვა ღონისძიებების გამართვა კონკურენტული უპირატესობების შექმნისა და შენარჩუნებისათვის.

ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ორგანიზაციისთვის სტაბილურობის მოტანა. თუმცა, ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის ეს ნიშნავს ბარიერს ცვლილების განხორციელების გზაზე. ყველა ორგანიზაციას აქვს კულტურა, რომელსაც, დამოკიდებულია რა მისი სი-

ძლიერზე, შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის წევრების მიდგომებსა და ქცევებზე.

ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის წევრთა მიერ გაზიარებულ შეხედულებათა სისტემა, რომელიც ამ ორგანიზაციას სხვებისგან განასხვავებს.

გამოიყოფა ორგანიზაციული კულტურის შვიდი მთავარი მახასიათებელი:[2]

1. ინოვაციები და რისკიანობა: რამდენად არიან თანამშრომლები წახალისებულნი, რომ წავიდნენ რისკზე და შემოიტანონ ინოვაციები.

2. დეტალებისადმი ყურადღება: რამდენად მოეთხოვებათ თანამშრომლებს სიზუსტის, ზედმიწევნითი ანალიზისა და დეტალებისადმი ყურადღების გამოვლენა.

3. შედეგზე ორიენტაცია: მენეჯმენტის მიერ შედეგის მიღებაზე ფოკუსი რამდენად გადაწონის თვითონ პროცესსა და ტექნიკებზე ორიენტაციას.

4. ადამიანებზე ორიენტაცია: რამდენად განიხილავს მენეჯმენტი ადამიანებზე ორიენტაციის საკითხს სასურველი შედეგების მიღწევის გზაზე, როგორი გავლენა ექნება მათ ორგანიზაციის თანამშრომლებზე.

5. გუნდზე ორიენტაცია: ინდივიდების გარშემო უფრო მეტად ხდება სამუშაოს ორგანიზება, თუ გუნდის გარშემო.

6. აგრესიულობა: თანამშრომლები აგრესიული და კონკურენციაში მყოფნი არიან, თუ უფრო მეტად გაწონასწორებული და მშვიდნი.

7. სტაბილურობა: ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები სტატუს ქვოს შენარჩუნებისკენ მიისწრაფის, თუ ზრდაზე არიან ორიენტირებული.

აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ ისიც, რომ ორგანიზაციული კულტურა არ არის იგივე, რაც სამუშაოთი კმაყოფილების შეგრძნება. ორგანიზაციული კულტურა ეხება თანამშრომლების წარმოდგენებს ამ ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი მახასიათებლების შესახებ. ამგვარად, ორგანიზაციული კულტურა არის აღწერითი კატეგორია, მაშინ როდესაც სამუშაოთი კმაყოფილების შეგრძნება შეფასებითი ხასიათისაა.

შესაძლებელია ერთმანეთისგან განვასხვაოთ ძლიერი და სუსტი ორგანიზაციული კულტურა: თუ მენეჯმენტის კითხვარებზე პასუხის გაცემისას თანამშრომლების დიდ ნაწილს ორგანიზაციის მისიისა და ღირებულებების შესახებ უმეტესწილად ერთნაირი პასუხები აქვთ, მაშინ კულტურა ძლიერია. ხოლო თუ პასუხები განსხვავებულია, კულტურა უფრო სუსტია.

ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურაში ორ-

განიზაციის ძირითადი ფასეულობები ინტენსიურად და ღრმად არის დანერგილი და შენარჩუნებული. რაც უფრო მეტი ადამიანი იღებს ამ ძირითად ფასეულობებს და რაც უფრო დიდი არის მათი მხრიდან ამ ღირებულებებისადმი ვალდებულების შეგრძნება, უფრო ძლიერია კულტურა და უფრო ძლიერი გავლენა აქვს მას თანამშრომელთა ქცევაზე, რადგან გაზიარებისა და ინტენსიურობის ეს ხარისხი ქმნის მაღალი ქცევითი კონტროლის კლიმატს.

ძლიერი კულტურა ხელს უნდა უწყობდეს გადინების შემცირებას, რადგან ასეთ ორგანიზაციების თანამშრომლებში არსებობს მაღალი აზრი და საკმაო ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს ეს ორგანიზაცია. მიზნის გარშემო ასეთი ერთსულოვნება ქმნის ერთგულებას და ორგანიზაციულ ვალდებულებას. ეს თავის მხრივ, ამცირებს თანამშრომლების სურვილს, დატოვონ ორგანიზაცია.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და შენარჩუნება შესაძლებელია სამი გზით.[3] პირველ შემთხვევაში, ორგანიზაციის დამაარსებლები ქირაობენ და ინარჩუნებენ მხოლოდ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც მათსავით ფიქრობენ და მოქმედებენ. შესაძლებელია ასევე ამ თანამშრომლების **სოციალიზაცია**** და მათი **ინდოქტრინაცია*** საკუთარ შეხედულებებთან. რასაკვირველია ორგანიზაციის დამფუძნებლების ქცევა წახალისებს თანამშრომლებს, შექმნის ამ ფასეულობებთან იდენტიფიკაციას და საკუთარი შეხედულებებისა და ღირებულებებისა **ინტერნალიზებას*****. როდესაც ორგანიზაცია წარმატებულია, დამფუძნებლების ღირებულებები ორგანიზაციის კულტურაში ღრმად გამჯდარი ხდება.

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის კულტურა ჩამოყალიბდება/გაჩნდება, ორგანიზაციამ ის უნდა შეინარჩუნოს თანამშრომლებისათვის მსგავსი გამოცდილებების გადაცემის გზით. შერჩევის პროცესი, შეფასების კრიტერიუმები, გადამზადებისა და განვითარების ღონისძიებები და და-

* **სოციალიზაცია** – ადამიანის პიროვნებად ჩამოყალიბების, მოცემული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი ცოდნის, ღირებულებებისა და ნორმების შეთვისების პროცესი.

** **ინტერნალიზაციის (ინტერნალიზება)** პროცესი, რომლის დროსაც სოციალური ღირებულებები, ნორმები და იდეები ინდივიდების მიერ ჩაითვლება როგორც მათი საკუთარი და აღიქმება როგორც ბუნებრივი და ნორმალური. ინტერნალიზაციის პროცესი საფუძვლად უდევს სოციალიზაციას.

*** **ინდოქტრინა** – ადამიანებზე რაღაც იდეებისა და დოქტრინების თავზე მოხვევა, ეჭვებისა და კრიტიკის გარეშე.

წინაურების პროცედურები უზრუნველყოფს იმას, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები მის კულტურას ერგებიან. ისინი, ვინც ამ კულტურის ხელშეწყობას ახდენს, დაჯილდოებულია, ხოლო ისინი, ვინც მას გამოწვევებს უქმნიან — ამ ჯილდოებს მოკლებულნი, ან სულაც დასჯილები არიან.

ორგანიზაციული კულტურის შექმნისა და შენარჩუნების გზაზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი სამი ძალა: **შერჩევა, ზედა რგოლის მენეჯმენტის ქმედებები და სოციალიზაციის მეთოდები.**

შერჩევის პროცესის ცალსახა მიზანია ისეთი ადამიანების მოძიება, ვისაც აქვთ ცოდნა, უნარები და სამუშაოს წარმატებით შესრულების შესაძლებლობები. საბოლოო გადაწყვეტილების გამოტანისათვის, უნდა შეირჩეს ისეთი ადამიანი, ვისი ღირებულებების დიდი ნაწილი მაინც თანხვედრაშია ორგანიზაციის ღირებულებებთან. შერჩევის დროს ასევე ხდება იმ მსურველების ინფორმირება, ვისაც, თავის მხრივ, შეუძლია გადაწყვიტონ, რომ ასეთი თანხვედრის არარსებობის გამო, აღარ უნდა გააგრძელონ კონკურსში მონაწილეობა.

არსებობს ფირმები (მაგალითად, ფირმა „W. L. Associates“) სადაც გუნდებად მუშაობენ და კომპანიაში გამოკვეთილი თანამდებობები არ არის. ასეთ სპეციფიურ გარემოში მოხვედრამდე კომპანია სამუშაოს მსურველებს ხანგრძლივ და ინტენსიურ გასაუბრებებს უტარებს, რათა მოძებნოს სწორედ ისეთი კანდიდატები, რომლებიც ამ მოთხოვნებს მოერგებიან.

რაც შეეხება **ზედა რგოლის მენეჯმენტის** ნაბიჯებს მას ორგანიზაციის კულტურაზე უდიდესი გავლენა აქვს. სიტყვებისა და ქცევების გზით, უფროსი აღმასრულებლები ადგენენ ნორმებს, რომლებიც შემდეგ გან-

საზღვრავენ, რამდენად არის სასურველი რისკი, რა თავისუფლების ხარისხი ექნებათ თანამშრომლებს, რა არის მისაღები ჩაცმულობა და რა ქმედებები გამოიწვევს ხელფასის მატებას, დაწინაურებას და სხვა მოსალოდნელ ჯილდოებს. (მაგალითად სუპერმარკეტების ქსელის „ვეგმანისის“ მენეჯმენტს სჯერა, რომ თანამშრომლებზე ზრუნვა და მათი კეთილდღეობისთვის გაწეული დიდი ხარჯები, საბოლოო ჯამში, კომპანიის მოგებაზე აისახება).

სოციალიზაციის მეთოდების გამოყენებისას (იმის მიუხედავად, თუ რამდენად კარგად წარმართავს ორგანიზაცია შერჩევის პროცესს, ახალ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში გაბატონებულ კულტურასთან ესაჭიროებათ შეგუება. (მაგ. საკონსულტაციო კომპანია „ბუზ ალენ ჰემილტონი“ თანამშრომლებს პირველ სამუშაო დღემდე შიდა მოხმარების ვებპორტალზე აგზავნის, სადაც ისინი ეცნობიან კომპანიას და სავარჯიშოებს აკეთებენ, რაც ეხმარება მათ, გაიგონ ორგანიზაციის კულტურა).

ძლიერი ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბება და შემდგომ მისი თანამშრომლებში დანერგვა, დიდ ზეგავლენას ახდენს მის მომავალ განვითარებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ თვითოეულ თანამშრომელს გათვინდობიერებული ჰქონდეს ორგანიზაციის არსი, მისი მიზნები და დანიშნულებები. ყველა საწარმოს გააჩნია თავისი იდეოლოგია და დანიშნულებები. თანამშრომლები კი მას შეძლებისდაგვარად უნდა ერგებოდნენ. მხოლოდ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე საწარმოს შეუძლია დაძლიოს არსებული რისკები და დანერგოს ინოვაციები. ამიტომ მნიშვნელოვანია, შესწავლილი იქნას ის ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურის ფორმირებაზე ახდენენ გავლენას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Ray French, "Organizational Behaviour", 2011.
2. Klaus Moser, "Wirtschaftspsychologie", 2007.
3. Charlotte Rayner, "Future of human resource Managment", 2010.