

ვაჟა გურაბანიძე

ორგანიზაციული კულტურა და მისი ჩამოყალიბება

ე
კ
ონ
ომ
ი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი
კ
ე
ტი

ორგანიზაციული კულტურა არის კონტროლის სისტემა, რომელიც არეგულირებს და მართავს თანამშრომლის დამოკიდებულებასა და ქცევას. ორგანიზაციული კულტურა არის ღირებულებების, ნორმების, ქცევის სტანდარტების და საერთო მოლოდინის ერთობლიობა, რომელიც გავლენას ახდენს ცალკეული პირებისა და ჯგუფების ერთმანეთთან ურთიერთობისა და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობის ფორმებზე. ორგანიზაციული კულტურა არ არის შეხლუდეგების გარეგანი თავისმოსხვეული სისტემა, როგორცაა პირდაპირი ზედამხედველობა თუ წესები და პროცედურები. პირიქით, თანამშრომლები ითავისებენ ორგანიზაციულ ღირებულებებსა და ნორმებს და საშუალებას აძლევენ აღნიშნულ ღირებულებებს და ნორმებს წარმართონ მათი გადაწყვეტილებები და ქმედებები. ისევე როგორც ფართო საზოგადოებაში, ადამიანები ჩვეულებრივ იქცევიან სოციალურად მიღებული ღირებულებებისა და ნორმების შესაბამისად, ასევე ცალკეული პირები ორგანიზაციულ გარემოში აცნობიერებენ ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძალას.

უწერელი, არაფორმალური წესები ან სახელმძღვანელო პრონციპები, რომელიც კონკრეტულ სიტუაციაში შესაფერის ქცევას მიგითითებთ. ნორმები ღირებულებებიდან გამომდინარეობს. ორგანიზაციაში ღირებულებები და ნორმები ამცნობს ორგანიზაციის წევრებს, რომელი მიზნისაკენ უნდა მიისწრაფვოდნენ ისინი და როგორ უნდა მოქცნენ აღნიშნული მიზნების მისაღწევად. ასე რომ, ღირებულებები და ნორმები იგივე ფუნქციას ასრულებენ, რასაც ფორმალური მიზნები, დაწერილი წესები თუ პირდაპირი ზედამხედველობა.

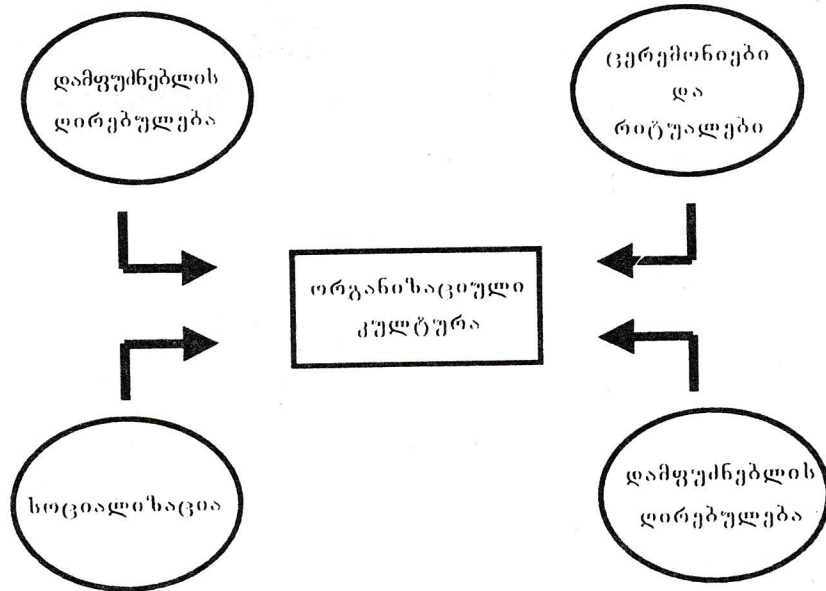
მენეჯერებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ღირებულებებისა და ნორმების სახეებზე, რომლებიც ყალიბდება ორგანიზაციაში. სოცოერთ მენეჯერს შეუძლია დანერგოს ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც აცნობს ხელქვეითებს, რომ მათ თავისუფლად შეუძლიათ მათი ფუნქციების შესრულება ინოვაციური, შემოქმედებითი მიდგომით; იყვნენ ნოვატორულები, პქონდეთ სამეწარმეო სული და ექსპერიმენტის ნატარების სურვილი. უმაღლესი რგოლის მენეჯერები ისეთ კომპანიებში, როგორებიცაა Microsoft, Sun Microsystems ხელს უწყობენ თანამშრომლებს ასეთი ღირებულებების მიღებაში, რათა მხარი დაუჭირონ სიახლისადმი, როგორც კონკურენტული უპირატესობის წყაროსადმი მათ ერთგულებას.

ორგანიზაციული კულტურა კონტროლის მნიშვნელოვანი წყაროა ორი მიზეზის გამო. პირველი, ის ისეთ სიტუაციაში იძლევა კონტროლის შესაძლებლობას, სადაც მენეჯერები ვერ იყენებენ პროდუქციისა და ქცევის კონტროლს. მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი, როცა სახეზეა ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძლიერი და თანამიმდევრული ნაკრები, თანამშრომლები უფრო ფიქრობენ, რა არის უკეთესი ორგანიზაციისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში - ყველა მათი გადაწყვეტილება და ქმედება ორიენტირებული ხდება ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე. მრავალი მკვლევარისა და მენეჯერის აზრით, ზოგიერთი ორგანიზაციის თანამშრომელი ძალისხმევას არ აკლებს საკუთარი ორგანიზაციის დახმარებას, ვინაიდან ორგანიზაციას აქვს ძლიერი და თანამიმდევრული ორგანიზაციული კულტურა - კულტურა, რომელიც ძლიერ გავლენას ახდენს თანამშრომლის დამოკიდებულებასა და ქცევაზე.

სხვა მენეჯერებმა შეიძლება დანერგონ ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც თანამშრომლებს აცნობიერებენ, რომ ისინი უნდა იყვნენ კონსერვატიულები და ფრთხილები სხვებთან ქმედებებში, კითხონ თავიანთ ზემდგომებს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებამდე და ნამოაყალიბონ მოქმედებები წერილობითი ფორმით იმისათვის, რომ შემდეგ ანგარიშგაღებულულებები იყვნენ იმ შემთხვევაში თუ რაიმე მოხდება.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების მენეჯერებმა შეიძლება გამოიხილად დანერგონ და განავითარონ ისეთი ორგანიზაციული ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება მათ ამოცანებს და გარემოს, სტრატეგიას თუ ტექნოლოგიას. ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის წევრებს გადაეცემა დამფუძნებლის ღირებულებების, სოციალიზაციის პროცესის, ცერემონიებისა და რიტუალების, ისტორიებისა და ენის მეშვეობით (ნახ.: 1).

ორგანიზაციული კულტურა როგორც უკვე აღნიშნეთ, ყალიბდება ღირებულებებისა და ნორმების საფუძველზე. ღირებულებები არის წარმოდგენები და იდეები მიზნებისა (რომლითაც უნდა ხელმძღვანელობდნენ ორგანიზაციის წევრები) და ქცევის სახეებისა თუ ფორმების (რომელიც ხალხმა უნდა გამოიყენოს მიზნების მისაღწევად) შესახებ. ნორმები არის და-



ნახ. 1. ორგანიზაციულ კულტურის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები

ორგანიზაციის დამფუძნებელი და მისი პირადი ღირებულებები და წარმოდგენები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დროთა განმავლობაში ორგანიზაციის ფარგლებში განვითარებულ ღირებულებებზე, ნორმებსა და ქცევის სტანდარტებზე. დამფუძნებლები აყალიბებენ გარემოს კულტურული ღირებულებების ნორმების მიმართულებისათვის და ისინი ქირობენ მენეჯერებს მათთვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში დახმარების მიზნით. აზრს არა არის მოკლებული ვიფიქროთ, რომ დამფუძნებლები ირჩევენ ისეთ მენეჯერებს, ვინც იზიარებს მათ ხედვას ორგანიზაციის მიზნების თაობაზე და იმაზეც, თუ რას უნდა აკეთებდეს ის; თითქმის ნებისმიერ შემთხვევაში, მენეჯერები სწრაფად ითვისებენ დამფუძნებლისაგან, რომელი ღირებულებები და ნორმებია შესაფერისი ორგანიზაციისათვის და შესაბამისად გადასცემენ მის ღირებულებებსა და ნორმებს.

დროთა განმავლობაში დამფუძნებლის ღირებულებები და ნორმები ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში. ხშირ შემთხვევაში, დამფუძნებლის პირადი ფასეულობები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კონკურენტულ უპირატესობაზე. მაგალითად, Mc Donald's-ის დამფუძნებელი რეი კროკი თავიდანვე ყურადღებას ამახვილებდა მომხმარებელთა მომსახურების მაღალ სტანდარტებზე და Mc Donald's-ის რესტორნების სისუფთავეზე, რაც გახდა კიდევაც მისი რესტორნების კონკურენტული უპირატესობის მთავარი წყარო. ანალოგიურად Microsoft-ის დამფუძნებელმა ბილ გეიტსმა საფუძველი ჩაუყარა ზოგიერთ კულტურულ ღირებულებებს Microsoft-ში. თანამშრომლებს მოეთხოვებათ იყენენ შემოქმედებით და გულმოდგინედ იმუშაონ, მაგრამ მათ არ უშლიან არაფორმალურ ტანსაცმელს და საკუთარი ოფისების ჰერსონიფიცირებას. გეიტსმა ასევე დაამკვიდრა კომპანიის ისეთი ღონისძიებების ჩატარება როგორცაა ქალაქგარეთ გასვლა, პიკნიკი და სპორტული ღონისძიებები თანამშრომელთათ-

ვის, როგორც პიროვნებად, ასევე გუნდის წევრად ყოფნის მნიშვნელობის ხაზგასასმელად.

სოციალიზაცია არის პროცესი, რომლითაც ახალმოსული თანამშრომლები სწავლობენ ორგანიზაციის ღირებულებებსა და ნორმებს და იქცევიან მათ შესაბამისად არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ფიქრობენ ვალდებულები არიან, არამედ იმიტომ, რომ ფიქრობენ აღნიშნული ღონისძიებები და ნორმები აღწერს ქცევის სწორ და შესაფერის გზას.

ორგანიზაციის უმეტესობას აქვს სხვადასხვა ტიპის სოციალიზაციის პროგრამა ახალი თანამშრომლების ორიენტირებაში დასახმარებლად - ამ ორგანიზაციის ღირებულებები, ნორმები და კულტურა. ისეთი ორგანიზაციები, როგორებიცაა General Electric და Microsoft-ი, მკაცრ სასწავლო პროგრამას უტარებს ახლად დაქირავებულ პირებს, რათა უზრუნველყონ ისინი არამხოლოდ იმ ცოდნით, რომელიც სჭირდება მათ საქმის ეფექტიანად შესასრულებლად, არამედ კომპანიის თავის კლიენტებთან წარსადგენად. ამდენად, ორგანიზაციის სოციალიზაციის პროგრამის მეშვეობით, ორგანიზაციის დამფუძნებელ და უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს შეუძლიათ გადასცენ თანამშრომლებს კულტურული ღონისძიებები და ნორმები, რომლებიც ორგანიზაციის წევრების ქცევას განაპირობებს.

კიდევ ერთი საშუალება, რომლითაც მენეჯერებს შეუძლიათ სცადონ შექმნან ან გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციულ კულტურაზე არის ორგანიზაციული ცერემონიებისა და რიტუალების დამკვიდრება - ფორმალური ღონისძიებები, რომლებიც აღნიშნავენ მთლიანად ორგანიზაციისათვის და კონკრეტული თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვან მოვლენებს. ყველაზე უფრო მიღებული რიტუალები, რომლებსაც ორგანიზაციები იყენებენ კულტურული ნორმებისა და ღირებულებების გადასაცემად მათი წევრებისათვის არის გადასვლის, ინტეგრაციისა და წახალისების რიტუალები (ცხრილი 1).

ცხრილი. ორგანიზაციული რიტუალები

რიტუალის ტიპი	რიტუალის მაგალითი	რიტუალის მიზანი
გადასვლის რიტუალი	წარდგენა და საბაზისო ტრენინგი	ნორმებისა და ღირებულებების სწავლა და გათავისება
ინტეგრაციის რიტუალი	ოფისის წევულებები	საერთო ნორმებისა და ღირებულებების დამკვიდრება
წახალისების რიტუალი	ყოველწლიური დაჯილდოების პრეზენტაცია	ნორმებისა და ღირებულებების ერთგულების მოტივაცია

გადასვლის რიტუალები განსაზღვრავს თითოეული პირის ორგანიზაციაში შესვლას, მის ფარგლებში წინსვლას ან მის დატოვებას. ინტეგრაციის რიტუალები, როგორებიცაა: ორგანიზაციული წარმატებების ერთობლივი გამოცხადება, ოფისის წევულებები და კომპანიის ერთობლივი გასვლები აყალიბებს და აძლიერებს ორგანიზაციის წევრების ურთიერთკავშირს. შოუტ-წესტ ირლინგს-ი ცნობილია მისი ძალისხმევით, დაამკვიდროს ცერემონიები და რიტუალები, რითაც დააკავშირებს თანამშრომლებს, უჩვენებს რა მათ რომ ისინი დაფასებული წევრები არიან. წახალისების რიტუალები, როგორებიცაა: დაჯილდოების ვახშამი, გაზეთების გამოშვება და თანამშრომელთა დაწინაურება, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, საჯაროდ აღნიშნონ თანამშრომელთა წვლილი და დააჯილდოონ ისინი და ამით გააძლიერონ მათი ერთგულება ორგანიზაციული ღირებულებებისადმი.

ისტორიები და ენა ასევე ორგანიზაციულ კულტურაზე მეტყველებს. Mc Donald's-ი წარმოადგენს კარგ მაგალითს ისეთი კომპანიისა, რომლის ისტორიები და ენა ქმნის მისი კულტურის განუყოფელ ნაწილს.

Mc Donald's-ის კულტურის ნაწილს წარმოადგენს ასობით ისტორია, რასაც ორგანიზაციის წევრები მისი დამფუძნებლის რეი კროკის შესახებ პევებიან. კროკმა ცხოვრება მიუძღვნა სრულყოფილების მიღწევას ხარისხში, მომსახურებაში, სისუფთავესა და ასევე ფასის შესაბამისი ღირებულების შექმნაში. აღნიშნული ოთხი ღირებულებითაა

განმსჭვალული Mc Donald's-ის კულტურა. ვინაიდან სალაპარაკო ენა არის კომუნიკაციის მთავარი საშუალება ორგანიზაციებში, სპეციფიური სლენგი თუ ჟარგონი (რაც არის ორგანიზაციისათვის სპეციფიური სიტყვები და ფრაზები), რასაც იყენებენ ადამიანები მოვლენების სიტყვებით გამოხატვისა და აღწერის მიზნით, წარმოადგენს ნორმებისა და ღირებულებების მნიშვნელოვან გასაღებს. Mc Donald's-ის თანამშრომელი, რომელსაც ახასიათებენ, როგორც “სისხლში კეტჩუპის მქონეს”, არის Mc Donald's-ის საქმისადმიერთგული ადამიანი – ადამიანი, რომელმაც მთლიანად შეითვისა მისი კულტურა.

ორგანიზაციული ენის კონცეფცია მოიცავს არამარტო სასაუბრო ენას, არამედ იმასაც თუ როგორ იცვამენ ადამიანები, მათი ოფისების მოტყობას, მათ მანქანებს და ფორმალურობის დონეს, რასაც ისინი გამოიყენებენ ერთმანეთთან კავშირში. ფორმალური ბიზნესტანსაცემელი წარმოადგენს ფინანსური კომპანიებისა და საინვესტიციო ბანკების კონსერვატორულ კულტურას, რომელიც ხაზს უსვამს ორგანიზაციული ნორმების შესრულების მნიშვნელობას. ჩვიკაგო უტურეს & პტიონს-ის მაკლერები, რომლებიც სხვადასხვა საქონლით ვაჭრობენ, ხშირად აღარებენ მეტად მკვეთრ და თვალშისაცემ პალსტუხებს და კოსტიუმებს, რათა კარგად გამოხდნენ ბეკრ ხალხში. როდესაც თანამშრომლები საუბრობენ თავიანთი ორგანიზაციული კულტურის ენაზე და ესმით იგი, მათ იციან როგორ მოიქცნენ ორგანიზაციაში და როგორი მიდგომა მოეთხოვებათ მათ.

ლიტერატურა და წყაროები:

1. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი, 2006.
2. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., გურქიაშვილი დ., ორგანიზაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი, 2007.
3. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ ჯორჯი. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. მთარგმნელები: ნინო ქალღანი, ნინო მარდალაიშვილი, ლევან გარაყანიძე, თამარ ჭინჭარაული, თბ: 2006 წ.
4. ქიქოძე ნ., მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, 2004.
5. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი, თბ. 2000 წ.