

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ქეთევან გოლეტიანი,

საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი.  
ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო  
უნივერსიტეტის პროფესორი,  
ბათუმი, საქართველო  
*k.goletiani@bntu.edu.ge*  
*orcid.org/0000-0002-3074-4794*

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### KETEVA GOLETIANI,

Doctorate of Technical University  
of Georgia.

Professor of Batumi Navigation  
Teaching University,  
Batumi, Georgia

*k.goletiani@bntu.edu.ge*

*orcid.org/0000-0002-3074-4794*

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: M1 M14**

#### შასავალი

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მსოფლიოში მზარდი გლობალიზაცია კიდევ უფრო მეტად საჭიროებს სხვადასხვა რწმენის, ღირებულებებისა და წარმომავლობის ხალხის ჩართვას სამუშაო პროცესში. შრომის ბაზარი დღეს ისე როგორც არასდროს ღია და ხელმისაწვდომია ყველასთვის, ყველა კონტინენტის სამუშაო ძალა ერთად იყრის თავს და მათ უწევთ შეჯიბრი დასაქმებისთვის. მენეჯმენტისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად კვალ

## სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში

### SOME OF DIVERSITY OF WORKFORCE IN TERMS OF GLOBALIZATION AND GROWING COMPETITION

**ანოტაცია.** განხილულია სამუშაო ძალა ორგანიზაციის ღია სისტემაში, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მახასიათებლები. ცოდნა ადამიანების კაპიტალია, რომელიც მენეჯერებმა კომპანიის მომგებიანობის ზრდისთვის უნდა გამოიყენონ. ცოდნის მენეჯმენტის მთავარი იარაღი გაზიარების უნარი კულტურულმა განსხვავებებმა შეიძლება შეფერხოს. ბარიერი, როგორცაა ენა ართულებს კომუნიკაციას და შესაბამისად ინფორმაციის გაცვლასაც უშლის ხელს. სჭირო ხდება შუამავალი, რომელიც ამ პროცესის უწყვეტობას უზრუნველყოფს, სწორედ მენეჯერი უნდა იქცეს ასეთ ფასილიტატორად. შესაბამისად ასეთ მენეჯერებს მაღალი კვალიფიკაცია და კარგი განათლება სჭირდებათ. გაანალიზებულია პიროვნულ თვისებებისა და ფასეულობების ზეგავლენას სამუშაო შედეგებზე, მენეჯერების მართვის სტილის, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის პირობებში გამოვლენილ პრობლემებს. პარალელურად განხილულია ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ დასაქმებულთა ქცევაზე.

**საკვანძო სიტყვებო:** სამუშაო ძალა, ცოდნა, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება

**ABSTRACT.** The workforce is discussed in the open system of the organization, characteristics of diversity of workforce. Knowledge is the capital of people, which managers should use to increase the profitability of the company. The main weapon of knowledge management is the ability to share cultural differences that can be hindered. The barrier, such as language, makes it difficult to communicate and thus hinders information exchange. A mediator is needed to ensure continuity of the process, and the manager should become such a facilitator. Consequently, such managers need high qualifications and good education. It is analyzed the personal characteristics and values of the work outcomes, managers' management style, the problems identified in the various working conditions. In parallel, psychological factors are discussed that affect the behavior of the employee.

**Keywords:** workforce, knowledge, diversity of work force

რჩება გუნდის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით დაკომპლექტება. შესაბამისად, მენეჯერებიც 21-ე საუკუნეში საჭიროებენ ახალი უნარების შექმნას, რომელთა საშუალებით სწორად მართავენ მულტი-კულტურულ და მრავალფეროვან სამუშაო ძალას. სწორედ, მენეჯერებმა უნდა შეძლონ შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო სადაც პატივს სცემენ და დააფასებენ მრავალფეროვან სამუშაო ძალას. მოცემული ნაშრომის კვლევის საგანია კონკრეტულ სექტორში დასაქმებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების განსაზღვრა. მენეჯმენტის დამოკიდებულების გამოვლენა სამუშაო ჯგუფების ჰეტეროგენული შემადგენლობით დაკომპლექტების მიმართ. დასაქმებულების მიერ დისკრიმინაციის ფაქტებისადმი გამოხმაურების განსაზღვრა. კომპანიის წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის წილის განსაზღვრა.

### შესავალი ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეპოქაში, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში, მენეჯმენტის მხრიდან საჭიროა ხელმძღვანელი რგოლისთვის ისეთი კომპეტენციების სრულყოფა, რომლებიც ახდენენ ყოვლისმომცველი მმართველობითი კონტურის ფორმირებას და მორგებას კულტურულ ცვლილებებსა და მრავალფეროვნებზე. გასაკვირი არ არის, რომ თუ კრიტიკულად შევხედავთ ადამიანების და პროცესების მართვას სხვადასხვა ქვეყანაში, აღმოვაჩინებთ, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში აუცილებელია პროფესიული, რელიგიური, კულტურული ცვლადების საფუძვლიანი ცოდნა, რომელიც გავლენას ახდენს მართვის ფუნქციებსა და ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებზე.

თანამედროვე მსოფლიოში საკმაოდ დიდი ყურადღება ეთმობა დასაქმებულების პროფესიონალიზმთან ერთად, მათ ემოციურ ინტელექტს, რადგანაც დასაქმებულის ემოციური განწყობა პირდაპირპროპორციულია საბოლოო შედეგზე, ამიტომ დამსაქმებლები ცდილობენ სამუშაო გარემო მაქსიმალურად მორგებული იყოს მრავალფეროვან სამუშაო ძალაზე. ემოციური ინტელექტი, ეს ერთგვარი შეჯამებაა ინდივიდუალური უნარების, რომელიც აყალიბებს პიროვნებას. თანამედროვეობაში აქტიურად გამოიყენება იგი პერსონალის შერჩევის პროცესში. თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ტესტები არაა პანაცეა და სასურველი შედეგების მისაღებად კომპლექსური ნაბიჯების გადადგმა საჭირო. ჩვენი ამოცანაა ლიტერატურული წყაროების გაცნობის, კვლევის ჩატარების შემდგომ შევიმუშაოთ რეკომენდაციები და მმართველობითი გადაწყვეტილებები კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები. ამ მრავალფეროვნების მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. ეს ცვლილება გულისხმობს, მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვანი ტრენინგების ჩატარებასა და სტიმულირების პროგრამების გაუმჯობესებას. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. მრავალფეროვნებაზე საუბარი მრავალი მიმართულებით შეიძლება. აღსანიშნავია, რომ ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და განსხვავდება ერთმანეთისგან. თუმცა, ხშირად ისეც ხდება, რომ მათ საერთო ნიშნების მიხედვით სხვადასხვა ჯგუფს მივკუთვნებთ და ასეც ვყოფთ ერთმანეთისგან.

ყველასათვის ცხადია, რომ დღევანდელი სამყაროს გამოწვევაა ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნილებებზე ორგანიზაციების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღების კონცენტრირება და მასზე ადექვატური რეაგირება, რომელიც გლობალური სამყაროს პირობებში საკმაოდ რთულად მისაღწევი პროცესია.

ორგანიზაციებს ამ შემთხვევაშიც, როგორც ყოველთვის, განვიხილავთ, როგორც ღია სისტემებს, რომლებიც რესურსებს ლებულობენ გარემოდან და ახდენენ მათ ტრანსფორმირებას საბოლოო პრო-

დუქტად, რომლებიც ბრუნდებიან გარემომცველ გარემოში საქონლისა და მომსახურებების სახით. თუ ყველაფერი მიზანმიმართულად მუშაობს, მაშინ გარემო აფასებს საბოლოო პროდუქტს და უწყვეტად განიცდის მასზე მოთხოვნას ამჟამად განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციებს, რომლებიც პასუხობენ ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნებს; სწორედ აქედან გამომდინარე, ორგანიზაცია და მისი გარემოცვა ურთიერთდამოკიდებული ხდება.

ორგანიზაციები, როგორც ღია სისტემები ახდენენ ადამიანური და მატერიალური რესურსების ტრანსფორმაციას საქონლად და მომსახურებად. ამ დროს იქმნება გარკვეული ჯაჭვი გარემოსა და ორგანიზაციას შორის, რომელიც ეს განამტკიცებს საქმიანობას და ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გადარჩეს და იფუნქციონიროს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. მაგრამ ურთიერთობები ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ზოგჯერ შეიძლება წარმართოს მცდარი გზით. თუ ეს ჯაჭვი ირღვევა და ორგანიზაციის მიერ წარმოებული მომსახურებები ან პროდუქცია ხდება არააპოულარული, მაშინ, ადრე თუ გვიან, ჩნდება სირთულეები მისი საქმიანობისათვის აუცილებელი რესურსების მიღებასთან დაკავშირებით. ყველაზე უარეს შემთხვევაში ის წყვეტს არსებობას [2].

აქ უკვე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ორგანიზაციული ქცევა და მენეჯმენტი. აქ მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მენეჯერმა ორგანიზაციული ამოცანების მისაღწევად აუცილებელია გაითვალისწინოს ორგანიზაციული ქცევის უმნიშვნელოვანესი საკითხები და ორგანიზაციის მისია განახორციელოს დასაქმებული ადამიანების სამუშაო ცხოვრების ბალანსის უზრუნველყოფის ფონზე მათი მიზნების განხორციელება. სწორედ ამ დროის მიიღწევა როგორც მენეჯერთა, ასევე რიგითი თანამშრომელთა. შესაბამისად, ორგანიზაციული ქცევის მეშვეობით მენეჯერები დავალებათა შესრულების პარალელურად ყურადღებას ამახვილებენ ისეთი საკითხებზე, როგორცაა, ერთის მხრივ, სამუშაო კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

XXI საუკუნეში, როდესაც ჩვენ ვაკვირდებით სქესთან, რასობრივ და ეთნიკურ კუთვნილებასთან, ასაკთან, ფიზიკურ შესაძლებლობებთან და სექსუალურ ორიენტაციასთან დაკავშირებით მრავალ განსხვავებას, მნიშვნელოვან დევიზად იქცა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. წარმატება, ახალ სამუშაო ადგილზე, დამოკიდებულია სხვადასხვა კულტურაში აღზრდილ, სხვადასხვა ასაკისა და სქესის, განსხვავებული რასობრივი და ეთნიკური კუთვნილების მქონე ადამიანებთან მუშაობის უნარზე. იმისათვის, რომ ვმართოთ სხვა ადამიანები და ვიმუშაოთ მათთან, პატივი ვცეთ მათ ინდივიდუალურ თავისებურებებს და შევაფასოთ მრავალფეროვნება, საჭიროა ვფლობდეთ სენზიტიურობას პიროვნებათშორისი ურთიერთობებისადმი და კულტურული თავისებურებებისადმი [2].

მენეჯერთა სამუშაო, თავისი სპეციფიკისა და ბუნების გათვალისწინებით, საკმაოდ რთულია, რადგან სწორედ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე დამოკიდებული მათზე დაქვემდებარებული პერსონალის სამუშაო ეფექტიანობა. მათ უნდა დაუგეგმონ და ასევე უზრუნველყონ თითოეული თანამშრომლის კარიერული წინსვლა, მოტივაცია, მონიტორინგი, მრავალფეროვანი ამოცანების შესრულება; და ასევე მრავალფეროვნების საკითხების ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილად გადაქცევა.

საქართველოს კანონმდებლობა მოიცავს შრომის კოდექსს (რომელიც მოიცავს დებულებებს დისკრიმინაციის აკრძალვის, სამუშაო საათების, და ფასიანი შევებულების შესახებ). სხვა ინსტრუქციები მოცემულია მთავრობის გენდერულ სტრატეგიაში და სამოქმედო გეგმაში ინვალიდთა ინტეგრაციისათვის და სხვა. ქართველ დამსაქმებლებზე გავლენის მქონე საერთაშორისო ინსტრუმენტებს შორის არიან: ევროპის ადამიანის უფლებების კონვენცია, ევროპის სოციალური ქარტია და საქართველოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განევრიანებასთან დაკავშირებული შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციები. საქართველოს შ+ სტატუსი ევროკავშირთან და ევროკავშირის წევრობის სურვილი საქართველოს ავალდებულებს კანონმდებლობის შესაბამისობაში მოყვანას ევროკავშირის მოთხოვნებთან.

ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა განსხვავებულ ადამიანებთან შეგუებაა. ამ პრობლემის აღწერისათვის ვიყენებთ ტერმინს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. გლობალიზაცია ინტერესდება სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს შორის სხვაობით, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება კი მოცემულ ქვეყნებში ადამიანებს შორის განსხვავებებს განიხილავს [2].

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები. ამ მრავალფეროვნების მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. უმეტესი ქვეყნების საზღვრები გახსნამ მოქმედ ორგანიზაციებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გაზარდა.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მენეჯერებს უხდებათ, შეცვალონ თავიანთი პრინციპები და ყველას ერთნაირად კი არ მოექცენენ, არამედ გააცნობიერონ დაქირავებულებს შორის განსხვავებები და ამ განსხვავებების შესაბამისად იმოქმედონ, რათა შეინარჩუნონ თანამშრომლები და ამავე დროს მათი პროდუქტიულობაც გაზარდონ. ეს ცვლილება გულისხმობს [3], მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვანი ტრენინგების ჩატარებასა და შეღავათების პროგრამების გაუმჯობესებას. მრავალფეროვნებამ, თუ სწორადაა მართული, შეიძლება ორგანიზაციებში შემოქმედებითობა და სიახლეების დანერგვა გაზარდოს და პრობლემების შესახებ სხვადასხვა თვალსაზრისის განხილვის გზით გადანყვეტილების მიღების პროცესი გააუმჯობესოს. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება.

თანამედროვე მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას თავიანთ თანამშრომლებთან ერთად უნდა შეეცადნონ. ისინი არა მარტო ცვლილებების განხორციელების ძირითადი ძალა უნდა გახდნენ, არამედ აქტიურად უნდა ჩაერთონ ამ ცვლილებების დაგეგმვაში.

პიროვნული თვისებები არის იმ საშუალებების ჯამი, რომლითაც პიროვნება მოქმედებს ან ურთიერთქმედებს სხვებთან. მას ხშირად ადამიანის მიერ გამოვლენილ გაზომვად თვისებებს უწოდებენ [6]; [7].

გასულ წლებში მკვლევარებმა განსაკუთრებული ყურადღება პიროვნებების ორგანიზაციებთან და სამსახურებთან შეთავსებას მიაქციეს. რამდენადაც ორგანიზაციები დინამიკურ და ცვალებად გარემოში მოქმედებენ, მათ ისეთი თანამშრომლები სჭირდებათ [9], რომლებიც მზად არიან, შეეგუონ დავალების ცვალებადობას და სხვა სამუშაო ჯგუფში ადვილად გადაინაცვლონ. ასე რომ, უფრო მნიშვნელოვანია დაქირავებულის პიროვნული თვისებები შეესაბამებოდეს მთლიანად ორგანიზაციის კულტურას, ვიდრე რომელიმე კონკრეტულ სამუშაოს [4]; [5].

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას შემდეგი სარგებლის მოტანა შეუძლია:

- სამართლიანობა სამსახურში (დისკრიმინაციის არ არსებობა);
- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით;
- ხარჯების შემცირება უსამართლო განთავისუფლებების გამო გამართული სასამართლო პროცესების და სხვა დარღვევების არ არსებობით [10];
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება;
- თანამშრომლების მაღალი ერთგულება;
- თანამშრომლების სწავლება;
- ხარჯების შემცირება კადრების ხანგრძლივად შენარჩუნების გზით;
- სტრესითა და აბსენტიზმით გამოწვეული დანაკარგების შემცირება;
- თანამშრომლების ძლიერი მოტივირებით ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის და ხარისხის ამაღლება მრავალფეროვნება სამუშაო ძალის მონაწილეობით;

- ნიჭიერი კადრების მოზიდვა განურჩევლად სქესის, რასის, ეთნიკური წარმომავლობის ასაკის ან შეზღუდული შესაძლებლობისა;
- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გამოყენების უნარი და უკეთ მოქმედება მზარდ, მრავალფეროვან, გლობალურ ბაზარზე კომპანიის პოზიტიური იმიჯის და რეპუტაციის გაძლიერების მიზნით.
- როცა ადამიანები თავს გრძნობენ დაფასებულად მათი წარმომავლობის მიუხედავად ისინი უფრო პროდუქტიულები ხდებიან, შესაბამისად ეხმარებიან ორგანიზაციას წარმატების მიღწევაში და გამონეგებთან გამკლავებაში.
- კომპანიებს შეუძლიათ გაზარდონ მომგებიანობა და მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხი სამუშაო პროცესებში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ჩართვით. ეს დაეხმარება კომპანიას კონკურენტული უპირატესობის ზრდასა და მეტი მომხმარებლის მოზიდვაში.
- მრავალფეროვანი სამუშაო ჯგუფი უფრო კრეატიულია, ვიდრე ჰომოგენური სამუშაო ჯგუფი. შესაბამისად, კომპანიისთვის უფრო მომგებიანია, რადგან პრობლემებთან გამკლავების სხვადასხვა გზების მოძიება ხდება შესაძლებელი.

### დასკვნა

და ბოლოს, გლობალიზაცია ყველა კომპანიაზე ახდენს გავლენას მიუხედავად მისი მასშტაბებისა, რადგან დღეს ნებისმიერ პატარა ფირმასაც საშუალება აქვს გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და კონკურენციაში შევიდეს მულტინაციონალურ მოთამაშეებთან. შერჩევის პოლიტიკის დაგეგმვისას მენეჯმენტი უნდა ხედებოდეს რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა დაეხმარება მას კულტურული განსხვავებებისა და ბარიერების გადალახვაში.

### ლიტერატურა/REFERENCES

1. **გაბაშვილი მ.** საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო - ნაწილი III, თბილისი, გამომცემლობა „ვესტა“ – 2015, 38 გვერდი;
2. **ფარესაშვილი ნ., ქეშელაშვილი გ.,** ორგანიზაციული ქცევა - ნაწილი I, ნაწილი II, თბ., გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2010 წ.;
3. **ხომერიკი თ.** მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია, 2007, 270 გვერდი;
4. საჯარო სამსახურის ბიუროს 2015 წლის ანგარიში, თბილისი, 2015, 25 გვერდი;
5. **Alan Proce,** Human Resource Management, Boston, Cengage Learning EMEA; 4th Revised edition edition, 2011, 640 pages;
6. **Laurie J. Mullins,** Management and Organizational behavior, New Jersey, Financial Times Management; 8 Pap/Psc edition, 2007, 837 pages;
7. **Mc Shane ,Von Glinow,** Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill/Irwin; 5 th edition, 2009, 672 pages;
8. **Ricky W.Griffin,** Organizational Behavior, Boston, Cengage Learning; 10 th edition, 2011, 628 pages;
9. **Richard L. Draft,** New Era of Management, Boston, South-Western College Publishing; International ed of 10 th revised ed edition, 2010, 668 pages;
10. **Stepen P. Robbins, Timothy A. Judge,** Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, 2008, 13th edition, 752 pages.