

Maia GiorgobianiE-mail: maia.giorgobiani@tsu.ge

Associate Professor, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Tbilisi, Georgia

<https://orcid.org/0000-0001-9328-7239>**Davit Dugladze**E-mail: dugladzedavit@gmail.com

Associate Professor, Georgian State Teaching University

of Physical Education and Sport

Tbilisi, Georgia

<https://orcid.org/0000-0003-0722-0092>**Tinatin Dzotsenidze**E-mail: tinatindzotsenidze5@gmail.com

PhD student, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Tbilisi, Georgia

<https://orcid.org/0000-0001-8747-0782>**Tatia Qajaia**E-mail: Tkaj2011@agrni.edu.ge

PhD student, Sokhumi State University

Tbilisi, Georgia

<https://orcid.org/0009-0005-7210-345X>

THE ROLE OF THE LEADER IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AND MAIN CHALLENGES

Abstract. Organizational culture has a great impact on employee behavior and productivity. A healthy organizational culture is directly proportional to employee engagement and motivation. It should be noted that leaders themselves have an important role in forming the appropriate organizational culture. Organizational culture is the object of research for many scientists. Any culture shapes appropriate behavior in individuals and groups. For each member of the organization, it is important to encourage them with salary. The creation of an organizational climate is often related to a fair incentive policy in the organization. Satisfaction with the supervisor depends on many factors, the management style chosen by him is important, as well as the characteristics of involvement in the decision process, motivational policy, and the environment created by the supervisor. Several studies have shown that job satisfaction is determined by the relationship style of the employee and the supervisor. Therefore, the management of the organization needs to develop a program to increase activities and encourage not only job satisfaction but also good working relationships between superiors and subordinates. In the presented work, we focused on these and other important issues. The purpose of the research we presented is to highlight the leader's role in forming the desired organizational climate. Respondents employed in three public structures of economic profile took part in the presented research. The results obtained during the research process were processed using the SPSS statistical software package. Based on the obtained results, appropriate conclusions and recommendations were developed.

Keywords: organizational culture, role of the leader, leadership style, motivation level, employee satisfaction

JEL classification: M0

მაია გიორგობიანი

E-mail: maia.giorgobiani@tsu.ge

ასოცირებული პროფესორი, ივანე ჯავახიშვილის

სახელობის უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

<https://orcid.org/0000-0001-9328-7239>

დავით დუგლადე

E-mail: dugladzedavit@gmail.com

ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ფიზიკური

აღზრდისა და სპორტის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი,

თბილისი, საქართველო

<https://orcid.org/0000-0003-0722-0092>

თინათინ პოჭენიძე

E-mail: tinatindzotsenidze5@gmail.com

დოქტორანტი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

<https://orcid.org/0000-0001-8747-0782>

თათია ქაჯაია

E-mail: Tkaj2011@agruni.edu.ge

დოქტორანტი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

<https://orcid.org/0009-0005-7210-345X>

ხელმძღვანელის როლი და ძირითადი გამოწვევები ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების პროცესში

აბსტრაქტი. ორგანიზაციულ კულტურას დიდი გავლენა აქვს თანამშრომელთა ქცევაზე და მათ შრომის მწარმოებლურობაზე. ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა პირდაპირპროპორციულად აისახება თანამშრომელთა ჩართულობასა და მოტივაციის დონეზე. აღსანიშნავია, რომ შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ თავად ხელმძღვანელებს. ორგანიზაციული კულტურა მრავალი მეცნიერის კვლევის ობიექტია. ნებისმიერი კულტურა ინდივიდებსა და ჯგუფებში აყალიბებს შესაბამის ქცევას. ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის მნიშვნელოვანია ხელფასთან ერთად მოხდეს მათი წახალისება. ორგანიზაციის კლიმატის შექმნა ხშირად უკავშირდება სამართლიანი წახალისების პოლიტიკის არსებობას ორგანიზაციაში. ხელმძღვანელით კმაყოფილება მრავალ ფაქ-

ტორზეა დამოკიდებული, მნიშვნელოვანია როგორც მის მიერ არჩეული მართვის სტილი, ასევე გადაწყვეტილების პროცესში ჩართულობის მახასიათებელი, მოტივაციური პოლიტიკა და გარემო რომელსაც ქმნის ხელმძღვანელი. არაერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო კმაყოფილებას განსაზღვრავს თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის ურთიერთობის სტილი. ამიტომ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მენეჯმენტმა შეიმუშაოს პროგრამა, რომლითაც გაზრდის აქტივობებს და წახალისებს არა მხოლოდ შრომით კმაყოფილებას, არამედ კარგ სამუშაო ურთიერთობას უფროსსა და ქვეშევრდომებს შორის. წარმოდგენილ ნაშრომში ყურადღება გავამახვილეთ ამა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებზე. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი კვლევის მიზანია გამოკვეთოს ხელმძღვანელის როლი სასურველი ორგანიზაციული კლიმატის ჩამოყალიბების პროცესში. წარმოდგენილ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ეკონომიკური პროფილის სამ საჯარო სტრუქტურაში დასაქმებულმა რესპონდენტებმა. კვლევის პროცესში მიღებული შედეგები დამუშავებულ იქნა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტის გამოყენებით. მიღებული შედეგების საფუძველზე შემუშავდა შესაბამისი დასკვნები და რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კულტურა, ხელმძღვანელის როლი, ლიდერობის სტილი, მოტივაციის დონე, თანამშრომელთა კმაყოფილება

JEL კლასიფიკაცია: M0

შესავალი და ლიტერატურის მიმოხილვა

ორგანიზაციულ კულტურას დიდი გავლენა აქვს თანამშრომელთა ქცევასა და მათ შრომის მწარმოებლურობაზე. ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა პირდაპირპროპორციულად აისახება თანამშრომელთა ჩართულობასა და მოტივაციის დონეზე. აღსანიშნავია, რომ შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ თავად ხელმძღვანელებს. მათი ჩართულობა, პასუხისმგებლობის გრძნობა და მაღალი პროფესიონალიზმი უზიძგებს თანამშრომლებს მეტად მიკუთვნებულნი იყვნენ ორგანიზაციის მიმართ, მარტივად მოახდინონ ორგანიზაციულ კულტურასთან ადაპტაცია და გახდნენ მისი სრულფასოვანი წევრი. ერთიანი ორგანიზაციული კულტურის გათავისების გარეშე შეუძლებელია ერთ გუნდად თანამშრომლობა და ორგანიზაციის სასურველი მიზნისკენ გაძღოლა.

ორგანიზაციული კულტურა მრავალი მეცნიერის კვლევის ობიექტია. ნებისმიერი კულტურა ინდივიდებსა და ჯგუფებში აყალიბებს შესაბამის ქცევას. აღნიშნული კი მოიცავს ორგანიზაციის ღირებულებებს, საქმიანობას, ფილოსოფიასა და არსებულ იდეალებს (Martin, J, 2001) (Rahman & Hadi, 2019).

ორგანიზაციული კულტურისა და კლიმატის კვლევას მრავალი ქართველი მეცნიერის შრომა მიეძღვნა, სადაც შესწავლილია ორგანიზაციული კულტურის და კლიმატის გამოწვევები საგანმანათლებლო სივრცეში (Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia; 2018), ამასთან განხილულია ორგანიზაციული კულტურით გამოწვეული კონფლიქტური სიტუაციები (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine; 2018). (Paresashvili, Tikishvili, Kharadze, & Goletiani, 2021), აღსანიშნავია

ის ფაქტიც, რომ ორგანიზაციული კულტურის როლი გამოიკვეთა დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე მოქმედ ფაქტორთა კვლევისას (Pirtskhalaishvili, Kharadze, Katsitadze, Dugladze, & Sulkhanishvili, 2023). ორგანიზაციულ კულტურას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს, მათ შორის ქალთა და განსხვავებული ასაკობრივი ჯგუფის მიმართ დამოკიდებულება, აღნიშნული საკითხი შესწავლილია არაერთი მეცნიერის მიერ (Kharadze, et al., 2023). საპენსიო ასაკის მომუშავეების მიმართ დამოკიდებულება და სამსახურიდან მათი ღირსეული გაშვება წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტს (Kharadze, pirtskhalaishvili, & Dugladze, 2022). საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ პანდემიის პერიოდში ორგანიზაციულ კულტურას განსხვავებული მოთხოვნები წაუყენა, ამასთან გამოიკვეთა არაერთი ახალი გამოწვევა (Maghlaperidze & Dugladze, 2022). ორგანიზაციულ კულტურაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსის სათანადო გამოყენება (Pirtskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit, 2018); (Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirtskhalaishvili, Dea, 2018).

ნაშრომში „ორგანიზაციული კულტურა და კლიმატი“, მკვლევრებს წარმოდგენილი აქვთ ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის მოკლე ისტორია, სადაც ყურადღება გამახვილებულია კლიმატის როლის სიძლიერესა და ეროვნული კულტურის ფასეულობების გავლენაზე (Schneider, Ehrhart, & William, 2012). აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ საქართველოს შემთხვევაში კულტურაზე გავლენა იქონია რუსეთის ფაქტორმაც (Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze, 2015).

2019 წელს მეცნიერთა ჯგუფმა შეისწავლა ორგანიზაციული კულტურის, კლიმატისა და ლიდერობის გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე (Riyanto, Setyo, 2019). მოცემული კვლევა მეტწილად ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის როლზე შეცვალოს ორგანიზაციის კლიმატი. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი კვლევის მიზანია გამოკვეთოს ხელმძღვანელის როლი სასურველი ორგანიზაციული კლიმატის ჩამოყალიბების პროცესში.

კვლევის მეთოდოლოგია და მიღებული შედეგები

წარმოდგენილ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ეკონომიკური პროფილის სამ საჯარო სტრუქტურაში დასაქმებულმა რესპონდენტებმა. მონაწილე რესპონდენტთა რაოდენობა შეადგენს 821-ს, მათ შორის 622 (75.8%) რესპონდენტი იყო მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელი, ხოლო 190 (23.1%) მამრობითი სქესის, 9 (1.1%) რესპონდენტმა არ ისურვა საკუთარი სქესის დაფიქსირება. მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტებს შორის ჭარბობენ მდებარეობითი სქესის წარმომადგენლები, დაზუსტებით ვერ ვიტყვით რომ საჯარო სექტორში მეტწილად მდებარეობითი სქესის წარმომადგენლები არიან დასაქმებულნი, რადგან აღნიშნული ინფორმაცია არ მოგვიძიებია საკვლევი ობიექტებიდან. თუმცა პრაქტიკამ დაგვანახა, რომ კვლევით პროცესში ჩართულობის მაჩვენებელი ყოველთვის მაღალია ქალების მხრიდან. მამაკაცები კი ხშირად გულგრილად ეკიდებიან მკვლევრის მოთხოვნას.

გამოკითხულ რესპონდენტთა 76, 5% უპირატესობას ანიჭებს მართვის დემოკრატიულ სტილს. 9.1%-თვის შეთავაზებული პასუხები არ აღმოჩნდა საკმარისი და „სხვა“ სტილს ანიჭებს უპირატესობას. რთული დასადგენია რა იგულისხმება „სხვა სტილში“. “ თუ გავითვალისწინებთ, რომ რესპონდენტთა მხოლოდ 58.8% აღნიშნავს, რომ მათ ხელმძღვანელს აქვს დემოკრატიული სტილი, ამასთან მართვის სტილით უკმაყოფილოთა საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელი ფიქსირდება. საინტერესოა ლიდერის რომელი ქცევა აიძულებს დაქვემდებარებუ-

ლებს, უარყოფითად შეაფასონ ის. ცხადია სწორედ ხელმძღვანელის ქცევა ახდენს ორგანიზაციაში ფასეულობების დამკვიდრებას რაც აისახება ორგანიზაციულ კულტურაზე. რესპონდენტთა 40.9% აღნიშნავს რომ მათი ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ მათ მიერ შეთავაზებულ მოსაზრებებს, პასუხი „ხშირად“ დააფიქსირა 41.5%-მა, ხოლო „ყოველთვის“ 17,2%-მა. საერთო ჯამში დადებით პასუხად შეიძლება მივიჩნიოთ, მხოლოდ 59%, რაც გაცილებით დაბალია რესპონდენტთა იმ პასუხებთან შედარებით, რომლებიც აღნიშნავენ რომ უპირატესობას მართვის დემოკრატიულ სტილს ანიჭებდნენ და ემთხვევა იმ რესპონდენტთა რაოდენობას, რომლებიც საკუთარი ხელმძღვანელების მართვის სტილს დემოკრატიულად მიიჩნევენ. დაქვემდებარებულები საკუთარი შეხედულებების გათვალისწინებლობის შემთხვევაში უარყოფით ემოციებს იღებენ და ცხადია მათი განწყობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კლიმატზე. ორგანიზაციული კულტურის მისაღები ფორმა მნიშვნელოვანია ითვალისწინებდეს დაქვემდებარებულთა მოსაზრებებისა და იდეების გათვალისწინებას, რათა მათ ღირებულ წევრად იგრძნონ თავი.

მკვლევრებმა და მენეჯერებმა შექმნეს სამუშაო მოტივაციის კონცეფცია, ისინი აღიარებენ დადებითი ემოციის გავლენას ადამიანთა ძალისხმევაზე. მენეჯერები მეტ ყურადღებას უთმობენ სოციალურ კლიმატს, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობას, აღნიშნული ელემენტების სამართლიანი წარმოჩენა უბიძგებს დასაქმებულს იყოს მეტად თავდადებული საკუთარი საქმის მიმართ. არაერთი კვლევა მიემდგვნა ხელფასის როლს მოტივაციურ პოლიტიკაში (Khalfallah, 2021).

სამართლიანი ანაზღაურება დამსაქმებელსა და მის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის საფუძველია. აღნიშნული ფაქტის უგულებელყოფა ამცირებს მოტივაციას ნებისმიერ ქვეყანაში, განსაკუთრებით კი ჩვენთან, რადგან ინფლაცია და ეკონომიკური სიტუაცია არ იძლევა არსებობისთვის აუცილებელი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას.

ნებისმიერი კვლევა ადასტურებს, თანამშრომლებს უნდა სჯეროდეთ, რომ სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებას მაღალი ანაზღაურება მოჰყვება. კვლევები ადასტურებს რომ კადრების მოტივაციის ზრდის, მათი შენარჩუნების და ეფექტიანობის ზრდის ერთ-ერთი მთავარი საშუალება ანაზღაურებაა. იმ შემთხვევაში თუ ანაზღაურების პარალელურად, შრომის შედეგის გათვალისწინებით ხდება შესაბამისი ბენეფიტების გამოყენება, აღნიშნული გავლენას ახდენს თანამშრომლის ქცევაზე, ავლენს მის მოტივაციურ ხასიათს, ცვლის ატმოსფეროს და ზრდის გუნდური მუშაობის სულისკვეთებას.

უცნაურია, რომ რესპონდენტების შემთხვევაში მხოლოდ 20% აღნიშნავს, რომ მათი მოტივაციის დონე ყოველთვის არის დამოკიდებული ანაზღაურებაზე. საინტერესოა რით ახსნიან რესპონდენტები მძიმე ეკონომიური მდგომარეობის ფონზე, ხელფასის როგორც მთავარი მოტივატორის უგულებელყოფას, ვფიქრობთ რესპონდენტები მოცემული პასუხებით არაგულწრფელად აფიქსირებდნენ საქმისადმი ერთგულებას ანაზღაურების ნებისმიერი პირობებით.

ფექტური ლიდერი არის ლიდერი, რომლის წევრებს შეუძლიათ იგრძნონ, რომ მათი მოთხოვნილებები შეიძლება დაკმაყოფილდეს იმ შედეგის გათვალისწინებით, რომელსაც დასაქმებული აღწევს. რესპონდენტებს სქესის, ასაკისა და პოზიციის გათვალისწინებით სჭირდებათ გარე ან შიგა მოტივაციის არსებობა რათა მოახდინოს შედეგების გაუმჯობესება, აღნიშნული მოტივაცია კი დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მართვის სტილზე. ამდენად, გა-

საკვირი არ იყო, რომ რესპონდენტთა 27.2% აღნიშნავს, რომ ლიდერის ქცევა ყოველთვის ახდენს გავლენას მათ მოტივაციაზე, 40% ის შემთხვევაში ხშირად ახდენს ლიდერის ქცევა გავლენას მის მოტივაციაზე, ხოლო 32,9% ის შემთხვევაში კი ზოგჯერ და არასდროს არის მნიშვნელოვანი ლიდერის ქცევა. საინტერესოა აღნიშნული ცვლადის დამოკიდებულება რესპონდენტების სამუშაო პოზიციასთან. საინტერესოა რით არის გამოწვეული მათი ამგვარი დამოკიდებულება. მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციაში არსებულ სამუშაო პირობებს, რადგან სწორედ ისინი ახდენენ გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციასა და სტრესულ სიტუაციაზე. სტრესი პირდაპირ გავლენას ახდენს დასაქმებულთა შედეგებზე. ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა 44.5%-ს აზრით მოტივაციაზე გავლენას ახდენს გარემო ფაქტორები; 18.3%-თვის კი გარემო არ წარმოადგენს ფაქტორს, რომელიც გავლენა ახდენს მოტივაციაზე.

ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის მნიშვნელოვანია ხელფასთან ერთად მოხდეს მათი წახალისება. ორგანიზაციის კლიმატის შექმნა ხშირად უკავშირდება სამართლიანი წახალისების პოლიტიკის არსებობას ორგანიზაციაში. რესპონდენტების პასუხებით დადგინდა რომ, ხელმძღვანელთა 31,2% იყენებს ფინანსურ ბენეფიტებს, 21.7% არაფინანსურ ბენეფიტებს, ხოლო 47.1% საერთოს არ იყენებს ბენეფიტებს. საინტერესოა რა სამუშაო პოზიციას იკავებს რესპონდენტები, რომლებმაც დააფიქსირეს, რომ მათი ხელმძღვანელები მართვის პროცესში არანაირი ფორმის ბენეფიტებს არ იყენებენ. ასევე საინტერესო იმ რესპონდენტთა პასუხები რომლებიც არანაირ ბენეფიტებს არ იღებენ რა დამოკიდებულება აქვთ მათი ხელმძღვანელების მართვის სტილის მიმართ, რომელ სტილს მიაკუთვნებენ ხელმძღვანელებს.

ორგანიზაციულ კლიმატზე გავლენას ახდენს ხელმძღვანელის რეაქციები თანამშრომელთა მიერ დაშვებულ შეცდომებზე, მნიშვნელოვანია არა კრიტიკა არამედ ხელმძღვანელის სურვილი ერთად მოაგვარონ პრობლემა. ლიდერებთან გასაუბრებაზე ხშირად ეკითხებიან მათ თუ როგორი რეაქცია ექნებათ თუ კი მათი მიმდევრები შეცდომას დაუშვებენ. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა არ არის ადვილი. მნიშვნელოვანია მომხდარი ინციდენტი რა გავლენას მოახდენს შემდგომ ურთიერთობაზე. კონფლიქტი და უხეში გაკიცხვა ბუნებრივია არავისთვის არის სასიამოვნო. ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა მხოლოდ 59.9% აღნიშნავს, რომ მათი ხელმძღვანელები ერთგვებიან დაშვებულ შეცდომის ერთად გამოსწორების პროცესში, რაც გუნდური მუშაობის აუცილებელი პირობაა. 21,9% ერთგვად კონფლიქტში ან არ აქვს არანაირი რეაქცია, ორივე პოზიცია არის მართვის უნარების საკმაოდ დაბალი დონის მაჩვენებელი. იმედია რესპონდენტები რომლებმაც უპასუხეს, რომ მათ ლიდერებს აქვთ დემოკრატიული მართვის სტილი, შეცდომების რეაგირების გარეშე დატოვებას არ გულისხმობდნენ.

ხელმძღვანელით კმაყოფილება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, მნიშვნელოვანია როგორც მის მიერ არჩეული მართვის სტილი, ასევე გადაწყვეტილების პროცესში ჩართულობის მახასიათებელი, მოტივაციური პოლიტიკა და გარემო რომელსაც ქმნის ხელმძღვანელი. ამ და სხვა ფაქტორების გამო შესაძლოა დაქვემდებარებული უარყოფითად განეწყოს მის მიმართ და დათანხმდეს მის ცვლილებას. გამოკითხული რესპონდენტების 18.8% აღნიშნულ კითხვაზე არ აქვს პასუხი, 18.8% კი სიამოვნებით შეცვლიდა საკუთარ ლიდერს, კმაყოფილება კი დააფიქსირა 62.5 %-მა. საინტერესოა მართვის რომელ რგოლს წარმოადგენენ

კმაყოფილი და უკმაყოფილო რესპონდენტები. წარმოდგენილია და შეუძლებელიც კი არის სამუშაოში ჩადო შესაძლებლობების მაქსიმუმი როდესაც იმდენად უკმაყოფილო ხართ საკუთარი ხელმძღვანელით, რომ მზად ხართ მის შესაცვლელად.

არაერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო კმაყოფილებას განსაზღვრავს თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის ურთიერთობის სტილი. ამიტომ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მენეჯმენტმა შეიმუშაოს პროგრამა, რომლითაც გაზრდის აქტივობებს და წახალისებს არა მხოლოდ შრომით კმაყოფილებას, არამედ კარგ სამუშაო ურთიერთობას უფროსსა და ქვეშევრდომებს შორის. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციამ მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს თანამშრომლებთან დამოკიდებულებას რათა მაქსიმალურად გამოიყენოს დისკრიმინაციის ფაქტები. გამოწვევებთან გასამკლავებლად მენეჯერებს შესაძლოა დასჭირდეთ ლიდერობის ტრენინგის გავლა.

ჩვენ მიერ ჩატარებულმა კვლევამ დაადგინა, რომ რესპონდენტთა 61.5%-ის აზრით მათი ხელმძღვანელები დაჯილდოებულნი არიან ლიდერული უნარ-ჩვევებით. 22% აფიქსირებს უარყოფით პასუხს, ხოლო 16.4%-მა არ ისურვა პასუხის გაცემა. შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ რესპონდენტები მოერიდნენ უარყოფითი პასუხის დაფიქსირებას, საბოლოოდ 38.4% საკუთარ ხელმძღვანელს არ მიიჩნევს ლიდერული უნარ-ჩვევებით დაჯილდოებულად.

ლიდერული უნარ-ჩვევებით დაჯილდოებული ხელმძღვანელი, თანამშრომელთა სამართლიან შეფასებას ახდენს, მეტწილად ერთ-ერთი ფაქტორი, რომლითაც დაქვემდებარებული საკუთარ ხელმძღვანელს მიიჩნევს კარგ ლიდერად, არის მისი მხრიდან სამართლიანი შეფასება. რესპონდენტთა მხოლოდ 55,2% აღნიშნავს რომ მათი ხელმძღვანელები ახდენენ დაქვემდებარებულთა სამართლიან შეფასებას, 24.5% მიიჩნევს რომ მათი ხელმძღვანელები ახდენენ არასამართლიან შეფასებას. ხოლო, 20.3%-ს არ აქვს კითხვაზე პასუხი, აღნიშნული კი შესაძლოა უარყოფითად ჩაითვალოს. კითხვაზე დაფიქსირებული პასუხებიდან თუ ვიმსჯელებთ, საინტერესოა რის საფუძველზე ჩათვალეს რესპონდენტებმა, რომ მათ ხელმძღვანელებს აქვთ ლიდერული უნარ-ჩვევები. თუ ხელმძღვანელი უსამართლოა დაქვემდებარებულის შეფასებაში, როგორ შეიძლება იგი მიიჩნიო ლიდერული უნარების მატარებლად.

კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია დაიქირაონ ეფექტური მენეჯერები და ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ თავიანთი ორგანიზაციის წინსვლა როგორც კარგ, ასევე რთულ პერიოდში. კრიზისულ სიტუაციებში მართვა მოითხოვს ლიდერის მხრიდან ემპათიის ხელოვნებას. ხელმძღვანელი, რომელსაც არ შეუძლია თანაგრძნობის გამოხატვა ის ვერასდროს შეძლებს დაქვემდებარებულთა ნდობის მოპოვებას, რადგან სწორედ ემპათიური ლიდერი ახერხებს სხვების საჭიროებების გაგების და მათი გრძნობებისა და აზრების გაცნობიერებას. სამწუხაროდ, ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა მხოლოდ 49.7%-მა აღნიშნა, რომ მათი ხელმძღვანელები იჩენენ ემპათიას დაქვემდებარებულების მიმართ, 25.2%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი, ხოლო 25,1%-ს არ აქვს პასუხი აღნიშნულ კითხვაზე. მოცემულმა კითხვამაც ექვემდებარებულმა დააყენა რესპონდენტთა პასუხები, რომ მათი ხელმძღვანელები დაჯილდოებულნი არიან ლიდერული უნარებით. მართლაც საინტერესოა რას მოიაზრებდნენ რესპონდენტები თუ კი ნახევარზე მეტი აფიქსირებს რომ ლიდერები არასამართლიანად ახდენენ თანამშრომელთა შეფასებას, ამას კი ემატება იცის, რომ ისინი არ იჩენენ ემპათიას.

შრომითი დისციპლინის ერთ-ერთ ფაქტორს წარმოადგენს უფლება-მოვალეობების მკაფიოდ ჩამოყალიბება. რესპონდენტთა 70% ამ მხრივ დადებით პასუხს აფიქსირებს, 24,1% უარყოფითს, ხოლო 5,8%-ს არ აქვს პასუხი. უფლება-მოვალეობების მკაფიოდ განაწილებას მნიშვნელოვანია თან ახლდეს ხელმძღვანელის მხრიდან სამართლიანი შეფასება და მოტივაციური პოლიტიკის გატარება. სხვაგვარად ხელმძღვანელი არ აღიქმება დემოკრატიული მართვის სტილის მქონე ლიდერად.

შეუძლებელია დაქვემდებარებულმა საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური ჩადოს საქმეში თუ კი იგი თავს არ გრძნობს ორგანიზაციის ღირებულ წევრად. ყოველი მესამე რესპონდენტი თვლის, რომ ის არ არის აღიარებული ორგანიზაციაში. საინტერესოა მართვის რომელ რგოლს წარმოადგენენ აღნიშნული რესპონდენტები (ზოგჯერ 22.4% ხშირად 33.7% და ყოველთვის 38.6%).

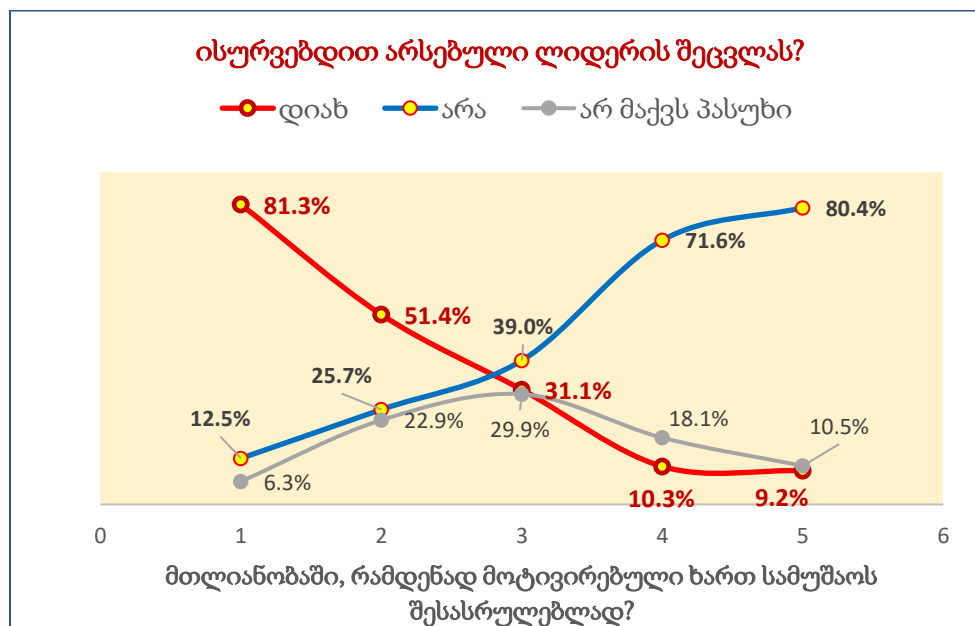
არაფორმალური ურთიერთობები თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის ნდობის ამაღლებას უწყობს ხელს. ხშირ შემთხვევაში საჯარო სექტორში ურთიერთობები მეტწილად ატარებს ოფიციალურ ხასიათს. მთელ რიგ შემთხვევებში არაოფიციალური ურთიერთობები მხოლოდ მცირე ჯგუფებთან ფიქსირდება. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპონდენტთა 62,5%-ს არასდროს და ზოგჯერ აქვს ხელმძღვანელებს არაფორმალური ურთიერთობები, საინტერესოა, რომელ მართვის რგოლს მიეკუთვნებიან ის რესპონდენტები, რომლებიც აფიქსირებენ, რომ ხელმძღვანელთან აქვთ არაფორმალური ურთიერთობები.

მრავალი კვლევა მიანიშნებს ფაქტზე, რომ ხელმძღვანელებს მოეთხოვებათ მხარი დაუჭირონ თანამშრომლებს სწავლასა და კარიერულ განვითარებაში. თანამშრომლები, რომლებიც თვლიდნენ, რომ ხელმძღვანელებს ჰქონდათ მათ მიმართ ნდობა მეტად ერთგულნი იყვნენ ორგანიზაციის მიმართ. ასევე, მსგავსი განცდა ჰქონდათ იმ დაქვემდებარებულებს, რომელთა კარიერული მიზნის მიღწევაში ჩართულნი იყვნენ ხელმძღვანელები. განსაკუთრებით გამოიკვეთა მსგავსი კავშირი ქალების შემთხვევაში.

რაც შეეხება ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევას, „ჩემი ხელმძღვანელი ხელს მიწყობს კარიერის განვითარებაში“ - პასუხი „არასოდეს“ და „ზოგჯერ“ დააფიქსირა რესპონდენტთა თითქმის ნახევარმა (49 %). რესპონდენტთა უდიდესი ნაწილი 65.7% მიიჩნევს, რომ ძალისხმევის გაზრდის შედეგად, რომელსაც სამუშაოში დებენ, უმჯობესდება მუშაობის ეფექტურობა. ცხადია სწორედ აღნიშნულ კატეგორიას სჭირდება შრომის ადეკვატური აღიარება და შეფასება, რათა დაქვემდებარებულებმა შესაძლებლობების მაქსიმალური ჩადონ სამუშაო პროცესში.

კვლევა ცხადყოფს, რომ რესპონდენტთა 25.6% მიიჩნევს, რომ როგორც არ უნდა გაზარდოს სამუშაოს რაოდენობა და მისი შესრულების ხარისხი, ხელმძღვანელის მხრიდან მათი შეფასება რჩება უცვლელი. შეფასება მცირედით იზრდება რესპონდენტთა 29.7%- თვის, ხოლო საგრძნობლად იზრდება 41.5%-თვის. უცნაური გახლავთ შემდეგი ფაქტი - საინტერესოა. რესპონდენტთა 3,2%-თვის, რატომ შეიძლება შემცირდეს შეფასება თუ კი მუშაობის შედეგს გაზრდის. სამწუხაროდ ამგვარი ფაქტებიც ხდება, რასაც რესპონდენტები კერძო საუბრებში აღნიშნავენ, დიახ, ზოგჯერ მოტივაციის ჩახშობა ხდება შეგნებულად, კონკურენციის შემცირების მიზნით. ჩამოყალიბებულმა მართვის სტილმა და ორგანიზაციულმა კულტურამ დასაქმებულს ლიდერის შეცვლის მიმართ დამოკიდებულებები ჩამოუყალიბა (იხ. დიაგრამა 1).

დიაგრამა 1: ისურვებდით არსებული ლიდერის შეცვლას? / მთლიანობაში, რამდენად მოტივირებული ხართ სამუშაოს შესასრულებლად?



წყარო: ავტორთა მიგნებები

აღნიშნული ცვლადი წარმოდგენილია განგრძობითის სახით: 1= საერთოდ არ ვარ მოტივირებული... 5- ძალიან მოტივირებული ვარ. როგორც მოცემული დიაგრამიდან ჩანს, ლიდერის შეცვლაზე „უარს“ უფრო ზრდადი ხასიათი აქვს, ხოლო დიახ კატეგორიას - კლებადი.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ ლიდერის ქცევის შედეგად, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ფასეულობები გავლენს ახდენს ორგანიზაციის თითოეულ წევრზე და განაპირობებს მათ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის მიმართ. აღნიშნული მიზეზს კი წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ დაქვემდებარებულისთვის ორგანიზაცია და ხელმძღვანელობა ერთმანეთთან ასოცირდება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს ხელმძღვანელის მიერ არჩეული მართვის სტილი, ვინაიდან რესპონდენტთა უმრავლესობა მართვის დემოკრატიული სტილს ანიჭებს უპირატესობას, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას ხელმძღვანელთა მხრიდან მართვის შესაბამისი სტილის გამოყენება.

- ✓ დაქვემდებარებულთა მოსაზრებების გათვალისწინება აყალიბებს ფასეულობებს, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე. მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულთა ჩართულობის გაზრდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
- ✓ ორგანიზაციაში დადებითი ემოციების ზრდა, ხელმძღვანელთა მთავარ ამოცანად უნდა იქცეს. ამგვარი მიდგომა აყალიბებს ორგანიზაციული კულტურის დადებით მოდელს და ქმნის სასურველ კლიმატს, რაც ხელს უწყობს თითოეული მომუშავეს წვლილის ზრდას და თავდადებას.

- ✓ ორგანიზაციული კულტურის მთავარი ფასეულობა, მნიშვნელოვანია სამართლიანობის დაცვას წარმოადგენდეს. ამგვარი მიდგომით, ნებისმიერი ფუნქციის შესრულება დადებითი ემოციების თანხლებით წარიმართება, ამგვარი ორგანიზაციული კულტურა კი ჯანსაღ ორგანიზაციულ კლიმატს აყალიბებს, რაც ორგანიზაციისა და მისი თითოეული წევრის რომის მწარმოებლურობის ზრდას განაპირობებს

References

- Schneider, B., Ehrhart, M., & William, M. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*.
- Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia;. (2018). Organization Culture Management Challenges. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 67-79.
- Khalfallah, F. a. (2021). The impact of remuneration on staff motivation (The case of a bank branch. *Higher Institute of Business Administration, Gafsa University, Tunisia, Faculty of Economic Sciences and Management Sfax*.
- Kharadze, N., Giorgobiani, M., Melkoshvili, T., Dzebisauri, L., & Pirtskhalaishvili, D. (2021). Effective strategies to manage the teacher intellectual work productivity in distance learning. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 653-665.
- Kharadze, N., pirtskhalaishvili, D., & Dugladze, D. (2022). CHALLENGES OF ACADEMIC PERSONNEL OF RETIREMENT AGE IN TERMS OF GENDER. *Innovative Economics and Management*.
- Kharadze, N., Tikishvili, M., Giorgobiani, M., Katsitadze, N., Pirtskhalaishvili, D., & Dugladze, D. (2023). Study of married women's attitude towards retirement age. *Asia Life Sciences, Volume - 13, Issue 07*.
- Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze. (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. *CULTURE AND RUSSIAN SOCIETY*. Helsinki.
- Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirtskhalaishvili, Dea;. (2018). Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 151-162.
- Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018). Organization Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 30-41.
- Maghlaperidze, E., & Dugladze, D. (2022). PECULIARITIES OF REMOTE WORKING IN TERMS OF EMPLOYEE JOB POSITIONS. *INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 15-24.
- Martin, J. (2001). Organizational Culture: Mapping the Terrain. *London: Sage publications*.
- Paresashvili, n., Tikishvili, M., Kharadze, N., & Goletiani, K. (2021). STUDY OF RESPONDENT BEHAVIOR IN CONFLICT SITUATION BY CROSS-TABULATION ANALYSIS (SPSS). *International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics*. (pp. 44-50). Batumi: Batumi Navigation Teaching University, Georgia.
- Pirtskhalaishvili, D., Kharadze, N., Katsitadze, N., Dugladze, D., & Sulkhaniashvili, T. (2023). Study of the factors influencing the satisfaction of employees in the territorial units of the Tbilisi city hall. *Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the Digital Economy*, 387-399.
- Pirtskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit;. (2018). Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 124-130.
- Rahman, Z., & Hadi, H. (2019). Does organizational culture matters in organizational change? Transformational leadership and cynicism about organizational change. *KnE Soc. Sci.*, 353-362.
- Riyanto, Setyo. (2019). The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction. *Atlantis press*, 1-9.