

## ორგანიზაციული კულტურა და ადამიანური ფაქტორი

გ. გოროშიძე

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან თავიანთი თვითმყოფადობით. ეს თვითმყოფადობა ორგანიზაციული კულტურის ინტეგრირებულ ცნებაში არის გამოხატული. ორგანიზაციული კულტურა იქმნება ისეთი მახასიათებლების ერთობლიობით, როგორებიცაა: ორგანიზაციის ღირებულებები, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობათა ნორმები, შრომითი განწყობები, დამკვიდრებული ტრადიციები და სხვ. ორგანიზაციული კულტურა, არის ორგანიზაციაში საქმიანობის წარმართვის, ურთიერთობათა ფორმებისა და შედეგების მიღწევის, წარმოდგენებისა და მიდგომების ერთიანი სისტემა, რომელიც მოცემულ ორგანიზაციას განასხვავებს ყველა დანარჩენისაგან. მას განსაზღვრავს ქცევის მყარად დამკვიდრებული სტერეოტიპები, ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები, გუდნური მუშაობის ორგანიზაციის წესები და ორგანიზაციური პრობლემებისადმის შემუშავებული დამოკიდებულებები. ისევე როგორც მთლიანად საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში ადამიანები, ჩვეულებრივ, იქცევიან შრომითი კოლექტივის მიერ მიღებული ღირებულებებისა და ნორმების შესაბამისად. ისინი კარგად აცნობიერებენ ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების მნიშვნელობას ორგანიზაციული გარემოსთვის. ქცევის ეთიკური ნორმები, რწმენები, აღიარებული ფასეულობები, კორპორაციული კულტურის ბირთვად მიიჩნევა და გამოხატავს საქმიანობის ეთიკურ მხარეზე ორგანიზაციის თანამშრომელთა უმრავლესობის თვალსაზრისს.

ყოველი კონკრეტული კულტურისათვის გამოიყოფა რამდენიმე მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი: ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილის მოძიებისა და თვითდამკვიდრების წესი; კომუნიკაციური სისტემა და საურთიერთობო ენა; გარეგანი იერსახე, ტანსაცმელი და სამსახურში წარდგომის ფორმა, მომუშავეთა კვების რეჟიმი, ჩვევები და ტრადიცია; დროის აღქმა, (რეგლამენტი, პუნქტუალურება და სხვა.) და მისი გამოყენებისადმი დამოკიდებულება; ადამიანთა შორისი ურთიერთობების დამკვიდრებული ფორმები; აღიარებული ღირებულებები და ქცევის ნორმები; ნდობა და პირადი განწყობები; მუშაკთა დაოსტატების წესი და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა; შრომის ეთიკა და მოტივაცია. ამ მახასიათებლების ერთობლიობა იძლევა ღირებულ ცოდნას ორგანიზაციული კულტურის შესახებ.

წარმატებით მომუშავე ორგანიზაციებში არსებობს საკუთარი კულტურა, რომელსაც მიჰყავს ისინი დადებით შედეგებამდე. მნიშვნელოვანია ის, როცა სახეზეა ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძლიერი და თანამიმდევრული ნაკრები. თანამშრომლები ფიქრობენ იმაზე, თუ რა არის უკეთესი ორგანიზაციისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში. ყველა მათი გადაწყვეტილება და ქმედება ორიენტირებული ხდება ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე. ამასთან ქმნის ორგანიზაციასთან მისი წევრების იდენტიფიცირების გარემოს და ხელს უწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგული დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას. ორგანიზაციული

კულტურა განამტკიცებს სოციალურ სტაბილურობას, წარმოადგენს მაკონტროლებელ მექანიზმს, რომელიც წარმართავს და აყალიბებს მუშაკების ურთიერთობებსა და საქმიანობას. ორგანიზაციული კულტურა კონტროლის მნიშვნელოვანი მექანიზმია ისეთ სიტუაციაში, რომლებშიც მენეჯერები ვერ ახერხებენ მის განხორციელებას. ეს არის არაფორმალური წესები ან სახელმძღვანელო პრინციპები, რომელიც კონკრეტულ სიტუაციაში შესაფერისი ქცევის სტიმულირებას ახდენენ; აგრეთვე ქცევის ნორმები, რომლებიც ღირებულებებიდან გამომდინარეობს და სხვ. რაც უფრო მეტია ორგანიზაციის წევრთა რაოდენობა, რომლებიც იზიარებენ მთავარ ფასეულობებს, აღიარებენ მათ და ერთგულნი არიან მისი, მით უფრო ძლიერია კულტურა. ორგანიზაციული კულტურის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს:

ქცევითი სტერეოტიპები: ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოყენებული საერთო ენა; ჩვეულებები და ტრადიციები, რომლებსაც ისინი მიჰყვებიან, რიტუალები, რომლებსაც ისინი ასრულებენ გარკვეულ სიტუაციებში;

- ჯგუფური ნორმები: ჯგუფებისთვის დამახასიათებელი სტანდარტები და ნიმუშები, რომლებიც ახდენენ მათი ქცევების რეგლამენტირებას;
- აღიარებული ღირებულებები: საჯაროდ განცხადებული პრინციპები და ღირებულებები, რომელთა რეალიზაციისკენაც მისწრაფის ორგანიზაცია;
- ორგანიზაციის ფილოსოფია: ზოგადი პოლიტიკური და იდეოლოგიური პრინციპები, რომლებითაც განისაზღვრება ორგანიზაციის დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, კლიენტებისადმი და შუამავლებისადმი;
- თამაშის წესები: ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში გამოყენებული ქცევის წესები;
- ორგანიზაციული კლიმატი: ორგანიზაციის ჯგუფებში შემავალი წევრების ურთიერთმოქმედების და კლიენტებთან და გარეშე პირებთან მათი ურთიერთობის თავისებური სტილი, რომლებიც წარმოადგენს მათი დამოკიდებულებების ანუ განწყობების გამოვლინებას ერთმანეთისადმი, გარეშე პირებისადმი და სხვა ორგანიზაციებისადმი;
- არსებული პრაქტიკული გამოცდილება: მეთოდები და ტექნიკური ხერხები, რომლებიც გამოიყენება ჯგუფის წევრთა მიერ გარკვეული მიზნების მისაღწევად; გარკვეული მოქმედებების შესრულების უნარი, რომელიც გადაეცემა თაობიდან თაობას და არ საჭიროებს აუცილებელ წერილობით ფიქსირებას;

ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთ ძირითად მახასიათებლად ორგანიზაციული კლიმატი გვევლინება, რომელშიც შრომისადმი, მისი გარემოსადმი და საორგანიზაციო ღონისძიებებისადმი თანამშრომელთა შეფასებითი დამოკიდებულებები იგულისხმება [1], [2], [3]. ორგანიზაციული კულტურას გააჩნია ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლები. ობიექტურ მახასიათებელთა რიგს განეკუთვნება ორგანიზაციაში მიმდინარე რეალური პროცესები და ადამიანთა ქცევები, მასში დამკვიდრებული ურთიერთობათა სტანდარტები, რიტუალები და ტრადიციები. სუბიექტურ მახასიათებელთა რიგს კი განეკუთვნება ორგანიზაციის კოლექტივში ფორმირებული ღირებულებები, თვალსაზრისები, მოლოდინები, განწყობები. როგორც აქედან ჩანს, ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პიროვნებას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული

კულტურის ჩამოყალიბებაში. თავად ორგანიზაციული კულტურა, როგორც მთლიანობითი მახასიათებელი, ძლიერ ზეგავლენას ახდენს თითოეულ მომუშავეზე [4].

ორგანიზაციული კულტურა გვევლინება როგორც ეროვნული კულტურის ერთ-ერთი შემადგენელი და თავისი თავისებურებით გამოირჩევა სხვა ქვეყნების ორგანიზაციებში დამკვიდრებული კულტურისგან. ამდენად, მეცნიერული მონა-ცემები, მიღებული სხვა ქვეყნების ორგანიზაციათა შესწავლისას კულტურულ ჭრილში, უცვლელად ვერ გავრცელდება ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციებზე და ვერ გამოდგება მათი დამახასიათებელი დროს [5]. უფრო სწორი იქნებოდა გვემსჯელა იმის შესახებ, თუ რა არის დამახასიათებელი ჩვენი ეროვნული კულტურის წიაღში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციებისთვის; რაში მდგომარეობს უპირველეს ყოვლისა მათი ორგანიზაციული კლიმატის თავისებურება, რომელიც არის არსებითი შემადგენელი ხსენებული კულტურის და რომელიც წარმოადგენს მასში მომუშავე ადამიანთა დამოკიდებულებათა სისტემას როგორც სამუშაოსადმი, ისე ერთმანეთისადმი. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში მთავარი როლი ენიჭება სწორედ ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის დამოკიდებულებებს ანუ განწყობებს, ვინაიდან მათ საფუძველზე ყალიბდება სპეციფიკური ურთიერთობები და ხორციელდება სპეციფიკური ქცევები, რომლებიც ორგანიზაციას ანიჭებენ მისთვის დამახასიათებელ და სხვებისგან განსხვავებულ თავისებურებას [6], [7].

მრავალი ორგანიზაცია თავისი თანამშრომლების შრომითი განწყობების კვლევას დიდ ყურადღებას უთმობს. შრომითი განწყობა შრომით გარემოში შექმნილ სპეციფიკური სახის განწყობას წარმოადგენს. მას ამ სპეციფიკურობის გარდა, ცხადია, განწყობის ზოგადი თავისებურებებიც გააჩნია. დ, უზნაძის განწყობის თეორიის თანახმად, ადამიანის ქცევის და მის ფსიქიკაში მიმდინარე პროცესების ძირითად წარმმართველ ფაქტორში განწყობა იგულისხმება, რომელიც აქტუალური მოთხოვნილების და კონკრეტული სიტუაციის თანხვედრის საფუძველზე არის აღმოცენებული [8], [9]. განწყობის თეორიის თანახმად ყოველი სახის შრომით აქტივობას მისი შესაბამისი განწყობა განაპირობებს. ეს დებულება ხაზს უსვამს იმ კვლევების დიდ მნიშვნელობას, რომლებიც ორგანიზაციებში შრომითი განწყობების შესწავლას ეთმობა. შრომითი განწყობების ფორმირება შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან ადამიანის აქტიური ურთიერთქმედების შედეგია. აქტივობის მრავალჯერადი განმეორების შედეგად ხდება წინა აქტივობებში შექმნილი განწყობის განმტკიცება, დაფიქსირება. ამ წესით ფიქსირებული შრომითი განწყობა შემდგომში მისი შესაბამისი შრომითი საქმიანობის შეუფერხებელ მიმდინარეობას განსაზღვრავს. შრომა მხოლოდ შრომის საგანზე მიმართულ აქტივობას არ წარმოადგენს და მოიცავს აგრეთვე ურთიერთობების წესს თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელობასთან, რის გამოც იგი ხდება მთავარი ფაქტორი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. გარდა ამისა, პერსონალის განწყობათა ერთობლიობის საფუძველზე ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა გვევლინება აგრეთვე ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მძლავრი ფაქტორის როლში, როგორც ეს მრავალი მკვლევარის მიერ არის მიჩნეული. თანამედროვე ორგანიზაციები, რომლებსაც უხდებთ ფუნქციონირება გართულებულ ვითარებებში, სულ უფრო მეტად ამბობენ უარს მარტივი და წრფივი მოდელებით ორგანიზაციის მართვაზე რადგან მიიჩნევენ,

რომ მათ თავისი თავი უკვე ამონურეს. თანამედროვე ორგანიზაციებში უფრო მეტად ხდება მართვის რთული და არანრთივი მოდელის გამოყენება, რომლებშიც ჩაქსოვილია დიდი ანგარიშის განწევა ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებებისადმი [10], [11].

ორგანიზაციებში მიმდინარე შრომის პროცესებისთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება შრომითი განწყობის შემდეგი სახეები: 1. შრომითი კმაყოფილება, რომელიც შრომის ეფექტიანობასთან მჭიდროდ კორელირებს და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ტრადიციულად ინტენსიური კვლევის საგანს წარმოადგენს; 2. შრომაში ჩართულობა, რომელიც პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციას გულისხმობს და ხარისხიანი შრომის პირად ღირსებად განცდის მაჩვენებელს წარმოადგენს; 3. ორგანიზაციისადმი ერთგულება, რომელშიც შემდეგი მახასიათებლები გამოიყოფა: ა) მუშაკის დარწმუნებულობა ორგანიზაციის მიზნების სისწორეში და მათ მიმართ ერთგულება; ბ) მუშაკის მზადყოფნა ორგანიზაციისთვის სასარგებლო საქმის კეთებისთვის; გ) მუშაკის დიდი სურვილი იმყოფებოდეს ორგანიზაციაში. შრომითი კმაყოფილების შემთხვევაში ადგილი აქვს მუშაკის იდენტიფიკაციას პროფესიულ საქმიანობასთან, ხოლო ორგანიზაციისადმი ერთგულების შემთხვევაში ადგილი აქვს მუშაკის იდენტიფიკაციას მთლიანად ორგანიზაციისთან. აქედან გამომდინარე, ცხადი ხდება, რომ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში ორგანიზაციისადმი ერთგულების განწყობას ყველაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. სწორედ ორგანიზაციის პერსონალის ამ განწყობათა ერთობლიობაზე დამოკიდებული ის, თუ როგორი ეფექტიანობით იმუშავებს ორგანიზაცია, რამდენად უკონფლიქტო და მონოლითური იქნება პერსონალი მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაში. ე.ი. ორგანიზაციისადმი მაღალი ერთგულების განწყობათა გარემოში ჩამოყალიბებული კორპორაციული კულტურა ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების საწინდარია. როგორც საყოველთაოდაა ცნობილი, ნებისმიერი ორგანიზაცია, უპირველეს ყოვლისა, სწორედ მისი ეფექტიანობის ამაღლებისთვის ბრუნავს და ამით იმკვიდრებს სხვა ორგანიზაციებისთვის ღირსეული პარტნიორის როლს და ამაში მას დიდად უწყობს ხელს სასურველი ორგანიზაციული კულტურა.

ჩვენ ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების პროცესში მათ წინაშე აღმოცენებული ხელშემშლელი პრობლემების მომრავლების ვითარებაში ჩვენ შევეცადეთ გვეკვლია, თუ რა ძვრები აღინიშნება ორგანიზაციებში, რა ხასიათისაა მათში მიმდინარე პროცესთა დინამიკა კულტურის განმსაზღვრელ ფაქტორებთან მიმართებაში. ორგანიზაციული კულტურა, როგორც უნიკალური ფენომენი ყველაზე უფრო მეტად საჭიროებს დეტალურ შესწავლას და შემდგომ გზების გამონახვას მისი ადეკვატური კორექტირებისთვის მიმდინარე და სასიკეთო რეფორმებისთვის ხელის შეწყობის მიზნით. ჩვენი კვლევის საგანს, როგორც უკვე ითქვა, ორგანიზაციის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელი ფაქტორების კვლევა წარმოადგენდა; კერძოდ, ორგანიზაციისადმი მუშაკთა ერთგულების განწყობის და მისი ხელშემწყობი ფაქტორების (კონფლიქტურობის მაჩვენებლის საფუძველზე) კვლევა ორგანიზაციის ეფექტიანობასთან მიმართებაში. როგორც ცნობილია, კონფლიქტურობა წარმოადგენს არასასურველ მოვლენას და ემსახურება ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის კოორდინაციის შესუსტებას, რაც ასეთი

არასასურველი ვითარებისადმი ანუ ორგანიზაციისადმი ერთგულების შესუსტებასაც იწვევს. რაც უფრო უკონფლიქტოა კოლექტივი, მით უფრო სასურველი ხდება ორგანიზაცია და მით უფრო მეტად მალღდება მის მიმართ თანამშრომელთა ერთ-გულების ხარისხი.

ზემოაღწერილი საკითხების ემპირიული შესწავლის მიზნით ჩვენ მიერ იქნა ჩატარებული კვლევები სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში ნ. აბულაძესთან და ნ. ბახუტაშვილთან თანამშრომლობით. კვლევის მეთოდად შერჩეული იქნა ორგანიზაციისადმი მუშაკთა ერთგულების შემსწავლელი კითხვარი, რომლის ავტორებს წარმოადგენენ რ. მოუდეი, სტირსი, ლ. პორტერი და რომელიც იქნა ადაპტირებული დ. ჩარკვიანის მიერ [7]. ეს კითხვარი შედგება 15 კითხვისგან, რომლებიც აგებულია ხუთბალიან სკალაზე. მონაცემთა დაანგარიშება ხორციელდებოდა სტანდარტული წესით. რაც შეეხება მეორე ფაქტორს - კონფლიქტურობას, მისი კვლევა ვანარმოეთ კ. თომასის ცნობილი კითხვარით, რომელიც იკვლევს კონფლიქტის გადანყვეტის ხუთ სტრატეგიას: მეტოქეობა, თანამშრომლობა, კომპრომისი, თავის არიდება და შეგუება, რომლებთანაც ცალკ-ცალკე იქნა მოყვანილი მიმართებაში ორგანიზაციისადმი ერთგულების (განწყობის) მაჩვენებელი. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის შესახებ მონაცემთა მოპოვებას ვახდენდით სამი მაჩვენებლის საფუძველზე: ა) ფულადი შემოსავლების ზრდა, ბ) ახალი ტექნიკური აღჭურვილობის მატება და გ) ადამიანური რესურსების და მათი ხელფასების ზრდა.

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ორგანიზაციებში: ბანკში, საქართველოს ფოსტაში, საქართველოს რადიოში, სათამაშოების ფაბრიკაში, საშუალო სკოლაში, თბილისის "არქიმენინსპექციაში". გამოკვლევაში მონაწილეობას ღებულობდა 53 მუშაკი. კვლევის მონაცემთა კორელაციური ანალიზის საფუძველზე მიღებული იქნა ერთადერთი სტატისტიკურად სანდო კორელაცია ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაჩვენებელსა და შეგუების გზით კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიას შორის -  $r = 0,3; p < 0,05$ . ამ კორელაციის სიდიდე მართალია არ იძლევა მჭიდრო კავშირის კონსტანტირების საშუალებას, თუმცა სრული საფუძველი გვაქვს ვიმსჯელოთ საგრძნობი და მყარი ტენდენციის შესახებ. ამასთან ერთად, მიღებულ მონაცემთა საფუძველზე ჩვენ მიერ გამოყოფილი იქნა ორგანიზაციისადმი ერთგული და ორგანიზაციისადმი არაერთგული ჯგუფები, რომელთა შედარებითმა ანალიზმაც კონფლიქტურობის მაჩვენებლების მიხედვით მოგვცა ერთადერთი სტატისტიკურად სანდო მონაცემი კონფლიქტისადმი შეგუების მახასიათებლების საშუალო სიდიდეების შედარებისას -  $t = 2,3; p < 0,05$ . მიღებული ორი მონაცემის შეჯერებით შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ჩვენ სინამდვილეში არსებულ ორგანიზაციებში უფრო მეტად აღინიშნება კონფლიქტის დაძლევისკენ სწრაფვა შეგუების სტრატეგიის გამოყენებით, რომელიც არ წარმოადგენს ასეთი სიტუაციიდან გამოსვლის საუკეთესო გზას, ვინაიდან მაინც ხდება კონფლიქტურობის გარკვეული მუხტის შენარჩუნება, რაც უარყოფითად აისახება ზოგადად როგორც ორგანიზაციის კულტურაზე, ისე მის ეფექტიანობაზე და გამოიხატება მისი მაჩვენებლების დაქვეითებაში: შემოსავლების შემცირების ტენდენციაში, აღჭურვილობის განახლების შეუძლებლობაში და ადამიანური რესურსების ზრდის და მათი ხელფასების მატების შეფერხებაში.

ორგანიზაციის კორპორაციულ კულტურასა და ეფექტიანობაზე შრომითი განწყობების ზეგავლენის შესასწავლად ჩვენ ჩავატარეთ კიდევ ერთი გამოკვლევა. აღებული იქნა შრომაში ჩართულობის განწყობის ერთ-ერთი ასპექტი და განხილული იქნა იგი ორგანიზაციის ეფექტიანობასთან მიმართებაში. კვლევა ჩატარდა შემდეგ ორგანიზაციებში: ბანკი, სამკერვალო ფაბრიკა, გაზის სამ-მართველო. გამოკითხულთა რაოდენობა შეადგენდა 80 მუშაკს, რომელთაგან 33 იყო ადმინისტრაციის წარმომადგენელი, ხოლო 47 იყო თანამშრომელი. შეისწავლეს ორივე კატეგორიის მომუშავეთა დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი და მისი განვითარების პერსპექტივებისადმი. გამოიყენებოდა საამისოდ სპეციალურად შერჩეული 21 კითხვიანი კითხვარი, რომლის საფუძველზეც მიღებული მონაცემები მოყვანილი იქნა მიმართებაში ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზემოხსენებულ ობიექტურ მაჩვენებლებთან. ამ შემთხვევაში შრომაში ჩართულობის მაჩვენებლად გვევლინება ხელმძღვანელობის და მუშაკების პოზიციებს შორის განსვლის ხარისხი. რაც უფრო ნაკლებია განსვლა მათ შორის, მით უფრო მეტია შრომაში ჩართულობის მაჩვენებელი. გამოკვლევის შედეგად მიღებული იქნა სტატისტიკურად სანდო შემდეგი კორელაციური მონაცემები: ა) ადმინისტრაციის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = 0.78$ ,  $p < 0.05$ ; ბ) თანამშრომლების სტრატეგიასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = -0.67$ ,  $p < 0.05$ ; გ) ამ სტრატეგიებს შორის სხვაობასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებელს შორის კორელაცია  $r = -0.59$ ,  $p < 0.05$ . მიღებული შედეგებიდან ჩანს, რომ რაც უფრო ნაკლებია სხვაობა თანამშრომლების და ადმინისტრაციის პოზიციებს შორის და, აქედან გამომდინარე, რაც უფრო მეტია შრომაში ჩართულობის ხარისხი (შრომაში ჩართულობის განწყობის მაჩვენებელი), მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აღნიშნულ პოზიციებს შორის განსვლის შემცირების შემთხვევაში ხდება ორგანიზაციის ყველა დონის თანამშრომლების მოქმედებათა კოორდინირება, ჰარმონიზირება, რაც პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის დამკვიდრებას ემსახურება და ქმნის ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემდგომი ამაღლების გარანტიებს.

ამრიგად, რომ შევაჯამოთ ზემოთმოყვანილი მოსაზრებები და ჩატარებული გამოკვლევებით მიღებული შედეგები, შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ მაღალი პოზიტიური მაჩვენებლების მქონე შრომითი განწყობები ხელს უწყობენ სასურველი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებას ორგანიზაციებში და საფუძვლად ედებინათ მათი ეფექტიანობის ზრდას, რაც, თავის მხრივ, ღვება საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლების სამსახურში. აქედან გამომდინარე, შეიძლება დაისახოს ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთი გზა ადამიანური ფაქტორის ქმედითი გამოყენების საფუძველზე. კერძოდ, ჩვენ სინამდვილეში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის მიერ ყველა პირობა უნდა იქმნებოდეს იმისთვის, რომ პერმანენტულად ხელი ეწყობოდეს ორგანიზაციის თანამშრომლებში პოზიტიური შრომითი განწყობების ფორმირებას და მათ განუხრელ განმტკიცებას.

## ლიტერატურა

1. ჩარკვიანი დავით. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001 წ.
2. Лютенс Фред . Организационное поведение. М., ИНФРА.М, 1999
3. Шейн Э.Х. организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. Под ред В.А.Спивака.- СПб: Питер, 2002.-336с.:ил.- (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Debra L. Nelson, James Cambell Quik. Organizacional Behavior. Foundations, Realities and Challenges. N.Y., West Publishing Company, 1995.
5. Хофштеде Г. Организационная культура: - Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2002.
6. Ньюстром Джон В. Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
7. Чарквиანი Д. Мотивационные и структурные характеристики социальных установок. Докторская диссертация. Тбилиси, 1989.
8. უზნაძე დიმიტრი. ექსპერიმენტული ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ტ.2. სახ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 1925.
9. უზნაძე დიმიტრი. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, თბილისი, 1964.
10. Ouchi W. C. Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
11. Senge P. M. The Fifth Discipline. N. Y.: Doubleday Currency, 1990.

## **Organizational Culture and Human Factor**

Ivane Javakishvili Tbilisi State University

### **Summary**

All organizations function in the certain cultural environment and also have own unique culture. The organizational culture, in general, represents a set of group values, beliefs, attitudes, means of expressions. Most effective factor forming organizational culture is the system of work attitudes of the personnel. In the course of occurring reforms, for the purpose of studying of changes in organizational culture of our reality, research of work attitudes of the personnel has been carried out in the traditional and modern organizations. Researches have shown the important role of positive work attitudes of the personnel in formation of effective corporate culture of the organizations. Thus, all-round supporting to development of positive work attitudes may give a basis for formation of effective corporate culture of the organizations and enhancing their effectiveness.