

Lela Iremadze

E-mail: leliremadze@gmail.com

PhD student, Caucasus International University

Tbilisi Georgia

ORCID ID: 0000-0002-0444-9740

<https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.1.2023.24-32>

ORGANIZATIONAL CULTURE DIVERSITY IN A REGIONAL CONTEXT

***Aim.** In Georgia, the term “organizational culture” is new and, therefore, the practice in this direction is not so great. It has been about 20-30 years since some companies started using organizational culture to focus on specific outcomes. The analysis of organizational culture should be equally relevant to all regions in the country so that the local community can better analyze its importance and recognize its need.*

Research shows that there is a cultural difference in different branches of the same company according to the regions. The aim of the paper is to reflect the real situation in this area and to identify regional discrimination, if any.

The main research object of the paper is the large employers in Georgia, which has branches in various regions. Based on the study of the research object, we will make an analysis of the regional differences in the level of development of organizational culture.

Keywords: Organizational culture, regional discrimination, human resources, motivation factor.

JEL classification: M1; M53

ლელა ირემაძე

E-mail: leliremadze@gmail.com

დოქტორანტი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

ORCID ID: 0000-0002-8820-6251

ორგანიზაციულ კულტურათა სხვადასხვაობა რეგიონულ ჭრილში

აბსტრაქტი: საქართველოში ტერმინი - „ორგანიზაციული კულტურა“ ახალბედაა და შესაბამისად, პრაქტიკაც არც თუ ისე დიდია ამ მიმართულებით. დაახლოებით 20-30 წელია, რაც ზოგიერთმა კომპანიამ დაიწყო საორგანიზაციო კულტურის გამოყენება კონკრეტულ შედეგებზე ორიენტირების მიხედვით. საორგანიზაციო კულტურის ანალიზი უნდა იყოს ერთნაირად აქტუალური ქვეყნაში არსებული ყველა რეგიონისთვის, რათა ადგილობრივმა სოციუმმა უკეთ გააანალიზოს მისი მნიშვნელობა და აღიაროს მისი საჭიროება.

კვლევა აჩვენებს, რომ არსებობს კულტურული განსხვავება ერთი კომპანიის სხვადასხვა ფილიალში რეგიონების მიხედვით. ნაშრომის მიზანი კი სწორედ აღნიშნული მიმართულებით არსებული რეალური მდგომარეობის ასახვა და რეგიონული დისკრიმინაციის გამოვლენაა, მისი არსებობის შემთხვევაში.

ნაშრომის მთავარ საკვლევ ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში არსებული მსხვილი დამსაქმებელი კომპანიები, რომელსაც გააჩნია ფილიალები სხვადასხვა რეგიონში. საკვლევ ობიექტის გამოკვლევის საფუძველზე გავაკეთებთ ანალიზს საორგანიზაციო კულტურის განვითარების დონის რეგიონულ განსხვავებულობაზე.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კულტურა, რეგიონული დისკრიმინაცია, ადამიანური რესურსი, მოტივაციის ფაქტორი.

JEL კლასიფიკაცია: M1; M53

შესავალი

ქვეყნები, ღირებულებები, ფასეულობები, ქმნიან ორგანიზაციულ კულტურას, მის ფორმირებას კი თავისებურად ახდენას აწმყო და სამომავლოდ მიზნებისთვის გამოკვეთილი პრიორიტეტები. ფაქტი, რომ ორგანიზაციული ქვეყა ერთ-ერთი ძირითადი კვანძია კომპანიის მაღალეფექტიანობისა, მეცნიერებმა სულ რაღაც გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან აღიარეს, მანამდე კი უფრო პრიორიტეტულად მიიჩნეოდა ტექნიკური მიმართულებები. ადრეულ წლებში კომპანიებში ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდებოდა თვითნებურად, კომპანიაში არსებული გარემოებებიდან გამომდინარე, როგორც ჰოფსტედე აღწერს თავის კვლევებში, ეროვნული მენტალობიდან, ხასიათიდან და სხვა მსგავსი ფაქტორებიდან გამომდინარე (ჰოფსტედე, 2011). 21-ე საუკუნეში კი ორგანიზაციული კულტურის საკითხს გაცილებით ფართო მნიშვნელობა მიენიჭა. ორგანიზაციებმა დაიწყეს სპეციალიზებული კულტურის დანერგვა, ისეთის, რომელიც კონკრეტულ შედეგებზეა ორიენტირებული. გასული საუკუნიდან დღემდე ორგანიზაციული კულტურის სფერომ დიდი გზა განვლო, რათა დაემტკიცებინა თავისი ღირებულება. დღეს კი კულტურა განიხილება როგორც ორგანიზაციის მძლავრი ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა მართო სოციალური ინსტრუმენტი და მიიღო მისგან სასურველი უკუკავშირი, შეიქმნა სასურველი იმიჯი და იყო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი.

იმ მოტივებისა და ღირებულებების ერთობლიობა, რომლის მიხედვით მოქცევასაც კარნახობს ორგანიზაცია თანამშრომლებს, წარმოქმნის ორგანიზაციულ კულტურას. იგი შეიძლება იყოს როგორც სპეციალურად შემუშავებული და მიზანმიმართულად ჩამოყალიბებული, ასევე პირიქით, არსებული გარემო ფაქტორებიდან გამომდინარე თვითნებურად ჩამოყალიბებული და ზეპირსიტყვიერად არსებული. ნებისმიერი სახით არსებული ორგანიზაციული კულტურა, საბოლოოდ, გამოხატავს ორგანიზაციის განვითარების დონეს. კომპანიები ორგანიზაციული კულტურის განვითარების დონის მიხედვით განსხვავდება ერთმანეთისგან. მტკიცუნეული და აქტუალურია ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვაობა რეგიონულ ჭრილში, რადგან ყველა რეგიონში ცხოვრების ღირებულება თითქმის ერთნაირია, ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვაობა კი ამ ღირებულებას სხვადასხვანაირად უმკლავდება. საქართველოში თვითნებურად დამყარდა კულტურა, რომ კომპანიებმა რეგიონულ ჭრილში შესაძლოა სხვადასხვანაირად გასცენ

თანამშრომლებისთვის ანაზღაურებები და სხვადასხვა სახის ბენეფიტები. ერთი კომპანიის ერთი და იგივე პოზიციაზე მყოფ თანამშრომლებს აქვთ სხვადასხვა სახის სარგო, მხოლოდ იმიტომ, რომ რეგიონული მდებარეობით სხვადასხვა ფილიალებში მუშაობენ. აღნიშნული იწვევს დემოტივირებას და სამუშაო ძალის დენადობას ნაკლებად განვითარებული კულტურის მქონე რეგიონებიდან. ეს პრობლემა არა მხოლოდ საქართველოს, არამედ მეტად განვითარებულ სახელმწიფოებსაც აწუხებთ, რაზეც არსებული რეალობა ნათლად მეტყველებს. საქართველომ, როგორც განვითარებადმა სახელმწიფომ, დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს ამ საკითხის, რათა აღნიშნული კულტურა თავიდანვე სწორად დამკვიდრდეს.

ორგანიზაციული კულტურის ის მიმართულება, რომელსაც დასაქმებულ ადამიანურ რესურსთან ურთიერთობა ჰქვია, ესოდენ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კომპანიის სრულყოფილი, გამართული ფუნქციონირებისთვის. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვან ხარვეზებს არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ გაცილებით უფრო განვითარებულ ქვეყნებშიც ვხვდებით. არგუმენტის სახით კი შეიძლება მოყვანილ იქნას 2019 წლის აპრილის თვეში გამართული კონგრესი, სადაც ქვეით პორტერმა, აშშ-ს წარმომადგენელთა პალატის წევრმა (კალიფორნიის 45-ე რაიონიდან) ფაქტობრივად უჩივლა JP Morgan Chase-ის თავმჯდომარეს და აღმასრულებელ დირექტორს - ჯემი დაიმონს (Solomon, 2012). ჩივილის საფუძველი კი სწორედ ცხოვრების ღირებულების დაუფასებლობა იყო. ქვეით პორტერი გამოვიდა სიტყვით იმ ქალბატონის დასაცავად, რომელიც მუშაობდა JP Morgan Chase-ის ბანკში, რომელსაც ჰქონდა თითქმის იგივე ცხოვრებისეული ღირებულება, რაც მომხსენებელს, თუმცა მათი ანაზღაურება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან, იმდენად, რომ ქალბატონი პატრიცია შემოსავლის შესაბამისად ხარჯების უზრუნველყოფასაც კი ვერ ახერხებდა. შეხვედრის მთავარი თემა იყო ის, რომ აღნიშნული კომპანია ერთი და იგივე პოზიციის მქონე თანამშრომლებს უწევს სხვადასხვა სახელფასო ანაზღაურებას სამტატო მდებარეობის მიხედვით. JP Morgan Chase-ის ბანკის სათაო ოფისი მდებარეობს ნიუ-იორკში და ამ ფილიალში დასაქმებულის საათობრივი ანაზღაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე იყო იგივე პოზიციაზე დასაქმებული ქალბატონის, რომელსაც იცავდა ქვეით პორტერი, მხოლოდ იმიტომ რომ ფილიალი, რომელშიც ქალბატონი მუშაობდა, მდებარეობს ირვინში, კალიფორნიის შტატში. ბანკის აღმასრულებელმა დირექტორმა, ჯემი დაიმონსმა, ფაქტობრივად უპასუხოდ დატოვა მომხსენებლის მიერ დასმული კითხვები და ამბობდა, რომ უნდა დაფიქრებულიყო და უკეთ გაცნობოდა არსებულ სიტუაციას. ამ ფიქრის დროს კი მის მიერ განსაზღვრული სახელფასო ანაზღაურებით თანამშრომლები ვერ უმკლავდებოდნენ ცხოვრებისეულ დანახარჯებს.

თუ საქართველო თავიდანვე დაიწყებს მსგავსი ხარვეზების პრევენციაზე ორიენტირებული კულტურის დანერგვას, საბოლოოდ სახელმწიფოში თავიდანვე ჯანსაღი კულტურა დამკვიდრდება.

მეთოდოლოგია

კვლევისას გამოყენებულ იქნა როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მონაცემები, პირველადი და მეორადი მონაცემების საფუძველზე. ინდუქციური ანალიზის საფუძველზე მოვახდინეთ მონაცემთა აღწერა, ტენდენციათა გამოვლენა, მიზეზ-შედეგობრივი ფაქტების ახსნასა და განმარტება. ასევე გამოვიყენეთ დედუქციური მეთოდი, რომელმაც საშუალება მოგვცა, გაგვეკეთებინა სწორი დასკვნა და საერთო ნიშან-თვისების საფუძველზე გამოგვევლინა რეგიონულ ჭრილში თანამშრომელთა ანაზღაურების მხრივ დისკრიმინაციის კოეფიციენტი. ბოლო ეტაპზე თვისებრივი კვლევის საფუძველზე მოხდა მახასიათებელ თვისებათა ანალიზი, რაც შემოთავაზებულია დასკვნებისა და რეკომენდაციების სახით. რაც შეეხება კვლევის ინსტრუმენტებს, კვლევისას გამოყენებულ იქნა 2 სახის კითხვარი: პირველი გახლდათ მასობრივი გამოკითხვა დასაქმებულთათვის, მოტივაციის მიზეზთა იდენტიფიცირების მიზნით. მეორე კითხვარი კი

განკუთვნილი იყო იმ კომპანიისათვის, რომელიც შედის საქართველოს მსხვილ დამსაქმებელთა შვიდეულში და გააჩნია ფილიალები საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში.

ორიგინალობა / სამეცნიერო სიახლე

გამოვლენილია ქვეყანაში ორგანიზაციული კულტურის განვითარების შემაფერხებელი კომპონენტი და რეკომენდაციის სახით მოწოდებულია პრობლემის დაძლევის რამდენიმე შესაძლებლობა.

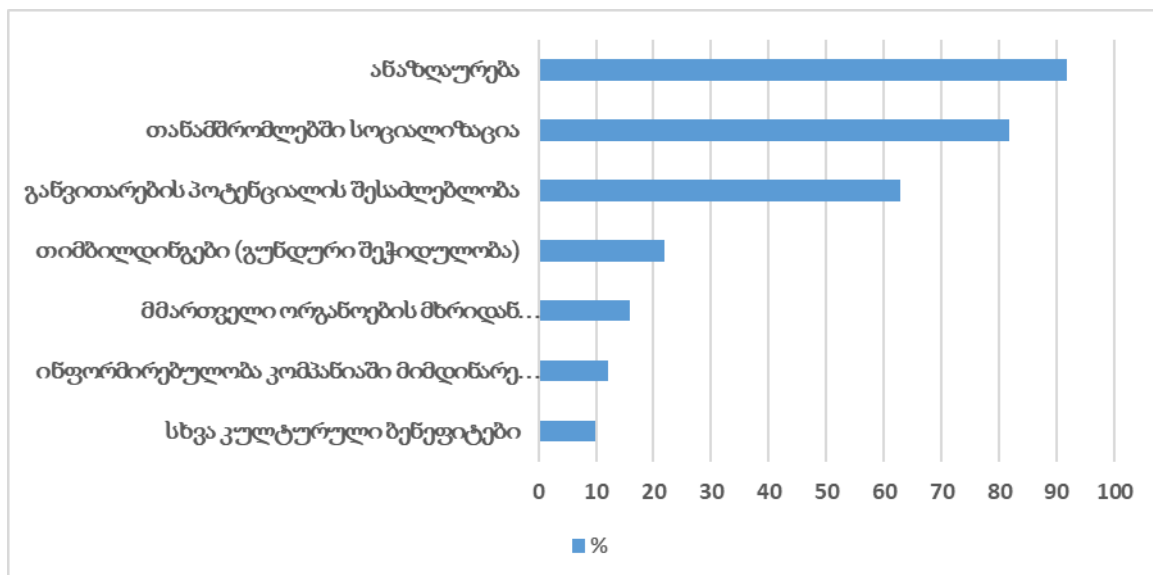
პრაქტიკული ღირებულება / შედეგები. კვლევა გამიზნულია საქართველოში მსხვილი დამსაქმებელი კომპანიების მმართველი რგოლებისთვის, მენეჯერებისთვის, კომპანიების მფლობელთათვის, ასევე დასაქმებულთათვის მათი ინფორმირებულობის ამაღლების მიზნით. პრობლემა მნიშვნელოვანია და ამას მოწმობს როგორც კვლევის შედეგები, ასევე უცხო ქვეყნის მაგალითი, რომელიც მოყვანილია ლიტერატურის ანალიზისას. აღნიშნული პრობლემა, რომელსაც კვლევა ემსახურება, აფერხებს ორგანიზაციებში მიმდინარე პროცესების სრულყოფას. არსებითად მნიშვნელოვანია კომპანიებმა დაიწყონ მიზნობრივი კულტურების შემუშავება, მითუმეტეს, თუ ეს დიდ სარგებელს მოუტანს ყველა რეგიონს თანაბრად.

კვლევის შედეგები

როგორც კვლევის მეთოდოლოგიის აღწერისას აღვნიშნეთ, პირველი კითხვარი, რომელიც კვლევისას იქნა გამოყენებული, გახლდათ დასაქმებულთა გამოკითხვა, მოტივაციის მიზეზთა იდენტიფიცირების მიზნით.

გამოკითხვაში მონაწილე კანდიდატებს ვთხოვეთ მოენიშნათ მაქსიმუმ სამი მოტივაციის ფაქტორი. ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად თანამშრომელთა მოტივაციის ფაქტორებზე რესპოდენტთა პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

დიაგრამა 1. თანამშრომელთა მოტივაციის ფაქტორები (%)



წყარო: ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგები

როგორც დიაგრამაზეა ნაჩვენები, გამოკითხვის შედეგად ჩანს, რომ დასაქმებულთა მოტივაციის ძირითადი წყარო ანაზღაურებაა (91,7%), ასევე მნიშვნელოვან ფაქტორად დასახელდა თანამშრომლებთან ურთიერთობა, სოციალიზაცია (81,8%). საკმაოდ ბევრმა კანდიდატმა განვითარების პოტენციალის შესაძლებლობაც დასახელა მამოტივირებელ ფაქტორად (62,9%). ჩამოთვლილთაგან დანარჩენი ფაქტორები შედარებით ნაკლებად იქნა დასახელებული.

აღნიშნული მამოტივირებელი ფაქტორების მიხედვით კომპანიების კულტურები განსხვავდება ერთმანეთისგან. კვლევის მიზანი კი ძირითადად იმ ორგანიზაციული კულტურის განსხვავებულობის მიზეზთა დადგენაა, რომელსაც რამდენიმე ფილიალი აქვს სხვადასხვა რეგიონში. საქართველოში ბევრი კომპანიაა, რომელიც, ნებით თუ უნებლიედ, განასხვავებს ფილიალებს სხვადასხვა მიზეზებით და შესაბამისად, განსხვავებული მონდომებით ცდილობს საერთო ფასეულობებზე ორიენტირებული, ჯანსაღი კულტურის ჩამოყალიბებას.

თანამშრომლებთან ურთიერთობის კულტურათა განმასხვავებელი მიზეზები ხშირ შემთხვევაში სწორედ აღნიშნული მამოტივირებელი ფაქტორებია.

აშკარა განსხვავებულობა ორგანიზაციული კულტურის განვითარების მხრივ რეგიონულ ჭრილში არის ანაზღაურებათა გაცემა. ძალიან ბევრი კომპანია გასცემს სხვადასხვა ანაზღაურებას ერთი და იგივე პოზიციაზე დასაქმებულთათვის რეგიონული სხვაობის მიხედვით. ანაზღაურება დედაქალაქის ფილიალებში დასაქმებულებს უფრო მეტი აქვთ, ვიდრე სხვა რეგიონებში იგივე პოზიციაზე დასაქმებულებს. ამ განსხვავებულობის თვალსაჩინოებისთვის საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული ბიუროს მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე გთავაზობთ ცხრილს, სადაც ინფორმაცია კარგად არის ასახული რეგიონულ ჭრილში.

ცხრილი 1. დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი რეგიონების მიხედვით

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
სულ	597	636	712	773	818	900	940	999	1 068	1 129	1 191	1 304
ქ. თბილისი	753	791	871	942	997	1 077	1 135	1 209	1 286	1 350	1 394	1 538
აჭარის ა. რ.	442	481	543	586	641	770	794	808	866	952	945	1 035
გურია	286	293	299	350	391	515	493	547	600	617	678	699
იმერეთი	359	399	461	501	522	590	617	667	690	723	842	944
კახეთი	339	329	370	430	456	493	531	554	627	690	759	826
მცხეთა-მთიანეთი	432	484	520	658	685	737	765	795	818	901	1 044	1 095
რაჭა-ლეჩხუმი/ქვემო სვანეთი	309	287	312	366	393	435	453	483	495	556	605	635
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	415	420	484	542	560	596	629	681	758	793	878	899
სამცხე-ჯავახეთი	349	356	398	501	507	524	578	611	640	711	814	848
ქვემო ქართლი	509	509	593	637	644	707	711	754	791	851	998	1 072
შიდა ქართლი	358	379	463	485	512	547	585	591	658	707	762	855

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, ავტორის გათვლები

როგორც ცხრილში ჩანს, დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო ნომინალური ხელფასი ყოველ წელს (2010-2021 წწ.) დედაქალაქში უფრო მეტია, ვიდრე სხვა რეგიონებში, მიუხედავად იმისა, რომ

პოზიციები იგივეა, დასაქმებულთა მიერ გაწეული შრომა იგივეა და ცხოვრების ღირებულებაც, ყველა რეგიონში, თითქმის ერთი და იგივეა.

მმართველი ორგანოებისა და ადმინისტრაციის მხრიდან თანამშრომელთან კომუნიკაციის დამყარებისა და მათი ინფორმირების დონე ხშირად განსხვავებულია რეგიონების მიხედვით. დედაქალაქში არსებულ ფილიალებს ადმინისტრაციული თანამშრომლები სათაო ოფისებიდან ხშირად სტუმრობენ, ეცნობიან თანამშრომლებს, უზიარებენ ინფორმაციებს, იღებენ უკუკავშირს. საყურადღებოა ის ფაქტიც, რომ აღნიშნული ადმინისტრაციული თანამშრომლები რიგ შემთხვევებში სტუმრობენ ფილიალებს, რომლებიც საკურორტო ზონებშია განთავსებული, ყურადღების მიღმა კი ხშირად სამრეწველო რეგიონები რჩება.

ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული საკითხი არის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობათა უთანაბრობა. აღნიშნული გამოიხატება შემდეგში: ხშირად მსხვილი დამსაქმებელი კომპანიები თავიანთი თანამშრომლებისთვის ატარებენ ტრენინგებს, პროფესიულად განსავითარებელ კურსებსა და ლექციებს - თითქმის ყოველთვის სათაო ოფისში, დედაქალაქში. რეგიონულ ფილიალებში დასაქმებულებს კი უმეტესად საკუთარი ფინანსებით უწევთ ტრანსპორტირების, საცხოვრისისა და სხვა ხარჯების უზრუნველყოფა, რათა შეძლონ აღნიშნულ ღონისძიებებზე დასწრება. ის თანამშრომლები, რომლებსაც აღნიშნული ხარჯების უზრუნველყოფა არ შეუძლიათ, ფაქტობრივად რჩებიან შესაძლებლობათა მიღმა. ფინანსური საკითხის გარდა, ასევე არის შემთხვევები, როდესაც რეგიონებიდან თანამშრომლები ვერ ესწრებიან პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებულ ღონისძიებებს ინფორმაციის არ ქონის გამო, ინფორმირების პრობლემაზე კი სწორედ წინა აბზაცში ვისაუბრეთ.

თანამშრომლები რეგიონული დისკრიმინაციის მსხვერპლი, რიგ შემთხვევებში, ხდებიან კორპორატიულ წვეულებებსა და თიმბილდინგებზეც, როდესაც კომპანია გეგმავს ისეთ ღონისძიებებს, რომლის ფინანსურად უზრუნველყოფაში თანამონაწილეობას იღებს თანამშრომელიც. რეგიონულ თანამშრომლებს უწევთ ტრანსპორტირების უზრუნველყოფა, ასევე იღებენ უფრო დაბალ ანაზღაურებასაც და აღნიშნული მიზეზების გამო ზოგ შემთხვევაში უწევთ უარის თქმა აღნიშნულ ღონისძიებებში ჩართულობაზე.

ზემოაღნიშნული მიზეზები მეტყველებს ორგანიზაციული კულტურის განვითარების დონესა და ამ მიმართულებით შესაძლებლობათა უთანაბრობაზე რეგიონულ ჭრილში.

აღნიშნულის პრაქტიკაში ასახვის მიზნით ჩავატარეთ კვლევა. კვლევის ობიექტებად შეირჩა კომპანია, რომელიც საქართველოს ბაზარზე 7 ყველაზე მსხვილ დამსაქმებელ კომპანიას შორისაა. კომპანიის სახელს არ ვასაჯაროებთ კონფიდენციალურობის დაცვის მიზნით კვლევის ეთიკიდან გამომდინარე.

კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციით (მათ შორის თანამშრომელთა მიერ მოწოდებული ინფორმაციით) დასტურდება, რომ კომპანიაში არის განსხვავებული ანაზღაურება ერთი და იგივე პოზიციების მქონე თანამშრომლებისთვის. განმასხვავებელი ფაქტორი კი რეგიონული მდებარეობაა. თბილისში მდებარე ფილიალებში დასაქმებულებს მეტი აქვთ ანაზღაურება ვიდრე აჭარის რეგიონში მდებარე ფილიალების წარმომადგენლებს. აჭარის რეგიონის წარმომადგენლებთან შედარებით ნაკლებ ანაზღაურებას იღებენ იგივე პოზიციის მქონე, თუმცა კახეთის ან გურიის რეგიონებში არსებული ფილიალების წარმომადგენლები.

გარდა ანაზღაურებისა, ამ კომპანიებში რეგიონული განსხვავებულობა იგრძნობა შემდეგ ასპექტებშიც: თანამშრომელთა ინფორმირებულობის და მათი პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფის დონე, თიმბილდინგებსა და კორპორატიულ წვეულებებზე დასწრების შესაძლებლობის დონე. გამომდინარე იქედან, რომ კომპანიის სათაო ოფისი თბილისშია, მმართველი ორგანოებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა მხრიდან კომუნიკაციის დამყარებასა და აქტიურ თანამშრომლობაშიც იკვეთება დისკრიმინაცია სხვა რეგიონებთან მიმართებით.

საქართველოში არსებული თითქმის ყველა მსხვილი დამსაქმებელი კომპანია ნებით თუ უნებლიედ, მაგრამ ცალსახად ახდენს რეგიონულ დისკრიმინაციას, ეს კი გამოიხატება რეგიონული მდებარეობის მიხედვით დასაქმებულთათვის განსხვავებული პირობების შექმნაში და რაც მეტად საყურადღებოა, განსხვავებულ სახელფასო განაკვეთებში.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, დამყარდა კულტურა, რომ არა მხოლოდ ერთი კომპანიის სხვადასხვა ფილიალში, არამედ, ზოგადად საქართველოში არსებული ყველა სამუშაო პოზიცია მეტწილად განსხვავდება რეგიონული მდებარეობის მიხედვით სახელფასო ანაზღაურების ჭრილში. ერთ კონკრეტულ პოზიციაზე არის გაცილებით მაღალი ანაზღაურება თბილისში, ვიდრე პირობითად ბათუმში, იგივე პოზიციაზე უფრო მაღალია ანაზღაურება ბათუმში, ვიდრე პირობითად ბორჯომში და ა. შ. ეს კი იწვევს იმ გარემოებას, რომ სამუშაო ძალა მეტწილად ცდილობს დასაქმდეს იმ რეგიონში, სადაც უფრო მეტია ანაზღაურება, ხოლო შედარებით ნაკლები ანაზღაურების კულტურის მქონე რეგიონები რჩება სამუშაო ძალის გარეშე.

დასკვნა და რეკომენდაციები

ზემოაღნიშნული ფაქტები რომ შევაჯამოთ, ორგანიზაციული კულტურები განსხვავდება რეგიონულ ჭრილში, მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ყველა რეგიონში ცხოვრების ღირებულება ერთი და იგივეა, აქვთ ერთი და იგივე ფუნქცია-მოვალეობები, ერთი და იგივე გადასახადები, თითქმის ერთი და იგივე საჭიროებები. აღნიშნული მიმართულებით არაერთმა რესპოდენტმა დაასახელა საკუთარი თავი დისკრიმინაციის მსხვერპლად.

ფაქტია, პერსონალთან დამოკიდებულების კულტურა განსხვავდება რეგიონულ ჭრილში. განსხვავებულობის გამომხატველ ფაქტორებზე უკვე ვისაუბრეთ. აღნიშნულ ფაქტებს, საბოლოოდ, ნეგატიური შედეგი მოაქვს, რაც აისახება დისკრიმინაციის განცდით დემოტივირებულ თანამშრომელში. თანამშრომელი, რომელმაც იცის, რომ თავის დამსაქმებელ კომპანიას იგივე პოზიციაზე დასაქმებული სხვა თანამშრომელისთვის აქვს უფრო მაღალი სახელფასო ანაზღაურება, მხოლოდ რეგიონული მდებარეობის სხვაობის გამო, სამუშაო აღწერილობა კი იდენტურია, რასაკვირველია, უჩნდება პროტესტის განცდა, რაც დაუკმაყოფილებლობის შემდეგ დემოტივაციის ფაზაში გადადის.

დემოტივაციის ერთ-ერთი წყაროა ასევე განვითარების პოტენციალის ნაკლებობა. როდესაც ვისაუბრეთ იმ ტრენინგ-კურსებისა და პროფესიული ზრდისთვის განკუთვნილ ლექციებზე, რომელიც ტარდება ძირითადად ერთ ლოკაციაზე, ხშირ შემთხვევაში თბილისში (რადგან სათაო ოფისები უმეტესად თბილისშია) და რომელზე დასწრების შესაძლებლობაც ყველა თანამშრომლისთვის თანაბარი არ არის, ეს უთანაბრობა არის სწორედ ერთ-ერთი დემოტივატორი. თანამშრომლები, რომლებსაც ერთმევათ შესაძლებლობა პროფესიული კუთხით განვითარდნენ, გარდა იმისა, რომ ქმნიან დემოტივირებულ სამუშაო ძალას, ასევე ქმნიან ნაკლებად პროფესიონალ, მაშასადამე, ნაკლებად ნაყოფიერ სამუშაო ძალას.

გარდა აღნიშნულისა, ყველა ის ფაქტორი, რომელიც მიუთითებს განსხვავებულობაზე და ქმნის დისკრიმინაციის ასოციაციას, საბოლოოდ იწვევს დემოტივირებას.

არაჯანსაღი დამოკიდებულების არსებობა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში გამოწვეულია კულტურის განვითარების დაბალი დონით, დაბალი პროფესიონალიზმით. ეს კი თავის მხრივ ამ მიმართულებით მწირი პრაქტიკის ბრალია. საქართველოში ბოლო წლებია რაც ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციულ კულტურის სფეროს, შრომის უსაფრთხოებასა და დასაქმებულთა უფლებების დაცვას.

სახელმწიფოს შრომის კოდექსის საფუძველზე შეუძლია დაარეგულიროს რეგიონულ ჭრილში გამოწვეული დისკრიმინაცია. ან ისეთი ღონისძიებები გაატაროს, რომელიც უზიბდებს

დამსაქმებლებს შეცვალონ პოლიტიკა ამ მიმართულებით.

ასევე, კონკრეტულ კომპანიებს შეუძლიათ კამპანიის წამოწყება, რომლის დევიზიც რეგიონული ან/და სხვს ნიშნით დისკრიმინაციის აღმოფხვრა იქნება.

როგორც დასაწყისში აღვნიშნეთ, ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება სოციუმის კულტურული მენტალობის, ღირებულებებისა და პრიორიტეტების საფუძველზე. შესაბამისად, დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის შრომითი ურთიერთობები სწორედ აღნიშნულის საფუძველზე ჩამოყალიბდება და განვითარებას ჰპოვებს განათლებისა და ცნობიერების ამაღლების შესაბამისად.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. (საქსტატი), ს. ს. (2021). *სტატისტიკური ინფორმაცია საქართველოს რეგიონების მიხედვით*. Retrieved from საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი): <https://www.geostat.ge/regions/>
2. B., M. (Dec 2010/Jan 2011). Student Gallery. *American Bankruptcy Institute Journal*, 54-55,90-91.
3. Belyh, A. (2015, 09 4). *Hofstede Dimensions*. Retrieved from cleverism.com: <https://www.cleverism.com/understanding-cultures-people-hofstede-dimensions/>
4. Bruce, K. J. (2016). Vindicating Bankruptcy Rights. *HEINONLINE*, 448-456.
5. Castrillon, C. (2021, 29 Dec.). Why 2022 Is The Year Of Workplace Culture. *Forbes*.
6. *Edgar Schein: powerful ideas*. (2018). Retrieved from think-boundless.com: <https://think-boundless.com/edgar-scheins-anxiety-assumptions-powerful-ideas-on-culture/#>
7. Glen Allen, D. M. (2019). How Jamie Dimon Should Have Answered Representative Katie Porter. *ProQuest*, Vol. 14, Iss. 2.
8. Goyette, P. (2016, 11 9). Retrieved from Eagle's Flight: <https://www.eaglesflight.com/blog/6-types-of-corporate-culture>
9. HRhub. (2021, III). *რა სახის დისკრიმინაციულ მოთხოვნებს შეიცავს ვაკანსიები?* თბილისი.
10. Information Resources Management Association (IRMA). (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. USA: IGI Global.
11. Janaina Aparecida AlvesScaliza, Daniel Jugend, Charbel JoseChiappetta Jabbour, Hengky Latan, Fabiano Armellini, David Twigg, Darly Fernando Andrade. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Elsevier*, 264-279.

12. Kelly, C. (2019, 4 11). Retrieved from CNN Politics: <https://edition.cnn.com/2019/04/10/politics/katie-porter-jamie-dimon-bank-employees/index.html>
13. Nicholson, D. (2022, 02 12). *Hive*. Retrieved from The Ultimate Guide to Employee Pulse Surveys: <https://www.hive.hr/blog/employee-pulse-surveys-guide/>
14. *Project Management*. (2015, 05 22). Retrieved from <http://projectmanagement2015.blogspot.com/2015/05/organizational-culture-part-1-o.html>
15. qualtrics XM. (n.d.). *Employee Experience*. Retrieved from Employee engagement surveys: what questions to ask and why: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-engagement-survey/>
16. Schuneman, F. (2019, 08 1). *The Origins of Organizational Culture*. Retrieved from invistaperforms.org: <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>
17. SHRM. (2022). *Strengthening Workplace Culture: A Tool for Retaining and Empowering Employees Globally*.
18. Solomon, B. (2012). The Fall (and Rise) of Community Banking: The Continued Importance of Local Institutions. *Heinonline*, 985-983.
19. *TeamStage*. (2022). Retrieved from Company Culture Statistics: Leadership and Engagement in 2022: <https://teamstage.io/company-culture-statistics/>
20. ვებ-გვერდის სარედაქციო ჯგუფი. (2016, 09 21). *post a job*. Retrieved from [indeed.com](https://www.indeed.com/lead/build-great-organizational-culture): <https://www.indeed.com/lead/build-great-organizational-culture>
21. კარელიძე, მ. (2017). *Stream Consulting&Development*. Retrieved from თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა: <https://www.thestream.ge/main/modules/4/0/2>
22. ჰოვსტედე, გ. (2011). *კულტურები და ორგანიზაციები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.