

ნინო ფარესაშვილი
გიული ქეშელაშვილი

ორგანიზაციული ქცევა

ინანლი



გამომცემლობა „ინანალი“
თბილისი 2010

ნინო ფარესაშვილი. გიული ქეშელაშვილი. ორგანიზაციული ქცევა. თბილისი, 2010

დამხმარე სახელმძღვანელო – „ორგანიზაციული ქცევა“ დაგეგმ-
მარება დავძლიოთ ორგანიზაციული პრობლემები. მასში ორგანიზაციუ-
ლი ქცევის ძირითად საკითხებთან ერთად განხილულია თანამედროვე
მენეჯმენტის წინაშე არსებული ძირეული საკითხები და მათი შესაძლო
გადაწყვეტის გზები გაურკვევლობის, მუდმივი ცვლილებების და თანა-
მედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების ზემოქმედების პირობებში.

დამხმარე სახელმძღვანელო შედგენილია ძირითადად ჯ. შერმე-
რონის, ჯ. ხანტის, რ. ოსბორნის წიგნის „ორგანიზაციული ქცევის“ სა-
ფუძველზე, მასში მოცემულია ტესტები, ქეისები, თვითშემოწმების კით-
ხვარები, რომელთა მეშვეობითაც სტუდენტები განიხილავენ სხვადასხვა
სიტუაციებში შესაძლო ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღებას.

დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია ბაკალავრებისთვის,
მაგისტრანტებისთვის, დოქტორანტებისთვის და სხვა პირებისთვის,
რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციის წარმატებული
ფუნქციონირების საკითხით.

ნინო ფარესაშვილი: I, IV, V, VI.

გიული ქეშელაშვილი: II, III, VII.

მთავარი რედაქტორი: თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების მიმართუ-
ლების ასოცირებული პროფესორი
დავით წარმანია

რეცენზენტები: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრუ-
ლი პროფესორი **ევგენი ბარათაშვილი**
თბილისის ეკონომიკურ, ურთიერთობათა სახელ-
მწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი
ნანა ოქრუაშვილი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი
ბადრი ქეჩბაია

© ნ. ფარესაშვილი, 2010

გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2010

თბილისი, 0179, ი. ჭავჭავაძის ბაზ. 19. ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30

E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-(0)59-1



საქართველოს პარლამენტის
ეროვნული პიკალოთიკა

შინაარსი

წინასიტყვაობა	4
თემა I ორგანიზაციული ქცევა დღეს	7
თემა II. მაღალეფექტური ორგანიზაცია	46
თემა III. ორგანიზაციული ქცევის გლობალური ასპექტები	80
თემა IV. ჯგუფების ბუნება	114
თემა V. გუნდური მუშაობა და მაღალმწარმოებლური გუნდები.....	154
თემა VI. მრავალფეროვნება და ინდივიდუალური განსხვავებები.....	189
თემა VII. ძალაუფლება და პოლიტიკა	232
ლიტერატურა.....	273

ინფორმაცია

ასი წლის წინათ კონსულტანტებმა და მეცნიერებმა პირველად დაუთმეს განსაკუთრებული ყურადღება მენეჯმენტის სისტემატიურ კვლევებს. თუმცა, თავდაპირველად აქცენტი კეთდებოდა შრომის ფიზიკურ პირობებზე, ინდუსტრიის დიზაინისა და ადმინისტრირების პრინციპებზე. 1940-იან წლებში ინტერესების სფერო გაფართოებული და შევსებული იქნა ადამიანური ფაქტორის შესწავლით. ეს იქცა ინდივიდუალური განწყობილებების, ჯგუფური დინამიკის, მენეჯერებისა და მუშების ურთიერთობათა კვლევის იმპულსად. და ბოლოს, წარმოიშვა ისეთი დისციპლინა, როგორცაა „ორგანიზაციული ქცევა“, რომელიც მოიცავს უფრო ვრცელ და ყოვლისმომცველ მიდგომას მოცემული საკითხებისადმი. დღეს ის განიცდის ევოლუციას. დისციპლინა თავის წინაშე აყენებს ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ქცევის მეცნიერული გაგების მიღწევის, ორგანიზაციული სტრუქტურების, სისტემებისა და პროცესების გარკვევის ამოცანას.

„ორგანიზაციული ქცევა“ მოიცავს ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ინდივიდების კვლევას. მისი შესწავლა დაგეხმარებათ თქვენ უკეთ შეიცნოთ როგორც საკუთარი თავი, ასევე გარშემომყოფები სამუშაოსთან დაკავშირებულ სიტუაციებში. ის ხელს შეუწყობს თქვენს პოტენციურ კარიერულ წარმატებას ახალ დინამიურ, ცვლად, რთულ და პერსპექტიულ სამუშაო ადგილებზე.

სახელმძღვანელოში „ორგანიზაციული ქცევა“ განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციის მაღალი ეფექტურობის მიღწევის გზებს გლობალიზაციის პირობებში, ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციებში ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის პარამეტრებზე, თვით ორგანიზაციების ბუნებაზე, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციული ქცევის ძირითად პროცესებზე: მართვაზე, ძალაუფლებასა და პოლიტიკაზე, ინფორმაციასა და კომუნიკაციებზე, გადანაცვეტილებათა მიღებაზე, კონფლიქტებსა და მოლაპარაკებებზე, და ბოლოს, ცვლილებებზე, ინოვაციებსა და სტრესზე.

XXI საუკუნეში მნიშვნელოვან დევიზად იქცა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. მაშინ, როდესაც ჩვენ ვაკვირდებით სქესთან, რასობრივ და ეთნიკურ კუთვნილებასთან, ასაკთან, ფიზიკურ შესაძლებლობებთან და სექსუალურ ორიენტაციასთან დაკავშირებით მრავალ განსხვავებას, 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 პიროვნებათმორისი და კულტურული ურთიერთობების თავისებურებებს.

ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, სადაც მუდმივად ცვლილებებს აქვს ადგილი. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანს ხდის როგორც ორგანიზაციების, ისე ცალკეული ადამიანების სწავლებას. მხოლოდ მას, ვინც სწავლობს, ძალუძს ფეხდაფეხ მიჰყვეს უწყვეტად ცვლად გარემოს. კონსულტანტები და მეცნიერები ყურადღებას ამახვილებენ ორგანიზაციულ სწავლებაზე, როგორც ცოდნის შეძენის პროცესზე ინფორმაციის გამოყენებისთვის, რათა მოხდეს ცვლადი გარემოებებისადმი წარმატებით ადაპტირება. ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების ძიებაში ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ პოზიტიური ცვლილების უნარი. იგივე ეხება თითოეულ ჩვენთაგანს. ჩვენ უნდა მივისწრაფვოდეთ მუდმივი სრულყოფისკენ, ვიყოთ მზად სამსახურებრივ იერარქიულ კიბეზე დანინაურებისთვის და იმისთვის, რომ ფეხდაფეხ მივყვეთ დინამიურ და რთულ გარემოს.

აღნიშნული დისციპლინა ინფორმაციის გამოყენების და ცოდნის შეძენის პროცესია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს წარმატებით შევეგუოთ ცვალებად გარემოს. წიგნში თანაბარზომიერად არის ყურადღება გამახვილებული ორგანიზაციული ქცევის სამ დონეზე: ინდივიდუალურზე, გუნდურზე და ორგანიზაციულზე. მასში ჰარმონიულად არის შერწყმული თეორია, კვლევა და მართვებლობითი პრაქტიკა. დაცულია ბალანსი ყვე-

ლასათვის კარგად ცნობილ თეორიებს, მიდგომებსა და უკანასკნელი წლების სამეცნიერო მიღწევებს შორის.

„ორგანიზაციული ქცევა“ წარმოადგენს ცოდნის დისციპლინათშორის დარგს, რომელიც ისევე მჭიდროდაა დაკავშირებული ქცევის შესახებ მეცნიერებებთან (ფსიქოლოგიასთან, სოციოლოგიასა და ანთროპოლოგიასთან), როგორც მონათესავე სოციალურ მეცნიერებებთან (ეკონომიკასთან და პოლიტოლოგიასთან). თუმცა, „ორგანიზაციული ქცევის“ უნიკალურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის აერთიანებს სხვადასხვა დარგში განხორციელებულ აღმოჩენებს. მის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და მისი წევრების სამუშაო ჩვევების სრულყოფა.

სახელმძღვანელოს – „ორგანიზაციული ქცევა“ – გამოცემა განპირობებულია ასევე იმ ადამიანების დასახმარებლად, რომლებიც მუშაობენ და ქმნიან კარიერას დღეს, ახალ და ძალზე მკაცრ პირობებში. ეს ადამიანები ისწრაფვიან სხვადასხვა ხერხებით მოიძიონ თავიანთი ცხოვრებისა და მუშაობის მიმართულებები. ამ სახელმძღვანელოში გაცხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა: ეფექტიანობის ამაღლება, ეთიკური ქცევა, მწარმოებლურობის ზრდა, ტექნოლოგიების გამოყენება, პროდუქციისა და მომსახურეობის ხარისხი, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ბალანსი ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის, კონკურენტული უპირატესობები გლობალური ეკონომიკის პირობებში. იგი საშუალებას აძლევს ადამიანებს, რომ მუდმივად განვითარდნენ უკეთესა მომავლის ძიებაში.

თემა 1. ორგანიზაციული ქცევა დღეს

არსებობს მრავალი რეკომენდაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი ორგანიზაციებში შესრულების მაღალი დონე. მათ შორის მთავარია ერთი: „ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივი არის ადამიანი“. სტენფორდის უნივერსიტეტის მეცნიერი ჯ. პფეფერი (J. Pfeffer) დარწმუნებულია იმაში, რომ ორგანიზაციაში შესრულების მაღალი დონის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ადამიანური რესურსის ეფექტური მართვით. მისმა კვლევებმა გამოავლინა ის გარემოება, რომ მხოლოდ იმ ორგანიზაციებს ძალუძთ საუკეთესო შედეგების მიღწევა, რომლებშიც ნაკლებია კადრების დენადობა. მაშ, რაში მდგომარეობს განსხვავება იმ ორგანიზაციებს შორის, რომლებმაც შეძლეს და რომლებმაც ვერ შეძლეს ამ უპირატესობების მიღწევა? ჯ. პფეფერი ამტკიცებს, რომ აღნიშნულ გარემოებაში საკვანძო საკითხს წარმოადგენს მართვის სტილი.

განვიხილოთ Molden Mills-თან დაკავშირებული მაგალითი. რამდენიმე წლის წინათ დაიწვა ქარხანა. მმართველმა ა. ფერსტენმა უარი განაცხადა მუშების განთავისუფლებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ სადაზღვევო გადასახადებმა დაფარა ხარჯების მხოლოდ 75%, ის მათ უბდიდა ხელფასს მთელი იმ დროის განმავლობაში, სანამ საწარმოს ხელახალი აღდგენა მოხდებოდა. საწარმო კვლავ დადგა ფეხზე, მაგრამ პრობლემები ხელახლა წარმოიშვა მას შემდეგ, რაც დაიწყო ეკონომიკური ვარდნა. ა. ფერსტენმა, რომელიც წააწყდა ვალების გადახდასთან დაკავშირებით მრავა პრობლემას, მიმართა რეორგანიზაციას გაკოტრების თავიდან ასაცილებლად. რას აკეთებდნენ მუშაკები, როდესაც ორგანიზაციისათვის მძიმე პერიოდი დადგა? მათ მხარი დაუჭირეს კომპანიას. ერთმა ინჟინერმა თქვა: „მას შემდეგ, რაც მან გააკეთა ჩემთვის, მე არასდროს არ მივატოვე მას ისეთ პირობებში, როგორშიც ის ამჟამად იმყოფება“. ხარჯების შემცირების მიზნით პროფკავშირის ცხრა-ასმა მუშაკმა უარი განაცხადა მომავალი წლის ხელფასის მიღებაზე. ისინი შეთანხმდნენ ორი წლით ხელფასის ზრდის გაყინვაზე. კომპანიის ხსნით დაინტერესებული იყო ყველა მუშა-

კი. „Molden Mills არის ადგილი, სადაც მე მსურს მუშაობა“, – განაცხადა ერთ-ერთმა მუშაკმა.

მიიღო რა ახალი კონტრაქტი 17 მლნ. აშშ დოლარის ოდენობით, არმიისა და ფლოტისათვის მასალათა მიწოდებაზე, კომპანია Molden Mills კვლავ ჩადგა მწყობრში, რადგან ფლობდა ყველაზე ფასეულ რესურსს – ერთგულ ადამიანებს. როგორც ჯ. პეფერი წინასწარმეტყველებდა, Molden Mills-ის მუშაკებმა მხარი დაუჭირეს თავიანთ კომპანიასა და მმართველს.

Molden Mills-თან დაკავშირებული მაგალითის საფუძველზე ა. ფერსტენი ჩვენ გვადლევს სერიოზულ გაკვეთილს. თუ თქვენ ეთიკურად იქცევით და აფასებთ ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებს, მაშინ შეიძლება ელოდოთ კარგ დამოკიდებულებას მათი მხრიდან. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ რთულია შესრულების მაღალი დონის მიღწევა, როცა არ არსებობს არანაირი გარანტია. კრიზისის პირობებშიც კი ა. ფერსტენს შეეძლო მომავლის განჭვრეტა. იგი წავიდა რისკზე, რითაც მოიპოვა მუშაკების ნდობა და პატივისცემა. თუ თქვენ წარმართავთ კარიერას მენარმეობის, საზოგადოებრივი მომსახურეობის, ნებისმიერი სხვა პროფესიული საქმიანობის სფეროში, თქვენ დარწმუნებული უნდა იყოთ ერთ რამეში: როგორც ადამიანების, ისე ორგანიზაციების წარმატება განისაზღვრება ცვლილებებისადმი მზაობითა და სწავლების უნარით, კრეატიულობით და მოქნილობით. ეს არის დღევანდელი დღის მცნება, იგივე მართებული იქნება ხვალაც.

შესასწავლი საკითხები

ამ თავის წაკითხვისას გაამახვილეთ ყურადღება შემდეგ საკითხებზე:

- რას ნიშნავს ორგანიზაციული ქცევა და რატომაა ის მნიშვნელოვანი?
- რას წარმოადგენს ორგანიზაცია?
- როგორია მმართველობითი საქმიანობის ბუნება?

- როგორ მოქმედებს ეთიკა ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევაზე?

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანი წარმოადგენს ახალი ეპოქის ელემენტს. საზოგადოებრივი ინსტიტუტი სამუშაო პროცესში ადამიანებს უყენებს მრავალრიცხოვან და ძალიან სპეციფიკურ ამოცანებს. ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა განიხილება, როგორც ძირითადი ფასეულობა, იკვეთება დემოგრაფიული და კულტურული მრავალფეროვნებისადმი პატივისცემა; გლობალიზაცია თავის კვალს ტოვებს ორგანიზაციების ყოველდღიურ ცხოვრებასა და კონკურენტუნარიანობაზე. ორგანიზაციული ქცევის საბაზისო ცოდნა ხელს უწყობს ახალ ეპოქაში შრომითი საქმიანობის სრულყოფილი ცოდნის მიღწევას.

რა არის ორგანიზაციული ქცევა?

თუ ვიხელმძღვანელებთ ფორმალური განსაზღვრებით, მაშინ ორგანიზაციული ქცევა (ოქ) წარმოადგენს ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ინდივიდების კვლევას. ოქ-ს შესწავლა დაგვეხმარება უკეთ შევიცნოთ საკუთარი თავი და გარშემოყოფები სამუშაოსთან დაკავშირებულ სიტუაციებში. ის ხელს შეუწყობს ჩვენს პოტენციურ კარიერულ წარმატებას ახალ სამუშაო – დინამიურ, ცვლად, რთულ და პერსპექტიულ ადგილებზე უკვე დღეს... და ხვალაც.

ორგანიზაციული ქცევის თეორიათა ცვლილება

დღეს პროგრესული სამუშაო ადგილები წარსულთან შედარებით უფრო სხვაგვარად გამოიყურება და სხვაგვარად ფუნქციონირებენ. მათ გააჩნიათ ახალი ნიშნები და სხვა მიდგომები სამუშაო პროცესებისადმი, ემსახურებიან მომხმარებლისა და მყიდველების განსხვავებულ ბაზარს. XX საუკუნის უკანასკნელი ათწლეული აღინიშნა ძალზე სიღრმისეული დრამატული ცვლილებებითა და მიზანსწრაფულობით. ერთ-ერთმა დამკვირვებელმა მას უწოდა „რევოლუცია, რომელიც შეიძლება აღწერილ იქნეს ეპითეტებით: განმგმირავი და ბრალეულობის გრძნობის გამჩენი, მტკივნეული და განმათავისუფლებელი,

თავგზის ამბნევი და გამამხიარულებელი, შემპირებული, დამბნევი და გამომწვევიც. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს აღიქმება, როგორც „ქაოსის სამეფო“, მაგრამ ის, რაც აღიქმებოდა როგორც რევოლუცია, გადაიქცა ყოველდღიურ რეალობად. სადღეისოდ ნორმად იქცა ინტენსიური გლობალური კონკურენცია, ეროვნული ეკონომიკების ურთიერთდამოკიდებულება, უწყვეტად განვითარებადი კომპიუტერული და ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ორგანიზაციის ახალი ფორმები და ძვრები მოსახლეობის დემოგრაფიულ სტრუქტურაში. ამჟამად ჩვენ ვცხოვრობთ უწყვეტი ცვლილებებისა და გაურკვევლობის ატმოსფეროში, რომელიც თავის ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე, საკმარისია შევხედოთ მხოლოდ ახალ ეკონომიკურ რეალობასა და ელექტრონული ვაჭრობის სამყაროს და ინდივიდებს, რომლებიც მოითხოვენ კომპეტენციას უწყვეტი პიროვნული სრულყოფილებისა და უახლესი ტექნოლოგიების დარგში. უცვლელი რჩება მხოლოდ ბრძოლა იმისათვის, რომ წარმატებით გავუმკლავდეთ ყველა მიმდინარე ცვლილებას როგორც ცალკეული ინდივიდების დონეზე, ისე მთელი რიგი ინსტიტუტების დონეზეც, და არ შევანელოთ ტემპი, როცა ნავანყდებით წინააღმდეგობებს.

სტატიაში „მომავლის კომპანია“ („The Company of the Future“) ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი და შრომის ყოფილი მინისტრი რ. რეიჩი წერს: „თითოეული ადამიანი მუშაობს ვილაციისთვის – იქნება ეს დირექტორთა საბჭო, საპენსიო ფონდი, ფხიანი კაპიტალისტი, თუ ტრადიციული ბოსი. ადრე თუ გვიან თქვენ მოგიწევთ გადანყვით, თუ ვისთან იმუშავებთ თქვენ“. მიიღებთ რა ასეთ გადანყვითლებას, თქვენ გსურთ, რომ მომავალი სამუშაო ადგილის ღირებულება შეესაბამებოდეს თქვენს საკუთარ მისწრაფებებს. ეს სახელმძღვანელო დაგეხმარებათ გააკეთოთ არჩევანი და სრულყოფილად გააცნობიეროთ ის ფაქტი, რომ მუშაობა ახალ საუკუნეში ახდენს შემდეგი ტენდენციების დემონსტრირებას:

- სტილის „**ბრძანება-და-კონტროლი**“ დასასრული – ორგანიზაციის გარემომცველ გარემოში კონკურენციის უწყვეტმა ზრდამ ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურები აქცია მოუქნელად, მდორედ და ძვირადღირებულად;

- სამუშაო ძალის მხრიდან ახალი მოლოდინის გაჩენა — მუშაკების ახალი თაობა ნაკლები მოთმინებით ეკიდება იერარქიას, უფრო იხრება არაფორმალური ურთიერთობებისაკენ და შემოფოთებულია შესრულების ხარისხით და არა სტატუსით;
- ეთიკური ქცევის ერთგულება — სამუშაო ადგილზე იზრდება ეთიკური ქცევის მნიშვნელობა; იზრდება შეუწყნარებლობა საზოგადოებრივი ნდობის დამრღვევი ორგანიზაციებისა და მათ სათავეში მყოფი ადამიანებისადმი.
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების გადამწყვეტი როლი — ამჟამად ორგანიზაციები დამოკიდებული არიან კომპიუტერებზე; ამას გააჩნია შორს მიმავალი შედეგები ინფორმაციის გამოყენებისა და მუშაობის პროცესისათვის.
- უფლებამოსილებათა მიღება — დინამიური და მრავალნახნაგოვანი გარემო მოითხოვს ცოდნას, გამოცდილებასა და ერთგულებას; ყველა ამ თვისებას მივყავართ სამუშაოს პროცესში ჩართულობის მაღალ ხარისხამდე;
- განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა კოოპერაციისთვის — დღეს ორგანიზაციები ნაკლებად აკეთებენ აქცენტს ვერტიკალურ სტრუქტურებზე და დიდს — ჰორიზონტალურზე; მომხმარებლებისა და რთული გარემოს მოთხოვნათა ზეწოლით სულ უფრო მეტ როლს იძენს ჯგუფში მუშაობის უნარი და ძირითადი ყურადღება ექცევა მისი თითოეული წევრის წვლილს;
- მუშაობასა და ცხოვრებას შორის ბალანსისადმი ყურადღება საზოგადოებრივი ცხოვრების მრავალნახნაგოვნობის ზრდის გამო. ორგანიზაციები სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ იმას, თუ როგორ აწონასწორებენ მათი წევრები ერთმანეთის მოთხოვნებსა და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების პრიორიტეტებს.

ორგანიზაციული ქცევა და მრავალფეროვნება

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 შევადგათ მრავალფეროვნება, საჭიროა ვფლობდეთ სენზიტიურობას პიროვნებათშორისი ურთიერთობებისადმი და კულტურული თავისებურებებისადმი.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება – გულისხმობს განსხვავებებს, რომლებიც დაფუძნებულია სქესობრივ, რასობრივ და ეთნიკურ კუთვნილებაზე, ასაკზე, ფიზიკურ შესაძლებლობებსა და სექსუალურ ორიენტაციაზე.

მინის ჭერის ეფექტი – ეს ფარული ბარიერია, რომელიც ზღუდავს სამსახურში ქალებისა და უმცირესობათა წარმომადგენლების დანინაურებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკურ დისციპლინის საგნებში მუდმივადაა ყურადღება გამახვილებული მრავალფეროვნების მნიშვნელობაზე, ამ დარგში ჯერ კიდევ ბევრი რამ არის გასაკეთებელი. „მინის ჭერის“ ეფექტი მოქმედებს, როგორც ფარული ბარიერი, რომელიც ზოგიერთ სიტუაციაში ხელს უშლის ქალებისა და უმცირესობათა წარმომადგენლებს წარმატებულ კარიერაში. ჟურნალში „Harvard Business Review“ სტატია „რასა და სამუშაო ადგილები შეერთებულ შტატებში“ იწყება შემდეგი სიტყვებით: „ფერადკანიანი მრავალი ადამიანი ჯერაც ამტკრევს რასიზმის ჩაკეტილ კარებს... აწყდებიან უზრდელობასა და აღვირახსნილობას, რომლებიც უეჭველია არ გამქრალა შეერთებული შტატების სამუშაო ძალის ბაზარზე“. სტატია სრულდება შემდეგი მტკიცებულებით: „მიუხედავად ამისა, არსებობს პროგრესის ნიშნები“. გარკვეულ წლებში შეერთებულ შტატებში 860 კომპანიის შესწავლის შედეგებმა

გვიჩვენა, რომ ორი წლის განმავლობაში დირექტორთა საბჭო-ებში მომუშავე აფროამერიკელთა რაოდენობა გაიზარდა 18%-ით, ხოლო მანდილოსან-დირექტორთა რაოდენობა – 4%-ით. და მაინც, მმართველობით დონეზე არსებული უთანასწორობის კიდევ ერთ ინდიკატორს წარმოადგენს ის ფაქტორი, რომ მაგალითად, 500 კომპანიაში ქალებს უკავიათ შესაბამისი სამუშაო ადგილების მხოლოდ 12.5%. უმაღლესი მმართველობითი რგოლის თანამდებობებზე ქალები გამოიმუშავენ გაცილებით ნაკლებს, ვიდრე მათი უფრო მაღალანაზღაურებადი კოლეგა-მამაკაცები. ამერიკის სამუშაო ძალის ბაზარზე შავკანიანი ქალების ხელფასი 13%-ით უფრო ნაკლებია, ვიდრე თეთრკანიანების.

ეფექტური მენეჯმენტი

როგორ ვიმუშაოთ მრავალფეროვნად?

- ყურადღება გაამახვილეთ ყველაზე ნიჭიერი პიროვნებების პოვნაზე;
- შეიმუშავეთ კარიერის გეგმები ყველა თანამშრომლისთვის;
- მიეცით შესაძლებლობა სხვადასხვა ჯგუფისა და ფენის წარმომადგენლებს მისცენ გარკვეული რჩევები და რეკომენდაციები კარიერასთან დაკავშირებით;
- დაანინაურეთ საპასუხისმგებლო პოსტებზე უმცირესობათა წარმომადგენლები;
- შეინარჩუნეთ მრავალფეროვანი ამოცანების შესრულების აუცილებლობა;
- აქციეთ მრავალფეროვნების საკითხები ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილად;
- შეარჩიეთ უმაღლესი ადმინისტრაცია მრავალფეროვნების პრინციპიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციული ქცევის სწავლება

ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, სადაც მუდმივად ქრის ცვლილებათა ქარი. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანს ხდის როგორც ორგანიზაციების,

ისე ცალკეული ადამიანების სწავლებას. მხოლოდ მას, ვინც სწავლობს, ძალუძს არა მარტო ფეხდაფეხ მიჰყვეს უწყვეტად ცვლად გარემოს, არამედ გაასწროს მასაც.

ორგანიზაციული ქცევა და სწავლების აუცილებლობა

კონსულტანტები და მეცნიერები ყურადღებას ამახვილებენ ორგანიზაციულ სწავლებაზე, როგორც ცოდნის შეძენის პროცესზე ინფორმაციის გამოყენებისთვის, რათა მოხდეს წარმატებით ადაპტირება ცვლადი გარემოებებისადმი. ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების ძიებაში ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ პოზიტიური ცვლილების უნარი. იგივე ეხება თითოეულ ჩვენგანს. ჩვენ უნდა მივისწრაფვოდეთ მუდმივი სრულყოფისკენ, უნდა ვიყოთ მზად სამსახურეობრივ კიბეზე დანიშნულებისათვის და იმისათვის, რომ ფეხდაფეხ მივყვეთ დინამიურ და რთულ გარემოს.

ორგანიზაციული სწავლება – ეს არის ინფორმაციის გამოყენებისა და ცოდნის შეძენის პროცესი, რომელიც საშუალებას იძლევა წარმატებით შევეგუოთ ცვალებად გარემოს.

ამჟამად, უწვეტი სწავლება წარმოადგენს პოპულარულ კონცეფციას. თქვენ შეგიძლიათ და უნდა მიიღოთ გაკვეთილები ყოველდღიური სამუშაო გამოცდილებიდან, კოლეგებთან და მეგობრებთან საუბრებიდან, კონსულტაციებიდან და სამუშაო თათბირებიდან, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებიდან ამოღებული ცნობებიდან.

ორგანიზაციული ქცევის მეცნიერული საფუძვლები

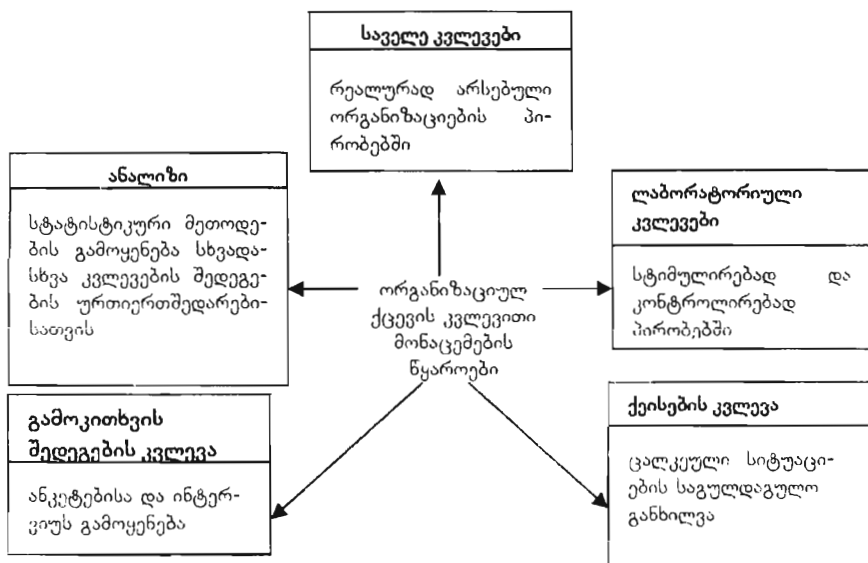
ასი წლის წინათ კონსულტანტებმა და მეცნიერებმა პირველად დაუთმეს განსაკუთრებული ყურადღება მენეჯმენტის სისტემატიურ კვლევებს. თუმცა, თავდაპირველად აქცენტი კეთდებოდა შრომის ფიზიკურ პირობებზე, ინდუსტრიის დიზაინისა და ადმინისტრირების პრინციპებზე. 1940-იან წლებში ინტერესების სფერო გაფართოებული და შევსებული იქნა ადამიანური ფაქტორის შესწავლით. ეს იქცა ინდივიდუალური გან-

წყობილებების, ჯგუფური დინამიკის, მენეჯერებსა და მუშებს შორის არსებული ურთიერთობათა კვლევის იმპულსად. და ბოლოს, წარმოიშვა ისეთი დისციპლინა, როგორიცაა ორგანიზაციული ქცევა, რომელიც მოიცავს მოცემული საკითხებისადმი უფრო ვრცელ და ყოველმხრივ მიდგომას. დღეს ის კვლავ განიცდის ევოლუციას, გადაიქცა რა დისციპლინად, რომელიც თავის წინაშე აყენებს ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ქცევის მეცნიერული გაგების მიღწევის, აგრეთვე შესრულების ეფექტიანობაზე ორგანიზაციული სტრუქტურების, სისტემებისა და პროცესების ზეგავლენის გარკვევის ამოცანას.

დისციპლინათშორისი კავშირები. ორგანიზაციული ქცევა წარმოადგენს ცოდნის დისციპლინათშორის დარგს, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ქცევის შესახებ მეცნიერებებთან: ფსიქოლოგიასთან, სოციოლოგიასა და ანთროპოლოგიასთან ისევე, როგორც მონათესავე სოციალურ მეცნიერებებთან: ეკონომიკასთან და პოლიტოლოგიასთან. თუმცა, ორგანიზაციული ქცევის უნიკალურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის აერთიანებს ამ სხვადასხვა დარგში გაკეთებულ აღმოჩენებს. მის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და მისი წევრების სამუშაო ჩვევების სრულყოფა.

მეცნიერული მეთოდების გამოყენება. ორგანიზაციული ქცევა იყენებს მეცნიერულ მეთოდებს იმისათვის, რომ შევიმუშაოთ და ემპირიული შემონმების ქვეშ მოვაქციოთ განზოგადებები, რომლებიც ეხება ინდივიდების ქცევას ორგანიზაციებში. ნახ. 1.1.-ზე წარმოდგენილია კვლევის ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდები. მეცნიერული აზროვნება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ქცევის შესწავლით დაკავებული მეცნიერებისა და სპეციალისტებისთვის შემდეგი მიზეზების გამო:

1. მონაცემთა შეკრების პროცესი ტარდება სისტემატიურად კონტროლის არსებობის დროსაც კი;
2. შემოთავაზებული ახსნა-განმარტებები ექცევიან საგულდაგულო შემონმების ქვეშ;
3. მიიღება მხოლოდ ის განმარტებები, რომლებიც ექვემდებარებიან სამეცნიერო ვერიფიკაციას.



ნახ.1.1. კვლევითი მეთოდები ორგანიზაციულ ქცევაში.

აქცენტი პრაქტიკულ გამოყენებაზე. ორგანიზაციული ქცევა ძირითად აქცენტს აკეთებს შესასწავლი საკითხების პრაქტიკულ გამოყენებაზე, რამაც შეიძლება შეცვალოს ორგანიზაციებისა და მათში მომუშავე ადამიანების ეფექტიანობა. მკვლევარების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს ისეთი ცვლადები, როგორიცაა მაგალითად, დავალებების შესრულება, სამუშაოთი კმაყოფილება და მისით გატაცება, გაცდენები და კადრების დენადობა. მოცემულ სახელმძღვანელოში განხილულია შემდეგი პრაქტიკული საკითხები: როგორ გავანაწილოთ გასამრჯელო, მაგალითად, ხელფასის მომატება? როგორ დავგეგმოთ სამუშაო, რათა მივაღწიოთ საუკეთესო შედეგებს? როგორია წარმატებული კოოპერაციის ელემენტები? როგორ შეიძლება შევცვალოთ ორგანიზაციული კულტურა? შეიძლება თუ არა ინდივიდუალური, კონსულტაციური, ან ჯგუფური მეთოდით გადაწყვეტილების მიღება? როგორაა უმჯობესი მოლაპარაკებათა წარმოება?

ალბათური აზროვნება. ორგანიზაციული ქცევა არ ამტკიცებს ორგანიზაციებისა და ადამიანების მართვის რომელიმე ერთადერთი, ყველაზე საუკეთესო და უნივერსალური ხერხის არსებობას, აღიარებს, რომ პრაქტიკაში მენეჯმენტი გამოყენებული უნდა იქნეს კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად. იყენებენ რა ალბათურ მიდგომას, მკვლევარები ცდილობენ განსაზღვრონ, თუ როგორაა ყველაზე უმჯობესი სხვადასხვა სიტუაციების განხილვა და მათთან გამკლავება. ასე მაგალითად, ჩვენ შემდგომ განვიხილავთ, თუ როგორ განსაზღვრავს კულტურა ხერხებს, რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაციული ქცევის თეორიებსა და კონცეფციებს იყენებენ სხვადასხვა ქვეყნებში. ის, რაც შესანიშნავად მუშაობს ერთი კულტურის პირობებში, შეიძლება გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს მეორეში. სხვა მნიშვნელოვან შემთხვევით ცვლადებს, რომლებიც განხილულია მოცემულ სახელმძღვანელოში, მიეკუთვნება გარემო, ტექნოლოგია, ამოცანა, სტრუქტურა და ადამიანები.

ალბათური მიდგომა – ეს არის მართვაში სხვადასხვა სიტუაციების მოთხოვნებისადმი შესაბამისობის ხერხის ძიების პროცესი.

ორგანიზაცია – ეს არის ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც ერთობლივად მუშაობენ ამა თუ იმ დარგში საერთო მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაცია, როგორც სამუშაო ადგილი

ორგანიზაციული ქცევის კვლევა უნდა ვანარმოოთ ორგანიზაციის, როგორც სამუშაო ადგილის შესახებ წარმოდგენების ჩარჩოებში. ფორმალური განსაზღვრების თანახმად, ორგანიზაცია – ეს არის ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც ერთობლივად მუშაობენ რომელიმე დარგში საერთო მიზნის მისაღწევად. ამ განსაზღვრების ქვეშ ხვდება კლუბების, საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისა და რელიგიური გაერთიანებების უდიდესი რაოდენობა ისევე, როგორც ორგანიზაციები დიდ და მცირე ბიზნესში, პროფკავშირები, სკოლები, საავადმყოფოები და სამთავრობო დაწესებულებები. ორგანიზაციული ქცევის

დარგში განხორციელებული აღმოჩენები შეიძლება გამოვიყენოთ იმისათვის, რომ დავეხმაროთ ყველა ორგანიზაციას ეფექტიანად ფუნქციონირებაში.

მიზანი, მისია და სტრატეგიები

ნებისმიერი ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი შეიძლება განესაზღვროთ როგორც საქონლის ან მოსამსახურეობის წარმოება მომხმარებლებისათვის. არაკომერციული ორგანიზაციები აწარმოებენ მომსახურებებს საზოგადოების საკეთილდღეოდ, მაგალითად, ჯანდაცვის, განათლების, იურისპუდენციისა და გზების შეკეთების სამსახურის დარგში. მსხვილი და მცირე კომერციული საწარმოები მომხმარებლებისათვის აწარმოებენ ისეთ საქონელსა და მომსახურებებს, როგორებიცაა ავტომობილები, საბანკო ოპერაციები და დელიკატური საკვები; ახდენენ მოგზაურობის ორგანიზებასა და სასტუმროებში განთავსებას.

მისიები გარემოსა და ორგანიზაციის წევრების ყურადღებას მიმართავენ ძირითადი მიზნის შესრულებაზე. მაგალითად, ფარმაცევტული გიგანტი Merck აცხადებს, რომ მის მიზანს წარმოადგენს „ადამიანის სიცოცხლის დაცვა“. Wal-Mart მაღაზიის გამყიდველი აცხადებს, რომ „ძალისხმევას არ იშურებს, რათა ჩვეულებრივ ადამიანებს შეეძლოთ ისეთივე ნივთების ყიდვა, როგორც მდიდრებს“. ყველაზე ხშირად მისიები ფორმულირდება ისე, რათა შეიქმნას მომავალი მისწრაფებებისა და გრძელვადიანი მიზნების შესაბამისი იმიჯი. America West Airlines კორპორაციული იმიჯი გამოხატავს კომპანიის სურვილს, „ზრუნავს რა თავის კლიენტებზე, შექმნას გამარჯვებულის ავიახაზი“. მკაფიო და დამახსოვრებადმა იმიჯმა შეიძლება მიიქციოს ყურადღება და დაეხმაროს ორგანიზაციის წევრებს გაერთიანდნენ მაღალი ეფექტიანობის მიღწევაში. რ. რეიჩი აღწერს რა მომავლის კომპანიას, ამბობს: „ნიჭიერ ადამიანებს სურთ იქცნენ რაიმეს ნაწილად. რას შეიძლება ენდონ ისინი, რაღაცას, რაც მათ ცხოვრებასა და სამუშაოს შეავსებდა აზრით, რაღაცას, რაც გულისხმობს მისიას“.

ორგანიზაციის იმიჯიდან და მიზნიდან გამომდინარე იყენებენ შესაბამის სტრატეგიებს. მრავალრიცხოვანი შთანთქმები, შერწყმები, შესყიდვები, რესტრუქტურირება და გამოცალკევებები წარმოადგენენ კონკურენტული გარემოს პირობებში, უპირატესობათა დაცვასა და მიღებაზე მიმართული კორპორაციების სტრატეგიების მაგალითებს. იმისათვის, რომ მოცემულ კონტექსტში ორგანიზაციამ მიაღწიოს წარმატებას, საჭიროა სტრატეგიის მკაფიო ფორმულირება და მყარად გატარება. კარგი გეგმა აშკარად არასაკმარისია იმისათვის, რომ გადაჭრილ იქნეს უფრო ვრცელი სტრატეგიული ამოცანა: განვსაზღვროთ კონკურენტები და დავიკავოთ პოზიციები. სწორედ აქ, მოქმედებათა დონეზე, ორგანიზაციული ქცევა იქნეს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. ორგანიზაციული ქცევა აუცილებელია ეფექტიანი სტრატეგიების რეალიზაციისათვის. ყველაფერი, რაც ხდება ორგანიზაციებში, დაკავშირებულია ადამიანების ძალისხმევასთან. სწორედ ორგანიზაციულ ქცევაში უნდა განვიხილოთ ის, თუ როგორ მუშაობენ ადამიანები და როგორ ახორციელებენ ერთობლივ საქმიანობას ორგანიზაციებში.

ადამიანები და სამუშაო სისტემები

Wells Fargo-ს მმართველმა და პრეზიდენტმა რიჩარდ კოვასევიკმა ერთხელ თქვა: „ჩვენ გაგვიმართლა შემსრულებლებთან... ნიჭიერ, პროფესიონალ მოტივირებულ ადამიანებთან დაკავშირებით, რომლებსაც გააჩნიათ სწრაფვა... ეს ჩვენი უპირატესობაა კონკურენტულ ბრძოლაში“. ამჟამად ორგანიზაციების ხელმძღვანელები, აწყდებიან რა ახალ და ზოგჯერ ძალზე რთულ სიტუაციებს, სულ უფრო ხშირად აღიარებენ აუცილებლობას – პირველ ადგილზე დააყენონ სწორედ ადამიანები. საუკეთესო ხელმძღვანელები შესანიშნავად ათვისებულნი არიან ახალი მნიშვნელობის – სწორედ ადამიანი არის გადამწყვეტი ფაქტორი ორგანიზაციაში.

ამჟამად ორგანიზაციული ქცევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ის გარემოება, რომ დაეყრდნოს ინტელექტუალურ კაპიტალს, რომელიც ყალიბდება ორგანიზაციის მუშაკთა ცოდნის, გამოცდილებისა და ერთგულების ჯამიდან. ეჭვს არ იწვევს ის ფაქტი, რომ მაღალი ტექნოლოგიების საუ-

კუნეშიც კი ადამიანური რესურსები განსაზღვრავენ მიზნის მიღწევას, ორგანიზაციის სტრატეგიებსა და მისიებს. მხოლოდ ადამიანთა ძალისხმევის წყალობით ორგანიზაციის სხვა მატერიალურ რესურსებს (ტექნოლოგია, ინფორმაცია, ნედლეული და ფული) შეუძლიათ უდიდესი უპირატესობების მოტანა. Fortune მიერ ჩატარებულმა გამოკითხვამ იმის თაობაზე, თუ რომელი ამერიკული ფირმები ახდენენ უდიდეს შთაბეჭდილებას, საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა შემდეგი დასკვნა: „საერთო წარმატების ერთადერთი და საუკეთესო ინდიკატორი არის კომპანიის უნარი მოიზიდოს, მოტივირება გაუკეთოს და დაასაქმოს ნიჭიერი ადამიანები“.

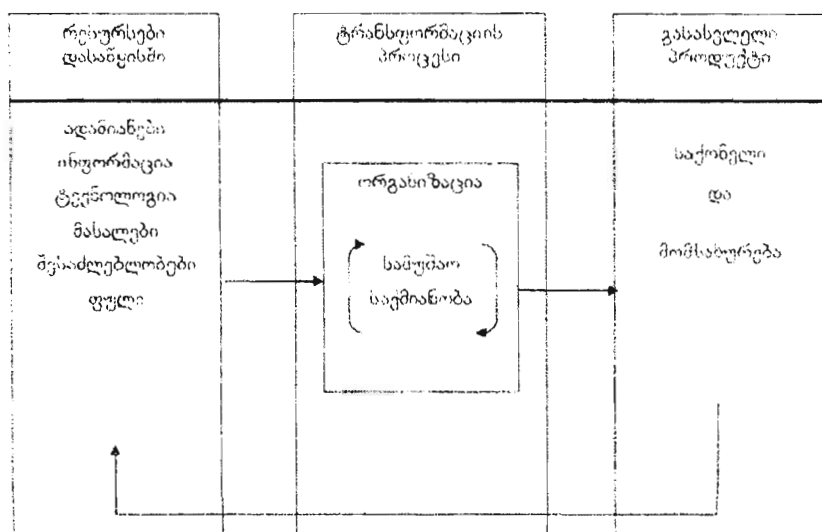
ინტელექტუალური კაპიტალი – ეს არის ორგანიზაციების წევრების ცოდნის, გამოცდილებისა და ენერგიის ჯამი.

ადამიანურ რესურსებში იგულისხმება სამუშაოს შემსრულებელი ადამიანები, რომლებიც ეხმარებიან ორგანიზაციას მისიის განხორციელებაში.

ამჟამად განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციებს, რომლებიც კარგად პასუხობენ ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნებს; ამასთან დაკავშირებით იზრდება ორგანიზაციასა და მის გარემოცვას შორის ურთიერთობის მნიშვნელობა. როგორც ნახ.1.2-ზეა ნაჩვენები, ორგანიზაციები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც **ღია სისტემები**, რომლებიც რესურსებს ღებულობენ გარემოდან და ახდენენ მათ ტრანსფორმირებას საბოლოო პროდუქტად, რომლებიც ბრუნდებიან გარემომცველ გარემოში საქონლისა და მომსახურებების სახით. თუ ყველაფერი მიზანმიმართულად მუშაობს, მაშინ გარემო აფასებს საბოლოო პროდუქტს და უწყვეტად განიცდის მასზე მოთხოვნას. ეს განამტკიცებს საქმიანობას და ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გადარჩეს და იფუნქციონიროს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. მაგრამ ურთიერთობები ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ზოგჯერ შეიძლება წავიდეს მცდარი გზით. თუ ეს ჯაჭვი ირღვევა და ორგანიზაციის მიერ წარმოებული მომსახურებები ან პროდუქცია ხდება

არაპოპულარული, მაშინ ადრე თუ გვიან ჩნდება სირთულეები მისი საქმიანობისათვის აუცილებელი რესურსების მიღებასთან დაკავშირებით. ყველაზე უარეს შემთხვევაში ის წყვეტს არსებობას.

ღია სისტემები ახდენენ ადამიანური და მატერიალური რესურსების ტრანსფორმაციას საქონლად და მომსახურეობებად.



ნახ.1.2. ორგანიზაციისა და გარემოს ურთიერთქმედება.

ორგანიზაციული ქცევა და მენეჯმენტი

იმის მიუხედავად, თუ რომელ დარგში და როგორ დაიწყეთ კარიერა, ორგანიზაციული ქცევა თქვენთვის ხდება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი; ეს ხდება მაშინ, როგორც კი ნააწყდებით ამოცანებს, რომლებსაც წამოგიყენებენ ხელმძღვანელები. ორგანიზაციებში მენეჯერები ასრულებენ უშუალოდ თანამშრომელთა საქმიანობის მხარდაჭერაზე მიმართულ ფუნქციებს. მენეჯერის მუშაობა დაკავშირებულია უნიკალურ ამოცანებთან, ამავე დროს მას ეკისრება პასუხისმგებლობა ეფექტიანობაზე. მენეჯერები ეხმარებიან მუშაკებს აწარმოონ დრო-

ულად მაღალი ხარისხის საჭირო პროდუქცია. მუშაობის ახალ პირობებში ეს მიიღწევა უფრო მეტად „დახმარებითა“ და „მხარდაჭერით“ და არა „მითითებებითა“ და „კონტროლით“. ფაქტიურად, ახალი სამუშაო ადგილების გაჩენასთან ერთად, სიტყვას „მენეჯერი“ სულ უფრო ხშირად უკავშირებენ ისეთ როლებს, როგორიცაა: „კოორდინატორი“, „მწვრთნელი“ და „ჯგუფის ხელმძღვანელი“.

მენეჯერები ოფიციალურად აგებენ პასუხს სხვა ადამიანების საქმიანობის უზრუნველყოფაზე.

მენეჯერის მუშაობის ბუნება

ნავარაუდევია, რომ ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც მენეჯერად, ან ჯგუფის ხელმძღვანელად მუშაობს, პასუხისმგებლობას იღებს სხვა ადამიანების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ამრიგად, მენეჯერის სამუშაო გამოირჩევა დიდი სირთულით და აყენებს მკაცრ მოთხოვნებს; მკვლევარები მას აღწერენ შემდეგნაირად: მენეჯერების სამუშაო დრო დიდი ხანგრძლივობით ხასიათდება. ჩვეულებრივ, მათი სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა აღემატება სტანდარტულ 40 საათს და როგორც წესი, იზრდება მმართველობითი იერარქიულ საფეხურზე დაწინაურების მიხედვით. მენეჯერები ძალზე დაკავებული ადამიანები არიან. მუშაობენ რა ძალზე ინტენსიურად, ისინი დღის განმავლობაში ასრულებენ მრავალ სხვადასხვა საქმეს. მენეჯერის სამუშაო დღე წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებულ მოვლენათა ცვლას, რომელიც მოითხოვს გამძაფრებულ ყურადღებას სხვადასხვა საკითხებზე; ამავე დროს მოვლენათა რაოდენობა მით უფრო მეტია, რაც უფრო მაღალია მენეჯერის რანგი. მენეჯერები ხშირად იძულებულნი არიან შეწყვიტონ თავიანთი საქმეები. მათი სამუშაო მრავალფეროვანია და აქვს წყვეტილი ხასიათი. მიუხედავად იმისა, რომ მათ ხშირად აწყვეტინებენ, მაინც დავალების უმრავლესობა ამავე დროს შესრულებული უნდა იქნეს ძალზე სწრაფად. მენეჯერები მეტწილად სხვა ადამიანებთან ერთად მუშაობენ. ფაქტიურად, ისინი ძალზე იშვიათად მუშაობენ მარტო. დროის უმეტეს ნაწილს

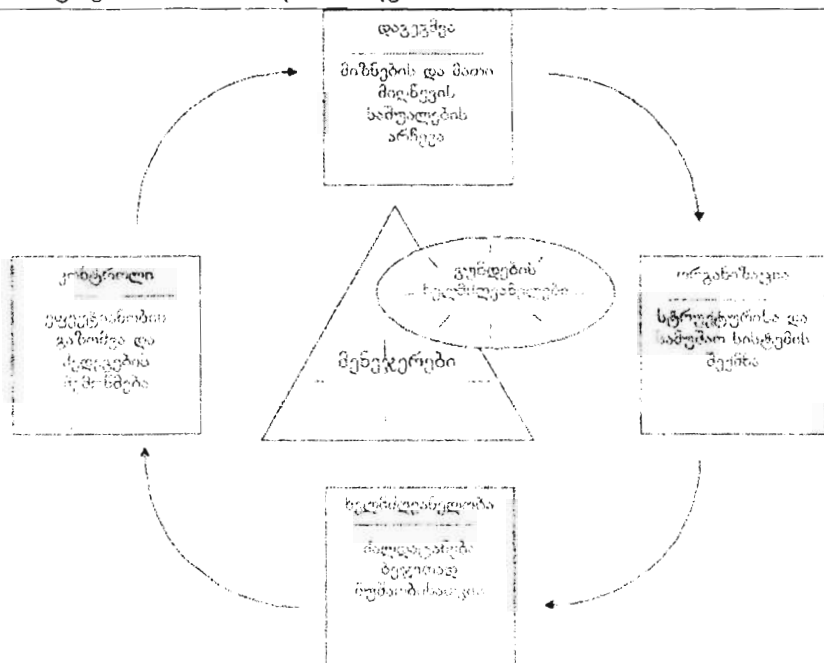
ისინი ატარებენ ორგანიზაციაში მომუშავე სხვა ადამიანებთან – უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან და თავიანთი ხელქვეითების ხელქვეითებთან. ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ ისინი მუშაობენ სხვებთან – კლიენტებთან, მომწოდებლებთან და ა.შ. მენეჯერები გამოდიან კომუნიკატორების როლში. მენეჯერები ლებულობენ, გადასცემენ და ამუშავებენ რა ინფორმაციას, დიდ დროს ხარჯავენ, როგორც უშუალო პირადი კონტაქტების დროს, ასევე კავშირგაბმულობის ელექტრონული საშუალებების დახმარებითაც. ისინი ხშირად ლებულობენ მონაწილეობას ფორმალურ და არაფორმალურ შეხვედრებში, თანაც რაც უფრო მაღალია მენეჯერის დონე, მით უფრო მეტი დრო იხარჯება დაგეგმულ შეხვედრებზე.

მენეჯმენტის პროცესი

ეფექტური მენეჯერი ეს არის პიროვნება, ვისი განყოფილება, ჯგუფი, ან გუნდიც მუდმივად ასრულებს დაკისრებულ ამოცანებს, ხოლო მათში გაერთიანებული ადამიანები ავლენენ თავიანთ შესაძლებლობებს, ერთგულებასა და ენთუზიაზმს. ეს განსაზღვრა აქცენტს აკეთებს ორი შედეგის მიღწევაზე. პირველი – დავალების შესრულება: სამუშაო განყოფილების მიერ წარმოებული პროდუქციის, ან განეული მომსახურების ხარისხი და რაოდენობა. მეორე შედეგი კი უკავშირდება სამუშაო კმაყოფილების გრძნობას, რომელსაც ადამიანები განიცდიან სამუშაოსთან მიმართებაში. ზუსტად ისევე, როგორც არ შეიძლება დავუშვათ ძვირადღირებული მანქანის დაზიანების ფაქტი, ასევე არ შეიძლება დაგვაგინყდეს ადამიანური რესურსების შესახებ, ე.ი. მას უნდა დავუთმოთ სათანადო ყურადღება. შესაბამისად, ორგანიზაციული ქცევა მენეჯერის ყურადღებას ამახვილებს ისეთი საკითხებზე, როგორიცაა, ერთის მხრივ, სამუშაო კმაყოფილება და გატაცება, ორგანიზაციისადმი ერთგულება, ხოლო მეორეს მხრივ, დავალებათა შესრულების შეფასება.

ეფექტური მენეჯერის გუნდი ყოველთვის ეფექტიანად ასრულებს თავის ამოცანებს.
--

დავალების შესრულება – წარმოებული პროდუქციის, ან მომსახურების ხარისხი და რაოდენობაა.



ნახ.1.3. მენეჯმენტის პროცესი: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი.

სამუშაოთი კმაყოფილება – ეს არის დადებითი გრძნობა საკუთარი სამუშაოსა და სამუშაო ვითარების შესახებ.

ნებისმიერი მენეჯერის, ან ლიდერის სამუშაო ადგილის ფასეულობა საკმაოდ მაღალია, რადგან მათი სამუშაო მდგომარეობს იმაში, რომ დაეხმარონ სხვა ადამიანებს სამუშაოს შესრულებაში. ტრადიციულად (და დღეს ეს, ასევე მართებულია) მათ მუშაობას აღწერენ, როგორც დავალებების, ან ფუნქციების ერთობლიობას, რომლებსაც ასრულებენ უწყვეტად და ხშირად ერთდროულად. როგორც ნაჩვენებია ნახ.1.3.-ზე, მენეჯმენტის ოთხ ფუნქციას მიეკუთვნება დაგეგმვა, ორგანიზა-

ცია, მოტივაცია და კონტოლი. ისინი აყალიბებენ მენეჯერის საქმიანობის სქემას, რომელიც შეიძლება აღვწეროთ შემდეგნაირად:

- დაგეგმვა – მიზნების განსაზღვრა, საქმიანობის სპეციფიკური ობიექტების არჩევა და საჭირო მოქმედებების იდენტიფიკაცია მიზნების მისაღწევად.
- ორგანიზაცია – მუშა სტრუქტურებისა და სისტემების შექმნა, რესურსების განაწილება მიზნების მისაღწევად.
- მოტივაცია – ენთუზიაზმის გაღვიძება ადამიანებში, მათი მოტივაცია შეუპოვარი შრომისათვის, კარგი პიროვნებათშორისი ურთიერთობების შენარჩუნება.
- კონტროლი – შესრულების სისწორის შემოწმება კონტროლის საშუალებით და კორექტივების შეტანა აუცილებლობის შემთხვევაში.

დაგეგმვა – არჩევს მიზნებს და განსაზღვრავს მოქმედებებს, რომლებიც აუცილებელია მათ მისაღწევად.

ორგანიზაცია – ყოფს დავალებებს და ანაწილებს რესურსებს მათ შესასრულებლად.

მოტივაცია – წარმოშობს ენთუზიაზმს შეუპოვარი შრომისათვის და დავალებათა წარმატებით შესასრულებლად.

კონტროლი – თვალყურს ადევნებს შესრულებას და საჭიროების შემთხვევაში შეაქვს კორექტივები.

მმართველობითი როლები და ქსელები

მენეჯერის ქცევის კლასიკურ კვლევაში მენეჯერის საქმიანობის აღწერის დროს გ. მინცბერგი (H. Mintzberg) გავიდა ამ ფუნქციური მიდგომის ფარგლებს გარეთ. მან მოახდინა ათი როლის იდენტიფიცირება და განაღმა სამ კატეგორიად, როგორც ნაჩვენებია ნახ.1.4.-ზე, რომელთა შესასრულებლად ყოველდღე მზად უნდა იყოს მენეჯერი. პიროვნებათშორისი როლი მოიცავს სხვა ადამიანებთან უშუალო სამუშაოს. მას მიეკუთვნება ოფიციალურ ცერემონიალების ორგანიზება და დასწრება (წარმომადგენელი), ენთუზიაზმის გაღვიძება და ადამი-

ანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება (ლიდერი), საჭირო ადამიანებთან და ჯგუფებთან კონტაქტების შენარჩუნება (კომუნიკატორი). ინფორმაციული როლი მოიცავს სხვა ადამიანებთან ინფორმაციის გაცვლას. მას მიეკუთვნება ორგანიზაციულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოძიება (მრჩეველი), ამ ინფორმაციის გავრცელება ორგანიზაციის წევრებსა (გამავრცელებელი) და უცხო პირებს (მომხსენებელი) შორის. შემდეგ კატეგორიას მიეკუთვნებიან გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლი, რომელიც ეხება სხვა ადამიანებს. ისინი მოიცავენ არსებული პრობლემების გადაწყვეტას და მათი კვლევის შესაძლებლობათა ძიებას (მენარმე), დახმარების განევას კონფლიქტების გადაჭრისას (მშვიდობისმყოფელი), სხვადასხვა საჭიროებებზე რესურსების განაწილებას (რესურსების გამანაწილებელი) და მოლაპარაკებების წარმოებას სხვა მხარეებთან (მოლაპარაკების მწარმოებელი).

ხელსაყრელი პიროვნებათშორისი ურთიერთობები წარმოადგენენ მენეჯერის მთელი სამუშაოსა და ამ როლების წარმატებული შესრულების განუყოფელ ნაწილს. მენეჯერებსა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს უნდა შეეძლოთ მუშაობა და კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება დიდი რაოდენობის სრულიად სხვადასხვა ადამიანებთან, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. მათ უნდა შეეძლოთ სხვა ადამიანებთან მიზნობრივი თანამშრომლობა ქსელების ფარგლებში, ე.ი. სამუშაოსთან დაკავშირებული სპეციფიკური კონტაქტების შენარჩუნება კარიერული ქსელის ფარგლებში, კარიერისა და შესაძლებლობათა შესაბამისობის ხელმძღვანელობა. მათ ასევე უნდა შეეძლოთ ნდობის მქონე მეგობრებისა და კოლეგებისაგან სოციალური ქსელის ჩამოყალიბება.

მმართველობითი საქმიანობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები

ჩვევები – ეს არის ცოდნის მოქმედებაში გარდაქმნის და სასურველი შედეგის მიღების შესაძლებლობა. რ. კატცი (R.Katz) გამოყოფს ძირითადი მმართველობითი ჩვევების სამ კატეგორიას: ტექნიკურს, ორგანიზაციულსა და კონცეპტუალურს.

პიროვნებათშორისი როლები	ინფორმაციული როლები
რა სახით ურთიერთობს მენეჯერი სხვა ადამიანებთან • ნომინალური წარმომადგენლები • ლიდერი • დამაკავშირებელი ადამიანი	როგორ ახორციელებს მენეჯერი ინფორმაციის გაცვლასა და მის გადამუშავებას • მრჩეველი • გამაფრცხვლებელი • მომხსენებელი

გადანწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები
როგორ იყენებს მენეჯერი ინფორმაციას გადანწყვეტილებების მიღების დროს • მენარმე • სიმშვიდის დამცველი • რესურსების გამანაწილებელი • მოლაპარაკების მანარმოებელი

ნახ. 1.4. ეფექტური მენეჯერის ათი როლი.

რ. კატცი მივიდა დასკვნამდე, რომ ამ უნარ-ჩვევების აუცილებლობა დამოკიდებულია მენეჯერების დონეებს შორის განსხვავებებზე. ტექნიკური ჩვევები უფრო მნიშვნელოვანია ქვედა დონეებზე, სადაც ოსტატები და ჯგუფის ხელმძღვანელები იძულებულნი არიან ჰქონდეთ საქმე სპეციფიკურ პრობლემებთან. მენეჯერები გაცილებით უფრო ძლიერ არიან შენუხებულნი ორგანიზაციის მიზნით, მისიითა და სტრატეგიით. უფრო მაღალ დონეებზე ძირითადი ყურადღება ეთმობა არა-ალგორითმული გრძელვადიანი გადანწყვეტილებების მიღებას და ამიტომ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კონცეპტუალური ჩვევები. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლებში ადამიანთა ჩვევები მნიშვნელოვნად აუცილებელი მოთხოვნაა მენეჯმენტის ყველა დონეზე.

ტექნიკური ჩვევები – სპეციალიზირებული დავალებების შესრულების უნარი.

ორგანიზაციული ჩვევები – სხვა ადამიანებთან მუშაობის უნარი.

ემოციური ინტელექტი – უნარი ეფექტურად ვმართოთ საკუთარი თავი და საკუთარი ურთიერთობები გარშემომყოფ ადამიანებთან მიმართებაში.

ტექნიკური ჩვევები. ტექნიკური ჩვევა – ეს სპეციალიზირებული დავალებების შესრულების უნარია. ამ შესაძლებლობების საფუძველში პრაქტიკული საქმიანობისა და სწავლის პროცესში მიღებული ცოდნა და გამოცდილება მოიაზრება. ეს ჩვევები შერჩეული მეთოდების, პროცესებისა და პროცედურების გამოყენების დროს მოიცავენ პროფესიონალიზმს დავალებათა შესრულების მიზნით. ასეთი ჩვევების საუკეთესო მაგალითია უახლესი კომუნიკაციური და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება. თანამედროვე მაღალტექნოლოგიურ სამუშაო ადგილზე სამუშაოს მიღების წანამძღვარი ხშირად არის ტექსტის რედაქტორთან, მონაცემთა ბაზასთან, ელექტრონულ ფოსტასთან და კომპიუტერულ ქსელებთან მუშაობის ტექნიკური უნარი. ზოგიერთი ტექნიკური ჩვევა მოითხოვს წინასწარ შესწავლას მაშინ, როდესაც დანარჩენის შეძენა ხდება წვრთნის პროცესში და სამუშაო გამოცდილებით.

ორგანიზაციული ჩვევები. მენეჯერისა და ჯგუფის ხელმძღვანელის მუშაობაში ძირითადი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციული ჩვევებს, ანუ გარშემომყოფებთან თანამშრომლობის უნარს. ის ვლინდება ნდობაში, უნთუზიანობაში და პიროვნებათშორის ურთიერთობებში. კარგი ორგანიზაციული ჩვევის მქონე ადამიანისთვის დამახასიათებელია თვითშეგნების მაღალი ხარისხი, სხვა ადამიანების გრძნობების ამოცნობის უნარი და მათი თანაგრძნობის უნარი. მსგავსი ჩვევების მქონე ადამიანებს ბრწყინვალე ურთიერთობები აქვთ გარშემომყოფებთან, შეუძლიათ შევიდნენ ეფექტიან კომუნიკაციებში, წარმატებით გადაჭრან უთანხმოებები, კონფლიქტები და ა.შ.

ბოლო პერიოდში ორგანიზაციული ჩვევების სფეროში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ემოციურ ინტელექტს (EI). დ. გოულმანი (D. Goleman) მას განსაზღვრავს, როგორც საკუთარი თავისა და საკუთარი ურთიერთობების ეფექტურად მართვის უნარს; დ. გოულმანის ნაშრომებიდან გამომდინარეობს, რომ ხელმძღვანელის ემოციური ინტელექტი მეტწილად განსაზღვრავს მის ეფექტიანობას. ემოციური ინტელექტის მნიშვნელოვანი პარამეტრები, რომლებიც უნდა განავითაროს ნებისმიერმა მენეჯერმა, მოყვანილია კარში „ეფექტური მენეჯმენტი 1.2.“ ისეთი პიროვნული ჩვევები, როგორიცაა ემოციური ინტელექტი, აბსოლუტურად აუცილებელია ახალ საუკუნეში, როდესაც ტრადიციული იერარქიისა და ვერტიკალური სტრუქტურების შემცვლელად წარმოგვიდგებიან ჰორიზონტალური ურთიერთობები და სტრუქტურები.

ორგანიზაციული ქცევა არაკვალიფიციური შრომის სრულყოფის ფუნქციის შესახებ

არავისთვის არ წარმოადგენს საიდუმლოს ის გარემოება, რომ თუ მენარმეებს თავიანთი საწარმოები გადააქვთ საზღვარგარეთ, ამით არსებითად ზარალდება ქვეყნის ინტერესები. ასეთი სამუშაოებიდან მრავალი არაკვალიფიციურია, მაგალითად, ტანსაცმლის, ან ფეხსაცმლის წარმოება. ამ შემთხვევაში უცხოელი მუშახელის იაფი შრომა შეერთებული შტატების კონკურენტებს აყენებს არახელსაყრელ მდგომარეობაში. თუ დავაკვირდებით მენის შტატში New Balance Athletic Shoe სპორტული ფეხსაცმლის ფაბრიკის მუშაობას ვნახავთ, რომ მისმა მუშაკებმა მოიგეს ბრძოლა (შეინარჩუნეს თავიანთი სამუშაო საკუთარ სამშობოლოში). ამას მათ მიაღწიეს ეფექტიანი საქმიანობის წყალობით. საკვანძო მომენტებად იქცა მაღალტექნოლოგიური სწავლება და პროგრესული მენეჯმენტი. New Balance ფაბრიკაში მუშები ორგანიზებული არიან ჯგუფებად, სამუშაოზე ისინი ერთმანეთს ენაცვლებიან და ფლობენ მრავალი ოპერაციის შესრულების უნარ-ჩვევას. მათ ასევე შეუძლიათ მუშაობა უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებით, რის შე-

დეგადაც ამზადებენ ფეხსაცმელს 24 წუთში, რომელთა შესა-
კერად საზღვარგარეთის ფაბრიკაში საჭირო იქნებოდა სულ
მცირე სამი საათი. თავის მაღალტექნოლოგიური სამუშაო ად-
გილზე ერთ მუშაკს შეუძლია მართოს ერთდროულად რამდე-
ნიმე კომპიუტერული საქსოვი მანქანა. აი, რას ამბობს ფაბრი-
კის მფლობელი დ. დევისი: „ დიზაინი და ეფექტიანი წარმოება
– ეს ჩვენი კომპანიის კულტურის ნაწილია“. მან შეძლო ამის
განხორციელება მენეჯმენტის პროცესში ინოვაციების უწყვე-
ტი დანერგვისა და ადამიანთა ინტერესებზე ორიენტირებული
მუშაობის სისტემის წყალობით.

ეფექტური მენეჯმენტი 1.2.

განავითარეთ საკუთარი ემოციური ინტელექტი

- თვითმეგნება – საკუთარი განწყობისა და ემოციის აღქმის შესაძლებლობის უნარი.
- თვითრეგულაცია – მოქმედებების წინასწარ განჭვრეტის და გამანადგურებელი იმპულსების კონტროლირების შე-
საძლებლობის უნარი.
- მოტივაცია – შეუპოვარი შრომისადმი შეგულიანება და მი-
სი ატანის უნარი.
- სოციალური ჩვევები – გარშემომყოფებთან ჰარმონიის
მიღწევისა და კარგი ურთიერთობების დამყარების უნარი.

კონცეპტუალური ჩვევები – ეს არის კომპლექსური პრობლემე-
ბის გაანალიზების და გადაჭრის უნარი.

კონცეპტუალური ჩვევები. ყველა წარმატებულ მენე-
ჯერს შეუძლია განიხილოს ორგანიზაცია, ან სიტუაცია მთლი-
ანობაში და გადაჭრას პრობლემები ყველა დაინტერესებული
პირის სასარგებლოდ. კომპლექსური და ურთიერთდაკავშირე-
ბული პრობლემების გადაჭრისა და გაანალიზების ამ უნარს
ენოვდება კონცეპტუალური ჩვევები. ისინი მოიცავენ უნარს
დაინახონ და გაიგონ, თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაციული
სისტემა მთლიანობაში და როგორ თანამოქმედებენ მისი ნაწი-
ლები. კონცეპტუალური ჩვევები გამოიყენება პრობლემების

იდენტიფიკაციისა და შესაძლებლობების გამოსავლენად, ინფორმაციის შეკრებისა და ინტერპრეტაციისთვის, აგრეთვე, გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელიც ხელს გვინწყობს ორგანიზაციის წინაშე მყოფი პრობლემები დავძლიოთ მიზნის მიღწევის სულისკვეთების პირობებში.

ეთიკა და ორგანიზაციული ქცევა

სიტყვას „ეთიკა“ ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციულ ქცევაში. ეთიკური ქცევა აღიქმება გარკვეულ გარემოებებში, როგორც „კარგი“, ან „მართებული“ „ცუდისაგან“, ან „მცდარისაგან“ განსხვავებით. ეთიკურია თუ არა ინფორმაციის დამალვა, რომელმაც შეიძლება შეაგულიანოს სამუშაო ადგილის მაძიებელი უარი თქვას თქვენს ორგანიზაციაში დასაქმებაზე? ეთიკურია თუ არა სამუშაოს დანყება, რომელიც, როგორც თქვენ ამკარად იცით, არ შეუწყობს ხელს სამსახურებრივ იერარქიაზე ამ ადამიანის დანიშნულებას? ეთიკურია თუ არა ვინმეს ვთხოვოთ ისეთი მოცულობის სამუშაოს შესრულება, როცა ამ ადამიანის წინაშე უნებლიედ დგება არჩევანი კარიერასა და ნორმალურ ცხოვრებას შორის? კითხვების ეს ჩამონათვალი შეიძლება გავაგრძელოთ უსასრულობამდე, მაგრამ ფაქტი ფაქტად რჩება: ყველაზე ხშირად ფართო საზოგადოებრიობა მოითხოვს, რომ ადამიანები ორგანიზაციებში და თვით ორგანიზაციები იქცეოდნენ მაღალეთიკური და მორალური ნორმების შესაბამისად.

ეთიკური ქცევა მორალურად აღიქმება, როგორც „კარგი“ და „მართებული“.

საპროცესო სამართლიანობა – მიგვანიშნებს იმაზე, თუ რამდენად მიჰყვებიან მითითებულ სტრატეგიებსა და პროცედურებს თანამშრომლები.

გამანაწილებელი სამართლიანობა – ეს მიგვანიშნებს იმაზე, თუ რამდენად ერთნაირად მიმართავენ თითოეულ პიროვნებას.

ჩართულობის სამართლიანობა – ეს მიგვანიშნებს იმაზე, თუ რამდენად ღირსეულად და პატივისცემით ეკიდებიან თითოეულ ინდივიდს.

ეთიკურ ქცევაზე დამოკიდებულების ხერხები

ეთიკური ქცევა შეესაბამება არა მარტო კანონის მოთხოვნებს, არამედ მთლიანობაში საზოგადოებაში მიღებულ უფრო ვრცელ მორალურ კოდექსსაც. დავის საგანს წარმოადგენს ის, თუ რომელი მორალური კოდექსი განსაზღვრავს ადამიანის არჩევანს. შეიძლება გამოვყოთ ეთიკური ქცევისადმი მიდგომის ოთხი ხერხი.

უტილიტარული მიდგომა ეთიკურად თვლის ისეთ ქცევას, რომელსაც მოაქვს მაქსიმალური რაოდენობით კეთილდღეობა ადამიანთა მაქსიმალური რაოდენობისათვის. შედეგზე ორიენტირებული უტილიტარული ლოგიკის მომხრეები თავიანთი გადაწყვეტილებების მორალურ ასპექტებს აფასებენ იმ შედეგებით, რომლებიც მოჰყვება მათ. უტილიტარიზმიდან გამომდინარე, უმრავლესობის მოთხოვნილებები აღემატება უმცირესობის მოთხოვნილებებს. ამ თვალსაზრისით, მაგალითად, სავსებით ეთიკურია დავხუროთ ფაბრიკა ერთ ქალაქში, რათა შევინარჩუნოთ მშობლიური კორპორაციის რენტაბელობა და გავაგრძელოთ მუშაობა რამდენიმე სხვა ქალაქში.

ინდივიდუალიზმი ეთიკურად თვლის ისეთ ქცევას, რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს ინდივიდის გრძელვადიან ინტერესებს. პრინციპში, ადამიანს, რომელიც არაეთიკურად იქცევა დღეს, მაგალითად, უარს ეუბნება რა უმცირესობის კვლიფიციურ წამომადგენლებს სამსახურში დანიშნულებაზე, არ შეუძლია წარმატებას მიაღწიოს პერსპექტივაში, რადგან მისი მოქმედებები მაშინვე გამოიწვევს არაკეთილგანწყობას. ამრიგად, თუ ადამიანს ახსოვს თავისი გრძელვადიანი ინტერესები, მაშინ მისი ქცევები უნდა იყოს ეთიკური.

მიდგომა **მორალური სამართლის** პოზიციიდან ეთიკურად თვლის ისეთ ქცევას, რომელიც პატივს სცემს ყველა ადამიანის ფუნდამენტურ უფლებებს. ეს მიდგომა ძალზე მჭიდროდაა დაკავშირებული ადამიანის ძირითადი უფლებების – სიცოცხლის უფლების, თავისუფლების უფლებისა და კანონის მხრიდან პატიოსნად მოპყრობის პრინციპთან. ორგანიზაციებში ეს პრინციპები ასახვას პოულობს ისეთ საკითხებში, როგორიცაა პირადი ცხოვრებისა და აზრის თავისუფლად გამოთქმის

უფლება. ეთიკური ქცევა არ არღვევს ადამიანის ამ ფუნდამენტური უფლებებიდან არცერთს.

მიდგომა **სამართლიანობის** პოზიციიდან გამომდინარე ეთიკურად თვლის ისეთ ქცევას, რომელიც გამოიხატება ადამიანების მიმართ პატიოსან და მიუკერძოებელ დამოკიდებულებაში. ის დაფუძნებულია ყველა ადამიანთან თანასწორი მოპყრობის კონცეფციაზე. ორგანიზაციული ქცევის ორი მიდგომა ეხება ამ შეხედულებებს ეთიკურ ქცევაზე. **პროცედურული სამართლიანობა** ასახავს, თუ რამდენად მკაცრადაა დაცული, გამოყენების თითოეულ შემთხვევაში, მითითებული წესები და პროცედურები. მაგალითად, სექსუალურ ძალადობათა შემთხვევაში ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ საჭიროა ოფიციალური მოსმენის ჩატარება ადმინისტრაციულ განხილვაზე წარმოდგენილ თითოეულ საქმესთან მიმართებაში. **გამანაწილებელი, ანუ დისტრიბუციული სამართლიანობა** ნიშნავს, თუ რამდენად ერთნაირად ეპყრობიან ყველა ადამიანს, მათი რასობრივი და ეთნიკური კუთვნილების, სქესის, ასაკისა და სხვა დემოგრაფიული მახასიათებლების მიუხედავად. სექსუალური ძალადობების შემთხვევაში ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ საჩივარი, რომელიც შეტანილი იქნა მამაკაცის მიერ ქალზე, ზუსტად ისევე იქნება განხილული, როგორც ქალის საჩივარი მამაკაცზე. მესამე საკითხი ეხება **ჩართულობის სამართლიანობას**, ანუ თუ რამდენად პატივისცემითა და ღირსეულად ეპყრობიან ადამიანებს, რომელთა მიმართ გამოიყენება შესაბამისი გადანყვეტილებები. უკვე სექსუალური ძალადობების ხსენებულ შემთხვევაში ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ მოპასუხეც და მოსარჩელეც მიიღებენ ამომწურავ ახსნა-განმარტებებს ნებისმიერი მიღებული გადანყვეტილების თაობაზე.

ეთიკური დილემები სამუშაო ადგილზე

ეთიკური დილემა ენოდება სიტუაციას, როდესაც ადამიანმა უნდა გადანყვიტოს ჩაიდინოს თუ არა გარკვეული ქმედება, რომელიც ხელსაყრელია მისთვის ან ორგანიზაციისათვის, ან ერთდროულად ორივესთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ეს საქციელი შეიძლება ჩაითვალოს არაეთიკურად. ძალზე

რთულია განვჯეროთ, თუ რომელ ეთიკურ დილემას წავაწყდებით. მკვლევარები ვარაუდობენ, რომ ადამიანები სამუშაო ადგილზე ხშირად აწყდებიან ასეთ დილემებს ზემდგომ პირებთან, ხელქვეითებთან, კლიენტებთან, კონკურენტებთან, მომწოდებლებთან და სახელმწიფო ორგანოების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის პროცესში. ჩვეულებისამებრ ეს დილემები ეხება ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა კონტრაქტებისა და ურთიერთობის საიმედოობა, საჩუქრები და გართობები, ვალების დაბრუნება, ფასების პოლიტიკა და შრომითი ურთიერთობების დასრულება. ყველაზე ხშირად ორგანიზაციები გვთავაზობენ ეთიკური სწავლების პროგრამებს, სადაც მსმენელებს აძლევენ რჩევებს, თუ როგორაა უმჯობესი ეთიკურ დილემებთან გამკლავება („ეფექტური მენეჯერი 1.3.“). გარდა ამისა, სწავლება ეხმარება პროგრამის მონაწილეებს გაიგონ, თუ როგორ გაუმკლავდნენ არაეთიკური ქცევის ყველაზე ხშირ განმარტებებს:

- მტკიცებულებებით, რომ სინამდვილეში ქცევა არ იყო არაეთიკური, ან კანონსაწინააღმდეგო.
- ქცევის ცვლილებებით და იმაზე მითითებით, რომ სინამდვილეში ის პასუხობს თქვენს ინტერესებს, ან ორგანიზაციის ინტერესებს.
- ვარაუდებით, რომ ქცევა იყო მართებული, რადგან არავინ არ გაიგებს ამის შესახებ.
- ვარაუდებით, რომ თქვენი უფროსობა მხარს დაგიჭერთ და დაგიცავთ თქვენ, თუ რაღაც ისე არ არის განხორციელებული.

ეფექტური მენეჯერი 1.3.

როგორ გავუმკლავდეთ ეთიკურ დილემას

- აღიარეთ და ჩამოაყალიბეთ დილემა.
- შეკრიბეთ ყველა საჭირო ფაქტი.
- შეადგინეთ შესაძლო არჩევანთა ჩამონათვალი.
- შეამოწმეთ ყოველი შესაძლო არჩევანი, შემდეგი შეკითხვების პირობებში: „ეს კანონიერია? ეს სწორია? ეს ხელსაყრელია?“

- მიიღეთ გადანყვეტილება.
- კიდევ ერთხელ შეამოწმეთ თქვენი გადანყვეტილება, დასვამთ რა შეკითხვას: „რა შეგრძნება მექნება, თუ ჩემი ოჯახი გაიგებს ამაზე? რა მოხდება, თუ ამის შესახებ გაზეთში დაბეჭდავენ?“
- შემდეგ – ყოველივე ამის შემდეგ იმოქმედეთ.

ეთიკური დილემა მოითხოვს, რომ ადამიანმა გააკეთოს თავისი არჩევანი მოქმედებებს შორის, რომლებიც გულისხმობენ გარკვეულ სარგებლიანობას, თუმცა არღვევენ ეთიკურ ნორმებს.

ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა

სამუშაო ქცევის ეთიკასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული სოციალური პასუხისმგებლობა – ორგანიზაციის, როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტის, ვალდებულება მოიქცეს ეთიკურად და ზნოებრივად. მოცემული კონცეფცია გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის წევრები უნდა დარწმუნდნენ მთელ ორგანიზაციაზე მათი ეთიკური საზღვრების გავრცელებაში. მენეჯერებმა ორგანიზაციაში უნდა განახორციელონ ქმედებები, რომლებიც პასუხობენ როგორც ეფექტიანობის ზრდის ინტერესებს, ისე კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ამოცანებს. თუმცა, პრაქტიკაში ყოველთვის ასე არ ხდება.

რამდენიმე წლის წინათ, Beech-nut-ის ორი უფროსი მმართველი მოკლე ვადით იქნა დაპატიმრებული იმ როლისთვის, რომელიც მათ შეასრულეს აღნიშნულ ორგანიზაციაში სამართალდარღვევების გახმაურებულ საქმეში. სკანდალი უკავშირდებოდა ბავშვთა კვების კუთხით ფალსიფიცირებული ვაშლის წვენის გაყიდვის პროცესს. თუმცა ბოთლებზე იყო ეტიკეტი „100%-იანი ხილის წენი“, სინამდვილეში შიგთავსი აღმოჩნდა ქიმიური ინგრედიენტების ნარევი. ეს შემთხვევა საზოგადოებისთვის ცნობილი გახდა გამთვითცნობიერებლების (ადამიანი, რომელიც მუშაობს ორგანიზაციაში და მაღალი

ეთიკური ნორმების დაცვის მიზნით იტყობინება ყველა სამართალდარღვევის ფაქტის შესახებ) წყალობით.

სოციალური პასუხისმგებლობა – ეს არის ორგანიზაციის ვალდებულება მოიქცეს ეთიკური და მორალური ნორმების შესაბამისად.

გამთვითცნობიერებელი – გვამცნობს გარშემომყოფთა სამართალდარღვევების შესახებ.

ახლა განვიხილოთ Enron-თან დაკავშირებული შემთხვევა. დაქირავებული მუშაკები ყიდულობდნენ პენსიის ანგარიშებიდან ფირმის წილს. მათ არც კი წარმოედგინათ, რომ შეზღუდული პარტნიორობის რთული სქემა წარმოშობდა ფინანსურ არასტაბილურობას. როდესაც ფირმა გაკოტრდა, მოხუცებმა დაკარგეს თავიანთი დანაზოგის დიდი ნაწილი. მათ აქვთ სურვილი, რომ ვინმემ აიღოს საკუთარ თავზე გამთვითცნობიერებლის ფუნქციები და გაანდოს ფირმის საექვო პრაქტიკის შესახებ. მათ იმის იმედიც ჰქონოდათ, რომ მმართველი ა. ანდერსენი თვითონ განაცხადებდა ამ პრაქტიკის შესახებ. მან არ გააკეთა ეს, ე.ი. არ გაამართლა საზოგადოებრივი ნდობა. ა. ანდერსენის ცნობილმა საბუღალტრო ფირმამ დაკარგა ნდობა, მისმა ძირითადმა კლიენტებმა მასთან განწყვიტეს კონტრაქტები და ფირმა გახადა სიცოცხლისუუნარო.

ამჟამად მთელ მსოფლიოში კორპორაციათა მმართველები უკვე ვეღარ შეძლებენ ასე ადვილად გაექცნენ საზოგადოების მხრიდან განსაკუთრებულ ყურადღებას. ვიმედოვნებთ, რომ ა. ანდერსენისა და ფირმა Enron მიერ მიღებული მძიმე გაკვეთილები შემდგომშიც მოახდენენ პოზიტიურ ზეგავლენას ორგანიზაციებში ეთიკურ კლიმატზე.

სამუშაო და ცხოვრების ხარისხი

ორგანიზაციული ქცევის კვლევა ნიშნავს პრაქტიკული იდეების ძიებას, რომლებიც მიმართულია იმაზე, თუ როგორ შეიძლება დავეხმაროთ ორგანიზაციებს მიაღწიონ მაღალ ეფექტიანობას და ამავე დროს იხელმძღვანელონ ეთიკის ქცე-

ვის ნორმებითა და სოციალური პასუხისმგებლობით. ამ ძიების საკვანძო მომენტი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის თითოეული მუშაკის (ყველასი და არა მარტო მმართველების) კეთილდღეობა. ტერმინი სამუშაო ცხოვრების ხარისხი (QWL) წარმოადგენს ორგანიზაციული ქცევაში სამუშაო ადგილზე ადამიანთა მსოფლმხედველობის ზოგადი თვისებების ძირითად ინდიკატორს. ის არის შეხსენება იმისა, რომ ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე მაღალ ეფექტიანობას თან უნდა ახლდეს სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალი დონე.

სამუშაო ცხოვრების ხარისხი – ეს არის სამუშაო ადგილზე ადამიანის მსოფლმხედველობის ზოგადი ხარისხი.

სამუშაო ცხოვრების ხარისხზე ორიენტაცია შეიძლება ჩავთვალოთ ორგანიზაციული ქცევის ძირითად ფასეულობად. ეს ჩადებული იქნა თვით დისციპლინის შექმნის დასაწყისში მისი თეორეტიკოსების მიერ ძლიერ გამოხატული ჰუმანური ორიენტაციით, მაგალითად, დუგლას მაკ-გრეგორის მიერ (D. Macgregor). მან X თეორია, რომლის თანახმად ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, საჭიროებენ მითითებებს და გაურბიან პასუხისმგებლობას, დაუპირისპირა Y თეორიას, რომლის თანახმად ადამიანებს უყვართ მუშაობა, არიან სავსებით კრეატიულები და საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას. დ. მაკ-გრეგორის შეხედულებათა შესაბამისად Y თეორია არის ყველაზე მისაღები და დაკავშირებულია პოზიტიურ ახდენილ პროგნოზებთან, ე.ი. როდესაც ადამიანებს სამუშაოზე კარგად ექცევიან, იზრდება იმის ალბათობა, რომ ისინი მოახდენენ ამაზე პოზიტიურ რეაგირებას.

ამჟამად ორგანიზაციული ქცევის კურსში განხილული მრავალი კონცეფცია და თეორია ასახავს Y თეორიასა და სამუშაო ცხოვრების ხარისხის თემებს. დღეისათვის საუკეთესო მენეჯმენტის ნიშნებია: დელეგირება – პასუხისმგებლობების ყველა დონეზე გადანაცვეტილებების მიღების პროცესში ადამიანების ჩართულობა; ნდობა – სამუშაოს, სისტემებისა და

სტრუქტურების ხელახლა დაგეგმვა იმგვარად, რომ ადამიანები მეტწილად პასუხს აგებდნენ თავიანთ სამუშაოზე; გასამრჯელო – შესრულებული სამუშაოსათვის მუშაკთა გასამრჯელოს წმინდა, მიზანმიმართული და არაწინააღმდეგობრივი სისტემის შექმნა; გამომხატულება – სამუშაო ადგილზე უფრო ხელსაყრელი ვითარების უზრუნველყოფა, ადამიანთა პირადი საჭიროებების დაკმაყოფილება და საოჯახო ვალდებულებების შესრულებაში დახმარება. და ბოლოს, ბალანსი სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის – იმისი რწმენის შექმნა, რომ სამუშაო მოთხოვნები გონივრულად შეესაბამება ადამიანების პირად ცხოვრებასა და მის არასამსახურებრივ ვალდებულებებს.

სამუშაო ცხოვრების ხარისხისადმი ერთგულება შეესაბამება იმას, რასაც ოდესღაც უწოდებდნენ ორგანიზაციის ინტელექტუალურ კაპიტალს. ეს გულისხმობს, რომ ადამიანთა ინტერესებს ორგანიზაცია თვლის თავის ძირითად პრიორიტეტად.

„მოგების მიღების, პროდუქტიულობის, ინოვაციებისა და ნამდვილი ორგანიზაციული სწავლების გზაზე ადამიანების მართვის საიდუმლოს შეცნობა საბოლოო ჯამში იმალება იმაში, თუ რას ფიქრობთ თქვენს ორგანიზაციასა და მასში მყოფ ადამიანებზე... როდესაც თქვენ ხედავთ მეგობარ ადამიანებს, ხედავთ თუ არა დანახარჯებს, რომელთა შემცირებაცაა საჭირო? თუ თქვენ ხედავთ ინტელექტუალურ, მოტივირებულ, ნდობით აღჭურვილ ინდივიდებს – მთავარ და ყველაზე ფასეულ სტრატეგიულ რესურსს, რომელსაც ფლობს თქვენი ორგანიზაცია?“

ბალანსი სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის – ეს არის ადამიანის პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს მოთხოვნათა ურთიერთშესაბამისობა.

რეზიუმე

რას ნიშნავს ორგანიზაციული ქცევა და რაში მდგომარეობს მისი არსებობა?

- ორგანიზაციული ქცევა – არის ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ინდივიდების კვლევა.

- დრამატულ ცვლილებებს თან ახლავს ახალი სამუშაო ადგილების გაჩენა, რომლებიც ხასიათდებიან მაღალი ტექნოლოგიებით, გლობალური კონკურენციით, მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნებითა და მაღალეფექტიანი სისტემებით.
- პატივისცემისა და მრავალფეროვნების განსხვავების შეფასების უნარი. სამუშაო ძალა სულ უფრო მეტადაა გამორჩეული სქესობრივი და ეთნიკური კუთვნილებით, ასაკით, ფიზიკური შესაძლებლობებითა და სექსუალური ორიენტაციით.

როგორ ვსწავლობთ ორგანიზაციულ ქცევას?

- ორგანიზაციული ქცევის შესწავლა – ეს ცოდნის შეძენისა და ინფორმაციის გამოყენების პროცესია იმისათვის, რომ წარმატებით შევეგუოთ ცვალებად გარემოებებს.
- ორგანიზაციული ქცევის შესწავლა მოიცავს მთელი ცხოვრების განმავლობაში უწყვეტად ცოდნისა და გამოცდილების მიღებას.
- ორგანიზაციული ქცევა წარმოადგენს ალბათურ მიდგომასა და სამეცნიერო მეთოდებზე დაფუძნებულ გამოყენებით დისციპლინას, რომელიც ნიშნავს, რომ მენეჯმენტის პრაქტიკა უნდა შეესაბამებოდეს სიტუაციას.

რას ნიშნავს ორგანიზაცია, როგორც სამუშაო ადგილი?

- ორგანიზაცია – ეს არის იმ ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც ერთდროულად მუშაობენ და ასრულებენ საერთო დავალებას საზოგადოებისათვის საქონლის წარმოების და მომსახურების კუთხით.
- ორგანიზაციები, როგორც ღია სისტემები, ურთიერთზემოქმედებენ გარემომცველ გარემოზე, იღებენ რა რესურსს, რომელსაც ისინი გარდაქმნიან საბოლოო პროდუქტად და უბრუნებენ გარემომცველ გარემოს შემდგომი მოხმარებისათვის.

- ორგანიზაცია ფლობს როგორც მატერიალურ რესურსებს (ტექნოლოგია, კაპიტალი და ინფორმაცია), ისე ადამიანურ რესურსებს.

როგორია მენეჯერის სამუშაო ბუნება?

- ნავარაუდევია, რომ მენეჯერები ახალ სამუშაო ადგილებზე უფრო მეტად გამოდიან „მწრფენელებად“, ან „თანაშემწეებად“, ვიდრე „ბოსებად“ და „მაკონტროლებლებად“.
- ეფექტურ მენეჯერად მოიაზრება ის პიროვნება, რომლის სამუშაო ქვედანაყოფი, ჯგუფი, გუნდი აღწევს შესრულების მაღალ დონეს მუშაკების ენთუზიაზმის შენარჩუნების მეშვეობით ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.
- მენეჯმენტის ოთხი ფუნქცია მოიცავს: 1. დაგეგმვას–მომართულებებს; 2. ორგანიზაციას–რესურსებისა და სისტემების შეკრებას; 3. მოტივაციას–მუშაკებში ენთუზიაზმის აღძვრას და 4. კონტროლს–სასურველი შედეგების არსებობის შემოწმებას.
- მენეჯერი თამაშობს მრავალრიცხოვან პიროვნებათშორის და ინფორმაციულ როლებს, აგრეთვე, გადანაცვლებათა მიღებასთან დაკავშირებულ როლებს: ის მუშაობს მრავალ ადამიანთან როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთაც.
- მენეჯერის ეფექტურობა განისაზღვრება ძირითადი ტექნიკური, ორგანიზაციული და კონცეპტუალური ჩვევების საშუალებით.

რა სახით მოქმედებს ეთიკა ადამიანთა ქცევაზე ორგანიზაციებში?

- ეთიკური ქცევა აღიქმება, როგორც ზნეობრივად „კარგი“, ან „სწორი“, „ცუდისა და „მცდარისაგან“ განსხვავებით.
- ქცევის ეთიკურობის შესახებ მსჯელობამდე შეიძლება მივიდეთ უტილიტარიზმის, ინდივიდუალიზმის, ზნეობრივი სამართლისა და სამართლიანობის თვალთახედვით.

- სამუშაო ადგილი არის შესაძლო ეთიკური დილემების წყარო, როდესაც ადამიანს შეიძლება თხოვონ, ან აცდუნონ ეთიკური ნორმების დარღვევის თაობაზე.
- ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა – ეს არის ორგანიზაციის ვალდებულება, როგორც ერთიანი და მთლიანი სისტემა მოიქცეს ეთიკურად.
- ორგანიზაციული ქცევის აღმოჩენები დაგვეხმარება შევქმნათ და დავიცვათ მაღალეფექტიანი ორგანიზაცია, რომელიც თავის წევრებს შესთავაზებს სამუშაო ცხოვრების მაღალ ხარისხს.

საკვანძო ტერმინები

დაგეგმვა	ჩართულობის სამართლიანობა
სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის ბალანსი	ორგანიზაციული სწავლება
პროცედურული სამართლიანობა	ტექნიკური ჩვევები
ინტელექტუალური კაპიტალი	ორგანიზაციული ქცევა
სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება	სამუშა პროცესით მიღებული კმაყოფილება
სამუშაო ცხოვრების ხარისხი	ორგანიზაციული ჩვევები
გამანაწილებელი სამართლიანობა	ადამიანური რესურსები
კონცეპტუალური ჩვევები	ეთიკური ქცევა
სოციალური პასუხისმგებლობა	ემოციური ინტელექტი
ღია სისტემა	ეფექტური მენეჯერი
	ეთიკური დილემა

ტესტი თვითშემოწმებისათვის

მრავლობითი არჩევანი

1. ტერმინი „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება“ ასახავს სამუშაოზე ადამიანთა რასის, ასაკის, სქესის, ეთნიკური კუთვნილებისა და -----განსხვავებებს.
 - ა) სოციალური სტატუსის;
 - ბ) პირადი კეთილდღეობის;
 - გ) ფიზიკური შესაძლებლობების;
 - დ) პოლიტიკური უპირატესობების.

2. გამონათქვამებიდან ყველაზე უკეთ რომელი აღწერს დღევანდელ ორგანიზაციულ ქცევას:
 - ა) ბრძანებები და კონტროლი;
 - ბ) ახალი თაობა მოელის იმას, რასაც ძველი;
 - გ) უფლემოსილებათა დელეგირება;
 - დ) ბალანსი სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის.
3. ორგანიზაციული ქცევის მკვლევართა ინტერესი ისეთი ცვლილებებისადმი, როგორიცაა ----- არის იმის ინდიკატორი, რომ ამ დისციპლინას კავშირი აქვს პრაქტიკულ საკითხებთან და პრაქტიკულ გამოყენებასთან;
 - ა) გაცდენები და კადრების დენადობა;
 - ბ) სამუშაოთი კმაყოფილება;
 - გ) მუშაობის ეფექტურობა;
 - დ) ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა პუნქტი.
4. ორგანიზაციებში „მინის ჭერის ეფექტი“ – ეს -----
 - ა) ფარული ბარიერია, რომელიც ზღუდავს ქალებისა და უმცირესობის წარმომადგენელთა სამსახურში დანინაურობას;
 - ბ) ტოპ-მენეჯერებისთვის გადასახდელი ხელფასის ფარული ზღვარია;
 - გ) არის მუშაკების ხელფასის ზღვარი;
 - დ) არის სრული სამუშაო დღით მომუშავე მუშაკების მუდმივ სამუშაოზე მიღების შეზღუდვა.
5. ორგანიზაციული ქცევის შესახებ რომელი მტკიცებულება გესახებათ თქვენ ყველაზე მართებულიად:
 - ა) ორგანიზაციული ქცევა ეძებს მენეჯმენტის პრობლემის გადაჭრის ყველაზე საუკეთესო და ერთადერთ ხერხს;
 - ბ) ორგანიზაციული ქცევა – ეს უნიკალური მეცნიერებაა, რომელიც მცირედითაა დაკავშირებული მეცნიერულ დისციპლინებთან;
 - გ) ორგანიზაციული ქცევა აქცენტს აკეთებს ცოდნის პრაქტიკულ გამოცდილებაზე;

დ) ორგანიზაციული ქცევა არის იმდენად თანამედროვე მეცნიერება, რომ მას არა აქვს არანაირი ისტორიული ფესვები..

6. ორგანიზაციებზე, როგორც ღია სისტემებზე შეხედულებიდან გამომდინარე, ტექნოლოგია, ინფორმაცია და ფული

— ეს -----

- ა) რესურსებია;
- ბ) მომსახურებებია;
- გ) შემავალი რესურსებია;
- დ) საბოლოო პროდუქტია.

7. მენეჯმენტის ისეთი ფუნქცია, როგორიცაა -----, დაკავშირებულია რთული სამუშაოს შესასრულებლად ენთუზიაზმის გაღვივებასთან;

- ა) დაგეგმვა;
- ბ) ორგანიზაცია;
- გ) კონტროლი;
- დ) მოტივაცია.

8. ვამართლებთ რა მაქსიმალური რაოდენობისათვის მაქსიმალური კეთილდღეობის მიღებაზე დაფუძნებულ ეთიკურ ქცევას, ჩვენ ვემხრობით ----- შეხედულებას;

- ა) უტილიტარიზმის;
- ბ) ინდივიდუალიზმის;
- გ) მორალური წესების;
- დ) სამართლიანობის.

9. როდესაც ვინმე ამართლებს არაეთიკურ ქცევას, ეყრდნობა რა იმას, რომ ის სინამდვილეში შეესაბამება ორგანიზაციის ინტერესებს, ის-----:

- ა) იქცევა სწორედ საკუთარ თავთან მიმართებაში;
- ბ) იქცევა სწორად მთელი საზოგადოების მიმართ;
- გ) განმარტავს არაეთიკურ საქციელს;
- დ) მიჰყვება პროცედურული სამართლიანობის წესებს.

10. როდესაც თქვენ აწყდებით ეთიკურ დილემას, საბოლოო გადაწყვეტილება უნდა მიიღოთ მას შემდეგ, რაც -----:

- ა) აღიარებთ დილემის არსებობას;

- ბ) შეამოწმებთ; იქნება თუ არა თქვენი საქციელი კანონსაწინააღმდეგო;
- გ) დარწმუნდებით, რომ არავინ გაიგებს თქვენს საქციელზე, თუ ის აღმოჩნდება არასწორი;
- დ) დარწმუნდებით იმაში, რომ მიღებული გადაწყვეტილება არ გამოიწვევს თქვენში პირად დისკომფორტს.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი

11. ორგანიზაციული ქცევა – ეს არის კვლევა, თუ როგორ იქცევიან ორგანიზაციები სხვადასხვა გარემოცვაში. **ჭ. მ.**
12. მტკიცებულებიდან: „ორგანიზაციული ქცევა ცდილობს დააკმაყოფილოს მენეჯმენტის სხვადასხვა სიტუაციების მიერ წამოყენებული მოთხოვნები“ –გამომდინარეობს ალბათობითი მიდგომა. **ჭ. მ.**
13. ორგანიზაციული სწავლება – ეს ცოდნის შეძენის და ინფორმაციის გამოყენების პროცესია იმისათვის, რომ მოხდეს შეგუება ცვალებად გარემოებებთან. **ჭ. მ.**
14. ორგანიზაციებისათვის, როგორც ღია სისტემებისათვის გარე გარემოს არა აქვს არანაირი მნიშვნელობა. **ჭ. მ.**
15. როდესაც პრეზიდენტი ხშირად ატარებს თათბირებს, რომლებიც ეძღვნება ცნობებს დავალებათა შესრულების შესახებ, ის ახორციელებს მენეჯმენტის ისეთ ფუნქციას, როგორიცაა დაგეგმვა. **ჭ.მ.**
16. ტექნიკური ჩვევები, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანია უმაღლესი დონის მენეჯერებისათვის. **ჭ. მ.**
17. მენეჯერის სამუშაო გულისხმობს ძირითადად პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ქსელის გამოყენებას. **ჭ. მ.**
18. გუნდის ხელმძღვანელი, რომელიც სამსახურებრივი მივლინებების განაწილების დროს განსაკუთრებულ უპირატესობას ანიჭებს თავის მეგობრებს, არღვევს გამანაწილებელ სამართლიანობას. **ჭ. მ.**
19. გამთვითცნობიერებელი – ეს არის ის ადამიანი, ვინც ამჟღავნებს ორგანიზაციის არაეთიკურ ქცევას. **ჭ. მ.**
20. მკვლევარები ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციის ზემდგომი პირები მრავალი ეთიკური დილემის მიზეზებად წარმო-

გვიდგებიან, რომლებსაც ადამიანები აწყდებიან სამუშაოზე. ჭ. მ.

მოკლე პასუხები

1. რას ნიშნავს სამუშაოზე „მრავალფეროვნების შეფასება“?
2. რას ნიშნავს ეფექტური მენეჯერი?
3. როგორ აღწერს ჰენრი მინცბერგი მმართველის ჩვეულებრივ სამუშაო დღეს?
4. რატომ წარმოადგენს სამუშაო ცხოვრების ხარისხი ორგანიზაციის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხს?

დანერეთ შემდეგი ესსეები

25. ადგილობრივ სოციალურ სამსახურში მთავარ ბუღალტრად მომუშავე პიროვნება ნააწყდა დილემას. ერთ-ერთმა მუშაკმა მას აცნობა, რომ მეორე მუშაკი კვების ანგარიშს რთავს თავისი სამივლინებო ანგარიშებში იმ შემთხვევებშიც კი, როდესაც ის ესწრება კონფერენციებს, სადაც ისედაც გათვალისწინებულია კვება. რა უნდა გააკეთოს მან ამ სიტუაციაში, რომ: 1) მსგავსი პრობლემები არ გაჩნდეს მომავალში და 2) რომ დაცული იქნეს საპროცედურო და გამანაწილებელი სამართლიანობის მოთხოვნები?

თემა 2. მაღალეფექტური ორგანიზაციი

არსებობს თუ არა განსაკუთრებული საიდუმლო?

პატარა ევროპულ ქვეყანაში – ფინეთში არის ერთი ფირმა, რომელიც უკანასკნელი გამოკვლევების თანახმად წარმოადგენს მსოფლიო ლიდერს მობილური ტელეფონების წარმოებაში. ესაა ფირმა Nokia, რომელიც ფლობს ბაზრის დაახლოებით 30%-ს. მისი წარმატება გვაიძულებს ვიფიქროთ განსაკუთრებული საიდუმლოს არსებობაზე. ის ინვესტს მრავალ ბუნდოვან ვარაუდს, მაგრამ არ იძლევა მკაფიო პასუხს. თუმცა, პასუხი შეიძლება მდგომარეობდეს იმაში, რომ ამ კომპანიისათვის ნიშანდობლივია მაღალი მიღწევების მქონე მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის (მმო) მრავალი ნიშანი, რომლებსაც მას შემდეგ დავასახელებთ, როცა შევისწავლით Nokia-ს გამოცდილებას.

ზოგიერთი ფირმის წარმატებას და მრავალმილიარდიან შემოსავლებს მიაწერს მისი მეთაურის – იუ. ოლილას დამსახურებას. თვითონ ის ამ გარემოებასთან დაკავშირებით უფრო მოკრძალებული აზრისაა. ის ამტკიცებს, რომ ფირმაში თითქმის ყველა ადგილზე პერსონალის დანიშვნას (რამდენადაც მნიშვნელოვანი არ უნდა იყოს ის) ახდენს ერთი გუნდი. გუნდი ასევე წარმატებით უძღვება კომპანიის მართვას. მენეჯერთა გუნდის შემადგენლობაში მყოფმა ხუთმა ადამიანმა 1980-იანი წლებიდან მოყოლებული ერთად იმუშავა სხვადასხვა თანამდებობაზე. ისინი ყოველწლიურად ხვდებოდნენ და მუდმივად ჰქონდათ ურთიერთობა ერთმანეთთან. 1992წ. ხელმძღვანელობაში მომხდარი გადაადგილებების შემდგომ იუ. ოლილა გახდა მმართველი და თავისი ძველი კოლეგები შეიყვანა მენეჯერთა ახლანდელ გუნდში.

90-იანი წლებიდან დაწყებული კომპანია იზიარებს „ქოლისტიკურ“ მიდგომას. ეს ნიშნავს, რომ პროდუქციის დაგეგმვის, წარმოებისა და გაყიდვის დროს აქ მუდმივად ფიქრობენ Nokia-ს ბრენდზე. რეკლამა თავის მიზანს აღწევს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ყველა დანარჩენი კომპონენტი წესრიგშია მოყვანილი. თითქოსდა, ყველაფერი ასე მარტივადაა, მაგრამ სწორედ ეს დაეხმარა „Nokia“-ს გამხდარიყო წარმატებული დანარჩენ მობილურ ტელეფონებს შორის.

ვსაუბრობთ რა შიდა ფუნქციონირებაზე, ხაზი უნდა გაუსვას იმას, რომ კომპანიაში არ არის იერარქიული სტრუქტურა. ამავე დროს არ უნდა დაგვაზინყდეს, რომ თანამშრომლების რაოდენობა სწრაფად გაიზარდა 55 ათასამდე. იერარქიის არარსებობა ასტიმულირებს ფხიანობას, კრეატიულობას, პასუხისმგებლობას და ა.შ., შესაბამისად იქმნება კონტროლის დონის შემცირების შესაძლებლობა.

ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ გლობალური კონკურენციის, ახალი ტექნოლოგიების, დემოგრაფიული ძვრებისა და ცვლადი სოციალური ღირებულებების ეპოქაში. ყველაფერ ამას მოჰყვა მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის (მმო) ახალი სახესხვაობის გაჩენა. ეს ორგანიზაციები საშუალებას იძლევიან გამოვავლინოთ საუკეთესო ადამიანები და შევექმნათ გამორჩეული შესაძლებლობები სტაბილურად მაღალი შედეგების მქონე საქმიანობის მისაღებად.

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები სწრაფად და მკაფიოდ რეაგირებენ ბაზრის მოთხოვნებზე. ისინი აქცენტს აკეთებენ ადამიანებისადმი პატივისცემაზე. ეს აისახება ყველა დონის მენეჯერისა და მუშაკის ჩართულობაზე კომპანიის საქმიანობაში და სამუშაო გუნდების გამოყენებაზე. ეს ტენდენცია მუდმივად ძლიერდება. თანამშრომლების კარიერის შემდგომი ზრდა შესაძლებელია მაღალი მიღწევების მქონე მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის პირობებში.

შესასწავლი საკითხები

ამ თავში წარმოდგენილ მასალებში ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ ძირითად საკითხებზე:

- რას წარმოადგენს მაღალი ეფექტიანობა ორგანიზაციული ქცევის თვალთახედვით?
- რას ნიშნავს მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია?
- რა ძირითადი ამოცანები აქვთ მენეჯერებს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში?
- როგორ მოქმედებენ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები?

მაღალი მიღწევები ორგანიზაციული ქცევის თვალთახედვით

თანამედროვე ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ სოციალურ კონტექსტში, რომელიც მათ უყენებს ძალზე მკაცრ მოთხოვნებს. ძირითად ძალებს, რომლებიც ორგანიზაციას უზიდავენ მაღალი მიღწევებისაკენ, წარმოადგენს მომხმარებელთა ცვლადი მოლოდინი, ცვლებადი სამუშაო ძალა და ცვლილებები თვით ორგანიზაციებში.

ორგანიზაციული ქცევა და მომხმარებელთა ცვლადი მოლოდინი

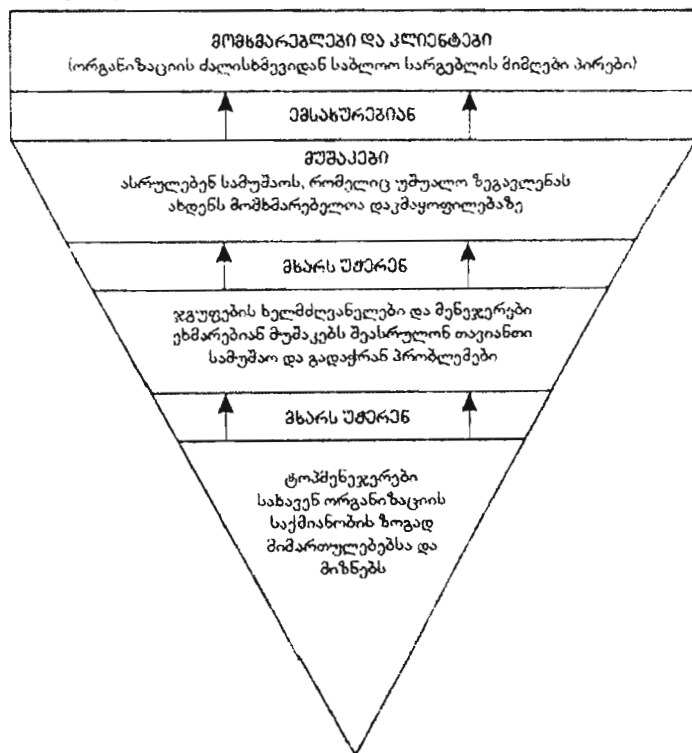
ამჟამად, მაღალი კონკურენციის პირობებში, წარმატებას განიცდიან ის ორგანიზაციები, რომლებიც აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებს ხარისხთან, მომსახურებასთან და ფასებთან მიმართებაში. ეს მოასწავებს გოტალური ხარისხის მენეჯმენტის (total quality management-TQM) ეპოქას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ის, რომ ორგანიზაცია და მისი ყველა წევრი ზრუნავდეს მაღალ ხარისხზე, მუდმივ გაუმჯობესებასა და მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაზე. ამ გაგებით სიტყვა ხარისხი ნიშნავს, რომ მომხმარებლის ყველა საჭიროება დაკმაყოფილებულია, ხოლო ყველა დავალება შესრულებულია სწორად. გოტალური ხარისხის კონცეფციის მნიშვნელოვან ნიშანს წარმოადგენს უწყვეტი გაუმჯობესება, რომ ყველაფერი ის, რაც კეთდება სამუშაო ადგილზე, უნდა შეფასდეს და უნდა დაისვას ორი შეკითხვა: 1) საჭიროა კი ეს? 2) თუ კი, შეიძლება კი ამის გაკეთება უკეთ?

გოტალური ხარისხის მენეჯმენტი – ეს არის საერთო დაინტერესება მაღალი ხარისხის შედეგებში, უწყვეტ გაუმჯობესებასა და მომხმარებლების მოთხოვნათა დაკმაყოფილებაში.

უწყვეტი გაუმჯობესება – ეს არის მიზანდასახულობა იმაზე, რომ ყველაფერი, რაც კეთდება სამუშაო ადგილზე, მუდმივად უნდა გაუმჯობესდეს.

მოცემულ მიდგომას შეესაბამება მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციების შექმნა, რომლებიც მთელ თავიანთ ძალისხმევას წარმართავენ მომსახურეობის ხარისხზე. ნახ.2.1.-ზე ეს იდეა წარმოდგენილია გადაბრუნებული ორგანიზაციული პირამიდის სახით. ძირითადი ყურადღება ეთმობა მომხმარებლებისა და კლიენტების მომსახურეობათა საერთო

ხარისხს, რომლებიც განლაგებულნი არიან ორგანიზაციის მწვერვალზე. ასეთი თვალსაზრისით განხორციელებული მენეჯმენტი მოითხოვს, რომ მუშაკები მოქმედებდნენ მომხმარებლებზე უშუალო ზეგავლენის მოხდენით. ის მოითხოვს, რომ საშუალო დონის მენეჯერებისა და ოსტატების ქმედებები მიმართული იყოს მუშების მხარდასაჭერად. ის მოითხოვს, რომ ტოპ-მენეჯერებმა მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციის მისია, ამოცანები, დასახონ სტრატეგია და გამოიყენონ შესაბამისი რესურსები.



ნახ. 2.1. მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის „გადაბრუნებული პირამიდა“

ორგანიზაციული ქცევა და სამუშაო ძალის ცვლილებები

ამერიკაში სამუშაო ძალა გახდა სულ უფრო მრავალფეროვანი, რაც გამოწვეულია იმ გარემოებებით, რომ გაიზარდა

ქალების, სხვადასხვა რასობრივი კუთვნილებისა და ხანშიშესული ასაკის მუშაკთა წილი. ანალოგიური ტენდენციები შეინიშნება კანადასა და ევროკავშირის ქვეყნებში. მრავალფეროვნების ზრდის გარდა, უნდა აღინიშნოს სამუშაო ძალის კიდევ ორი მნიშვნელოვანი და ამავე დროს ურთიერთსაწინააღმდეგო მახასიათებელი: 1) X თაობის ანუ „ოქროსსაყელიანი მუშაკების“ ზეგავლენა (რომლებიც დაიბადნენ 1965-1977 წწ.) და 2) ზოგიერთი სკოლადამთავრებულის ცუდი მომზადების ზეგავლენა. ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა ყველაზე დაბალი შედეგი აჩვენა 16 განვითარებულ ქვეყანაში ჩატარებული ტესტირების დროს. ორივე ეს თავისებურება ასახვას ჰპოვებს თანამედროვე ორგანიზაციული ქცევაში, მაგრამ აბსოლუტურად სხვადასხვა თვალსაზრისით.

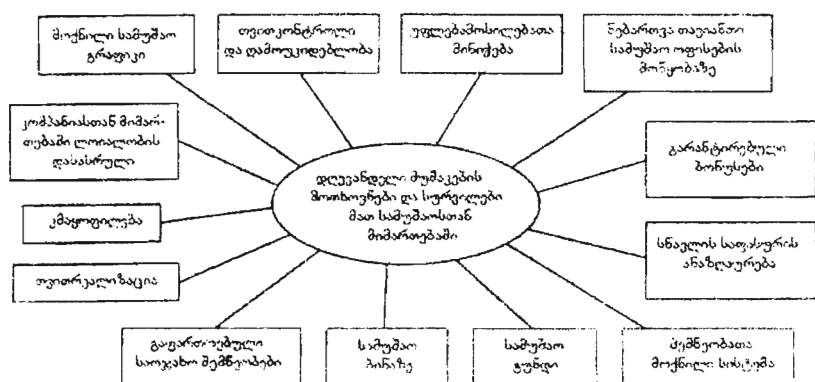
X თაობის მუშაკები – დაიბადნენ 1965-1977 წლებში და მუშაობენ ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში; შეინიშნება ასეთი მუშაკების დეფიციტი.

უფლებამოსილებათა დელეგირება საშუალებას აძლევს ცალკეულ ადამიანებს, ან ჯგუფებს მიიღონ ისეთი გადამწყვეტილებები, რომლებიც მათ საქმიანობაზე ზემოქმედებას ახდენენ.

ნახ. 2.2-ზე ნაჩვენებია, რომ X თაობის „ოქროსსაყელიანი მუშაკები“ კომპანიისაგან ძალიან ბევრს მოითხოვენ. ისინი მიისწრაფიან, რომ ჰქონდეთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი; ზოგიერთ მათგანს სურს სახლში მუშაობა. მაგრამ მათ ასევე სურთ გუნდური მუშაობა და დაინტერესებულნი არიან უფლებამოსილებათა მინიჭებაზე, რათა ცალკეული ადამიანების ან ჯგუფურ დონეზე მიიღონ ისეთი გადამწყვეტილებები, რომლებიც ეხება მათ სამუშაოს. ყველაზე ძლიერ ეს მოთხოვნილებები და სურვილები გამოხატულია განათლების სფეროს მუშაკებში, რომელთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ახალი ცოდნის წარმოება კომპიუტერების გამოყენებით. ამ მუშაკების შესაძლებლობების და უნარ-ჩვევების დონე საშუალებას აძლევს, რომ წარმატებით იმუშაონ რთულ სამუშაო პირობებში და შეასრულონ რთული სამუშაო.

ცოდნის სფეროს მუშაკები — არიან ისინი, რომელთა ძირითადი ამოცანაა ახალი ცოდნის წარმოება ჩვეულებრივ კომპიუტერის საშუალებით.

საინინალმდეგო პოლუსზე იმყოფებიან ის სკოლადამთავრებულები, რომლებმაც აჩვენეს დაბალი მაჩვენებლები სტანდარტიზირებულ ტესტებზე და შეუერთდნენ სამუშაო ძალის რიგებს საჭირო ცოდნის დეფიციტით. შეერთებულ შტატებში ასეთი კატეგორიის სკოლადამთავრებულების დიდი რაოდენობა საჭიროებს მათემატიკის და ლოგიკური აზროვნების ძირითადი ჩვევების განმეორებით შესწავლას. ასეთ პირობებში განმეორებით სწავლება დაკავშირებულია დიდ ფინანსურ ხარჯებთან, რომელთა გარეშე ინდივიდებს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ექნებათ ძალზე დაბალი შანსები პროფესიულ წარმატებაში.



ნახ. 2.2. „ოქროსსაყელიანი მუშაკების“ ან X თაობის წარმომადგენელთა უპირატესობები და ფასეულობები.

ორგანიზაციული ქცევა და ცვლილებები ორგანიზაციაში

უკანასკნელი ათწლეული აღინიშნება პრომის შინაარსში მომხდარი ფუნდამენტური ცვლილებებით. ჩვენ გადავიტანეთ რესტრუქტურირებისა და გამსხვილების სტრესი; ჩვენ მგრძნო-

ბიარეები ვართ ცვლადი ეკონომიკის აღმავლობისა და ვარდნის მიმართ; და ბოლოს, ჩვენ გავხდით ინტერნეტის მომხმარებლები, ინტერნეტის, რომელმაც უდიდესი ზეგავლენა მოახდინა როგორც ადამიანებზე, ისე მთელ ორგანიზაციებზე. მაგრამ ნამდვილი პროგრესული ორგანიზაციები, წარმოების პრომატევადობის შემცირებისა და მისი შედეგიანობის ამაღლების მიზნით, უბრალოდ მუშაკების რაოდენობის შემცირებისა და ახალი ტექნოლოგიების მოზიდვის გარდა გაცილებით უფრო მეტს აკეთებენ. ისინი ცვლიან თვით თავიანთი მუშაობის ხერხებს; ახალი შინაარსით ავსებენ ტრადიციულ წარმოდგენებს სამუშაოს შემსრულებელსა და დამქირავებელს შორის.

ახალი ეპოქის ერთ-ერთი მახასიათებელია მუდმივი ცვლილებები, რომლებიც ძირითადად ეხება მუშაობის სხვა ხერხების გამოგონებას და საქმიანობის ყველა ასპექტის უწყვეტ სრულყოფას. მრავალი ორგანიზაცია მიზნად ისახავს პროცესის რეინჟინირინგს, რომლის დროსაც ხდება ბიზნესის პროცესების ახლებურად გააზრება და რადიკალური ხელახალი დაგეგმვა იმისათვის, რომ მოხდეს ინოვაციების სტიმულირება და სრულყოფილი იქნეს ისეთი პარამეტრები, როგორებიცაა: ხარისხი, მომსახურეობა და სიჩქარე. ორგანიზაციებს, რომლებიც აწყდებიან ამ ახალ მოთხოვნებს, ხშირად უხდებათ „ყველაფრის თავიდან დაწყება“ – დაივიწყონ, თუ როგორ იქცეოდნენ წინათ და იფიქრონ მხოლოდ იმაზე, ყველაზე უკეთ თუ როგორ შეესაბამებოდნენ ახალ კრიტერიუმებს. უპასუხებენ რა ამ კითხვას, მათ შეუძლიათ გადახედონ თავიანთ საქმიანობას, მუშაობის მსკლელობას და შეუძლიათ შესთავაზონ საუკეთესო ფასები როგორც შიდა, ისე გარე მყიდველებსაც.

პროცესის რეინჟინირინგი – ეს არის ორგანიზაციაში პროცესების ახლებური გააზრება და ხელახალი დაგეგმვა, რომლებიც მიმართულია ეფექტიანობის ზრდაზე და ინოვაციათა დანერგვაზე. ის მოიცავს მიზნების მისაღწევად საქმიანობისა და ამოცანების ანალიზს, მოდერნიზაციასა და რეკონფიგურაციას.

ახალმა ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა გამოიწვიეს აქტიურობის ზრდა იმ სფეროში, რომელიც შეიძლება იქცეს XXI საუკუნის ორგანიზაციათა შექმნის საწყის პუნქტად. ეს ელექტრონული ვაჭრობის დარგია, რომლის პროცესში საქმიანი ოპერაციები ხორციელდება ინტერნეტით. პოპულარული ვაჭრობის web-კომპანია Amazon. com წარმოადგენს წარმოქმნილი ელექტრონული კორპორაციების კიდევ ერთ მაგალითს, რომლებიც იყენებენ ინტერნეტსა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს იმისათვის, რომ შეინარჩუნონ საქმიანობის ყველა ასპექტის ფართო კომპიუტერული ინტეგრაცია. მსოფლიოში, რომელიც სულ უფრო ორიენტირებული ხდება ინტერნეტზე, მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენებით ქსელური ორგანიზაციები ახორციელებენ მომწოდებლების, მომხმარებლებისა და კონკურენტების ვირტუალურ კონტაქტსაც კი, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან უახლეს ელექტრონულ საინფორმაციო ტექნოლოგიებით და გააჩნიათ ერთნაირი ჩვევები, ფასები და გლობალურ ბაზრებზე შეღწევის შესაძლებლობები. ეს კავშირები ადვილად წარმოიქმნება, გამოიყენება და იშლება. ის ასევე სწრაფად რეაგირებს საქმიან შესაძლებლობებზე.

ელექტრონული ვაჭრობის პროცესში საქმიანი ოპერაციები ხორციელდება ინტერნეტით.

ელექტრონული კორპორაციები (e-corporations) იყენებენ ინტერნეტსა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებს იმისათვის, რომ განახორციელონ თავიანთი საქმიანობის ფართო კომპიუტერული ინტეგრაცია.

ორგანიზაციები სამყურას ფოთლის ტიპის მიხედვით – არიან ფირმები, რომელთა საქმიანობა ხორციელდება მუდმივი მუშაკების ბირთვის ხარჯზე, რომელიც დროდადრო ივსება კონტრაქტით მომუშავე ადამიანებითა და არასრული სამუშაოთი დასაქმებული მუშაკებით.

ყველა ეს სიახლე იქცა იმის შექმნის ბიძგად, რამაც მიიღო სახელწოდება „ეკონომიკა აგენტების გარეშე“, როდესაც ადამიანები ღებენ კონტრაქტებს თავიანთი მომსახურებების

შეთავაზებაზე დამქირავებლებთან, რომელთა შემადგენლობა დროთა განმავლობაში უწყვეტად იცვლება. ბრიტანელი მეცნიერი და კონსულტანტი ჩ. ჰენდი (C.Hahdy) აღწერს, თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს კარიერაზე ის, რასაც ის უწოდებს „ორგანიზაციას სამუშაო ფოთლის ტიპის მიხედვით“ (shamrock organization). სამუშაოს, ირლანდიის ეროვნულ სიმბოლოს, სამი ფოთოლი მიმაგრებული აქვს ერთ ღეროზე. თითოეული ფოთოლი ეს ადამიანების ცალკეული ჯგუფია. პირველი ფოთოლი-ეს მუშების ძირითადი ბირთვია, რომლებიც დასაქმებულნი არიან სამუშაო დღის განმავლობაში და გააჩნიათ ძირითადი ჩვევები, რომელთა კარიერა ვითარდება სტრატეგიული გზით. მეორე ფოთოლი – ეს არის კონტრაქტით მომუშავე ადამიანების ჯგუფი; ძირითად ბირთვთან ერთად ისინი ასრულებენ დიდი რაოდენობის მრავალფეროვან სამუშაოს, რომლებიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ყოველდღიური ფუნქციონირებისათვის. უფრო ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციაში მრავალი სახის ასეთი სამუშაო სრულდება სრული სამუშაო დღით მომუშავე შტატიანი თანამშრომლების მიერ. მესამე ფოთოლი-ეს არასრული სამუშაო დღის განმავლობაში დასაქმებული მუშაკების ჯგუფს წარმოადგენს, რომლებიც შეიძლება დროებით იყვნენ დაქირავებულნი ძირითადი ჯგუფის დასახმარებლად იმ შემთხვევაში, თუ ბიზნესი გაფართოვდება. ისინი შეიძლება დათხოვნილ იქნენ, როდესაც ბიზნესი დაიწყებს ვარდნას. დღევანდელი კოლეჯის კურსდამთავრებულები მზად უნდა იყვნენ იმისათვის, რომ მოაღწიონ წარმატებას არა მარტო პირველ, არამედ მეორე და მესამე ჯგუფებში.

რას ნიშნავს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები?

მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია იქმნება იმგვარად, რათა ადამიანებში განვითარდეს და გამოვლინდეს უკეთესი შტრიხები და მუდმივად მივიღოთ საუკეთესო შედეგები.

აგენტებისაგან თავისუფალი ეკონომიკა და ორგანიზაცია სამყურას ფოთლის ტიპის მიხედვით – ეს არის ორგანიზაციული ქცევის სწრაფად ცვალებადი კონტექსტის ერთ-ერთი ასპექტი. მეორე ასპექტს წარმოადგენს მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია. ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ იმაზე, რომ ის მონყობილია იმგვარად, რათა ადამიანებში განვავითაროთ საუკეთესო და უზრუნველყოთ შესაძლებლობები, რის საფუძველზეც საკუთარი საქმიანობით მუდმივად მივიღებთ კარგ შედეგებს. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია ყველაზე მეტად აფასებს ადამიანებს. ისინი ადამიანებს მიიჩნევენ მთავარ რესურსად, რომელიც საშუალებას იძლევა მივაღწიოთ სტაბილურად მაღალ შედეგებს.

აქცენტი ინტელექტუალურ კაპიტალზე

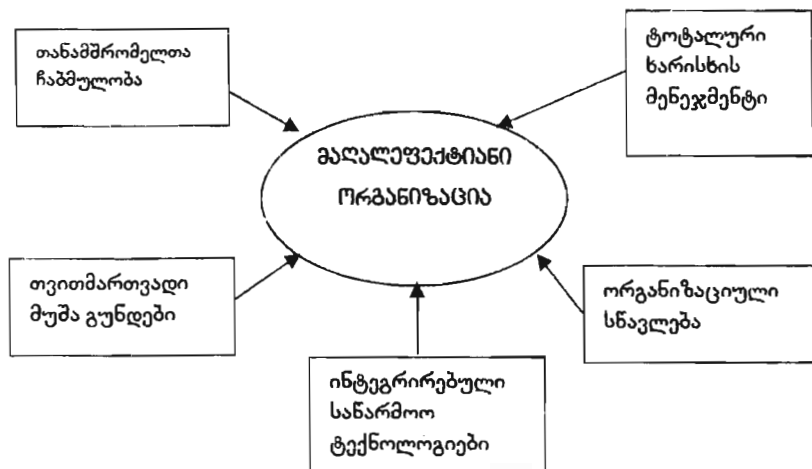
ინტელექტუალური კაპიტალი წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველა წევრში არსებული ცოდნის, გამოცდილებისა და ენერგიის ერთობლიობას.

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია ინტელექტუალური კაპიტალი, რომელიც განსაზღვრულია, როგორც ორგანიზაციის მთელი სამუშაო ძალის ცოდნის, გამოცდილებისა და ერთგულების საერთო ერთობლიობა. ამ თვალსაზრისით მაღალი ტექნოლოგიების ეპოქაშიც კი ადამიანები წარმოადგენენ შეუცვლელ ადამიანურ რესურსს, რომელთა წვლილის წყალობით მიიღწევა მიზანი, სრულდება მისია და ხორციელდება ორგანიზაციების სტრატეგიები. იმისათვის, რომ გამოიყენონ მოცემული ინტელექტუალური კაპიტალი, მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები ხშირად აყალიბებენ სამუშაოებს საკვანძო სამუშაო პროცესების ირგვლივ და ქმნიან მუშა ჯგუფებს ამ პროცესების შიგნით. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში ატარებენ ისეთ პოლიტიკას, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა მოქნილობის, უნარ-ჩვევებისა და მოტივაციის ზრდაზე. ამავე დროს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში გამოიყენება

მენეჯერების უფრო მცირე რაოდენობის დონეები და გარკვეული ცვლილებები ხორციელდება თვითმენეჯერების საქმიანობის ხერხებში. თვით მენეჯერები უფრო მეტად ემხრობიან ხელმძღვანელობის დირექტიულ სტილს და ძირითად აქცენტს აკეთებენ სხვადასხვა მუშა ჯგუფების სწავლებაზე, განსხვავებული სამუშაო ჯგუფების საქმიანობის ინტეგრაციაზე და მათი საქმიანობის გამარტივებაზე, რათა მათ შეეძლოთ უკეთ შეასრულონ მათზე დაკისრებული სამუშაო და დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები.

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ელემენტები

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის სპეციფიკური ფორმა დამოკიდებულია მისი საქმიანობის არეზე: ასე მაგალითად, მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია საბანკო სფეროში, საავტომობილო წარმოებასთან შედარებით, ორგანიზებულია სხვაგვარად. მიუხედავად ამისა, მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებს ხშირად გააჩნიათ ხუთი ელემენტი, რომელთა ადაპტირება გარემოსთან მიმდინარეობს დინამიურად (ნახ. 2.3.). მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის საკვანძო კომპონენტებია: თანამშრომელთა ჩაბმულობა, თვითმართვადი მუშა გუნდები, ინტეგრირებული საწარმოო ტექნოლოგიები, ორგანიზაციული სწავლება და ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი.



ნახ.2.3. მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის ხუთი ელემენტი.

თანამშრომელთა ჩაბმულობა. გადანყვეტილებათა რაოდენობა, რომლებიც დელეგირებულია ყველა დონის მუშაკებზე, განსაზღვრავს თანამშრომელთა ჩაბმულობის ხარისხს. ეს შეიძლება წარმოვადგინოთ გარკვეული კონტინუუმის სახით. მის ერთ პოლუსზე არ აღინიშნება ჩაბმულობა (მუშები უბრალოდ აკეთებენ თავიანთ საქმეს), ან აღინიშნება პარალელური ჩაბმულობა (მრგვალი მაგიდების ფორმით ჩატარებული გამოკითხვები და დისკუსიები ორგანიზაციისა და სამუშაოს ხარისხის თაობაზე; ხდება ამ ყველაფრის თავმოყრა და მის საფუძველზე ხორციელდება გარკვეული ღონისძიებების გატარება). შუაში თავსდება ზომიერი ჩაბმულობა ანუ თანამონაწილეობაზე დაფუძნებული მენეჯმენტი (ყოველდღიური სამუშაო გადანყვეტილებების მიღებისას იკვეთება პასუხისმგებლობის ამაღლება). სანინააღმდეგო პოლუსზე თავსდება მაღალი ჩაბმულობა (ანუ ის, რაც ჩვენ ადრე განვსაზღვრეთ, როგორც უფლებამოსილებათა მინიჭება), რომელიც ხასიათდება იმით, რომ მუშაკები ღებულობენ გადანყვეტილებებს საკუთარ თავთან და სამუშაოსათან მიმართებაში. ჩვეულებრივ, ამ გადანყვეტილებების სპექტრი ძალზე ვრცელია და ეხება სამუშაოს პრაქტიკულად ყველა ასპექტს. თანამშრომელთა ჩაბმულობის გულისხმიერი გამოყენება გამომდინარეობს იმ სარგებლობის აღიარებიდან, რომლებიც მან შეიძლება მოიტანოს სამუშაოს შესრულების პროცესში. კვლევები გვიჩვენებენ, რომ მუშაკების პროდუქტიულობა და საქმიანობიდან გამომდინარე მათი კმაყოფილების სხვადასხვა ასპექტები მატულობს ჩაბმულობის ხარისხის ზრდის მიხედვით.

თანამშრომელთა ჩაბმულობა – ეს არის გადანყვეტილებათა რაოდენობა, რომელთა მიღების შედეგად ხდება მათი გადანაწილება მუშაკებზე.

თვითმართვადი მუშა გუნდები. ისეთი გადანაცვეტილებების მიღებაზე უფლებამოსილი სამუშაო ჯგუფები ან გუნდები, რომლებიც უშუალოდ ეხება სამუშაოს დაგეგმვის, წარმოებისა და შეფასების პროცესებს, **წარმოადგენენ თვითმართვად მუშა გუნდებს.** არსებობს სულ მცირე ორი მიზეზი, რომელთა მიხედვით ისინი ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში. ჯერ ერთი, რომ ამჟამად არავითარ ეჭვს არ იწვევს თანამშრომელთა ცოდნისა და გამოცდილების მნიშვნელობა. მეორეც, კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად, ორგანიზაციების რესტრუქტურირებისა და ზომების შემცირების მიხედვით, უწყვეტად იზრდება თვითმმართველობის უნარის მქონე თანამშრომლებზე მოთხოვნილება. თვითმართვადი მუშა გუნდების არსებობას უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ თანამშრომლებში დაკმაყოფილების გრძნობის ასამაღლებლად და მათი დაინტერესებულობის გასაზრდელად, აგრეთვე გარკვეულ ზეგავლენას ახდენენ საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

თვითმართვადი მუშა გუნდები – ეს არის ჯგუფები, რომლებიც უფლებამოსილნი არიან მიიღონ გადანაცვეტილებები, რომლებიც ეხება დაგეგმვას, წარმოებასა და საკუთრივ მათი მუშაობის შეფასებას.

ინტეგრირებული საწარმოო ტექნოლოგიები. ყველა ორგანიზაცია იყენებს გარკვეული სახის ტექნოლოგიურ პროცესს იმისათვის, რომ შევათავსოთ რესურსების, ცოდნისა და მეთოდების გამოყენება და შევქმნათ საბოლოო პროდუქტი ან მომსახურება. ინტეგრირებული საწარმოო ტექნოლოგიების კონცეფცია ძირითად აქცენტს აკეთებს მოქნილ წარმოებასა და მომსახურებაზე და მოიცავს ინფორმაციისა და სამუშაო პროცესის დაგეგმვის სისტემას. ჩვეულებრივ, ინტეგრირებული საწარმოო ტექნოლოგიების საკვანძო ასპექტებს წარმოადგენენ: პროდუქციის, ან მომსახურების „ზუსტად ვადაში“ წარმოების სისტემის უზრუნველყოფა; კომპიუტერული სისტემების მაქსიმალური დანერგვა მომსახურების ან პროდუქციის

შემუშავების პროცესში; საწარმოო პროცესების მსვლელობისას დანადგარებზე განხორციელებული კონტროლი; საწარმოში არსებული ფუნქციების ინტეგრაცია.

ინტეგრირებული საწარმოო ტექნოლოგიები ძირითად აქცენტს აკეთებენ მომსახურეობისა და წარმოების მოქნილობაზე და მოიცავს საინფორმაციო და სამუშაოს დაგეგმვის სისტემას.

სისტემა „ზუსტად ვადაში“ გულისხმობს მჭიდრო თანამოქმედებას მომწოდებლებთან, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოსთვის საჭირო მასალების სათანადო რაოდენობის შემოსვლას. მაგალითად, ფირმა „Honeywell“-ში ეს ხორციელდება იმის წყალობით, რომ მასალების მომწოდებლები მუშაობენ Honeywell-ის ქარხნებში და შეიძლება დარწმუნდნენ იმაში, რომ მასალების მარაგები შეესაბამება სათანადო დონეს.

კომპიუტერის გამოყენება მოიცავს საქმიანი ფუნქციების ინტეგრაციას, რადგან უზრუნველყოფს პროდუქციის, ან მომსახურეობების შემოსვლასა და აღრიცხვას, აგრეთვე, გვეხმარება ვაკონტროლოთ მუშაობის მსვლელობა და საქონლისა და მომსახურეობის წარმოების დანარჩენი ასპექტები. მაგალითად, Techndogy/Corporation-მა შეიმუშავა დიზაინის კომპიუტერიზებული პროცესი, რომელიც საშუალებას მისცემს მწარმოებლებს შეკვეთის საფუძველზე შექმნან ტანსაცმელი, ხოლო შემდეგ კომპიუტერების საშუალებით ნაწარმის წარმოებისათვის ინსტრუქციაში შეიტანონ დიზაინის საბოლოო დაზუსტებები. შეერთებულ შტატებში თხილამურების მსხვილი მწარმოებელი ფირმა K2 Corporation ამ მიდგომას იყენებს თხილამურების საწარმოებლად მყიდველების შეკვეთების საფუძველზე. კომპიუტერების საშუალებით პროექტის შემუშავება და წარმოება ხშირად ერთიანდება სისტემაში „ზუსტად ვადაში“, გარდა ამისა, კომპიუტერების მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი საწარმოო ოპერაციების ინტეგრაცია, როგორებიცაა პროექტის შემუშავება, პროდუქტის დამზადება და იმის შემოწმება, არის თუ არა მარაგში საწყისი მასალების სათანადო რაოდენობა.

ასეთი ინტეგრაციის ყველაზე საუკეთესო და ამბიციური მცდელობა ჰქონდა მრავალმილიარდიანი ბრუნვის მქონე კომპანიას VF Corporation, რომელიც ამზადებს ტანსაცმლის 17 სავაჭრო მარკას, მათ შორის, „Wranglers“-საც. ფირმამ VF გადანყობა გადაქცეულიყო ზოგადი სისტემის მქონე ინტეგრირებულ ელექტრონულ კორპორაციად, რომელიც ყველა კომპონენტს ერთიანად დააკავშირებდა, პროექტის შემუშავებიდან დაწყებული და „მიკრომარკეტინგული სისტემით“ დასრულებული, რომელსაც მოთხოვნით უნდა წარმოედგინა ცნობები მთელ მსოფლიოში გამოშვებული ტანსაცმლის საგნების შეხამებისა და ზუსტი რაოდენობის შესახებ. მოყვანილი შეფასებების თანახმად, ფირმას მიზნად ჰქონდა დასახული ჩაეტარებინა ეს რეორგანიზაცია ხუთი-შვიდი წლის განმავლობაში. ყველა სირთულის მიუხედავად, მომავალში მსგავსი ინტეგრაცია შეიძლება იქცეს მაღალი მიღწევების მრავალი ორგანიზაციის მნიშვნელოვან კომპონენტად.

ორგანიზაციული სწავლება. ჩვენ განვსაზღვრეთ ორგანიზაციული სწავლება, როგორც ხერხი, რომლის საშუალებით ორგანიზაციები ეგუებიან გარემოს და აგროვებენ შემდგომი ცვლილებებისათვის საჭირო ინფორმაციას. ისინი აგროვებენ და ქმნიან ინფორმაციის მარაგს, რომელსაც შემდეგ იყენებენ ახალ სიტუაციებში. ასეთი სახის სწავლებაზე მოთხოვნა ჩნდება იმიტომ, რომ იერარქიული სტრუქტურის მქონე ტრადიციული ორგანიზაციები ყოველთვის წარმატებით არ ითვალისწინებენ გარემო ვითარების ცვლილებებს ან ავრცელებენ ინფორმაციას ქვედანაყოფებს შორის, რომლებიც დაკავებულნი არიან პროდუქციის დამზადებით, მარკეტინგითა და ინჟინერინგით.

ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი. ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი ყველა სფეროში მიმართულია მაღალი ხარისხის მიღწევებზე, უწყვეტ გაუმჯობესებაზე და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. TQM-ის განვითარებაზე პირველი იმპულსი მიცემულ იქნა 1980-იანი წლების შუა პერი-

60

ოდში; მაშინ გაჩნდა ტენდენცია – შექმნილიყო ხარისხის სხვადასხვა ასპექტებზე მომუშავე ვიწრო სპეციალიზირებული ჯგუფები. ეს ჯგუფები ფუნქციონირებენ თანამშრომელთა ყოველდღიური სამუშაოს მიუხედავად. ამჟამად ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი იქცა მაღალეფექტიანი ორგანიზაციების განუყოფელ ნაწილად; ამავე დროს აქცენტი კეთდება მუშაკების ჩაბმულობასა და თვითმართვაზე, რაც ყველა მუშაკს აგულიანებს, რათა მათ დაგეგმონ და გააკონტროლონ თავიანთი მუშაობის ხარისხი.

მენეჯმენტის ამოცანები მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში. ორგანიზაციები, მაღალი მიღწევის ორგანიზაციებად გარდაქმნის გზაზე, აწყდებიან მრავალ სირთულეს. ყველა დაბრკოლების გადასალახავად საჭიროა ძალზე ძლიერი პროფესიონალური მენეჯმენტი. იმ ორგანიზაციებმა, რომლებსაც ნამდვილად სურთ მაღალი შედეგების მიღწევა, კარგად გაათვითცნობიერეს, რომ ძალისხმევა გამართლებულია. 30 დღის განმავლობაში ჩატარებულმა 1100 კომპანიის კვლევამ მოახდინა რიგი ყურადსაღები შედეგების დემონსტრირება, ჯერ ერთი, 3-დან 5 წლამდე პერიოდში ფინანსური მიღწევების ქვედა ზღვარი გაიზარდა 30-50%-ით. მეორეც, ფინანსური მიღწევების ეს ქვედა ზღვარი წელიწადში იზრდებოდა 3-7%-ით უფრო სწრაფად, ვიდრე ტრადიციულ ორგანიზაციებში. თუმცა, ეს შედეგები დამოკიდებული იყო პროფესიონალიზმზე, რომლის მეშვეობითაც წყდებოდა მთელი რიგი ამოცანები.

კავშირი გარემოსთან. ყველა დანარჩენის მსგავსად, მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები წარმოადგენენ ღია სისტემებს, რომლებიც განიცდიან გლობალური ხასიათის მქონე ცვალებადი გარემოსა და მომხმარებელთა სწრაფად ცვლადი მოლოდინის გავლენას. წარმოების ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებს მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის ადგილმდებარეობის, შესაძლებლობების, მიზნის, მისიისა და სტრატეგიის, ისევე როგორც ხედვის პრობლემები. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები, როგორც წესი, ქმნიან მისიისა და ხედვის კომპლექსს, რომლე-

ბიც აერთიანებენ ამ ელემენტებს ერთმანეთთან და ორგანიზაციის საბაზო ფასეულობებთან. მაღალი მიღწევების ქეშმარიტ ორგანიზაციაში ღონისძიებების ამ კომპლექსმა ხედვის შექმნასა და გაერთიანების მართვაზე უნდა მოიზიდოს მუშაკები და მენეჯერები ყველა ორგანიზაციულ დონეზე. შერწყმის ამგვარი ფორმა წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს, რომელიც იძლევა ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ მოწონების მაღალი ხარისხის გარანტიას. სწორედ ურთიერთმოწონების ეს მაღალი დონე შეადგენს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებისა და უფრო ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციებს შორის განსხვავებების არსს. მაღალი მიღწევის ორგანიზაციების ელემენტებს: მუშაკების ჩაბმულობას, თვითმართვად სამუშაო გუნდებს, ინტეგრირებულ სანარმოო ტექნოლოგიებს, ორგანიზაციულ სწავლებასა და ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტს, თავიანთი უნიკალური წვლილი შეაქვთ შემავალი რესურსების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნასა და დინამიურ გარემოზე რეაგირებაში.

საბოლოო შედეგს წარმოადგენს ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული შესრულების პროდუქტი. ორგანიზაციული მიღწევები ასახავენ მაღალი მიღწევის ორგანიზაციების მიღწევებისა და ორგანიზაციის წევრთა სამუშაო ცხოვრების ხარისხს. უკანასკნელი მოიცავს შრომით კმაყოფილებას, ლოიალობას ორგანიზაციისადმი და კიდევ მრავალ სხვა პარამეტრს.

მრავალმილიარდიანი ბრუნვის მქონე Saturn Corporation, რომელიც შედიოდა (GM) General Motors-ის შემადგენლობაში, დაიწყო ახალი ტიპის კომპანიის გეგმების შემუშავება მმართველი კომიტეტით, რომელიც შედგებოდა პროფკავშირების ექვსი წარმომადგენლისაგან, უმაღლესი დონის მენეჯერებისაგან და General Motors-ის 55 ქარხნისა და ადგილობრივი ქარხნის United Auto Worker 41 ქვეკომიტეტების წარმომადგენლებისაგან. რამდენიმე წლის განმავლობაში მომუშავე „კომიტეტმა 99“ შეიმუშავა ის, რაც ბოლოს და ბოლოს გახდა კორპორაციის ახალი ხედვის შექმნისა და მართვის ღონისძიებათა კომპლექსი.

შიდა ინტეგრაცია

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ხუთივე კომპონენტის ინტეგრაცია წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას. ასე, რომ თვითმართვადმა სამუშაო გუნდებმა თავიანთ გეგმებში უნდა გაითვალისწინონ და თავიანთ საქმიანობაში ჩართონ პროდუქციის წარმოების ინტეგრირებული სისტემა. ნაწილობრივ ეს გუნდები ჩართულნი არიან მოცემული სისტემის პროექტში. ზუსტად ასე ამ გუნდების ფუნქციონირება უნდა მოიცავდეს ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის მოსაზრებებს და ამავე დროს უზრუნველყოფდეს ისეთ ფუნქციებს, როგორიცაა ორგანიზაციული სწავლება და მუშაკთა ჩაბმულობა. წარმატებული მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები ხასიათდებიან ყველა სახის საქმიანობისა და ფუნქციების შეთანხმებულობით, რომელიც შეინიშნება ღია სისტემებში შესვლასა და გამოსვლას შორის.

ტრადიციული ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, რომლებშიც დაგეგმვა მიმდინარეობს ზემოდან ქვემოთ, დაგეგმვა მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში გულისხმობს როგორც ზემოდან ქვემოთ, ისე ქვემოდან ზემოთ გადანყვებილების მიღების ხერხების შეთავსებას და შეხამებას. წარმატებული ჩანაფიქრი საჭიროებს ორგანიზაციის ყველა დონის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი სხვადასხვა გუნდის მნიშვნელოვან და ამავე დროს ხანგრძლივ ძალისხმევას. ის ამავედროულად მოითხოვს ცვლილებათა შედეგად წარმოქმნილი პრობლემის მუდმივ გადაჭრას. იმ ორგანიზაციებს, რომლებსაც ამით გაკეთების უნარი შესწევთ შეუძლიათ სარგებლის მიღება.

ზოგჯერ მსხვილი, ტრადიციული ორგანიზაციის ფარგლებში არსებობენ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის „კუნძულები“. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის „კუნძულები“ გარემოცულია ორგანიზაციებით, ან ქვედანაყოფებით, რომლებიც ფუნქციონირებენ სხვაგვარად და შეუძლიათ დაუპირისპირდნენ მას. ერთ-ერთ ასეთ მაგალითს წარმოადგენს ფირმა Saturn Corporation-ი General Motors-ის ფარგლებში. Saturn-ი უწყვეტად იბრძვის იმისათვის, რომ დარჩეს ნამდვილ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციად. GM-ისა და United Auto Workers Union-ის (ავტომობილის მუშების გაერთიანებული კავშირიდან) ზოგიერთი გავლენიანი ჩინოვნიკი მხარს არ უჭერს Saturn-ს,

რადგან ემინიათ, რომ დაკარგავენ კონტროლს, რომელსაც იყენებენ Gm-ის დანარჩენი, უფრო ტრადიციული ორგანიზაციების მიმართ.

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციების „კუნძულები“ წარმოადგენენ ორგანიზაციული ქვედანაყოფებით გარემოცულ მაღალეფექტიან ქვედანაყოფებს, რომლებიც არ გვანან სხვებს და ზოგჯერ უპირისპირდებიან კიდევაც მათ.

Saturn-მა, შიდა ზენოლის მიუხედავად, სწრაფად მიაღწია წარმატებას მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის სახით. ამის პარალელურად საგარეო საბაზრო ძალები ქმნიან ამ კორპორაციის წარმატებული საქმიანობისათვის სერიოზულ დაბრკოლებებს. ასე, რომ თუ არ ჩავთვლით უკანასკნელს SUN, Saturn-ს არ შეუტანია არანაირი არსებითი ცვლილებები, ან დამატებები თავის პატარა ავტომობილების ტრადიციულ ხაზში. სხვა ქარხანაში აწყობილი ახალი, უფრო დიდი მოდელი არც ისე კარგად იყიდება. მაშასადამე, პირველი წარმატებების მიუხედავად, წარმატება ამჯერად არ არის კორპორაციის მხარეზე, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც კი, წარმატებით მომუშავე მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები უფრო უკეთ არიან მოწყობილი იმისათვის, რომ დაუპირისპირდნენ ნეგატიურ ზენოლას ტრადიციულ ორგანიზაციებთან შედარებით.

საშუალო დონის მენეჯერის ფუნქციები

საშუალო დონის მენეჯერები მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის შექმნის პროცესში აწყდებიან მრავალი ამოცანის გადაჭრის პრობლემას. იმისათვის, რომ შევამოკლოთ მაღალი მიღწევის ორგანიზაციად გარდაქმნის გზა, საჭიროა დავეხმაროთ მრავალ მუშაკს ჩვენს მიერ აღწერილი კომპონენტების რეალიზაციაში. ამრიგად, თვითმართველი მუშა გუნდების შექმნას შეიძლება შეხვდეს გარკვეული წინააღმდეგობა, როგორც მმართველების, ისე მუშების მხრიდან. ამ პროცესის საკვანძო მომენტს წარმოადგენს ის, რომ ტრადიციულ ორგანიზაციაში

საშუალო დონის მენეჯერებს უხდებათ ისეთი ცვლილებების შეტანა, რომელსაც გარკვეული კორექტივები შეაქვს თვით მათ საქმიანობაში. მათი მრავალი ფუნქცია უშუალოდ გადავა გუნდებზე. საშუალო დონის მენეჯერებს კი მოუხდებათ ახალი როლის განხორციელება. ისინი ახლებურად შეასრულებენ მართვის ძირითად ფუნქციებს.

მიუხედავად იმისა, რომ X თაობის წარმომადგენელთა უმრავლესობა მიესალმება თვითმართვად გუნდებს, დანარჩენი მუშაკები, განსაკუთრებით ისინი, რომლებსაც არა აქვთ შესაბამისი ჩვევები ან განათლება, ხშირად ეწინააღმდეგებიან ახალ შემოტანილ სიახლეებს. ზოგიერთს არ სჯერა, რომ გუნდში შესაძლებელია პატიოსანი შრომა, ხოლო ბევრს არ მოსწონს გუნდში მუშაობასთან დაკავშირებული დამატებითი ამოცანების გამოჩენა. გარდა ამისა, მუშაკების გარკვეული ნაწილი უპირატესობას ანიჭებს ინდივიდუალურ შრომას. ძირითადი ამოცანა, რომელსაც აწყდებიან საშუალო რგოლის მენეჯერები მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის რაიმე კომპონენტის დანერგვისას ეყრდნობიან მუშაკების შესაძლო წინააღმდეგობასთან დაკავშირებულ კლევების მასალებს.

მყიდველთა მოზიდვა ხარისხთან დაკავშირებული ფუნქციების გადანაწილების წყალობით

ფირმები პროდუქციის წარმოების პროცესის ყველა სტადიაზე, სულ უფრო ხშირად იყენებენ მრავალფუნქციურ გუნდებს, რათა გათვალისწინებული იქნეს მომხმარებლების აზრი. ამ გუნდებს გააჩნიათ ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია: პროექტის შექმნისათვის, ინჟინრული სპეციფიკაციების დასაწერად, მასალების შესყიდვისა და პროდუქციის წინასწარ მომზადებისა და საბოლოო გეგმების შესადგენად. ასე მაგალითად, Wiremold - ელექტროსაქონელის მწარმოებელი ვესტ-ჰარტფორდიდან იყენებს სამი სპეციალისტისგან შემდგარ საპროექტო გუნდებს. ამ გუნდების შემადგენლობაში შედის მარკეტოლოგი, ინჟინერ-დამპროექტებელი და ინჟინერი. გუნდები ატარებენ გამოკითხვებს თავიანთი მომხმარებლების საჭიროებათა შესახებ. ამ ინტერვიუების ბაზაზე იქმნება პროდუქციის დანერგი-

ლებითი წინასწარი აღწერა. შემდეგ გუნდები ხელახლა გამოკითხავენ დანარჩენ მომხმარებლებს. მაშინ როდესაც ეს პროცესი მხოლოდ იწყებოდა, ზოგიერთ მუშაკს არც კი სურდა, რომ პროდუქციის გამოშვებაზე პასუხისმგებელ ინჟინერს მონაწილეობა მიეღო განხილვებში, მაგრამ ბოლოს და ბოლოს აღმოჩნდა: პროცესი იმდენად კარგად მიმდინარეობდა, რომ გუნდის წევრებს შეეძლოთ პროდუქტისთვის შეეხედათ მომხმარებლის პოზიციიდან. აქედან გამომდინარე, ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის ყველა წევრს ჰქონდეს წარმოდგენა პროდუქციის პროექტის შესახებ.

ფირმამ Wiremold-მა ხარისხის ფუნქციათა გადანაწილების პროცესში შეამცირა პროექტის შემუშავება სამი წლიდან თითქმის ექვს თვემდე. გაყიდვათა მოცულობა გაიზარდა 150%-ით იმის წყალობით, რომ ბაზარზე მოხერხდა ახალი ნიშნების მქონე პროდუქციის შექმნა და იმ კონკურენტების კლიენტთა გადმობირება, რომლებიც არ იყენებენ მრავალფუნქციურ გუნდებსა და ხარისხის ფუნქციათა გადანაწილების პროცესს. www.wiremold.com.

ეფექტური მენეჯმენტი

მაღალი მიღწევების ორგანიზაციაში მენეჯერის წინაშე არსებული ამოცანებია:

- მუშაკების დაინტერესება მათ მიერ განსახორციელებელ ამოცანებით;
- მუშაკის თვითმართვა;
- მუშაკის ინტერესი ორგანიზაციის პროექტისადმი;
- გუნდში არსებული საწარმოო ამოცანები;
- მჭიდრო უკუკავშირი კოლეგებთან და მომხმარებლებთან;
- ფინანსური გასამრჯელო და აღიარება.

საშუალო დონის მენეჯერის კიდევ ერთ ამოცანას წარმოადგენს დაძაბულობის აღმოფხვრის აუცილებლობა, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას საკვანძო კომპონენტებს შორის. მაგალითად, ორგანიზაციაში, რომელიც ილტვის მაღალი მიღწევების ორგანიზაციად გარდაქმნას, ტოტალური ხარისხის მე-

ნეჯმენტი შეიძლება გამოხატულ იქნეს იზოლირებული ვიწრო ჯგუფების არსებობით, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ ხარისხის ამა თუ იმ ასპექტზე. ამ ჯგუფებს საგულდაგულოდ აკონტროლებენ მენეჯერები. პირიქით, ამავე ორგანიზაციაში მუშაკების ჩაბმულობა გულისხმობს მუშაკთა ფართო უფლებამოსილებათა დელეგირებას მრავალ საკითხებზე, რომლებიც ეხება არა მარტო ხარისხს. საშუალო დონის მენეჯერებმა და მუშაკებმა უნდა გაიარონ დამატებითი სწავლება, რათა შეასრულონ თავიანთი ახალი ვალდებულებები მაღალი მიღწევების ორგანიზაციაში. საშუალო დონის მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ თვითსწავლებაზე, ამავე დროს უნდა დაეხმარონ დანარჩენ მუშაკებს სწავლებაშიც და შეძენილი უნარ-ჩვევების გამოყენებაში. ინტენსიური სწავლება აუცილებელია იმისათვის, რომ მუშაკები გაუმკლავდნენ ახალ ვალდებულებებს უწყვეტად მზარდი კონკურენციის პირობებში.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები

უმაღლესი დონის მენეჯერებმა უპირველეს ყოვლისა, უნდა გადაწყვიტონ, თუ რა საზღვრებში უნდა იმოქმედონ ორგანიზაციის მმო-იად გარდაქმნის გზაზე. უმრავლესობა ამუშავებს მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის მხოლოდ ერთ, ან ორ ასპექტს და ამდენად არ წარმოადგენენ ნამდვილ მმო-ებს. ისინი წარმოადგენენ ტრადიციულ ორგანიზაციებს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის გარკვეული ელემენტებით. თუ ჩვენ გვინდა დავადგინოთ ორგანიზაციის მაღალი საბოლოო შედეგების მიღწევების შესაძლებლობა, მაშინ უნდა განვსაზღვროთ შიდა წანამძღვრები და გარემოცვა, აგრეთვე ის, თუ რამდენად აფასებენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ზედა ეშელონები მმო-სა და რამდენად არიან მათდამი ლოიალურები. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია განსაკუთრებით სასარგებლოა მუდმივად ცვლადი გარემოცვის პირობებში, რაც მოითხოვს უწყვეტ განახლებას. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს კომპანია Procter and Gambels, სადაც უმაღლესი დონის მენეჯერები ერთგულნი არიან მაღალეფექტური ორგანიზაციის ღირებულებების მიმართ. მრავალი

მენეჯერი უბრალოდ კმაყოფილდება იმით, რომ ცდილობს აქცენტი გააკეთოს მხოლოდ ერთ, ან ორ კომპონენტზე, ხოლო ზოგჯერ თავიანთ საქმიანობაში შემოიფარგლებიან ამა თუ იმ კომპონენტის მხოლოდ ცალკეული ელემენტებით.

კიდევ ერთ გამოწვევას ტოპ-მენეჯერების მისამართით წარმოადგენს ბიზნესის ამერიკული პრაქტიკის ინტერნაციონალიზაცია. მრავალ ქვეყანაში, სადაც სტატუსი, ძალაუფლება და პრესტიჟი სამუშაოსთან დაკავშირებული ფასეულობებია (მაგალითად, მაღალიზაში, იტალიასა და მექსიკაში), ძალზე რთულია დავნერგოთ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ისეთი კომპონენტები, როგორებიცაა თვითმართვადი გუნდები და მუშაკების ჩაბმულობა. გარდა ამისა, შეიძლება ორგანიზაციაში არც იყვნენ მუშაკები, რომლებსაც გააჩნიათ საჭირო უნარ-ჩვევები და განათლების დონე. და ბოლოს, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების წინაშე დგას საშუალო დონის მენეჯერების სწავლების ამოცანა.

როგორ მუშაობენ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები (Southwest Airlines-ის მაგალითი)

Southwest Airlines წარმოადგენს ორგანიზაციის მაგალითს, რომელსაც გააჩნია მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის მრავალი თვისება. საყურადღებოა, რომ ამ ავიახაზებმა მოახდინეს მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის რიგი ელემენტების დემონსტრირება მანამ, სანამ 1971 წელს დაიწყეს პირველი რეისების განხორციელება და მანამ, სანამ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციამ და მისმა ძირითადმა ელემენტებმა მოიპოვეს დღევანდელი პოპულარობა. კომპანიის დამფუძნებლებმა და მათმა მემკვიდრეებმა ეს აქციეს თავიანთი ფირმის კულტურის ნაწილად. მათ საძირკველი ჩაუყარეს ისეთ ფუნდამენტს, რომელიც დღემდე უზრუნველყოფს წარმატებულ საქმიანობას. გ. კელხერმა, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში იყო დირექტორთა საბჭოს მეთაურის თანამდებობაზე და მხოლოდ ახლახანს გავიდა პენსიაზე, მეტწილად ხელს უწყობდა ფირმის კარგი რეპუტაციის შექმნას მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში. მმო-ს იდეას მხარი დაუჭირა რამდენიმე ადამიანმა: ისი-

ნი მიჰყვნენ გ. კელეხერის გზას, საფუძველი ჩაუყარეს ფირმას და მუდმივად ამყარებდნენ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის პრინციპებს, როგორც Southwest Airlines კულტურის ნაწილს.

განვიხილოთ Southwest Airlines, როგორც მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ხუთკომპონენტიანი მოდელის მაგალითი. დავიწყოთ მუშაკების ჩაბმულობიდან, რომელიც ასახავს, თუ რამდენადაა გადანყვეტილებათა მიღება დელეგირებული ყველა დონის ორგანიზაციის თანამშრომლებზე. Southwest Airlines-ის ორგანიზაციული იერარქია იყო ბრტყელი და შეზღუდული, იგი შედგებოდა გენერალური დირექტორისგან, განყოფილებათა ხელმძღვანელებისგან, მენეჯერებისგან, ოსტატებისა და მუშაკებისგან. თავიდანვე აქცენტი გაკეთდა გუნდურ მუშაობაზე, გადანყვეტილებების მიმღები უფროსი მენეჯერების გუნდიდან დაწყებული და ყველა ძირითადი სტრატეგიული მიმართულების განმხილველი დირექტორთა საბჭოებით დასრულებული. ამ ფილოსოფიის სიმარტივემ „გამსჭვალა“ მთელი ორგანიზაცია. ქალაქებში მუშაობა დაყვანილ იქნა მინიმუმამდე, აქცენტი კეთდებოდა გადანყვეტილებათა სწრაფად მიღებაზე და ადამიანები ზოგადად საკუთარი სამუშაოს შესასრულებლად უფლებამოსილნი იყვნენ გაეკეთებინათ „ის, რაც საჭირო იყო“. რასაკვირველია, სინამდვილეში ჩაბმულობის მაღალი ხარისხის განხორციელება გაცილებით უფრო იოლი იყო მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია ფლობდა სულ რაღაც სამ თვითმფრინავს, მაგრამ ეს იდეალები უცვლელი დარჩა, როგორც ორგანიზაციის კულტურის განუყოფელ ნაწილი მაშინაც კი, როდესაც კომპანიამ დაიწყო გამალებული ზრდა.

თვითმმართველი სამუშაო გუნდები

ნაწილობრივ ისინი წარმოადგენენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში არსებულ საწარმოო, ან მომსახურე ფგუფებს. თავიანთი სახელწოდების მიუხედავად, ასეთი გუნდები არსებობს Southwest Airlines-ში. ამავე დროს არავის არ აკვირვებს გუნდების შექმნა, რომლებიც სპონტანურად ყალიბდებიან კონკრეტული პროექტის დასასრულებლად და გარკვეული ფუნქციების შესასრულებლად; მოგვიანებით, როდესაც ქრება ასეთ

გუნდებზე მოთხოვნა, ხდება მათი დათხოვნა. ფირმის კულტურა ახდენს ამგვარი საქმიანობის კოოპერაციის წახალისებას და მრავალი თვითმართვადი მუშა გუნდი Southwest Airlines-ში წარმოადგენს სწორედ ასეთ სპეციალურ ჯგუფებს გარკვეული ამოცანის გადასაჭრელად.

ინტეგრირებული სანარმოო ტექნოლოგიები

ძირითადი სიტყვა აქ ინტეგრირებაა. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების დარგში Southwest Airlines აქცენტს აკეთებს დისტრიბუციაზე, უმთავრესად კი გაყიდვაზე web-საიტების საშუალებით.

უკანასკნელ დრომდე ეს ორგანიზაცია გამოირჩეოდა საკმაოდ კონსერვატიული დამოკიდებულებით დანარჩენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართ, მაგრამ როდესაც დაქირავებული მუშაკების რაოდენობა გაიზარდა 29 ათას ადამიანამდე ყოველდღიური რეისების რიცხვმა მიაღწია 2550, ხოლო თვითმფრინავების რაოდენობა გაიზარდა 300 ერთეულამდე. კომპანია უფრო სერიოზულად მოეკიდა საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების საკითხს, რომელიც ხელს შეუწყობდა სამუშაო პროცესის ინტეგრაციას. ასე მაგალითად, კომპანიამ დაიწყო მათი გამოყენება ეკიპაჟების, ფრენებისა და აეროპორტების მუშაობის ურთიერთშერწყმასთან დაკავშირებით. უკანასკნელ პერიოდამდე ამ სამუშაოს ასრულებდნენ ხელით. გარდა ამისა web-ტექნოლოგიებს იყენებენ რეისების განხორციელებისათვის. საინფორმაციო ტექნოლოგიებს ასევე იყენებენ მენეჯმენტის სხვადასხვა საკითხების განხილვისას. მაგალითად, განრიგის შედგენა ასევე ძალზე მჭიდროდაა დაკავშირებული საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან. ისინი გამოიყენება სხვადასხვა დეტალების შესაცვლელადაც. მაგრამ რაც ყველაზე მეტად აღელვებს კომპანიას, ეს არის ინტუიციის, ენთუზიზმისა და გამოცდილების დაკარგვა, რომელიც ყოველთვის იყო Southwest Airlines-ის კულტურის განუყოფელი კომპონენტი: საინფორმაციო ტექნოლოგიები ასუსტებენ ამ თვისებებს.

გ. კელეხერი ამტკიცებს, რომ „სასწორზეა დადებული თვით კორპორაციის სული“.

მხედველობაში ვიღებთ რა, თუ რამდენად წინ წაინია ზოგიერთმა ფირმამ და მათ შორის სხვა ავიახაზებმაც საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტეგრაციის გზაზე, Southwest Airlines-ს აშკარად გააჩნია დამატებითი პოტენციალი, რადგან როგორც ზემოთ აღინიშნა, ის ყოველთვის ეწინააღმდეგებოდა საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვას, ყოველ შემთხვევაში, თავის საკუთარი ინტერესებისთვის. რაც უფრო მეტად გამოიყენება საინფორმაციო ტექნოლოგიები, მით უფრო მეტადაა საჭირო მათი ინტეგრაცია, და ამ თვალსაზრისით გ. კელეხერის შიში კორპორაციის კულტურის თაობაზე ხდება კიდევ უფრო აქტუალური.

დაარსების დღიდან მოყოლებული Southwest Airlines ყოველთვის იყენებდა ორგანიზაციულ სწავლებას. ეს სწავლება ფუძნდება თვით კორპორაციის კულტურაში. ახალი ამბების სააგენტოებისადმი და მუშაკებისადმი მიმართული მრავალი წერილის გარდა, რომლებშიც განიხილება კომპანიის საქმიანობის დეტალები, Southwest Airlines იყენებს სწავლების დამატებით საშუალებებს. სწავლების კიდევ ერთ საკვანძო მომენტს წარმოადგენს ის, რომ მენეჯერები აგულიანებენ მუშაკებს იმაზე, რომ რეგულარულად დაკავდნენ ახალი და მათთვის უჩვეულო სამუშაოებით. სწავლების კიდევ ერთ საშუალებას წარმოადგენს „სახალხო უნივერსიტეტი“. უნივერსიტეტი ძირითად მიზნად ისახავს იმას, რომ დანერგოს თანამშრომლებში ხელმძღვანელობის ის უნარ-ჩვევები, რომელსაც ელის კომპანია მათგან. უნივერსიტეტში კითხულობენ სასწავლო კურსებს, ტარდება კონსულტაციები და მიმდინარეობს ადამიანების მომზადება ჯგუფებში. არსებითად, ის სწავლებას გადააქცევს ცხოვრების წესად.

ავიახაზების კულტურა და ზემოთ ნახსენები სწავლების სხვადასხვა საშუალებები გამოიყენება როგორც ინდივიდუალური, ისე ორგანიზაციული სწავლებისათვის. როგორც აღვნიშნეთ, სწავლება საჭიროა იმისათვის, რომ წარმატებით გავუმკლავდეთ გარემოს სწრაფ ცვლილებებს და უზრუნველ-

ყოთ ინფორმაციის მიწოდება ყველა ფუნქციურ ქვედანაყოფში.

კომპანია Southwest Airlines-ის კულტურიდან გამომდინარე ნაღალი მიღწევების ორგანიზაციის კიდეც ერთ კომპონენტს წარმოადგენს ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი, ე.წ. „დამიზნება“ მაღალხარისხიანი შედეგების მიღებაზე, მუდმივ გაუმჯობესებაზე და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. ეს კომპანია Southwest Airlines-ის „სულის“ ნაწილია; ის მოიცავს მკაცრ პროფესიულ ეთიკას, ხარისხიანად მუშაობის სურვილს, სწრაფვას გააკეთონ უფრო მეტი, ვიდრე ამას მოითხოვს თანამდებობრივი ვალდებულება, აგრეთვე, გარემომცველთა დახმარებას და „კარგ“ ქცევას. ეს თვისებები მტკიცდება უფლებამოსილებების მინიჭებით, სწავლებითა და ინფორმაციის გავრცელებით იმის შესახებ, თუ რა მდგომარეობაში იმყოფება კომპანია და რის გაკეთებას აპირებს მომავალში. ასეთი ინფორმაცია უხვად მიეწოდება მომუშავეებს და წარმოადგენს წინსვლის იმპულსს.

ტრადიციულად კომპანია Southwest Airlines ლიდერობს თავის სფეროში, ან საკმაოდ ახლოსაა ამ მდგომარეობასთან. სულ ახლანდელმა წარუმატებლობამ კომპანიას აიძულა შემოეთავაზებინა ეფექტიანობის გაზრდისკენ მიმართული ოთხი ინოვაცია. ამ ინიციატივების კომბინაციის რეალურ ზაციამ, რომლებიც მოიცავენ ყველა ავიახაზის მუშაკთა და მმართველობითი აპარატის კოოპერაციას, მიგვიყვანა იქამდე, რომ კომპანია Southwest Airlines-მა ისევ დაიკავა მისთვის ჩვეული ლიდერის პოზიცია.

მაღალი მიღწევის ორგანიზაციების სხვა ასპექტები

ამ თავში ნახსენებ სხვა მნიშვნელოვან დამატებით ასპექტებს მიეკუთვნებიან: ადამიანები, ანაზღაურების სისტემა, გარემოზე რეაგირების ხერხები და საბოლოო შედეგები.

მისია. კომპანია Southwest Airlines-ის მისია გულისხმობს თავისი კლიენტების მომსახურების უმაღლეს ხარისხს, სით-

ბოს, მეგობრობას, პირად სიამაყეს და კომპანიის სულისკვეთე-
ბისადმი ერთგულებას.

აღამიანები. კომპანია Soythwest Airlines სულისკვეთება
გულისხმობს უმაღლეს მოთხოვნებს, რომლებსაც უყენებენ
აღამიანს სამუშაოზე მიღებისას, მისი კვალიფიკაციის მიუხე-
დავად. ძალზე მნიშვნელოვანია უკვე ნახსენები საბაზო ფასეუ-
ლობები, განსაკუთრებით შეუპოვარი შრომა და კმაყოფილების
მიღება. ზოგიერთი თვლის, რომ კომპანია Southwest Airlines-ში
სამუშაოზე მიღება უფრო ძნელია, ვიდრე მონყობა ჰარვარდის
უნივერსიტეტში.

ანაზღაურების სისტემა. ფრენის მონაწილეებს სხვა ავია-
კომპანიებისგან განსხვავებით, უნაზღაურებენ რეისებს და არა
საათებს. არსებობს საქმიანობის მაღალი ეფექტიანობისადმი
მუშაკების მოტივაციის ამაღლების სისტემა, აგრეთვე, კლიენ-
ტების, კრედიტორების, მომწოდებლებისა და ინვესტორების
მოტივაციის გაზრდის სისტემა. პილოტების ხელფასი შეესაბა-
მება სხვა ავიახაზების ანაზღაურებას, მაგრამ ისინი ფრენენ
40%-ით უფრო მეტს. ხელფასის გარდა ისინი ღებულობენ აგ-
რეთვე წილს მოგებიდან.

გარემოზე რეაგირება. გარკვეული დროის განმავლობაში
ინდუსტრიაში აღინიშნებოდა დერეგულირება და ეს პირობები
ხელს უწყობდა კომპანია Southwest Airlines-ის განსაკუთრებულ
აყვავებას. ამგვარ სიტუაციაში კონკურენცია სხვა ავიახაზებ-
თან მიმართებაში იძენს მწვავე ხასიათს და არსებობს მუდმივი
ზრუნვა სანჯავის ღირებულებისა და გასართობ და საქმიან რე-
ისებზე მოთხოვნის ვარდნის საკითხებთან დაკავშირებით.
კორპორაციის თანამშრომლები ყველაფერს აკეთებენ იმისათ-
ვის, რომ წარმატებით გაუმკლავდნენ მწვავე კონკურენციას;
ამას ასევე ხელს უწყობს კომპანია Southwest Airlines მენეჯმენ-
ტის კულტურა და კომუნიკაციისა და სწავლების სისტემა.

შედეგები. მასში გაერთიანებულია მუშაკების საკუთარი
შრომითი კმაყოფილება, კადრების დაბალი დენადობა, მაღალი
ეფექტიანობა სხვადასხვა საწარმოო მაჩვენებლების მიხედვით,
მაგალითად, კლიენტების მოზიდვის, რენტაბელობისა და კლი-
ენტების მომსახურების სხვადასხვა მაჩვენებლების მიხედვით.

კომპანია Southwest Airlines-ს დიდი წვლილი შეაქვს იმ ტერიტორიების ცხოვრებაში, სადაც ის არის განთავსებული.

ვაჯამებთ რა ყველაფერ ზემოთ თქმულს, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კრიტერიუმების თვალსაზრისით, რომლებიც ჩვენ განვიხილეთ მოცემულ თავში, კომპანია Southwest Airlines წარმოადგენს მაღალეფექტიანი ორგანიზაციის საუცხოო მაგალითს. ის მუშაობს მაღალკონკურენტულ ინდუსტრიაში, რომელიც მნიშვნელოვნად დაზარალდა მრავალრიცხოვანი ეკონომიკური დარღვევებით; ამავე დროს კომპანია მუდმივად ახდენს მაღალეფექტიანი მუშაობის დემონსტრირებას სხვადასხვა მაჩვენებლების მიხედვით.

რეზიუმე

რას ნიშნავს მაღალი მიღწევების მქონე ორგანიზაციები ორგანიზაციული ქცევის კონტექსტში?

- ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის ფუნქციებში შედის მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება, იმის გარანტია, რომ ყველა დავალება შესრულებული იქნება სათანადოდ და პირველივე წინადადების წამოყენებისთანავე ასევე მუდმივი გაუმჯობესებით.
- სამომხმარებლო მოთხოვნით ამოქმედებული ორგანიზაციები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გადაბრუნებული პირამიდები, სადაც მუშაკების საქმიანობა უშუალოდ ეხება მომხმარებლებს, ხოლო მენეჯერები თავის მხრივ პუშაკებს უწევენ უშუალო დახმარებას.
- სამუშაო ძალის ცვლილებები და მრავალფეროვნება მოიცავს ზენოლას X თაობას მიკუთვნებული მუშაკების მხრიდან, რომლებიც აფასებენ საინტერესო სამუშაოს, მისი დელეგირების მოქნილ ხასიათს.

რას ნიშნავს მაღალი მიღწევების მქონე ორგანიზაცია?

- მაღალი მიღწევების მქონე ორგანიზაცია იქმნება იმგვარად, რომ ადამიანებს შეეძლოთ საუკეთესო თვისებების გამოვლენა და მაღალი მიღწევების მოპოვება.

- მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები ცდილობენ უზრუნველყონ სამუშაო პროცესი, ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში იყენებენ ისეთ ტაქტიკას, რომელიც საშუალებას იძლევა გავზარდოთ მუშაკების მოქნილობა, ჩვევები, ცოდნა და მოტივაცია.
- მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ძირითადი კომპონენტებია მუშაკების ჩაბმულობა, **თვითმართვადი** მუშა გუნდები, ინტეგრირებული სანარმოო ტექნოლოგიები, ორგანიზაციული სწავლება და ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი.

როგორია მენეჯმენტის ამოცანები მაღალი მიღწევების ორგანიზაციებში?

- შიდა ინტეგრაცია ხელს უწყობს იმას, რომ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ყველა კომპონენტი წარმატებით და დინამიურად ურთიერთქმედებდნენ ერთმანეთთან, მუდმივად ზრდიდნენ თანამოქმედების ხარისხს.
- საშუალო დონის მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის კომპონენტების ფუნქციონირება სხვადასხვა როლების შესრულების პროცესში, დახმარება გაუწიონ მუშაკების სწავლების დაგეგმვასა და ჩატარებას.
- უმაღლესი დონის მენეჯერებმა საჭიროა განსაზღვრონ, თუ როგორ შორს უნდა წავიდეს მათი ორგანიზაცია მაღალი მიღწევების ორგანიზაციად გარდაქმნის გზაზე, ასწავლონ საშუალო რგოლის მენეჯერებს და მხარი დაუჭირონ საერთო პოზიტიურ იმპულსს მნიშვნელოვანი ცვლილებების პირობებში.

როგორ მუშაობენ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები ?

- კომპანია Southwest Airlines ფაქტიურად თავისი დაარსების მომენტიდან ფუნქციონირებს როგორც მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია.

- მისი ხედვის ფორმულირებაზე დამყარებული ღონისძიებების კომპლექსი ფოკუსირებულია კლიენტთა ტიპებზე, თანამშრომელთა მისიაზე, მიმართულებებზე.
- რეაგირებს რა გარემო პირობებზე თავისი საქმიანობის პროცესში, კომპანია Southwest Airlines აქცენტს აკეთებს მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ყველა კომპონენტზე.
- მრავალი წლის განმავლობაში კომპანია Southwest Airlines აღწევდა გასაოცარ შედეგებს ყველაფერში, მათ შორის საწარმოო აქტივობის მაჩვენებლების, ფინანსური მაჩვენებლების, მუშაკების ცხოვრების ხარისხისა და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მათ მიერ შეტანილი წვლილის მიხედვით.

საკვანძო ტერმინები

თანამშრომელთა ჩართულობა
მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები
ინტეგრირებული სანარმოო ტექნოლოგიები
ინტელექტუალური კაპიტალი
რეინჟინრინგის პროცესი

ტოტალური ხარისხის კაპიტალი
სწავლების სფეროს მუშაკები
X თაობის მუშაკები
თვითმართვადი სამუშაო გუნდები
უწყვეტი სრულყოფა
სამყურა ფოთლის ტიპის ორგანიზაცია

ტესტი თვითშემოწმებისათვის:

1. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია ----- ;
 ა) ტრადიციული ორგანიზაციების ანალოგიურია;
 ბ) ავტომატურად წარმოიქმნება, თუ გამოიყენება თვითმართვადი სამუშაო გუნდები;
 გ) წარმოშობს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს სტაბილურად მაღალი შედეგების მისაღწევად;
 დ) აუცილებლად უნდა მოიცავდეს სპეციფიკურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.
2. ღია სისტემის ტიპის მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის მოდელში ჩამოთვლილი ტრანსფორმაციის ხუთი კომპონენტი -----;

- ა) არ არის ერთმანეთზე დამოკიდებული;
 - ბ) უნდა შეესაბამებოდეს ერთმანეთს;
 - გ) გულისხმობს მომუშავეთა ძალიან მცირე რაოდენობას;
 - დ) პრაქტიკულად მომავალში არ საჭიროებენ არანაირ ცვლილებებს;
3. ტრადიციულთან შედარებით მაღალი მიღწევის ორგანიზაცია -----;
- ა) გულისხმობს შედარებით გამოხატულ ფუნქციონალურ მიმართულებას;
 - ბ) უფრო მარტივი აგებულებისაა;
 - გ) ფლობს შედარებით მაღალ მწარმოებლურობას;
 - დ) საჭიროებს მომუშავეთა დიდ რაოდენობას.
4. რამდენადაც მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები დიდ ინვესტიციებს გამოყოფენ საკუთარი თანამშრომლების სწავლებაზე, ისინი ფლობენ ----- მნიშვნელოვან ნიშნებს;
- ა) განათლების სფეროს ორგანიზაციის;
 - ბ) სამყურა ფოთლის ტიპის ორგანიზაციის;
 - გ) ვერტიკალური ორგანიზაციების;
 - დ) ელექტრონული ვაჭრობის სფეროს ორგანიზაციის;
5. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია -----;
- ა) წარმოიქმნება, ძირითადად ქვედა დონეზე;
 - ბ) წარმოიქმნება, ძირითადად საშუალო დონეზე;
 - გ) მოითხოვს მაღალი დონის მენეჯერების უმნიშვნელო ძალისხმევას;
 - დ) მოითხოვს მნიშვნელოვან ძალისხმევას მაღალ, საშუალო და დაბალ დონეებზე;
6. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლები -----;
- ა) იმყოფებიან ტრადიციული ორგანიზაციების მსგავს დონეზე;
 - ბ) როგორც წესი, მნიშვნელოვნად მაღალია ტრადიციულ ორგანიზაციებთან შედარებით;
 - გ) მდგომარეობს იმაში, რომ მხოლოდ უმნიშვნელოდ მაღალია ტრადიციულ ორგანიზაციებთან შედარებით;

- დ) მდგომარეობს იმაში, რომ მათი მოგება ნაკლებია და-
ნახარჯებთან შედარებით;
7. მას შემდეგ რაც შეიქმნება (ჩამოყალიბდება) მაღალი მიღწე-
ვების ორგანიზაცია, ის -----;
- ა) შემდგომში ძალიან მცირედ იცვლება;
 - ბ) მუდმივად იმყოფება ცვლილებების პროცესში;
 - გ) კვლავ გარდაიქმნება ტრადიციულ ორგანიზაციად;
 - დ) ამცირებს მომუშავეთა რიცხოვნებას;

ჭეშმარიტია თუ მცდარი:

8. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები აუცილებლად უნდა იყ-
ვნენ ელექტრონული კორპორაციები. **ჭ. მ.**
9. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია აქცენტს აკეთებს მომუ-
შავეთა ჩაცმულობასა და თვითმართვაზე. **ჭ. მ.**
10. მაღალი მიღწევების მქონე ორგანიზაციების შედეგები თა-
ვისთავში მოიცავს ორგანიზაციის ეფექტიანობას, ინდივი-
დუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ სწავლებას, ასევე
უზრუნველყოფს საზოგადოებისთვის განსაზღვრულ სარ-
გებელს. **ჭ. მ.**
11. მაღალი მიღწევების ორგანიზაციები, როგორც წესი, ტრა-
დიციულთან შედარებით ნაკლებ იერარქიულია. **ჭ. მ.**
12. ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს თანამშრო-
მელთა გუნდურ შრომას, წარმოადგენს მაღალეფექტიან
ორგანიზაციას. **ჭ. მ.**
13. ტრადიციული ორგანიზაციის გარდაქმნა მაღალეფექტიან
ორგანიზაციად მიმდინარეობს ქვევიდან ზემოთ. **ჭ.მ.**
14. მას შემდეგ, რაც მიღებულია გადაწყვეტილება ამ მიმარ-
თულებით გადაადგილებაზე, მაღალი მიღწევის ორგანიზა-
ციად გარდაქმნა ხორციელდება ძალიან სწრაფად. **ჭ.მ.**
15. მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია საჭიროებს ძლიერ, მუდ-
მივ ხელმძღვანელებს ზევიდან ქვევით მიმართულებით. **ჭ.მ.**

გაცით მოკლე პასუხები:

16. მოკლედ აღწერეთ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის შე-
საქმნელად სამუშაო ძალის ცვლილებების როლი;

17. შეადარეთ ტრადიციული და მაღალეფექტიანი ორგანიზაციები მინიმუმ სამი კომპონენტის მიხედვით;
18. მოკლედ აღწერეთ მაღალი მიღწევების ორგანიზაციის შექმნის დროს საშუალო რგოლის მენეჯერების ამოცანები.

დანერეთ ესსე:

ცოტა ხნის წინ თქვენმა მენეჯერმა გაიგო რა მაღალი მიღწევების ორგანიზაციების შესახებ, თქვენ გთხოვთ აგეხსნათ რას წარმოადგენს მაღალი მიღწევების ორგანიზაცია, რათა მან გადანეჭილოს, გარდაქმნას თუ არა თქვენი ორგანიზაცია მაღალი მიღწევების ორგანიზაციად.

თემა 3. ორგანიზაციული ქცევის გლობალური ასპექტები

კულტურა და უპირატესობა კონკურენციაში

ფირმა Wal-Mart-ის ყოველდღიური მოღვაწეობა ყველა-სათვის ფართოდაა ცნობილი. დღესდღეობით კომპანიის წილ-ზე მოდის დაახლოებით ამერიკელ მომხმარებელთა დანახარ-ჯების 10%. ის გაყიდვების მოცულობის მიხედვით მთელი მსოფლიოს მასშტაბით წამყვან პოზიციებს ინარჩუნებს. (200 მლრ-ზე მეტი ყოველწლიურად). იგი უდიდესი კერძო დამქირა-ვებელია, რომელიც აგზავნის საგადასახადო ჩეკებს 1,2 მილი-ონზე მეტ პარტნიორთან.

Wal-Mart-ს აქვს დიდი საერთაშორისო მომავალი. აშშ-ში ფირმის ფენომენალურ სწრაფ ზრდას აფერხებს ბაზრის ზომე-ბი. 10 წლის წინ შექმნილმა Wal-Mart-მა მეხიკოში ჩამოაყალიბა თავისი პირველი საერთაშორისო დანესებულება Sam's Club-ი. ნელი სტარტის შემდეგ, რომელსაც მოჰყვა სწრაფი აღმავლო-ბა, ფირმა გახდა ყველაზე დიდი საცალო მოვაჭრე მექსიკაში. მის მიერ საერთაშორისო სფეროში მიღწეულმა წარმატებებმა კულტურათა შერწყმის ნათელი მაგალითი გვიჩვენა.

Wal-Mart-ს ხშირად აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ ის ძა-ლიან სწრაფად ავრცელებს თავის კულტურას. გერმანიაში პო-პულარული დილის პროგრამა „Wal-Mart cheer“ გაკოტრდა. ფირმას პრობლემები შეექმნა ადგილობრივ პროფკავშირებთან. Wal-Mart-ის ხელმძღვანელებმა გაითვალისწინეს მიღებული გა-მოცდილება და გლობალურ სტრატეგიად აირჩიეს ადგილობ-რივი ადამიანური კაპიტალის განვითარება. ფირმამ დაიწყო იმ ქვეყნის მოქალაქეების დასაქმება, სადაც ფუნქციონირებდა. ამის მიზეზი იყო ის, რომ ისინი უკეთ იცნობდნენ საკუთარი ქვეყნის კულტურას. საზღვარგარეთ არსებულ Wal-Mart-ის განყოფილებაში ირიცხება 300 ათასი მომუშავე სხვადასხვა ქვეყნიდან. ისინი ახორციელებენ მთელი ფირმის გაყიდვების დაახლოებით 20%-ს. ვარაუდობენ, რომ 5 წლის შემდეგ საერ-თაშორისო მოღვაწეობა ფირმას მოუტანს 30%-იან მოგებას.

გლობალიზაციის პირობებში კორპორაციათა წარმატება სულ უფრო დამოკიდებული ხდება საერთაშორისო საქმიანობა-სა და იმ პერსონალზე, რომელსაც სამსახურში ვიყვანთ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. Wal-Mart-ის ადმინისტრატორებმა, სა-ერთაშორისო ვაჭრობასთან დაკავშირებით, კარგად აითვისეს ყველაზე მთავარი გამოცდილება საერთაშორისო ბაზარზე: ესაა – ადგილობრივი კულტურის გათავისება.

ადამიანები, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, რომლებიც დასაქმებულნი არიან როგორც დიდ, ასევე მცირე ბიზნესში ან-ყდებიან მრავალ პრობლემასა და შესაძლებლობას, რომელიც უკავშირდება მსოფლიოში არსებულ კონკურენციას. ორგანი-ზაციის წარმატების გასაღები არის უნარი: პატივი სცეს გან-სხვავებებს და დააფასოს მრავალფეროვნება. დღესდღეობით კომპანიას ესაჭიროება მენეჯერები, რომლებიც აცნობიერებენ გლობალურ პროცესებს და ერკვევიან კულტურაში. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ყველამ უნდა იმუშაოს საზღვარგარეთ, მაგ-რამ ეს გულისხმობს იმას, რომ მენეჯერებისთვის აუცილებე-ლია კარგად გაიგონ თუ როგორ ზემოქმედებას ახდენენ სა-ერთაშორისო მოვლენები ორგანიზაციის კეთილდღეობაზე. მათ უნდა იცოდნენ თუ როგორ ითანამშრომლონ სხვადასხვა ქვეყნისა და კულტურის წარმომადგენლებთან.

შესასწავლი საკითხები:

მოცემული თავი საშუალებას გვაძლევს გავათვითცნობი-ეროთ სხვადასხვა კულტურისა და რთული გლობალური ეკო-ნომიკის პირობებში მომუშავე ადამიანებისა და ორგანიზაციე-ბის მუშაობის სპეციფიკა, ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ საკითხებზე:

- რატომაა გლობალიზაცია მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ქცევის საკითხების განხილვისას?
- რას წარმოადგენს კულტურა?
- როგორ ზეგავლენას ახდენს გლობალიზაცია ადამიანების სამუშაოზე?

- რას წარმოადგენს გლობალური ხედვა ორგანიზაციულ სწავლებაზე?

ორგანიზაციული ქცევა და გლობალიზაცია

გლობალიზაციის პირობებში ფირმას, წარმატების მისაღწევად, უხდება ბრძოლა მწვავე კონკურენციის პირობებში. 21-ე საუკუნეში ჩვენ ვართ გლობალიზაციის ეპოქაში, რომელიც ხასიათდება ეკონომიკური კონკურენციის სირთულეებით. ვერავენ უარყოფს გლობალიზაციის ზეგავლენას ორგანიზაციაზე. განვიხილოთ გლობალიზაცია ჩვენი ცხოვრების და კარიერის პოზიციიდან:

- თქვენ უკვე იყიდეთ უამრავი საქონელი, რომელიც წარმოებულია საზღვარგარეთ;
- შესაძლებელია თქვენ ოდესმე მოგიწიოთ მუშაობა საზღვარგარეთ არსებული თქვენი ქვეყნის ფირმის ერთ-ერთ ფილიალში;
- შესაძლოა თქვენ ოდესმე მოგიწიოთ მუშაობა საზღვარგარეთ უცხოურ ფირმაში;
- შესაძლებელია თქვენ ოდესმე მოგიწიოთ მუშაობა თქვენსავე ქვეყანაში უცხოელების მიერ დაარსებულ ფირმაში.

ორგანიზაციული ქმედება აღიარებს ამ რეალობას და გვეხმარება გავიგოთ, თუ როგორ მოქმედებს გლობალური ეკონომიკა ჩვენს სამუშაოზე.

გლობალიზაცია მოიცავს მსოფლიო ურთიერთდამოკიდებულების ზრდას ნედლეულისა და მასალის მიწოდების, პროდუქციის ბაზრებისა და საქმიანი კონკურენციის სფეროში.

გლობალური ეკონომიკა

ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციური ელექტრონული საშუალებების გამაღებულმა განვითარებამ გააფართოვა ადამიანის ცოდნა გლობალურ ეკონომიკაზე. მოდის, ფასეულობების, პროდუქტისა და გამოგონებების ტრან-

სნაციონალური გადადგილებები უწყვეტად და სწრაფად ცვლი-
ან ჩვენი ცხოვრების სტილს. იმ დროს, როცა ინვესტიციები და
ფასეულობები ქვეყნიდან ქვეყანაში გადადგილდება, იზრდება
მოსახლეობის კულტურული მრავალფეროვნება. იმიგრაცია
ღრმა გავლენას ახდენს მრავალ ქვეყანაზე. ხვალინდელ დღეს
დამსაქმებელს უფრო ხშირად ექნება საქმე მულტიკულტურულ
სამუშაო ძალასთან — მომუშავეებთან, რომლებიც არიან
არატრადიციული შრომითი წყაროებისა და მთელი მსოფლიოს
ყველა კუთხის ეთნიკურ ჯგუფების წარმომადგენლები.

მეცნიერულ-ტექნოლოგიური განვითარების საფუძველზე
გაფართოვდა ჩვეულებრივი ადამიანის ცოდნა გლობალურ
ეკონომიკაზე. ინტერნეტის საშუალებით ჩვენ ვიღებთ ინფორ-
მაციას გლობალური წყაროებიდან ჩვენი კომპიუტერებისა და
ნოუტბუქების საშუალებით საჭირო დროს, საჭირო სახით და
თანაც ხელსაყრელ ფასად.

კომერციული ინვესტიციები მოძრაობს მთელს მსოფლი-
ოში. მაგალითად, კანადის ბიზნესს აქვს საკუთარი ინვესტიცი-
ები აშშ-ში, რომელიც შეადგენს 30 მლრ. დოლარს. გერმანია
გახდა უდიდესი ინვესტორი აშშ-ში ისეთი გლობალური გიგან-
ტების შერწყმის შედეგად, როგორიცაა Daimle Chrysler და
Deutsche Bank-bankers Trust.

Yahoo! ყოველთვიურად ემსახურება 200 მლნ-ზე მეტ
მომხმარებელს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. კომპანიას აქვს
24 ობიექტი და ოფისი ევროპაში, აზიაში, ლათინურ და ჩრდი-
ლოეთ ამერიკაში. „Yahoo!“ ითვლება ყველაზე პოპულარულ
web-საიტად იაპონიაში.

რეგიონალური ეკონომიკური კავშირი

რეგიონალური ეკონომიკური კავშირების მნიშვნელობის,
როგორც გლობალური ეკონომიკის ძლიერი ძალის უარყოფა
შეუძლებელია. უპირველეს ყოვლისა უნდა ვახსენოთ ევროკავ-
შირი, რომელმაც დღის წესრიგში დააყენა სხვადასხვა ქვეყნე-
ბისგან პოლიტიკურ-ეკონომიკური და მონეტარული კავშირის
შექმნა. საინტერესოა, რომ ჩვენ გავხდით ახალი ვალუტის ევ-
როს შექმნის მოწმენი, რომელმაც შეცვალა ევროკავშირის წევ-

რი ქვეყნების ვალუტა. ევროკავშირის ქვეყნის ფარგლებში ბიზნესი ითვლის 400 მილიონ მომხმარებელს. ყველა შეთანხმება სასაზღვრო კონტროლისა და სავაჭრო შეზღუდვების მოხსნაზე, პროდუქციაზე საერთო ტექნიკური სტანდარტების შექმნაზე, შესყიდვებსა და უნიფიკაციაზე სამთავრობო ღია კონტრაქტები მიმართულია ფინანსური რეგულირებისათვის, რომელიც ხელს უწყობს შემოსავლის გაზრდას ევროპისათვის, რეგიონისთვის, რომლის ეკონომიკაც თანდათან უახლოვდება ამერიკის ეკონომიკას.

ჩრდილო ამერიკის მიერ, მიღებული შეთანხმება თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ აერთიანებს კანადის, აშშ-ს და მექსიკის ეკონომიკასა და სამომხმარებლო ბაზრებს. **NAFTA**-მ (North America Free Trade Agreement) დაიმსახურა მოწონება იმის გამო, რომ სცადა გაერთიანებინა რეგიონი, რომელმაც ევროკავშირს გადააჭარბა პოტენციური მყიდველების რიცხვით. ახლა **NAFTA** ფიქრობს შემადგენლობის გაფართოებაზე ამერიკის კონტინენტის სხვა ქვეყნების დამატებით. ზოგიერთი სამთავრობო ლიდერი საუბრობს თავისუფალი ვაჭრობის შემოღებაზე ამერიკის ორივე კონტინენტზე. ამჟამად კარიბული გაერთიანება მოლაპარაკებებს აწარმოებს, რომ მიაღწიოს თანხმობას ლათინურ ამერიკასთან თავისუფალი ვაჭრობის თაობაზე. ამის გარდა სამხრეთ ამერიკაში უკვე მოქმედებს Andean Pact, რომელიც აერთიანებს ვენესუელას, კოლუმბიას, ეკვადორს, პერუს და ბოლივიას და Mercosur (ბრაზილიის, პარაგვაის, ურუგვაის და არგენტინისაგან შემდგარი).

ანალოგიური რეგიონალური ეკონომიკური პარტნიორობა ინტენსიურად ვითარდება მსოფლიოს დანარჩენ ნაწილებშიც. აზიაში შექმნილია **APEC** (Asia – Pacific Economic Cooperation Forum) მონაწილე ქვეყნების განვითარების მიზნით მთელს მსოფლიოში ეკონომიკური პრობლემების გათვალისწინებითაც კი აზია ინარჩუნებს ეკონომიკურ ძლიერებას და წარმოადგენს მრავალი მსოფლიო დონის საქმიანი კონკურენტის სამშობლოს. იაპონიის ეკონომიკური გავლენა ყოველთვის აშკარა იყო, ისევე როგორც ჩინეთის, რომელსაც შეუძლია XXI საუკუნის ეკო-

ნომიკაში ძლიერი პოზიციის დაკავება. ბოლო მოვლენებმა დაადასტურეს სხვა აზიური ქვეყნების მნიშვნელოვანი როლი, ისეთების როგორებიცაა: ტაივანი, სინგაპური, სამხრეთ კორეა, მალაიზია, ტაივანი და ინდონეზია. ინდოეთის ეკონომიკა მისი მრავალრიცხოვანი მოსახლეობით აღმავლობას განიცდის და აღიარებულია მსოფლიო დონის პროგრამული უზრუნველყოფის მომწოდებლად.

აფრიკა, სამხრეთ აფრიკაში მომხდარი ცვლილებების შემდეგ ასევე წარმოადგენს გლობალური ეკონომიკური სისტემის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წევრს. ისეთ ქვეყნებს, როგორებიცაა: ოგანდა, სპილოს ძეღის კუნძულები, ბოცვანა, სამხრეთ აფრიკა და განა, საერთო აღიარებით გააჩნიათ რეალური საქმიანი პერსპექტივები. აპარტეიდის გაუქმების შემდეგ, სამხრეთ აფრიკა მსოფლიო კონკურენციის სისტემაში IMD აინია 42 ადგილზე. საჰარის სამხრეთით მდებარე აფრიკული ქვეყნებისადმი მიძღვნილ მოხსენებაში აღნიშნული იყო, რომ ამ რეგიონში არსებული პრობლემების გადაჭრა შესაძლებელია და ეს კონტინენტი გვთავაზობს ხელსაყრელ შესაძლებლობებს ინვესტირებისათვის.

ხარისხის გლობალური სტანდარტები

გლობალური ბიზნესის მნიშვნელობის გამომხატველ ერთ-ერთ ინდიკატორს წარმოადგენს ხარისხის აღმნიშვნელი „ISO“, რომელიც ახასიათებს ხარისხის სტანდარტებს და რომელიც დადგენილია ჟენევაში, შვეიცარიაში საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ. ამ ნიშანმა საფუძველი ჩაუყარა ხარისხის გარანტიებს მთელს მსოფლიოში. ევროკავშირმა და კიდევ 50-ზე მეტმა ქვეყანამ მათ შორის აშშ-მ, კანადამ, მექსიკამ მოინონა ხარისხის „ISO“ სტანდარტები. სერტიფიცირება წარმოადგენს კომპანიების მთავარ მიზანს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ეხება იმ კომპანიებს, რომლებსაც სურთ იყვნენ დაკავებული ბიზნესით ევროპაში და მოიპოვონ მსოფლიო დონის მწარმოებლის რეპუტაცია.

გლობალური მენეჯერები

გლობალიზაციის განვითარების პარალელურად იცვლება მენეჯერისადმი მოთხოვნები. მიმდინარეობს ახალი ტიპის მენეჯერების ძიება, კერძოდ – გლობალური მენეჯერების, რომლებმაც იციან როგორ წარმართონ ბიზნესი საზღვარგარეთ. გლობალურ მენეჯერს რამდენიმე ენის ფლობა საშუალებას აძლევს გააანალიზოს პრობლემა გლობალური თვალსაზრისით. მას შეუძლია აღიქვას სხვადასხვა ფასეულობა, ქმედება, მოღვაწეობა და ამის პარალელურად დაამუშაოს საჭირო სტრატეგია.

ბიზნესისა და მენეჯმენტის გლობალური ბუნება ქმნის უამრავ პრობლემას, რომლის გადაჭრაც აუცილებელია. წარმატებული მომუშავეებიც კი, რომლებიც ფლობენ აუცილებელ ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს, თავის მშობლიურ ქვეყანაში აღმოაჩენენ, რომ მათი სტილი აღარ პასუხობს საზღვარგარეთის ქვეყნების მოთხოვნებს. გამოცდილი საერთაშორისო მენეჯერები მიუთითებენ, რომ შეუძლებელია ფუნქციონირება გლობალური თვალთახედვის გარეშე, რომელიც მოიცავს: კულტურულ ადაპტაციას, მოთმინებას და მოქნილობას. გლობალური მენეჯერები გაცნობიერებულნი არიან საერთაშორისო სიტუაციებში და კარგად იცნობენ სხვა ქვეყნების კულტურას, რაც აუცილებელია საზღვარგარეთ წარმატებული საქმიანობისთვის.

გლობალური მენეჯერისათვის ცნობილია საერთაშორისო სიტუაცია და კარგად გრძნობს და აღიქვამს ქვეყნის კულტურას, თუ რა არის საჭირო საზღვარგარეთ ეფექტიანი მუშაობისათვის.

კულტურა და კულტურული განსხვავებები

სიტყვა „კულტურა“ ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციულ ქცევაში. ეს განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით: რათა გავიგოთ, თუ რა არის კორპორატიული კულტურა, მზარდი ინტერესი სხვადასხვა სამუშაო ძალის მიმართ და განსხვავებები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მოსახლეობას შორის. სპეციალისტები ერთხმად ეთანხმებიან იმ აზრს, რომ კულტურა

წარმოადგენს საზოგადოების მიერ აღიარებული მოქმედებების სხვადასხვა საშუალებებს, რომელიმე ერთ კონკრეტულ საზოგადოებაში. მაგალითად: საზოგადოების წევრები საზრდოობენ, იცვამენ, ესალმებიან ერთმანეთს, ურთიერთობენ ერთმანეთთან, ასწავლიან თავიანთ შვილებს, წყვეტენ ყოველდღიურ პრობლემებს და სხვა. გ.ხოფსტედი, სწავლული და კონსულტატი გერმანიიდან, კულტურას აღიარებს „შემეცნებით პროგრამად“. ამასთან ჩამოყალიბებული შემეცნება არის უნივერსალური ყველა ადამიანისთვის. თუმცაღა კულტურის პროგრამა ბევრ განსხვავებულ ფორმას იღებს. ჩვენ კი არ ვიბადებით უკვე ჩამოყალიბებული კულტურული შემეცნებით, არამედ ვიბადებით საზოგადოებაში, რომელიც გვაჩვენებს კულტურას, რომელიც საერთოა ჩვენი საზოგადოებისათვის, ის ერთის მხრივ გვეხმარება გავმიჯნოთ, გავავლოთ ზღვარი სხვადასხვა ჯგუფებს შორის და მეორეს მხრივ ზეგავლენას ახდენს საზოგადოების წევრების ურთიერთმიმართებაზე.

კულტურა – ეს არის ადამიანთა ჯგუფების ან მთელი საზოგადოების მიერ აზროვნებისა და მოქმედების საერთო საშუალებებისა და მეთოდების შექმნა და შექმნა.

კულტურის ხედვითი პარამეტრები

კულტურის ხედვით პარამეტრებს მიეკუთვნებიან ის პარამეტრები, რომლებიც საზღვარგარეთ მოგზაურობისას ყველაზე ძლიერ ხვდება ადამიანებს თვალში. მაგალითად: ენა, დროითი ორიენტაცია, სივრცის გამოყენება და რელიგია.

კულტურის განსაკუთრებული ასპექტი, რომელსაც უპირველესად აღიქვამს მოგზაური, არის ენა. ცნობილია, რომ მსოფლიოში არსებობს დაახლოებით ათასი ენა. ზოგიერთ ქვეყანაში მაგალითად ალბანურია, რომ მალტურ ენაზე საუბრობს სულ რამოდენიმე ადამიანი, როცა მის გვერდით, მაგალითად ინგლისურად, ესპანურად და ჩინურად ლაპარაკობს მილიონობით ადამიანი. ზოგიერთ ქვეყნებში, მაგალითად, საფრანგეთში და მალაიზიაში არსებობს მხოლოდ ერთი ოფიციალური ენა.

სხვა ქვეყნებში, როგორებიცაა: კანადა, შვეიცარია და ინდოეთი არსებობს რამდენიმე ოფიციალური ენა.

კულტურაში ენის ცენტრალური ადგილი გამოსახულია ჰიპოთეზაში „უორფა“, რომლის მიხედვით ენა ითვლება ჩვენი აზროვნების მთავარ ფაქტორად. სიტყვების შემადგენლობა და ენის სტრუქტურა წარმოადგენს ქვეყნის ისტორიის სარკეს და დემონსტრირებს იმაზე, თუ საზოგადოების წევრები, როგორ ეპყრობიან გარე სამყაროს. ის ფაქტი, რომ ძალიან ბევრი ადამიანი ლაპარაკობს ერთი და იმავე ენაზე, მაგალითად ინგლისურად, არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი ეკუთვნიან ერთი და იმავე კულტურას. ზოგჯერ ერთი და იგივე სიტყვას სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა კულტურასა და ცალკეულ რეგიონებში.

ანთროპოლოგ ედვარდ ტ. ჰოლმა გამოავლინა განსხვავება, თუ როგორ იყენებენ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები ენას. დაბალკონტექსტუალური კულტურის მატარებელი ადამიანები არაორაზროვნად იყენებენ სიტყვის ზეპირ და წერილობით ფორმებს, ანუ ისინი აზრის გადმოცემის შემთხვევაში ყველა იმ სიტყვას იყენებენ, რომელიც საჭიროა ამ აზრის გადმოსაცემად. მათგან განსხვავებით მაღალკონტექსტუალური კულტურის მქონე ქვეყნებში იგივე აზრი შეიძლება გადმოცემული იყოს რამდენიმე სიტყვით.

დაბალკონტექსტუალურ კულტურებში აზრის გამოთქმა უმეტესწილად ხდება სიტყვების ზეპირი და წერილობითი ფორმის მეშვეობით.

მაღალკონტექსტუალური კულტურის ქვეყნებში სიტყვებით გადმოსცემენ შეტყობინების რაღაც ნაწილს და ამ რამდენიმე სიტყვით ხვდებიან მთავარ აზრს.

პოლიქრონულ კულტურაში ადამიანები მიდრეკილნი არიან გააკეთონ რამდენიმე საქმე ერთდროულად დროის ერთეულში.

დროითი ორიენტაცია

ე.ტ. შოლი კულტურის კლასიფიკაციისთვის იყენებდა დროით ორიენტაციას. ადამიანები, რომლებიც მიეკუთვნებიან პოლიქრონულ კულტურას დროს აღიქვამენ, როგორც „ბეჭედს“. ეს ნიშნავს იმას, რომ დროს ახასიათებს ციკლური მოვლენები და იგი მოძრაობს წრეზე. გვთავაზობენ განმეორებას, ამ ხედვის თანახმად დრო არ ახდენს ზენოლას და არ აიძულებს დაუყოვნებლივ ჩაიდინო ესა თუ ის საქციელი, თუ დანაშაული. ბოლოსდაბოლოს ყოველ ინდივიდს ეძლევა კიდევ ერთ შანსი, რომ კვლავ გაიაროს იგივე გზა. თუ შესაძლებლობა გავუშვით ხელიდან დღეს, ეს არ არის დიდი უბედურება, იგივე შეიძლება გამოვიყენოთ ხვალ. პოლიქრონული კულტურის მატარებლები ცდილობენ, რომ დაეყრდნონ ახლანდელ მომენტს.

ადამიანები, რომლებიც მიეკუთვნებიან მონოქრონულ კულტურას, დროს განიხილავენ, როგორც სწორხაზოვანს და ამ მსოფლმხედველობით ისინი თვლიან, რომ წარსული დავინწყებულია, ახლანდელი სწრაფად გარბის და ჩვენს წინ არის მომავალი. მონოქრონულ კულტურაში დროის ზუსტი გათვლა ზენოლას ახდენს მოქმედების სტიმულირებაზე. ადამიანები, რომლებიც მოქმედებენ განრიგითა და წინასწარ გათვლილი ჩანაწერებით ყურადღებას ამახვილებენ დროის ეკონომიაზე და მის ფუჭ ხარჯვაზე. გრძელვადიანი მიზანი იძენს ჩვენი მომავალის დაგეგმვისა და განკარგვის საშუალებას.

მონოქრონულ კულტურებში ადამიანები ცდილობენ ერთი საქმე გააკეთონ დროის ერთეულში.

სივრცის გამოყენება. პროკსემიკა, მეცნიერება იმაზე, თუ როგორ იყენებს ხალხი სივრცეს, ააშკარავებს მნიშვნელოვან კულტურულ განსხვავებებს. ჩვენი პირადი სივრცე შეიძლება წარმოვიდგინოთ ბუშტის სახით, რომელიც გვარტყია გარშემო, მისი ზომები ვარიირებენ სხვადასხვა კულტურებში. როცა გარემომცველები შემოდიან ჩვენ სივრცეში ან ზედმეტად უახლოვდებიან მას, ჩვენ განვიცდით დისკომფორტს. მეორეს

მხრივ, როდესაც ადამიანები ძალიან შორს არიან ჩვენგან, ეს ართულებს კომუნიკაციას, არაბები და სამხრეთ ამერიკის მაცხოვრებლები თავს უფრო კომფორტულად გრძნობენ ახლო მანძილზე საუბრისას ერთმანეთში, ვიდრე ჩრდილოეთ ამერიკის მკვიდრნი; აზიის მაცხოვრებლები შეიძლება ითქვას ამჯობინებენ უფრო დიდ დაშორებებს. როცა არაბეთის მაცხოვრებელი ახლოს აღმოჩნდება ჩამოსულ კანადელ ადმინისტრატორთან, სტუმარი უკან იწყებს სვლას რათა გაზარდოს დაშორება მათ შორის. მაგრამ იგივე კანადელი, როცა საქმიანი საკითხის გადასაჭრელად ეწვევა კუალა-ლუმპურს, შეიძლება ძალიან მიუახლოვდეს მალაიზიის მკვადრს, და ამით აიძულონ ის დაიხიოს უკან. კროს-კულტურული უთანხმოებები, რომელიც გამოწვეულია პირად სივრცესთან განსხვავებული ურთიერთობით, საკმაოდ ხშირად გვხვდება.

ზოგიერთ კულტურებში განსაკუთრებით კი პოლიქრონულში, პირადი სივრცე ისეთი სახით არის ორგანიზებული, რომ შესაძლებელი იყოს რამოდენიმე საკმით იყო დაკავებული ერთდროულად. ესპანური და იტალიური ქალაქები განლაგებულია ცენტრალური მოედნის გარშემო, მაშინ როცა ამერიკულ ქალაქებში ჩვეულებრივ ტრადიციული „მთავარი ქუჩა“ გაჭიმულია სწორ ხაზზე. ეს კულტურული თავისებურებები აისახება სამუშაო სივრცის დაგეგმვის პროცესზე.

ინფორმაციული სისტემები

გახდე გლობალური, დარჩე მაღალტექნოლოგიური

მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებს. რომელთაც სურთ გახდნენ "გლობალურნი", აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ საჭირო დახმარება. მართლაც, საჭირო ინფორმაციის მისაღებად, იმისათვის, რომ გახდე ექსპორტიორი და მსოფლიო ბაზრის მონაწილე, საკმარისია დააჭირო ღილაკს – შეხვიდე ინტერნეტში. მათ, ვისაც სურს დაიწყოს ეს საქმე, შეუძლია გამოიყენოს გლობალური ძიების სასარგებლო პროგრამა www.globalconnector.org. იმისათვის, რომ მყისიერად მოძებნო

ინფორმაცია ტურისტულ სააგენტოებზე და მათ განლაგებაზე, შეგვიძლია მივმართოთ საიტს – www.goglobal.com. საერთაშორისო ბიზნესის კატალოგი განთავსებულია საიტზე – www.fita.org, ხოლო ინფორმაცია თავისუფალი ვაჭრობის ზონებზე, იქ სადაც ექსპორტი საბაჟო გადასახადებით არ იბეგრება – www.inex.com/naftz.html. საერთაშორისო ბიზნესის სამყარო – ეს არის განსხვავებული ადამიანებისა და კულტურების სამყარო. მხოლოდ საუკეთესოებმა იციან, თუ როგორ იმოქმედონ პატივისცემით და დელიკატურად სხვადასხვა კულტურების პირობებში. ესტუმრეთ ვებ-გვერდს – www.bena.com/ewinters/xculture.html, სადაც მოცემულია ესეები კროსკულტურული ბიზნესის საკითხებთან დაკავშირებით. ხოლო თუ თქვენ გსურთ ექსპორტზე მოკლე კურსის გავლა, დაათვალიერეთ *Deloitte Touche Tohmatsu*-ს წინადადებები ვებ-გვერდზე www.dtonline.com/expand/excover.htm. საერთაშორისო ბიზნესის მცდელობისას ეს მხოლოდ უამრავი შესაძლებლობიდან დახმარებს განევის მაგალითია. მაგრამ თქვენ უნდა შეისწავლოთ Web-ით სარგებლობა, რათა სრულად გამოიყენოთ მისი უპირატესობები. დღევანდელ დღეს ინფორმაციული ტექნოლოგიები უზრუნველყოფენ პოტენციურ უპირატესობას კონკურენციაში გლობალური ვაჭრობის გაფართოების შედეგად. თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ისინი.

ფასეულობები და ეროვნული კულტურები

კულტურები განსხვავდებიან ძირითადი ფასეულობების სიღრმით. იმან, რომ ადამიანები ფიქრობენ წარმატებებზე, მატერიალურ მიღწევებზე, რისკზე და ცვლილებებზე შეიძლება გავლენა იქონიოს მათ დამოკიდებულებაზე სამუშაოს და ორგანიზაციის მიმართ. სქემა, რომელიც შეიმუშავა გ.ხოფსტედმა ითვალისწინებს მიდგომას, რომელიც გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ გავლენას ახდენს ფასეულობები ადამიანთა სამსახურებრივ ქმედებაზე სხვადასხვა ეროვნულ კულტურებში. ეს სქემა შეიცავს ეროვნული კულტურის ხუთ პარამეტრს, რომლებიც შეგვიძლია შემდეგნაირად აღვწეროთ:

- **ძალაუფლების დისტანცია** – კულტურის მზადყოფნა, მიიღოს განსხვავებები სტატუსში და ძალაუფლებაში მათ მატარებლებს შორის. ცნობილია, რომ ინდონეზია გამოირჩევა დიდი ძალაუფლების დისტანციით, შვეიცარიას კი აქვს კულტურა შედარებით ნაკლები ძალაუფლების დისტანციით.
- **გაურკვევლობის თავიდან აცილება** – ეს არის კულტურის მიდრეკილება დისკომფორტთან, რომელიც უკავშირდება რისკსა და ორაზროვნებას. ის ასახავს, თუ რამდენად ამჯობინებენ ადამიანები სტრუქტურირებულ სიტუაციებს ორგანიზაციაში. საფრანგეთის კულტურა ცდილობს გაურკვევლობის თავიდან აცილებას, ჰონკონგს კი ახასიათებს ისეთი კულტურა, სადაც არ გაურბიან გაურკვევლობას.
- **ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი** – ეს არის კულტურების ტენდენცია აქცენტი გააკეთონ ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ ინტერესებზე. ის ასახავს, თუ რამდენად ამჯობინებენ ადამიანები იშრომონ ინდივიდუალურად ან ჯგუფთან ერთად. ამერიკის შეერთებულ შტატებს ახასიათებს ინდივიდუალიზმზე დამყარებული კულტურა, მექსიკას კი უფრო კოლექტიური.
- **მასკულიზმი – ფემინიზმი** – ეს არის კულტურის ტენდენცია აფასებდე კაცურ ან ქალურ თვისებების სტერეოტიპებს. ის აისახება იმაზე, თუ რამდენად ახდენს ორგანიზაცია ზენოლას კონკურენციაზე ან მგრძნობიარობაზე პიროვნებათშორის ურთიერთობებში. იაპონიის კულტურა ითვლება ძალიან მამაკაცურად, ტაილანდიის კულტურას კი აქვს ქალური ხასიათი.
- **გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი ორიენტაცია** – ეს არის კულტურის ტენდენცია გააკეთოს აქცენტი ფასეულობებზე, რომელიც დაკავშირებულია მომავალთან. ის ასახავს, თუ როგორ და რამდენად ითვისავენ ადამიანები და ორგანიზაციები მოკლევადიანი და გრძელვადიანი საქმიანობის პერსპექტივებს. სამხრეთ კორეა გამოირჩევა

გრძელვადიანი ორიენტაციით, ხოლო ამერიკის შეერთებულ შტატები უფრო მოკლევადიანი ორიენტაციით.

გ. ხოფსტედის ეროვნული კულტურების პარამეტრები

ძალაუფლების დისტანცია – კულტურის მზადყოფნა ალია-როს სტატუსისა და ძალაუფლების მატარებლების განსხვავებები.

გაურკვევლობის თავიდან აცილება – კულტურის ტენდენცია განიცადოს დისკომფორტი გაურკვევლობისა და ყოველდღიური ცხოვრების რისკის პირობებში.

ინდივიდუალიზმი – კოლექტივიზმი – კულტურის მატარებლების ტენდენცია გააკეთონ აქცენტი ინდივიდუალურ პირად ინტერესებზე, ან ჯგუფურ ურთიერთობებზე.

მასკულიზმი – ფემინიზმი – რამდენად აფასებს საზოგადოება შეუპოვრებას ან ურთიერთობებს.

გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი ორიენტაცია – რამდენად აკეთებს კულტურა აქცენტს გრძელვადიან ან მოკლევადიან აზროვნებაზე.

კოლექტივიზმი

ინდივიდუალიზმი

	კოლუმბია, პერუ, ტაილანდი, სინგაპური, საბერძნეთი, მექსიკა, თურქეთი, იაპონია, ინდონეზია
ისრაელი, ფინეთი, გერმანია, ირლანდია, ახალი ზელანდია, კანადა, დიდი ბრიტანეთი, აშშ	ესპანეთი, საფრანგეთი, იტალია, ბელგია, სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა
ძალაუფლების მცირე დისტანცია	ძალაუფლების დიდი დისტანცია

ნახ. 3.1 ქვეყნების დაყოფა ხოფსტედის მიხედვით

კულტურული განსხვავებების აღქმა

იმისათვის, რომ წარმატებულად ვიმუშაოთ ადამიანებთან, რომლებიც განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლები არიან, ჩვენ უპირველესყოვლისა უნდა გვესმოდეს საკუთარი კულტურა. ჩვენ საერთოდ არ ვაცნობიერებთ საკუთარ კულტურას მანამ, სანამ არ გვაქვს კონტაქტი სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან. საკუთარი კულტურის ცოდნა დაგვეხმარება ორი საშიშროების თავიდან აცილებაში, რომლებიც ხშირად გვხვდება საერთაშორისო საქმიანობის დროს: ერთ-ერთი მათგანი არის „პაროქსიალიზმი“ – ვარაუდი იმიტომ შესახებ, რომ არსებობს მხოლოდ სხადასხვა საგნების კეთილესი ის მეთოდები, რომელიც მიღებულია ჩვენს კულტურაში.

მეორე საშიშროება არის ეთნოცენტრიზმი – დარწმუნება იმაში, რომ მეთოდები, რომელიც მიღებულია ჩვენს კულტურაში არის ყველაზე საუკეთესო. თუ ამერიკელი მოგზაური, რომელიც ბიზნესის სფეროში მოღვაწეობს, ითხოვს, რომ ყველა ადამიანმა, რომელიც მასთან კონტაქტობს ილ პარაკოს ინგლისურად – ეს რა თქმა უნდა იქნება პაროქსიალიზმის გამოვლენა. მაგრამ, თუკი ის თვლის, რომ ვინც კოვზით მიირთმევს და არა დანა-ჩანგლით, – ეს ცუდი მანერაა, მაშინ ის ავლენს ეთნოცენტრიზმს.

სქემა, რომელიც შექმნილია ფ. ტრომპერნარსის მიერ ითვალისწინებს მეთოდს, რომელიც ყურადღებას აქცევს კულტურულ განსხვავებებს და მათ ურთიერთქმედებს. იმ მონაცემების საფუძველზე, რომლებიც მან მიიღო 47 კულტურის წარმომადგენლებზე დაკვირვებიდან, მან ივარაუდა, რომ კულტურები განსხვავდებიან იმისდამიხედვით, თუ როგორ წყვეტენ მისი მატარებლები სამ ძირითად პრობლემას: 1) ადამიანებთან ურთიერთობა; 2) დროსთან დამოკიდებულება; 3) დამოკიდებულება გარემოსთან.

ფ. ტრომპერნარსმა გამოყო 5 ძირითადი კულტურული დებულება იმისა, თუ როგორ ურთიერთობენ ადამიანები გარემოსთან:

- უნივერსალიზმი ან პარტიკულარიზმი – აქცენტი წესებსა და მუდმივობაზე ან ურთიერთობებზე და მოქნილობაზე.

- ინდივიდუალიზმი ან კოლექტივიზმი – აქცენტი ინდივიდუალურ თავისუფლებაზე და პასუხისმგებლობაზე ან ჯგუფურ ინტერესებსა და შეთანხმებებზე.
- ნეიტრალურობა ან ეფექტიანობა – აქცენტი ობიექტურობაზე და მიუკერძოებლობაზე ან ემოციებზე და გრძნობების გამოხატვაზე.
- სპეციფიურობა ან დიფუზია – აქცენტი ფოკუსირებულ და ვიწრო ჩართულობაზე ან ადამიანის მთლიან ჩართულობაზე.
- მილწეები – აქცენტი თავისი შრომითი მოღვაწეობით მიღებულ სტატუსზე.

კანადა, აშშ, ირლანდია	უნივერსალიზმი ან პარტიკულარიზმი	ინდონეზია, ჩინეთი ვენესუელა
აშშ, უნგრეთი, რუსეთი	ინდივიდუალიზმი ან კოლექტივიზმი	ტაილანდი, იაპონია მექსიკა
ინდონეზია, გერმანია, იაპონია	ნეიტრალურობა ან აფექტურობა	იტალია, საფრანგეთი, აშშ
ესპანეთი, პოლონეთი, აშშ	სპეციფიკურობა ან დიფუზურობა	ინდოეთი, დიდი ბრიტანეთი, ეგვიპტე
ავსტრალია, კანადა, ნორვეგია	მილწევა ან მითითება	ფილიპინები ჯაპაკისტანი, ბრაზილია
დიდი ბრიტანეთი, ბელგია, აშშ	თანამიმდევრობა ან სინქტონულობა	მალაიზია, ვენესუელა საფრანგეთი

ნახ. 3.2 კულტურული განსხვავებების აღსაქმელად ქვეყნების დაყოფის მაგალითი ტრომპენაარსის სქემის მაგალითზე

რაც შეეხება პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებულია დროის ურთიერთკავშირთან, ტრომპერნაარსი განასხვავებს კულტურებს თანამიმდევრული ან სინქრონული ორიენტაციით.

თანამიმდევრული კულტურის დროს დრო განიხილება, როგორც მოვლენების მოხდენის სერია.

სინქრონულის დროს კი – იგი შედგება წარსულის, აწმყოსა და მომავლისგან.

როცა ვსაუბრობთ გარემოსთან ურთიერთობის პრობლე-
მებზე, ტრომპენაარსი ამტკიცებს, რომ განსხვავებული კულ-
ტურები ბუნებასთან მიმართებაში საკუთარ თავს მოიაზრებენ
ერთ შემთხვევაში დამოუკიდებელად და მეორე შემთხვევაში
დამოკიდებულად. პირველი ტიპის კულტურის წარმომადგენე-
ლი თავის თავს გამოყოფენ ბუნებისგან და დარწმუნებულნი
არიან, რომ მათ შეუძლიათ გააკონტროლონ ის. მეორე ტიპი
თავის თავს განიხილავს, როგორც ბუნების ნაწილს და მას
ჯერა, რომ იგი ვალდებულია ბუნებას დაემორჩილოს.

მრავალეროვნული კორპორაცია

ნამდვილი მრავალეროვნული კორპორაცია წარმოადგენს
ფირმას, რომელიც ახორციელებს ფართო საერთაშორისო ოპე-
რაციებს საზღვარგარეთის ერთზე მეტ ქვეყანაში. მრავალე-
როვნული კორპორაცია – ეს მხოლოდ კომპანია არაა, რომე-
ლიც ახორციელებს ბიზნესს საზღვარგარეთ, ის წარმოადგენს
გლობალურ კონცერნებს, როგორიც არის Ford, Royal-Dutch
Shell, Sony და სხვა.

მრავალეროვნული კორპორაციების მისია და სტრატეგია
განსხვავებულია. მრავალეროვნული კორპორაციები სახელმწი-
ფო სექტორში – ეს არის კორპორაცია, რომელიც არაკომერცი-
ული საქმიანობით არის დაკავებული და მოიცავს მთელ მსოფ-
ლიოს. ასეთი ორგანიზაციების მაგალითებია საერთაშორისო
წითელი ჯვარი, გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო)
და ველური ბუნების მსოფლიო ფონდი.

ნამდვილ გლობალურ ორგანიზაციას საქმე აქვს მთელ
მსოფლიოსთან და არ არის დაკავშირებული რომელიმე ეროვ-
ნულ „სახლთან“. ფუტუროლოგი ე. ტოფლერი მოიხსენიებს ამ
ორგანიზაციებს ტრანსნაციონალურ ორგანიზაციებად, „რომ-
ლებსაც შეუძლიათ გამოკვლევა ჩაატარონ ერთ ქვეყანაში, დე-
ტალები აწარმოონ მეორეში, შეკრება ამ დეტალებისა მოახდი-
ნონ მესამეში, წარმოებული საქონელი გაყიდონ მეოთხეში და
ასე შემდეგ“. წმინდა ტრანსნაციონალური კომპანიები დღეს-
დღეისობით შეიძლება არც კი არსებობდნენ, მაგრამ ისეთი
ფირმები, როგორებიცაა: Nestle, Gillette და Ford მიზანმიმართუ-

ლად ცდილობენ ამ მიმართულებით წინსვლას. მათი მცდელობა მნიშვნელოვნად ადვილდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების არსებობით, რომლებიც საშუალებას იძლევა ორგანიზაციამ იფუნქციონიროს ვირტუალური კავშირების მეშვეობით ფილიალებთან და მომწოდებლებთან, რომლებიც განთავსებულია მთელს მსოფლიოში.

მრავალეროვნული კორპორაციები ფლობენ ძალიან დიდ ეკონომიკურ გავლენას და ძალაუფლებას. კერძოდ, ე. ტოფფერი გვაფრთხილებს, რომ „ზომა, მნიშვნელობა და პოლიტიკური ძალაუფლება ახალი მოთამაშის გლობალურ თამაშში მიზანმიმართულად იზრდება“. მათ ქმედებას შეუძლია მოუტანოს მფლობელ ქვეყანას როგორც სარგებელი, ასევე ზარალი. ერთ-ერთ მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ მექსიკა, სადაც ფაბრიკებში, რომლებიც არიან უცხოელების მფლობელობაში, იმპორტული დეტალებისაგან ქმნიან საბოლოო პროდუქტს და გზავნიან ზღვით აშშ-ში. უცხოურ მფლობელებისათვის უდიდეს უპირატესობას წარმოადგენს იაფი მუშახელი. მექსიკა იღებს სარგებელს ინდივიდუალური განვითარებით: ქვეყანაში მცირდება უმუშევრობა, იზრდება უცხოური ვალუტის შემოდინება.

მრავალეროვნული კორპორაცია – ეს არის ფირმა, რომელიც ახორციელებს მსხვილ საერთაშორისო ოპერაციებს საზღვარგარეთ ერთზე მეტ ქვეყანაში.

ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა

შეტყობინებამ, იმის შესახებ, რომ გვატემალის მუშები, რომლებიც მუშაობენ არაადამიანურ პირობებში, შოულობენ 2 ცენტს ერთ ფუნტ ყავის მარცვალზე, ხოლო Starbucks-ი კი ყიდის ამ ყავას 8 ფუნტად, გამოიწვია დიდი პოლემიკა. კომპანიის ხელმძღვანელმა რეაგირება მოახდინა ამაზე, რითაც შემოიღო ახალი სტანდარტები სოციალური პასუხისმგებლობის ბიზნესში. მისმა ფირმამ გამოუშვა ბრძანება, რის თანახმადაც უცხოელმა მიმწოდებლებმა უნდა გადაიხადონ ხელფასი, „რომელსაც შეუძლია დააკმაყოფილოს მუშებისა და მათი ოჯახე-

ბის ძირითადი მოთხოვნები", გარანტია მისცეს, რომ სამუშაო „არ შეუშლის მათ შვილებს მიიღონ კანონით დაწესებული განათლება“ და უზრუნველყოს მუშები „უსაფრთხო საცხოვრებელით, სუფთა წყლით, სამედიცინო მომსახურების მიღებით“. ადამიანის უფლებების დაცვის მსოფლიო აქტივისტებმა ამ ფირმის პოლიტიკა აღიარეს სოფლის მეურნეობის პროდუქციის იმპორტიორებისათვის მისაბამ მაგალითად.

მრავალკულტურული სამუშაო ძალა

როგორ წარემართოთ საქმიანობა მრავალკულტურულ სამუშაო ძალასთან. ამ კითხვაზე არ არსებობს მარტივი პასუხი. ხელმძღვანელობის სტილი, მოტივაცია, გადანყევტილების მიღება, ორგანიზაციის დაგეგმვა და კონტროლი ვარიირებენ სხვადასხვა ქვეყნებში. სამშენებლო პროექტის ხელმძღვანელობა საუდის არაბეთში, სადაც გვერდიგვერდ მუშაობენ მუშები აზიიდან და ახლო აღმოსავლეთიდან, სვამს ამოცანებს, რომელიც ძირეულად განსხვავდება იმ ამოცანებისგან, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ თავიანთ ქვეყნებში. ერთობლივი კოორდაციის შექმნა და წარმატებული ფუნქციონირება ყაზახეთში, ნიგერიაში ან ვიეტნამში, ითხოვს დიდ გამოცდილებასა და მოთმინებას. ამ და სხვა ქვეყნებში პოლიტიკური რისკი და ბიუროკრატიული აპარატი კიდევ უფრო აძნელებენ ისედაც საკმაოდ რთულ სამუშაო პროცესს სხვა კულტურულ გარემოში. მენეჯმენტში და სხვადასხვა კულტურაში არსებული სიძნელეები არ აფერხებენ საერთაშორისო საქმიანობას. ამ სფეროში ახალი ტერმინიც კი შეიქმნა - ადგილობრივი მრავალკულტურიზმი, რომელშიც აღწერილია კულტურული განსხვავებები ერთი კონკრეტული ქვეყნის მოსახლეობის ჩარჩოებში: ეს განსხვავება თავის ასახვას ჰპოვებს სამუშაო ძალის ადგილობრივ ორგანიზაციაში.

საზღვარგარეთ დასაქმება

ადამიანებს, რომლებიც დიდი ხნის მანძილზე მუშაობენ და ცხოვრობენ საზღვარგარეთ ეწოდებათ ექსპატრიანტები. ექსპატრიანტების სამუშაოს ღირებულება დამჭირავებლისათ-

ვის შეიძლება ძალიან მაღალი იყოს. მაგალითად ადმინისტრატორი, რომელიც წელიწადში შოულობს 100 ათას დოლარს აშშ-ში, ერთი წლის მუშაობით ინგლისში ინგლისის კომპანიას დაუჯდება 300 ათასი დოლარი; დამატებითი დანახარჯები დაკავშირებულია კომპენსაციასთან, სოციალურ დახმარებასთან, ფულის გადარიცხვასთან და სხვა დანახარჯებთან, რომლებიც დაკავშირებულია ამ გადასვლასთან. გამოთვლილია, რომ ექსპატრიანტების სამუშაო დამქირავებელს საშუალოდ ძალიან ძვირი უჯდება. იმისათვის, რომ შევამციროთ დანახარჯები მინიმუმამდე, დამქირავებლები მაქსიმალურად ზრდიან ექსპატრიანტთა მოღვაწეობის პოტენციალს სხვადასხვა ქმედებებით. გამოარჩევენ მომუშავეებს, რომლებიც ფლობენ საჭირო ცნობიერებას და ჩვევას, ახდენენ მათ სწავლებას, აცნობენ უცხო ქვეყნების კულტურას, უცხადებენ მათ აქტიურ მხარდაჭერას საზღვარგარეთ მუშაობის დროს, დამატებით ყურადღებას აქცევენ ექსპატრიანტის ოჯახს და თვალს ადევნებენ მის ქმედებებს, როცა ის ოჯახთან ბრუნდება სამშობლოში.

ექსპატრიანტები ჩვეულებისამებრ აღმოჩნდებიან პრობლემების წინაშე რეპატრიაციის მომენტში, როცა ისინი იწყებენ მუშაობას და ხვდებიან სხვა კულტურას.

პირველ შოკს, ადამიანი განიცდის, როცა იგებს, რომ მიიღო თანამდებობა ქვეყნის გარეთ. იდეალურ შემთხვევაში, მომუშავეს უფლებას აძლევენ, რჩევა ჰკითხოს ქმარს (ცოლს) და სხვა დანარჩენ ოჯახის წევრებს და ამის შემდეგ გადაწყვიტოს, მიიღოს თუ უარყოს მოცემული შემოთავაზება. იდეალურ შემთხვევაში, მომუშავე იღებს წასვლამდე საჭირო დახმარებას და რჩევებს, რომლებიც უქმნიან მას „რეალისტურ მოლოდინს“ იმასთან მიმართებაში, რასაც ის მოელის. ექსპატრიანტი მუშაობს და ცხოვრობს საზღვარგარეთ დიდი ხნის მანძილზე. ამ სტადიაზე რეკრუტინგმა, გამორჩევამ და ადამიანის ორიენტაციამ შეიძლება დიდი გავლენა მოახდინოს საბოლოო წარმატებაზე.

ექსპატრიანტი მუშაობს და ცხოვრობს საზღვარგარეთის ქვეყანაში დიდი ხნის განმავლობაში.

ექსპატრიანტი განიცდის ადაპტაციის 3 ფაზას ახალ ქვეყანაში:

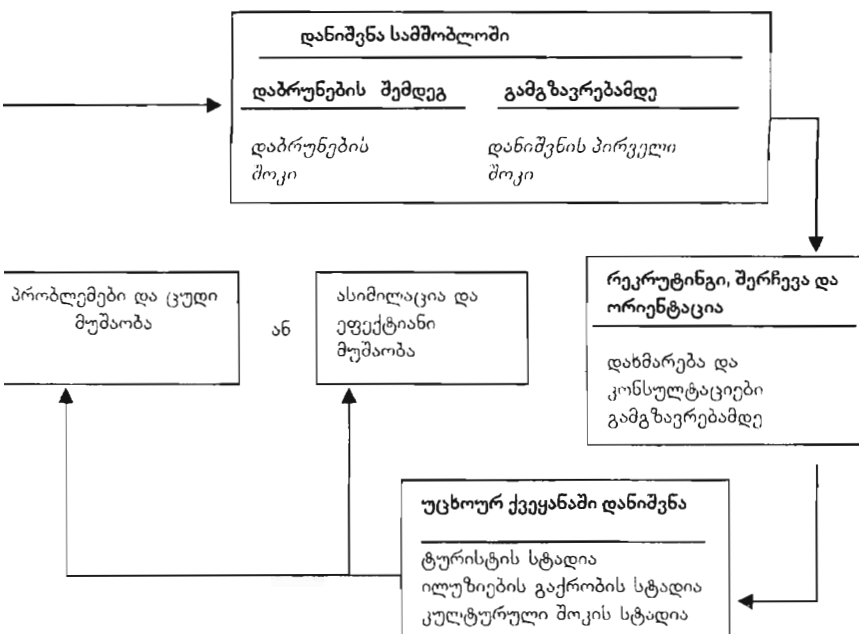
- ეს არის ტურისტის სტადია, როდესაც ის ტკბება აღმოჩენებით ახალ კულტურაში.
- ეს არის ილუზიების გაქრობა, როდესაც ექსპატრიანტის ხასიათი უარესდება იმ დონეზე, რა სირთულეებიც ხდება მისთვის თვალსაჩინო. ტიპიური პრობლემები – არის მიჩვევა ადგილობრივ ენასთან და სასურველი საქონლის და მომსახურების მიღება.
- ექსპატრიანტის ხასიათი ხშირად აღწევს ქვედა ზღვარს მესამე სტადიაზე, რომელიც არის კულტურული შოკი. აქ წარმოიქმნება დაბნეულობა, ორიენტაციის დაკარგვა და შემგუებლობა ადგილობრივ კულტურასა და უცხო ქვეყანაში ცხოვრებას შორის.

თუ შესაძლებელია კულტურულ შოკთან წარმატებულად გამკლავება ექსპატრიანტი უკეთ გრძნობს თავს, ფუნქციონირებს უფრო ეფექტიანად და შედარებით ნორმალური ცხოვრებით ცხოვრობს, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება დაზარალდეს სამუშაო, ზიანმა შეიძლება მიაღწიოს ისეთ დონეს, როდესაც უფრო მიზანშეწონილი იქნება ადამიანის სახლში დაბრუნება.

დანიშნული ვადის ბოლოს დაახლოებით 2-4 წლის შემდეგ სახლში დაბრუნების პროცესმა ასევე შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი. მშობლიურ ქვეყანაში ექსპატრიანტები და მისი ოჯახის წევრები შეცვლილნი ბრუნდებიან. ამასთან, ასევე სახეშეცვლილი ხვდებათ თვითონ ქვეყანაც. ექსპატრიანტს სჭირდება დრო, რომ ისევ მიეჩვიოს სამშობლოში ცხოვრებას.

საზღვარგარეთ ყოფნის დროს ექსპატრიანტი ძალიან ხშირად მოქმედებს დიდი დამოუკიდებლობის ხარისხით, რაც ხანდახან შეუძლებელია სამშობლოში. იშვიათად ფიქრდებიან იმაზე, რომ დაბრუნებულ ექსპატრიანტს მისცენ სამუშაო, რომელიც შეესაბამება მის შეძენილ ჩვევებსა და შესაძლებლობებს. დაბრუნების შოკთან დაკავშირებული პრობლემები შეიძლება დაყვანილ იქნეს მინიმუმამდე დეტალური დაგეგმვის საშუალებით. ერთი მხრივ, ის მოიცავს ექსპატრიანტის ადეკვა-

ტურ კონტაქტებს ოფისებთან სამშობლოში და მეორე მხრივ დახმარების გაწევას სახლში დაბრუნების დროს. დამქირავებ-
ლებმა უნდა მოახდინონ ექსპატრიანტის შექენილი ჩვევებისა
და შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და შესთავაზონ მას შე-
საბამისი სამუშაო. ექსპატრიანტების კარიერის დაგეგმვის სის-
ტემამ უნდა მიიღოს გლობალური მასშტაბები.



სურ. 3.3. ექსპატრიანტის საერთაშორისო კარიერის სტადიები: ადაპტაციის პოტენციური პრობლემები სახლში და საზღვარგარეთ

ეთიკური ქცევა სხვადასხვა კულტურაში.

კულტურული განსხვავებებისა და სამმართველო და სა-
კანონმდებლო სისტემაში არსებული ცვლილებების შედეგად
საერთაშორისო არენაზე წარმოჩინდება განსაკუთრებული
ეთიკური პრობლემები.

საერთაშორისო საქმიან პრაქტიკაში ძალიან მნიშვნე-
ლოვანია შემდეგი საკითხები: კორუფცია და მექრთამეობა,

ცუდი სამუშაო პირობები, ბავშვების შრომის გამოყენება და სხვა მრავალი არაკანონიერი საქმიანობა.

აშშ-ში კანონი უცხოური კორუფციის პრაქტიკაზე 1977 წლიდან უკრძალავს ფირმებს მონაწილეობა მიიღონ კორუფციულ გარიგებებში საზღვარგარეთის ქვეყნებთან: მაგალითად, ქრთამი მისცენ სამთავრობო ჩინოვნიკებს იმისათვის, რომ მიიღონ საქმიანი კონტრაქტი. აშშ-ს მთავრობა მხარს უჭერს იმას, რომ ახალი ქვეყნები შეუერთდნენ მოძრაობას მექრთამეობის წინააღმდეგ. ის გამოდის წინადადებით, მსოფლიო ბანკს დაავალოს კორუფციის ფაქტების გამოვლენა.

სიტყვა **sweatshop** დღესდღეისობით სულ უფრო ხშირად გვხვდება ახალ ამბებში და მიეკუთვნება ორგანიზაციას, რომლებიც თავიანთ მომსახურე პერსონალს ამუშავენ მთელს დღე და გაუსაძლის პირობებში, აქვთ ხანგრძლივი სამუშაო დღე და იყენებენ ბავშვების შრომას. ამ კომპანიების წინააღმდეგ დღესდღეისობით არსებობს სამართალდამცავების უამრავი ჯგუფები, რომელთა ყურადღების ობიექტები ხშირად ხდებიან ისეთი ცნობილი ფირმები და მათ შორის ისეთი ცნობილი მრავალეროვნული კორპორაციები, როგორებიცაა: **Nike, Mattel, Disney** და სხვა. მეთვალყურეების ჯგუფმა გააკრიტიკა **Disney** იმის გამო, რომ ზოგიერთი მისი მწარმოებელი ჩინეთში აიძულებდა მომუშავეებს მთლიანი კვირის განმავლობაში მუშაობას, ამასთან რიგ შემთხვევაში დღეში – 16 საათის განმავლობაში დატვირთვით და არ უხდოდა ზეგანაკვეთურ ანაზღაურებას. კორპორაცია **Mattel** დაადანაშაულეს იმაში, რომ იგი იყენებდა მუშახელს თოჯინების წარმოების პროცესში, რაც გამოიხატებოდა ძალიან დიდი სამუშაო დღის ხანგრძლივობით და შეცდომებისათვის მომუშავეთა სერიოზული დაჯარიმებით.

იმის მიხედვით, რომ ბიზნესი იძენს უფრო და უფრო გლობალურ ხასიათს, ხოლო პროდუქტის წარმოების ჯაჭვი იზრდება, კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის შეფასება მნიშვნელოვნად რთულდება სამუშაო ძალის სამართლიან დაცვასთან მიმართებაში, განსაკუთრებით კი იმ შემთხვევებში, როდესაც პასუხისმგებლობა იყოფა მწარმოებლებს, დაქირაებულებს, გაყიდვის აგენტებს და საქმიანი შეთანხმების სხვა

მხარეებს შორის, რომლებიც კვეთენ ენობრივ ბარიერებს და საზღვრებს განვითარებად და ინდუსტრიულ ქვეყნებს შორის. მუდმივი კამათის საგანს საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში და მენეჯმენტში წარმოადგენს კულტურის გავლენა ეთიკურ ქმედებებზე.

კულტურული რელატივიზმი გამომდინარეობს წინაპირობიდან, რომ ქცევის ეთიკურობა განისაზღვრება მისი კულტურული კონტექსტით.

საქმიანი ეთიკის სპეციალისტი ტ. დონალდსონი კულტურულ რელატივიზმს განსაზღვრავს, როგორც პოზიციას, რომელშიც არ არსებობს უნივერსალური მეთოდი თუ როგორ უნდა მოიქცე და ეთიკურ ქმედებებს განსაზღვრავს კულტურული კონტექსტით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საერთაშორისო საქმიანობაში შემდეგი პრინციპებით უნდა იმოქმედო: „როცა რომში ხარ უნდა მოიქცე, როგორც რომაელი.“ თუ ადამიანი მხარს უჭერს კულტურული რელატივიზმის პოზიციას, მაშინ ეს სისტემა იქნება სრულიად მისაღები, სანამ ის შეესაბამება ადგილობრივ კულტურის პრაქტიკას. საწინააღმდეგო პოლუსზე მდებარეობს ეთიკური აფსოლუტიზმი. დაშვება, რომ უნივერსალურ სტილში, რომლის მიხედვითაც, კულტურული და ნაციონალური თავისებურებების მიუხედავად არსებობს მხოლოდ ერთადერთი ზნეობრივი ნორმა, რომელიც გამომდინარეობს ყველა სიტუაციიდან. თუ ასეთი პრაქტიკა, როგორიცაა მაგალითად ბავშვების შრომა, არ არის მისაღები მშობლიურ ქვეყანაში, მაშინ არც სხვა ქვეყანაში არ შეიძლება მასთან შეგუება. აფსოლუტური მიდგომის კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ ის წარმოადგენს ეთიკური იმპერიალიზმის ფორმას, იმის გამო, რომ ის ცდილობს არასამართლიანად და უაზროდ მოახვიოს ადგილობრივი კულტურის ეთიკური ნორმები, არ აფასებს სხვა ქვეყნის მოთხოვნილებებს და უნიკალურ სიტუაციებს.

დონალდსონი თვლის, რომ კამათში არ არსებობს მარტივი პასუხი და საფრთხისგან იცავს როგორც კულტურულ რელატივიზმს, ისე ეთიკურ აფსოლუტიზმს. ის თვლის, რომ მრავალნაციონალური ბიზნესი ხელმძღვანელობს ქმედებების ძირითადი ფასეულობებით. ნებისმიერ სიტუაციაში დაფასება და დაცვა ადამიანების ფუნდამენტალური უფლებებია, მაგრამ ის გამოთქვამს იდეას იმის შესახებ, რომ ქმედებების ადაპტაციური და მოდიფიკაციური განსაზღვრული სივრცე არსებობს ზღურბლს მიღმა, რომელიც უფლებას გვაძლევს პატივი ვცეთ ტრადიციებს.

ეთიკური აბსოლუტიზმი გამომდინარეობს იმ ვარაუდიდან, რომ არსებობს ერთადერთი ზნეობრივი ნორმა, რომელიც მისადაგება ყველა კულტურას.

კულტურული რელატივიზმი	ეთიკური აბსოლუტიზმი
არ არსებობს უმაღლესი ეთიკა.	განსაზღვრული აბსოლიტური ჭეშმარიტებები მისაღებაა ყველგან.
კონკრეტული ადგილის ფასეულობები და პრაქტიკა განსაზღვრავენ რა არის მისაღები და რა არა.	უნივერსალური ფასეულობები და არა კულტურა განსაზღვრავენ რა არის მართებული და რა არა.
როცა რომში ხარ მოიქეცი ისე როგორც რომელიც.	არ გააკეთო ისეთი რამ, რასაც სახლში არ გააკეთებდი

სურ. 3.4 კულტურული რელატივიზმის და ეთიკური აბსოლუტიზმის უკიდურესობები საერთაშორისო ბიზნესის ეთიკაში

გლობალური შეხედულება ორგანიზაციულ სწავლებაზე

სხვადასხვა კულტურის მატარებელი და მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში მცხოვრებმა ადამიანებმა შესაძლოა ძალიან ბევრი გაიგონ ერთმანეთზე, მათ ორგანიზაციულ სწავლებაზე და მენეჯმენტზე.

გლობალური ორგანიზაციული სწავლება — ეს არის შესაძლებლობა, შეაგროვო მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მონაცემები, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის გრძელვადიანი ადაპტაციისთვის.

უნივერსალურია თუ არა მენეჯმენტის თეორიები?

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კითხვა გლობალიზაციის ეპოქაში არის შემდეგი: „უნივერსალურია თუ არა მენეჯმენტი?“ თუ მივყვებით გ. ჰოფსტედის შეხედულებებს, მაშინ ჩვენ უნდა გავცეთ უარყოფითი პასუხი, ყოველ შემთხვევაში ეს არ შეიძლება გაკეთდეს ყოველგვარი დეტალური კულტურული ზეგავლენის განხილვის გარეშე. კულტურა გავლენას ახდენს, როგორც თეორიის დამუშავებაზე, ასევე მის გამოყენებაზე. მაგალითად: გ. ჰოფსტედი ეყრდნობა მოტივაციის პრობლემებს. ის აღნიშნავს, რომ ამერიკელები ისტორიულად განიხილავენ მოტივაციას ინდივიდუალური ქმედებებისა და დანინაურების თვალსაზრისით, რაც შეთანხმებულია მათ ინდივიდუალურ კულტურასთან, მაგრამ ასეთმა განსაზღვრებამ, ანუ ანაზღაურებამ დამსახურებისა და დანინაურების მიხედვით, შეიძლება ცუდად იმოქმედოს სხვადასხვა კულტურებში. ჩგ.ჰოფსტედი მხარს უჭერს იმ აზრს, რომ ჩვენ უნდა ვისწავლოთ ის, რაც ხდება სხვადასხვა კულტურებში, მაგრამ ჩვენთვის აუცილებელია გავხედოთ ამ ცოდნის ინფორმირებული მომხმარებლები. თეორიისა და პრაქტიკის შედეგების ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადატანისას უნდა გავითვალისწინოთ კულტურული თავისებურებები. ეს პირდაპირ უკავშირდება ინტერესებს, რომელიც გამოწვეული იყო რამდენიმე წლის წინ მენეჯმენტის იაპონური მეთოდებით და განპირობებული იყო იმ წარმატებებით, რომელსაც განიცდიდა იაპონიის მრეწველობა იმ დროისათვის. არსე-

ბოზდა იაპონური ფირმების ტრადიცია, რომლებიც მიმართულნი იყვნენ მთელი ცხოვრება დაქირავების სისტემისკენ. ფირმები თავიანთ ქმედებებში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდნენ ხარისხს, ჯგუფების გამოყენებას, ერთიანი გადანაცვლების მიღებას, კარიერის ზრდას.

მაგრამ ბოლო ხანს იაპონური ეკონომიკა და ამ ქვეყნის უამრავი ფირმა შეეჯახა სერიოზულ პრობლემებს. მენეჯმენტის საკითხის მცოდნეები და კონსულტანტები აღიარებენ, რომ იაპონელების ქმედებებიდან შეიძლება ამოვიღოთ უამრავი სასარგებლო თვისება, მაგრამ ამის მიუხედავად, აუცილებელია, რომ გავითვალისწინოთ კულტურული განსხვავებები. ის, რაც კარგად მუშაობს იაპონიაში, შეიძლება არ აღმოჩნდეს ასევე ქმედითუნარიანად სხვა ადგილას, ყოველ შემთხვევაში არსებული მოდიფიკაციის გარეშე. კოლექტივიზმით გაჟღენთილი იაპონური საზოგადოება მნიშვნელოვნად განსხვავდება ინდივიდუალისტური კულტურის მქონე აშშ-გან და სხვა სამხრეთი ქვეყნებისგან, ამიტომ სავსებით მართებულია ველოდოთ განსხვავებებს მათ მენეჯმენტში და ორგანიზაციულ მოღვაწეობაში.

საუკეთესო მსოფლიო გამოცდილება

გლობალური ორგანიზაციული სწავლების მიზანია „ყველაზე საუკეთესო“ პრაქტიკის აღმოჩენა მთელს მსოფლიოში. ის რაც კარგად მუშაობს რომელიღაც სხვა ქვეყანაში, შეიძლება გამოგვადგეს სახლში, ამასთან აბსოლუტურად არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს იმას, თუ სად მდებარეობს თქვენი სახლი – აფრიკაში, აზიაში, ევროპაში, ჩრდილოეთ ამერიკაში თუ ნებისმიერ სხვა ადგილას. იმ დროს, როცა მსოფლიო ყველაზე მეტად ელოდება აღმოჩენებს მენეჯმენტში ჩრდილოეთ ამერიკისა და ევროპის ქვეყნებიდან, დღეს ჩვენ ვაღიარებთ, რომ მაღალეფექტიანი ორგანიზაციების პოტენციური ზრდა შეგვიძლია ყველგან აღმოვაჩინოთ.

ორგანიზაციული ქცევის კვლევები უფრო ღრმად შეიჭრა გლობალურ პროცესებში, რადგან სულ უფრო და უფრო მეტ გამდიდრებულ ცოდნას ვიძენთ კულტურული განსხვავე-

ბების საფუძველზე. არცერთ კულტურას არ შეუძლია „სწორი“ პასუხის გაცემა ისეთ რთულ კითხვებზე, რომლებიც წარმოიქმნება თანამედროვე მენეჯმენტში, მაგრამ გლობალური ორგანიზაციული სწავლებისადმი ძალიან დიდი ინტერესის მიზნით შეიძლება შევიძინოთ ახალი იდეები, რომლებიც მიგვიყვანს სწორ გადაწყვეტილებამდე.

რეზიუმე

რატომაა გლობალიზაცია მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ქცევისათვის?

- გლობალიზაცია თავისი რთული მსოფლიო ეკონომიკური ქსელით საქმიან კონკურენციაში, რესურსების მიწოდებითა და პროდუქციის გასაღებით უმნიშვნელოვანეს გავლენას ახდენს ბიზნესზე, დამსაქმებლებზე, სამუშაო ძალებზე მთელს მსოფლიოში.
- ევროპის, სამხრეთ ამერიკისა და აზიის ქვეყნები, გლობალური ეკონომიკის პირობებში, თავისი განვითარების გაძლიერების მიზნით დებენ რეგიონალურ სავაჭრო შეთანხმებებს, ისეთებს როგორიცაა EU (EC), NAFTA და APEC, რომელიც ხასიათდება მკაცრი კონკურენციით.
- სულ უფრო და უფრო მეტი განსხვავებული მასშტაბების მქონე ორგანიზაციები აფართოვებენ თავიანთ საქმიანობას საზღვარგარეთ. სულ უფრო და უფრო მეტი ადგილობრივი დამსაქმებელი სრულიად და ნაწილობრივ წარმოადგენენ უცხოელ მფლობელებს. სამუშაო ძალა მშობლიურ ქვეყანაში ხდება სულ უფრო მრავალფეროვანი და მულტიკულტურული.
- საერთაშორისო საქმიანობაში და კროს-კულტურულ ურთიერთობაში წარმატების მისაღწევად ყველა ორგანიზაცია საჭიროებს მენეჯერებს, რომლებსაც გააჩნიათ განსაკუთრებული ინტერესები და ტალანტი.

რა არის კულტურა?

- კულტურა – ეს არის სწავლების საფუძველზე საზოგადოე-

ბისათვის მისაღები ამა თუ იმ საგნის შექმნის ზოგადი ხერხი. იგი წარმოადგენს ყველასათვის ხილულ დამკვიდრებულ ზეგავლენას იმაზე, თუ როგორ ფიქრობენ, იქცევიან და წყვეტენ პრობლემებს ადამიანები, რომლებიც გვევლინებიან სხვადასხვა საზოგადოების წარმომადგენლებად.

- კულტურის ხილული პარამეტრები მოიცავს ენობრივ, დროითი ორიენტირების, რელიგიისა და სივრცობრივ გამოყენებაში არსებულ დაკვირვებად განსხვავებებს.
- გ. ხოფსტიდი ეროვნული კულტურის ხუთ პარამეტერში აერთიანებს შემდეგს: ძალაუფლების დისტანციას, ინდივიდუალიზმს – კოლექტივიზმს, განუსაზღვრელობისადმი თავის არიდებას, მასკულიზმ – ფემინიზმსა და ხანგრძლივ და ხანმოკლე ორიენტაციას.
- ფ. ტრომპენაარსის მიერ შემოთავაზებული კულტურული განსხვავების სქემა ფოკუსირებს ადამიანების ურთიერთობებზე დროსთან და გარემოსთან მიმართებაში.
- კროს – კულტურული შეტყობინება (უნწყება) მოითხოვს თავისი მშობლიური კულტურის ნათელ გაგებასა და შესაძლებლობას გადაღახოს პაროქსიალიზმის და ეთნოცენტრიზმის შეზღუდვები.

როგორ მოქმედებს გლობალიზაცია ადამიანების სამუშაოზე?

- მრავალეროვანი კორპორაციები – ეს არის გლობალური ბიზნეს საწარმოები, რომლებიც ახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას მსოფლიოს მასშტაბით; ისინი წარმოადგენენ მძლავრ ძალას გლობალურ ეკონომიკაში.
 - მუშები – ექსპატრიანტები, რომლებმაც იმუშავეს საზღვარგარეთ დიდი ხნის განმავლობაში აწყდებიან სპეციფიკურ პრობლემებს, მათ შორისაა საზღვარგარეთ ადაპტაცია და სამშობლოში დაბრუნების შემდეგ შეძენილი პრობლემები.
 - ქცევის ეთიკა სხვადასხვა კულტურაში ფასდება კულტურული რევალუციონიზმის ან უნივერსალიზმის პოზიციებით.
- რა არის გლობალური შეხედულება ორგანიზაციულ სწავლებაზე?**

- გლობალური შეხედულება, ორგანიზაციული ქცევის სწავლებაზე, გვთავაზობს შემდეგ გაგებას, თუ რომელია ყველაზე საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკიდან.
- მენეჯმენტის კონცეფციები და თეორიები, უნდა განვიხილოთ უშუალოდ იმ კულტურების შესაბამისად, რომელშიც ისინი დამუშავდნენ და გამოყენებულ იქნენ.
- არ მცირდება ინტერესი იაპონური მენეჯმენტის მეთოდების მიმართ, მისი ტრადიციული ორიენტაციით მუშაკის გრძელვადიან დაქირავებაზე ჯგუფების შექმნა, ხარისხზე კონტროლი, კარიერისადმი დაჟინებული ყურადღება და გადანაცვლებების შეთანხმებულად მიღება.
- გლობალური სწავლება სულ უფრო ხშირად სცდება სამხრეთ ამერიკის, ევროპისა და იაპონიის საზღვრებს, და მოიცავს საქმიანობის საუკეთესო მეთოდებს მთელს მსოფლიოში.

საკვანძო ტერმინები:

მაღალკონტექსტუალური კულტურა
 დაბალკონტექსტუალური კულტურა
 გლობალიზაცია
 გლობალური ორგანიზაციული
 სწავლება
 გლობალური მენეჯერი
 ძალაუფლების დისტანცია
 მოკლევადიან/გრძელვადიანი
 ორიენტაცია

ინდივიდუალიზმ-კოლექტივიზმი
 კულტურა
 კულტურული რელიტივიზმი
 მასკულიზმ-ფემინიზმი
 მრავალეროვნული კორპორაცია
 მონოქრონული კულტურა
 პოლიქრონული კულტურა
 ექსპატრიანტი
 ეთიკური აბსოლუტიზმი

ტესტი თვითშეფასებისათვის:

1. NAFTA, APEC-ი და EC ----- მაგალითებია:

- მრავალეროვნული კორპორაციების;
- აშშ-ს დანესებულებების;
- რეგიონალური ეკონომიკური გაერთიანებების;
- სამთავრობო დანესებულებების, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო ვაჭრობას.

2. ----- კულტურის ჩარჩოებში ადამიანები მიდრეკილ-
ნი არიან დროის ერთეულში დაასრულონ ერთი სახეობის
საქმიანობა:
 - პაროქსიალური;
 - მონოქრონული;
 - პოლიქრონული;
 - ეთნოცენტრული.
3. კულტურული ფასეულობები, რომლებიც აქცენტს აკეთე-
ბენ ტრადიციების პატივისცემაზე, ურთიერთობების მო-
წესრიგებაზე, „სახის შენარჩუნებაზე“, უკავშირდება -----
 - რელიგიურ განსხვავებულობას;
 - გაურკვევლობისგან გაქცევას;
 - მასკულიზმს – ფემინიზმს;
 - კონფუციანურ დინამიზმს.
4. საჭიროა მთავრობისადმი პატივისცემა და სტატუსის გან-
სხვავების მიღება ----- კულტურებში:
 - ძალაუფლების დიდი დისტანციის;
 - გამოკვეთილი ინდივიდუალიზმის;
 - გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი ხარისხის;
 - მაღალი აგრესიულობის.
5. აზიური ქვეყნები, მაგალითად, იაპონია და ჩინეთი, ნაციო-
ნალური კულტურის პარამეტრების თვალსაზრისით, რომე-
ლიც შემოთავაზებული იყო გ. ხოფსტედის მიერ, ფლობენ

 - გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალ ხარისხს;
 - გამოკვეთილ მოკლევადიან ორიენტაციას;
 - გამოკვეთილ გრძელვადიან ორიენტაციას;
 - გამოკვეთილ ინდივიდუალიზმს.
6. ფ. ტრომპენაარსის შეხედულებების მიხედვით კულტურუ-
ლი განსხვავებულობის გაგებასთან დაკავშირებით, ბუნების
მიმართ სხვადასხვა ორიენტაციის აღწერისათვის გამოიყე-
ნება -----
 - დამოუკიდებლობა ან დამოკიდებულება;
 - თანმიმდევრობა ან პოლიქრონულობა;

- უნივერსალიზმი ან პარტიკულარიზმი;
- ნეიტრალურობა ან ემოციურობა.
- 7. მენეჯმენტის ისეთი პრაქტიკა, როგორიცაა მონაწილეების მიერ გადანყვეტილების მიღება, ან ჯგუფურ მუშაობაზე აქცენტი, ხშირ შემთხვევაში დამახასიათებელია ----- კულტურების ორგანიზაციისათვის.
- მონოქრონული;
- კოლექტიური;
- პატერნალისტური;
- გაურკვეველი.
- 8. ქვემოთ ჩამოთვლილი თავისებურებებიდან რომელია ყველაზე მეტად ტიპური მენეჯმენტის იაპონური პრაქტიკისათვის:
- გადანყვეტილების შეთანხმებული მიღება;
- სამსახურში სწრაფი დანიშნულება;
- მაღალსპეციალიზირებული კულტურა;
- ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი

9. გლობალიზაცია ზეგავლენას ახდენს მხოლოდ იმ ადამიანებზე, რომლებიც მუშაობენ საზღვარგარეთ და/ან მრავალეროვნულ კორპორაციებში. **ჭ მ.**
10. „ეთიკური იმპერიალიზმი“ შეესაბამება მტკიცებულებას: „როცა რომში ხარ უნდა მოიქცე, როგორც რომაელი.“ **ჭ მ.**
11. ენა მხოლოდ იმ შემთხვევაშია კულტურის მნიშვნელოვანი პარამეტრი, როდესაც საქმე გვაქვს სხვა ენაზე მოსაუბრე ადამიანებთან. **ჭ მ.**
12. კანადის ბიზნესმენი, რომელიც მოელის, რომ უცხოელი სტუმრები მოლაპარაკებებს წარმართავენ ინგლისურ ენაზე, ამჟღავნებს პაროქსიალიზმს. **ჭ მ.**
13. ჰონკონგში ბიზნესით დასაქმებული ამერიკელი რეაგირებას უნდა ახდენდეს კულტურის „უსიტყვო ენაზე“, მაგალითად, სივრცის გამოყენებაზე. **ჭ მ.**

14. ექსპატრიანტის სამშობლოში დაბრუნება შეიძლება გახდეს პრობლემების წყარო მისთვის და მისი დამსაქმებლებისათვის. ჭ მ.
15. კულტურა შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც „ცნობიერების პროგრამირება“. ჭ მ.
16. იაპონურ ბიზნესში სამსახურობრივ კიბეზე დაწინაურება ჩვეულებისამებრ მიმდინარეობს უფრო სწრაფად, ვიდრე ამერიკულ ბიზნესში. ჭ მ.
17. გლობალური მენეჯერი აზროვნებს მსოფლიო მასშტაბით და განსხვავებებისადმი გამოირჩევა ტოლერანტობით. ჭ მ.

გაეცით მოკლე პასუხები:

18. რატომ არის ნაციონალური კულტურის ისეთი პარამეტრი, როგორცაა ინდივიდუალიზმ – კოლექტივიზმი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციულ ქცევაში?
19. როგორ ახდენენ ზეგავლენას ძალაუფლების დისტანციის ფასეულობები მენეჯმენტის პრაქტიკაზე სხვადასხვა კულტურის ფარგლებში?
20. რას ნიშნავს თქვენი აზრით ეთნოცენტრიზმის კონცეფცია?
21. რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ, რომელიც ცდილობს გამოიყენოს იაპონური მენეჯმენტის მეთოდები?

დაწერეთ ესე

22. ს. ბაჩანდს, Canadian Tire-ის გენერალურ დირექტორს, სურს შეუნარჩუნოს თავის კომპანიას ლიდერის პოზიცია, ხოლო ამ დროს უცხოელი საცალო მოვაჭრეები ცდილობენ შევიდნენ კანადის ბაზარზე. ადრე ძირითად საშიშროებას ტრადიციულად წარმოადგენდა ისეთი ამერიკული ფირმები, როგორც Wal-mart-ი და Home Depot-ი; ეხლა მან გაიგო, რომ აზიური გიგანტი Yaohan და ბრიტანეთის ცნობილი კომპანია Sainsbury's განიხილავენ კანადაში მოღვაწეობის შესაძლებლობას. ს.ბაჩანდმა გაიგო აგრეთვე იმის შესახებ, რომ თქვენ გაგაჩნიათ კონსულტაციის გაწევის გამოცდილება „გლობალური ორგანიზაციული სწავლების“ საკითხებთან დაკავშირებით. ეხლა, თქვენთან ტელეფონით საუბრის დროს, მას სურს, რომ თქვენ აუხსნათ მას, თუ როგორ და-

ეხმარება ეს კონცეფცია მის ორგანიზაციას მსოფლიო კლასის კონკურენტის პოზიციების შენარჩუნებაში. იმის გათვალისწინებით, რომ მაგიდაზე უკვე დევს კონტრაქტის გაფორმების დასკვნა საკონსულტაციო მომსახურების განვების თაობაზე, მსხვილი თანხის ფარგლებში, რას ეტყობით მას კონცეფციის „გლობალური ორგანიზაციული სწავლების“ შესახებ?

თემა IV ჯგუფების გუნება

ჯგუფები ეხმარებიან საუკეთესოს გამოვლინებაში.

ფირმას Apple Computer, Inc.-ს ჯგუფები მოეხმარნენ პირველი წარმატების მიღწევაში. დღემდე ჯგუფები კვლავ მთავარ როლს ასრულებენ კომპანიის ცხოვრებაში. ორიგინალური კომპიუტერი Apple-“MacIntosh” – შექმნა ნამდვილი ენთუზიასტების ჯგუფმა. ეს იყო Apple-ის ერთ-ერთი დამფუძნებლის სტივ ჯობსის შემოქმედების ნაყოფი, რომელიც წარმატებულ თანამშრომლებს შთააგონებდა ძალიან რთული ამოცანის ამოხსნის შესაძლებლობას. თანამშრომლები მთელი ღამის განმავლობაში მუშაობდნენ შეუჩერებლად და ცდილობდნენ, რომ არ მოედუნებინათ მუშაობის ტემპი. „MacIntosh“-ის გუნდი წარმატებულად ახამებდა ერთმანეთს ყმანვილურ ენთუზიაზმს, უდიდეს გამოცდილებას და მაღალი მიზნებით გატაცებას. ასეთი მუშაობის შედეგი გახდა შესანიშნავი კომპიუტერი, რომელიც შეიქმნა რეკორდულად მოკლე დროში. Apple გახდა წარმატებული.

შემდეგ დადგა „კომპიუტერული ომების“ დრო. კონკურენციამ, სწრაფად ცვალებად და განვითარებად სამრეწველო დარგში, თავისი მოთხოვნები წამოაყენა. “Apple“-ს მოუწია ისეთ კომპანიებთან შებრძოლება, როგორებიც იყვნენ Compaq, Dell, Gateway და განახლებული IBM. ს. ჯობსმა, გამოიყენა რა გენერალური დირექტორის თანამდებობაზე დაბრუნების შესაძლებლობა მის მიერ დაარსებულ ფირმაში შექმნა კიდევ ერთი ჯგუფი, რომელსაც ამოცანად დაუსახა კომპანიისათვის „ახალი სულის ჩაბერვა“. ეს იყო უმაღლესი დონის ჯგუფი. ჯობსმა მიაგნო კორპორაციის აღორძინების გასაღებს, რომელმაც შექმნა მისივე სიტყვებით, „მსოფლიო კლასის“ მმართველი გუნდი. ის დაკავებული იყო უფრო ფართო სპექტრის საკითხებით: გაყიდვებით, პროგრამული უზრუნველყოფით, მომსახურებით, ფასიანი ქაღალდებით და იურიდიული პრობლემებით. ჯობსთან ერთად მან შეიტანა უმნიშვნელოვანესი ცვლილებები ისეთ დარგებში, როგორიცაა ადამიანური რესურსების მართვა, წარმოება და მარკეტინგი. ამ მოღვაწეობის

პირველი შედეგი გახდა "iMac", რომელსაც „Fortune“ აღწერს შემდეგნაირად, "iMac"-ი გახდა პირველი პერსონალური კომპიუტერი, რომელმაც შეარყია მთელი დარგი მას შემდეგ, რაც გამოჩნდა "Macintosh".

Apple Computer Inc-ის საფირმო ნიშანს წარმოადგენს ინოვაციური პროდუქტი და არსებობს ყველა საფუძველი იმისა, რომ ვთქვათ ყოველივე ამის მიზეზი არის ჯგუფი.

ახალ სამუშაო ადგილებზე უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ცვლილებებს და ადაპტაციას. ორგანიზაციები, რომლებიც მუდმივი წნეხის ქვეშ იმყოფებიან, იძულებულნი არიან ეძებონ ახალი გზები პროდუქტიულობის, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის და საერთოდ კლიენტის დაკმაყოფილების ხარისხის ასამაღლებლად. ორგანიზაციები ასევე ცდილობენ სამუშაო პირობების გაუმჯობესებას. იმ უამრავ ტენდენციათა შორის, რომელთაც ჩვენ დღეს ვხვდებით, არ არის რაიმე იმაზე უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე მცდელობა იმისა, რომ მთლიანად მოხდეს ჯგუფის შემოქმედებითი პოტენციალის – ორგანიზაციის მთავარი რესურსის გამოვლინება. მათი წარმატება უმეტესწილად დამოკიდებულია ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების შინაგანი ქსელის საქმიანობაზე. იმ დროს, როდესაც ორგანიზაციები ცდილობენ გამოიყენონ თავიანთი უპირატესობები, ჯგუფის მნიშვნელობა განუწყვეტლივ იზრდება. იმისათვის, რომ წარმატებას მიაღწიონ კონკურენტულ ბრძოლაში საუკეთესო კომპანიები და ფირმები ჯგუფების და გუნდების მობილიზაციას ახდენენ და ცდილობენ მთლიანად გამოაშკარავონ და გამოიყენონ მათი, როგორც მაღალმწარმოებლური სისტემების პოტენციალი. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჯგუფები წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების და ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის მნიშვნელოვან კომპონენტს.

შესასწავლი საკითხები.

ჯგუფებს ორგანიზაციაში შეუძლიათ გახდნენ მწარმოებლურობის, შემოქმედებითობისა და ენთუზიაზმის მნიშვნელო-

ვანი წყარო. მოცემულ თავში ჩვენ გავეცნობით ჯგუფის ძირითად თვისებებს, რომლებიც თავს იჩენენ თანამედროვე პროგრესულ ორგანიზაციებში. ამ თავის ნაკითხვის დროს ყურადღება მივაქციოთ შემდეგი საკითხებს:

- როგორია ჯგუფების ბუნება ორგანიზაციებში?
- ჯგუფის ჩამოყალიბების როგორი სტადიები არსებობს?
- რა წარმოადგენს ჯგუფური ეფექტიანობის ფუნდამენტს?
- რა არის ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი დინამიკა?
- როგორ იღებენ ჯგუფები გადაწყვეტილებებს?

ჯგუფები ორგანიზაციებში.

ჯგუფი შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ორი ან მეტი ადამიანი, რომლებიც მუდმივად ერთად მუშაობენ საერთო მიზნების მისაღწევად. ჯგუფის წევრები: 1) მიზნის მიღწევისას დამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე; 2) მიზნის მისაღწევად რეგულარულად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში. ჯგუფები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს როგორც თვით ორგანიზაციისთვის, ასევე მისი წევრებისთვის. ისინი ეხმარებიან ორგანიზაციებს მნიშვნელოვანი ამოცანების განხორციელებაში. ამის გარდა ისინი, ორგანიზაციის წევრების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებით ეხმარებიან მუშაკებს მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაში.

მენეჯმენტის სფეროში სპეციალისტი და კონსულტანტი გ.ჯ. ლივიტი აღიარებულია ძალაუფლებისა და ჯგუფის სარგებლიანობის მომხრედ. ის თვლის, რომ „ენტუზიასტების ჯგუფებს“ შესწევთ უნარი უზრუნველყონ განვითარება (წინსვლა) კრიზისისა და კონკურენციის პირობებში, მათ შემოქმედებითობას და ინოვაციას კი შეუძლია მოიტანოს უდიდესი მოგება. გუნდი „Macintosh“, რომელიც აღწერილია დასაწყისში, წარმოადგენდა „ენტუზიასტების ჯგუფს“. „Apple“-ის ტოპ-მენეჯერების ახლანდელი გუნდი წარმოადგენს ზუსტად ასეთივე ჯგუფს.

ჯგუფი შედგება ორი ან მეტი ადამიანისგან, რომლებიც მიზნების მისაღწევად ერთად მუშაობენ.

რა არის ეფექტიანი ჯგუფი?

ეფექტიანი ჯგუფები დავალებების მაღალი ხარისხით შესრულებას აღწევენ საკუთარი წევრების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებითა და გუნდის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფით. რაც შეეხება დავალების შესრულებას, ეფექტიანი ჯგუფი აღწევს დასახულ მიზნებს: რაოდენობას, ხარისხს და დროულად იღებს სამუშაოს შედეგს. ფორმალური მუშა ჯგუფისთვის, მაგალითად საწარმოო ბრიგადებისთვის ამაში შეიძლება იგულისხმებოდეს პროდუქციის წარმოების ყოველდღიური ნორმის შესრულება. დროებითისთვის, მაგალითად მიზნობრივი ჯგუფისათვის, რომელიც ახალ სტრატეგიას იმუშავებს, ეს შეიძლება ნიშნავდეს დათქმული დროისთვის კომპანიის პრეზიდენტისათვის ახალი პოლიტიკის წარდგენას.

რაც შეეხება ჯგუფის წევრების დაკმაყოფილებას, ეფექტიანად გვევლინება ის ჯგუფი, რომლის წევრები დარწმუნებულნი არიან, რომ მათი მონაწილეობა და გამოცდილება შეფასდება დადებითად, ხოლო მათი პირადი მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება სათანადოდ. მათ აკმაყოფილებთ მოცემული დავალება, მიღწეული შედეგები და პიროვნებათშორისი ურთიერთობები. რაც შეეხება ჯგუფის სიცოცხლისუნარიანობას – ეფექტიანი ჯგუფის წევრები ყოველთვის მზად არიან მომავალში ახალი სამუშაოს შესასრულებლად; ამავე დროს მათ სიამოვნებას ანიჭებთ ფიქრი ძველ შემადგენლობასთან ერთად თანამშრომლობის გაგრძელების შესაძლებლობაზე. ასეთ ჯგუფს აქვს სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი გრძელვადიანი პოტენციალი.

ეფექტიანი ჯგუფი აღწევს დავალების მაღალი დონით შესრულებას, მისი წევრების დაკმაყოფილებისა და ჯგუფის სიცოცხლისუნარიანობის მეშვეობით.

ჯგუფების წვლილის უნიკალურობა

ეფექტიანი ჯგუფები ეხმარებიან ორგანიზაციებს მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებაში. კერძოდ, ისინი ფლობენ სინერგიის პოტენციალს, ე.ი. უფრო მეტის შექმნის შესაძლებლობას შემადგენელი ნაწილების ჯამთან შედარებით. სინერგიის წარმოქმნისას ჯგუფს შეუძლია გაცილებით უფრო მეტის გაკეთება, ვიდრე ამის შესაძლებლობას იძლევა მისი წევრების ინდივიდუალური შესაძლებლობები. ჯგუფური სინერგია აუცილებელია იმისათვის, რომ ორგანიზაცია გახდეს კონკურენტუნარიანი და შეძლოს მიაღწიოს გრძელვადიან მაღალ მწარმოებლურობას თანამედროვე დინამიურ მსოფლიოში.

სინერგია – ეს არის უფრო მეტის შექმნა, ვიდრე შემადგენელი ნაწილების ჯამი.

არსებობს სამი ტიპის სიტუაცია, სადაც სამუშაოს შესრულებისას ჯგუფი ფლობს უპირატესობას ინდივიდუალურ შემსრულებლებთან შედარებით: 1) თუკი არ არის ექსპერტი განსაზღვრული სამუშაოს შესრულებისთვის ან კონკრეტული პრობლემის გადასაჭრელად ჯგუფს შეუძლია გამოიტანოს უფრო კარგი გადაწყვეტილება, ვიდრე საშუალო ინდივიდს, რომელიც მარტო ინდივიდუალურად მოქმედებს. 2) იმ შემთხვევაში, თუ პრობლემის გადაწყვეტა მოითხოვს შრომის განაწილებას და ინფორმაციის გაცვლას, ჯგუფები, როგორც წესი უფრო წარმატებულები არიან, ვიდრე ცალკეული ადამიანები. 3) რისკიანი გადაწყვეტილებების მიღებისას ჯგუფის საქმიანობა შეიძლება აღმოჩნდეს უფრო ნაყოფიერი და ნოვატორული, ვიდრე ცალკეული ადამიანებისა.

ეფექტური მენეჯმენტი

როგორ შეუძლიათ ჯგუფებს დაეხმარონ ორგანიზაციებს?

- ჯგუფები ახდენენ დადებით ზეგავლენას ადამიანზე;
- ჯგუფებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ შემოქმედებითობის გამოვლინებას;
- ჯგუფს შეუძლია მიიღოს საუკეთესო გადაწყვეტილება;

- ჯგუფს შეუძლია აამაღლოს სამუშაოს შესრულებისადმი დაინტერესება;
- ჯგუფი კარგად აკონტროლებს თავის წევრებს;
- ჯგუფს შეუძლია დიდი ზომის ორგანიზაციის კომპენსირება.

ჯგუფები ქმნიან გარემოს, სადაც ადამიანები ასწავლიან ერთმანეთს, ახორციელებენ პროფესიული ჩვევებისა და ცოდნის ურთიერთგაცვლას. შესასწავლი გარემო და ცოდნის მარაგი ჯგუფებმა შეიძლება გამოიყენონ ძნელი და უნიკალური პრობლემების გადასაჭრელად. ეს განსაკუთრებით სასარგებლოა დამწყებთათვის, რომლებსაც სამუშაო პროცესში ხშირად ჭირდებათ დახმარება. ერთმანეთის დახმარებით და თანადგომით ჯგუფის წევრები იძენენ და სრულყოფენ პროფესიულ უნარებს. მათ შეუძლიათ სრულყოფილი სწავლების ორგანიზაციული სისტემის ნაკლი.

ჯგუფებს შესწევთ უნარი დააკმაყოფილონ საკუთარი თანამშრომლების მოთხოვნილებები. ისინი წევრებს სთავაზობენ ურთიერთთანამშრომლობის ფართო შესაძლებლობებს და შეუძლიათ უზრუნველყონ ადამიანების თვითდაჯერებულობის გრძნობა ტექნიკური რჩევების მიცემისა და სამუშაოსთან დაკავშირებული დახმარების გაწევის საშუალებით. მათ ასევე შეუძლიათ ემოციური დახმარება გაუწიონ თანამშრომლებს ეკონომიკური კრიზისის მძიმე პერიოდში. ამავე დროს ისინი საშუალებას აძლევენ ადამიანებს მონაწილეობა მიიღონ ჯგუფური ამოცანების გადაჭრასა და ჯგუფურ შემოქმედებითობაში.

მიუხედავად მწარმოებლურობის უდიდესი პოტენციალისა, ჯგუფებს ასევე შეუძლიათ წარმოქმნან გარკვეული პრობლემები. ერთ-ერთი მათგანი მდგომარეობს სოციალურ სიზარმაცეში. ეს არის გარკვეული ადამიანების ტენდენცია. სოციალური სიზარმაცე ვლინდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები ჯგუფებში მუშაობენ უფრო ცუდად, ვიდრე ინდივიდუალურად.

გერმანელი ფსიქოლოგი მ. რინგლემანი დააკვირდა შემდეგ მოვლენას: ის თხოვდა ადამიანებს, რომ ჩაეჭიდათ თოკისთვის მთელი ძალით, თავდაპირველად ცალ-ცალკე და შემდეგ მთელ ჯგუფს ერთდროულად. მან აღმოაჩინა, რომ საშუალო

პროდუქტიულობა საგრძნობლად დაეცა მას შემდეგ, რაც უფრო მეტი ადამიანი ექაჩებოდა თოქს. მან გამოავლინა ორი მიზეზის არსებობა, რის გამოც ადამიანები ჯგუფში მუშაობენ უფრო ცუდად, ვიდრე ინდივიდუალურად:

- მათი ინდივიდუალური წვლილი ნაკლებ შესამჩნევია ჯგუფის ფონზე.
- მათ ურჩევნიათ თვალყური ადევნონ, თუ როგორ იღებენ გარშემომყოფნი საკუთარ თავზე დატვირთვას.
არსებობს მთელი რიგი ზომები, რომლებსაც შეუძლიათ დახმარება გაგვიწიონ ჯგუფების სოციალურ სიზარმაცესთან გამკლავებაში ან წინასწარ განსაზღვრაში:
- განსაზღვრეთ ჯგუფის წევრების როლი და შეარჩიეთ დავალება, რომელიც მაქსიმალურად შეესაბამება მათ ინდივიდუალურ ინტერესებს.
- დაუკავშირეთ ინდივიდუალური ჯილდო ჯგუფის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს.
- შეეცადეთ აამაღლოთ შედეგიანობა ჯგუფის საქმიანობაში შეტანილი ინდივიდუალური წვლილის კარგად ფორმულირებით.

სოციალურ სიზარმაცეს ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები ინდივიდუალურთან შედარებით უფრო ცუდად მუშაობენ

ადამიანური რესურსების მართვა

აქციონერულ ოფციონს შეუძლია დახმარება გაუწიოს ჯგუფის შექმნას მთლიანი კომპანიის ჩარჩოებში. ადამიანურ რესურსებთან მუშაობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში უკავშირდება მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი მუშების მოზიდვასა და შენარჩუნებას. დღესდღეობით, როდესაც ადმინისტრატორები იძულებულნი არიან წინ აღუდგნენ სირთულეებს, რომლებიც გამოწვეულია შრომის ბაზრის შევიწროვებით და სოციალური ტენდენციებით, მათ ხელახლა აღმოაჩინეს ჯგუფური მუშაობის ერთ-ერთი პრინციპი – საკუთრების უფლება. თუ მუშები ფლობენ მათი ორგანიზაციის აქციებს, აუცილებლად მოხდება

კარგი (კარგი, როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე პირადად მათთვის). მაგალითისთვის განვიხილოთ „MC/World Com Advanced Network“. როდესაც „World Com“ შეიძინა ოჰაიოს შტატში ყოფილი განყოფილება Compuserve მუშებმა მხოლოდ მოიგეს. მათ შეძლეს “World Com” აქციების შეძენა ფასდაკლებით. ჯანმრთელობის დაცვის საკითხების კოორდინატორი მ. ხერონი ამბობს: „ხალხის მასები, მათ შორის მეც, განუწყვეტლივ ვამონშებით საბირჟო ფასებს“. მუშების საკუთრების საკითხების ეროვნული ცენტრის შეფასებით, სულ ცოტა 6 მილიონმა მუშამ მიიღო აქციონერული ოფციონი დამსაქმებლებისაგან, რომლის რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. მუშების საკუთრების საკითხების ცენტრის დირექტორი, ჯონ ლოგი – ოჰაიოში აღნიშნავდა, რომ აქციონერული ოფციონი მიზნად ისახავს დაარწმუნოს ხალხი გახდნენ მესაკუთრეები და იმოქმედონ ისე, როგორც შეეფერებათ მესაკუთრეებს. ეს ნიშნავს სამუშაო პროცესებისადმი უფრო მეტ დაინტერესებას და ორგანიზაციისადმი კუთვნილების გრძნობის ამაღლებას. არაფერი ისე არ აკავშირებს მუშაკებს, როგორც საკუთრებისადმი კოლექტიური გრძნობა და საკუთარი ინვესტიციების წარმატებაზე საერთო პასუხისმგებლობა.

სოციალური მხარდაჭერა – ეს არის ტენდენცია, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფში მყოფი წევრის ქცევაზე ზეგავლენას ახდენენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები

ჯგუფური მუშაობის მეორე პრობლემას წარმოადგენს სოციალური მხარდაჭერა. ეს ტენდენცია იმაში მდგომარეობს, რომ ჯგუფის წევრის ქცევაზე ზეგავლენას ახდენენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები ან სოციალური გარემოცვა. სოციალური მხარდაჭერის თეორია ამტკიცებს, რომ გარშემომყოფების თანდასწრებით მუშაობა ქმნის ემოციურ აქტივაციას ან ალგზნებას, რაც ასტიმულირებს ქცევას და ამგვარად გავლენას ახდენს მწარმოებლურობაზე. აქტივაცია დადებით გავლენას ახდენს მუშაობაზე იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანი თავისი საქმის კარგი მცოდნეა. აქ ალგზნებას მიეყვართ დამატებით ძალისხმევამდე, რომელიც მიმართულია იმაზე, რომ გავაკეთოთ ის, რაც უკვე

ისედაც ბუნებრივად გამოდის. ამის მაგალითად გამოგვადგება მსოფლიო დონის სპორტსმენის გამოსვლა მშობლიურ ქალაქში ენთუზიაზმით აღსავსე აუდიტორიის წინაშე.

ფორმალური ჯგუფები.

არსებობს ბევრი ხერხი, რომლის საშუალებითაც ჯგუფები შეიძლება გამოვიყენოთ უპირატესობის მისაღებად. ახალი სამუშაო ადგილების პირობებში ფორმალური ჯგუფი განკუთვნილია ორგანიზაციის რომელიმე სპეციფიკური ამოცანების შესასრულებლად. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ქვეგანყოფილება ან კომპანია, რომელსაც სათავეში უდგას მენეჯერი, რომელსაც ჰყავს ერთი ან რამდენიმე ხელქვეითი.

ჩვეულებისამებრ ორგანიზაცია ასეთ ჯგუფს ქმნის კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად, რომელიც მოიცავს პროდუქციის შესაქმნელად რესურსების გამოყენებას: ანგარიშს, გადანაწილებას, მომსახურებას. ფორმალური ჯგუფის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ჯგუფის მიერ შესრულებულ სამუშაოებზე, მაგრამ ამავდროულად ჯგუფის ყველა წევრს შეაქვს აუცილებელი და მნიშვნელოვანი წვლილი ჯგუფის საერთო საქმიანობაში. ამას გარდა ჯგუფის ხელმძღვანელი ასრულებს დამაკავშირებელი რგოლის ფუნქციას, რომელიც უზრუნველყოფს ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ კავშირებს დანარჩენ ორგანიზაციებთან.

ფორმალური ჯგუფი შეიძლება იყოს მუდმივი და დროებითი. მუდმივად მომუშავე ჯგუფები ორგანიზაციის ვერტიკალურ სტრუქტურაში ხშირად წარმოგვიდგება როგორც განყოფილებები: მაგალითად, ბაზრის კვლევის განყოფილება და ა.შ. ასეთი ჯგუფების ზომები შეიძლება მერყეობდეს ძალიან პატარა განყოფილებებიდან ან ბრიგადებიდან (რომელშიც მხოლოდ რამდენიმე ადამიანია) ძალიან მსხვილ ქვეგანყოფილებამდე, სადაც მუშაობს ასობით ადამიანი. მუდმივი სამუშაო ჯგუფები ოფიციალურად იქმნებიან კონკრეტული ფუნქციის შესასრულებლად. ისინი იარსებებენ მანამ, სანამ რაიმე მიზეზის გამო არ იქნება მიღებული გადანაწილება ამ ორგანიზაციის რეორგანიზაციის შესახებ.

ფორმალური ჯგუფები ოფიციალურად განკუთვნილია ორგანიზაციების სპეციფიკური მიზნების შესასრულებლად.

ზემოთხსენებულის საპირისპიროდ, დროებითი სამუშაო ჯგუფები ან მიზნობრივი ჯგუფები იქმნება ერთი პრობლემის გადასაწყვეტად ან მკაცრად განსაზღვრული დავალების შესასრულებლად. ძალიან ხშირად, ამოცანის შესრულების ან პრობლემის გადაჭრის შემდეგ, მათ შლიან. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ უამრავი დროებითი კომიტეტები და მიზნობრივი ჯგუფები, რომლებიც წარმოადგენენ ნემისმიერი ორგანიზაციის მნიშვნელოვან კომპონენტებს. თუმცა, თანამედროვე ორგანიზაციები უფრო ხშირად იყენებენ კროს-ფუნქციურ გუნდებს ან სპეციალურ ჯგუფებს სოციალური პრობლემების გადასაჭრელად. მაგალითად, კომპანიის პრეზიდენტს შეუძლია შექმნას სპეციალური ჯგუფი, რომელიც შეამოწმებს თავისუფალი სამუშაო საათების რეჟიმის გამოყენების შესაძლებლობას იმ მუშაკებისთვის, რომლებიც არ არიან მენეჯერები. ჩვეულებისამებრ, ასეთი დროებითი ჯგუფი ნიშნავს ხელმძღვანელს, რომელიც შედეგებზეა ანგარიშვალდებული.

მეორე გავრცელებულ ფორმად ითვლება საპროექტო ჯგუფი, უფრო ხშირად კროს-ფუნქციონალური, რომელიც იქმნება სპეციალური დავალებათა შესასრულებლად და კონკრეტული, ნათლად გამოკვეთილი შედეგის მისაღებად. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ელექტრონული ფოსტის ახალი სისტემის ინსტალირება ან ახალი პროდუქციის მოდიფიცირება.

ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა გამოიწვიეს მომუშავე ჯგუფების ახალი ტიპის შექმნა. ეს არის ვირტუალური ჯგუფები, რომელთა წევრები ერთობლივ სამუშაოს ახორციელებენ ქსელური კომპიუტერების მეშვეობით.

პროგრამული უზრუნველყოფის მუდმივი სრულყოფის მეშვეობით, რომელიც გათვალისწინებულია ჯგუფური სამუშაოსთვის, ვირტუალური ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ გააკეთონ ის, რაც პირისპირ შემხვედრ ადამიანებს. მათ შეუძლიათ ურთიერთშორის გაცვალონ ინფორმაცია, მიიღონ გადანაცვლებები და შეასრულონ დავალებები.

ვირტუალური ჯგუფის წევრები ერთობლივ სამუშაოს ასრულებენ კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით.

არაფორმალური ჯგუფები

არაფორმალური ჯგუფები იქმნებიან ორგანიზაციის ოფიციალური მონაწილეობის გარეშე. ისინი იქმნებიან სპონტანურად, პირადი ურთიერთობის ან ინტერესების საფუძველზე და არა ორგანიზაციის რომელიმე განკარგულების საფუძველზე. ამხანაგური ჯგუფები შედგებიან ადამიანებისგან, რომლებიც ერთმანეთისადმი გრძნობენ ბუნებრივ სიმპატიას. ისინი ცდილობენ იმუშაონ და დაისვენონ ერთად, ერთად გაატარონ შესვენების დრო და სამსახურის გარეთაც იყვნენ ერთად. საერთო ინტერესების ჯგუფები შექმნილია ადამიანებისგან, რომლებიც იზიარებენ საერთო ინტერესებს. ეს ინტერესები შეიძლება დაკავშირებული იყოს სამუშაოსთან. მაგალითად, ძლიერი სურვილი, რაც შეიძლება მეტი შეიტყონ კომპიუტერის შესაძლებლობებზე. მათი ინტერესი შეიძლება არც კი იყოს დაკავშირებული სამუშაოსთან, მაგალითად, ინტერესი პოლიტიკისადმი, სპორტისადმი ან რელიგიისადმი.

არაფორმალური ჯგუფი არის არაოფიციალური და წარმოიქმნება მათი წევრების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად.

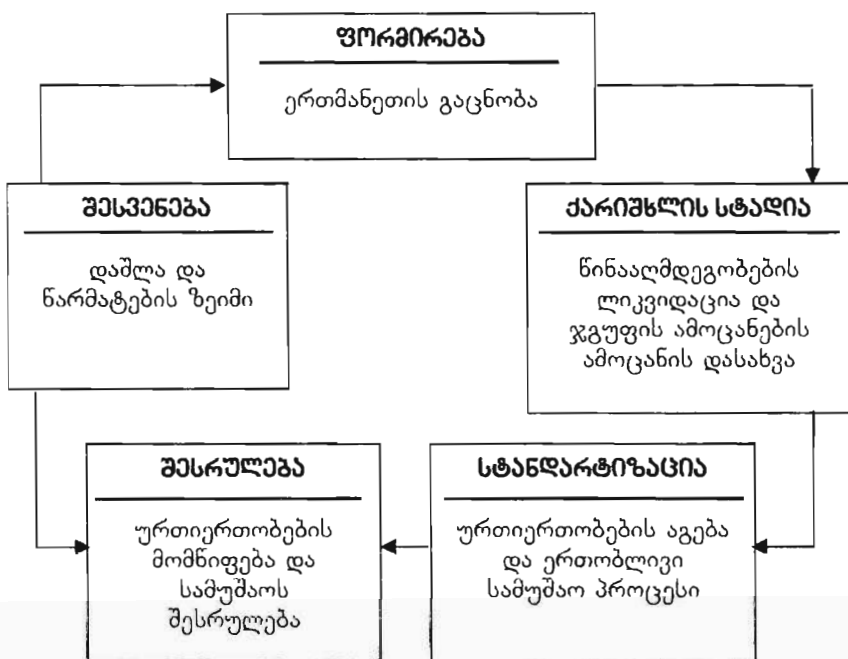
არაოფიციალური ჯგუფები ეხმარებიან გარშემომყოფებს უკეთესად გაართვან თავი სამუშაოს. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მეშვეობით ისინი აჩქარებენ სამუშაოს შესრულებას, რადგანაც ადამიანებს შეუძლიათ ერთმანეთისთვის დახმარების გაწევა და იმის გაკეთება, რაც ოფიციალურად არ არის გათვალისწინებული. არაფორმალური ჯგუფები თავიანთ წევრებს უკმაყოფილებენ სოციალური მოთხოვნილებების, უსაფრთხოებისა და თანამონაწილეობის გრძნობას.

ჯგუფის განვითარების სტადიები

იმისდა მიუხედავად ჯგუფი წარმოადგენს თუ არა ფორმალური ქვეგანყოფილების ნაწილს, დროებით სპეციალურ, თუ ვირტუალურ ჯგუფს, ის გაივლის განვითარების გარკვეულ საფეხურებს. ჯგუფის ლიდერი და წევრები აწყდე-

ბიან სხვადასხვა პრობლემებს, გამომდინარე იქიდან, განვითარების რა საფეხურზე იმყოფება ჯგუფი. სურათზე 4.1. ნაჩვენებია ჯგუფის განვითარების 5 სტადია:

- ფორმირება;
- „ქარიშხლის“ სტადია;
- ნორმირება;
- შესრულება;
- შესვენება.



ნახაზი 4.1 ჯგუფის განვითარების ხუთი სტადია

ფორმირების სტადია

ჯგუფის ფორმირების სტადიის დროს ძირითად საზრუნავს წარმოადგენს წევრების თავდაპირველი შესვლა ჯგუფში. ამ სტადიაზე, ისინი უამრავ კითხვას სვამენ, მას მერე რაც იწ-

ყებენ თავისი თავის იდენტიფიცირებას ჯგუფის სხვა წევრებთან და თვით ჯგუფთან მიმართებაში. მათ აფიქრებთ ბევრი რამ: „რას მომცემს ჯგუფი?“, „რის გაკეთებას მომთხოვენ ჯგუფისთვის?“, „შეიძლება თუ არა მე დავაკმაყოფილო ჩემი მოთხოვნები და ამავდროულად შევიტან თუ არა ჩემს წვლილს ჯგუფის მუშაობაში?“. ჯგუფის წევრები დაინტერესებულიები არიან უკეთესად გაიცნონ ერთმანეთი, გაიგონ, თუ რა საქციელი ითვლება მისაღებად, განსაზღვრონ ჯგუფში არსებული რეალური ამოცანები და წესები.

„ქარიშხლის“ სტადია

„ქარიშხლის“ სტადია წარმოადგენს ჯგუფის წევრთა შორის ძლიერი ემოციური დაძაბულობის პერიოდს. ამ სტადიაზე შეიძლება წარმოიქმნას მტრული განწყობილება და დაპირისპირებები. ჯგუფი განიცდის უამრავ ცვლილებას. იმასთან დაკავშირებით, რომ ინდივიდები ცდილობენ მოახვიონ ჯგუფს თავისი უპირატესობები, ან მიაღწიონ სასურველ სტატუსს შეიძლება შეიქმნას კოალიციები და დაჯგუფებები. გარეგან მოთხოვნებს, მაგალითად, ადრეულ მოლოდინს, საკუთარი მოღვაწეობის შედეგების მიღებასთან დაკავშირებით, შეუძლია არასასურველი გავლენის მოხდენა. ამ პროცესში, როგორც წესი, ირკვევა ჯგუფის წევრების მოლოდინი და ყურადღება გადადის წინააღმდეგობებზე, რომლებიც წარმოჩინდება ჯგუფის წინაშე მიზნის მიღწევის გზაზე. ადამიანები იწყებენ პიროვნებათშორისი სტილის გააზრებას და აკეთებენ ყველაფერს იმისათვის, რათა შეასრულონ ჯგუფის ამოცანები და ამავდროულად დააკმაყოფილონ თავისი პირადი მოთხოვნილებები.

ნორმირების სტადია

ნორმირების სტადია, რომელსაც ხანდახან ინტეგრაციის დაწყების სტადიას ეძახიან, წარმოადგენს იმ წერტილს, როდესაც ჯგუფი იწყებს ერთ ისეთ მთლიან ორგანოდ გადაქცევას, რომელსაც შეუძლია შეთანხმებული მოქმედება. წინა სტადიისთვის („ქარიშხლის“) დამახასიათებელი ქაოსი იცვლება ძალების

არამყარი წონასწორობით. განიცდიან რა სიამოვნებას, ჰარმონიის გრძნობის გამოვლინების საფუძველზე, ჯგუფის წევრები მთელ ძალისხმევას იყენებენ, რათა შეინარჩუნონ დადებითი წონასწორობა. ზოგიერთისთვის ჯგუფის შენარჩუნება შეიძლება იყოს უფრო მნიშვნელოვანი საქმე, ვიდრე ჯგუფის წინაშე მიზნად დასახული ამოცანის შესრულება. მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრები განიცდიან ურთიერთდაახლოების გრძნობას, უმცირესობების შეხედულებებს, ჯგუფის საერთო მიმართულებიდან გადახრებს და კრიტიკას შეიძლება მოყვეს გაკიცხვა. ჯგუფის ზოგიერთი წევრი შეცდომით აღიქვამს ამ სტადიას, როგორც საბოლოო სიმწიფის დადგომას. სინამდვილეში აუცილებელია, ძირფესვიანად ემართოთ დაგვირგვინების წინასწარი გრძნობა, რომელიც დამახასიათებელია ამ სტადიისათვის, რამდენადაც ის წარმოადგენს მხოლოდ საფეხურს ჯგუფის განვითარების უფრო მაღალ საფეხურზე გადასასვლელად.

შესრულების სტადია

შესრულების სტადია, რომელსაც ხანდახან საერთო ინტეგრაციას ეძახიან, აღნიშნავს კარგად ორგანიზებული, ჩამოყალიბებული, კარგად ფუნქციონირებადი ჯგუფის წარმოქმნას. ახლა უკვე ჯგუფს შეუძლია შემოქმედებითად გადაჭრას რთული ამოცანები და გაუმკლავდეს შინაგან უთანხმოებას. სტრუქტურა ხდება სტაბილური, ჯგუფის წევრები მოტივირებულინი არიან შეასრულონ საერთო დავალებები და საერთო ჯამში განიცდიან კმაყოფილების გრძნობას. ძირითად ამოცანად ისევ და ისევ რჩება ურთიერთობების გაუმჯობესება და მწარმოებლურობის ამაღლება. ჯგუფის წევრებს უნდა შეეძლოთ წარმატებულად მოახდინონ ადაპტირება მუდმივად ცვალებად შესაძლებლობებთან და დასახულ მოთხოვნილებებთან. როგორც წესი, ჯგუფი, რომელმაც მიაღწია საერთო ინტეგრაციის დონეს, შეეფერება მომწიფებული ჯგუფის კრიტერიუმებს (ნახ. 4.2).

1. უკუკავშირის შექმნა/შემა
2. გადანერგვის/ღირსის მოცუბის მეთოდები
3. ვეგეტური ცლილობა - დარაზბდობა
4. რეპროდუქციური მეთოდები
5. ვეგეტის წყობის მიერ რესურსების გამოფენება
6. კოლენოკაცები
7. მონება
8. ხელისუფლების დამოკიდებულება
9. ლიდერობის მონაწილეობა
10. უმცირესობის შევლელის გადგომისა

მონაწილეობის ჯგუფი		მონაწილეობის ჯგუფი
კარგები		კარგები
არაფერციალური		ფერციალური
ცხელი		მალა
მ. ჯგუფი		მეცხე
ცხელი		კარგები
ხელისუფლება		ნაწილი
არ მალა		მალა
დამოკიდებულება		უმცირესობის კიდებულება
სწრაფი		მალა
უმცირესობა		უმცირესობა

ნახ. 4.2. ჯგუფის მონაწილეობის შეფასების 10 კრიტერიუმი

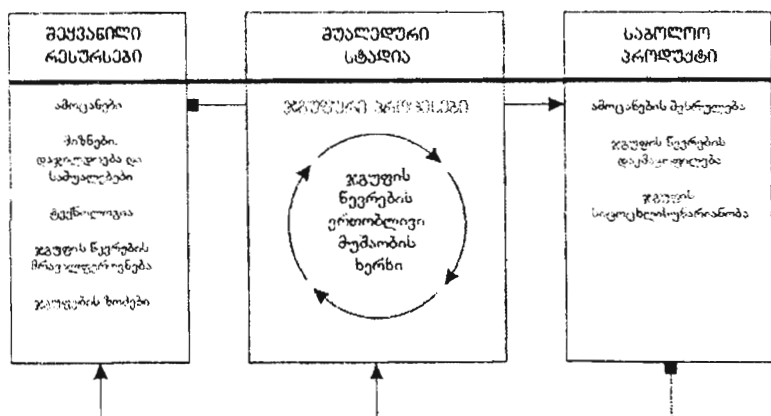
შესვენების სტადია

კარგად ინტეგრირებული ჯგუფი აუცილებლობის შემთხვევაში შეიძლება დაიშალოს (თუკი მისი ამოცანა აღმოჩნდება შესრულებული). შესვენების სტადია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უმრავლესი დროებითი ჯგუფისთვის, კომიტეტებისთვის, საპროექტო ჯგუფებისთვის, რომლებიც თანამედროვე პერიოდში უფრო და უფრო ხშირად წარმოიქმნება. მათ ნებრებს უნდა შეეძლოთ სწრაფად შეკრება, დავალების შესრულება მცირე დროში და შემდეგ დაშლა იმისათვის, რომ ხელახლა შეიკრიბონ საჭიროების შემთხვევაში. დავალების შესრულების შემდეგ ჯგუფის დაშლის მზადყოფნა და შემდგომ დავალებზე ისევ წარმატებულად მუშაობა არის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი ჯგუფის მუშაობის ხანგრძლივობის შესაბამისად.

ჯგუფური ეფექტიანობის განმაპირობებელი ფაქტორები

იმისათვის, რომ მივაღწიოთ და შევინარჩუნოთ მაღალი დონის ჯგუფური ეფექტიანობა ნებისმიერ მენეჯერს ან ლიდერს უნდა ესმოდეს რატომ არის ჯგუფი ორგანიზაციის რესურსი.

სურათზე 4.3. გამოსახულია სისტემების მოდელი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ჯგუფები, ისევე როგორც ორგანიზაციები, ეფექტიანობას აღწევენ გარემოსთან ურთიერთთანამშრომლობით და შემავალი რესურსების საბოლოო პროდუქტად ტრანსფორმირების მეშვეობით.



ნახაზი 4.3. სამუშაო ჯგუფი, როგორც ღია სისტემა, რომელიც შემავალ რესურსებს გარდაქმნის

შემავალი რესურსები ეს არის თავდაპირველი მონაცემი ნებისმიერი ჯგუფის სიტუაციაში. ისინი ქმნიან ფუნდამენტს ყველა შემდგომი ქმედებებისთვის. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო მყარია რესურსული ფუნდამენტი, მით უფრო „მეტი შანსი“ აქვს ჯგუფის ხანგრძლივ ეფექტიანობას. ჯგუფის ძირითად რესურსებად შეიძლება განვიხილოთ ამოცანების ბუნება, მიზნები, დაჯილდოება, საშუალებები, ტექნოლოგია, ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნება და ჯგუფის ზომა.

ამოცანები

ამოცანების შესრულებას შეუძლია წარუდგინოს ჯგუფს სხვადასხვა მოთხოვნები და გავლენა მოახდინოს ჯგუფურ ეფექტიანობაზე. ამოცანის ტექნიკური მოთხოვნები მოიცავს ყოველდღიურ საქმიანობას, სიძნელეებსა და აუცილებელ ინ-

ფორმაციას. სოციალური მოთხოვნები მოიცავს ურთიერთდამოკიდებულებას, პირად დაინტერესებას, წინააღმდეგობას საშუალებებსა და მიზნებს შორის და ა.შ.

ტექნიკურად რთული დავალება მოითხოვს უნიკალურ გადანყვეტილებებს და დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებას; ამოცანები, რომლებიც აყენებენ რთულ სოციალურ მოთხოვნებს, გულისხმობენ სიძნელეებს მიზნებთან და მათი მიღწევის ხერხებთან მიმართებაში.

ბუნებრივია, რაც უფრო რთულია ამოცანა, მით უფრო რთულია მიაღწიო ჯგუფურ ეფექტიანობას. იმისათვის, რომ გაუმკლავდნენ რთულ ამოცანას, ჯგუფის წევრებმა უნდა გამოიყენონ თავიანთი ძალები სხვადასხვა მიმართულებით და აქტიურად ითანამშრომლონ სასურველი შედეგების მისაღწევად. მაგრამ, როდესაც ჯგუფის წევრების ძალისხმევა, რომელიც მიმართულია რთული ამოცანების გადასაწყვეტად, გვირგვინდება წარმატებით, ისინი მიდრეკილნი არიან განიცადონ უფრო მაღალი დონის კმაყოფილება როგორც თვით ჯგუფით, ასევე მისი მიღწევებით.

მიზნები, დაჯილდოებები და საშუალებები

ჯგუფის გრძელვადიანი მაღალეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა შესაფერისი მიზნები, კარგად დაგეგმილი დაჯილდოების სისტემა და ადეკვატური საშუალებები. ჯგუფის მწარმოებლურობა, ისევე როგორც ინდივიდუალური მწარმოებლურობა, შეიძლება ძლიერ დაზარალდეს, თუ კი მიზნები არ არის გარკვეული, არ არის სათანადოდ რთული ანდა არჩეულია თვითნებურად. ის შეიძლება დაზარალდეს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც მიზნები და დაჯილდოება ძალიან ძლიერ ფოკუსირდება ინდივიდუალურ და არა ჯგუფურ მიღწევებზე. მწარმოებლურობა არ მიიღწევა იმ შემთხვევაშიც, თუკი არ არსებობს აუცილებელი ბიუჯეტი, სათანადო მონყობილობა, მუშაობის კარგი მეთოდები და ოპტიმალური ტექნოლოგიები. ამის საპირისპიროდ, სწორი მიზნების, დაჯილდოებისა და საშუალებების არსებობა შეიძლება გახდეს ჯგუფური წარმატების ტრამპლინი.

ტექნოლოგია

ტექნოლოგია უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების საშუალებებს. ყოველი დავალებისთვის აუცილებელია სწორი ტექნოლოგიის არსებობა. ტექნოლოგიური პროცესის ბუნებამ შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთმოქმედებენ ჯგუფის წევრები სამუშაოს შესრულებისას. პროდუქციის მწარმოებელ ჯგუფებს კლიენტის სპეციფიკური მოთხოვნების თანახმად ერთი ტექნოლოგია აქვთ. ამწყობ კონვეიერზე მომუშავე ჯგუფებს სულ სხვა ტექნოლოგია აქვთ. პირველ შემთხვევაში ტექნოლოგია იძლევა ჯგუფის წევრების უფრო მჭიდრო თანამშრომლობის საშუალებას. ამკარაა, რომ ეს ხელს შეუწყობს მჭიდრო ჯგუფის ჩამოყალიბებას, იდენტიურობის უფრო ძლიერი გრძნობით, იმ ჯგუფისგან განსხვავებით, რომელიც ფორმირდება ამწყობი ხაზის უფრო მცირე სეგმენტის ირგვლივ.

ჯგუფის წევრების დახასიათება

ჯგუფი წარმატების მისაღწევად უნდა ფლობდეს ჩვევებს, ცოდნას, რომელიც აუცილებელია დავალებების შესასრულებლად და პრობლემების გადასაჭრელად. მიუხედავად იმისა, რომ მარტო ნიჭის არსებობა არ იძლევა სასურველი შედეგის მიღწევის გარანტიას, იგი წარმოადგენს სამუშაოს შესრულების საფუძველს. ძალიან რთულია შეზღუდვის გადალახვა, რომელიც წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპეტენცია არის არასაკმარისი დავალების შესასრულებლად.

ჰომოგენურ ჯგუფებში, რომლის წევრებიც ერთმანეთის მსგავსნი არიან, ადამიანებს უადვილდებათ ერთად მუშაობა. მაგრამ მათი მწარმოებლურობა შეიძლება დაზარალდეს იმ შემთხვევაში, თუკი მათი კოლექტიური ჩვევები, გამოცდილება და შესაძლებლობები არ შეესაბამება შესასრულებელი დავალების სიძნელეებს. ჰეტეროგენული ჯგუფები, რომელთა წევრები განსხვავდებიან ასაკით, სქესით, რასობრივი და ეთნიკური წარმომავლობით, გამოცდილებით, კულტურით და ა.შ. ფლობენ პრობლემის გადასაჭრელად შესაძლებლობებისა და შეხე-

დულებების ფართო სპექტრს. მაგრამ ეს მრავალფეროვნება ხანდახან ინვესს სერიოზულ დაბრკოლებას, როდესაც ჯგუფის წევრები ცდილობენ გამოავლინონ პრობლემა, გაცვალონ ინფორმაცია და მოაგვარონ პიროვნებათშორისი კონფლიქტები. ეს გართულებები შეიძლება ძლიერ იყოს გამოსახული მოკლე დროში ან ჯგუფის ჩამოყალიბების ადრეულ სტადიაში. თუმცა, გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ როგორც კი ჯგუფის წევრები ისწავლიან ერთად მუშაობას, მრავალფეროვნება შეიძლება გარდაიქმნას პოტენციალში, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალ მწარმოებლურობას.

გამოკვლევამ მიგვანიშნა იმ მოვლენის არსებობაზე, რომელმაც მიიღო **მრავალფეროვნებასა და კონსენსუს შორის დილემის** სახელწოდება. ეს მდგომარეობს შემდეგში: რაც უფრო მეტია მრავალფეროვნება ჯგუფში, მით უფრო ძნელია მათთვის ერთად მუშაობა. თუმცა, თავისთავად მრავალფეროვნება ხელს უწყობს ჩვევების და პერსპექტივების გაფართოებას, რომლებიც აუცილებელია პრობლემების გადასაჭრელად. მრავალფეროვნანი ჯგუფის შემთხვევაში, რომელიც შედგება სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებისაგან, ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის ეფექტიანობის მისაღწევად სარგებელი ამოვიღოთ მრავალფეროვნებიდან, მაგრამ ამასთან არ დაგზარაღდეთ მასთან დაკავშირებული ნაკლოვანებების გამო.

დილემა მრავალფეროვნებასა და კონსენსუს შორის წარმოადგენს ტენდენციას, რომლის შედეგად მრავალფეროვნება ჯგუფში წარმოშობს სირთულეებს და ამავე დროს ზრდის ამოცანის ამოხსნის შესაძლებლობებს.

ფუნდამენტალური პიროვნებათშორისი ორიენტაციების თეორიაში აღნიშნულია, რომ არსებობენ განსხვავებები იმისა, თუ როგორ ექცევიან ადამიანები ჯგუფებში ერთმანეთს (თავიანთი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე გამოხატონ და მიიღონ ჩართულობის, კონტროლის და სიყვარულის გრძნობები).

ეს თეორია ამტკიცებს, რომ ჯგუფები, რომლის წევრები ფლობენ მსგავსს მოთხოვნილებებს აღმოჩნდებიან უფრო ეფექტურები, ვიდრე ჯგუფები, რომლის წევრებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. შეუთავსებლობის სიმპტომს მიეკუთვნება ჯგუფის წევრის ჩაკეტილობა, ერთმანეთის მიმართ მტრული დამოკიდებულება, კონტროლისთვის ბრძოლა და ჯგუფის რამდენიმე წევრის დომინირება დანარჩენებზე. უ. შუტცმა გამოავლინა ფუნდამენტალური პიროვნებათშორისი ორიენტაციების თეორიის შედეგები: „თუკი ჩვენ თავიდანვე შევძლებთ შევექმნათ ადამიანების ჯგუფი, რომლებსაც შეუძლიათ ერთობლივი ჰარმონიული მუშაობა შემდეგში ჩვენ თავიდან ავიცილებთ სიტუაციებს, სადაც ჯგუფის ძალისხმევა დაიხარჯება ტყუილუბრალოდ – პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მოსაგვარებლად“.

სტატუსის კონგრუენტულობა გულისხმობს ადამიანის სტატუსის შესაბამისობას ჯგუფის შიგნით და მის გარეთ.

ჯგუფის წევრების ერთმანეთისგან გარჩევის კიდევ ერთ წყაროს წარმოადგენს **სტატუსი** – შეფარდებითი რანგი, პრესტიჟი ან ადამიანის მდგომარეობა ჯგუფში. პიროვნების სტატუსი ჯგუფში შეიძლება დამყარებული იყოს განსხვავებულ ფაქტორებზე. მათ შორის ასაკზე, თანამდებობრივ მდგომარეობაზე, პროფესიაზე, განათლებაზე, მწარმოებლურობაზე ან მის მდგომარეობაზე სხვა ჯგუფებში. იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანის მდგომარეობა ჯგუფის შიგნით უტოლდება მის სტატუსს ჯგუფის ფარგლებს გარეთ შეგვიძლია ვისაუბროთ სტატუსის კონგრუენტულობაზე.

პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როცა შეინიშნება სტატუსების არაკონგრუენტულობა. ზოგიერთი ქვეყნის კულტურაში, რომელიც ხასიათდება ძალაუფლების დიდი დიპაზონით, მაგალითად მალაიზიაში, ივარაუდება, რომ კომიტეტის თავმჯდომარეს ჯგუფში ექნება ყველაზე მაღალი რანგი.

სტატუსის ასეთი შესაბამისობა მის წევრებს ეხმარება თავი იგრძნონ უფრო კომფორტულად მუშაობის პროცესში. თუკი მდგომარეობის მიხედვით ჯგუფის უფროსი წევრი არ ხდება ხელმძღვანელი, მაშინ მისმა წევრებმა შეიძლება თავი არაკომფორტულად იგრძნონ და მუშაობის პროცესშიც პრობლემები შეექმნათ. ასეთივე ტიპის პრობლემები შეიძლება შეიქმნას მაშინაც, როცა კოლეჯის ახალდამთავრებულ სტუდენტს ნიშნავენ საპროექტო ჯგუფის უფროსად, რომელიც შედგება უფრო საკოვანი და გამოცდილი წევრებისგან.

ჯგუფის ზომა

ჯგუფის ზომამ, რომელიც განისაზღვრება მისი წევრების რაოდენობით, შეიძლება გავლენა იქონიოს მის ეფექტიანობაზე. რაც უფრო მეტად იზრდება ჯგუფი, მით უფრო მეტი რაოდენობის ადამიანები ინანილებენ სამუშაოს ერთმანეთს შორის და სულ უფრო მეტი რაოდენობის ინდივიდები ასრულებენ დავალებას. ამას შეუძლია მწარმოებლურობისა და ჯგუფის წევრების კმაყოფილების ზრდა, მაგრამ მხოლოდ განსაზღვრულ წერტილამდე. ჯგუფის ზრდის პარალელურად ხშირად წარმოიქმნება კომუნიკაციისა და კოორდინაციის პრობლემები, კმაყოფილების ხარისხი შეიძლება დაეცეს, ხოლო კადრების დენადობა, სოციალური სიზარმაცე და გაცდენების რაოდენობა გაიზარდოს.

ჯგუფის ზრდა პრობლემას წარმოადგენს ისეთი საკითხების მოგვარებაშიც კი, როგორიცაა შეხვედრების დროისა და ადგილის შეთანხმება. ჯგუფის ოპტიმალურ რაოდენობად ითვლება 5-6 ადამიანი. ჯგუფი, რომელიც შედგება ხუთზე ნაკლები რაოდენობის წევრისაგან, შეიძლება აღმოჩნდეს ძალიან მცირე პასუხისმგებლობის ადეკვატურად განანილებისათვის, ხოლო ჯგუფში, რომელიც შვიდზე მეტი ადამიანისაგან შედგება ძნელია ყველამ მიიღოს მონაწილეობა ამოცანის გადაწყვეტასა და საკუთარი იდეების შეთავაზებაში. გარდა ამისა, დიდი ზომის ჯგუფებში ხშირად დომინირებენ აგრესიული წევრები, რასაც მიჰყავს ჯგუფი განხეთქილებისაკენ, დაჯგუფებებისა და კოალიციების ჩამოყალიბებისაკენ.

როგორც გამოცდილებამ აჩვენა, ჯგუფებში, რომლებიც კენტი რაოდენობის წევრებისაგან შედგება, ადვილია ხმის მიცემის მეთოდის გამოყენება უთანხმოების მოსაგვარებლად. თუ აუცილებელია სწრაფად მოქმედება, ასეთი ფორმით კონფლიქტის მოგვარება ძალიან სასარგებლოა, ამიტომ შესაძლებლობებისამებრ ჯგუფი უნდა შედგებოდეს წევრთა კენტი რაოდენობისაგან, მაგრამ თუ საჭიროა ამოცანის დაწვრილებითი განხილვა და აქცენტი კეთდება კონსენსუსის მიღწევაზე და როცა საქმე გვაქვს ძალიან რთული პრობლემის გადაწყვეტასთან, უფრო ეფექტიანია ჯგუფის წევრთა ლუწი რაოდენობა, თუ ამ დროს სიტუაცია არ შედის ჩიხში.

ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი დინამიკა

ნებისმიერი ჯგუფის, როგორც გახსნილი სისტემის ეფექტიანობა, დამოკიდებულია შემავალ რესურსებზე. ის ასევე განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად შეთანხმებულად მუშაობენ ჯგუფის წევრები ამ რესურსების გამოყენებისას საბოლოო პროდუქტის საწარმოებლად. როცა ჩვენ იმაზე ვსაუბრობთ, თუ რამდენად შეთანხმებულად მუშაობენ ადამიანები, ჩვენ განვიხილავთ **ჯგუფური დინამიკის** საკითხს – ძალას, რომელიც მოქმედებს ჯგუფში და რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობენ ჯგუფის წევრები ერთმანეთთან და, თუ როგორ მუშაობენ ისინი გვერდიგვერდ. ღია სისტემის მოდელში ჯგუფური დინამიკა წარმოადგენს იმ პროცესებს, რომელთა მეშვეობითაც შემავალი რესურსები ტრანსფორმირდება საბოლოო პროდუქტში.

ჯგუფური დინამიკა - ეს არის ძალა, რომელიც მოქმედებს ჯგუფში და გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ასრულებენ ჯგუფის წევრები ერთობლივ სამუშაოს.

რა ხდება ჯგუფის შიგნით

ჯ. ჰომსმა აღწერა ჯგუფური დინამიკის კლასიკური მოდელი, რომელიც მოიცავს ქცევის ორ მოდელს: **მოსალოდნელსა და სპონტანურს**. მომუშავე ჯგუფის შემთხვევაში მოსალოდნელს წარმოადგენს ფორმალურად განსაზღვრული ქცევა, რომელსაც კომპანია თვლის, რომ მიიღებს. მაგალითად, ის შეიძლება მოიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა პუნქტუალობა, კლიენტების პატივისცემა და კოლეგებისადმი დახმარების აღმოჩენა. **სპონტანური** ქმედება ეს ისაა, რასაც დემონსტრირებას უკეთებენ ჯგუფის წევრები იმასთან დამატებით, რასაც მათგან მოითხოვენ ორგანიზაციები. ეს არის საკუთარი ინიციატივის შედეგი. სპონტანური ქმედება გულისხმობს ისეთ ქცევას, რომელიც სცილდება ფორმალურ მოთხოვნილებებს და პიროვნებას დახმარებას უწევს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში. მოსალოდნელი ქცევა იშვიათად შეიძლება იყოს რეგლამენტირებული იმდენად დეტალურად, რომ დააკმაყოფილოს სამუშაო სიტუაციების ყველა მოთხოვნები. ყველაფერი ეს განსაზღვრავს წარმოქმნილი ქმედების გადამწყვეტ მნიშვნელობას. ასეთი საქციელის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ იმ პიროვნების ქმედება, რომელიც პოულობს დროს ელექტრონული ფოსტის გასაგზავნად იმ პირებისთვის, რომლებიც არ ესწრებოდნენ ჯგუფის შეკრებას, რათა აცნობოს მათ იმის შესახებ, თუ რა ხდებოდა შეხვედრაზე. უფლებამოსილების მინიჭების კონცეფცია მნიშვნელოვნად ეყრდნობა სპონტანური საქციელის ამ დადებით ასპექტს.

ჯ. ჰომანსის ჯგუფური დინამიკის მოდელი ასევე აღწერს ჯგუფის წევრების ურთიერთობებს შემდეგ ტერმინებში: ინტერაქცია და დამოკიდებულება. ყოველმა პარამეტრმა შეიძლება მიიღოს როგორც მოსალოდნელი, ასევე სპონტანური ფორმა. **მოღვაწეობა** – ეს არის ის, რასაც ადამიანები აკეთებენ ან ქმედებები, რომლებსაც ისინი ახორციელებენ სამუშაოს შესრულების პროცესში. ინტერაქცია არის პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია და კონტაქტები. **ურთიერთობები** გულისხმობს გრძნობებს, მითითებებს, დარწმუნებასა და ჯგუფის წევრების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს.

რა ხდება ჯგუფებს შორის

ტერმინი **ჯგუფთაშორისი დინამიკა** ეხება დინამიკას ორ ან მეტ ჯგუფს შორის. ყველაზე საუკეთესო შემთხვევაში ორგანიზაცია წარმოადგენს თანამშრომლობის ისეთ სისტემას, რომლის განსხვავებული კომპონენტებიც კი ერთმანეთს ურთიერთდახმარებას უწევენ. თუმცა, რეალურ ცხოვრებაში ფირმებში ხშირად წარმოიქმნება კონკურენცია და ჯგუფთაშორისი პრობლემები, რომლებსაც ხშირად მივყავართ განსხვავებულ შედეგებამდე. რაც შეეხება ნეგატიურ მხარეს, მაგალითად, თუ წარმოებისა და კომერციული ქვედანაყოფი ვერ ეწყობიან ერთმანეთს, მაშინ ძირითადი ჯგუფთაშორისი ენერგია გადაიტანება არასწორ მიმართულებაზე, რადგან ჯგუფის წევრები ყურადღებას გაამახვილებენ სხვა ჯგუფთან წინააღმდეგობებზე და არა მათი მოვალეობების შესრულებაზე. რაც შეეხება დადებით მხარეს, კონკურენცია ჯგუფებს შორის ასტიმულირებს ნაყოფიერ შრომას, ძირითადი ამოცანის შესრულებაზე დაინტერესებას, იწვევს კმაყოფილებისა და ლოიალურობის გრძნობის გამძაფრებას და ამავე დროს უზრუნველყოფს შემოქმედებისთვის უფრო მაღალ დონეს. ამოცანის გადანაცვლების პროცესში იაპონური კომპანიები ხშირად მიმართავენ კონკურენციის ზრდას მომუშავეთა მოტივაციის ასამაღლებლად.

ჯგუფთაშორისი დინამიკა - ეს არის ურთიერთობები ჯგუფებს შორის, რომლებიც თანამშრომლობენ ან კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს.

ორგანიზაციები და მენეჯერები იყენებენ მაქსიმალურ ძალისხმევას, რათა გაეცნენ ჯგუფთაშორისი დინამიკის ნეგატიურ შედეგებს და ამავე დროს ნახონ სარგებელი მისი დადებითი მხარეებიდან. მაგალითად, დესტრუქციულ კონკურენციაში ჩაბმული ჯგუფების ყურადღება შეიძლება გადავიტანოთ საერთო მიზანზე ან საერთო მტერზე. შესაძლებელია ასევე დაიგეგმოს პირდაპირი მოლაპარაკებები ასეთ ჯგუფებს შო-

რის, მის წევრებს კი შევასწავლოთ შეთანხმებულად მოქმედება. ძალიან მნიშვნელოვანია თავი ავარიდოთ დაჯილდოების სისტემას – „მოგება-წაგება“, რომლის მიხედვითაც ერთმა ჯგუფმა უნდა დაკარგოს რალაც, რათა მეორემ იგი მიიღოს. დაჯილდოების შემთხვევაში აქცენტი უნდა გაკეთდეს ჯგუფის მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილ წვლილზე და იმაზე, თუ რამდენად ეხმარებიან ჯგუფები ერთმანეთს. გარდა ამისა, თანამშრომლობა ძლიერდება ჯგუფების ურთიერთქმედების ზრდასთან ერთად.

გადანყვეტილების მიღება ჯგუფში

ნებისმიერი ჯგუფის საქმიანობაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვან საქმიანობას წარმოადგენს გადანყვეტილების მიღება. ჩვენ შემდგომში ამას განვიხილავთ დეტალურად, მოქმედებების ალტერნატიულ შესაძლებლობებს შორის არჩევანის გაკეთების პროცესის განხილვის დროს. აშკარაა, რომ გადანყვეტილების მიღების ხარისხი და დროულობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ჯგუფის ეფექტიანობაზე.

როგორ იღებს ჯგუფი გადანყვეტილებას

ცნობილმა მეცნიერმა და კონსულტანტმა ე.შეინმა ჩაატარა გამოკვლევა ჯგუფის მიზნების ანალიზსა და გადანყვეტილების მიღების პროცესებზე. მან დაასაბუთა, რომ ჯგუფს შეუძლია მიიღოს გადანყვეტილება შემდეგი ექვსი მეთოდიდან ნებისმიერის დახმარებით. ეს არის: **საპასუხო რეაქციის არქონის, უფროსების, უმრავლესობის, უმცირესობის, კონსენსუსისა და ერთსულოვნების მეთოდები.**

გადანყვეტილების მიღების **საპასუხო რეაქციის არქონის** მეთოდის გამოყენებისას ჯგუფში განიხილავენ იდეებს ერთმანეთის მიყოლებით ყოველგვარი განხილვის პროცესის გარეშე. როცა ჯგუფი საბოლოოდ შეჯერდება ერთ იდეაზე, დანარჩენი იდეები უარყოფილია საპასუხო რეაქციის არქონის გამო, ყოველგვარი კრიტიკული შეფასების გარეშე. გადანყვეტილების მიღების **უფროსების კანონის** მეთოდით, თავმჯდომარე, მენეჯერი ან ლიდერი იღებს გადანყვეტილებას მთელი ჯგუფის

ნაცვლად. ეს შეიძლება მოხდეს განხილვის შედეგად ან დისკუსიის გარეშე და ეს მეთოდი ძალიან ეფექტიანია დროის მხრივ. გადანყვეტილება ცუდი აღმოჩნდება, თუ კარგი დამოკიდებულება იმაზე, ფლობს თუ არა ძალაუფლების მქონე პირი საჭირო ინფორმაციას და იმაზე, თუ რამდენად იზიარებენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები გადანყვეტილების მიღების ასეთ მიდგომას. გადანყვეტილების მიღების **უმცირესობის** მეთოდის დროს ძირითადად დომინირებს ორი ან სამი ადამიანი და ჯგუფი მიჰყავს სწორ გადანყვეტილებამდე. ეს ხშირად მიიღწევა შემდეგნაირად: ხდება იდეის წამოყენება და შემდეგ ჯგუფიდან სწრაფად მიიღწევა თანხმობა, შემდეგი ტიპის კითხვის დასმით: „არის ვინმე წინააღმდეგი? არა? მაშინ გადავიდეთ შემდეგ კითხვაზე“ . . .

გადანყვეტილების მიღების კიდევ ერთი გავრცელებული ფორმა ძირითადად გამოიყენება სხვადასხვა შეხედულების პირველივე გამოვლენისას. ეს არის **უმრავლესობის** მეთოდი. ამ შემთხვევაში შეიძლება ოფიციალურად ჩატარდეს კენჭისყრა, ან დაითვალოს ჯგუფის წევრთა ხმები უმრავლესობის აზრის გამოსავლენად. ეს მეთოდი დემოკრატიულ პოლიტიკურ სისტემას გვაგონებს. მას ხშირად მიმართავენ თუმცა, არ ითვალისწინებენ, რა სერიოზული პრობლემები შეიძლება მოყვეს მას. თვით ხმის მიცემის პროცესმა შეიძლება მიგვიყვანოს კოალიციის შექმნამდე. ხმების საბოლოო დათვლის შემდეგ ერთი აღმოჩნდებიან „გამარჯვებულნი“, მეორენი - „დამარცხებულნი“. უმცირესობაში დარჩენილ „დამარცხებულებს“ შეიძლება გაუჩნდეთ ისეთი გრძნობა, რომ თითქოს მათ არ მისცეს საკუთარი აზრის გამოხატვის საშუალება. შედეგად „გამარჯვებულთა“ გადანყვეტილების დანერგვამ შეიძლება შეუმციროს მათ ენთუზიაზმი, რაც საფრთხეს უქმნის მომავალში ჯგუფის ეფექტიანობას.

შემდეგი მეთოდი არის გადანყვეტილების მიღება **კონსენსუსის** მიღწევის მეთოდით. კონსენსუსი წარმოადგენს საქმეთა ისეთ წარმოებას, რომლის დროსაც ადამიანების უმრავლესობა მხარს უჭერს მიღებულ გადანყვეტილებას, ხოლო დანარჩენებმა იცინ, რომ მათ მოუსმინეს და ისინი მზად არიან მხა-

რი დაუჭირონ მიღებულ გადაწყვეტილებას. კონსენსუსი არ მოითხოვს ერთსულოვნებას, მაგრამ აუცილებელია, რომ ჯგუფის წევრებმა, რომლებიც არ ეთანხმებიან მიღებულ გადაწყვეტილებას, იგრძნონ, რომ მათ მისცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის საშუალება.

კონსენსუსი - ეს არის ჯგუფური გადაწყვეტილება, რომელიც მხარდაჭერილია ჯგუფის წევრთა უმრავლესობით.

ერთსულოვნების მეთოდით მიღებული გადაწყვეტილების შემთხვევაში ჯგუფის ყველა წევრს შორის არსებობს ერთსულოვანი თანხმობა, რაც დადებითად აისახება საქმეზე. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ეს „ლოგიკურად შესრულებული“ მეთოდი ძალზედ რთულია განვახორციელოთ რეალობაში. ერთ-ერთი იმის მიზეზი, რომ ჯგუფი ხშირად გადაწყვეტილებას იღებს უფროსობის, უმრავლესობისა და უმცირესობის მეთოდით არის ის, რომ ძალზედ ძნელია ჯგუფური პროცესის მიყვანა კონსენსუსამდე ან ერთსულოვნებამდე.

მინიშნებები ჯგუფური კონსენსუსის მიღწევის შესახებ

1. ნუ დაეყრდნობით ბრმად თქვენს აზრს, გაითვალისწინეთ სხვების მოსაზრებები თქვენი იდეების შესახებ.
2. არ შეცვალოთ თქვენი აზრი იმისთვის, რომ მიაღწიოთ სწრაფ შეთანხმებას.
3. თავი აარიდეთ მწვავე კონფლიქტების მოგვარებას კენჭისყრის, ან გარიგების დადების მეთოდებით.
4. შეეცადეთ ყველა ჩართოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
5. არ შეუშალოთ ხელი აზრთა სხვადასხვაობას, რათა შესაძლებელი გახდეს სხვადასხვა ინფორმაციისა და განსხვავებული აზრების განხილვა.
6. ყურადღება არ გაამახვილოთ წაგებულთა და მოგებულთა დაპირისპირებაზე, შეეცადეთ მოძებნოთ ალტერნატივა, რომელიც მისაღებია ყველასთვის.

7. განიხილეთ წინადადებები, უსმინეთ ყურადღებით და უკლებლივ ყველა ჩართეთ საქმეში.

ჯგუფური გადანყვეტილებების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

საუკეთესო ჯგუფები არ შემოიფარგლებიან გადანყვეტილების მიღების ერთი მეთოდით. პირიქით, ისინი მოქმედებენ სიტუაციის მიხედვით და იყენებენ იმ მეთოდებს, რომლებიც ყველაზე კარგად შეეფერება მოცემულ პრობლემას ან სიტუაციას. ლიდერისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ჯგუფს დაეხმაროს გადანყვეტილების მიღებას „სწორი“ მეთოდის შერჩევაში, მეთოდის, რომელიც უზრუნველყოფს გადანყვეტილების დროულობასა და ხარისხს.

გადანყვეტილების მიღების მეთოდის შერჩევისას უნდა გვახსოვდეს ჯგუფური გადანყვეტილების მიღების ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარე. ჯგუფური გადანყვეტილების პოტენციური უპირატესობებია:

1. ინფორმაცია – პრობლემის გადასაწყვეტად მოიზიდება მეტი ცოდნა და გამოცდილება;
2. ალტერნატივები – მიმდინარეობს დიდი რაოდენობის ალტერნატივების განხილვა;
3. გაგება და მიღება – საბოლოო გადანყვეტილება უფრო მისაღები და გასაგებია ჯგუფის წევრებისათვის;
4. დაინტერესებულობა – ჯგუფის წევრები დაინტერესებულები არიან მიღებული გადანყვეტილების განხორციელებაში.

ჩვენ ვიცით, რომ ჯგუფები, გადანყვეტილების მიღების პროცესში, შეიძლება გადააწყდნენ პრობლემებს. ჯგუფური გადანყვეტილების პოტენციურ ნაკლოვანებებად ითვლება შემდეგი:

1. კონფორმიზმის სოციალური ზეგავლენა – ადამიანებმა შეიძლება იგრძნონ, რომ მათზე ახდენენ ზემოქმედებას, რათა ისინი დათანხმდნენ ჯგუფის სურვილს;

2. უმცირესობის დომინირება - ერთ ადამიანს ან პატარა კოალიციას შეუძლია ჯგუფური გადანყვეტილება წარმართოს სასურველ კალაპოტში;
3. დროებითი საზღვრები - რაც უფრო მეტი ადამიანი მონაწილეობს დიალოგში ან განხილვაში, მით უფრო მეტი დრო იხარჯება ჯგუფური გადანყვეტილების მიღებაზე, ინდივიდუალურთან შედარებით.

ჯგუფური აზროვნება

სოციალური ფსიქოლოგის ი. ჯეინისის აზრით ჯგუფური გადანყვეტილების მიღების პოტენციური პრობლემა შეიძლება გახდეს **ჯგუფური აზროვნება** - მსგავსი შეხედულებების მქონე ჯგუფის წევრების ტენდენცია, დაკარგოს კრიტიკული შეფასების გამოტანის შესაძლებლობა. ი. ჯეინისის აზრით, რადგან დარაზმული ჯგუფები ითხოვენ კონფორმიზმს, მათი წევრები არ არიან მიდრეკილნი გააკრიტიკონ ერთმანეთის იდეები და წინადადებები. ჯგუფის შენარჩუნებისა და უსიამოვნო უთანხმოებების თავის დაღწევის სურვილის გამო გადაჭარბებული ყურადღება ეთმობა შეთანხმების მიღწევას და არასაკმარისი აქცენტი კეთდება წინადადებების კრიტიკულ განხილვაზე. ამის შედეგად შეიძლება მივიღოთ წარუმატებელი გადანყვეტილება.

ხელმძღვანელები და ჯგუფის წევრები ძალიან ყურადღებით უნდა მოექცნენ ჯგუფური აზროვნების სიმპტომებს და სწრაფად იმოქმედონ, რათა თავიდან აიცილონ მათი წარმოშობა.

როგორ დავაღწიოთ თავი ჯგუფურ აზროვნებას

1. ჯგუფის ყველა წევრს უნდა ჰქონდეს სხვა წევრის გაკრიტიკების უფლება;
2. თავი აარიდეთ ისეთ სიტუაციებს, როცა ლიდერი ირჩევს შესაძლებელი მოქმედების ერთ რომელიმე ვარიანტს;
3. შექმენით ქვეჯგუფები ერთი და იგივე პრობლემაზე მუშაობისას;
4. ჯგუფის წევრებმა უნდა განიხილონ პრობლემები გარეშე პირებთან და მიიღონ უკუკავშირი;

5. მოიწვიეთ დამხმარე სპეციალისტები ჯგუფურ პროცესებზე დასაკვირვებლად და მათი ანალიზისათვის;
6. დაწერეთ ალტერნატიული სცენარები, რომლებიც ასახავენ კონკურენტული ჯგუფის განზრახვას;
7. ჩაატარეთ „უკანასკნელი შანსის“ შეხვედრა მას შემდეგ, რაც კონსენსუსი ნაწილობრივ მიღწეულია.

როგორ გააუმჯობესონ ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება

იმისათვის რომ, სრულად გამოვიყენოთ ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების უპირატესობა, ყურადღება უნდა მივაქციოთ ჯგუფურ დინამიკას და დავიცვათ ბალანსი ცალკეული ადამიანების წვლილსა და ჯგუფების მოქმედებებს შორის. განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს წაგებული ჯგუფები, რომლებიც არცთუისე იშვიათად ჩნდებიან დისკუსიის მსვლელობისას კომიტეტებში ან თანამშრომელთა კონფერენციაზე ამა თუ იმ სპეციფიკურ პრობლემის განხილვისას. ასეთ შემთხვევაში ძალიან დიდია სოციალური ზენოლის საშიშროება, რომელსაც მივყავართ კონფორმიზმისაკენ, დომინირებისაკენ, დროის უკმარისობისა და ძალიან ემოციური დებატებისკენ. ასეთ სიტუაციაში დიდი სარგებელი შეიძლება მოიტანოს ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების სპეციალური მეთოდების შემოღებამ.

გონებრივი შტურმის დროს ჯგუფის წევრები წარმო-თქვამენ რაც შეიძლება მეტ იდეასა და ალტერნატივას, ისინი აკეთებენ ამას სწრაფად და ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე.

გონებრივი შტურმის დროს ჩვეულებისამებრ იცავენ ოთხ წესს: პირველ რიგში გამოირიცხება ყოველგვარი კრიტიკა, არავის აქვს უფლება განსაჯოს ან შეაფასოს სხვისი იდეა სანამ არ დამთავრდება იდეების შეგროვება; მეორე – ყოველ-მხრივ მიუღებელია შეფერხებების არსებობა, აქცენტი კეთდება ფანტაზიაზე და კრეატიულობაზე, რაც უფრო რადიკალური იდეები წარმოჩინდება, მით უფრო უკეთესია; მესამე – დიდი ყურადღება ექცევა იდეების რაოდენობას, რაც უფრო მეტი იდეა გვაქვს, მით უფრო მეტია არაჩვეულებრივი იდეის აღმო-

ჩენის შანსი; მეოთხე – მიღებულია ძველის განახლება, ადამიანები ყველანაირად განსჯიან თემას, რათა შეხედონ უკვე არსებულ იდეას სხვა კუთხით. როგორც წესი, გონებრივი შტურმის შედეგია ენთუზიაზმი, ჩართულობა და თავისუფალი იდეების ტალღა. ესენი გვეხმარებიან პრობლემის შემოქმედებითად გადაჭრაში.

ნომინალური ჯგუფების ტექნიკა – ჯგუფში ყოველთვის დგება დრო, როცა ჯგუფის წევრების აზრი ისე ძლიერ განსხვავდება ერთმანეთისგან, რომ თავისუფალი დისკუსიის დროს ჯგუფი წამოწევს ანტაგონისტურ არგუმენტებს. ხანდახან ჯგუფი აღმოჩნდება ისეთი დიდი, რომ თავისუფალი დისკუსიის ან გონებრივი შტურმის ჩატარება ძალიან ძნელდება, ასეთ შემთხვევაში, პრობლემის გადაჭრაში შეიძლება დაგვეხმაროს „ნომინალური ჯგუფური მეთოდი“. ადამიანებს ყოფენ 6-7 წევრისგან შემდგარ ჯგუფებად და ყველას სთხოვენ, წერილობითი სახით ინდივიდუალურად უპასუხონ ისეთ ნომინალურ კითხვებს, როგორიცაა: მაგალითად, რისი გაკეთება იქნებოდა საჭირო ჯგუფის ეფექტიანობის ასამაღლებლად; შემდეგ რიგ-რიგობით ყველა კითხულობს თავის იდეას ხმამაღლა. ეს იდეები კი იწერება დაფაზე. ამ დროს აკრძალულია ყველანაირი კრიტიკა. წამყვანმა შეიძლება დასვას კითხვები წარმოთქმული იდეების დეტალების შესახებ. მაგრამ არ უნდა დაუშვათ მათი შეფასება ქულებით. პროცედურა მიზნად ისახავს იმის გარკვევას, რამდენად ესმის ყველას წარმოდგენილი წინადადებები. შემდეგ კი გამოიყენება სტრუქტურირებული ხმის მიცემის ხერხი იმისათვის, რომ დადგინდეს ნომინალურ კითხვაზე პასუხების პრიორიტეტები. ნომინალური ჯგუფური პროცედურა საშუალებას იძლევა შეფასდეს იდეები და ამავე დროს თავი დავაღწიოთ შეზღუდვებს, მტრულ განწყობას, დამაზიანებებს, რაც შესაძლებელი იქნებოდა ღია დისკუსიის დროს.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა მოიცავს სტრუქტურირებულ წესებს იდეების გენერირებისა და მათი პრიორიტეტების განსაზღვრისთვის.

დელფის მეთოდი. ჯგუფური გადაწყვეტილების მესამე მეთოდი გამოიმუშავა კორპორაცია RAND-მა ისეთი სიტუაციისთვის, როცა ჯგუფის წევრები ვერ ხვდებიან ერთმანეთს პირისპირ. ამ პროცედურის მსვლელობისას ჯგუფის წევრები ავრცელებენ ანკეტებს, შემდეგ თანამშრომლები წარუდგენენ კოორდინატორს თავის პასუხებს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით. კოორდინატორი აჯამებს ყველა პასუხს და უგზავნის კომიტეტის წევრებს შედეგებს სხვა ანკეტასთან ერთად. კომიტეტის წევრები კვლავ პასუხობენ კითხვებს და ეს ციკლი მეორდება მანამ, სანამ არ მოხერხდება პრობლემის გადაწყვეტა.

დელფის მეთოდი მოიცავს ალტერნატიული გადაწყვეტილებების გენერირებას გამოკითხვების ჩატარების საშუალებით.

გადაწყვეტილების მიღება კომპიუტერის დახმარებით. თანამედროვე ინფორმაციული და კომპიუტერული ტექნოლოგიები, მიუხედავად ჯგუფის წევრებს შორის დიდი მანძილით დაშორებისა, იძლევა ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. ელექტრონული გონებრივი შტურმის სულ უფრო ხშირი გამოყენება წარმოადგენს ვირტუალური შეხვედრების ჩატარების არსებული ტენდენციის ერთ-ერთ მაგალითს.

სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის დახმარებით, მონაწილეებს პერსონალური კომპიუტერების გამოყენებით შეუძლიათ საკუთარი იდეების დაუყოვნებლივ, ან გარკვეული პერიოდის მერე გაგზავნა. პროგრამა ახდენს კომპილაციას და აგზავნის შედეგებს. კომპიუტერული პროგრამებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც ნომინალური ჯგუფური მეთოდი, ასევე დელფის მეთოდი. ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების ელექტრონული მიდგომა ხასიათდება მრავალი დადებითი თვისებით, მაგალითად: ანონიმურობით, იდეების ბევრი რაოდენობით, მათი ჩანერითა და შენახვით, პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობით დიდ ჯგუფებში, რომელთა წევრები გეოგრაფიულად ერთმანეთისგან შორს იმყოფებიან.

როგორია ჯგუფების ბუნება ორგანიზაციაში?

- ჯგუფი – ეს არის რამოდენიმე ადამიანი, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან საერთო მიზნების მისაღწევად;
- ჯგუფებს შეუძლიათ ორგანიზაციებისთვის დახმარების გაწევა. მათ შეუძლიათ ხელი შეუწყონ დავალებების შესრულების ხარისხის ამაღლებას და სამუშაოსგან მეტი კმაყოფილების მიღებას;
- ორგანიზაცია შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ჯგუფებს შორის რთული ურთიერთობები, სადაც მენეჯერები ერთ ჯგუფში გვევლინებიან, როგორც ლიდერები, ხოლო მეორეში – როგორც ხელქვეითები;
- სინერგიას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ჯგუფს შეუძლია მეტის მიღწევა, ვიდრე მის წევრებს ცალ-ცალკე;
- ფორმალური ჯგუფები იქმნება თვით ორგანიზაციის მიერ ოფიციალური მიზნებისთვის; ასეთი ჯგუფების მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ სამუშაო ქვეგანყოფილებები; სპეციალური ჯგუფები და კომიტეტები; არაფორმალურ ჯგუფებს აქვთ არაფორმალური ხასიათი და წარმოიქმნებიან სპონტანურად სპეციფიკური ინტერესების არსებობის შედეგად.

ჯგუფის ჩამოყალიბების სტადიები არსებობს?

- თავის სასიცოცხლო ციკლში ჯგუფები გაივლიან სხვადასხვა სტადიებს, თითოეული ხასიათდება მართვაში არსებული საკუთარი პრობლემებით;
- ფორმირების სტადიაზე ჯგუფებში წარმოიქმნება მმართველობითი პრობლემები, რომლებიც უკავშირდება ჯგუფში ადამიანების შესვლას;
- "ქარიშხლის" სტადიაზე ჯგუფებში წარმოიქმნება პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია მოლოდინთან და სტატუსთან;

- ნორმირების ან სანყისი ინტეგრაციის სტადიაზე ჯგუფებში წარმოიქმნება პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობების მართვასთან და დავალებების შესრულებასთან;
- შესრულების ან საერთო ინტეგრაციის სტადიაზე ჯგუფებში წარმოიქმნება პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია საქმიანობის შემდგომ სრულყოფასთან და თვითგანახლებასთან;
- შესვენების სტადიაზე ჯგუფებში წარმოიქმნება პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია საქმიანობის დასრულებასა და ჯგუფის დაშლასთან.

რა წარმოადგენს ჯგუფური ეფექტიანობის ფუნდამენტს?

- ეფექტიანად ითვლება ის ჯგუფი, რომელიც აღწევს დავალებების შესრულების, თავისი წევრების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს და ინარჩუნებს სიცოცხლისუნარიანობას და შესაძლებლობას წარმატებულად განახორციელოს თავისი საქმიანობა ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში;
- როგორც ღია სისტემა, ჯგუფი წარმატებულად უნდა ფუნქციონირებდეს გარემოსთან იმისათვის, რომ მიიღოს რესურსები, რომლებიც შემდეგ საბოლოო პროდუქტად გარდაიქმნება;
- შემავალი რესურსები წარმოადგენენ ეფექტიანობის საფუძველს და დანარჩენ პარამეტრებთან ერთად მოიცავენ: მიზნებს, დაჯილდოებას, საშუალებებს, ტექნოლოგიას, დავალებას, ჯგუფის წევრების დახასიათებასა და ჯგუფის ზომას.

რა არის ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი დინამიკა?

- ჯგუფური დინამიკა - ეს არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც ჯგუფის წევრები ერთობლივად მუშაობენ შემავალი რესურსების გარდაქმნაზე; იგი წარმოადგენს ასევე ჯგუფური ეფექტიანობის საფუძველს;

- ჯგუფური დინამიკა დაფუძნებულია ინტერაქციებზე, ჯგუფის წევრების საქმიანობასა და ურთიერთობებზე, ერთობლივი მუშაობის მოსალოდნელ და წარმოქმნილ საშუალებებზე;
- ჯგუფთაშორისი დინამიკა - ეს არის ძალები, რომლებიც მოქმედებენ ორ ან მეტ ჯგუფს შორის;
- იდეალურ სიტუაციაში ჯგუფები ორგანიზაციაში ერთმანეთთან თანამშრომლობენ, სინამდვილეში ისინი არც ისე იშვიათად შედიან დესტრუქციულ კონფლიქტებსა და კონკურენციაში;
- ჯგუფთაშორისი კონკურენციის ნაკლოვანებების გადალახვა შეიძლება იმ სტრატეგიების გამოყენებით, რომელთაც შეუძლიათ ჯგუფების გადართვა წმინდა კონკურენტული საქმიანობიდან თანამშრომლობაზე.

როგორ იღებენ ჯგუფები გადაწყვეტილებებს?

- ჯგუფებს შეუძლიათ გადაწყვეტილებების მიღება საპასუხო რეაქციის არარსებობის მეთოდის გამოყენებით, აგრეთვე უფროსობის, უმცირესობის, უმრავლესობის, კონსენსუსისა და ერთსულოვნების წესებით;
- ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პოტენციური უპირატესობები მოიცავს ხელმისაწვდომი ინფორმაციის დიდ მოცულობას და დაინტერესების უფრო მაღალი დონის უზრუნველყოფას;
- ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პოტენციურ ნაკლოვანებებს მიეკუთვნება: სოციალური წნეხი, რომელსაც მოყვება კონფორმიზმი და უფრო მეტი დროის დაკარგვა;
- „ჯგუფური აზროვნება“ წარმოადგენს კრიტიკული შეფასების უნარის დაკარგვის ტენდენციას, რომელიც შეინიშნება გარკვეულ ჯგუფებში;
- ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების დროს კრეატიულობის ამაღლების მეთოდები მოიცავენ გონებრივ შტურმს, ნომინალურ ჯგუფურ და დელფის მეთოდებს, აგრეთვე ამ მიდგომების კომპიუტერულ გამოყენებას.

საკვანძო ტერმინები

ვირტუალური ჯგუფი;
ჯგუფური დინამიკა;
ჯგუფური აზროვნება;
ჯგუფები;
ჯგუფთაშორისი დინამიკა;
სოციალური სიზარმაცე;
გონებრივი შტურმი;
არაფორმალური ჯგუფი;
სინერგია.
ნომინალური ჯგუფების ტექნიკა;

ფორმალური ჯგუფები;
ეფექტიანი ჯგუფები.
ფუნდამენტალური პიროვნებათშორისი
ორიენტაციების თეორია;
მრავალფეროვნებისა და
კონსენსუსს შორის დილემა;
სტატუსის კონგრუენტულობა;
კონსენსუსი;
დელფის მეთოდი;
სოციალური მხარდაჭერა.

ტესტი თვითშეფასებისათვის:

1. ჯგუფებში ფუნდამენტალური ორიენტაციის თეორია აღ-
წერს:
 - ნევრების შეთავსებადობას;
 - სოციალურ უსაქმურობას;
 - ნევრების დომინირებას;
 - კონფორმიზმს.
2. ჯგუფის ჩამოყალიბების.....სტადიაზე მისი
ნევრები წარმოადგენენ ერთიან ფორმირებას:
 - „ქარიშხლის“;
 - ნორმირების;
 - შესრულების;
 - საერთო ინტეგრაციის.
3. ეფექტიანად ითვლება ის ჯგუფი, რომელიც აღწევს დავა-
ლებების შესრულების, თავისი ნევრების დაკმაყოფილებისა
და.....მაღალ დონეს:
 - კოორდინაციის;
 - ჰარმონიის;
 - კრეატიულობის;
 - სიცოცხლისუნარიანობის.

4. დავალებების მახასიათებლები, დაჯილდოების სისტემა და ჯგუფის ზომა წარმოადგენენ....., რასაც შეუძლია ჯგუფის ეფექტიანობაზე გავლენის მოხდენა:
 - ჯგუფურ პროცესებს;
 - ჯგუფურ დინამიკას;
 - ჯგუფში შემავალ რესურსებს;
 - ადამიანური რესურსების შენარჩუნების ფაქტორებს.
5. ყველაზე კარგია, როდესაც ჯგუფში, რომელიც დაკავებულია პრობლემის მოგვარებით, შედის.....ნევრი:
 - არა უმეტეს 3-4;
 - 5-7;
 - 8-10;
 - დაახლოებით 12-13.
6. როცა ორი ჯგუფი ერთმანეთს უწევს კონკურენციას, თითოეულის შიგნით მოსალოდნელია.....
 - შიდაჯგუფური ლოიალურობის ამაღლება;
 - ლიდერისადმი ნაკლები ნდობა;
 - დავალების შესრულებისადმი ყურადღების მოდუნება;
 - კონფლიქტების გახშირება.
7. ჯგუფების ტენდენცია – დაკარგონ კრიტიკული შეფასების უნარი გადანყვეტილების მიღების პროცესში ცნობილია, როგორც:
 - ჯგუფური აზროვნება;
 - რინგლემანის ეფექტი;
 - გადანყვეტილების კონგრუენტულობა;
 - ჯგუფური კონსენსუსი.
8. თუ გადანყვეტილების შესრულება მოითხოვს ღრმა დაინტერესებას, მაშინ ჩვეულებრივ არჩევენ გადანყვეტილების მიღების შემდეგ ფორმას:
 - ავტორიტარულს;
 - ხმათა უმრავლესობით ხმის მიცემას;

- ჯგუფურ კონსენსუსს;
 - ჯგუფურ აზროვნებას.
9. რას აღწერს ჯგუფურ ქცევაში რინგლემანის ეფექტი:
- ჯგუფების ტენდენციას მიიღონ რისკიანი გადაწყვეტილებები;
 - სოციალურ სიზარმაცეს;
 - სოციალურ მხარდაჭერას;
 - ჯგუფის წევრების სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.
10. მრავალეროვნული სპეციალური ჯგუფის წევრები მსხვილ საერთაშორისო საწარმოში უნდა აცნობიერებდნენ, რომ.....შეუძლია პირველ ეტაპზე ხელი შეუშალოს ჯგუფის პროგრესს მიზნების მიღწევაში:
- სინერგიას;
 - ჯგუფურ აზროვნებას;
 - მრავალფეროვნებასა და კონსენსუსს შორის დილემას;
 - ჯგუფთაშორის დინამიკას.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი:

11. სინერგია - ეს არის ერთიანობის შექმნა, რაც წარმოადგენს უფრო მეტს, ვიდრე ნაწილების ჯამი. ჟ. მ.
12. არაფორმალური ჯგუფები მიდრეკილნი არიან ზარალი მიაყენონ ორგანიზაციებს, მენეჯერებს კი არ შეუძლიათ მათ მოეკიდონ მოთმინებით. ჟ. მ.
13. მთლიანობაში ჰომოგენური ჯგუფების წევრები ერთობლივად მუშაობენ უფრო ადვილად და უკეთესად. ჟ. მ.
14. სამუშაოსთან მიმართებაში ცუდი განწყობა არის გრძნობის მაგალითი, რომელსაც შეუძლია იარსებოს ჯგუფური დინამიკის საზღვრებში. ჟ. მ.
15. გადაწყვეტილების მიღება ხმის მიცემის უმრავლესობის წესის გამოყენებით წარმოადგენს ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთ მეთოდს, ყოველგვარი ნაკლოვანებების გარეშე. ჟ. მ.

16. ჯგუფური გადანყვეტილების მიღების პოტენციურ ნაკლოვანებას წარმოადგენს სოციალური ზეგავლენა, რომელსაც მოყვება კონფორმიზმი. ქ. მ.
17. როდესაც ჯგუფის წევრები ცუდად ეგუებიან ერთმანეთს, გონებრივი შტურმის მეთოდი, გადანყვეტილების მიღებისას, წარმოადგენს კრეატიულობის ამალგების კარგ საშუალებას. ქ. მ.
18. „ემმაკის ადვოკატის“ როლი და „უკანასკნელი შესაძლებლობის“ შეხვედრები წარმოადგენენ ჯგუფური აზროვნების საფრთხისაგან გაქცევის კარგ საშუალებას. ქ. მ.
19. ჯგუფის წევრების ურთიერთქმედების გაძლიერება წარმოადგენს ერთ-ერთს იმ მეთოდებიდან, რომლებიც იძლევიან შესაძლებლობას თავი გავართვათ დისფუნქციონალურ ჯგუფთაშორის ურთიერთობებს. ქ. მ.
20. ჯგუფური გადანყვეტილების მიღება ინდივიდუალურთან შედარებით ყოველთვის უფრო კარგია. ქ. მ.

გაეცით მოკლე პასუხები:

21. რა სარგებლობის მოტანა შეუძლია ჯგუფს ორგანიზაციისთვის?
22. ფორმალური ჯგუფების რა ტიპები არსებობს დღეს ორგანიზაციებში?
23. რაში მდგომარეობს განსხვავება მოსალოდნელსა და წარმოქმნილ ქცევას შორის ჯგუფურ დინამიკაში?
24. რა ზარალის მიყენება შეუძლია ჯგუფთაშორის კონკურენციას ორგანიზაციისთვის?
25. ა. პარონი არც ისე დიდი ხნის წინ შეეჯახა დილემას თავის ჯგუფში „ხარისხის ბეჭდები“ მუშაობის დროს. გუნდის ერთ-ერთი წევრი ამტკიცებს, რომ „ხარისხის ბეჭდების“ წევრები ყოველთვის უნდა იყვნენ ერთსულოვანი თავიანთ რეკომენდაციებში. „წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩვენ ვერ მივაღწევთ კონსენსუსს,“ – ამტკიცებს ის. ა.პარონი, ახლანდელი ლიდერი, არ ეთანხმება ამას. ის თვლის, რომ ერთსულოვნება სასურველია კონსენსუსის მიღწევისათვის, მაგრამ არც ისე აუცილებელი. თქვენ ხართ მენეჯერი-კონ-

სულტანტი, ორგანიზაციის სპეციალისტი ჯგუფების სა-
კითხებთან დაკავშირებით. ა.პარონმა თქვენ მოგმართათ
რჩევისთვის. რას ეტყოდით მას და რატომ?

თავი IV. გუნდური მუშაობა და მაღალმნარმოებლური გუნდები

სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა

კომპანია *Audible.com* შენობის მესამე სართული საჭიროებს დიდ ყურადღებას. თუმცა, არც ოფისის შენობაში, არც მის განლაგებაში ერთი შეხედვით არაფერია უჩვეულო. ამ კომპანიას შეუძლია თქვენი ცხოვრების შეცვლა. მისი დამფუძნებელია დ.კატცი. თქვენთვის ალბათ მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ნებისმიერ ადგილას და ნებისმიერ დროს შეგიძლიათ მოუსმინოთ **'wall street journal'**-ზე ეროვნულ-საზოგადოებრივი რადიოს პროგრამას? კომპანია *Adible.com*-მა შესაძლებელი გახადა მოთხოვნის შესაბამისად გადასცეს პორტოტიპულ **web**-მონეობილობებზე ისეთი სახის აუდიო-ჩანაწერები, რომელთა გამოყენება ნებისმიერ ადგილას გახდება შესაძლებელი: მანქანაში, სახლში, ეზოში. პროდუქტი შეიცავს რადიოვერსიის წიგნსაც, გასართობ პროგრამებს, ახალ ამბებს, რჩევებს, კორპორატიულ ინფორმაციასა და შემსწავლელ პროგრამებს.

მაგრამ საინტერესოა რა უდევს ამ ფირმის დაარსებას საფუძვლად? დ.კატცი იყო რისკის მოყვარული, ამიტომაც მან *Audible.com* შექმნა თავისი მწერლობის ნიჭისა და ინტერნეტის განუსაზღვრელი შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის. ამაში კი უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიას. აი რას ამბობს დ.კატცი: „*Audible.com*-ს სურს გააერთიანოს უძველესი ტექნოლოგია ახალთან. ჩვენ გვსურს გავზდეთ ლიდერები ინტერნეტის „ალაპარაკების“ მცდელობაში. მაგრამ წარმატებულ კომპანიას ვერ შევქმნით მხოლოდ იდეებზე დაყრდნობით. მისი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ჯგუფი. დ.კატცის მიერ შეიქმნა ჯგუფი, რომელიც 35 კაცისაგან შედგებოდა და რომელიც დიდი ძალისხმევით მუშაობდა, რათა შეექმნა კორპორატიული **web**-საიტი. თუ თქვენ კომპანიაში შეივლით დღისით უმეტეს შემთხვევაში დაინახავთ, რომ თანამშრომლები

ერთად ერთობიან. „ერთად მოთამაშენი კი ერთად იმარჯვებენ“.

„ვის სჭირდება უფროსი?“- აცხადებდა ერთ-ერთი პროვოკაციული სტატიის სათაური ჟურნალში „Fortun“. „მხოლოდ იმათ არ სჭირდებათ, ვინც თვითმართვად ჯგუფში მუშაობს“ - მოსდევდა პასუხი. გუნდური მუშაობა გახდა ყველაზე მნიშვნელოვანი. ხშირ შემთხვევაში გუნდი და საკუთრივ გუნდური მუშაობა ითვლება ხარისხის ამაღლების უმთავრეს გასაღებად. სამუშაოს შესრულების გუნდური მეთოდი წარმოადგენს სერიოზულ გამოძახილს იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც მიჩვეულები არიან ტრადიციული მეთოდებით მუშაობას. იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ყალიბდება გუნდური მუშაობის სტილი ახალ პროფესიებში, ჩნდება ახალი პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია გუნდისა და გუნდთაშორის დინამიკასთან. ისეთი ხელმძღვანელისა და მენეჯერისათვის, როგორიცაა დ.კატცი, არ არის საკმარისი მხოლოდ გუნდის ღირსების აღიარება და გუნდური მუშაობის გეგმის შემუშავება. ისინი ვალდებული არიან, რომ დაეხმარონ ადამიანებს და თვალყური ადევნონ თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობის დამყარებას იმისთვის, რათა გუნდი გახდეს სტაბილური და მაღალმწარმოებლური.

დღეს სწორედ მიზანდასახული გუნდები აღწევენ მრავალ წარმატებას. ჩვენი მიზანია ავხსნათ გუნდური მუშაობის მიზანი და განვიხილოთ გუნდი, როგორც მაღალმწარმოებლური სისტემა. გავცეთ პასუხი ძირითად კითხვებს:

- რა არის მაღალმწარმოებლური გუნდი და რას ნიშნავს გუნდური მუშაობა?
- როგორ ხდება გუნდის ჩამოყალიბება?
- რა შეიძლება გაკეთდეს გუნდის შიგნით პროცესების წარმატებით განხორციელებისათვის?
- როგორია გუნდური შრომის წილი მაღალეფექტიანობის მიღწევაში?

მაღალმწარმოებლური გუნდი

როდესაც ჩვენ ვაანალიზებთ სიტყვა – გუნდს, ჩვეულებრივსამებრ გონებაში წარმოგვიდგება პოპულარული სპორტული გუნდები. სამუშაო გუნდები ასევე შეიძლება მოვიაზროთ ასეთივე გუნდებად. გუნდი – ეს არის ადამიანთა მცირე ჯგუფი, რომელიც აქტიურად მუშაობს იმ მიზნის მისაღწევად, რომელზეც ისინი კოლექტიურად არიან პასუხისმგებელნი.

ორგანიზაციაში რეკოლუციური ცვლილებების განხორციელების პროცესში გუნდი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მთავარ ძალას. მენეჯმენტის ცნობილი სპეციალისტი – დ.კონჯერი ორგანიზაციას, რომელიც დამყარებულია გუნდზე, უწოდებს მომავლის მართვის სისტემას, ბიზნეს-სამყაროს პასუხს და ასაბუთებს კონკურენციულ გარემო სამყაროზე ჩქარი რეაგირების აუცილებლობას. მას ამის მაგალითად მოჰყავს ამერიკული თვითმფრინავების ძრავების მწარმოებელი ფირმა, რომელიც გახდა კროს-ფუნქციური გუნდი, ტრადიციული ფუნქციური ქვედანაყოფების ნაცვლად. ამ ფირმამ ახალი ძრავების დაპროექტებისა და შექმნის დრო 50%-ით შეამცირა. დ.კონჯერი ამბობს: „ჩვენ უფრო მეტი უნდა ვიცოდეთ ამ გუნდებზე და ორგანიზაციაში გუნდური მუშაობის პროცესზე.“

გუნდი წარმოადგენს ადამიანთა მცირე ჯგუფს, რომელიც ერთობლივად ეწევა აქტიურ საქმიანობას იმ მიზნის მისაღწევად, რომელზეც ისინი კოლექტიურად აგებენ პასუხს.

გუნდების ტიპები

ნებისმიერი ორგანიზაციის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ფორმალური ჯგუფების გარდაქმნა მაღალმწარმოებლურ გუნდებად, რომელთა ტიპები ქვემოთ არის ჩამოთვლილი. არსებობენ გუნდები, რომლებიც იძლევიან რეკომენდაციებს. ეს ჯგუფები იქმნებიან სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად და შესაბამისი რეკომენდაციების მისაცემად. ისინი მუშაობენ წინასწარ დათქმულ ვადამდე და ჯგუფი იშლება როგორც კი მიაღწევს დასახულ მიზანს. ესენი დროებითი ჯგუფე-

ბია. მათ მიეკუთვნება სპეციალური ჯგუფები, სპეციალური კომიტეტები, პროექტული ჯგუფები და ა.შ. ასეთი გუნდების წევრებს უნდა შეეძლოთ წარმატებულად იმუშაონ სხვებთან, შეასრულონ დასახული მიზანი და მისცენ კარგი რეკომენდაციები სხვა ადამიანებს.

მეორეს მხრივ, არსებობს გუნდები, რომლებიც იწყებენ ამათუიმ საქმიანობას. ასეთი ტიპის მენეჯერების ჯგუფები შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ფორმალურად პასუხისმგებელნი არიან სხვა ჯგუფების მართვაზე. ამ ტიპის გუნდებს შეიძლება ჰქონდეთ ნებისმიერი დონის პასუხისმგებლობა, დაწყებული ინდივიდუალური სამუშაო ქვედანაყოფებიდან, რომელიც შედგება გუნდის ლიდერებისა და წევრებისაგან, დამთავრებული ტოპ-მენეჯერების ჯგუფით. ამ ტიპის გუნდებს შეუძლიათ ნებისმიერი სახის სირთულის პრობლემის გადაწყვეტა და ასევე მოულოდნელი სიტუაციების მოგვარება. უმთავრესი კითხვები, რომლითაც ტოპ-მენეჯერები არიან დაკავებული, მოიცავს საერთო მიზნების განსაზღვრას, ამოცანებისა და ფასულობების ორგანიზებას, სტრატეგიის შემუშავებასა და ძალისხმევას, რომელიც მიმართული არის ადამიათა მხარდაჭერის მოპოვებაზე.

მესამეს მხრივ, არსებობენ გუნდები, რომლებიც აწარმოებენ ამათუიმ სახის საგნებს. მათ მიეკუთვნება ფუნქციური გუნდები და სამუშაო ქვედანაყოფები, რომლებიც ასრულებენ მარკეტინგულ, ან საწარმოო დავალებებს. ამ გუნდის წევრებს უნდა ჰქონდეთ კარგი ურთიერთდამოკიდებულება. გარდა ამისა, მათ სჭირდებათ ენერგია იმისათვის, რომ არ შეამცირონ ტემპი და გადანყვიტონ ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევასთან.

გუნდური მუშაობის ბუნება

გუნდი საჭიროებს ისეთ ადამიანებს, რომლებიც მნიშვნელოვანი ამოცანების შესასრულებლად მოტივირებულნი არიან აქტიურ თანამშრომლობაზე. ეს სამუშაო შეიძლება მოიცავდეს რეკომენდაციების მიცემას, საგნების შექმნას, ან რაიმე სახის საქმიანობის მართვას. თუმცა, ნამდვილი გუნდისათვის უმთავ-

რეს კრიტერიუმად ითვლება „კოლექტიური პასუხისმგებლობის“ გრძნობა. დაკისრებული ამოცანის შესრულებაზე კოლექტიური პასუხისმგებლობის შეგრძნება ახასიათებს მხოლოდ გუნდურ მუშაობას, როდესაც ყველა მისი წევრი აქტიურად თანამშრომლობს ერთმანეთთან დასახული მიზნის მისაღწევად. გუნდური მუშაობის ინტერესი გამოიხატება ყოველი წევრის მზადყოფნაში: სხვა ადამიანების აზრის მოსმენა, მასზე რეაგირების მოხდენა და მხარდაჭერა. სხვა ადამიანების წარმატებებისა და მიღწევების აღიარება გუნდური მუშაობის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ხელმძღვანელისათვის გუნდის შექმნა წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას. კარგი ფუნქციური გუნდის ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა მეტი დრო, ვიდრე ამას მოითხოვს უბრალოდ რამოდენიმე ადამიანის დანიშვნა სამუშაო ჯგუფში და შემდეგ მოლოდინი, სანამ ისინი რაიმე დიდ საქმეს განახორციელებენ.

ფუნქციური მენეჯმენტი

როგორ შევქმნათ მაღალმწარმოებლური გუნდი? გუნდური მუშაობისას გუნდის ყველა წევრი ერთდროულად ცდილობს საერთო მიზნის მისაღწევად საკუთარი ჩვევების მაქსიმალურად გამოყენებას. მაღალმწარმოებლური გუნდის შესაქმნელად აუცილებელია:

- მუშაკებისთვის მაღალი მწარმოებლურობის შესახებ ინფორმაციების გაცნობა;
- გუნდისათვის პირველივე შეხვედრაზე გეზის მიცემა;
- გადაუდებლობის შეგრძნების აუცილებლობის განცდა;
- დარწმუნდით იმაში, რომ გუნდის ყველა წევრი ფლობს აუცილებელ ჩვევებს;
- გუნდური მუშაობის წესების დადგენა;
- მომავალი ლიდერებისათვის ქცევითი მაგალითის მიცემა;
- წარმატების უზრუნველყოფისათვის შესაძლებლობის გამონახვა;
- აქტუალური ინფორმაციების დროული გაცნობა;
- გუნდის წევრების მიერ დროის ერთად გატარება;

- დადებითი უკუკავშირის დამყარება;
- მაღალი მწარმოებლურობის დაჯილდოება.

მაღალმწარმოებლურ გუნდებს ახასიათებთ გარკვეული თვისებები, რითაც შესაძლებელია გუნდურ მუშაობაში წარმატების მიღწევა. უპირველესყოვლისა, მათ აქვთ საბაზო ფასეულობანი, რომლითაც ხელმძღვანელობენ თავიანთ ქცევაში. ეს ფასეულობები წარმოადგენს გუნდის შიდა კონტროლის სისტემას. მეორეს მხრივ, მაღალმწარმოებლური გუნდის საერთო მიზანი იქცევა სპეციფიურ ამოცანად. თუ მიზანდასახულობა მთელ გუნდს საერთო საქმიანობისკენ უბიძგებს, სამუშაოს კონკრეტული შედეგებით დაინტერესება ამ მიზანს აზრს ჰმატებს. კონკრეტული ამოცანები, მაგალითად, პროდუქციის ბაზარზე მიწოდების დროის შემცირება განსაზღვრავს პრობლემების გადაჭრისა და კონფლიქტების მოგვარების ფოკუსს. ამოცანების შესასრულებლად ისინი აყალიბებენ ასევე უკუკავშირისა და შედეგების მისაღებ ნორმატივებს. ისინი ეხმარებიან გუნდის წევრებს კოლექტიური ძალისხმევის შეგრძნებაში. მესამე, მაღალმწარმოებლური გუნდები ფლობენ ინოვაციებს პრობლემების მოგვარებასა და გადაწყვეტილების მიღებაში. და ბოლოს, მაღალმწარმოებლურ გუნდს ახასიათებს კრეატიულობა, გუნდმა უნდა გამოიყენოს შემოქმედებითობა სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ახალი პროდუქტის შექმნაში, მომსახურების განვითარებაში და ბაზრის გაფართოებაში.

მრავალფეროვნება და გუნდის მწარმოებლურობა

მაღალმწარმოებლური გუნდის შექმნისა და მართვისათვის აუცილებელია ჯგუფური ეფექტიანობის ყველა ელემენტის გამოყენება და მათი მართლზომიერი ხელმძღვანელობა. გუნდური და ჯგუფური დინამიკისათვის მნიშვნელოვანია ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნება. თუ გუნდში არიან ერთგვაროვანი ადამიანები, მაგალითად ერთი ასაკის, სქესის, ეროვნების, გამოცდილებისა და კულტურის ადამიანები ეს ხელს უშლის გუნდის განვითარებას. მისი დადებითი მხარე ის არის, რომ ისინი უფრო მალე უგებენ ერთმანეთს და აყალიბებენ კარგ ურთიერთობას, რომელიც აუცილებელია ჰარმონიული ერთობ-

ლივი მუშაობისათვის. მეორე მხრივ, ჯგუფის წევრების ერთგვაროვნება ხელს უშლის, ზღუდავს იდეების გენერირებას, მრავალფეროვანი იდეების ჩამოყალიბებასა და ჯგუფის კრეატიულობას, შემოქმედებითობას. რაც შეეხება წევრების მრავალფეროვნებას, როდესაც გუნდის წევრები განსხვავდებიან დემოგრაფიული მახასიათებლებით, გამოცდილებით და კულტურის კუთვნილების მიხედვით, ის ხელს უწყობს პრობლემების მოგვარებასა და შემოქმედებითობის ამაღლებას. ეს განსაკუთრებით ფასეულია მაშინ, როცა გუნდები მუშაობენ რთულ ამოცანებზე.

გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნებამ სამუშაოს პირველ ეტაპზე ან განვითარების ადრეულ სტადიაზე შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული სირთულეები. ეს ხდება მაშინ, როცა მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები აფერხებს ჯგუფურ პროცესებს – ურთიერთობების დამყარებას, პრობლემების განსაზღვრას და ინფორმაციის გაცვლას. ამიტომ ჯგუფები იძულებლნი არიან გარკვეული დროის განმავლობაში გაუმკლავდნენ ყველა ამ პრობლემას. თუმცა კარგი, ძლიერი, ჰეტეროგენული გუნდის ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა დიდი დრო და ძალისხმევა, ხანგრძლივი გამარჯვება გამომგონებლობასა და მწარმოებლობაში ასეთ გუნდებს მტკიცეს ხდის. მრავალფეროვანი სიტუაციის შემთხვევაში გუნდური მუშაობა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან უპირატესობას მაღალმწარმოებლურ ორგანიზაციაში.

გამოკვლევა და განვითარება

ეს იყო ნამდვილი საოცრება – თქვა ინჟინერმა დჯ.ტომასმა, როდესაც კვლევითი ცენტრის მეცნიერები ფონტებლოში (საფრანგეთი) და სპეციალისტები Sullivan Park-დან ერთობლივად მუშაობდნენ პრობლემების მოგვარებაზე. ისინი მოხვდნენ ჯგუფში, სადაც ყველა ერთნაირად ფიქრობდა. საოცრება მდგომარეობდა განსხვავებული კულტურის, სხვადასხვა შეხედულებათა შერწყმაში. დჯ.ტომასი ამბობდა „ევროპელები განსხვავდებიან ღრმა შემოქმედებითი აზროვნებით, მათ შეუძლი-

ათ მოიძიონ პრობლემების საუკეთესო თეორიული გადანყვეტილებანი. ამერიკელებს ახასიათებთ პრობლემებისადმი ტაქტიკური და პრაქტიკული მიდგომა – ჩვენ მივისწრაფით რაც შეიძლება მალე ვიპოვოთ სამუშაო გადანყვეტილება“. მისი თანამოზრე ფონტებლოს კვლევითი ცენტრიდან ა.ხერვე ამ განსხვავებებს შემდეგი სახით აღწერს: „ფრანგები მეტ ყურადღებას უთმობენ იდეებსა და კონცეფციებს. თუ ჩვენ გადავეყრებით რაიმე ხიფათს, მაშინვე უკან ვიხევთ. ამერიკელები სრულიად განსხვავებულად მოქმედებენ. ისინი მეტ ყურადღებას ანიჭებენ დეტალებს, ამოცანებსა და სამუშაო გრაფიკას. ისინი დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ ყველა მზად არის და მონაწილეობს დაგეგმვის პროცესში, მაშინ მათ ვერაფერი შეაჩერებს. ყველაზე კარგია ამ ორი მიდგომის გაერთიანება. ეს დაგეხმარებათ უმაღლესი შედეგების მიღწევაში.

ერთობლივი მუშაობა განსხვავებული კულტურის შემთხვევაში გუნდის შექმნა

ჯგუფში გუნდური მუშაობა ყოველთვის როდი ხდება ბუნებრივი გზით. გუნდის წევრებსა და ლიდერებზე აუცილებელია გავნიოთ დიდი შრომა. სპორტის სამყაროში მწვრთნელები და მენეჯერები სეზონის დასაწყისში ახალი გუნდის ჩამოყალიბებისას მეტი ყურადღებით ეპყრობიან გუნდურ მუშაობას. როგორც იცით, ყველაზე გამოცდილი გუნდებიც კი ხშირად აწყდებიან პრობლემებს სპორტული სეზონის დროს. მათი წევრები ზარმაცდებიან, ან მონაწილეობენ კონფლიქტებში, ზოგი კი სხვა გუნდში გადადის. მსგავსი სისტემების დროს მფლობელები, მენეჯერები და სპორტსმენები იწყებენ არსებული პრობლემების გამოკვლევას, იღებენ შესაბამის ზომებს გუნდის შეცვლისა და გუნდური მუშაობის აღსადგენად, რაც აუცილებელია მაღალი შედეგის მისაღწევად.

გუნდის ფორმირება არის თანამშრომლობის ხერხი, რომლის მიზანია გუნდური მუშაობის შემდგომი გაუმჯობესებისთვის მონაცემთა შეკრება და ანალიზი.

მსგავსი, ანალოგიური სირთულეები ჩნდება სამუშაო გუნდებში და ჯგუფებში. გუნდის წევრები ასევე წარმატებით უნდა გაუმკლავდნენ პრობლემებს, რომლებიც შეიძლება გაჩნდეს გუნდის ჩამოყალიბების პირველ სტადიაზე. თვით კარგად შექმნილი ჯგუფიც კი აწყდება ისეთ პრობლემებს, როგორიცაა არაეფექტური გუნდური მუშაობა. მსგავსი სირთულის დროს შეიძლება გამოყენებულ იქნას გუნდის ფორმირება. ესაა დაგეგმილი მოქმედებების თანმიმდევრობა, რომელიც განკუთვნილია გუნდის ფუნქციონირების მონაცემთა შეკრებასა და ანალიზზე, ასევე ცვლილების განხორციელებისათვის, რომლის მიზანს წამოადგენს გუნდური მუშაობის გაუმჯობესება და ჯგუფის ეფექტიანობის ამაღლება.

როგორ ხდება გუნდის ფორმირება

ის აუცილებელი ნაბიჯები, რომლებიც მიმართულია მუდმივი გაუმჯობესებისაკენ, ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ ნახაზზე 5.1. მასში ასახულია გუნდის ფორმირების ყველაზე მეტად გავრცელებული ხერხები.

პროცესი იწყება იმ მომენტში, როდესაც ვინმე შენიშნავს რაიმე პრობლემას, რომელმაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ჯგუფის ეფექტიანობას. ამის შემდეგ ჯგუფის წევრები იწყებენ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც დაკავშირებულია მოცემულ პრობლემასთან, მონაცემების გაანალიზებას, გაუმჯობესებისათვის საჭირო აუცილებელი ღონისძიებების დაგეგმვას, რის შედეგადაც ცხოვრებაში ატარებენ დასახულ ქმედებებს. გუნდის ჩამოყალიბების მთელი პროცესი ხასიათდება თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით. ჯგუფის ყოველი წევრი აქტიურად მონაწილეობს გუნდის ქმედებაში და იმ გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც აუცილებელია გუნდის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისათვის. ეს პროცესი უნდა გახდეს გუნდის ნებისმიერი ქმედების მუდმივი კომპონენტი. სწორედ ჯგუფისადმი ასეთი მიდგომა იძლევა ხანგრძლივი ეფექტის გარანტიას.

გუნდის ფორმირება დამოკიდებულია მონაწილეობის ხარისხზე და ეფუძნება მონაცემთა შეგროვებას. მიუხედავად

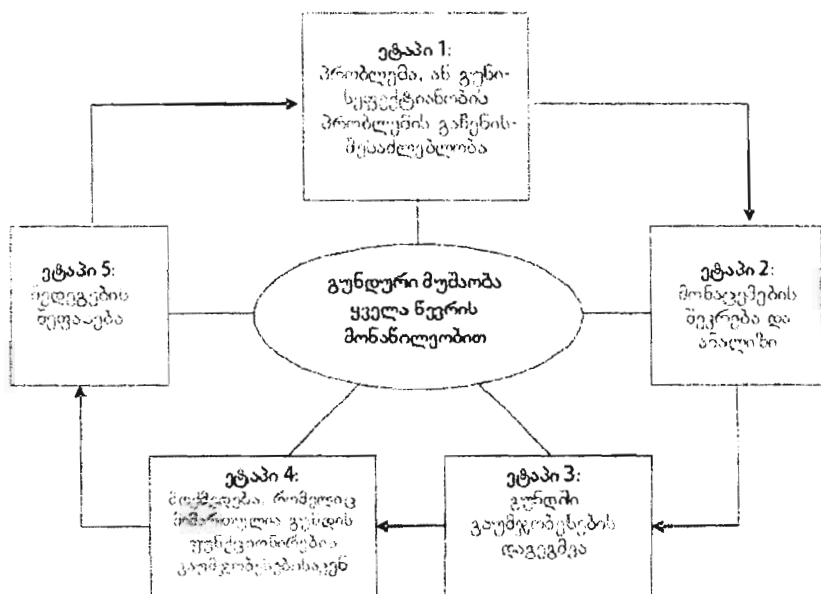
იმისა, რომ ინფორმაციას აგროვებენ ანკეტების მეშვეობით, გამოკითხვით, ნომინალური ჯგუფური შეკრებებით, ან სხვა მეთოდებით მაინც ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პასუხების მიღება შემდეგი ტიპის კითხვებზე: „რამდენად გვაძლევს ჩვენი სამუშაო გარანტიას დასახული ამოცანის შესრულებისათვის?“ „ჩვენ, როგორც ინდივიდები, რამდენად ვართ კმაყოფილები ჯგუფით და მისი ფუნქციონირებით?“ არსებობს ამ კითხვების დასმისა და მათზე პასუხის მიღების უამრავი საშუალება იმ მოტივირებული მომუშავეებისთვის, რომლებიც მზად არიან თანამშრომლობისათვის.

გუნდის ფორმირების მეთოდები

ფორმალურობიდან გადახრის მეთოდის გამოყენებისას გუნდის ფორმირება ხდება შემდეგნაირად. იმ პერიოდის განმავლობაში, რომელიც შეიძლება გაგრძელდეს ერთიდან რამოდენიმე დღის ჩათვლით, ჯგუფის წევრები ასრულებენ შეფასებასთან და დაგეგმვასთან დაკავშირებულ ამოცანებს. ისინი იწყებენ გუნდის ფუნქციონირების მიმოხილვას, რომელიც დაფუძნებულია მონაცემებზე და ინტერვიუდან შეგროვებული გამოკითხვის შედეგებზე. გუნდის ფორმირების ეს მეთოდი უზრუნველყოფს ინტენსიურ და კონცენტრირებულ ძალისხმევას, რომელიც მიმართულია წარმატებების მიღწევის გზების შესწავლაზე და ჯგუფის ქმედებაზე. ფორმალურობიდან გადახრას ხშირად ახორციელებენ გამოცდილი კონსულტანტის დახმარებით, რომელსაც ქირაობენ სხვა ორგანიზაციებიდან ან მოიძიებენ საკუთარ თანამშრომლებში.

მაგრამ გუნდის ფორმირება ყოველთვის არ ხორციელდება ზემოთხსენებული მეთოდით ან უცხო კონსულტანტის მონაწილეობით. მუდმივი სრულყოფის მეთოდი გულისხმობს, რომ მენეჯერი, ჯგუფის ლიდერი ან მისი წევრები საკუთარ თავზე იღებენ გუნდის ფორმირების პროცესის უწყვეტობაზე პასუხისმგებლობას. ეს მეთოდი შეიძლება იყოს ისეთივე მარტივი, როგორც გუნდის საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის მონაწილე შეხვედრები. ყოველ შემთხვევაში ჯგუფის წევრები თვითონვე არიან დაინტერესებულნი გუნდის განვითარების მონიტორინ-

გში და მის წარმატებაში, ასევე ყოველდღიური ჯგუფის ეფექტიანობის უზრუნველყოფი მოქმედებების განხორციელებაში. გუნდური მუშაობის მუდმივი გაუმჯობესება მნიშვნელოვანია ხარისხის გარანტიისა და საერთო მომსახურების მენეჯმენტისათვის, რომელიც ძალზე მნიშვნელოვანია დღეს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის.



ნახ. 5.1. გუნდის ფორმირების პროცესი

მრავალფეროვანი გამოცდილების მიღების მეთოდი დღითიდღე იძენს სულ უფრო მეტ პოპულარობას. გუნდის ფორმირებისათვის მისი გამოყენება შეიძლება ინდივიდუალურად, ან სხვა მიდგომებთან შერწყმით. ამ მეთოდის გამოყენებისას გუნდის წევრებს უქმნიან სხვადასხვა სიტუაციებს, რომელთადაც გამკლავება შესაძლებელია არა ინდივიდუალური მუშაობით, არამედ მხოლოდ გუნდის დახმარებით. თუ ადამიანებს დააძლენ ერთობლივად იმუშაონ სირთულეების აღმოსაფხვრელად, მაშინ გუნდის წევრებს უფრო უმაღლდებათ საკუთარი თავი-

სადმი რწმენა, პატივისცემა გარშემომყოფებისადმი და გუნდური მუშაობისადმი ინტერესი. იმ ჯგუფისათვის, რომელიც ადრე გუნდის ფორმით არ არსებობდა, მოცემული მეთოდი სრულიად საკმარისს გამოცდილებას იძლევა, ხოლო იმ ჯგუფისათვის, რომლებისთვისაც უკვე ნაცნობია გუნდის ფორმირება, იგი დამატებითი ცოდნის შეძენის საშუალებაა.

გუნდური პროცესების სრულყოფა

დღესდღეობით მრავალი ცვლილება ხორციელდება სამუშაო ადგილებზე, მაგრამ ჩვენ მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოთ გუნდურ მუშაობას – ეს კი მთავარი გამოძახილია იმ ადამიანებისადმი, რომლებიც მიჩვეულნი არიან ტრადიციული მეთოდებით მუშაობას. გუნდური მუშაობის გაუმჯობესებასთან ერთად ტრადიციულ ხელმძღვანელებს სულ უფრო ხშირად სთავაზობენ გუნდის ლიდერობას, რასაც მოჰყვება სპეციფიკური პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია ჯგუფურ პროცესებთან. იმის გათვალისწინებით, რომ გუნდების ინტეგრირება ორგანიზაციის საქმიანობასთან სულ უფრო წარმატებით მიმდინარეობს, ჯგუფის წევრების შეცვლა რა თქმა უნდა, დიდ სირთულეებს ქმნის. ლიდერები და გუნდის წევრები თანაბრად უნდა იყვნენ მზად იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც დაკავშირებულია ჯგუფში ახალი წევრის მოსვლასთან, მიზნებთან დაკავშირებულ უთანხმოებასთან, გადაწყვეტილების მიღების დროს კამათთან, ასევე პიროვნებათშორის კონფლიქტებთან. იმის გათვალისწინებით, რომ ჯგუფური დინამიკის ბუნება რთულია, უნდა ვაღიაროთ, რომ გარკვეულ შემთხვევაში გუნდის ფორმირება დაუსრულებელი პროცესია. ამიტომაც აუცილებელია ლიდერი ყველა ღონეს ხმარობდეს გუნდში მიმდინარე პროცესების სრულყოფისათვის.

პრობლემები, რომლებიც უკავშირდება ახალი წევრის მოსვლას

მთავარი პრობლემები თავს იჩენს გუნდის წევრების პირველი შეკრებისთანავე, ან უკვე არსებულ ჯგუფში ახალი წევრების გამოჩენის დროს. პრობლემის სირთულე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას მოელოან ახალი წევრები გუნდისაგან და

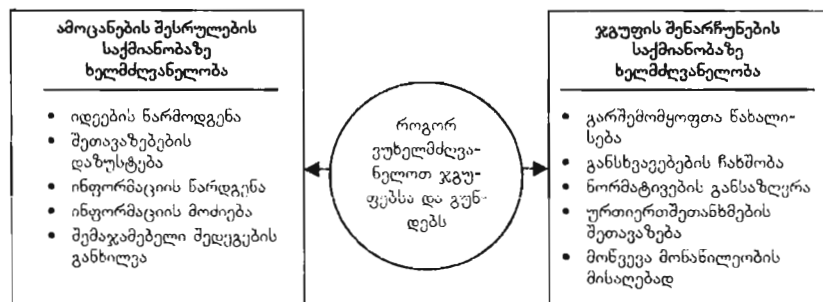
როგორ ცდილობენ ისინი დისკომფორტის დაძლევის. ჯგუფის ახალ წევრებს შეიძლება ანუხებდეს შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებული კითხვები: მონაწილეობა, ამოცანები, კონტროლი, ურთიერთობები და პროცესები.

ე.შეინი აღნიშნავს, რომ ადამიანს საკუთარი ძალებით შეუძლია გაუმკლავდეს იმ პრობლემებს, რაც გუნდში ახალი წევრის გამოჩენით არის გამოწვეული. ის გამოყოფს სამ ქცევას მსგავს სიტუაციაში. კარგი მებრძოლი ფრუსტრაციას განიცდის ახალ ჯგუფში იდენტიურობის არარსებობის გამო, ის შეიძლება მოიქცეს აგრესიულად, ან უარყოს ავტორიტეტები. ამ ადამიანს სურს მიიღოს პასუხი შემდეგ კითხვაზე: „რას წარმოვადგენ მე ამ ჯგუფში.“ გულითად დამხმარეს მოუსვენრობის შეგრძნება აქვს, იტანჯება გულწრფელობისა და კონტროლის გაურკვევლობის გამო. ამ ადამიანს შეუძლია გამოხატოს გარშემომყოფი ადამიანების მიმართ ზედმეტი მხარდაჭერა, იმოქმედოს დამოუკიდებლად და მოიძიოს თანამოაზრეები ჯგუფში. მეგობრული დამხმარესათვის აუცილებელია იმის ცოდნა, რომ გუნდში ის ეყვარებათ თუ არა. ობიექტურად მოაზროვნე წუხს იმაზე, თუ როგორ აღიქვამს ჯგუფი მის მოთხოვნებს. ასეთ ადამიანს ახასიათებს პასიური ქმედება და ამავე დროს შეუძლია საკუთარი ინდივიდუალური მიზანი დაუკავშიროს გუნდურ საქმიანობას.

როგორ უნდა მოხდეს ამოცანათა შესრულების ხელმძღვანელობა და გუნდის შენარჩუნება

სოციალურ ფსიქოლოგიაში ჩატარებული გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში მაღალმწარმოებულობის მისაღწევად აუცილებელია ჯგუფის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რომელიც უკავშირდება როგორც დავალებების განხორციელებას, ისე მისი ჯგუფის შენარჩუნებას. ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი არის ჯგუფის ხელმძღვანელი, თუმცა სხვა წევრებმაც ძალისხმევა არ უნდა დაიშურონ მისი სრულყოფისთვის. ლიდერობის გადანაწილების პასუხისმგებლობა ჯგუფურ დინამიკაში მაღალმწარმოებულობის გუნდის მნიშვნელოვან მოთხოვნას წარმოადგენს.

ლიდერობის გადანაწილება — ეს არის ჯგუფის ამოცანის შესრულებისა და მისი შენარჩუნებისთვის პასუხისმგებლობის გადანაწილება.



ნახ. 5.2. დავალებების შესრულებასა და გუნდის შენარჩუნებაზე ხელმძღვანელობა

ზემოთ მოცემულ ნახაზზე 5.2 ნაჩვენებია ჯგუფის საქმიანობა ამოცანათა შესრულებისას. ის მოიცავს დისკუსიების გამართვას, ინფორმაციის გაცვლას, გარემომცხოვრებაზე ინფორმაციის მოთხოვნას, შეთავაზებების დადასტურებას და დასკვნის გამოტანას. თუ ამ პროცესისას არაადეკვატურობას ექნება ადგილი, მაშინ ჯგუფს გაუჩნდება სირთულეები.

დავალების შესრულებისთვის განხორციელებულ საქმიანობას დიდი წვლილი შეაქვს რთული ამოცანების გადაწყვეტაში.

ჯგუფის შენარჩუნებისთვის განხორციელებული საქმიანობა მიმართულია სოციალური და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დამყარებაზე. ის ჯგუფს ეხმარება შეინარჩუნოს თავისი სიცოცხლისუნარიანობა, როგორც ხანგრძლივად არსებულმა სოციალურმა სისტემამ. ჯგუფის წევრებს დიდი წვლილი შეაქვთ გუნდის შენარჩუნებაში მაშინ, როდესაც ცდილობენ ჰარმონიის დამყარებას აზრთა სხვადასხვაობის დროს. თუ ხელმძღვანელობის მუშაობა ჯგუფის შენარჩუნებისათვის ხორციელდება დაბალ დონეზე, მაშინ გუნდის წევრები უკმაყოფილოები არიან ერთმანეთის მიმართ. ეს არის კონფლიქტის

ერთ-ერთი საფუძველი, რომლის მოგვარებისთვისაც იხარჯება საკმაოდ დიდი ენერგია, რომელიც შეიძლება მიმართული ყოფილიყო მიზნის მისაღწევად. საქმიანობა ჯგუფის შენარჩუნებისათვის ხელს უწყობს ურთიერთობების დამყარებას, რომელიც საჭიროა ჯგუფის წარმატებული მუშაობისთვის.

გუნდის შენარჩუნებაზე მიმართული საქმიანობა მხარს უჭერს გუნდის, როგორც არსებული სოციალური სისტემის ემოციურ ცხოვრებას.

გარდა იმისა, რომ ჯგუფები ხელს უწყობენ საქმიანობის განხორციელებას ამოცანების შესრულებისა და ჯგუფის შენარჩუნების მიზნით, ისინი დამატებით პასუხისმგებლობას იწაწილებენ მოსალოდნელ საფრთხეებზე, რომელიც დიდ საშიშროებას უქმნის გუნდურ პროცესებს. მონაწილეობის მიღება ლიდერთა ფუნქციების განაწილებაში ნიშნავს, რომ საკუთარ თავზე აიღო ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა არასასურველი ტიპის მოქმედების თავის ასარიდებლად და გარეშემყოფებს დაეხმარო იგივე ქმედების განხორციელებაში, მაგალითად:

1. უსაზღვრო აგრესია ჯგუფის სხვა წევრებისადმი.
2. საკუთარ თავში ჩაკეტვა და გარშემომყოფებთან თანამშრომლობაზე უარის თქმა.
3. ჯგუფის გამოყენება, როგორც სცენის, სადაც შესაძლებელია საკუთარ თავზე საუბარი.
4. გარეშე თემებზე უაზრო საუბარი.
5. კონკურენციის მცდელობები ყურადღებისა და აღიარებისათვის.

როლები და როლური დინამიკა

ჯგუფის ძველი და ახალი წევრებისათვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელოან გარშემომყოფები მათგან და თავად რას შეიძლება მოელოდნენ ისინი გარემომცველი საზოგადოებისაგან. როლი წარმოადგენს საკუთრივ მოლოდინს,

რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოსთან, ან გუნდის არსებულ მდგომარეობასთან. როლთან დაკავშირებული სიცხადის არქონისას, შეიძლება გუნდში წარმოიშვას სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების განაწილების დროს შეიძლება გაჩნდეს პრობლემები, რომელიც უკავშირდება იმას, თუ როგორ აღიქვამენ როლს და როგორ უმკლავდებიან მას ჯგუფის წევრები. გუნდები ხშირად ხვდებიან მსგავს სირთულეებს.

როლი წარმოადგენს ერთობლივ მოლოდინს გუნდის წევრთან, ან სამუშაოზე მყოფ ადამიანებთან მიმართებაში.

როლის განუსაზღვრელობას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანისათვის გაუგებარია მისი როლი. სამუშაოს კარგად შესრულებისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რას მოელიან მისგან. ახლადჩამოყალიბებულ ჯგუფებში მსგავსი სიტუაცია ქმნის პრობლემებს, თუ გუნდის წევრები აღმოაჩენენ, რომ მათი ძალისხმევა ტყუილუბრალოდ იხარჯება ან გარშემომყოფები არ იწონებენ მას. თვით კარგად ჩამოყალიბებულ ჯგუფებსა და გუნდებშიც კი თავს იჩენს როლთან დაკავშირებული პრობლემები. **როლების გადატვირთვა** აღმოცენდება მაშინ, როცა ადამიანისაგან ზედმეტად ბევრს მოითხოვენ და ის გრძნობს, რომ ძალიან გადატვირთულია სამუშაოთი. **როლების გადაუტვირთაობის** დროს კი ადამიანისგან მოითხოვენ ძალიან ცოტა სამუშაოს და ის გრძნობს, რომ ძალისხმევას სრულყოფილად არ იყენებენ. ამიტომაც ნებისმიერი ჯგუფისათვის სასარგებლოა მისი თითოეული წევრის ზუსტი და რეალური მოლოდინი მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაბამისად.

როლების განუსაზღვრელობას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ადამიანმა არ იცის, თუ რას მოელიან მისგან.

როლების გადატვირთვა თავს იჩენს მაშინ, როცა ადამიანისაგან მოელიან ზედმეტად ბევრ სამუშაოს შესრულებას.

როლური გადაუტვირთაობა თავს იჩენს მაშინ, როცა ადამიანისაგან მოელიან ძალიან ცოტა სამუშაოს შესრულებას.

როლების კონფლიქტი აღმოცენდება მაშინ, როცა ადამიანს არ შესწევს იმის ძალა, რომ დააკმაყოფილოს გარშემოცოფთა მოლოდინი. რიგ შემთხვევებში ადამიანებისათვის გასაგებია, რომ აუცილებელია ამოცანების შესრულება, მაგრამ გარკვეული მიზეზების გამო არ შეუძლიათ ამაზე დათანხმება. ამ ფონზე შექმნილი დაძაბულობა აისახება ჯგუფის სხვა წევრებთან ურთიერთობაში.

როლების კონფლიქტი თავს იჩენს მაშინ, როცა ადამიანი აღმოაჩენს, რომ არ შეუძლია რეაგირება მოახდინოს იმ როლების მოლოდინზე, რომლებიც ეწინააღმდეგება ერთმანეთს.

ნებისმიერ ჯგუფში ან საქმიანობის სფეროში როლების დინამიკის მართვის ერთ-ერთ ხერხს წარმოადგენს **როლური მოლაპარაკებები**. ეს წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ინდივიდები განიხილავენ სხვა წევრებთან დაკავშირებულ როლების მოლოდინს. როლის პირობების განხილვის შედეგები წარმოდგენილია შემდეგ ნახაზზე 5.3.

როლის პირობების განხილვა

თუ თქვენ გააკეთებთ შემდეგნაირად, ეს ხელმძღვანელს დაეხმარება მწარმოებლურობის ამაღლებაში:

- მეტ ყურადღებას დაუთმობთ ჩემს შემოთავაზებებს სრულყოფაზე;
- მეტ ყურადღებას გამოიჩენთ, როცა ახალ პროგრამულ უზრუნველყოფას დააინსტალირებენ;
- მეტ ძალისხმევას გამოიჩენთ ჩვეულებრივი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად;
- შეწყვეტთ მრავალი კითხვის დასმას მიღწეული წარმატებების შესახებ;
- წარმოადგენთ მთლიან ინფორმაციას ყოველკვირულ კონფერენციებზე;
- შესაძლებელი იყოს თქვენთან დაკავშირება, როცა აუცილებელი იქნება თქვენთან საუბარი.

ნახაზი 5.3 როლების განხილვის პროცესში მიღწეული შეთანხმების მაგალითი

პოზიტიური ნორმები

ნორმები – ეს არის ჯგუფის წევრების ქცევის წესები, ან სტანდარტები. ჯგუფის, ან გუნდის **ნორმები** წარმოადგენენ იდეებსა და წარმოდგენებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცენ მისი წევრები. ისინი ეხმარებიან ადამიანებს თავიანთი ქმედებების სტრუქტურის ჩამოყალიბებასა და იმის გაანალიზებაში, თუ როგორ მოიქცევიან გარშემომყოფები. როდესაც ვინმე არღვევს ჯგუფის ნორმას, სხვა წევრები ცდილობენ მის გამოსწორებას. მათი საპასუხო რეაქცია კი მოიცავს, რასაკვირველია, კრიტიკას, გამორიცხვას, შენიშვნებს.

მენეჯერი, სპეციალური ჯგუფების ხელმძღვანელები, კომიტეტის თავჯდომარეები და ლიდერები უნდა ეცადონ, რომ ჯგუფის წევრებმა პოზიტიური ნორმები შეიმუშაონ, რომლებიც შესაბამისობაში იქნებიან ორგანიზაციის მიზნებთან. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მწარმოებლურობის ნორმას, რომელიც ასახავს იმას, თუ რამდენად კარგად და ენერგიულად უნდა მუშაობდნენ ჯგუფის წევრები. ამასთან ერთად, ასევე მნიშვნელოვანია სხვა ნორმებიც. მაგალითად, იმისთვის, რომ სპეციალური ჯგუფი, ან კომიტეტი ეფექტიანად მუშაობდეს, აუცილებელია ნორმების დაცვა, რომლებსაც მიეკუთვნება შეკრებებზე დასწრება, პუნქტუალობა, მზადყოფნა, კრიტიკა და სოციალური ქცევა. გარდა ამისა, ჩვეულებრივ ჯგუფში არსებობს ნორმები, რომლებიც მოიცავს საქმიან ურთიერთობას ხელმძღვანელებთან, კოლეგებთან და კლიენტებთან, ასევე ნორმები, რომლებიც განსაზღვრავენ სამართლიანობას და ეთიკურ ქცევას. ქვემოთ მოცემულია ნორმების ტიპები, რომლებიც დადებით და უარყოფით გავლენას ახდენენ ჯგუფებსა და ორგანიზაციებზე:

- **ორგანიზაციული და პირადი სიამაყის ნორმები** – აქ ხშირად მოქმედებს შემდეგი ტრადიცია: „ადამიანები იცავენ კომპანიას, თუკი გარეშე პირები არასამართლიანად აკრიტიკებენ მას“ (დადებითი ნორმა): „ჩვენს კომპანიაში ისინი

ყოველთვის ცდილობენ ჩამოგვართვან ძალაუფლება”(უარყოფითი ნორმა).

- **წარმატების ნორმები** — „ჩვენს გუნდში ადამიანები ყოველთვის ცდილობენ კარგად იმუშაონ“ (დადებითი); „ჩვენს გუნდში აზრი არ აქვს კარგ მუშაობას, არავინ არ აკეთებს ასე“ (უარყოფითი).
- **მხარდაჭერისა და დახმარების განვების ნორმები** — „ჩვენი კომიტეტის წევრები ყურადღებიანი მსმენელები არიან და ყოველთვის ცდილობენ შენიშნონ სხვა ადამიანების იდეები და შეხედულებები“ (დადებითი); „ჩვენს კომიტეტში ადამიანი ადამიანისათვის მგელია და მხოლოდ საკუთარ ტყავზე უნდა იზრუნო“ (უარყოფითი).
- **განმტკიცებისა და შეცვლის ნორმები** — „ჩვენს განყოფილებაში ადამიანები ყოველთვის ცდილობენ ყველაფერი გააკეთონ რაც შეიძლება უკეთ“ (პოზიტიური); „აქ ადამიანები მიჯაჭვულნი არიან ძველ მეთოდებს, თუნდაც მათ სარგებელი დაკარგული ჰქონდეთ“ (ნეგატიური).

ეფექტური მენეჯმენტი

შვიდი ნაბიჯი პოზიტიურ ნორმამდე

1. საკუთარი მაგალითებით მოახდინეთ დადებითი როლის დემონსტრირება;
2. ჩაატარეთ კრებები, რათა შეთანხმდეთ მიზანზე;
3. აირჩიეთ ჯგუფის წევრები, რომლებსაც შეუძლიათ სამუშაოს შესრულება;
4. უზრუნველყავით მხარდაჭერა და ჯგუფის წევრთა სწავლება;
5. დააჯილდოვეთ სასურველი ქცევა;
6. ჩაატარეთ კრებები სამუშაოს შედეგების განხილვისათვის;
7. ჩაატარეთ კრებები სწორი დაგეგმვისთვის.

გუნდის ერთიანობა

ჯგუფის, ან გუნდის ერთიანობა განსაზღვრავს, თუ რამდენად არიან დაინტერესებულნი მისი წევრები მასში მუშაობითა და რამდენად ძლიერ მოტივაციურ ეფექტს წარმოადგენს

ის. ერთიან ჯგუფში მომუშავეები აფასებენ თავისი ჯგუფისადმი ერთსულოვნებას და ცდილობენ შეინარჩუნონ დადებითი ურთიერთობები ერთმანეთთან. ამიტომაც ერთიანი ჯგუფები და გუნდები კარგია მისი წევრებისათვის. რაც შეეხება უკვე კარგად ჩამოყალიბებულ ერთიან გუნდებს, მასში მუშაობა გაცილებით ადვილია. ისინი უფრო აქტიურად ასრულებენ ჯგუფურ სამუშაოს, ნაკლებად აცდენენ, უფრო მეტად გამოხატავენ სიხარულს სამუშაოს წარმატებით შესრულების შედეგად და გაცილებით მძაფრად განიცდიან მწუხარებას სამუშაოსთან დაკავშირებული წარუმატებლობების გამო. ასეთ ჯგუფებში კადრების დენადობის მაჩვენებელი გაცილებით დაბალია.

ერთიანობა განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად არიან დაინტერესებულნი მისი წევრები მასში მუშაობით და რამდენად ძლიერ მიზანდასახულ ეფექტს წარმოადგენს ის.

ერთიანობის მაჩვენებელი ჩვეულებრივ მაღალია მაშინ, როცა წევრები მსგავსნი არიან ასაკით, მოთხოვნილებებით და ბიოგრაფიით. ის გაცილებით ძლიერია შედარებით პატარა ჯგუფებში, რომელთა წევრები აფასებენ კომპეტენტურობასა და ერთმანეთის ცოდნას, აქვთ ერთი და იგივე მიზნები და ასრულებენ ურთიერთდაკავშირებულ დავალებებს. ერთიანობა იზრდება, თუ ჯგუფი ფიზიკურად იზოლირებულია და როცა აღწევს წარმატებას, ან განიცდის კრიზისს.

კონფორმაცია (შეთანხმებულობა) არსებულ ნორმებთან მიმართებაში. მართალია, ჯგუფის ერთიანობა კარგია მისი წევრებისათვის, მაგრამ მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ზემოქმედება ორგანიზაციის მიზანზე. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ერთიანობა მწარმოებლურობის ნორმებს. ქვემოთ ნახაზზე 5.4. მოცემულია კონფორმაციის წესის ამოქმედება ჯგუფურ დინამიკაში: რაც უფრო მაღალია ჯგუფის ერთიანობა, მით უფრო მაღალია კონფორმაციის/შეთანხმებულობის დონე არსებულ ნორმებთან მიმართებაში.

მაღალი გუნდის ერთიანობა	დაბალი მწარმოებლურობა	მაღალი მწარმოებლურობა
	ყველაზე ცუდი	საუკეთესო სიტუაცია
დაბალი	ზომიერი, ან დაბალი მწარმოებლურობა	ზომიერი მწარმოებლურობა
	ნეგატიური	პოზიტიური

ნახ. 5.4. გუნდის ერთიანობის ზეგავლენა გუნდის მწარმოებლურობაზე

თუ ერთიანად დარაზმულ გუნდში ან ჯგუფში მწარმოებლურობის ნორმა პოზიტიურია, მაშინ მათთან მიმართებაში წარმოქმნილი კონფორმულობა დადებით გავლენას მოახდენს ამოცანების შესრულებაზე და მუშაკების თვითკმაყოფილების შეგრძნებაზე. მაგრამ თუ ერთიანად დარაზმულ გუნდში არსებობს სამუშაოს შესრულების უარყოფითი ნორმები, კონფორმულობის ძალა ამარცხებს ორგანიზაციისათვის არასასურველ სიტუაციას. მიუხედავად იმისა, რომ გუნდის წევრები საკმაოდ ძლიერ არიან მოტივირებულნი ჯგუფური ნორმების დაცვაზე, ორგანიზაციაში მაინც აქვს ადგილი სამუშაოს შესრულების დაბალ დონეს. ამ ურთიერთსაპირისპირო პოლუსებს შორის არსებობს სიტუაციების ფართო სპექტრი, რომელთა შემთხვევაში ერთიანობის ნაკლებობას არ მოაქვს შედეგად კონფორმაცია მიღებულ ნორმებთან მიმართებაში. რაც უფრო ნაკლებია ერთსულოვნების დონე, მით ნაკლებია მათი ნორმებზე ზემოქმედების განჭვრეტა. მწარმოებლურობა ამ შემთხვევაში უმეტესად ეცემა დაბალ ან საშუალო მაჩვენებლამდე.

როგორ მოვახდინოთ ზემოქმედება ერთსულოვნებაზე. ჯგუფის ხელმძღვანელებმა და მენეჯერებმა უნდა გაათვით-

ცნობიერონ თუ რა ნაბიჯები უნდა გადადგან ჯგუფის ერთიანობის გასაძლიერებლად იმ ჯგუფებში, სადაც დადებითია ნორმები, მაგრამ დაბალია ერთიანობის მაჩვენებელი. გარდა ამისა, მათ უნდა შეეძლოთ ისეთ სიტუაციასთან გამკლავება, რომლის დროსაც ერთიანობა მხოლოდ დამატებით პრობლემებს ქმნის მწარმოებლურობის ნეგატიური ნორმისა და ნაკლებად ცვალებადი ნორმების პირობებში. ნახაზზე 5.5. ნაჩვენებია თუ როგორ შეიძლება ერთიანობის გაძლიერება, ან შესუსტება ჯგუფური სამუშაოების, ჯგუფის წევრების და ჯგუფის სიდიდის შეცვლით, დაჯილდოებებით, კონკურენციით და ჯგუფის არსებობის გახანგრძლივებითა და ლოკალიზაციით.

მიზნები		
როგორ შევასუსტოთ ერთიანობა	ამოცანები გუნდის შემადგენლობა ურთიერთქმედება ზომა კონკურენცია ლოკალიზაციის არსებობის გახანგრძლივება	როგორ გავაძლიეროთ ერთიანობა
შექმნათ უთანხმოება, ავამაღლოთ პეტეროგენობა გავადიდოთ გუნდის სიდიდე, გავაძლიეროთ კონკურენცია თავისივე გუნდის ჩარჩოებში, დაეაჯილდოოთ ინდივიდუალური მიღწევები. შექმნათ გამჭვირვალე გუნდი, გუნდის გაშვება.		შეთანხმების მიღწევა; ჰომოგენურობის ამაღლება; გუნდის შემადგენლობის შემცირება; სხვა გუნდებთან კონკურენციის გაძლიერება; კოლექტიური მიღწევების დაჯილდოება; სხვა გუნდებისგან იზოლირება; გუნდის შენარჩუნება.

ნახ. 5.5. გუნდის ერთიანობის გაძლიერებისა და შესუსტების ხერხები

ჯგუფი და მაღალი მწარმოებლურობა სამუშაო ადგილებზე.

როცა საჭირო გახდა მიწოდების პროცესის გარდაქმნისა და არაკონკურენტუნარიანი და ძვირადღირებული 26-დღიან ციკლზე უარის თქმა Hewlete Packard-მა მიმართა გუნდურ მიდგომას. სულ რაღაც 9 თვის მანძილზე მიწოდების დრო შეამცირეს 8 დღემდე, გააუმჯობესეს მომსახურება და შეამცირეს დანახარჯები. როგორ მოხდა ამის მიღწევა? ჯგუფის ხელ-

მძღვანელი დ. ანდერსონი ამბობს: ჩვენ უარი ვთქვით ბევრ რამეზე: არანაირი უფროსობა, არანაირი იერარქია, არანაირი წოდებები, არანაირი თანამდებობრივი ინსტრუქციები. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ შეიქმნას პირადი საკუთრების შეგარძნება. აი რას ამბობს ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი ამის თაობაზე – „არცერთ ადამიანს არ შეუძლია მოიგონოს საუკეთესო იდეა, ყველაფერი ეს მუშაობს პირიქით – საუკეთესო იდეები გამომდინარეობს კოლექტიური გუნდის გონებიდან“.

დღეისათვის მრავალი ორგანიზაცია იქცევა Hewlett Packard-ის მსგავსად. ისინი ახალი სამუშაო ადგილების პირობებში ეძებენ შემოქმედებით ხერხებს, იყენებენ გუნდებს პრობლემების გადასაწყვეტად და მწარმოებლურობის ასამაღლებლად.

კოლექტიური მუშაობისადმი ამ ახალი მიდგომების საკვანძო სიტყვებს წარმოადგენს „უფლებამოსილების წარდგენა“, „მონაწილეობა“, „ჩართულობა“. ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად გადადიან „ლატერალურ“ ან „ჰორიზონტალურ“ სტრუქტურაზე და არა „ვერტიკალურზე“.

გუნდები, რომლებიც პრობლემების გადაწყვეტით არიან დაკავებული.

გუნდის წევრები რეგულარულად ხვდებიან იმ პრობლემების და შესაძლებლობების შესასწავლად, რომლებიც სამუშაოსთანაა დაკავშირებული.

ორგანიზაციაში ჯგუფების გამოყენების ერთ-ერთი ხერხი არის პრობლემების შემოქმედებითი გადაწყვეტა.

ტერმინი „გუნდები ჩართული მუშაკები“ გამოიყენება მრავალ უდიდეს ჯგუფში, რომლის წევრები რეგულარულად ხვდებიან ერთმანეთს მნიშვნელოვანი სამუშაო საკითხების შესასწავლად.

ისინი მსჯელობენ, თუ როგორი მეთოდით შეიძლება გაიზარდოს ხარისხი, დაკმაყოფილდეს კლიენტების მოთხოვნა, ამაღლდეს მწარმოებლურობა და გაუმჯობესდეს შრომითი ცხოვრების ხარისხი.

ამისათვის ჯგუფები მთლიანად ახდენენ მუშაკების ყველა „ნოუ-ჰაუ“ მობილიზაციას და ქმნიან დაინტერესებას ცხოვრებაში აუცილებელი წარმატებების დანერგვისათვის. გუნდის განსაკუთრებულ მრავალფეროვნებას წარმოადგენს ხარისხის წრე (AC). იგი შედგება რამდენიმე ადამიანისაგან, რომლებიც პერიოდულად ხვდებიან ერთმანეთს (მაგალითად, ერთი საათის განმავლობაში, ან დაახლოებით ერთსა და იმავე დროს კვირის განმავლობაში), რათა განიხილონ ხარისხთან, წარმოებასა და ღირებულებებთან დაკავშირებული პრობლემები, მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილებანი. ამ საკითხთან დაკავშირებით ხარისხის წრე სარგებლობს ფართო პოპულარობით მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, მაგრამ ისინი არ შეიძლება ჩავთვალოთ ორგანიზაციების ყველა უბედურების პანაცეად.

წარმატების მისაღწევად ხარისხის წევრები ვალდებული არიან გაიარონ სპეციალური სწავლება გუნდური დინამიკის შესახებ, ინფორმაციის შეგროვებასა და პრობლემების ანალიზის მეთოდების შესახებ. ხარისხის წრის ლიდერები ვალდებული არიან ასევე შეისწავლონ გუნდის ფორმირების მეთოდები.

ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტა უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის ხარისხის წრის წევრებისა და მენეჯერების მიერ.

ყველაზე კარგად ხარისხის წრეები ფუნქციონირებენ იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ძირითად ყურადღებას ამახვილებენ თავისი მისიისა და ამოცანების ხარისხზე, კულტურის განვითარებაზე, მუშაკების წამახალისებელ მონაწილეობასა და მათთვის უფლებამოსილების მინიჭებაზე, ურთიერთობასა და მნიშვნელოვანი ინფორმაციის ურთიერთგაზიარების მზდყოფნაზე.

ხარისხის წრის წევრები რეგულარულად ხვდებიან ერთმანეთს იმისათვის, რომ თავიანთ საქმიანობაში მოიძიონ ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების შესაძლებლობები.

კროს-ფუნქციური ჯგუფები

თანამედროვე ორგანიზაციებში გუნდები ჰორიზონტალური ინტეგრაციისა და ლატერალური ურთიერთობის გაუმჯობესების განუყოფელი კომპონენტებია. აქ მთავარ როლს თამაშობს კროს-ფუნქციური გუნდი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ადამიანებისაგან, რომლებიც წარმოდგენილი არიან სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილებებიდან. ბევრი ორგანიზაცია ტრადიციულად განიცდის ფუნქციური სილოსის პრობლემას. ეს პრობლემა წამოიჭრება იმ შემთხვევაში, როცა სხვადასხვა ფუნქციური ქვეგანყოფილების წევრები დაკავებული არიან მხოლოდ თავისი განყოფილების შიდა პრობლემებით და მინიმუმამდე დაჰყავთ თავისი ურთიერთობა იმ მუშაკებთან, რომლებიც ასრულებენ სხვა ფუნქციებს. ამ გაგებით ფუნქციური განყოფილებების მუშაკები ქმნიან ხელოვნურ საზღვრებს, ან „სილოსს“, რომლებიც არ ახდენენ ინტეგრაციული აზროვნებისა და დანარჩენი ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებასთან აქტიური კოორდინაციის ნახალისებას.

კროს-ფუნქციური ჯგუფები აერთიანებენ ადამიანებს, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს საერთო ამოცანების შესასრულებლად.

ფუნქციური სილოსის პრობლემები წამოიჭრება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანებს, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს, არ შეუძლიათ ერთმანეთში მოლაპარაკება.

აქცენტის გადატანა ისეთ ორგანიზაციებზე, რომლებიც დაფუძნებულია გუნდებზე, გამოწვეულია იმ გარემოებებით, რათა გადაილახოს ეს პრობლემები და შემსუბუქდეს ლატერალური კომუნიკაციები. კროს-ფუნქციურ გუნდებს ამგვარი პრობლემები შეუძლიათ გადაწყვიტონ გამოცდილებისა და თავის სფეროში ინტეგრაციული, ან სისტემური აზროვნების შერწყმის საფუძველზე. ამის წყალობით ისინი ლებულობენ უდიდეს უპირატესობას ინფორმაციის მიღებასა და სისწრაფეში. მაგალითად, კორპორაცია **BOING**-მა ისარგებლა ამ კონცეფციით და მიიღო უდიდესი უპირატესობა ბაზარზე. კროს-ფუნქციური ჯგუფის რთულმა ქსელმა გააერთიანა ინჟინერ-დამ-

პროექტებლები, მექანიკოსები, პილოტები, მომწოდებლები და მყიდველებიც კი.

ვირტუალური გუნდები.

გუნდების მუშაობა თითქმის ბოლო დრომდე თეორიულად და პრაქტიკულად შემოისაზღვრებოდა სიტუაციებით, როცა მუშაკებს შეეძლოთ ერთმანეთთან უშუალო პირისპირ ურთიერთობა. ჩვენ დროში ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენამ და კომპიუტერულმა პროგრამებმა, სახელწოდებით groupware (გუნდური მუშაობის პროგრამა) ძირფესვიანად შეცვალა ეს მომენტი. ვირტუალური გუნდის წევრები, ყოველ შემთხვევაში სამუშაო დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში ურთიერთობენ ერთმანეთთან სხვადასხვა ელექტრონული კავშირების საშუალებებით. ეს ფაქტი გახდა ყოველდღიური რეალობა.

დღეისათვის ბიზნესის რეალური სამყარო და სხვა სფეროებში მოქმედი ორგანიზაციები იყენებენ ელექტრონული საშუალებების კომუნიკაციებს, რაც ადამიანებს საშუალებას აძლევს კომპიუტერის საშუალებით იმუშაონ ერთდროულად იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მათ აცილებთ საკმაოდ დიდი მანძილი. არსებობს groupware-ის მრავალი პოპულარული სახე, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს ადვილად ჩავატაროთ ვირტუალური შეკრებები და მივიღოთ ჯგუფური გადაწყვეტილებები სხვადასხვა სიტუაციაში.

ყოველივე ამას ეხმარება პროგრესი კონფერენციის ჩატარების სფეროში და თანამშრომლობა, მათ შორის აუდიო ჩანაწერები, მონაცემების გადაცემა და ვიდეო კონფერენციის ჩატარება.

ვირტუალური ჯგუფი შედგება წევრებისაგან, რომლებიც გაერთიანებულია ერთმანეთთან ელექტრონული კავშირის საშუალებით-კომპიუტერის საშუალებით.

ვირტუალური ჯგუფები ფლობენ მრავალ პოტენციურ უპირატესობებს. ისინი უზრუნველყოფენ „ხარჯები-ეფექტია-

ნობის" კარგ მაჩვენებელს და ჯგუფური სამუშაოს სისწრაფეს იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფის წევრებს არ შეუძლიათ პირის-პირ ერთმანეთთან დაკონტაქტება. მათ ასევე შეუძლიათ გამოიყენონ კომპიუტერის სიმძლავრე ჯგუფის ტიპური მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად; ინფორმაციის დასამუშავებლად და გადაწყვეტილებების მისაღებად.

თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიები ადამიანებს ათასობით კილომეტრების მიუხედავად ურთიერთობის საშუალებას აძლევს, გუნდის წევრებს პრაქტიკულად შესაძლებელია არ ჰქონდეთ პირადი კავშირები. ვირტუალურ გუნდებს შეუძლიათ განიცადონ სოციალური რაპორტის უკმარისობა და მათი წევრების ერთმანეთში პირდაპირი ინტეგრაციის დეფიციტი. თუმცა, კომპიუტერის გამოყენებას შეუძლია უზრუნველყოს უპირატესობა, — გაამახვილოს ყურადღება ფაქტებზე და ობიექტურ ინფორმაციაზე და არა ემოციურ შეხედულებებზე და ამის საფუძველზე მიიღონ გადაწყვეტილება. მას შეუძლია აამაღლოს რისკი იმისა, რომ გადაწყვეტილებები მიიღება სოციალური კონტექსტის შეუფასებლობის პირობებში.

ისევე, როგორც ნებისმიერი ფორმის გუნდის მუშაობის შემთხვევაში, ვირტუალური გუნდების ეფექტიანობა ემყარება, როგორც ყველა წევრის ძალისხმევას, ასევე მხარდაჭერას ორგანიზაციების მხრიდან. გუნდური მუშაობის ნებისმიერი ფორმა ყოველთვის ითხოვს გარკვეულ ძალისხმევას. ვირტუალურ გუნდში ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერი გუნდში გამოიყენება იგივე განვითარების სტადიები, შემავალი რესურსები და პროფესიებისადმი მოთხოვნები. მაქსიმალური უპირატესობის მიღწევისათვის აუცილებელია საჭიროების მიხედვით ერთმანეთს შევსხამოთ ვირტუალური გუნდური სამუშაო და გუნდური სამუშაო (პირადი კონტაქტისას). საჭიროა გაცოცხლებული იქნას კომპიუტერული ტექნოლოგიები, რასაც გუნდის წევრები კარგად უნდა ფლობდნენ.

თვითმმართველი გუნდები

ამჟამად ყველაზე დიდ პოპულარობას იძენს სამუშაო ჯგუფების ორგანიზაციული ფორმა, ე.წ. თვითმმართველი

გუნდების სახით, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანების ჯგუფს გადაწყვეტილების მიღების უფლებით.

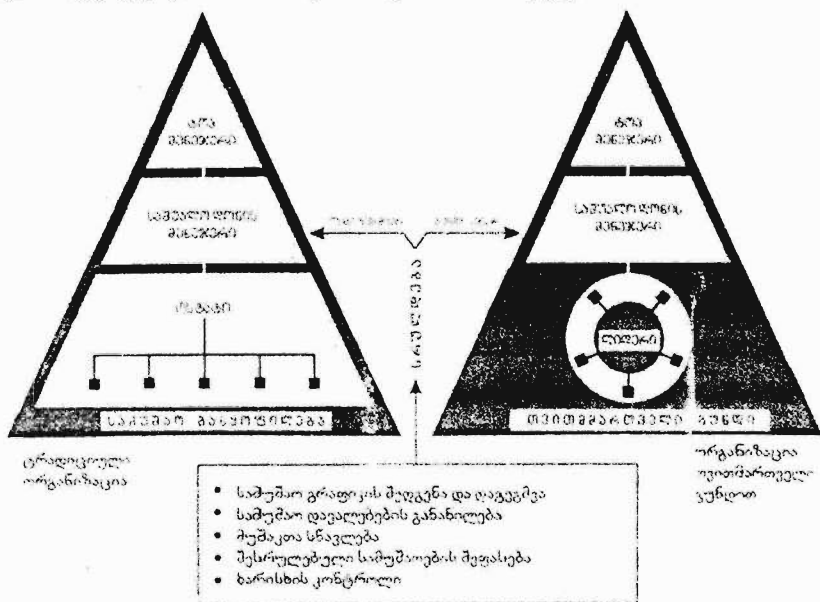
თუმცა, არსებობს ასეთი გუნდების სხვადასხვა ვარიანტები, რომლებიც ნაჩვენებია 5.6. ნახაზზე. თვითმმართველი გუნდის ნამდვილი წევრები იღებენ გადაწყვეტილებას სამუშაო გრაფიკის შესაბამისად მუშებისათვის სამუშაოს განაწილებაზე, მუშებისათვის ჩვევების სწავლებაზე, შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე, გუნდის ახალი წევრების შერჩევასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხის კონტროლზე. გუნდის ყველა წევრი პასუხისმგებლობას იღებს კოლექტიურ პასუხისმგებელობაზე და გუნდის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე.

თვითმმართველი ჯგუფი უფლებამოსილია გადაწყვიტოს დაგეგმარებასთან დაკავშირებული საკითხები და შეაფასოს ყოველდღიური სამუშაოები.

როგორ მუშაობენ თვითმმართველი გუნდები? ისინი წარმოადგენენ ორგანიზაციული სტრუქტურის მუდმივ და ფორმალურ ელემენტებს. ისინი მოგვევლინენ ტრადიციული ჯგუფების შემცვლელად. განსხვავება თვითმმართველ გუნდსა და უფრო ტრადიციულ გუნდს შორის მდგომარეობს შემდეგში: ჯგუფის წევრი იღებს თავის თავზე მოვალეობას, რომელსაც ჩვეულებრივად ასრულებენ დაბალი დონის მენეჯერები. მხოლოდ გუნდის წევრები და არა ხელმძღვანელები მუშაობენ დაგეგმვაზე, სამუშაო გრაფიკის შედგენაზე, შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე, ხარისხის კონტროლზე და ამაზე ისინი პასუხს აგებენ კოლექტიურად.

თვითმმართველი გუნდები უნდა შედგებოდეს 5-15 ადამიანისაგან. გუნდი უნდა იყოს საკმაოდ მრავალრიცხოვანი იმისათვის, რომ ფლობდეს აუცილებელ ჩვევებისა და საჭირო რესურსების მარაგს, მაგრამ ამავდროულად უნდა იყოს საკმარისად პატარა რათა ეფექტიანად იფუნქციონიროს. გუნდის წევრებს უნდა ჰქონდეთ უფლება დამოუკიდებლად განსაზღვრონ მუშაობის ტემპი და დავალების განაწილება. გუნდის წევრებს შეუძლიათ შეასრულონ რამდენიმე სახის სამუშაო და

აუცილებლობის შემთხვევაში ყველა სახის საქმიანობა, რომელიც დაკისრებულია მთლიან გუნდზე. რაც უფრო მეტ ჩვევებს ფლობს ადამიანი, მით უფრო მაღალია მისი ხელფასი. გუნდის წევრები დამოუკიდებლად გადიან პროფესიულ სწავლებას და განამტკიცებენ მოთხოვნის შესაბამის ჩვევებს.



ნახ. 5.6. თვითმართვადი გუნდის შემოქმედება ორგანიზაციასა და მენეჯმენტზე

თვითმმართველი გუნდები აღწევენ ნაყოფიერების ამაღლებასა და ხარისხის გაუმჯობესებას, კადრების დენადობის დაბალ მაჩვენებლებს, პროდუქციის გამოშვების პროცესში მოქნილობას, მოწყობილობებისა და პროდუქტის ცხოვრების გაუმჯობესებას. მაგრამ ყველა ამ შედეგის მიღწევა არ არის გარანტირებული. თუმცა, ორგანიზაციაში სხვადასხვა ცვლილებების შესაბამისად თვითმართვად გუნდებზე გადასვლით შესაძლოა წარმოიშვას გარკვეული სიძნელებები. სტრუქტურული ცვლილებები მუშათა დავალებების კლასიფიკაციასა და მართვის დონეებში გამოიწვევს შესაბამის გარდაუვალ შედეგებს

ქვედა დონის ხელმძღვანელობისა და სხვა მუშაკებისათვის, რომლებიც შეჩვეულნი არიან სამუშაოთა ორგანიზაციის ტრადიციულ ფორმებს.

უბრალოდ რომ ვთქვათ, თუ თქვენ გყავთ თვითმმართველი გუნდი, მაშინ თქვენ აღარ გჭირდებათ ოფიცინალური დაბალი დონის ხელმძღვანელი. დასაშვებია შედეგები ასეთი ცვლილებების შესახებ ნაჩვენებია 5.6 ნახაზზე, სადაც ტრადიციული ორგანიზაციის პირველი დონის მენეჯერს შეესაბამება თვითმართვადი გუნდი.

ტრადიციული ხერხით მომუშავე ადამიანებისთვის სამუშაოს ორგანიზება თვითმმართველი გუნდის დახმარებით წარმოადგენს სერიოზულ გამოწვევას. მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ გუნდის და არა ცალკეული ადამიანების მართვა. ამგვარი გუნდების გამოჩენა სერიოზულ საფრთხეს წარმოადგენს რიგი მენეჯერებისთვის. აღნიშნული გარემოებიდან გამომდინარე შეიძლება დავსვათ შემდეგი კითხვა: მთელი ორგანიზაციის საქმიანობა შეიძლება თუ არა განხორციელდეს თვითმმართველი გუნდის მიერ? რა თქმა უნდა ამაზე არის უარყოფითი პასუხი.

ცხადია, თვითმმართველი გუნდები არ მიესადაგება ყველა ორგანიზაციას თავისი შემოქმედებითი სახეებით, სამუშაო სიტუაციებითა და ადამიანებით. ისინი ფლობენ უზარმაზარ პოტენციალს, მაგრამ ამასთანავე თხოულობენ შესაბამის მხარდაჭერას და სიტუაციას. ნებისმიერი თვითმმართველი გუნდების მოზიდვის არსი, მისი ყველა წევრის მიერ მონაწილეობის მიღებისა და უფლებამოსილების მინიჭების შესახებ უნდა შეესაბამებოდეს კონკრეტული ორგანიზაციის ფასეულობებსა და კულტურას.

რეზიუმე

რას ნიშნავს მაღალმწარმოებლური გუნდი და რა იგულისხმება გუნდურ მუშაობაში?

- გუნდი — ეს არის ადამიანების მცირე ჯგუფი, რომლებიც ერთობლივად მუშაობენ საერთო მიზნების მისაღწევად.

- მაღალი მწარმოებლურობის მქონე გუნდი ფლობს საბაზო ფასეულობებს, სამუშაო ამოცანების ზუსტად გაგებას, ჩვევების აუცილებელ მარაგებს და კრეატიულობას.
- გუნდურ მუშაობას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც გუნდის წევრები ერთობლივად მუშაობენ, იყენებენ რა საკუთარ ჩვევებს საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად.

როგორ ხდება გუნდის ფორმირება?

- გუნდის ფორმირება თავისთავად წარმოადგენს გუნდის მწარმოებლურობის ანალიზის საბაზო მონაცემებზე დაფუძნებულ მიდგომას და მისი შემდგომი გაუმჯობესებისათვის საჭირო ღონისძიებებს.
- გუნდის ფორმირებისთვის აუცილებელია გუნდის ყველა იმ წევრის მონაწილეობა, რომლებიც ერთვებიან პრობლემების ერთობლივ გადაწყვეტასა და საქმიანობაში.

რა შეიძლება გაკეთდეს გუნდში მიმდინარე პროცესების გასაუმჯობესებლად?

- პრობლემა, რომელიც უკავშირდება გუნდის ფორმირების მომენტში მის შემადგენლობაში ადამიანის მიღებას ან არსებულ გუნდში ახალი წევრის გამოჩენას, ჩვეულებრივ პრობლემებს მიეკუთვნება.
- გუნდის შენარჩუნებაზე მიმართული მოქმედებების მართვა მოიცავს დაცვისა და წახალისების ფუნქციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში გუნდის სოციალური სტრუქტურის შენარჩუნებას.
- როლებს შორის ურთიერთობების გართულების პროცესის დროს გუნდის წევრებს არასწორი მოლოდინი აქვთ გადატვირთვასთან/დაუტვირთაობასთან მიმართებაში.
- ნორმები წარმოადგენს წესებსა თუ სტანდარტებს იმასთან დაკავშირებით, თუ გუნდის წევრებს შორის რა ქცევებია მისაღები, რომლებიც არსებით ზეგავლენას მოახდენს გუნდურ პროცესებზე და საბოლოო შედეგზე.

რა წვლილი შეაქვს გუნდს მაღალმწარმოებლურობაში?

- გუნდის წევრები რეგულარულად ხვდებიან ერთმანეთს მათ სამუშაოსთან მიმართებაში არსებული ძირითადი პრობლემებისა და შესაძლებლობების განსახილველად.
- ხარისხის წრის წევრები რეგულარულად იკრიბებიან, რათა გადანეციტონ საკითხები, რომელიც უკავშირდება სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას.
- თვითმმართველი გუნდები წარმოადგენს მცირე სამუშაო გუნდს, რომლებსაც მინიჭებული აქვთ უფლებამოსილება და რომლებიც მართავენ საკუთარ ყოველდღიურ საქმიანობას.
- თვითმმართველი გუნდები ჩვეულებისამებრ გეგმავენ, ასრულებენ და აფასებენ საკუთარ სამუშაოს, ასწავლიან ერთმანეთს და აფასებენ გუნდის სხვა წევრების სამუშაოს, ასრულებენ საერთო დავალებას. ისინი ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის სტრუქტურასა და მენეჯმენტზე.

საკვანძო ტერმინები:

ვირტუალური გუნდები	როლური გადატვირთვა
გუნდური მუშაობა	როლური გადაუტვირთაობა
გუნდი	როლური განუსაზღვრელობა
კროს-ფუნქციური გუნდი	როლური კონფლიქტი
ხარისხის წრე	როლი
ნორმები	გუნდის ფორმირება
თვითმმართველი გუნდი	
ერთსულოვანი გუნდი	
გუნდის შენარჩუნებაზე	
ორიენტირებული საქმიანობა	

თვითშემოწმების ტესტი:

1. ჯგუფმა, მაღალმწარმოებლურ გუნდად გარდაქმნის რთულ გზაზე, შეიძლება განიცადოს პრობლემა ----- და-კავშირებით: ა) სამუშაოს სპეციფიკურ ამოცანებთან; ბ) დიდ კრეატიულობასთან; გ) გუნდის წევრების მწირი ჩვევების მარაგებთან; დ) მყარ საბაზო ფასეულობებთან.

2. გუნდის ფორმირების პროცესი ეფუძნება -----: ა) წევრების მონაწილეობას; ბ) მონაცემთა ბაზის შექმნას; გ) მოქმედებებზე ორიენტირებას; დ) ზემოთ ჩამოთვლილ ყველა პუნქტს.
3. როდესაც გუნდის ახალი წევრი შენუხებულია შემდეგი საკითხით, „შევძლებ კი მე ზემოქმედების მოხდენას იქ არსებულ გარემოზე?“ მის მღელვარებას საფუძვლად უდევს ----- : ა) ურთიერთობები; ბ) მიზნები; გ) პროცესები; დ) კონტრაქტი.
4. მტკიცებულება— „ჩვენ გუნდში ადამიანები ყოველთვის ცდილობენ იმუშაონ რაც შეიძლება საუკეთესოდ“ წარმოადგენს ----- ნორმების მაგალითს: ა) მხარდაჭერის და დახმარების; ბ) წარმატების მიღწევის; გ) ორგანიზაციული სიახმის; დ) ორგანიზაციული სრულყოფის.
5. ერთსულოვანი გუნდები მიდრეკილნი არიან ----- : ა) ორგანიზაციას მიაყენონ ზიანი; ბ) საკუთარ წევრებს მოუტანონ სიკეთე; გ) საკუთარი წევრების სოციალური სიზარმაცის წაქეზებაზე; დ) ჰქონდეთ კადრების დენადობის მაღალი მაჩვენებელი.
6. თვითმმართველი გუნდები ----- : ა) ხელს უწყობენ გუნდის წევრების შემცირებას, რომელთა არსებობა აუცილებელია განსხვავებული სამუშაო დავალებების განსახორციელებლად; ბ) არსებითად ამცირებს ქვედა რგოლის ტრადიციულ ხელმძღვანელებზე მოთხოვნას; გ) გულისხმობს სამუშაო სიხლეების შესწავლას წარმოებისაგან მოუწყვეტილად; დ) ამატებენ კიდევ ერთ მმართველობით დონეს.
7. ქვემოთ მოყვანილი გამონათქვამებიდან სინამდვილეში რომელია თვითმმართველ გუნდებთან შესაბამისობაში: ა) მათ შეუძლიათ მწარმოებლურობის ამაღლება კმაყოფილების განცდის გარეშე; ბ) გადანყვეტილების მიღებისას მათ უნდა გააჩნდეთ განსაზღვრული ძალაუფლება; გ) მათ უნდა იმუშაონ ლიდერების გარეშე; დ) მათ წევრებს შესაძლოა დართონ სამუშაო გრაფიკის დამოუკიდებლად შექმნის ნებართვა.

8. გუნდის წევრს, რომელიც კარგად მუშაობს შედეგების განხილვებში, წამოაყენებს ახალ იდეებს, აზუსტებს სხვა თანამშრომელთა გამონათქვამებს, შეაქვს საკუთარი წვლილი გუნდური პროცესების -----: ა) აუცილებელ საქმიანობაში; ბ) გამანადგურებელ საქმიანობაში; გ) დავალებებზე ორიენტირებულ საქმიანობაში; დ) გუნდის შენარჩუნების საქმიანობაში.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი?

9. შედეგებზე კოლექტიური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს გუნდის მთავარ დახასიათებას. ქ. მ.
10. გუნდის ფორმირება უნდა განხორციელდეს მხოლოდ გარე კონსულტანტის მონაწილეობის მეშვეობით. ქ. მ.
11. გუნდის წევრები უკეთესად მუშაობენ როლური განუსაზღვრელობისა და გაუგებარი მოლოდინის პირობებში. ქ. მ.
12. გუნდის წარმატების უმნიშვნელოვანესს და ერთადერთ ნორმას წარმოადგენს მწარმოებლურობა. ქ. მ.
13. ხარისხის წრე წარმოადგენს დაინტერესებული მუშაკების გუნდის მაგალითს. ქ. მ.
14. ვირტუალური გუნდები უნიკალურია, რამდენადაც ნებისმიერ სამუშაოს ასრულებენ საუკეთესოდ და ყველა სიტუაციაში ძალუძთ ფუნქციონირება. ქ. მ.
15. როლურ გადატვირთვას ზიანი მოაქვს, როლურ გადაუტვირთაობას კი სარგებელი. ქ. მ.
16. თვითმმართველი გუნდის წევრები, მრავალფეროვანი პროფესიული სიახლეების ფლობის შედეგად, შეიძლება დავასაქმოთ ერთი სამუშაოდან მეორე სახის საქმიანობაზე. ქ. მ.
17. გუნდის შემადგენლობის მრავალფეროვნებამ შესაძლოა უზრუნველყოს სამუშაოს უპირატესობა. ქ. მ.
18. ნებისმიერ გუნდში ხელმძღვანელობა უნდა განახორციელოს ფორმალურმა ხელმძღვანელმა. ქ. მ.

გაფცით მოკლე პასუხი:

19. რას წარმოადგენს გუნდის ფორმირების პროცესი?
20. როგორ შეუძლია ლიდერს შექმნას პოზიტიური გუნდის ნორმები?
21. რა სახით ზემოქმედებს ერთიანობა (დარაზმულობა) და კონფორმულობა არსებულ ნორმებთან შესაბამისობაში გუნდის მწარმოებლურობაზე?
22. რას უნდა აკეთებდნენ თვითმმართველი გუნდის წევრები?

დანერეთ ესე

23. ინტერნეტში ინფორმაციების დათვალიერებისას, თქვენს საყვარელ სადისკუსიო კლუბში წააწყდით შემდეგი სახის ინფორმაციას: „დამეხმარეთ, მე დამნიშნეს ახალი პროდუქციის დამუშავების გუნდის ხელმძღვანელად ჩემს გუნდში. განყოფილების მენეჯერს აქვს დიდი მოლოდინი, როგორც ჩემი, ასევე გუნდის მხრიდან. ოთხი წლის განმავლობაში უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ მე ვასრულებდი მხოლოდ ინჟინერ-დამპროექტებლის ტექნიკურ მოვალეობას და არსად არავის არ ვმართავდი. მენეჯერი განუწყვეტლივ ამტკიცებს, რომ მე შევძლებ მაღალი მწარმოებლურობის მქონე გუნდის შექმნას. თუ შესაძლებელია გამოთქვით თქვენი მოსაზრებები, როგორ გავუმკლავდე ამ ამოცანას? დამეხმარეთ!“

თემა VI. მრავალწეროვნება და ინდივიდუალური განსხვავებები

Y თაობა

ჩრდილოეთი დალასის სკოლის დერეფანში ისმის 1600-ზე მეტი მოზარდის ჭივილ-ხივილი. ჯინსის კოსტუმებში გამონყო-ბილი ბრბო ნელ-ნელა შედის საკლასო ოთახებში. „ორელ, დე-დაშენი გუშინ *de que ilegast tarde* ძალიან გაბრაზებული იყო?“ – ინგლისური და ესპანური სიტყვების აღრევით ჰკითხა ერთმა გოგომ მეორეს. „არა, *mi ძმამ me kezo el paro y de dijo que estaba en la* ბიბლიოთეკაში“, (ჩემმა ძმამ უთხრა, რომ ბიბლიოთეკაში ვიყავი).

ამ დერეფანში ლათინური მეტყველების მოსმენა არც თუ ისე გასაკვირია. თუმცა, სიახლე შემოაქვს იმას, რომ ეს მო-ზარდები დღითიდღე ხდებიან მოდის ფუძემდებლები. მათ არ ანუხებთ ცრურწმენები, რომელსაც მათი მშობლები არც თუ ისე იშვიათად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ატმოსფერო იმდე-ნადაა შეცვლილი, რომ ზოგჯერ ეს მოზარდები უარს ამბობენ „ესპანოამერიკელის“ და „ლათინოამერიკელის“ ტერმინის ხმა-რებაზე, უპირატესობას ანიჭებენ საკუთარი ოჯახების წარმო-მავლობის ზუსტი ადგილმდებარეობის მინიჭებას და თავის თავს უწოდებენ, მაგალითად, პუერტორიკელებს ან მექსიკე-ლებს იმის მიხედვით, თუ რომელი ქვეყნის წარმომადგენლები არიან. ისინიც კი, ვისაც აქვს ესპანური სისხლის უმნიშვნელო ნარევი, თავის თავს ესპანელს უწოდებს და ხმამაღლა ლაპარა-კობს ესპანურ ენაზე.

მოზარდები ესპანური სისხლის ნარევითა და „სუფთა“ სისხლით ხშირად მოდისა და მუსიკის სამყაროში გარკვეულ მინიშნებებს აკეთებენ. ადრე დისკოტიკებზე იშვიათად ისმოდა მექსიკური მუსიკა, ახლა კი ყველგან უსმენენ ჰიპ-ჰოპს, სალ-სას და ჯენიფერ ლოპესს. სპეციალისტები ამ მოზარდებს უწოდებენ ბიკულტურულებს, ან მულტიკულტურულებს. ისინი თავდაჯერებულად გრძნობენ სრულუფლებიან წევრებად თავს

ორივე „სამყაროში“. ხშირად ხდება აღრევა ენებსა და კულტურებს შორის.

ზოგიერთი ესპანელ მოზარდებს მოიაზრებს ჭეშმარიტი კულტურული შერწყმის მაუწყებლად. ისინი წარმოადგენენ მზარდი ლათინოამერიკული მოსახლეობის უმეტესს ნაწილს.

ლათინოამერიკელებს შორის ჩვენ ასევე ვხედავთ ეკონომიკურ ძვრებსაც. მათი სულ უფრო დიდი ნაწილი ხდება საშუალო კლასის წარმომადგენელი, რომელიც მზად არის გაილოს მნიშვნელოვანი დანახარჯები. მათი ეკონომიკური და კულტურული ზეგავლენა ახლო მომავალში შეცვლის ამერიკული კულტურის სახეს.

ყოველივე ეს მეტყველებს იმაზე, რომ მრავალფეროვნება ყოველი ორგანიზაციის ყურადღების ცენტრშია. მრავალფეროვნებისადმი ღრმა ინტერესი უნდა გახდეს ცენტრალური პრიორიტეტი საქმიანობის ყველა ასპექტში. მრავალფეროვნება იწვევს განსხვავებებს, განსხვავებებს კი მოაქვს პოტენციური პრობლემები ურთიერთობებში. ამის უარყოფა შეუძლებელია, მაგრამ ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მრავალფეროვნება მოიცავს შესაძლებლობების უზარმაზარ პოტენციალს. კრეატიულობა და მოქნილობა პრობლემების გადაწყვეტის დროს შეიძლება დაგვეხმაროს ჩვენი რთული და დინამიური საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისი ქცევის შერჩევაში. ამ თემაში ჩვენ განვიხილავთ მრავალფეროვნებას და განსხვავებებს და მათ გამოყენებას ორგანიზაციული ქცევის კონცეფციის ფარგლებში.

განსახილველი კითხვები

ინდივიდუალური განსხვავებებისა და მსგავსების გაცნობიერება არის გადამწყვეტი ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების წარმატებისათვის. ამ თემის ნაკითხვისას ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ საკითხებს:

- რას ნიშნავს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და რატომ არის იგი მნიშვნელოვანი?
- რას ნიშნავს დემოგრაფიული თავისებურებანი და რატომ არის ეს ცნება მნიშვნელოვანი?

- რაში მდგომარეობს განსხვავება ადამიანებს შორის უნარებისა და მიდრეკილებების მხრივ და რა მნიშვნელობა აქვს მას?
- რას წარმოადგენს პიროვნული დეტერმინანტები და განსხვავებები ინდივიდებს შორის და რატომ არიან ისინი მნიშვნელოვანი?
- რაში მდგომარეობს განსხვავებები მიდრეკილებებსა და ფასეულობების მხრივ და რაში მდგომარეობს მათი მნიშვნელობა?
- რას მოიცავს მრავალფეროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების მენეჯმენტი და რატომ არის იგი ძალზედ მნიშვნელოვანი?

ს: მუშაო ძალის მრავალფეროვნება

"Fortune"-ს სიაში შემავალი 500 კომპანიის (მაგ., Colgate, Palmolive, Corning და Quaker Oats) მენეჯერების უმრავლესობა ფლობს შეგულიანების მოტივაციას იმისათვის, რომ წარმატებულად მართონ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება დაკავშირებულია იმასთან, რომ არსებობს ადამიანებს შორის ინდივიდუალური თავისებურებანი, რომლებიც განასხვავებს მათ ერთმანეთისაგან და საბოლოოდ ემყარება დემოგრაფიულ განსხვავებებს, რომლებშიც მოიაზრება სქესობრივი, ასაკობრივი, ეთნიკური და ფიზიკური თავისებურებანი. ზოგჯერ ისინი მოიცავენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა ოჯახური მდგომარეობა და რელიგია. მენეჯერის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მართოს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა იმდაგვარად, რომ დანერგოს ადამიანებში ორგანიზაციასთან და მის კულტურასთან მიკუთვნების გრძნობა ინდივიდების შესაძლებლობებისა და მათ მიერ შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება – ეს არის განსხვავებები სქესობრივ, ეროვნულ, ეთნიკურ, ასაკობრივ და ფიზიკურ საშუალებებთან მიმართებაში.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება იზრდება როგორც აშშ-სა და კანადაში, ასევე მსოფლიოს დანარჩენ ქვეყნებშიც. 1990-დან 2005-მდე პერიოდში აშშ-ში სამუშაო ძალის 50% შეადგინა ისეთი ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლებმა, როგორებიც იყვნენ აფროამერიკელები, ლათინოამერიკელები და აზიელები. ამასთან ერთად სამუშაო ძალის 15%-ს შეადგენს 55 წელზე უფროსი ასაკის ადამიანები. ყველა ეს ტენდენცია მკვეთრად ეწინააღმდეგება ამერიკული სამუშაო ძალის ტრადიციულ სტრუქტურას, რომელიც ძირითადად შედგება თეთრკანიანი ახალგაზრდა მამაკაცებისაგან. აგრეთვე მსგავსს ტენდენციებს ქალებთან მიმართებაში ადგილი აქვს კანადასა და ბრიტანეთში.

იმის გათვალისწინებით, რომ სამუშაო ძალა ხდება სულ უფრო მრავალფეროვანი, იზრდება სტერეოტიპების ფორმირებისა და დისკრიმინაციის წარმოშობის ალბათობა და საჭირო ხდება ამ მრავალფეროვნების მართვა. სტერეოტიპების ფორმირება ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანს აღიქვამენ, როგორც გარკვეული ჯგუფის ან კატეგორიის წარმომადგენელს და მიაწერენ მას ამ ჯგუფისათვის დამახასიათებელ თვისებებს. სტერეოტიპის მაგალითს წარმოადგენს დებულება: „მუხუცი ადამიანები არ გამოირჩევიან შემოქმედებითი მიდგოქებით“. დემოგრაფიულ ნიადაგზე წარმოშობილი სტერეოტიპები სპობენ ინდივიდუალურ თავისებურებებს და ადამიანებს 'ეღს უშლიან სხვა ინდივიდების ობიექტურ შეფასებაში. თუ აქვენ თვლით, რომ მოხუც ადამიანებს არ ახასიათებთ კრეატიულობა, მაშინ თქვენ არ დააკისრებთ რთული სანარმოო დაკალების შესრულებას 60 წლის ადამიანს.

გარკვეული ტიპის ადამიანების დისკრიმინაცია წარმოადგენს არა მარტო აშშ-ს, კანადისა და სხვა რიგი ქვეყნების კანონმდებლობის დარღვევას, არამედ არ პასუხობს ორგანიზაციის ინტერესებს, რადგან ადამიანებს, რომლებიც განიცდიან დისკრიმინაციას არ შეუძლიათ დიდი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის საქმიანობაში. ფირმების სულ უფრო დიდი რაოდენობა აცნობიერებს იმ გარემოებას, რომ საზოგადოების სხვადასხვაგვაროვნების ამსახველი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება ეხმარება მათ თავის მომხმარებლებთან კავშირების დამყარებაში.

სტერეოტიპების ფორმირება ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანს აღიქვამენ, როგორც გარკვეული ჯგუფის ან კატეგორიის წარმომადგენელს და მიაწერენ მას ამ ჯგუფისათვის დამახასიათებელ თვისებებს.

თანაბარი უფლებები სამუშაოზე აყვანის დროს

სამუშაოზე აყვანისას თანაბარი უფლებები გამოორიცხავენ დისკრიმინაციას. გადაწყვეტილება სამუშაოზე მიღებაზე არ არის დისკრიმინაციული, თუ მის მიზანს არ წარმოადგენს კანონმდებლობით დაცული რომელიმე ჯგუფის გამოორიცხვა ან მათთვის წინააღმდეგობების შექმნა. თანაბარი უფლებების დამტკიცება წარმოადგენს იმ ზომების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია დაშვებული დისკრიმინაციის გამოსწორებაზე ან სამუშაო ძალის სტატისტიკური დისბალანსის მოსპობაზე.

სამუშაოზე აყვანისას დისკრიმინაციის აკრძალვის შესახებ შედარებით სრულყოფილ კანონს წარმოადგენს 1964 წელს მიღებული სამოქალაქო უფლებების შესახებ კანონის VII მუხლი. ეს კანონი კრძალავს ინდივიდის დისკრიმინაციას ხელფასთან, შვებულებაში გასვლასთან და სამუშაოზე აყვანასთან დაკავშირებით, მათ რასობრივი, სქესობრივი, ეროვნული და რელიგიური მიკუთვნების გამო. თუ აშშ-ს მაგალითზე ვიმსჯელებთ, დასაბუთებას მოითხოვს როგორც ფედერალური, შტატების და პროვინციების კანონები, ასევე ადგილობრივი კანონები და უამრავი სასამართლო საქმე. ამისათვის აუცილებელია წარმოვიდგინოთ წერილობითი ანგარიში, რომელიც მოიცავს გეგმას და ცალკეულ ჯგუფებზე სტატისტიკურ მონაცემებს, რომლებიც უკავშირდება მათ სამუშაოზე აყვანას, კარიერულ წინსვლას და გამოთავისუფლებას.

მრავალფეროვნების მენეჯმენტი

ორგანიზაციებში მრავალფეროვნების მართვის კონცეფცია ყურადღებას ამახვილებს ისეთი ატმოსფეროს შექმნაზე, რომელიც მომუშავეს აგრძნობინებს ორგანიზაციის მიერ მის აღიარებას და დაფასებას. ორგანიზაციის წარმატების ან მრავალფეროვნების მართვაში პროგრესი შეიძლება გავაკონტრო-

ლოთ აღქმისა და პოსტულატებთან დაკავშირებული გამოკითხვების ჩატარებით. მრავალფეროვნების პირობებში მენეჯმენტის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს დებულება იმის შესახებ, რომ ჯგუფები ინარჩუნებენ თავიანთ თავისებურებებს: ქმნიან საერთო ფასეულობებს, რომლებიც ამყარებენ კავშირებს მომხმარებლებთან, აადვილებენ სამუშაოზე მიღებას და ა.შ. ზოგჯერ მრავალფეროვნების პირობებში მენეჯმენტის განხორციელების წინააღმდეგობებს ქმნის შიში და დისკომფორტი, რომელიც დაკავშირებულია არსებულ განსხვავებებთან. ამ სირთულეების დასაძლევად ზოგიერთ ქვეყანაში, მაგალითად კანადაში არსებობს შესაბამისი კანონები (Employment equality legislation), რომლებიც გათვლილია მენეჯმენტის წახალისებაზე მრავალფეროვნების პირობებში.

დემოგრაფიული განსხვავებები

დემოგრაფიული მახასიათებლები ეს არის ის ძირითადი ცვლადები (მაგ, ასაკი, სქესი), რომლებიც ქმნიან პიროვნებას. ზოგიერთი სახის ატრიბუტი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც მოცემული მომენტის (მაგ., მომუშავის ახლანდელი სამედიცინო სტატუსი), ასევე ისტორიული თვალსაზრისითაც (მაგ., სად და რა პერიოდის განმავლობაში ასრულებდა მომუშავე სხვადასხვა სახის სამუშაოებს). სამუშაოზე აყვანისას თანაბარი უფლებების თვალსაზრისით განსაკუთრებულ ინტერესს იმსახურებენ ისეთი დემოგრაფიული მახასიათებლები, როგორიცაა: ასაკი, სქესი, რასობრივი და ეროვნული თავისებურებანი.

ეფექტური მენეჯმენტი

ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოვეყიდოთ მანდილოსან და მამაკაც-მენეჯერებს:

- ნუ იხელმძღვანელებთ ვარაუდით იმის შესახებ, რომ მამაკაცი-მენეჯერები და ქალი-მენეჯერები განსხვავდებიან პიროვნული თვისებებით.

- დარწმუნდით იმაში, რომ პოლიტიკას, პრაქტიკას და პროგრამებს მინიმუმამდე დაჰყავს გენდერული განსხვავებები.
- ნუ იხელმძღვანელებთ ვარაუდით იმის შესახებ, რომ მენეჯმენტში უფრო მეტ წარმატებას აღწევენ ერთი რომელიმე ჯგუფის წარმომადგენლები.
- გააცნობიერეთ ის ფაქტი, რომ როგორც მამაკაცებს, ასევე ქალებს შორის გვხვდება ბრწყინვალე, კარგი და ცუდი მენეჯერები.

სქესი

მომუშავე ქალებზე დაკვირვებამ დაადასტურა ის, რომ არსებობს ძალიან უმნიშვნელო განსხვავებები ქალებსა და მამაკაცებს შორის, რომლებიც მოქმედებენ სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობაზე. ასე, რომ მამაკაცები და ქალები არ ახდენენ სქესის განსხვავებასთან ამა თუ იმ სახით დაკავშირებული გადწყვეტილების მიღების უნარის, ანალიტიკური აზროვნების თავისებურებების, მოტივაციის, სწავლისა და კომუნიკაბელურობის ჩვევების დემონსტრირებას. ამასთან ერთად ქალები უფრო კონფორმულნი არიან და მათ ახასიათებთ წარმატების მოლოდინის უფრო დაბალი დონე. მაგრამ უკანასკნელი გარემოება შეიძლება შეიცვალოს იმის გამო, რომ მამაკაცები სულ უფრო დიდ როლს თამაშობენ ბავშვების აღზრდაში; ამასთან ერთად მოცდენების რაოდენობა ხშირად მცირდება ტელეკომუნიკაციების გავრცელების, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის და მსგავსი ლონისძიებების განხორციელების პირობებში. რაც შეეხება ქალების ხელფასს, ის გარკვეული წლების განმავლობაში შეადგენდა მამაკაცების ხელფასის უმნიშვნელო ნაწილს, მაგრამ დროთა განმავლობაში ის მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ასევე შეინიშნება სამუშაო ძალაში ქალების წილის მნიშვნელოვანი ზრდა.

ასაკი

სამუშაო ძალის ასაკთან დაკავშირებული გამოკვლევები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ სამუშაო ძალას დაბერების ტენდენცია ახასიათებს. ხანში შესული მომუშავეების შესახებ არსებობს შემდეგი სახის სტერეოტიპები: ითვლება, რომ ისინი არიან მოქ-

ნილობას მოკლებულნი და არასასურველი ორგანიზაციისათვის სხვადასხვა მიზეზების გამო. ზოგჯერ 40 წელზე მეტი ასაკის მომუშავეებს უწოდებენ ძალიან „მოხუცებს“ და გამოთქვამენ სინანულს იმის გამო, რომ აღარავინ აფასებს მათ გამოცდილებას. სასამართლო სარჩელები ასაკობრივ დისკრიმინაციასთან დაკავშირებით სულ უფრო ტიპიური ხდება აშშ-სთვის. დისკრიმინაციის იგივე ტიპი შეინიშნება დიდ ბრიტანეთშიც, სადაც უფროსი ასაკის მენეჯერების 44% ამბობს, რომ მის მიმართ ადგილი ჰქონდა ასაკობრივ დისკრიმინაციას. მეორე მხრივ, მცირე ბიზნესში არსებობს ასეთი ადამიანების დაფასების ტენდენცია, რაც არის დაკავშირებული მათ გამოცდილებასთან, სტაბილურობასთან და დაბალ დენადობასთან. და ბოლოს, ასაკი არის დაკავშირებული გამოცდილებასა და თანამდებობაზე ყოფნის ხანგრძლივობასთან, რაც მიაწინებს იმაზე, რომ არსებობს დადებითი დამოკიდებულება ასაკსა და სამუშაოს შესრულებას შორის. უფრო გამოცდილ მომუშავეებს ახასიათებთ მოცდენებისა და კადრების დენადობის დაბალი მაჩვენებლები.

ფიზიკური მახასიათებლები

იმის მიუხედავად, რომ გამოკვლევების შესაბამისად ინვალიდები ასრულებენ დაკისრებულ სამუშაოს ისევე კარგად, როგორც სრულფასოვანი მომუშავეები, ზოგიერთ შემთხვევაში მათზე უკეთესადაც კი, ინვალიდობის მქონე დაახლოებით 3/4 ადამიანი არის უმუშევარი. შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე დაახლოებით 80%-ს სურს მუშაობა. ამის გარდა, ჩვეულებრივი მომუშავეების მოსალოდნელი დეფიციტი აიძულებს ორგანიზაციებს გადახედონ სამუშაოზე მიღების პოლიტიკას. ნავარაუდევია, რომ მრავალი ფირმა დიდ ყურადღებას მიაქცევს სამუშაოზე ინვალიდების მიღებას, თუ გაითვალისწინებს ასეთ სამუშაო ძალაზე დაბალი დანახარჯების არსებობას.

რასობრივი და ეთნიკური ჯგუფები

ზოგიერთი თანამედროვე ლიტერატურული წყაროს შესაბამისად ჩვენ ვხმარობთ ტერმინს რასობრივი და ეთნიკური ჯგუფები იმ ეთნიკური და რასობრივი ჯგუფების მომუშავე-

ბის განსაზღვრისათვის, რომელთა წილი სამუშაო ძალაში გა-
 ნუწყევტელი იზრდება. ამერიკული სამუშაო ძალის გამრავ-
 ლფეროვნებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს აფრო-ამე-
 რიკელების, აზიური წარმომავლობის ამერიკელებისა და ლა-
 თინოამერიკელების წილის ზრდას. სტატისტიკური ბიუროს
 პერსპექტიული შეფასების შესაბამისად 2005 წელს ისინი შეად-
 გენენ სამუშაო ძალის 27%-ს. გუდზონის ინსტიტუტის პროგ-
 ნოზით 2020 წელს ეს წილი გაიზრდება 32%-მდე. აუცილებე-
 ლია ამ ჯგუფების წარმომადგენლების კარიერულ წინსვლაზე
 ნეგატიურად მოქმედი სტერეოტიპების ფორმირებისა და დის-
 კრიმინაციის აღმოცენების პოტენციური შესაძლებლობების
 გათვალისწინება.

დემოგრაფიული განსხვავებების მიმოხილვის დასრულე-
 ბამდე მნიშვნელოვანია შემდეგი დებულებების განმეორება:

- სხვადასხვა ასაკის, სქესის და ეთნიკური წარმომადგენლე-
 ბის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად აუცილებე-
 ლია დემოგრაფიული ცვლადების გათვალისწინება.
- მაგრამ ეს განსხვავებები ძალიან ადვილად ასოცირდება
 ისეთ სტერეოტიპებთან, რომლების თავიდან აცილებასაც
 უნდა ვეცადოთ ნებისმიერი გზებით.
- დემოგრაფიული ცვლადები არ წარმოადგენენ სანდო ინდი-
 კატორებს ამა თუ იმ სამუშაოზე მისაღებად. პირველ რიგ-
 ში გასათვალისწინებელია მიდრეკილებები, უნარ-ჩვევები,
 ფასეულობები და ინდივიდუალურობა.

ნიჭი და უნარები

ნიჭი - არის ადამიანის მიერ რაიმეს შესწავლის შესაძლებლო-
 ბა.

უნარი განსაზღვრავს ადამიანის შესაძლებლობებს შეასრულოს
 კონკრეტული დავალებები, რომლებიც დამახასიათებელია
 ამათუიმ სამუშაოსათვის.

ზემოთაღნიშნული საკითხების განხილვის შემდეგ დავახასიათოთ ნიჭი და უნარები. ნიჭს ჩვენ განვიხილავთ, როგორც ნებისმიერი ადამიანის მიერ რაიმეს შესწავლის შესაძლებლობას.

უნარები განსაზღვრავს ადამიანის შესაძლებლობებს შესრულოს კონკრეტული დავალებები, რომლებიც დამახასიათებელია ამ სამუშაოსათვის და რომლებიც მოიცავენ შესაბამის ცოდნასა და გამოცდილებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ნიჭი წარმოადგენს პოტენციურ შესაძლებლობებს, ხოლო უნარები კი ეს არის ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც უკვე გააჩნია ინდივიდს.

მენეჯერისთვის ადამიანების სამუშაოზე მიღების ან რაიმე დავალების შესრულებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ინდივიდების უნარებისა და ნიჭის გათვალისწინება შერჩევის პროცესში. ჩვენ ყველამ ვიცით ტესტები, რომლების მეშვეობითაც ხდება ნიჭისა და უნარების შეფასება. ზოგიერთი მათგანი აფასებს ინტელექტის საერთო კოეფიციენტს, მაგალითად, სტენფორდ-ბინეტის ტესტის მეშვეობით. დანარჩენი ტესტები განსაზღვრავენ კომპეტენციის უფრო სპეციფიკურ სფეროებს, რომელიც აუცილებელია ჰქონდეს იმ ადამიანებს, რომლებიც მონაწილეობენ საგანმანათლებლო პროგრამებში ან ქმნიან კარიერას ამა თუ იმ დარგში. ეს ტესტები განკუთვნილია საგანმანათლებლო პროგრამაში მონაწილეობის მიღების მსურველთა ან სამუშაოზე მონყობის კანდიდატთა შერჩევის გასაადვილებლად. ზოგიერთი სახის სამუშაო, მაგალითად, მეხანძრის ან პოლიციელის თანამდებობა მოითხოვს ფიზიკური შესაძლებლობების ტესტების ჩაბარებას.

კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად, წარმოდგენილი უნდა იქნეს იმის თვალსაჩინო დასაბუთება, რომ ის ადამიანები, რომლებმაც მიიღეს უფრო მაღალი ქულები უკეთესად შეძლებენ მოცემული საქმიანობის შესრულებას იმ პირებთან შედარებით, ვინც მიიღო უფრო დაბალი შედეგები. აქედან გამომდინარე, სპეციფიკური უნარები და შესაძლებლობები უნდა შეესაბამებოდეს სამუშაოს მოთხოვნებს. თუ თქვენ გსურთ გახდეთ ქირურგი, მაგრამ არ გაქვთ მოძრაობების კარგი კოორდინაციის დემონსტრირების უნარი, მაშინ თქვენი შესაძლებლობები არ შეესაბამება ასეთი სახის საქმიანობის მოთხოვნებს.

პიროვნება

დემოგრაფიული მახასიათებლების, ასევე ნიჭისა და უნარების გარდა არსებობს კიდევ ერთი, მესამე კომპონენტი - პიროვნება. ტერმინი პიროვნება ახასიათებს საერთო პროფილს, მონახაზების კომბინაციას, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანების ბუნების განსაკუთრებულობას, მის ქცევას და სხვა ინდივიდებთან ურთიერთქმედებას. მაგალითისათვის განვიხილოთ ადამიანი, რომელიც 30 წლის ასაკში იყო მილიარდელი და სწრაფად მზარდი, მაღალტექნოლოგიური კომპიუტერული კომპანიის დამფუძნებელი, რომელმაც სკოლაში სწავლის დროს ბიზნესად აქცია გაზეთების გაყიდვა, ამან კი მას მისცა შესაძლებლობა ეყიდა BMW; ის ძირითადად აკვირდებოდა სხვა კომპანიის შეცდომებს და ცდილობდა პირადად სხვათა შეცდომების საფუძველზე კომპანია ექცია წარმატებულად.

პიროვნება მოიცავს ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის ქცევას, გრძნობებსა და გარეგნობას. ზოგჯერ არის მცდელობები პიროვნება შეფასდეს სპეციალური ანკეტებისა და ტესტების მეშვეობით. ხშირად შეგვიძლია ვიმსჯელოთ პიროვნებაზე მხოლოდ მისი ქცევის საფუძველზე, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში პიროვნება მოიცავს იმ ინდივიდუალურ თავისებურებებს, რომლის ცოდნა აუცილებელია ყველა მენეჯერისათვის. პიროვნების ცნების გაგება გვეხმარება გავერკვეთ ორგანიზაციულ ქცევაში, რადგან ჩვენ შეგვიძლია სამართლიანად მოველოდეთ ადამიანის გარკვეულ ქმედებას, მის ინდივიდუალურობასა და მიდრეკილებებს შორის ურთიერთშესაბამისობის საფუძველზე.

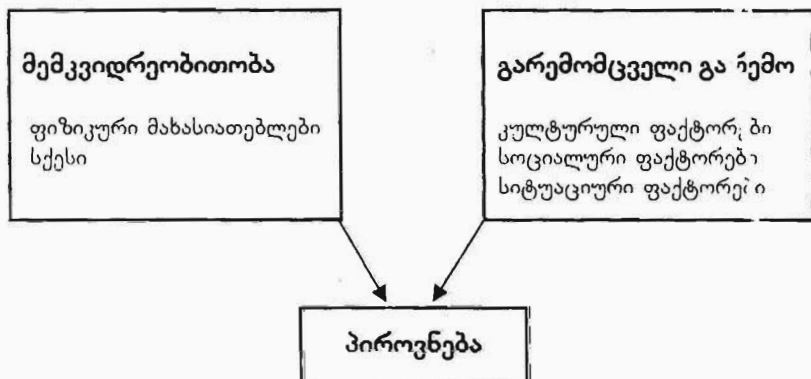
პიროვნულობა ასახავს საერთო პროფილს ან ხასიათის შტრიხების კომბინაციას, რომლებიც განასხვავებენ ადამიანის უნიკალურ ბუნებას, იმას, თუ როგორ იქცევა ეს ადამიანი და როგორ ურთიერთქმედებს გარშემომყოფებზე.

პიროვნების დეტერმინანტები და განვითარება

რა განსაზღვრავს პიროვნებას? არის თუ არა პიროვნული მახასიათებლები მემკვიდრეობითი ან გენეტიკურად განსაზღვრული თუ ცხოვრებისეული გამოცდილებით განპირობებული? თქვენ ალბათ გაგონილი გაქვთ გამონათქვამი: „ის იქ-

ცევა ზუსტად ისევე, როგორც დედამისი“. ან ვილაცამ შეიძლება თქვას: „ბესო იქცევა ასე, იმოტომ რომ ასეა ალზრდილი“. ეს ორი მაგალითი ახდენს „ბუნება თუ ალზრდა“ პრობლემის ილუსტრირებას. ნახ 6.1-ზე ნაჩვენებია, რომ ეს ორი ძალა ერთდროულად მოქმედებს. მემკვიდრეობითობა მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც განისაზღვრება დაბადებისთანავე. მაგალითად, ფიზიკური მახასიათებლები, სქესი და პიროვნული ფაქტორები. გარემო კი მოიცავს კულტურულ, სოციალურს და სიტუაციურ ფაქტორებს.

პიროვნებაზე მემკვიდრეობითობის ზეგავლენა ახლაც არის ცხარე კამათის საგანი. ალბათ, ყველაზე ზოგადი დასკვნა, რომლის გამოტანა შეგვიძლია არის ის, რომ მემკვიდრეობითობა ადგენს საზღვრებს, რომლის ფარგლებში შეიძლება განვითარდეს პიროვნული მახასიათებლები, ხოლო გარემო განსაზღვრავს განვითარებას ამ საზღვრების ფარგლებში. მაგალითად, ადამიანი შეიძლება დაიბადოს ავტორიტარული სადმი მიდრეკილებით, ხოლო ავტორიტარულ გარემოს შეუძლია გააძლიეროს ეს თვისება. ამკარაა, რომ ეს საზღვრები განსხვავებულია სხვადასხვა პიროვნული მახასიათებლებისათვის და თითოეული მათგანის განვითარებაში მემკვიდრეობითობას და გარემოს დაახლოებით ერთნაირი წვლილი შექვს.



ნახ 6.1. მემკვიდრეობითობასა და გარემომცველ გარემოს შორის ურთიერთკავშირი.

ადამიანის პიროვნებისა და ინდივიდის ქცევის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კულტურული ფასეულობები და ნორმები. მაგალითისათვის ერთმანეთს შევუდაროთ ამერიკული ინდივიდუალიზმი და მექსიკური კოლექტივიზმი. სოციალურ ფაქტორებს წარმოადგენს საოჯახო სტატუსი, რელიგია და იმ ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების სიმრავლე, რომლის შემადგენლობაში შედის ადამიანი თავისი ცხოვრების მანძილზე. და ბოლოს, სიტუაციური ფაქტორების მოთხოვნები აძლიერებენ ან ასუსტებენ პიროვნების სხვადასხვა ასპექტებს.

განვითარების თვალსაზრისით მიდგომა წარმოადგენს მოდელს, თუ როგორ მიმდინარეობს ადამიანის პიროვნული განვითარება დროთა განმავლობაში.

კ. რგირისის (C.Argyris), დ. ლევისონისა (D.Levison) და გ.შიხის (G.Sheehy) მიერ განვითარების თვალსაზრისიდან გამომდინარე შემოთავაზებული მიდგომა გვაძლევს საშუალებას ჩავატაროთ პიროვნების სისტემატიური გამოკვლევა. კ. არგირისმა შემოგვთავაზა ადამიანების შესწავლის კონტინიუმი უმნიფრობიდან მომნიფებულობამდე. იგი ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობაში მომნიფებულ ადამიანებს ეპყრობიან ისევე, როგორც უმნიფრებს, რაც წარმოშობს ძალიან ბევრ პრობლემას, რომელიც დაკავშირებულია მომუშავეების საუკეთესო თვისებების გამოვლენასთან. დ. ლევისონი და გ. შიხი თვლიან, რომ პიროვნება ვითარდება რამდენიმე დროული სტადიის გავლის შემდეგ. გ. შიხის მოდელში ნახსენებია შემდეგი სამი სტადია: 18-30, 30-45, 45-85. თითოეული მათგანი ახდენს გადამწყვეტ ზეგავლენას მომუშავის კარიერაზე. აქედან გამომდინარეობს, რომ პიროვნება ვითარდება დროში და მოითხოვს მართვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას.

მომწიფებულობამდე

აქტიურობა
დამოუკიდებლობა
მრავალფეროვანი ქცევა
ღრმა ინტერესები
გრძელვადიანი პერსპექტივა
იგღმძღვანელის თანამდებობა
კარგი თვითმეგნება

უმწიფრობიდან

პასიურობა
დარკიდებულება
შეზღუდული ქცევა
ზერდელ იბტერესები
მოკლევადიანი პერსპექტივები
დავემდებარებლო თანამდებობა
ცუდი თვითმეგნება

ნახ 6..2. კ. არგირისის წარმომადგენელთა მიერ წარმოდგენილი მომწიფულობისა და უმწიფრობის კონტინუმი.

ინდივიდუალური თავისებურებანი და კლასიფიკაცია

შემუშავებულ იქნა პიროვნული თვისებების აღმწერი მდგრადი მახასიათებლები. მრავალი მათგანი გამოიყენება ორგანიზაციული ქცევის კვლევის პროცესში და მათი უმრავლესობა შესაძლებელია გამოვიყენოთ სხვადასხვა თვალსაზრისითაც. უკანასკნელმა გამოკვლევებმა მოგვცეს პიროვნული მახასიათებლების უზარმაზარი ნუსხის შესწავლისა და მათი „დიდ ხუთეულში“ გაერთიანების შესაძლებლობა.

- ექსტრავერსია - მოძრავი, კომუნიკაბელური.
- თანამშრომლობისადმი მზადყოფნა - კეთილშობილური, მიმნდობი.
- შეგნებულობა - შეუპოვარი, პასუხისმგებლური, სანდო.
- ემოციური მდგრადობა - წყნარი, დარწმუნებული, მოდუნებული.
- გამოცდილებისათვის გახსნილობა - მდიდარი ფანტაზიის მქონე, ცნობისმოყვარე, ფართო თვალთახედვის მქონე.

სტანდარტიზებული პიროვნული ტესტები საშუალებას გვაძლევენ განვსაზღვროთ, აქვთ თუ არა ადამიანებს დადებითი თუ უარყოფითი მაჩვენებლები ამ პარამეტრების მიხედვით. მაგალითად, ადამიანისათვის, რომელმაც მიიღო მაღალი ქულა გამოცდილებისათვის გახსნილობასთან დაკავშირებით, დამახასიათებელია არაორდინალური და არასტანდარტული აზროვნება. თქვენ შეგიძლიათ განიხილოთ ინდივიდუალური პიროვნული პროფილი ამ ხუთი განზომილების მეშვეობით. რაც შეეხება სამუშაოს შესრულებას, გამოკვლევების თანახმად, შეგნებულობა

გვაძლევს შესაძლებლობას ვინინასწარმეტყველოთ წარმატება შემდეგ ხუთ პროფესიაში - ინჟინერი, პოლიციელი, მენეჯერი, გამყიდველი, კვალიფიციური და ნაკლებად კვალიფიციური მომუშავე. ექსტრავერსია განაპირობებს წარმატებას, მაგალითად ვაჭრობის სფეროსა და მმართველობით საქმიანობაში.

პიროვნული მახასიათებლების მიმართ მეორე მიდგომის შესაბამისად მათ ყოფენ სოციალურ, პიროვნების კონცეპტუალურ და ემოციურ მახასიათებლებად, ხოლო შემდეგ განიხილავენ, თუ როგორ ხდება ამ კატეგორიების დინამიური ურთიერთქმედება.

სოციალური მახასიათებლები

სოციალური მახასიათებლები - ეს არის ზედაპირზე მდებარე მახასიათებლები, რომლებიც ახასიათებს იმას, თუ რას ფიქრობენ სხვა ადამიანები იმ პიროვნებაზე, რომელიც ურთიერთმოქმედებს მათთან სხვადასხვა სოციალურ სიტუაციებში.

სოციალური მახასიათებლები წარმოადგენს ზედაპირზე მდებარე მახასიათებლებს, რომლებიც ახასიათებენ იმას, თუ როგორ გამოიყურება პიროვნება სხვა ადამიანების თვალთახედვით, როდესაც იგი შედის მათთან ურთიერთქმედებაში სხვადასხვა სოციალურ სიტუაციებში.

ცნობილი ფსიქოლოგ კ. იუნგის ნაშრომებიდან გამომდინარე, პრობლემების გადაწყვეტის სტილი არის სოციალური მახასიათებლების ერთ-ერთი პარამეტრი. იგი გამოხატავს მეტოდს, რომლის სამუალებითაც ადამიანი ახდენს ინფორმაციის შეგროვებას და შეფასებას პრობლემის გადაწყვეტისა და გადაწყვეტილების მიღების დროს.

ინფორმაციის შეგროვება მოიცავს მონაცემების მიღებას და სტრუქტურირებას მათი მომავალში გამოყენების მიზნით. გამოყოფენ ინფორმაციის შეგროვების ორ სტილს შეგროვების მეშვეობით (სენსორული) და ინტუიციის მეშვეობით (ინტუიციური). სენსორული ტიპის ინდივიდები ინფორმაციის შეგროვებისას უპირატესობას ანიჭებენ რუტინას, ნესრიგს და ყურადღებას ამახვილებენ დეტალებზე. ისინი ახალი შესაძლებლობების მოძიებას ამჯობინებენ უკვე არსებულ ფაქტებთან მუშაო-

ბას და პირიქით, ინტუიციური ტიპის ადამიანებს მოსწონთ ახალი პრობლემების გადაწყვეტა. მათ არ უყვართ რუტინა და ფაქტებთან მუშაობას ამჯობინებენ ახალი შესაძლებლობების მოძიებას.

პრობლემის გადაწყვეტის მეორე კომპონენტი - შეფასება მოიცავს მსჯელობას იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა მოვექცეთ უკვე შეგროვებულ ინფორმაციას. ინფორმაციის შეფასების სტილი დამოკიდებულია იმაზე, ყურადღება გამახვილებულია გრძნობებზე თუ აზროვნებაზე. მგრძნობიარე ტიპის ინდივიდები ორიენტირებულნი არიან კონფორმიზმზე და ცდილობენ მოერგონ გარშემომყოფ ადამიანებს. ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პირობები, რომლებსაც შეიძლება მოჰყვეს უთანხმოება. მოაზროვნე ტიპის ინდივიდები პრობლემების გადაწყვეტისას მიმართავენ გონებასა და ინტელექტს და უგულვებელყოფენ გრძნობებს.

ამ ორი განზომილების (ინფორმაციის შეგროვების და მისი შეფასების) შერწყმისას ვიღებთ პრობლემის გადაწყვეტის ოთხ სტილს: შეგრძნება - გრძნობები (SF), ინტუიცია - გრძნობები (IF), შეგრძნებები - აზროვნება (ST) და ინტუიცია - აზროვნება (IT). ეს ოთხი სტილი მოყვანილია ნახ 6.1.-ზე.

გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ არსებობს კავშირი ადამიანის ტიპსა და მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ტიპებს შორის. მაგალითად, სენსორულად მოაზროვნე ტიპს უყვარს ანალიტიკური სტრატეგიები, რომლებშიც ყურადღება გამახვილებულია დეტალებსა და პროცედურებზე. ინტუიციურად მგრძნობიარე ტიპს ურჩევნია ინტუიციური სტრატეგიები, რომლებშიც ყურადღება გამახვილებულია ძირითად მიდგომასა და შესაბამისობაზე. არ არის გასაკვირი, რომ შერეული ტიპის ადამიანები ირჩევენ როგორც ანალიტიკურ, ასევე ინტუიციურ სტრატეგიებს. სხვა გამოკვლევების შედეგების შესაბამისად, მოაზროვნე ტიპის ადამიანებს აქვთ უფრო ძლიერი მოტივაცია, ვიდრე მგრძნობიარე ტიპის ადამიანებს. სენსორული ტიპის ადამიანები, როგორც წესი ინტუიციური ტიპის ადამიანებზე მეტად არიან კმაყოფილნი თავიანთი სამუშაოთი. ყველა ეს ფაქტი გვაძლევს დასკვნის გამოტანის საშუალებას იმის შესახებ, რომ არსებობს პრობლემების გადაწყვეტის ძალიან ბევრი

სტილი, რაც ხაზს უსვამს ინფორმაციის დამუშავების და შეფასების სტილის შესაბამისობას.

პრობლემების გადაწყვეტის სტილი, როგორც წესი განისაზღვრება მაირს-ბრიგის ასქულიანი სკალის მეშვეობით, რომელიც შეიცავს მონაცემებს იმაზე, თუ რას აკეთებენ ან გრძნობენ ადამიანები ამა თუ იმ სიტუაციებში. ისეთი ფირმები, როგორიცაა Apple, AT&T, Exxon, საავადმყოფოები, სასწავლო დაწესებულებები და სამხედრო ორგანიზაციები სკალას იყენებენ სხვადასხვა ასპექტების განსაზღვრისათვის.

შეგრძნება-გრძნობები

- მიმართულია პიროვნებათმორის ურთიერთობებზე;
 - ყურადღებას აქცევს ადამიანების სპეციფიკურ დეტალებს;
 - მეგობრულად განწყობილი;
 - კომუნიკაბელური;
 - რეაგირებს ადამიანების მდგომარეობაზე დროის მოცემულ მომენტში;
- კარგად ეხერხება: გრძნობების გამოხატვა, თანამშრომლობა.

მიზანი: იყოს სასარგებლო
მაგალითი: ანიტა რუდიკი (Anita Rudick)
Body Shop International-ის მთავარი მენეჯერი.

შეგრძნება-აზროვნება

- ტექნიკურ დეტალებზე ორიენტირებული;
- ჩახლართული მონაცემების ლოგიკური ანალიზი;
- ზუსტი, მონესრიგებული;
- ზრუნავს წესებისა და მეთოდების შესრულებასა და განხორციელებაზე;
- სანდო, პასუხისმგებლობის მქონე;

კარგად ეხერხება: დაკვირვება, სისტემატიზაცია, დამახსოვრება, მონესრიგება.
მიზანი: საქმის სწორად კეთება.

მაგალითი: ენიტა ნორდეკი (Anita Nordeck)
Unity Forest Production-ის პატარა, მაგრამ სწრაფად მზარდი კომპანიის პრეზიდენტი.

ინტუიცია-გრძნობები

- ბრწყინვალე იდეებისა და მისტიკისადმი მიდრეკილება;
 - იდეალისტი, პიროვნება;
 - ორიგინალური, შემოქმედებითი;
 - ახასიათებს ადამიანების სასიკეთოდ მიმართული გლობალური იდეები;
 - მიღივს ადამიანური პოტენციალის მქონე;
- კარგად ეხერხება: გამოგონება, ახალი კომბინაციები.
მიზანი: ლაშაზი საგნების შექმნა.
მაგალითი: ჰერბ კელენერი, South Airline-ის ყოფილი მენეჯერი.

ინტუიცია-აზროვნება

- მიდრეკილება მსოფლმხედველობისადმი;
 - ამბავილებს ყურადღებას ურთიერთგაგებაზე;
 - მიდრეკილია სინთეზსა და ინტერპრეტაციისადმი;
 - ლოგიკურ იდეებზე ორიენტაცია;
 - ობიექტური, ინდივიდუალისტი.
- კარგად ეხერხება: გამოკითხვა, პრობლემების გადაწყვეტა, აღმოჩენები.
მიზანი: სხვადასხვა პრობლემების განხილვა
მაგალითი: პოლ ალერი (Paul Allaire) Xerox corporation-ის (უზარმაზარი მრავალნაციონალური კორპორაციის) ყოფილი ხელმძღვანელი.

ნახ 6.3. პრობლემის გადაწყვეტის ოთხი მეთოდი.

პიროვნული კონცეპტუალური მახასიათებლები

პიროვნული კონცეპტუალური მახასიათებლები განსაზღვრავენ იმას, თუ რას ფიქრობენ ადამიანები თავიანთი სოციალური და ფიზიკური მდგომარეობის შესახებ, ასევე აისახება ძირითადი მიმართებები და პიროვნული ორიენტირები სხვადასხვა საკითხებთან მიმართებაში.

კონტროლის ლოკუსი. ის, თუ რამდენად შეუძლია ადამიანს აკონტროლოს თავისი ცხოვრება, დაკავშირებულია მის შიდა თუ გარე ორიენტაციასთან და ფასდება როტერის მიერ შემოთავაზებული კონტროლის ლოკუსის მეშვეობით. ადამიანებს გააჩნიათ საკუთარი წარმოდგენები იმის შესახებ, რომ მოვლენების კონტროლი ხორციელდება მათ მიერ (ინტერნალები), თუ გარე, მაგალითად, სოციალური ან ფიზიკური გარემოს მიერ (ექსტერნალები). ინტერნალებს სჯერათ, რომ მათ შეუძლიათ გააკონტროლონ თავიანთი ცხოვრება და დააიშნულება. ექსტერნალები, პირიქით, დარწმუნებულნი არიან, რომ მათ არ შეუძლიათ გააკონტროლონ ის, რაც მათ გარემო ხდება და პრაქტიკულად ყველა მოვლენა ხორციელდება განსაზღვრული გარემოს ძალების მეშვეობით.

ზოგადად, ექსტერნალები არიან უფრო ექსტრავერტულნი პიროვნებათშორის ურთიერთობებში და ორიენტირებულნი არიან გარე სამყაროზე. ინტერნალები არიან უფრო ინტროვერტულები და ორიენტირებულები არიან თავიანთ გრძნობებსა და იდეებზე. ნახ 6.4. ახდენს იმის ილუსტრირებას, რომ ინტროვერტები, როგორც წესი, უფრო კარგად ასრულებენ რთულ დავალებებს, რომლებიც დაკავშირებულია რთული ინფორმაციის დამუშავებასთან, სწავლასა და ინიციატივიანობასთან. ეს მოთხოვნები დაკავშირებულია მმართველობითი და პროფესიონალური საქმიანობის შესრულებასთან.

ავტორიტარიზმი/დოგმატიზმი. „ავტორიტარიზმი“ ისევე, როგორც „დოგმატიზმი“ დაკავშირებულია ადამიანის რწმენის რიგიდულობასთან.

ავტორიტარიზმი – აღიარებული ფასეულობების ერთგულება და ავტორიტეტებისადმი დაქვემდებარება.

დოგმატიზმი ადამიანს აგრძნობინებს სამყაროს სახიფათოებას და ხელისუფლების აბსოლუტურობას.

ავტორიტარულობის მაღალი დონის მქონე ადამიანები მიდრეკილნი არიან საერთოდ მიღებული ფასეულობებისადმი, რიგიდული დამოკიდებულების გამოხატვისადმი და აღიარებული ავტორიტეტების დაქვემდებარებისადმი. ასეთ ადამიანებს ანუხებთ ძალაუფლებისა და სიმკაცრის საკითხები და ისინი ეწინააღმდეგებიან სუბიექტურ გრძნობებს. ინდივიდები, რომლებსაც ახასიათებთ დოგმატიზმის მაღალი დონე აღიარებენ ამ სამყაროს, როგორც სახიფათო ადგილს. ასეთი ინდივიდები თვლიან, რომ საკანონმდებლო ხელისუფლება არის აბსოლუტური და იღებს ან უარყოფს სხვა ინდივიდებს იმისდამხედვით, თუ რამდენად ეთანხმებიან ისინი აღიარებულ ავტორიტეტებს. ასეთი მახასიათებლების მქონე ინდივიდებს ახასიათებს რიგიდულობა და ჩაკეტილობა. ამასთან ერთად, დოგმატიზმისადმი მიდრეკილ დაქვემდებარებულებს მოსწონთ ასეთი განსაზღვრულობა.

ინფორმაციის ღამუშავება	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები უფრო მეტად არიან დაინტერესებულნი ინფორმაციის მოპოვებით, მათ არ აკმაყოფილებთ ინფორმაციის მოცულობა, ისინი უკეთესად იყენებენ არსებულ ინფორმაციას.
სამუშაოთი კმაყოფილება	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები, როგორც წესი, არიან უფრო კმაყოფილნი სამუშაოთი, მათ უფრო მეტად აკმაყოფილებს სამუშაოს შესრულება და სამუშაო ურთიერთობები.
სამუშაოს შესრულება	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები უკეთესად ასრულებენ დავალებებს, რომლებიც დაკავშირებულია სწავლებასა და პრობლემების გადაწყვეტასთან თუ სამუშაოს შესრულებას მოჰყვება სათანადო გასამრჯელო.
თვითკონტროლი, რისკისაღ- მი მიღრეკილე- ბა	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანებს ახასიათებს უფრო ძლიერი თვითკონტროლი, ისინი უფრო მეტად არიან ფრთხილები, მათ იშვიათად ახასიათებთ რისკიანი ქცევა და აღშფოთება.
მოტივაცია, მოლოდინი და შედეგები	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები ახდენენ უფრო ძლიერი მოტივაციის დემონსტრირებას, უფრო მკვეთრად ხედავენ მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსა და მომხდარი მოვლენების შორის კავშირს; ელიან, რომ ბეჯითი შრომა გამოიწვევს სამუშაოს წარმატებულად შესრულებას, უფრო ძლიერად აკონტროლებენ თავიანთ დროს.
რეაქცია გარ- ემოთმყოფებზე	შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე ადამიანები არიან უფრო დამოკიდებულნი, უფრო ძლიერად ემყარებიან თავიანთ განაჩენებს, უფრო მეტად ენდობიან სხვა ინდივიდებს, უფრო მეტად მიდრეკილნი არიან ინფორმაციის დედაზრის გაგებისადმი.

ნახ 6.4. ინტერნალების ზოგიერთი განსხვავება ექსტერნალებთან.

მაკიაველიზმი

პიროვნული მახასიათებლების მესამე საზომს წარმოადგენს მაკიაველიზმი, რომლის დასახელება უკავშირდება ნიკოლო მაკიაველის სახელს (Niccolo Machiavelli). XVI საუკუნის მწერლის სახელი იწვევს ემპაქობის ოსტატობისა და პიროვნებათშორის ურთიერთობებში მოტყუების ასოციაციას. ნ. მაკიაველი ცნობილია მის მიერ დაწერილი წიგნის „ხელმწიფე“—ს (The prince) გამო. წიგნში ძირითადი აქცენტი გადატანილია მანიპულირებაზე, როგორც ადამიანებზე ზეგავლენის მოპოვებისა და მისი შენარჩუნების საშუალებაზე. ამ წიგნში ჩნდება გაურკვეველი პიროვნების ტიპი, რომელიც სხვა ადამიანებს მიიჩნევს თავისი მიზნების მიღწევის საშუალებად.

ფსიქოლოგებმა შეიმუშავეს ინსტრუმენტების ნაკრები, რომელიც ცნობილია, როგორც მაკის შკალა (Mach Scale) და იკვლევს პიროვნულ ორიენტაციას მაკიაველიზმზე. ამ შკალის მიხედვით მაღალი შედეგების მქონე ადამიანებისათვის დამახასიათებელია მაკიაველის ძირითადი პრინციპების მიხედვით მოქმედება. ასეთ ადამიანებს შეუძლიათ წყნარად და შეგნებულად მიუდგნენ ნებისმიერ სიტუაციას და ასევე შეუძლიათ ტყუილი თქვან საკუთარი მიზნების მისაღწევად. ისინი იშვიათად ხელმძღვანელობენ მეგობრობით, ლოიალურობით, მიცემული დაპირებებით ან გარშემომყოფთა აზრით და მათ ახასიათებთ ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის უნარი.

გამოკვლევები, რომლებიც ეფუძნება მაკის შკალის გამოყენებას, გვიჩვენებენ, თუ როგორ მოქმედებენ სხვადასხვა სიტუაციებში ადამიანები მაღალი და დაბალი მაჩვენებლებით ამ შკალაზე. შეგვიძლია მოველოდოთ, რომ „ცივისსახლიანი“ და „მიუკერძოებელი“ პიროვნების მქონე ადამიანი შეეცდება დაეუფლოს კონტროლის მექანიზმებს და ისარგებლოს სუსტად სტრუქტურირებული გარე სიტუაციით, მაგრამ იქნება მიუკერძოებელი და ზედაპირული სტრუქტურირებულ გარემოებაში. მაკის შკალის მიხედვით დაბალი მაჩვენებლების მქონე ადამიანები სუსტად სტრუქტურირებულ სიტუაციებში მოქმედებენ სხვების მიერ განსაზღვრული მიმართულებებით და ბეჯითად პრომოვენ კარგად სტრუქტურირებულ გარემოებებში. მაგალი-

თად, შეგვიძლია მოველოდოთ, რომ თუ სიტუაცია იძლევა ამის საშუალებას, მაკის შკალის მიხედვით მაღალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანი რამეს მოიმოქმედებს ან იტყვის თავისი მიზნების მისაღწევად. მაკის შკალის მიხედვით დაბალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანი, პირიქით, ხელმძღვანელობს ეთიკური ფასეულობებით, ნაკლებად თაღლითობს ან იტყუება.

თვითკონტროლი. მენეჯერისათვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი არის თვითკონტროლი. თვითკონტროლი გამოხატავს ადამიანის უნარს თავისი ქცევა მოარგოს გარეგან, სიტუაციურ ფაქტორებს (გარემოს ფაქტორებს).

თვითკონტროლი ასახავს ადამიანის შესაძლებლობას საკუთარი ქცევის ადაპტირება მოადინოს გარეგან, სიტუაციურ ფაქტორებთან.

თვითკონტროლის მაღალი მაჩვენებლის მქონე ინდივიდები ფხიზლად რეაგირებენ გარე სიგნალებზე და განსწავებულად იქცევიან სხვადასხვა სიტუაციებში. მაკის შკალის მიხედვით მაღალი მაჩვენებლების მქონე ადამიანების 'სგავსად, თვითკონტროლის მაღალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანებს შეუძლიათ კარგად იმოქმედონ საკუთარი „მე“-ს გადასახედიდან. და პირიქით, დაბალი ხარისხის თვითკონტროლის მქონე ადამიანებს ისევე, როგორც მაკის შკალის მიხედვით დაბალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანებს არ შეუძლიათ თავიანთი რეალური ქცევის დამალვა. არსებობს იმის დასაბუთება, რომ ადამიანები ძლიერი თვითკონტროლით უფრო ადვილად ერგებიან გარემომყოფთა ქცევას და არიან კონფორმიზმისადმი მიდრეკილნი. ასე, რომ მათ ახასიათებთ მეტი მოქნილობა და ისინი ადვილად ეგუებიან ახალ გარემოებებს. მაგალითად, ადამიანები ძლიერი თვითკონტროლით ცვლიან ხელმძღვანელობის სტილს იმისდა მიხედვით, საქმე აქვთ მაღალ თუ დაბალკვალიფიციურ მომუშავეებთან, სტრუქტურირებულ ან არასტრუქტურირებულ სიტუაციასთან.

ემოციური მდგრადობის მახასიათებლები

ემოციური მდგრადობის მახასიათებლები ახასიათებენ იმას, თუ რამდენად შეუძლია ადამიანს ემოციური დაძაბულობის ატანა და შეუძლია თუ არა მიუღებელი საქციელის ჩადენა. ასეთ მდგომარეობაში ხშირად უარესდება ადამიანის ჯანმრთელობა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მახასიათებლები ნახსენებია ბევრ ლიტერატურულ ნყაროში, ყველაზე დანვრით ორგანიზაციულ ქცევაში განიხილება A და B ტიპზე ორიენტაცია.

A ან B ტიპი. ამ ორიენტაციაში გასარკვევად ჯერ შევასრულოთ შემდეგი დავალება. შემოხაზეთ ის რიცხვი, რომელიც ასახავს თქვენს შესაბამისობას ამა თუ იმ მახასიათებელთან.

დაუდევრად ვეპყრობი	
დანიშნულ შეხვედრებს	12345678 არასოდეს ვაგვიანებ
არაკონკურენტული ვარ	12345678 კონკურენტული ვარ
არასოდეს ვჩქარობ	12345678 ყოველთვის ვჩქარობ
ერთ საქმეს ვასრულებ	12345678 ვცდილობ ბევრი საქმე ვაკეთო
ნელა ვასრულებ სამუშაოს	12345678 სწრაფად ვასრულებ სამუშაოს
გამოვხატავ ჩემს გრძნობებს	12345678 არ გამოვხატავ ჩემს გრძნობებს
მაქვს ბევრი ინტერესი	12345678 მაქვს ცოტა ინტერესი

დათვალეთ საერთო ქულების რაოდენობა. გაამრავლეთ ჯამი სამზე და მიიღებთ საბოლოო შედეგს. შემდეგ მოცემული ცხრილის გამოყენებით განსაზღვრეთ თქვენი ორიენტაცია A ან B ტიპზე.

საბოლოო შედეგი. A ან B ტიპზე ორიენტაცია

90-ზე ნაკლები	B
90-99	B+
100-105	A-
106-119	A
120 და მეტი	A+

A ტიპის ინდივიდებს ახასიათებთ მოუთმენლობა, წარმატების მიღწევის სურვილი და პერფექციონიზმი. B ტიპზე

ორიენტირებულ ინდივიდებს აქვთ უფრო მსუბუქი ხასიათი და ნაკლებად კონკურენტულნი არიან ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

ემოციური მდგრადობის მახასიათებლები ახასიათებენ იმას, თუ რამდენად შეუძლია ადამიანს ემოციური დაძაბვის ატანა და შეუძლია თუ არა მიუღებელი საქციელის ჩადენა.

A ტიპზე ორიენტაცია ხასიათდება მოუთმენლობით, წარმატების მიღწევის სურვილით და პერფექციონიზმით.

B ტიპზე ორიენტაცია ხასიათდება უფრო წყნარი ხასიათით და კონკურენტისადმი ნაკლები მიდრეკილებით.

A ტიპის ადამიანები ცდილობენ სწრაფად შეასრულონ სამუშაო, რის გამოც შეიძლება იყონ გაღიზიანებულნი, უხეშნი და აგრესიულნი. ეს ტენდენციები მიგვანიშნებენ მენეჯერებს შორის გავრცელებულ, მაგრამ მათთვის ზოგჯერ მავნე „აკვიატებულ“ ქცევაზე. მრავალ მენეჯერს ახასიათებს მდგრადი შინაგანი ნამქვებებები, ორიენტირებულნი არიან დეტალებზე, ახასიათებთ შესრულების ხარისხის მაღალი სტანდარტები და აღწევენ წარმატებას რუტინულ საქმიანობაში. მაგრამ თუ სამუშაოს მიმართ ეს აკვიატება იღებს უკიდურესს ფორმებს, მაშინ ყურადღება დეტალების მიმართ აჭარბებს ინტერესს შედეგებისადმი და წარმოიშობა ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა, დაქვემდებარებულთა საქმიანობაზე ჭარბი კონტროლი და სხვადასხვა პიროვნებათშორისი პრობლემები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიონ მუქარები და ფიზიკური ძალადობაც კი. B ტიპის მენეჯერები არიან უფრო მოდუნებულნი და მომთმენნი კოლეგების მიმართ.

პიროვნება და კონცეფცია „მე“

პიროვნული დინამიკა - ესაა ინდივიდებში სოციალური შტრიხების, ფასეულობებისა და მოტივების, პირადი შეხედულებებისა და ემოციური ადაპტაციის, ინტეგრაციისა და ორგანიზების შესაძლებლობა.

კონცეფცია „მე“ შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად - ესაა ადამიანის შეხედულება საკუთარ თავზე, მის სულიერ, სოციალურ და ფიზიკურ შესაძლებლობებზე. მასზე დიდ გავლენას ახდენს კულტურა, რომელსაც ადამიანი მიეკუთვნება. მაგალითად, ამერიკელები უფრო ღიად საუბრობენ საკუთარ თავზე, ვიდრე ინგლისელები. ანუ ამერიკელების „მე“-ს კონცეფცია გამოირჩევა გახსნილობით.

„მე“-ს კონცეფცია — ეს არის ადამიანის წარმოდგენა საკუთარ თავზე როგორც ფიზიკურ შესაძლებლობების, სოციალური მდგომარეობის, სულიერი სამყაროს და ასევე შინაგანი მრწამსის თაობაზე.

„მე“-ს კონცეფციის ორ მნიშვნელოვან და მონათესავე ასპექტს წარმოადგენს თვითშეფასება და თვითეფექტიანობა. თვითშეფასება - ესაა დარწმუნებადობა საკუთარ ღირებულებებში, რომელიც დამყარებულია საერთო თვითშეფასებაზე. ადამიანები მაღალი თვითშეფასებით საკუთარ თავს თვლიან უნარიან, ყოვლისმცოდნე ინდივიდებად. მათ ეჭვი არ ეპარებათ საკუთარ შესაძლებლობებში. ხოლო ადამიანები დაბალი თვითშეფასებით ხასიათდებიან საპირისპირო ნიშნებით. სხვადასხვა კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ მაღალი თვითშეფასება ამაღლებს სამუშაოს შესრულების ხარისხს და ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების შენარჩუნებას. მაგრამ ხშირად ასეთი ადამიანები ზედამხედველობის პირობებში ეგოისტური ქცევისადმი მიდრეკილები ხდებიან, არიან ძალიან თვითდარწმუნებულები და მხედველობიდან რჩებათ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

თვითეფექტიანობა, რომელსაც ასევე უწოდებენ „ეფექტიანობის მოტივს“, თვითშეფასების სპეციფიკურ ვარიანტს წარმოადგენს, ესაა დარწმუნებადობა საკუთარ თავში, რაიმე განსაკუთრებული სამუშაოს წარმატებულად შესრულების შესახებ. შესაძლებელია ადამიანი მაღალი თვითშეფასებით გარკვეულ საქმიანობასთან დაკავშირებით ავლენდეს დაბალ თვითეფექტიანობას.

ღირებულებები და მიმართებები

დემოგრაფიულ და პიროვნულ მახასიათებლებთან ერთად მნიშვნელოვან ინდივიდუალურ მახასიათებლებს წარმოადგენს ღირებულებები და მიმართებები.

ღირებულებები არის მყარი პრიორიტეტების გამოვლენა მიმდინარე მოვლენებთან ან მათ შედეგებთან დამოკიდებულებაში.

ფასეულობა გამოხატავს იმას, თუ ადამიანისთვის რა წარმოადგენს „მართებულს“ და რა „არამართებულს“. თანაბარი უფლებები ყველასთვის და ადამიანებთან საჭირო ღირსეული და პატივისცემითი ურთიერთობა- წარმოადგენს ღირებულებების მაგალითებს. როგორც წესი ღირებულებები და ფასეულობები გავლენას ახდენენ ინდივიდების ქცევაზე. თუ პიროვნება, რომელიც თვლის, რომ ადამიანები თანაბარი უფლებებით უნდა სარგებლობდნენ, დაიწყებს მუშაობას ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც მენეჯერებს უკეთესად ექცევიან ვიდრე უბრალო მომუშავეებს, დაეუფლება უკმაყოფილების განცდა, შედეგად ვერ იმუშავებს პროდუქტიულად ან საერთოდ არჩევს სამუშაოდან წამოსვლას. ცხადია, თუ ასეთ კომპანიაში ძირითადი პოლიტიკა მიმართული იქნება ყველა ადამიანებისათვის თანაბარი უფლებების მიცემაზე, მაშინ ადამიანების ქცევები და უნარები იქნება პოზიტიური.

პიროვნების ღირებულებების ფორმირებაზე გავლენას ახდენენ მშობლები, მეგობრები, მასწავლებლები და სხვადასხვა ჯგუფები. ფასეულობები წარმოადგენენ სწავლისა და გამოცდილების ნაყოფს, ცხოვრების კულტურის დონით განპირობებულს. ჩვეულებრივ ადამიანები ფლობენ განსხვავებულ ცოდნასა და გამოცდილებას, რითაც ძირითადად განპირობებულია მათი ღირებულებების განსხვავებულობა. ეს განსხვავებები ძალიან ღრმაა და შეუძლებელია მათი შეცვლა. ადამიანის თვალთახედვა ყალიბდება ადრეულ ასაკში და მჭიდრო კავშირშია აღზრდასთან. ცნობილმა ფსიქოლოგმა მ. როკიჩმა დაამუშავა ფართოდ ცნობილი ღირებულებების ჩამონათვალი, რომე-

ლიც დაყო ორ ჯგუფად. გამოყო 18 ინსტრუმენტალური და 18 ტერმინალური ლირებულება.

ტერმინალური ფასეულობები გამოხატავენ ადამიანების პრიორიტეტებს საბოლოო მიზნებთან დამოკიდებულებაში, რომლებიც უნდა იქნეს მიღწეული.

ინსტრუმენტალური ფასეულობები გამოხატავენ საშუალებებს, რომელთა საშუალებითაც უნდა მიიღწეს საბოლოო მიზანი.

სწორედ ამ მიზნების მიღწევისაკენ ილტვიან ადამიანები ცხოვრების მანძილზე. უდაოა ის ფაქტი, რომ ტერმინალური და ინსტრუმენტალური ფასეულობები განსხვავდება სხვადასხვა ჯგუფებისათვის. ხოლო როცა ეს ჯგუფები კონტაქტში შედიან ერთმანეთთან განსხვავებები შეიძლება გახდეს როგორც კონფლიქტის საფუძველი, ასევე შეთანხმების მიღწევის საშუალება.

ადამიანთა ფასეულობის კიდევ ერთი კლასიფიკაცია დამუშავებული იქნა ფსიქოლოგ გ. ოლლპორტომისა და მისი თანამოაზრეების მიერ. ისინი ყოფენ ფასეულობებს ექვს ჯგუფად:

- თეორიული-დაინტერესება ჭეშმარიტების საპოვნელად სისტემატიური აზროვნებისა და განსჯის გზით.
- ეკონომიკური-დაინტერესება სარგებელითა და პრაქტიკულობით.
- ესთეტიკური-დაინტერესება სილამაზით, ფორმითა და მხატვრული ესთეტიკით.
- სოციალური-დაინტერესება ადამიანებითა და მათთან ურთიერთობით.
- პოლიტიკური-დაინტერესება ძალაუფლების მოხვეჭითა და გარშემომყოფებზე გავლენის მოხდენით.
- რელიგიური-ერთიანი და მთლიანი სამყაროს აღქმით დაინტერესება.

ადამიანების ჯგუფები განსხვავდებიან იმით, თუ რა თან-
მიმდევრობას ანიჭებენ მოცემულ ფასეულობებს:

მღვდლები – რელიგიური, სოციალური, ესთეტიკური,
პოლიტიკური, თეორიული, ეკონომიკური.

ვაჭრობის სფეროს ადმინისტრატორები - ეკონომიკური,
თეორიული, პოლიტიკური, რელიგიური, ესთეტიკური, სოცია-
ლური.

მრეწველობაში მომუშავე მეცნიერები – თეორიული, პო-
ლიტიკური, ეკონომიკური, ესთეტიკური, რელიგიური, სოცია-
ლური.

ფასეულობათა კლასიფიკაციის სისტემის გადახედვამ
გავლენა იქონია ფასეულობებისთვის მიძღვნილ ნამუშევრებზე,
მაგრამ ის არაპრაქტიკული აღმოჩნდა სამუშაო ადგილზე გა-
მოსაყენებლად. ამ მხრივ უფრო სასურველია მაგლინოს მიერ
დამუშავებული ფასეულობათა სქემის გამოყენება.

- მიღწევა – თავდაუზოგავი შრომით სასურველი შედეგების
მიღება.
- გარშემომყოფების დახმარება და ზრუნვა მათზე - ესაა ყუ-
რადლების გამოჩენა ადამიანების მიმართ და მათზე დახმა-
რების ხელის გაწვდნა.
- პატიოსნება – უნარი თქვა სიმართლე და აკეთო ის რაც
მიგაჩნია ჭეშმარიტებად.
- სამართლიანობა – უნარი არ მიემხრო არცერთ მხარეს და
აკეთო ის, რაც იქნება სამართლიანი ყველა დაინტერესე-
ბული პირისთვის.

ფასეულობები გავლენას ახდენენ მათ კონგრუენტულო-
ბის (თავსებადობა) საშუალებებზე, რომელსაც ადგილი აქვს
ისეთ შემთხვევებში, როცა ადამიანი დადებითადაა განწყობილი
მსგავსი ფასეულობების მქონე პირის მიმართ. ხოლო როცა
ღირებულებები განსხვავებულია, ანუ არაა კონგრუენტული,
წარმოიქმნება კონფლიქტი მიზნებსა და მათი მიღწევის საშუა-
ლებების გამო. მაგლინოს ფასეულობათა სქემა გამოიყენება
ღირებულებების კონგრუენტულობის დასადგენად ხელმძღვა-
ნელებსა და მომუშავეებს შორის. კვლევებმა დაადგინეს, რომ

მომუშავეები კმაყოფილნი არიან ლიდერით, თუ არსებობს კონგრუენტულობა ისეთ ფასეულობებზე როგორიცაა მიღწევა, დახმარება, პატიოსნება და სამართლიანობა.

ფასეულობათა მოდელი და ტენდენციები.

ჩვენ უნდა გავეცნოთ გამოყენებით კვლევებსა და ფასეულობათა ცვლილებების ტენდენციების ანალიზის შედეგებს. მაგალითად, დ. იანკელოვიჩი საზოგადოებრივი აზრის გასაგებად ატარებდა მომუშავეების გამოკითხვას, უ. ფოქსმა კი გამოსცა წიგნი ტენდენციები ცვლილებების შესახებ. ისინი ახდენდნენ ადრეული ფასეულობების უარყოფას: უ. ფოქსი ამახვილებდა ყურადღებას ისეთი ფასეულობების როლის შემცირებაზე; როგორიცაა: ვალდებულება, პატიოსნება, პასუხისმგებლობა და ა.შ., მაშინ როცა დ. იანკელოვიჩი უარყოფს ისეთ ფასეულობებს, როგორიცაა ეკონომიკური მოტივების წამქეზებლური ძალა, ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ლოიალობა და სამუშაოსთან დაკავშირებული იდენტურობა. ყურადღება გადატანილია გააზრებული მუშაობის ფასეულობების ამაღლებაზე, თავისუფალ დროს სიამოვნების მიღებაზე, პიროვნებისა და თვითრეალიზაციის იდენტიფიკაციაზე. დ. იანკელოვიჩის აზრით, თანამედროვე მენეჯერებმა უნდა აღიარონ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ფასეულობათა სისტემაში მომხდარი განსხვავებები და ცვლილებები. მან აღიარა, რომ პროდუქტიულობა უფრო მაღალია ახალგაზრდა მომუშავეებში, რომლებიც მათი ღირებულებების შესაბამის სამუშაოს ასრულებენ. ეს კი ეთანხმება ფასეულობათა კონგრუენტულობის თეორიას.

აშშ-ს მაშტაბით, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებსა და სპეციალისტებს სთხოვეს ჩამოეთვალათ სამუშაოსთან დაკავშირებული ის ფასეულობები, რომლებსაც ისინი თვლიან ყველაზე მნიშვნელოვნად მომუშავეებისთვის. დასახელებული იქნა ცხრა არც ისე პოპულარული ფასეულობა: კომპეტენტურობისა და მიღწევის აღიარება; პატივისცემა და ღირსეული ურთიერთობა; პირადი არჩევანი და თავისუფლება; სამუშაოთი გატაცება; საკუთარი მუშაობით გამოწვეული სიამაყე; ფინანსური უზრუნველყოფა; თვითგანვითარება; ჯანმრთე-

ლობა და კეთილდღეობა; ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ღირებულება მენეჯერებისთვის არის მნიშვნელოვანი, რადგან ისინი იძლევიან ახალ სამუშაო ძალაზე მნიშვნელოვან ინფორმაციას. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული მომუშავე ამ ფასეულობებს ალიქვამს განსხვავებული ინტერპრეტაციით და რომ მთელ რიგ ქვეყნებში ამ მომენტისათვის არის უპრეცედენტოდ ფართო განსხვავებების მქონე სამუშაო ძალა, ეს ფასეულობები გვევლინება მათ საერთო დახასიათებად და შეიძლება იქცეს მენეჯერებისათვის ახალ სამუშაო ადგილზემათი მოღვაწეობის ძირითად ამოსავალ წერტილად.

მიმართებები, მითითებები

მითითებები იმყოფებიან ფასეულობების გავლენის ქვეშ და აქვთ განვითარების იგივე წყაროები რაც ფასეულობებს: მეგობრები, მასწავლებლები, მშობლები და ა.შ. ისინი ფოკუსირდებიან განსაზღვრულ ადამიანებზე ან ობიექტებზე, მაშინ როცა ფასეულობებს აქვთ უფრო ფართო გაგება და არიან უფრო სტაბილურები. „მომუშავეებმა უნდა მიიღონ მონაწილეობა ორგანიზაციის მართვაში“ – ეს ფასეულობაა; სამუშაოს მიმართ აღძრული დადებითი ან უარყოფითი განცდები, რომელსაც განიცდიან მუშაკები საქმესთან დაკავშირებით – მიმართებაა.

მიმართება – ესაა განწყობა რაღაცის ან ვიღაცის მიმართ აღძრული დადებითი ან უარყოფითი ემოციებით.

მაგალითად, როცა თქვენ აცხადებთ, რომ ვიღაც ან რაღაც მოგწონთ, ამით გადმოცემთ თქვენს მიმართებას. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ მიმართებები, ისევე როგორც ფასეულობები, წარმოადგენენ ჰიპოტეზურ კონსტრუქციას; ანუ ვერავინ ვერასდროს შეძლებს მათ დანახვას, შეხებას ან იზოლირებას. პიროვნებების მიმართების წარმოდგენა შესაძლებელია იმის მიხედვით, თუ რას ამბობენ, რა ფორმალურ თუ არა-ფორმალურ აზრს გამოთქვამენ ან როგორ იქცევიან ისინი.

წინაპირობები	მიმართება	შედეგი
რწმენა და ● ფასეულობები „მე არ მყოფნის სამუშაოზე პასუხისმგებლობა“ „პასუხისმგებლობას აქვს დიდი მნიშვნელობა“	ქმნიან — ბრძნობებს, — „მე არ მომწონს ჩემი სამუშაო“	რომლებიც — ბაზრებზე — გააზრებულ ქცევას გაველენას ახდენენ „მე ვაპირებ სამუშაოდან წამოსვლას“

ნახ. 6.5. სამუშაოსთან დაკავშირებული მიმართების სამი კომპონენტის მაგალითი.

ნახ.6.5.-ზე ნაჩვენებია, რომ მიმართებებს აქვთ წინაპირობები და შედეგები. რწმენისა და ფასეულობების წინაპირობები სურათზე ქმნიან მიმართების **კოგნიტიურ კომპონენტებს**: რწმენას, აზრს, ცოდნას, ან ინფორმაციას, რომლებსაც განაგებს ადამიანი. რწმენა თავისთავში გულისხმობს იდეებს რაღაცის ან ვიღაცის მიმართ და მათთან მიმართებაში ადამიანების მიერ გაკეთებულ დასკვნებს; სურათზე მოყვანილია რწმენის მაგალითი: „მე არ მყოფნის სამუშაოზე პასუხისმგებლობა“. უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანის რწმენა შეიძლება იყოს ზუსტი ან არაზუსტი. „პასუხისმგებლობა არის მნიშვნელოვანი“ – ესაა კოგნიტიური კომპონენტის შესაბამისი ასპექტი, რომელიც აისახება საძირკველში არსებულ ფასეულობაზე. „მე არ მომწონს ჩემი სამუშაო“ – ესაა მიმართების აფექტური კომპონენტის მაგალითი. „მე ვაპირებ სამუშაოდან წამოსვლას“ ეს კი არის ქცევითი კომპონენტის მაგალითი.

მიმართების აფექტური კომპონენტი – ესაა სპეციფიური გრძნობა, რომელსაც ადამიანი განიცდის გარკვეული წინაპირობების საპასუხოდ.

ქცევითი კომპონენტი – ესაა განზრახვა მოიქცე განსაზღვრულად, რომელიც წარმოიქმნება სპეციფიკური გრძნობების ან მიმართებების საფუძველზე.

მიმართებები და ქცევები

უნდა გავიაზროთ, რომ კავშირი მიმართებებსა და ქცევას შორის არის მყარი. მიმართებების შედეგებს წარმოადგენს განზრახვა; მოცემულ გარემოებებში ეს განზრახვა შეიძლება განხორციელდეს, შეიძლება არა.

ზოგადად, რაც უფრო სპეციფიკურია მიმართებები და ქცევები, მით უფრო ძლიერია მათი ურთიერ ვავლენა. წარმოვიდგინოთ, რომ თქვენ კავშირგაბმულობის სპეციალისტი ხართ და თქვენ გკითხეს რამდენად კმაყოფილი ხართ იმით, თუ როგორ ეპყრობა თქვენი უფროსი კანადის ფრანკულად მოლაპარაკე მხარის კავშირგაბმულობის სპეციალისტებს. თქვენ აღნიშნავთ, რომ ახლო მომავალში აპირებთ ახალი სამუშაოს მოძებნას ანალოგიურ ორგანიზაციაში იმავე სპეციალობის განხრით. ამ შემთხვევაში მკაფიოდაა დასმული (როგორც მიმართება, ასევე ქცევა (ისინი შეიცავენ სამუშაოს მიმართულებას - კავშირგაბმულობის სპეციალისტი განსაზღვრავს ორგანიზაციის სახესა და დროის ზუსტ მონაკვეთს). აქ მკაფიოდაა გამოხატული, რომ მოცემულ მიმართებებსა და იმასთან, თუ როგორი დაჟინებით დაიწყებთ ახალი სამუშაოს ძიებას შორის არსებობს ძლიერი ურთიერთკავშირი.

საჭიროა ასევე, რომ გქონდეთ საკმარისი თავისუფლება საკუთარი განზრახვის განსახორციელებლად. მოცემულ მაგალითში თავისუფლება იქნება საკმაოდ შეზღუდული, თუ მოთხოვნა კავშირგაბმულობის სპეციალისტებზე საგრძნობლად დაცემა.

იმ შემთხვევებშიც კი, როცა ადამიანის მიმართებები არ გვაძლევს მათი ქცევის პროგნოზირების საშუალებას, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ კავშირი მიმართებებსა და პოტენციურ ან განზრახულ ქცევებს შორის. ადამიანები სამუშაოს შესახებ საუბრის დროს ხშირად გამოთქვამენ სინანულს „ცუდ მიმართებებზე“ ვინმეს მიმართ. ჩვეულებრივ ასეთი განწყობა იქმნება გარკვეული ქცევის შედეგებით გამოწვეული უკმაყოფილებით, რომლებთანაც ხშირად ასოცირდება ცუდი მიმართებები. მენეჯერის ვალდებულებაში შედის: მიმართებების ამოცნობა და მათი წინაპირობებისა და შედეგების განჭვრეტა.

მიმართებები და კოგნიტიური შეთანხმება

სოციალური ფსიქოლოგიის ცნობილი სპეციალისტი ლ. ფესტინგერი ადამიანის მიმართებებსა და ქცევას შორის შეუთანხმებელი მდგომარეობის აღწერისას იყენებს ტერმინს კოგნიტიური დისონანსი. წარმოვიდგინოთ, გაქვთ მიმართება, რომ ნარჩენების გადამუშავება საკეთილდღეოა ეკონომიკისთვის, მაგრამ თქვენ მას არ ახორციელებთ. ლ. ფესტინგერის აზრით, ასეთი შეუთანხმებლობა ქმნის დისკომფორტს და უბიძგებს ადამიანს: 1) მიმართების შეცვლისკენ, 2) მომავალში ქცევის შეცვლისკენ ან 3) შეუთანხმებლობის რაციონალიზაციისკენ ან ახალი მეთოდის შემუშავებისაკენ.

თუ რომელ ტენდენციას მიენიჭოს უპირატესობა განისაზღვრება შემდეგი ორი ფაქტორით: სიტუაციის კონტროლის შესაძლებლობის დონით და შესაძლო მოგების სიდიდით. რაც შეეხება კონტროლს, თუ თქვენმა უფროსმა თქვენს ოფისში ნარჩენების გადამუშავების უფლება არ დაგართოთ, მაშინ დიდი ალბათობაა იმისა, რომ თქვენ შეცვლით თქვენს მიმართებას. თქვენ შეგიძლიათ აირჩიოთ რაციონალიზაციის გზა, რომელიც ეხება მოგების მიღებას, რაც შეამცირებს თქვენს წინააღმდეგობის „სიდიდეს“ მოცემულ სიტუაციასთან.

კოგნიტიური დისონანსი აღწერს ადამიანის მიმართებასა და მის ქცევას შორის შეუსაბამობას.

მრავალფეროვნების მართვა და ინდივიდუალური განსხვავება

როცა საქმე გვაქვს მრავალფეროვნებასთან და ინდივიდუალურ განსხვავებებთან, მენეჯერების ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას წარმოადგენს სამუშაოს შესრულება მაღალი ხარისხით და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის მიღწევა. რა ხერხებით ახდენენ მენეჯერები დასმული ამოცანის გადაჭრას? იმისათვის, რომ დავინახოთ თუ რა გზით ახერხებენ პროგრესული ფირმები მრავალფეროვნების პრობლემის გადაჭრას, განვიხილოთ ბოსტონში მდებარე Harvard Pilgrim Health Care (HPHC)-ის მაგალითი. ბარბარა სტერნს უკავია ვიცეპრეზიდენტის თანამდებობა დივერსიფიკაციის განხრით. ის ცდილობს „მეორადი“ პრობლემა ამჟამად გადაიქცეს ბიზნესისათვის მნიშვნელოვან ასპექტად. ის ხელს უწყობს მომხმარებლების უკეთ მომსახურებას, ბაზრის სტრუქტურის კარგად გაანალიზებას და პერსონალის შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენებით მოგების მიღებას. ყოველწლიურად HPHC ცდილობს მრავალფეროვნების გაფართოებას, სამუშაოზე ქალებისა და უმცირესობის წარმომადგენლების რიცხოვნების 0.5%-ით გაზრდით, რაც იძლევა მუდმივი სრულყოფის შესაძლებლობას. შედეგად ოთხი წლის მანძილზე სამუშაოზე მიღებული ნაციონალური უმცირესობების წარმომადგენელთა რაოდენობა გაიზარდა 14%-დან 28%-მდე, ხოლო ასეთივე მომუშავეების საერთო რაოდენობა გაიზარდა 16%-დან 21%-მდე.

სამუშაო ადგილის დივერსიფიკაცია

Coors Brewing Compani (CBC) საფუძვლიანად ამაყობს იმით, რომ 1995, 1998 და 2001 წლებში ნაციონალური უმცირესობის საკითხის განხრით 50 საუკეთესო ამერიკულ კომპანიათა შორის დასახელებული იყო ჟურნალ „Fortunes“ მიერ ე.წ. „დივერსიფიკაციის ელიტაში“. ის ასევე ღებულობდა უამრავ ჯილდოს მის მიერ განხორციელებული დივერსიფიკაციის პროგრამის გამო. კომპანიის მომუშავეებისთვის შემუშავებულია სპეციალური წინადადებები, რომელთა გათვალისწინება სამუშაო ძალის შემადგენლობის მრავალფეროვნების მიუხედა-

ვად, ხელს უწყობს თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. *CBC* პოლიტიკა მიმართული იყო კვალიფიციური მომუშავეების დაქირავებისა და სამუშაო ძალებში მომხდარი ცვლილებების შეგუებისაკენ. ის ირჩევდა ე.წ. „მეგობრული ცხოვრების სტილს“.

საბჭო ამუშავებს სპეციალურ ღონისძიებებს, რომელთა ძირითადი ყურადღება გადატანილია მრავალფეროვნების განხრივ მუშაობის გაძლიერებისაკენ. მათი დადგენილებით, ვიცეპრეზიდენტის პოსტს შეეფერება ისეთი ადამიანი, რომელიც ამ საკითხებისადმი გამოიჩინებს დიდი ყურადღებით. საბჭომ დაისახა შემდეგი მიზნები: 1) აღრიცხვის შესაძლებლობის შექმნა და მრავალფეროვნების გაზომვა; 2) სასწავლო პროგრამის ჩატარების უზრუნველყოფა; 3) ქცევის კოდექსის შემუშავება და აუცილებლობის შემთხვევაში ღონისძიებების გატარება; 4) კანდიდატების მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა მენეჯერის თანამდებობაზე და თანამდებობრივი ზრდისათვის (ტრადიციული ჩაკეტილი კავშირი, რომელსაც ოდესღაც იყენებდნენ, გამოუსადეგარი აღმოჩნდა) და 5) მრავალფეროვნების შეფასებისთვის კულტურული აუდიტის, გამოკითხვების, სპეციალური ჯგუფების მუშაობის გამოყენება.

HPHC ორგანიზაცია შექმნილი აზრის დასადგენად ატარებს გამოკითხვას. რესპოდენტებს უსვამენ შემდეგი სახის შეკითხვებს: რას გრძნობენ თანამშრომლები, როცა მათ აფასებენ; რას ფიქრობენ ისინი კარიერის ზრდის შესაძლებლობებზე; რამდენად ახდენს ორგანიზაცია მათი სამუშაოსა და ცხოვრების დაბალანსებას;

ორგანიზაციაში არსებობს „ჯანმრთელობის სამკუთხედი“. ამ ჯგუფში გაერთიანებულია ორგანიზაციის 200 პერსონალი. ამ სახით ისინი თავის პრობლემებს აცნობენ ორგანიზაციას. ეს ჯგუფები ასევე ხელს უწყობენ დამატებითი კლიენტების მოზიდვას. ამ კომპანიის ვიცეპრეზიდენტი, ბ. სტერნი, თვლის, რომ მრავალფეროვნების პირობებში კომუნიკაციის მთავარ პირობას წარმოადგენს უბრალოება და გახსნილობა. ადამიანს უნდა შეეძლოს 10 წუთში, ადვილად გასაგები ფორმით, ინფორმაციის გადაცემა მსმენელისათვის.

ეფექტური მენეჯმენტი

კომპანია *HPHC*-ს მიერ გამოყენებული მრავალფეროვნების სა-
კონტროლო ანგარიში მოიცავს ინტერვიუებს, შიდა და გარე
მონაცემებს და კვლევების შედეგებს შემდეგ საკითხებზე:

- სხვა ეროვნების ადამიანების სამუშაოზე აყვანა;
- საზოგადოებაში მომხდარი დემოგრაფიული ცვლილებები;
- ქალები ხელმძღვანელების რანგში;
- მომუშავეების ფიზიკური შესაძლებლობები;
- მომუშავეთა აყვანის მოქნილი სისტემა;
- კლიენტების მომსახურება.

მსგავსი ინტერვიუები და სხვადასხვა ჯგუფების საქმიანობები ხელს უწყობენ ფაქტორების გამოვლენას, რომლებიც მნიშვნელოვანია მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული პროგრამის სამუშაოებისათვის. ეს ფაქტორებია: დემოგრაფიული, ორგანიზაციული კულტურის ფაქტორები, ანგარიშები მწარმოებლურობის ზრდისა და რენტაბელობის შესახებ, ასევე თავად პროგრამის რიცხოვრივი შეფასება.

ზოგიერთი ფირმა, მაგალითად *Microsoft* წინ წაიწია მრავალფეროვნების ძირითადი პარამეტრების გაზომვისა და კომპიუტერიზაციის საკითხებში. *Microsoft*-ის სამმა თანამშრომელმა შეიმუშავა ინდექსური აკრონიმი *SMG*. ის იძლევა მონაცემებს კომპანიაში მომუშავე ქალებისა და უმცირესობების წარმომადგენლების შესახებ; მოცემული ინფორმაცია ეხმარება მენეჯერებს მიზნებისა და მიღწევების გაანალიზებაში. რაც უფრო დაბალია *SMG* ინდექსი (ოპტიმალურად ნულს უნდა უდრიდეს), მით უფრო დაბალია სამუშაოზე აყვანის, სამუშაოზე გადაადგილებებისა და დაკავების (*retention*) პროცენტი, რომლის ჩატარება აუცილებელია ჯგუფური უთანასწორობის აღმოსაფხვრელად. სხვადასხვა ჯგუფებში მუდმივად ხდება ამ კოეფიციენტის შესწავლა.

რეზიუმე

რას ნიშნავს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება და რაში მდგომარეობს მისი მნიშვნელობა?

- სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მოიცავს სქესობრივი, რასობრივი და ეთნიკური მახასიათებლების ნაკრებს, ასევე სამუშაო ძალის წარმომადგენლების ასაკსა და ფიზიკური მახასიათებლებს.
- სამუშაო ძალა შეერთებულ შტატებში, კანადასა და ევროპაში სულ უფრო მრავალფეროვანი ხდება. დღითიდღე სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ამ მრავალფეროვნების მართვა, რადგან ის ამალგებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და უზრუნველყოფს ინდივიდუალურ განვითარებას.

რა არის დემოგრაფიული განსხვავებები ინდივიდებს შორის და რაში მდგომარეობს მათი მნიშვნელობა?

- დემოგრაფიული განსხვავებები – ესაა საბაზისო მახასიათებლები, რომლებიც ეხმარებიან ადამიანს პიროვნების ჩამოყალიბებაში.
- განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი დემოგრაფიული მახასიათებლებია ასაკი, სქესი, რასობრივი და ეთნიკური კუთვნილება, ფიზიკური მახასიათებლები.
- სამუშაოზე აყვანისას დემოგრაფიული მახასიათებლების აღრიცხვას არეგულირებს კანონების სერია.
- დემოგრაფიულ განსხვავებებს შეუძლიათ წარმოშვან სტერეოტიპები, რომლებიც მოქმედებენ გადანყვებილების მიღებასა და ქცევაზე.

რაში მდგომარეობს ადამიანების ნიჭსა და უნარებს შორის განსხვავება და რატომ არიან ისინი ასე მნიშვნელოვანი?

- უნარი – არის ადამიანის მიერ რაიმეს შესწავლის შესაძლებლობა.

- ნიჭი – ეს არის ადამიანისათვის დამახასიათებელი კონკრეტულ სამუშაოსთან დაკავშირებული გარკვეული დავალებების შესრულების შესაძლებლობა.
- ნიჭი არის პოტენციური უნარი.
- იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეესაბამება ინდივიდი ორგანიზაციას იკვლევენ როგორც ფიზიკურ, ასევე ფსიქოლოგიურ ნიჭსა და უნარებს.

რა იგულისხმება პიროვნების ტერმინანტებში და ინდივიდუალურ განსხვავებებში და რატომაა ისინი მნიშვნელოვანი?

- პიროვნულობა აღწერს საერთო პროფილს ან შტრიხების კომბინაციას, რომლებიც წარმოაჩენს ადამიანის ბუნების განსაკუთრებულობას, მის ქცევასა და სხვა ინდივიდებთან ურთიერთქმედებას.
- პიროვნული შტრიხების „დიდი ხუთეული“ მოიცავს ექსტრავერსიას, თანხმობისაკენ მიდრეკილებას, გაცნობიერებას, ემოციურ სტაბილურობას და გამოცდილების მიღებისაკენ სწრაფვას.
- პიროვნების სქემა შედგება სოციალური შტრიხებისაგან, პირადი კონცეფციისაგან, ემოციური სტაბილურობისა და პიროვნული დინამიკისაგან.
- პიროვნების ხასიათის შეცნობის საფუძველზე შესაძლებელია მისი ქცევის პროგნოზირება. დემოგრაფიულ განსხვავებებთან ერთად პიროვნების ხასიათის თავისებურებანი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციასა და შესასრულებელ სამუშაოს.

რაში მდგომარეობს ადამიანების ფასეულობებსა და მიმართებებს შორის განსხვავება და რატომაა ის მნიშვნელოვანი?

- ფასეულობები არის მყარი პრიორიტეტების გამოვლენა მიმდინარე მოვლენებთან ან მათ შედეგებთან დამოკიდებულებაში.
- მ. როკიჩი გამოყოფს 18 ტერმინალურ (პრიორიტეტები საბოლოო მიზნებთან დამოკიდებულებაში) და 18 ინსტრუმენ-

ტალურ (საშუალებები საბოლოო მიზნის მისაღწევად) ფასეულობებს.

- ოლპორტმა თანამოაზრეებთან ერთად გამოყო ფასეულობათა 6 კატეგორია, რომელიც ვარირებულია თეორიულიდან რელიგიურამდე.
- მეგლინომ დაყო ფასეულობები შემდეგ კატეგორიებად: მიღწევა, დახმარება, პატიოსნება და სამართლიანობა.
- საზოგადოებაში შეინიშნება ფასეულობათა მოდელის ცვლილება: შეინიშნება ეკონომიკური ფასეულობებისა და ორგანიზაციების მიმართ ლოიალურობისადმი შემცირებული დამოკიდებულება და გააზრებული სამუშაოსა და თვითრეალიზაციის მზარდი ზრდა.
- მიმართება – ესაა რალაცაზე ან ვილაცაზე გარშემომყოფებში დადებითი ან უარყოფითი რეაგირების მოხდენის განწყობა ან მიდრეკილება. ისინი იმყოფებიან ფასეულობების გავლენის ქვეშ, მაგრამ აქვთ უფრო სპეციფიკური ხასიათი.
- ადამიანებს სურთ მათ ქცევასა და მიმართებებს შორის დამყარდეს შეთანხმებული კავშირი.
- დემოგრაფიულ და პიროვნულ განსხვავებებთან ერთად მნიშვნელოვან ინდივიდუალურ მახასიათებლებს წარმოადგენს ღირებულებები და მიმართებები, რომლებიც წინააღმდეგობაში არ უნდა მოდიოდნენ ორგანიზაციასა და შესასრულებელ სამუშაოსთან.

რა იგულისხმება მრავალფეროვნების მართვასა და ინდივიდუალურ განსხვავებებში და რატომაა ისინი მნიშვნელოვანი?

- მრავალფეროვნების და ინდივიდუალური განსხვავებების მართვა მოიცავს კომპანიის, სპეციფიკურ სამუშაოსა და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავებას შორის ურთიერთქმედების დაბალანსების მიღწევის მცდელობას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უწყვეტი ზრდის პირობებში.

- ეთიკური აზროვნება, კონკურენციის ზეწოლა ადგილობრივ, ნაციონალურ და გლობალურ დონეზე და სამუშაო ძალაში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს მრავალფეროვნების ზრდას სამუშაოზე.
- ამჟამად, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვის პროცესში იყენებენ პრაქტიკის ფართო სპექტრს, მაგალითად, ინტერაქტიული კავშირების, განათლების, თანამდებობრივი ზრდისა და შრომის ანაზღაურების სფეროში.

საკვანძო ტერმინები:

ავტორიტარიზმი	ორიენტაცია A ტიპზე
დემოგრაფიული მახასიათებლები	ორიენტაცია B ტიპზე
დოგმატიზმი	ქცევითი კომპონენტი
ინსტრუმენტალური ფასეულობები	მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა
ფასეულობების წყაროები და ტიპები	თვითკონტროლი
კოგნიტური დისონანსი	სოციალური შტრიხები
კოგნიტური კომპონენტი	შესაძლებლობა
პიროვნული დინამიკა	დარწმუნება
პიროვნება	მიმართებები
სტერეოტიპების ფორმირება	ფასეულობები

ტესტი თვითშეფასებისათვის:

1. სტერეოტიპების ფორმირება ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანზე ფიქრობენ -----;
 - ა) როგორც მოცემული ჯგუფის სხვა წარმომადგენლებთან შედარებით სრულიად განსხვავებულ პიროვნებაზე;
 - ბ) იმ დამახასიათებელი ნიშნებით, რომლითაც იგი მოცემული ჯგუფის წევრებთან ასოცირდება;
 - გ) როგორც მოცემული გუნდის ცალკეულ წევრებთან მსგავსს, მაგრამ სხვებთან შედარებით განსხვავებულ წევრზე;
 - დ) როგორც სრულიად არაკომპეტენტურზე.
2. დემოგრაფიული მახასიათებლები თავისთავში მოიცავს ----;
 - ა) ნიჭსა და შესაძლებლობებს;
 - ბ) პიროვნულ ნიშნებს;

- გ) ადამიანის ძირითად მახასიათებლებს;
 დ) ფასეულობებს და მიმართებებს;
3. ნიჭი და შესაძლებლობა იყოფა -----;
 ა) სტერეოტიპებად;
 ბ) ფიზიკურად და ფსიქიკურად;
 გ) ფსიქიკურად და პიროვნულად;
 დ) აგრესიულად და პასიურად.
4. პიროვნული მახასიათებლები განისაზღვრება -----;
 ა) გარემომცველი გარემოთი;
 ბ) მემკვიდრეობითობით;
 გ) როგორც გარემომცველი გარემოთი, ისე მემკვიდრეობით;
 დ) ადამიანის მიდრეკილებებითა და შესაძლებლობებით.
5. "დიდი ხუთეული" თავისთავში მოიცავს -----;
 ა) ხუთ მიდრეკილებასა და შესაძლებლობას;
 ბ) ხუთ დემოგრაფიულ მახასიათებელს;
 გ) ექსტრავერსიას, შეთანხმებაზე მიდრეკილებას, ძალას, ემოციურ სტაბილურობას და გამოცდილების მიღებისათვის მზადყოფნას;
 დ) ექსტრავერსიას, შეთანხმებაზე მიდრეკილებას, აზრიანობას, ემოციურ სტაბილურობასა და გამოცდილების მიღებისათვის მზადყოფნას.
6. ფასეულობები და მიმართებები -----;
 ა) ნიჭსა და შესაძლებლობებთან ასოცირდება;
 ბ) ერთმანეთს ცვლიან;
 გ) ურთიერთდაკავშირებულია;
 დ) მსგავსია დემოგრაფიულ მახასიათებლებთან.
7. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვა თავისთავში მოიცავს -----;
 ა) ორგანიზაციის მოთხოვნებსა და გაზრდილი მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მიერ შესრულებულ სამუშაოს შორის ურთიერთშესაბამისობას;
 ბ) ტრადიციულ მოთხოვნებს;
 გ) არატრადიციულ სამუშაო ძალის უპირატესობას;
 დ) სხვადასხვა კატეგორიებს მიკუთვნებულ მუშაკების გარანტირებულ ქვოტას.

8. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში სამუშაო ძალა-----;
 - ა) ხდება შედარებით ჰომოგენური;
 - ბ) წინანდელთან შედარებით უფრო მეტად მოტივირებული;
 - გ) ხდება უფრო მრავალფეროვანი;
 - დ) ნაკლებ მოტივირებულია წინანდელთან შედარებით.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი:

9. აშშ-ში სამუშაო ძალა ხდება ნაკლებად მრავალფეროვანი. **ჭ.მ.**
10. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება – ეს არის განმარტების დადასტურების კიდევ ერთი სახეობა. **ჭ.მ.**
11. სქესი არის ერთ-ერთი დემოგრაფიული მახასიათებელი. **ჭ.მ.**
12. ნიჭი – ეს არის შესაძლებლობის განსაზღვრის კიდევ ერთი განმარტება. **ჭ.მ.**
13. პიროვნება დროთა განმავლობაში ვითარდება. **ჭ.მ.**
14. პიროვნება განისაზღვრება გარემომცველი გარემოთი და მემკვიდრეობითობით. **ჭ.მ.**
15. პიროვნული სქემა „დიდი ხუთეული“ შემუშავებული იქნა პიროვნების შეფასების ანალიზის საფუძველზე. **ჭ.მ.**
16. მიმართებები ხშირად განსაზღვრავენ ფასეულობებს; **ჭ.მ.**
17. ფასეულობა და მიმართება ამა თუ იმ ხარისხით წარმოადგენს ქცევის წინაპირობას. **ჭ.მ.**
18. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ზრდა მხოლოდ აშშ-ში შეინიშნება. **ჭ.მ.**

გაეცით მოკლე პასუხები:

19. რას ნიშნავს მრავალფეროვნების მართვა და ინდივიდუალური განსხვავებები სამუშაო ადგილზე?
20. რატომაა სამუშაო ადგილებზე ასე მნიშვნელოვანი მრავალფეროვნება და ინდივიდუალური განსხვავებები?
21. რა მნიშვნელობა აქვს დემოგრაფიულ მახასიათებლებს სამუშაო ადგილზე?
22. რატომაა პიროვნული მახასიათებლები ასე მნიშვნელოვანი სამუშაო ადგილებზე?

დანერეთ ესსე

23. თქვენი უფროსი ცდილობს მოიფიქროს, როგორ მოიძიოს და დაასაქმოს იმ ტიპის ადამიანები, რომლებიც ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანენ და ამავე დროს ადვილად დაძლევენ თანამშრომლებს შორის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ზრდის პრობლემებს. ან გთხოვთ, რომ თქვენი დაიწყოთ ამ საკითხებზე მუშაობა. წარმოადგინეთ მოკლე ანგარიში სპეციალური წინადადებებით თქვენი უფროსისთვის.

თემა VII ქალაუფლება და პოლიტიკა

ეს ზუსტად მილიარდია. 2001 წლის ნოემბერი ღირსშესანიშნავი თვე აღმოჩნდა ბილ გეიტსისა და კორპორაცია Microsoft-თვის. კორპორაციამ განაცხადა ორი ახალი პროდუქტის Xbox-ისა და Windows XP-ის შექმნის შესახებ. ფირმის სტრატეგიის გრძელვადიანი წარმატებისათვის უმნიშვნელოვანესი აღმოჩნდა ფედერალური და ორი მცირე სასამართლო პროცესის შეჩერება, რომელსაც კავშირი ჰქონდა Microsoft-ის საქმიანობასთან.

1999 წელს აშშ-ს ხელისუფლებამ აღძრა სარჩელი და განაცხადა, რომ გიგანტური პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოება მონოპოლიურია, რადგან ახალი კომპიუტერების 95% იყენებს Windows. აქედან გამომდინარე Microsoft-ის კომპანია იყენებს საკუთარ ძალაუფლებას, რათა ჩამოიშოროს რეალური და პოტენციური კონკურენტები. კომპანიამ შექმნა ოპერაციული სისტემა Windows და მოითხოვა კომპიუტერის მწარმოებელი ყველა ფირმისაგან, რომ კომპიუტერებში უკლებლივ ყველას გამოეყენებინათ ეს ახალი სისტემა. ფედერალურმა სასამართლომ გამოიტანა განაჩენი, რითაც კომპანიას დიდი ჯარიმა დააკისრა და აუკრძალა დაძალების მეთოდის გამოყენება.

ერთის მხრივ, კომპანიამ მოიგო ეს საქმე. მან არ აღიარა თავისი დანაშაული, მაგრამ, მიუხედავად ამისა დაეთანხმა ყველა პირობას. Windows-ის ზოგიერთი დაფარული ელემენტი უფრო მეტად გახსნილი გახდა პროგრამებზე მომუშავე კონკურენტი ფირმებისთვის. მან გადაიხადა 1 მილიონი დოლარი კომპიუტერებში, რომელიც გადაიგზავნა ა.შ.შ-ს ღარიბთა სკოლებში.

მეორეს მხრივ არსებობს Windows XP და Xbox, რაც მეტყველებს იმაზე, რომ Microsoft-ის გამოგონების ნაკადი არ მცირდება. ამ ინოვაციების გასაღები გახდა ბილ გეიტსის მზადყოფნა მიენიჭებინა თავისი მკვლევარებისთვის და მცირე ჯგუფებისათვის მინი პროგრამების გამოყენების შესაძლებლობა. კორპორაცია Microsoft-ის გენერალური დი-

რექტორი სტივენ ბალმერიც არის ბილ გეითსის ფილოსოფიის მიმდევარი. მას ესმის, რომ ბიუროკრატიული აპარატის მინიმუმამდე დაყვანით შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შემცირდეს გზა ჩანაფიქრიდან განხორციელებამდე.

ადამიანები ძალიან იშვიათად მიდიან კორპორაციაში სამუშაოდ მხოლოდ იმიტომ, რომ შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები. ისინი ხელმძღვანელობენ საკუთარი აზრებით და მიზნებით. თუ იერარქიულ კიბეზე ხალხი ერთმანეთს ეპაექრება საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, ორგანიზაციაში ეს ხდება ძალაუფლებისა და პოლიტიკის გამო. თუმცა, მენეჯერებს მუდმივად არ ყოფნით რესურსები, ფული, ადამიანები და დრო იმისათვის, რომ დაკავებულნი იყვნენ ამ საქმეებით. ძალაუფლება სცილდება მათი ყურადღების სფეროს. ძალაუფლებას და პოლიტიკას აქვს ორი მხარე. პირველ რიგში, ზოგიერთი ინდივიდის წარმოდგენით, ძალაუფლება და პოლიტიკა წარმოადგენს მმართველობითი პროცესის ცუდ მხარეს იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაცია არ წარმოადგენს დემოკრატიულ სტრუქტურას (როდესაც ყველა წევრი ფლობს თანაბარ უფლებას). მეორეს მხრივ, ძალაუფლება და პოლიტიკა არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი და მენეჯერებიც მზად უნდა იყვნენ გამოიყენონ ისინი, თუ სურთ რომ სამუშაო შესრულდეს. ეფექტიანად ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში გამოცდილი ადამიანები ქმნიან ძალაუფლებას, ასაზრდოებენ და მართავენ კიდევაც მას. პოლიტიკა მოიცავს ორგანიზაციის მთელ საქმიანობას. გამოცდილმა მენეჯერებმა იციან თუ როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციისა და ინდივიდების ინტერესების თანხვედრა.

შესასწავლი საკითხები

ძალაუფლებისა და პოლიტიკის ანალიზს გააჩნია გადამწყვეტი მნიშვნელობა ორგანიზაციაში ინდივიდების როლის დადგენისას. ამ თავის შესწავლის დროს ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ საკითხებზე:

- რა არის ძალაუფლება?

- როგორ მოიპოვებენ მენეჯერები მმართველობითი პროცესისთვის აუცილებელ ძალაუფლებას?
- რას წარმოადგენს უფლებამოსილების მინიჭება და რა სახით გადასცემენ მას მენეჯერები სხვა ადამიანებს?
- რა არის ორგანიზაციული პოლიტიკა?
- როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული პოლიტიკა მენეჯერებსა და მმართველობით პროცესებზე?
- შეუძლია თუ არა ფირმას გამოიყენოს პოლიტიკა სტრატეგიული მიზნებისათვის?

ძალაუფლება

ძალაუფლება განიხილავენ, როგორც ვილაციის დარწმუნების საშუალებას იმისათვის, რომ ვილაცამ გააკეთოს ის, რაც სურს მენეჯერს, ან წარმართოს მოვლენები ვილაციისთვის სასურველი მიმართულებით. **ძალაუფლების არსი ეს არის გარშემომყოფთა მოქმედებებზე კონტროლი.** ძალაუფლება ეს არის ძალა, რომელსაც იყენებენ მოვლენების წარმართვისათვის მათთვის სასურველი მიმართულებით, ხოლო ზემოქმედება – ესაა ის ბერკეტები, რასაც იყენებენ ძალაუფლების გამოყენების დროს. ის გამოვლინდება გარშემომყოფთა რეაქციით მენეჯერის ძალაუფლებაზე. მენეჯერები იღებენ ძალაუფლებას ორგანიზაციული და პიროვნული წყაროებიდან.

ძალაუფლება განისაზღვრება, როგორც შესაძლებლობა დარწმუნო ვილაც გააკეთოს ის, რაც თქვენ გსურთ, ან მიმართოს მოვლენები თქვენთვის სასურველი მიმართულებით.

ზეგავლენა – ეს არის რეაქცია ძალაუფლების განხორციელებაზე.

მდგომარეობის ძალაუფლება

თანამედროვე ფირმის მენეჯერი საკუთარი სურვილის შესაბამისად ფლობს ექვსი ფორმის ძალაუფლებას: დაჯილდოების შესაძლებლობას, დასჯის შესაძლებლობას, ლეგიტიმურ ძალა-

უფლებას, ძალაუფლებას პროცესებზე, ინფორმაციულ ძალა-
უფლებას და რეპრეზენტატულ ძალაუფლებას.

**ძალაუფლება, რომელიც დაკავშირებულია დაჯილდოების
საშუალებებთან** განსაზღვრავს მენეჯერის უფლებას გამოიყე-
ნოს შიდა და გარე დაჯილდოების ფორმები, რათა მან უკეთე-
სად გააკონტროლოს გარემომცემი. ეს ჯილდოები მოიცავს
ფულად პრემიებს, დანაშაულებას, შექცევას, ან უფრო მრავალ-
ფეროვანი სამსახურის შეთავაზებას. ყველა მენეჯერი ფლობს
დაჯილდოების საშუალებას და ამას იყენებს სხვა ადამიანებზე
ზეგავლენის მოსახდენად.

ძალაუფლება, დაკავშირებული დაჯილდოების საშუალებასთან,
გარემომცემთა კონტროლის მიზნით განსაზღვრავს მენეჯე-
რის უფლებას გამოიყენოს შიდა და გარე ჯილდოები.

ძალაუფლება შეიძლება იყოს დაფუძნებული არა მარტო
რამდენიმე სახის დაჯილდოებაზე, არამედ დასჯაზეც. მენე-
ჯერს შეუძლია დაემუქროს ინდივიდს სხვა სამსახურში გადაყ-
ვანით, დაქვეითებით და გაგდებით. **ძალაუფლება, დაკავშირე-
ბული დაჯილდოების საშუალებასთან,** განსაზღვრავს მენეჯე-
რის ძალაუფლებას წაართვას დაქვემდებარებულს სასურველი
ჯილდო, ან დაიწყოს დასჯა, რომელიც გამიზნული იქნება
გარემომცემთა კონტროლზე.

ძალაუფლება დაკავშირებული დასჯის საშუალებებთან – ეს
არის გარემომცემთა კონტროლის მიზნით მენეჯერის
უფლების განსაზღვრა სასურველი ჯილდოს ჩამორთმევაზე
ან გარკვეული სასჯელის დადგენაზე.

ძალაუფლების მესამე ფორმა – ეს არის **ლეგიტიმური ძა-
ლაუფლება**, ან ფორმალური იერარქიის ძალაუფლება. იგი გან-

საზღვრავს, თუ რამდენად შეუძლია მენეჯერს გამოიყენოს შიდა ფასეულობები, ან დაარწმუნოს დაქვემდებარებულები, რომლის თანახმადაც ხელმძღვანელს აქვს „ბრძანების უფლება“, რათა გააკონტროლოს მათი მოქმედებანი. მაგალითად, ხელმძღვანელს შეუძლია ფლობდეს და განეარგოს ფორმალური ძალაუფლება: მიიღოს, ან უარყოს თანამშრომლთა თხოვნა სხვა სამსახურში გადასვლასთან დაკავშირებით, მონყობილობების ყიდვაზე, პირად დასვენებაზე, ან ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე. ლეგიტიმური ძალაუფლება წარმოადგენს ძალაუფლების განსაკუთრებულ ფორმას, რომელსაც ფლობს მენეჯერი იმდენად, რამდენადაც დაქვემდებარებულებს, ადამიანთან მიმართებაში, სჯერათ მათი კანონიერების. ლეგიტიმურობის დაბალი ხარისხის პირობებში მენეჯერის ავტორიტეტი იკარგება დაქვემდებარებულების თვალში.

ლეგიტიმური, ანუ ფორმალური ძალაუფლება განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად შეუძლია მენეჯერს ისარგებლოს „ბრძანების უფლებით“, რათა აკონტროლოს გარშემომყოფთა ქმედებანი.

ძალაუფლება პროცესებზე — ეს არის კონტროლი წარმოების პროცესებზე. ხელისუფლების წყაროა ადამიანის მდგომარეობა, რომელიც ახდენს გარე რესურსების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნას. ფირმები სამსახურში ხშირად იღებენ იმ სპეციალისტებს, რომლებიც თანამშრომლობენ მენეჯერებთან და უზრუნველყოფენ წარმოების ეფექტიანობას. მაგალითად, მრავალ ორგანიზაციებში მუშაობენ ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის სპეციალისტები. ისინი სწავლობენ საინვესტიციო წინადადებებს, რომლებსაც ლებულობენ სხვადასხვა ფირმებიდან. ძალაუფლება პროცესებზე შესაძლებელია გამოიყენოს ლეგიტიმურ იერარქიულ ძალაუფლებას მხოლოდ ფირმის რთული საქმიანობის შედეგად. მენეჯერი შესაძლებელია ფლობდეს ფორმალურ იერარქიულ ძალაუფლებას, მაგრამ ის იძულებუ-

ლი იქნება იხელმძღვანელოს სხვა ადამიანების მიერ შემუშავებული ანალიტიკური სქემებით ან კონსულტაცია გაიაროს პროცესების სპეციალისტთან. მდგომარეობის ძალაუფლება შესაძლებელია ძალიან გაურკვეველი გახდეს ორგანიზაციის საკმაოდ რთული საქმიანობის პროცესში.

ძალაუფლება პროცესზე – ეს არის კონტროლი წარმოების პროცესებზე.

ინფორმაციული ძალაუფლება – ეს არის ინფორმაციასთან მისასვლელი გზა და მასზე კონტროლი. ეს არის ლეგიტიმურობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი. ინფორმაციული ძალაუფლება ავსებს ლეგიტიმურ და იერარქიულ ძალაუფლებას. ინფორმაციული ძალაუფლება შეიძლება გადაეცეს იმ სპეციალისტებსა და მენეჯერებს, რომლებიც იმყოფებიან ფირმის საინფორმაციო სისტემის ცენტრში. მაგალითად, ინფორმაციული ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელს შეუძლია აკონტროლოს არა მარტო ყველა კომპიუტერი, არამედ ჰქონდეს კავშირი პრაქტიკულად ნებისმიერ ინფორმაციასთან. მენეჯერები იცავენ თავიანთ უფლებას, რამდენადაც ისინი ცდილობენ არა მარტო რეაგირება მოახდინონ მოვლენებზე, არამედ ჰქონდეთ ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. მაგალითად, უმრავლესი ტოპმენეჯერები დარწმუნებულები არიან თავიანთ უფლებებში: ფლობენ ინფორმაციას ფირმაში მიმდინარე ყველა მოვლენის შესახებ. თუმცა, ორგანიზაციის შიგნით მენეჯერები არც თუ ისე იშვიათად იცავენ ინფორმაციას გარშემომყოფებისაგან იმ მიზეზით, რომ ისინი სწორად ვერ აღიქვამენ ყოველივეს. ასე მაგალითად, პროექტული დოკუმენტაცია ხშირად არ სცდება პროექტების განყოფილებას, ინფორმაციას იცავენ გარშემომყოფებისაგან. მარკეტინგულ გეგმას შესაძლებელია გააჩნდეს გრიფი „სრულიად საიდუმლოდ“. უმრავლეს შემთხვევაში ინფორმაციაზე კონტროლის ოფიციალური მიზეზი დეკლარირებულია ფირმის დაცვის აუცილებლობით. ამის

ერთ-ერთი ნამდვილი მიზეზი არის ის გარემოებაც, რომ ინფორმაციის მფლობელს სურს საკუთარი ძალაუფლების გაფართოება.

ინფორმაციული ძალაუფლება – ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა / ან მასზე კონტროლი.

რეპრეზენტაციული ძალაუფლება – ეს არის ფირმის მიერ მინიჭებული ოფიციალური უფლება უფლებამოსილი პირისათვის, რომელიც წარსდგება პოტენციურად მნიშვნელოვანი ადამიანების ჯგუფის წინაშე, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სხვადასხვა ქვეგაყოფილებების, ან სხვადასხვა თანამშრომლების სახით. რთულ ორგანიზაციებში მუშაობენ სხვადასხვა ტიპის ადამიანები, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ ფირმასა და მის კეთილდღეობაზე. მათი უმეტესობა ფირმისთვის უცხოა. მათ მიეკუთვნება ინვესტორთა სხვადასხვა ჯგუფები, კლიენტები, საქმიანი პარტნიორები და პროფკავშირები.

რეპრეზენტაციული ძალაუფლება – ეს არის ფირმის მიერ მინიჭებული ოფიციალური უფლება უფლებამოსილი პირის სახით, რომელიც წარსდგება პოტენციურად მნიშვნელოვანი ადამიანების ჯგუფის წინაშე, რომლებიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სხვადასხვა ქვეგაყოფილებების, ან სხვადასხვა თანამშრომლების სახით.

ნებისმიერ ასაკში ადამიანს ასწავლიან ავტორიტეტებისთვის დამორჩილებას. ამერიკულ ფირმებში „უმაღლესი ავტორიტეტი“ ეს არის პიროვნება, რომელიც დგას კორპორატიული პირამიდის მაღალ საფეხურზე. ასეთი ადამიანების უფლებამოსილება იზრდება იმ მიზეზით, რომ ისინი გამოდიან ფირმის წარმომადგენლის სახელით, რომელიც თავისთავში აერთიანებს, როგორც ტექნიკურ, ისე ინსტრუმენტალური როლების შესრულებას. ბევრ ტოპ-მენეჯერს საკუთარი როლის შესრულების პროცესში შეაქვს ეთიკური და სოციალური კომპონენტები.

პირადი ძალაუფლება

პირადი ძალაუფლება არის ძალაუფლება, რომელიც ეკუთვნის კონკრეტულ ადამიანს და არ არის დამოკიდებული მის მდგომარეობაზე. ამ ძალაუფლებას აქვს სამი წყარო: გამოცდილება, რაციონალური შეხედულება და ავტორიტეტულობა.

ექსპერტის ძალაუფლება ეს არის კონტროლის შესაძლებლობა, დაფუძნებული საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებაზე. ის ცდილობს გააკონტროლოს სხვა ადამიანის საქციელი, რომელსაც ეს თვისებები არ გააჩნია, მაგრამ ეს მას ძალიან სჭირდება. დაქვემდებარებული ალიარებს ექსპერტის ძალაუფლებას იმიტომ, რომ ხელმძღვანელმა იცის უფრო მეტი და უკეთ გასაკეთებელი საქმიანობის შესახებ. ექსპერტის ძალაუფლება არ არის აბსოლუტური, ის შეფარდებითია.

ექსპერტის ძალაუფლება – ეს არის კონტროლის შესაძლებლობა, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარი ცოდნასა და გამოცდილებაზე, რათა გააკონტროლოს სხვა ადამიანის საქციელი, რომელსაც ეს თვისებები არ გააჩნია, მიუხედავად იმისა, რომ მას ეს ძალიან სჭირდება.

რაციონალური დარწმუნება – ეს არის უნარი გააკონტროლო სხვა ადამიანის ქცევა საკუთარი ძალისხმევის დახმარებით. სხვები ეთანხმებიან შემოთავაზებულ მიზნებს და ცდილობენ რაციონალური ხერხით მიზნის მიღწევას. ხელმძღვანელის ყოველდღიური სამუშაო შედგება სწორედ რაციონალური შეხედულებებისაგან. რაციონალური დარწმუნება თავისთავში მოიცავს მოსალოდნელ სასურველი შედეგის ახსნას და ახდენს იმის დემონსტრირებას, თუ რა კონკრეტული მოქმედებებით შევძლებთ სასურველი შედეგის მიღებას.

რაციონალური დარწმუნება – ეს არის უნარი გააკონტროლო სხვა ადამიანის ქცევა საკუთარი ძალისხმევის დახმარებით, რომლის შედეგად სხვები ეთანხმებიან შემოთავაზებულ მიზ-

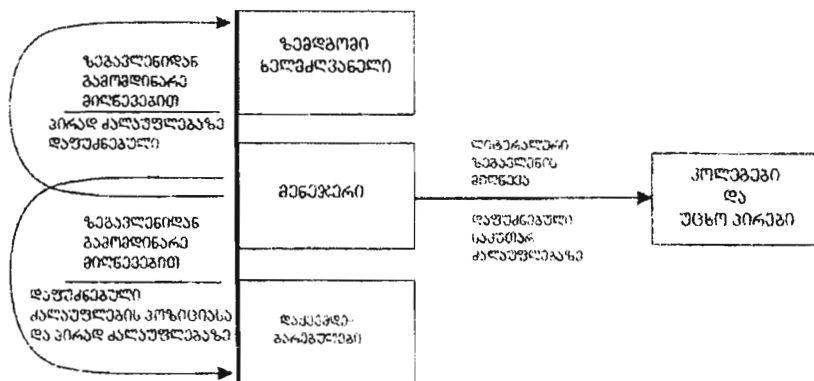
ნებს და მისი მიღწევის რაციონალურ საშუალებებს.

რეფერენტული ძალაუფლება – ეს არის უნარი გააკონტროლო სხვა ადამიანის საქციელი. ამ შემთხვევაში მუშაკი ემორჩილება ხელმძღვანელს, რადგან მას მიაჩნია, რომ უნდა იზიარებდეს უფროსის შეხედულებებს და შესაბამისად იქცეოდეს. ამგვარ დაქვემდებარებას და დამორჩილებას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც დაქვემდებარებულს უფროსის მიმართ გააჩნია სიმპატიები, ამიტომ ცდილობს გააკეთოს ყველაფერი ისე, რომ უფროსს მოეწონოს. დაქვემდებარებული ერიდება ყველაფერს, რამაც შეიძლება უფროსთან მისი ურთიერთობა გააფუჭოს. ადამიანის რეფერენტული ძალაუფლება შეიძლება გაძლიერდეს, თუ იგი ეყრდნობა ზნეობრივ საფუძვლებს და ფლობს შედეგის მიღწევის გრძელვადიან პროგრამას. რეფერენტული ძალაუფლების მფლობელი მომავლისთვის წარმატებულ გზას ფლობს.

რეფერენტული ძალაუფლება – ეს არის უნარი გააკონტროლო სხვა ადამიანის ქცევა, ძალაუფლების წყაროსთან საკუთარი თავის იდენტიფიცირების სურვილის გამოყენების მეშვეობით.

ძალაუფლებისა და ზეგავლენის მოპოვება და გამოყენება

ნებისმიერი მენეჯერის სამუშაო დროის დიდი ნაწილი იხარჯება იმაზე, რასაც ჰქვია ძალაუფლებაზე ორიენტირებული ქცევა. ძალაუფლებაზე ორიენტირებული ქცევა – საქმიანობა, რომელიც უპირველესყოვლისა მიმართულია ურთიერთობის ჩამოყალიბებასა და სასურველი მიმართულებით წარმართვაზე, როდესაც ადამიანები ამა თუ იმ ხარისხით ითვალისწინებენ ერთმანეთის სურვილებს. ქვემოთ მოცემულ ნახაზზე 7.1. წარმოდგენილია ძალაუფლებისა და ზეგავლენის სამი ძირითადი განზომილება, რომელთაგანაც შეხება აქვს მენეჯერს. ეს არის შეუთანხმებელი, გამომავალი და ლატერალური გზები. გარდა ამისა ნახაზზე მოცემულია წარმატების მიღწევის გზები.



ნახ. 7.1. მენეჯერის გავლენისა და ძალაუფლების სამი განზომილება.

ძალაუფლების პოზიციის ფორმირება. ძალაუფლების პოზიცია იზრდება მაშინ, როცა მენეჯერები ცდილობენ გარემომოყვთა დემონსტრირება მოახდინონ იმაზე, რომ მათი ქვეგანყოფილება წარმატებით ასრულებს ყველაფერს და რეაგირებს ორგანიზაციის გადაუდებელ მოთხოვნებზე.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა ორგანიზაციაში დაიკავოს წამყვანი მდგომარეობა, ის უნდა შეეცადოს საკუთარი როლის გამყარებას საწარმოო პროცესში; გამოიყენოს მასზე გამავალი ინფორმაცია; შეასრულოს უნიკალური სამსახურებრივი მოვალეობა; გააფართოვოს საკუთარი კომუნიკაციისა და ურთიერთობის სფერო; თუ ფირმა არსებობს დინამიურ გარემოში, სადაც იცვლება ტექნოლოგია, მენეჯერს შეუძლია შესთავაზოს უნიკალური მომსახურება და ინფორმაცია ორგანიზაციის სხვა ქვეგანყოფილებებს. ეს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როდესაც ადმინისტრატორი მის დაქვემდებარებაში მყოფ ქვეგანყოფილებას რთავს იმ გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც ორგანიზაციისთვის პირველ ამოცანად არის მიჩნეული. მენეჯერს, საკუთარი მდგომარეობის გასამყარებლად, შეუძლია საკუთარი რუტინული მოვალეობების შესრულების დელეგირება მოახდინოს ქვეშევრდომებზე. მას შეუძლია დაავალოს მათ ახალი და შედარებით მრავალფეროვანი დავალებები.

ბების შესრულება, შესთავაზოს ახალი იდეები და მიაღებინოს ახალ პროექტებში მონაწილეობა.

პირადი ძალაუფლების ფორმირება. პირადი ძალაუფლება განპირობებულია მენეჯერის ხასიათით და არა მისი თანამდებობრივი სტატუსით.

ძალაუფლების ზრდაზე სამი ძირითადი ფაქტორი მოქმედებს: გამოცდილება, პოლიტიკური მოქნილობა და თავის მოწონების უნარი. დამატებითი გამოცდილების შეძენა შეიძლება სწავლების შედეგად, პროფესიულ ასოციაციებში მონაწილეობის მიღებითა და პროექტებზე მუშაობით. პოლიტიკური მოქნილობა ეს არის უნარი უკეთ წარმართო მოლაპარაკებები, დაარწმუნო ადამიანები და გესმოდეს, რომ მიზანი და საშუალება როგორ დაუკავშიროთ უკეთ ერთმანეთს. დამწყებებს ხშირად სჯერათ, რომ ყველა ადამიანი ერთნაირია და ეთანხმებიან მიზნის მისაღწევად ერთი გზის არსებობას. თუმცა, გამოცდილ ადამიანებს სხვა აზრი გააჩნიათ, ისინი აღიარებენ ინდივიდუალური განსხვავების აუცილებლობას.

მენეჯერის რეფერენტული ძალაუფლება იზრდება დახასიათების ხარჯზე, რომელიც აძლიერებს მის მოწონების უნარს და სხვა ადამიანებისათვის ხდის მას მომხიბვლელს. აქ შეიძლება ჩავთვოთ ხასიათის სასურველი შტრიხები, მისაღები ქცევის სტილი და მომხიბვლელი გარეგნობა. დავალების შესრულების მიზნით კეთილსინდისიერი და ბეჯითი შრომის დემონსტრირება აძლიერებს ძალაუფლებას გამოცდილების ხარჯზე. თანამშრომელს, რომელიც ყოველთვის მიზანდასახულად და გულმოდგინედ მუშაობს, ორგანიზაციაში აფასებენ მისი ძალისხმევის გამო.

პირადი ძალაუფლებისა და პოზიციის ძალაუფლების ერთდროული მოპოვება.

ანალიტიკური აზროვნებიდან გამომდინარე, ძალაუფლების მთავარ წყაროს წარმოადგენს პოზიციის ძალაუფლება, ან პირადი ძალაუფლება. მიუხედავად ამისა გარშემომყოფებზე ძლიერი ზეგავლენის ქმედებები ძირითადად დაფუძნებულია ორივე სახის ძალაუფლების შერწყმაზე. მენეჯერების უმეტე-

სობა სხვადასხვა ხერხებით ცდილობენ დასახული მიზნების მიღწევას: 1. თანამდებობის პირებთან ზრდიან კონტაქტების რაოდენობას; 2. ზეპირად აწვდიან იმ ინფორმაციასა და შედეგებს, რომლებიც ადრე წერილობით იყო მოთხოვნილი; 3. მონაწილეობას იღებენ პრობლემების გადამწყვეტი სპეციალურ ჯგუფების მუშაობაში; 4. აგზავნიან შესრულებული სამუშაოების შედეგებს. მენეჯერები, როგორც წესი, ძალიან მნიშვნელოვან ელემენტად აღიარებენ ინფორმაციის მნიშვნელობასა და მასზე კონტროლს. უფროსმა შეიძლება გააძლიეროს თავისი ზემოქმედება დაქვემდებარებულებზე და დაუხუროს მათ ინფორმაციამდე მისასვლელი გზა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ღონისძიებები აძლიერებს ხელმძღვანელის ექსპერტულ ძალაუფლებას, მათ შეიძლება არსებითად შეამცირონ ქვეშევრდომთა სამუშაო ეფექტიანობა. თუმცაღა, ადამიანის ინდივიდუალურმა შესაძლებლობამ – შევიდეს არაფორმალურ ურთიერთობაში ხელმძღვანელ პირებთან, შესაძლოა შეამციროს ეს წინააღმდეგობები. გამოცდილი მენეჯერები კი ცდილობენ მოიპოვონ შემოვლითი გზები ორგანიზაციაში შედარებით დაბალი რანგის მუშაკებთან, რათა აკონტროლონ ინფორმაცია.

ექსპერტის ძალაუფლება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთობებზე. მრავალი უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილება მიიღება ფორმალური არხების მეშვეობით. მათზე ზეგავლენას ახდენენ აუცილებელი ცოდნით შეიარაღებული ადამიანები. კოალიციისა და ქსელის ფორმირების შედეგად პიროვნებას შეუძლია უზრუნველყოს ექსპერტული ძალაუფლება. ამის საფუძველზე მენეჯერებს მეტი შესაძლებლობა ეძლევათ ინფორმაციის წყაროს ხელმისაწვდომობასთან და პირად მონაწილეობასთან.

ხელმძღვანელობა ასევე ცდილობს აკონტროლოს გადანაცვეტილების მიღების პროცესი, ან უკიდურეს შემთხვევაში ზეგავლენა მოახდინოს მასზე. გადანაცვეტილება ეფუძნება პრობლემის ინტერპრეტაციასა და ალტერნატიული შესაძლებლობების კონკრეტიზაციას. ხელმძღვანელი ცდილობს გამოავლინოს პრობლემა ისე, რომ ის მის კომპეტენციაში აღმოჩნდეს. ამის შემდეგ სწორედ მას ავალებენ ამ პრობლემის მოგვარებას. ამ-

გვარად, ის მუდმივად აფართოვებს პირადი ძალაუფლების პოზიციას.

მენეჯერები, რომლებსაც უნდათ გაამყარონ ძალაუფლება საკუთარ პოზიციაზე, ფორმულირებას უკეთებენ ორგანიზაციების ამოცანებსა და მოთხოვნებს ისე, რომ გააძლიერონ თავიანთი პრიორიტეტები. ისინი აშკარად არ ახდენენ საკუთარი ძალაუფლების დემონსტრირებას, პირიქით ისინი იძლევიან მათი უპირატესობების რაციონალურ დასაბუთებას. ისინი პირადი ძალაუფლებისა და საკუთარ პოზიციის ძალაუფლების კომბინირებას ახდენენ, რათა გააძლიერონ ზოგადი ძალაუფლება.

ეფექტური მენეჯმენტი ნდობის აღძვრა

მენეჯერის მიერ ძალაუფლების ეთიკური კუთხით გამოყენების მთავარ გასაღებს წარმოადგენს ნდობის დამყარება, რომლისთვისაც როგორც მინიმუმ აუცილებელია:

- გამოვავლინოთ პატიოსნება სოციალურ კონტაქტებში;
- უარი ვთქვათ ისეთ საშუალებებზე, რომლებსაც უარყოფითი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ გარშემომყოფებზე;
- პატივი ვცეთ გარშემომყოფი ადამიანების მოთხოვნილებებს.

ძალაუფლების გადაქცევა ზეგავლენად

მენეჯერების უმრავლესობის წინაშე დგას საკითხი: როგორ გამოიყენონ თავისი ძალაუფლება გარშემომყოფ ადამიანებზე ზეგავლენის მოსახდენად. პრაქტიკული კუთხით არსებობს ამის უამრავი საშუალება, რისი მეშვეობითაც შეგვიძლია ზეგავლენა მოვახდინოთ ურთიერთობების მეშვეობით. მის მაგალითად მოვიყვანოთ რამოდენიმე სტრატეგია:

ლოგიკა — ფაქტებისა და ლოგიკური არგუმენტების გამოყენება;

კეთილგანწყობა — შექების გამოყენება, კეთილგანწყობისა და კარგი შთაბეჭდილების შექმნისათვის;

კოალიცია — მხარდაჭერის მისალწევად სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის გამოყენება;

ვაჭრობა — ორმხრივი მოგების გამოყენება მოლაპარაკების დროს;

თავისგატანა, შეუპოვრობა — პირდაპირობა პირად ურთიერთობებში;

ზემდგომი ადამიანების მხარდაჭერა — ზემდგომი ადამიანების მხარდაჭერა ვილაცის თხოვნის საფუძველზე;

სანქცია — დაჯილდოებისა და დასჯის წესების გამოყენება.

ამ სტრატეგიების განხილვამ აჩვენა, რომ ყველაზე პოპულარულია ლოგიკა. კეთილგანწყობა, შეუპოვარი ვაჭრობა და ზემდგომი ადამიანების მხარდაჭერა ხშირად გამოიყენება იმისათვის, რომ ზეგავლენა მოვახდინოთ ქვეშევრდომებზე.

ძალაუფლება, ფორმალური ავტორიტეტი და დაქვემდებარებულობა

ჩვენ უკვე ვიცით, რომ ძალაუფლება ადამიანის კონტროლის საშუალებას იძლევა. ფორმალური ავტორიტეტი საშუალებას გვაძლევს განვახორციელოთ მენეჯერის ლეგიტიმური მდგომარეობიდან გამომდინარე კონფორტი. თუმცა, არსებობენ ადამიანები, რომელთაც თითქოს აქვთ ძალაუფლება, მაგრამ სინამდვილეში ის არ გააჩნიათ. რატომ ექვემდებარება ზოგი ადამიანი ბრძანებას და ზოგი არა?

მილგრემის ექსპერიმენტი. ამერიკაში იმდენად დაინერგა მითოლოგია დამოუკიდებლობასა და თავშეუკავებლობაზე, რომ ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ რამდენად მორჩილები ვართ. მილგრემი ატარებდა ექსპერიმენტს, რომ გამოერკვია, რამდენად შეუძლიათ დაქვემდებარებულებს დაემორჩილონ ხელმძღვანელებს ისეთი სამუშაოს შესრულებაში, რომელიც ადამიანების სიცოცხლეს საფრთხეს უქმნის. დაკვირვების ობიექტები, 20-დან 50 წლამდე სხვადასხვა პროფესიის ადამიანები, იღებდნენ ნომინალურ ხელფასს ამ პროექტში მონაწილეობისათვის. მათ ეუბნებოდნენ, რომ ექსპერიმენტის მიზანს წარმოადგენდა სწავლების პროცესის ზემოქმედების განსაზღვრა. მათ უნდა შეესრულებინათ მასწავლებლის როლი. მოსწავლის როლს ასრულებდა მილგრემის კოლეგა, რომელიც მიბმული

იყო სკამზე მეზობელ ოთახში და მაჯაზე მიმაგრებული ჰქონდა ელექტროდი. ექსპერიმენტატორს, მილგრემის მეორე მეგობარს, ეცვა ლაბორატორიის ხალათი. ექსპერიმენტატორი ძალიან წყნარად და საკმაოდ უხეშად აძლევდა მასწავლებელს დავალებას: წაეკითხა მოსწავლისათვის რამდენიმე სიტყვა, შემდეგ ისევ წაეკითხა პირველი სიტყვა და კიდევ ოთხი სხვა ტერმინი. მოსწავლეს უნდა გამოეცნო ამ ოთხი სიტყვიდან რომელი წაიკითხა პირველ წყვილში მასწავლებელმა და დაეჭირა შესაბამისი ლილაკისათვის, რის შემდეგაც მასწავლებლის წინ ინთებოდა ნათურა.

მასწავლებელმა მიიღო დასჯის დავალება: ყოველი არასწორი პასუხისათვის მოსწავლისათვის დენი უნდა დაერთყა. დენის მუხტი ყოველ არასწორ პასუხზე იზრდებოდა. სინამდვილეში არანაირი დენი სადენებში არ გადიოდა, მაგრამ მოსწავლეები თითქოს იღებდნენ დარტყმას და დენის ყოველი შემდეგი დარტყმისას უფრო და უფრო მეტად ახდენდნენ რეაგირებას. ექსპერიმენტი წყდებოდა მხოლოდ მაშინ, როცა მასწავლებელი უარს ამბობდა გაგრძელებაზე. მათმა 65%-მა ექსპერიმენტი ბოლომდე მიიყვანა. არცერთი არ შეჩერებულა იქმდე, სანამ მოსწავლე კედელზე არ ურტყამდა ხელებს.

ადამიანების უმრავლესობა გაკვირვებულია ამ ექსპერიმენტის შედეგებით. გაკვირვებული დარჩა თავად მილგრემიც. ამ გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები ასრულებენ მიღებულ დავალებებს მიუხედავად სიტუაციისა. მილგრემმა ჩაატარა ექსპერიმენტის დამატებითი სერია. ადამიანების მორჩილება ბრძანებებისადმი რამდენადმე შემცირდა მაშინ, როდესაც: 1) ექსპერიმენტი ჩაატარეს ძალიან ღარიბულად მოწყობილ ოფისში და არა უნივერსიტეტის ლაბორატორიაში; 2) როდესაც ისინი კარგად იცნობდნენ გამოსაცდელ ობიექტს; 3) როდესაც ექსპერიმენტის წამყვანი პირი იმყოფებოდა მოშორებით და 4) გამოსაცდელ პირს შესაძლებლობა ეძლეოდა სხვებისათვის თვალყური ედევნებინა. ს. მილგრემის გასაოცრად ყველა ზემოთ მოყვანილი პირობების მიუხედავად მორჩილების ხარისხი მაინც მაღალი იყო. აქედან გამომდინარე, ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დაემორჩილონ გუნდებს და ხელმძღვანელებს.

ავტორიტეტის აღიარება და მორჩილება. ბერნარდ ჩესტერის ნამუშევრების მიხედვით მმართველის თანხმობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკუთარი აზრი. დაქვემდებარებული იღებს ბრძანებებს და ასრულებს მას გარკვეულ შემთხვევებში: 1. მას უნდა ესმოდეს ბრძანების აზრი; 2. უნდა გრძნობდეს, რომ შეუძლია მისი ფიზიკურად და ფსიქოლოგიურად შესრულება; 3. ბრძანება არ ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის მიზნებს და 4. ქვეშევრდომს უნდა სჯეროდეს, რომ ბრძანება არ ეწინააღმდეგება საკუთარ ინტერესებს. ეს ოთხივე პირობა აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული. იმისათვის, რომ დავეთანხმოთ და შევასრულოთ ბრძანება, ქვეშევრდომს არაა აუცილებელი ახსოვდეს, რომ ყოველივე ეს დახმარებას გაუწევს ორგანიზაციას. მას მხოლოდ უნდა სჯეროდეს, რომ მისი მოქმედებები წინააღმდეგობაში არ მოვა ფირმის მიზნებთან. გამოცდილი მენეჯერი განკარგულებას არ ღებულობს, როგორც ობიექტური სინამდვილე. მითითებების გაცემის დროს მას ყოველთვის ახსოვს, რომ არავინ იძლევა ქვეშევრდომების უსიტყვო თანხმობის გარანტიას.

მორჩილება და ინდიფერენტულობის ზონა. ადამიანთა უმეტესობა ცდილობს, რომ დაამყაროს თანაფარდობა ორგანიზაციაში მის მიერ შეტანილ წვლილსა და ამის შედეგად მიღებულ შემოსავლებს შორის. შესაბამისად, ფსიქოლოგიური კუთხით ადამიანები ცდილობენ გააკეთონ ძალიან ბევრი რამ ორგანიზაციისათვის. გაცვლის შედეგად ისინი იღებენ განსაზღვრულ სტიმულებს, რის შედეგადაც ისინი აღიარებენ თავიანთ უფლებას და ორგანიზაციის ძალაუფლებას.

ინდიფერენტულობის ზონა. ეს არის ინტერვალი, რომლის საზღვრებშიც დაქვემდებარებული მზად არის რეაგირება მოახდინოს ხელისუფლების წარმომადგენელთა ბრძანებებზე. იგი არ უარყოფს მათ კრიტიკულ შეფასებას ან განსჯას. ადამიანები ემორჩილებიან იმ მითითებებს, რომლებიც ხვდებიან ამ ზონაში.

ინდიფერენტულობის ზონა - ეს არის ინტერვალ, რომლის საზღვრებშიც დაქვემდებარებული ცდილობს გააკეთოს ის საქმე, რომელიც მას ეკისრება. ის მზად არის რეაგირება მოახდინოს ხელისუფლების წარმომადგენელთა ბრძანებებზე.

ბრძანებები ან მოთხოვნები, რომლებიც გამოდიან ინდიფერენტულობის ზონის საზღვრებიდან, ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ფარგლებში არ ითვლება ლეგიტიმურად. ადამიანებს შეუძლიათ დაემორჩილონ ასეთ „ექსტრაორდინალურ“ დირექტივებს. ინდიფერენტულობის ზონა არ არის მუდმივი. ხანდახან ხელმძღვანელმა შეიძლება ქვეშევრდომს მოსთხოვოს ისეთი ბრძანების შესრულება, რომელიც ყოველგვარ საზღვარს სცილდება. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გააფართოვოს მოცემული ზონა, რათა გამოიყენოს ის ქცევის დამატებითი ფორმებისათვის. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი მიმართავს წამქეზებლურ მოტივებს. ცალკეულ შემთხვევებში არ არსებობს ხელისუფლების ისეთი ფორმა, რომელიც საკმარისი იქნება სასურველი შედეგის მისაღებად.

ადმინისტრაციის ქცევის ეთიკურობის კვლევა მიგვანიშნებს, რომ ხელმძღვანელები შესაძლებელია იქცნენ ქვეშევრდომთა ზეგავლენის წყაროდ. ხანდახან ჩვენი არჩევანი უკავშირდება ზნეობრივ არჩევანს, თუ ჩვენ გვთხოვენ შევასრულოთ უკანონო, ან არაეთიკური ქმედება.

დელეგირება

დელეგირება – ეს არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც მენეჯერები ეხმარებიან გარშემომყოფებს შეიძინონ ზემოქმედების გამოყენების ჩვევები, რომელიც აუცილებელია გადანაცვეტილების მისაღებად. ეს არის ძალაუფლების გასაღები. ძალაუფლება არის ზოგადი. როდესაც ორგანიზაცია ცდილობს მიაღწიოს ძალაუფლებას უფლება იერარქიულ დონეებზე, აუცილებელია შეიცვალოს ძალაუფლების პოზიციისადმი მიდგომის წესი.

დელეგირება – ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები გარშემომყოფებს ეხმარებიან დაეუფლონ ძალაუფლების ჩვევების შეძენაში, რომელიც აუცილებელია სამუშაოსთან დაკავშირებული გადანაცვტილებების მისაღებად.

დღევანდელ პროგრესულ ორგანიზაციებში, წინანდელი პერიოდისაგან განსხვავებით, სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა იმას, რომ მენეჯერებმა არანაირი დისკომფორტი არ იგრძნონ გარშემომყოფ ადამიანებზე უფლებამოსილების დელეგირების შედეგად. ამ აზრის მიმდევარი ადამიანები არ თვლიან, რომ ძალაუფლება აუცილებლად უნდა იყოს მხოლოდ ტრადიციული ორგანიზაციის პირამიდის მწერვალზე; ისინი თვლიან, რომ ძალაუფლება უნდა გადანაწილდეს ყველა თანამშრომელს შორის კოლეგიალობის პრინციპით.

უფლებამოსილების დელეგირების კონცეფცია არის თანამედროვე კორპორაციებში მიმდინარე ცვლილებების მხოლოდ ნაწილი. კორპორაციებში მუშაკების რიცხოვნება დღითიდღე მცირდება; პერსონალის რიცხოვნება მცირდება იმის ფონზე, რომ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა იზრდება. ძალიან დიდი პასუხისმგებლობა მოდის მცირე რიცხოვნების მენეჯერებზე. დელეგირება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ელემენტს თვითმმართველი სამოშაო გუნდისა და სხვა შემოქმედებითი ჯგუფის ჩამოყალიბების პროცესში.

დელეგირება ძალაუფლებასთან შედარებით პრინციპულად განსხვავებულ შეხედულებებს მოიცავს. ტრადიციული შეხედულების ძალაუფლება განიხილება ინდივიდებთან შედარებით. დელეგირების კონცეფცია კი მინიშნებას აკეთებს მოქმედებების მსვლელობების ზეგავლენის საშუალებებზე. დელეგირების ცალკეული შემთხვევის დროს აუცილებელია განხილულ იქნას ის გარემოება, თუ როგორ შეცვლის ის ორგანიზაციაში ძალაუფლების სტრუქტურას. როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს უფლებამოსილების დელეგირების მცდელობა დაბალ იერარქიულ დონეებზე აუცილებელია შეიცვალოს ძალაუფლების პოზიციისადმი მიდგომა. აქ უნდა დაისვას და განხილულ იქნას რამოდენიმე კითხვა და საკითხი: შეძლებენ კი ის პირები, ვიზუც

მოხდა უფლებამოსილების დელეგირება სამართლიანად გაანა-
წილონ დაჯილდოება და განახორციელონ დავალებების შეს-
რულებასთან დაკავშირებული სანქციები? ფორმალური ძალა-
უფლების თვალთახედვით კანონიერია თუ არა მათი უფლება,
განახორციელონ განსაზღვრული ქმედებები?

უფლებამოსილების დელეგირების პროგრამების განხორციე-
ლებისას ადამინისტრაციულმა აპარატმა უნდა აღიაროს არსე-
ბული ინდეფერენტულობის ზონა და მიიღოს სისტემატიური
ლონისძიებები მის გასაფართოვებლად.

საფუარით მზარდი ძალაუფლება

სრულუფლებიანმა თანამშრომლებმა უფლებამოსილების
დელეგირებასთან ერთად აუცილებელია შეისწავლონ საკუთარ-
ი ძალაუფლების და ზეგავლენის გაფართოება. ეს არის მე-
ნეჯერებისათვის ყველაზე რთული ამოცანა და ნამდვილი გა-
მონვევა თანამშრომლებისათვის, რადგან ძირფესვიანად ცვლის
ურთიერთობის დინამიკას ხელმძღვანელობასა და დაქვემდებარ-
ებულებს შორის. მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ძალაუფ-
ლების კონცეფციის ცვლილება ორგანიზაციულ ჩარჩოებში:
აუცილებელია აქცენტი გავაკეთოთ ძალაუფლებაზე, მოვლენა-
თა მიმდინარეობასა და თანმიმდევრობაზე. ძალაუფლების ახა-
ლი განმარტებებიდან გამომდინარე ყველა თანამშრომელი შე-
საძლებელია გახდეს უფრო ძლიერი.

გარშემომყოფ მენეჯერებზე ძალაუფლების დელეგირე-
ბის პროცესი დაგვეხმარება როლებისა და უფლება-მოვალეო-
ბების უფრო ზუსტ ფორმულირებაში. მაგალითად, მენეჯერებს
შეუძლიათ მოთხოვნილებებსა და გარემოს ზემოქმედებასთან
მოახდინონ კონცენტრირება გრძელვადიანი და ფართომასშტა-
ბიანი ადაპტაციით. თუ ტოპ-მენეჯერს აქვს უნარი მოახდინოს
ყურადღების ფოკუსირება გრძელვადიან მიზნებზე, მაშინ და-
ნარჩენი თანამშრომლები მზად უნდა იყვნენ ისეთი გადანყვე-
ტილების მიღებაზე, რომელიც მიმართული იქნება მიმდინარე
წარმოების რენტაბელობის შენარჩუნებაზე. ჭეშმარიტი დელე-
გირება აფართოებს ძალაუფლებას საკუთარი გადანყვეტილე-
ბის მიღებაზე. პრობლემის შემოქმედებითი გადანყვეტისათვის

შესაძლებლობის უზრუნველყოფა უნდა შეესაბამებოდეს საკუთარი შეხედულებებით მოქმედების უფლებას. ჭეშმარიტი დელეგირება ზრდის ორგანიზაციაში კონცენტრირებულ საერთო ძალაუფლებას. ზედა დონის მენეჯერებს არ სურთ ძალაუფლებაზე უარი განაცხადონ ორგანიზაციაში იერარქიის ქვედა დონის თანამშრომელთა სასიკეთოდ. ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ სინამდვილეში ტოპ-მენეჯერებმა უარი უნდა თქვან მხოლოდ კონტროლის ილუზიაზე – ცრუ რწმენაზე იმის შესახებ, რომ შეუძლიათ მართონ ორგანიზაციის რამოდენიმე დონის თანამშრომლები.

ასევე მნიშვნელოვანი არგუმენტები არსებობს მენეჯერებისა და ქვეშევრდომთა ნებისმიერი სახის ურთიერთობებში. დელეგირება თავისთავად გულისხმობს იმას, რომ ყველა მენეჯერი აქცენტს უნდა აკეთებდეს გავლენის სხვადასხვა საშუალებებზე. კარატელაღური ზომები უნდა იქნას შეცვლილი კეთილგანწყობილი ურთიერთობებით, ხოლო ჭირვეულობის გამოვლინებები მოლაპარაკებებით.

ვიღებთ რა მხედველობაში იმას, რომ კომპანიები კარგად ფლობენ დასჯისა და ბრძანებების პრაქტიკას, აუცილებელია მხარი დაუჭიროთ ხალხს იმისათვის, რომ თავი კომფორტულად იგრძნონ ორგანიზაციული ძალაუფლების აღსრულების დროს. ხელმძღვანელობა შიშობს (და მათი შიშები არაა უსაფუძვლო!), რომ თანამშრომლები პასიურად დაიწყებენ თავიანთი მოვალეობების შესრულებას, რომელიც დელეგირებით აქვთ დაკისრებული. შეცდომა აქ იმალება იმაში, რომ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობამ და მენეჯერებმა უნდა გაითავისონ არა მხოლოდ ძალაუფლების არსი, არამედ ისეთი ნყაროების ტრადიციული გამოყენება, როგორიცაა ძალაუფლების პოზიცია და პირადი ძალაუფლება. ამის გასაღები უნდა გახდეს მმართველობა და არა ბრძანება, დაჯილდოება და არა დასჯა, შექმნა და არა განადგურება, გაფართოება და არა შეზღუდვა. იდენტიფიცირების ზონის გაფართოება მოითხოვს სტიმულების სპექტრის გაზრდას იდეების და ქმედებების საფუძველზე და არა მხოლოდ შეწყალების გამო.

ორგანიზაციული პოლიტიკა

ნებისმიერი ძალაუფლებისა და გავლენის კვლევა ჩვენ გარდაუვლად მიგვიყვანს პოლიტიკამდე. ბევრი ადამიანისათვის ეს ასოცირდება არაკანონიერ ხელშეკრულებებთან, ფავორიტებთან და სპეციფიკურ პირად ურთიერთობებთან. ყოველივე ამას მივყავართ ნ. მაკიაველის „ხელმწიფე“-მდე, რომელიც დაწერილია XV საუკუნეში და მოთხრობილია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიპოვო და შეინარჩუნო ძალაუფლება პოლიტიკური მოქმედებებით. თუმცა, უნდა ვაღიაროთ, რომ ორგანიზაციებში პოლიტიკური ფუნქციები უფრო ფართოდაა წარმოდგენილი.

ორგანიზაციული პოლიტიკის ორი ტრადიცია

ორგანიზაციის პოლიტიკის ანალიზის ორი განსხვავებული ტრადიცია არსებობს. ერთ-ერთი მათგანი დაფუძნებულია ნ. მაკიაველის ფილოსოფიაზე და განსაზღვრავს პოლიტიკას ეგოისტური ინტერესებიდან გამომდინარე და არასანქცირებული საშუალებების გამოყენებით. ამ ტრადიციის თანახმად, ორგანიზაციული პოლიტიკა ფორმალურად შეიძლება განიმარტოს როგორც ზეგავლენის მართვა შედეგების მისაღებად, ან სანქცირებული შედეგების მიღება არასანქცირებული საშუალებების ზემოქმედებით. მენეჯერებს ნაწილობრივ თვლიან პოლიტიკოსებად, თუ ისინი ცდილობენ მიაღწიონ საკუთარ დასახულ მიზნებს ან იყენებენ საშუალებებს, რომლებიც გამომდინარეობს კანონის საზღვრებს მიღმა. იქ, სადაც არსებობს რაღაც გაურკვეველობა, ან ორაზროვნება, რთულია ითქვას, რომ მენეჯერი არის პოლიტიკოსი.

ორგანიზაციული პოლიტიკა – ეს არის შედეგების მისაღებად ზეგავლენის მართვის პროცესი, ან არასანქცირებული საშუალებების ზეგავლენის შედეგად სანქცირებული შედეგების მიღება და კონკურირებად ინტერესებს შორის შემოქმედებითი კომპრომისის მიღწევის ხელოვნება.

მეორე ტრადიცია პოლიტიკას განიხილავს როგორც აუცილებელ ფუნქციას, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანების

სხვადასხვა ინტერესებთან. აქ ორგანიზაციულ პოლიტიკას განიხილავენ როგორც შემოქმედებითი კომპრომისების მიღწევის ხელოვნებას. პეტეროგენულ საზოგადოებაში ადამიანებს შორის არსებობს უთანხმოება იმის შესახებ, თუ ვისი ინტერესებია უფრო მნიშვნელოვანი, პირველხარისხოვანი და კოლექტიური ინტერესებთან მჭიდროდ დაკავშირებული. პოლიტიკა იბადება ადამიანის მოთხოვნილებებიდან: მიაღწიონ კომპრომისს, თავი დააღწიონ კონფრონტაციებს და სხვებთან ერთად იცხოვროს საზოგადოების სრულფასოვანი წევრის სტატუსით. მსგავსი სიტუაციაა ორგანიზაციებში – ადამიანები ხდებიან მისი წევრები და რჩებიან იქ იმის გამო, რომ მათი მოთხოვნილებები კმაყოფილდება. უფრო მეტიც, აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაციის მიზნები და მათი მიღწევის საშუალებანი გამომუშავდება ხელისუფლების წარმომადგენელთა მიერ მის ირგვლივ მყოფთა მოლაპარაკების პროცესში. ამგვარად, ორგანიზაციული პოლიტიკა წარმოადგენს ძალაუფლების გამოყენებას სოციალურად მისაღები ამოცანებისა და საშუალებების გამომუშავებისათვის, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ინდივიდუალურ და კოლექტიურ ინტერესებს შორის ბალანსის შენარჩუნებას.

ორგანიზაციულ პოლიტიკის ორი განსხვავებული ტრადიცია თავის ანარეკლს პოულობს იმაში, თუ როგორ აღწერს ხელმძღვანელობა თავის ზემოქმედებას მენეჯერებსა და საკუთარ ორგანიზაციაზე. ერთ-ერთი გამოკითხვის შედეგად გამოკითხულთა 53% მიუთითებს, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა საშუალებას იძლევა შესრულდეს ყველა ის მიზანი, რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე. თუმცა, რესპოდენტთა 44%-მა გამოთქვა აზრი, რომ ის ახდენს ორგანიზაციული მიზნებისაგან ადამიანის ყურადღების გადატანას. გამოკითხულთა 60%-მა განაცხადა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა არის წარმატებული კარიერის საწინდარი; 30%-მა კი აღნიშნა, რომ მას მიეყვარათ ძალაუფლების, მდგომარეობის და ნდობის დაკარგვამდე.

ორგანიზაციული პოლიტიკა არ წარმოადგენს ავტომატურად არც კარგს და არც ცუდს. ის შეიძლება ემსახუროდეს უამრავ მნიშვნელოვან ფუნქციას, მაგალითად, პერსონალს

დახმარებას უწევდეს ხარვეზების დაძლევაში, უმკლავდებოდეს ცვლილებებს და ჩაანაცვლებდეს ფორმალურ ძალაუფლებას.

ეფექტური მენეჯმენტი

პოლიტიკური ცოდნა, როგორც სტრესის საწინააღმდეგო ნამალი

ხშირად ხალხს უკვირს, თუ რატომ განიცდის ხელმძღვანელობა ყოველდღიურად საშინელ სტრესს. ზოგიერთი თვლის, რომ მათ შველის პოლიტიკური ცოდნა. რას წარმოადგენს სპეციფიკური პოლიტიკური ცოდნა?

- ეს არის პრაქტიკული გონების გამოყენების შესაძლებლობა (ანალიტიკური და კრეატიული ინტელექტის საწინააღმდეგოდ);
- ანგარიშების წარმოებისა და სოციალური ურთიერთობების განჭვრეტისა და კოორდინირების უნარი;
- ნდობის გამოწვევა და თავდაჯერების გრძნობის გაღვივება;
- ურთიერთობა განსხვავებული წარმომავლობის, სტილისა და ხასიათის მქონე ადამიანებთან.

კარგად მართვად ფირმებშიც კი არსებობს მენეჯერების არასწორი შერჩევის პრობლემა: მათი განათლების დონე, შეცდომები, მომზადების არასაკმარისი დონე. ეს ყოველივე შეიძლება იწვევდეს მათი ყოველდღიური საქმიანობის არასწორად შესრულებას. ორგანიზაციული პოლიტიკა უზრუნველყოფს მექანიზმს, რომელიც იძლევა ამ ნაკლოვანებების აღმოფხვრის და სასურველი შედეგების მიღწევის საშუალებას. ორგანიზაციულმა პოლიტიკამ შეიძლება გააადვილოს გარე სამყაროს ცვლილებებთან და ტექნოლოგიებთან ორგანიზაციის ადაპტაცია.

ორგანიზაციული პოლიტიკა პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მენეჯერების მხრიდან კეთილსინდისიერი გადანყვებილების მიღების საშუალებას იძლევა. მას სჭირდება უფრო ნაკლები დრო, ვიდრე რესტრუქტურისაციის პროცესის-

თვისაა საჭირო. ორგანიზაციული პოლიტიკა მოულოდნელად წარმოქმნილ პრობლემებზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას იძლევა. ეს პრობლემები დაკავშირებულია ადამიანებთან და მატერიალურ რესურსებთან. ორგანიზაციული პოლიტიკა წარმოქმნილ პრობლემას საშუალებას არ აძლევს გადაიზარდოს შედარებით დიდ პრობლემაში. და ბოლოს, როდესაც ადამიანის ფორმალური ხელისუფლება „ინგრევს“, ან ხდება კონკრეტულ სიტუაციაში გამოუყენებადი, ზეგავლენის შესანარჩუნებლად შესაძლებელია მივმართოთ პოლიტიკურ მოქმედებებს. მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ პოლიტიკა ორგანიზაციული საქმიანობისა და მათ წინაშე დასახული მიზნების მხარდასაჭერად იმ სიტუაციებში, როდესაც ფორმალური ხელისუფლების წარუმატებლობამ შესაძლებელია წარმოქმნას სერიოზული პრობლემა.

ორგანიზაციული პოლიტიკა და თავდაცვა

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა მთლიანობაში შეიძლება ყველასათვის მისაღები იყოს, თავდაცვის კუთხით განხილული ის უფრო ნაცნობი და გასაგებია ყველასათვის, მოსწონს თუ არა ეს ადმინისტრაციულ აპარატს. მაგრამ მიუხედავად ამისა ყველა თანამშრომელი ხვდება იმას, რომ პირველ რიგში ის ზრუნავს თავის თავზე; თუ თანამშრომელი არ დაიცავს საკუთარ თავს, სავარაუდოდ ამას არავინ არ გააკეთებს.

ადამიანებს შეეძლებათ თავდაცვის სამი სტრატეგიის გამოყენება: 1) რისკის თავიდან აცილება; 2) პასუხისმგებლობის გადამისამართება; 3) საკუთარი ტერიტორიის დაცვა.

თავიდან აცილება. თავიდან აცილება ხშირად გამოიყენება გამოუვალ სიტუაციებში, როდესაც თანამშრომელი უნდა წავიდეს რისკზე, რაც არაა მართებული, ან თუ მისი მოქმედება რაღაც სანქციებს გამოიწვევს. ყველაზე გავრცელებული რეაქციაა „წესებით მუშაობა“. ანუ თანამშრომლები დაცულნი არიან, როდესაც მისდევნენ წესებს, სტრატეგიებსა და პროცედურებს და არ უშვებენ არანაირ გადახრებსა და გამონაკლისებს. შესაძლებელია ვიფიქროთ, რომ ასეთ სიტუაციაში ყვე-

ლაზე კარგი და ეფექტური გზა არის საკუთარი თავის „სულელ-
ლად“ წარმოჩენა.

მიუხედავად იმისა, რომ „სულელად წარმოჩინების“ მე-
თოდი მეტად გავრცელებულია, გამოცდილი თანამშრომლები
მიმართავენ უფრო ფრთხილ მეთოდს. ეს არის დეპერსონალი-
ზაცია და შენელება. დეპერსონალიზაცია გულისხმობს ადამიან-
ებთან (კლიენტებთან, მყიდველებთან, ან დაქვემდებარებუ-
ლებთან), როგორც უსულო საგნებთან ურთიერთობას. მენეჯე-
რები სტაჟიან პერსონალს არ „აგდებენ“ სამსახურიდან. ორგა-
ნიზაცია უბრალოდ „ამცირებს შტატებს“ ან „აჩერებს საკუ-
თარ მოღვაწეობას“. შენელების კლასიკური მეთოდი გულის-
ხმობს მუშაობის ტემპის შენელებას, რომელიც იძლევა დავა-
ლების შესრულების დროის გახანგრძლივების საშუალებას და
ამავე დროს ისეთი შთაბეჭდილების შექმნას, რომ ადამიანები
დღედაღამე გულმოდგინედ შრომობენ. შენელების მეთოდი-
სადმი შემოქმედებითი მიდგომისას თანამშრომლებმა შესაძ-
ლოა ორგანიზაციული იდეოლოგიისა და მისი პროგრამების
მხარდასაჭერად გაფლანგონ დროის საკმაოდ დიდი ნაწილი.
სინამდვილეში კი, ამის პარალელურად ყველანაირად შეაფერ-
ხონ უკანასკნელის დანერგვა ცხოვრებაში.

პასუხისმგებლობის გადამისამართება. კარგი პოლიტიკე-
რი ინტუიციის მქონე ადამიანები თავის შეცდომებს ყოველ-
თვის მალავენ და უარყოფენ, რომ არ დაბრალდეთ ნეგატიური
შედეგები. ეს მეთოდი თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის
ურთიერთობებში ფართოდაა გავრცელებული. ფოკუსის საი-
დუმლო მდგომარეობს დაცალების იმგვარად ფორმულირებაში,
რომ მის შესრულებაზე ფორმალური პასუხისმგებლობა იტვირ-
თოს ნებისმიერმა სხვა პირმა. გაოცებას იწვევს ის მოქნილობა,
რომლითაც ხდება პასუხისმგებლობის სხვა პირზე გადატანა.

მენეჯერები პასუხისმგებლობიდან გადახვევის მეთოდს
იყენებენ, როგორც ისტორიის გადანერის პრინციპს. თუ პროგ-
რამა წარმატებით ჩაივლის, მაშინ მენეჯერი აცხადებს, რომ
თავიდანვე ემხრობოდა მას. თუ ეს პროგრამა ჩაფლავდება, მა-
შინ მენეჯერი განაცხადებს, რომ „პირველმა გამოთქვა ამ
პროგრამის საშიშროების“ შესახებ, მიუხედავად იმისა, რომ ნა-

წილობრივ ცნობილია ამ საკითხთან დაკავშირებით ვინ იყო მომხრე და ვინ მოწინააღმდეგე. ზოგიერთი ადმინისტრატორი ასეთი წერილმანებით თავს არ ინუხებს. ისინი გამოდიან სხდომებზე, აღწერენ თუ რა მოხდა და ამას აკეთებენ ისე, რომ თითქოს ყველაფერი უნაკლოდაა შესრულებული.

ნამდვილი „ეშმაკებისათვის“ არსებობს პასუხისმგებლობის გადამისამართების სამი მეთოდი. ერთ-ერთი მათგანი მდგომარეობს იმაში, რომ დაადანაშაულო პრობლემის წარმოქმნაში ის ადამიანი, ან ადამიანთა ჯგუფი რომელსაც უჭირს საკუთარი თავის დაცვა. ასეთ ადამიანებად ირჩევენ აუტსაიდერებს, დათხოვნილ თანამშრომლებსა და ოპონენტებს. ამასთან მჭიდრო კავშირშია შემდეგი: გადააბრალო შენი დანაშაული არაკონტროლირებად მოვლენებს. თუმცა, „ცოდვილი“ მენეჯერი არ თაკილობს საკუთარი თავის გამართლებას უსაფუძვლო არგუმენტების მოყვანით. არსებობს გამოთქმა: „ეკონომიკაში უცაბედი ვარდნის გამო ფირმის შესაძლებლობები აღმოჩნდა მოსალოდნელზე უფრო დაბალი“. იგულისხმება, რომ ფირმამ ამოწურა თავისი პაკეტების აქცია.

თუ ეს მეთოდები არ მოიტანს სასურველ შედეგებს, რჩება კიდევ ერთი შესაძლებლობა: ნამდვილი მარცხის დროს მენეჯერმა შესაძლებელია ახსნა მოუძებნოს ნებისმიერ მიზეზს. როცა საქმე გაფუჭებულია, მიზეზებად შეიძლება წამოაყენო უცაბედად წარმოქმნილი პრობლემები. აქ ორი ვარიანტია: ან დაგანინაურებენ, ან კიდევ გაგანთავისუფლებენ, როცა ყველა თქვენი მოქმედებების შედეგები ყველასათვის ნათელი გახდება.

საკუთარი ტერიტორიის დაცვა. საკუთარი ტერიტორიის დაცვა — ეს არის მსხილი ორგანიზაციების უძველესი ტრადიცია. როგორც უკვე ამ თავში ავლნიშნეთ მენეჯერები ცდილობენ საკუთარი ძალაუფლების გაძლიერებას იმ სამუშაოთა სპექტრის გაფართოებით, რომელსაც მათი ჯგუფი ასრულებს. საკუთარი ტერიტორიის დაცვა ჯერ კიდევ ბუნების კანონებიდან მომდინარეობს. ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც სხვადასხვა კონკურირებადი ინტერესების მქონე დეპარტამენტებისა და ჯგუფების კრებული. თითოეული

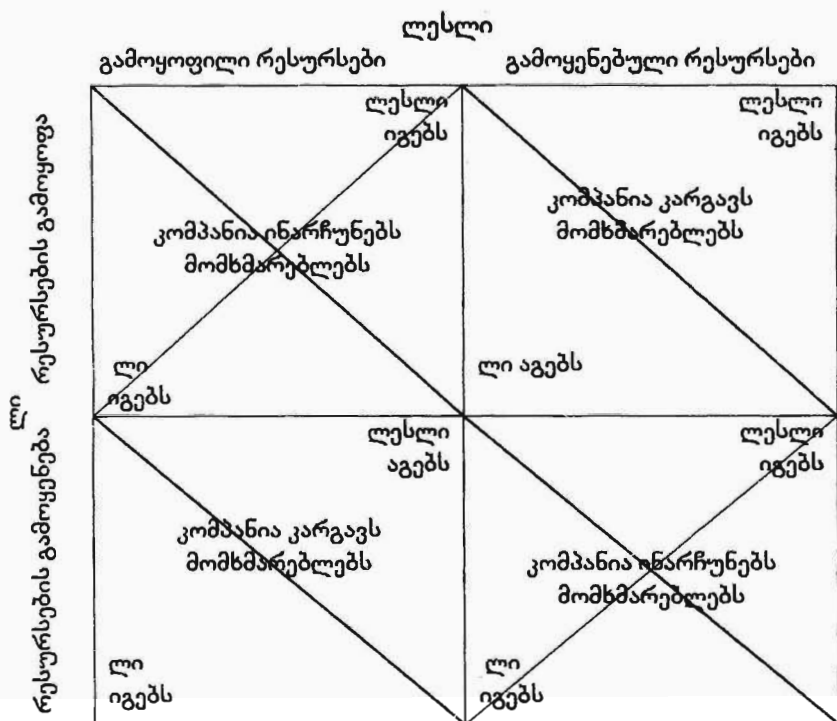
ჯგუფი ცდილობს გაზარდოს თავისი ზეგავლენა, ეს კი ნაწილობრივ ზემოქმედებს სხვა ჯგუფების საქმიანობაზეც. საკუთარი ტერიტორიის დაცვა შეიძლება განხილული იქნას პოლიტიკური აქტივობის ანალიზისა და მენეჯერის მოქმედების მაგალითზე.

პოლიტიკური აქტივობა და მენეჯერი

მენეჯერები უკეთ გაერკვევიან პოლიტიკურ მოქმედებებში, თუ საკუთარ თავს დააყენებენ იმ პიროვნებების ადგილას, რომლებაც უნდა მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, ან მიიღონ მონაწილეობა უმნიშვნელოვანეს მოვლენებში. ყოველ ასეთ მოქმედებას, ან გადაწყვეტილებას თან სდევს გარკვეული მოგება ორივე დაინტერესებული მხარისთვის. თუ ხარჯი აღემატება შემოსავალს, მაშინ მენეჯერი შეიძლება შეაწუხოს საკუთარი მდგომარეობის დაცვამ.

სურათზე 7.2. გამოსახულია პრობლემურ სიტუაციაში ორი მენეჯერის (ლი-სა და ლესლი-ის) საგადასახადო ცხრილი, რომელიც გვიჩვენებს, ღირს თუ არა ფულის ჩადება რაიმე პროექტში. თუ ორივე მენეჯერი მიიღებს საშუალებებს, მაშინ პროექტი დროზე დასრულდება და კომპანიას შეეძლება თავისუფალი მომხმარებლების შენარჩუნება. თუმცა, სამწუხაროდ, თუ ასე მოხდა, ლი და ლესლი გადახარჯავენ გამოყოფილ ბიუჯეტს. ეს კი უარყოფითად იმოქმედებს მენეჯერების შედეგებზე. ვთქვათ, გადახარჯვა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შესაძლებელია მომხმარებლების შენარჩუნება. თუ ორივე მენეჯერი ამგვარად იმოქმედებს, მაშინ მოიგებენ ისინიც და კომპანიაც, რაც გამოსახულია კვადრატის ზემო მარცხენა კვადრატში. არავის არ დაებადება ეჭვი იმაზე, რომ ეს არის სასურველი გამოსავალი ყველა დაინტერესებული მხარისთვის. ვთქვათ, ლესლი მუშაობს და ლი კი ცალკე მხარეს აღმოჩნდება. ამ შემთხვევაში კომპანია კარგავს მომხმარებლებს, ხოლო ლესლი ასრულებს რა უშედეგო მოქმედებებს, გადის ბიუჯეტის საზღვრებს გარეთ, მაგრამ ლის საბოლოოდ შესაძლებლობა ეძლევა ჩაენეროს ბიუჯეტის ლიმიტში. კომპანია და ლესლი აგებენ და ლი იგებს. ეს სცენარი გამოსახულია ქვედა მარცხე-

ნა კვადრატში. ზედა მარჯვენა კვადრატში ნაჩვენებია სანინა-ამლდგო სიტუაცია, როცა ლი მოქმედებს და ლესლი გვერდზე რჩება. ამ შემთხვევაში ლესლი იგებს, კომპანია და ლი აგებენ. და ბოლოს, თუ ლის და ლესლის არ შეუძლიათ მოქმედება, მაშინ თითოეული მათგანი გამოდის ბიუჯეტის საზღვრებიდან და კომპანია დაკარგავს მომხმარებლებს.



სურ 7.2. პოლიტიკური საგადასახადო მატრიცა საცდელ პროექტში რესურსების განთავსებისათვის

კომპანიას აშკარად აწყობს, რომ მოქმედებდნენ ლი და ლესლი. მაგრამ ხომ არ დარჩებიან ისინი გვერდზე? ნახვილოდით თუ არა ბიუჯეტის გადახარჯვის რისკზე, თუ გეცოდინებოდათ, რომ თქვენი კოლეგა უარს იტყოდა ამ სარისკო ნა-

ბიჯზე? აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ნდობას, რომლის წარმოქმნას სჭირდება დრო და შეიძლება არც ისე ადვილი აღმოჩნდეს. ამ სტადიის დაძლევის შეიძლება დასჭირდეს უმაღლესი დონის მენეჯერის ჩარევა. თუმცა, ორგანიზაციათა უმეტესობაში კლიმატი და კულტურა ლისაც და ლესლისაც უარს ათქმევენ პროექტში მონაწილეობაზე, რადგანაც ძალიან ხშირად გვინებს საკუთარი ინეტრესების წინა პლანზე დაყენება და ნებისმიერ შემთხვევაში სარისკო გადაწყვეტილებების მიღებაზე უარის თქმა.

პოლიტიკური მოქმედებანი და ქვეგანყოფილების ძალაუფლება

პოლიტიკური საქმიანობა ქმნის მენეჯერებს შორის ფორმალურ კავშირს, როგორც სამუშაო ქვეგანყოფილებების წარმომადგენლებს შორის. არსებობს 5 ტიპური ლატერალური ჯგუფთაშორისი ფორმის ურთიერთობა, რომელშიც ადამიანი შედის მენეჯერის სახით: სამუშაო პროცესები, მომსახურება, კონსულტაცია, აუდიტი და ვიზირება. სამუშაო პროცესებში ურთიერთობა თავის მხრივ შეიცავს ქვეგანყოფილებებთან ურთიერთობას. მომსახურება გულისხმობს კონტაქტებს ქვეგანყოფილებებთან, რომელთა ფუნქციას წამოადგენს პრობლემების გადაჭრა. მაგალითად, კონვეიერის მენეჯერი შეიძლება შევიდეს მომსახურების ურთიერთობაში, სთხოვოს მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის მენეჯერს წარუდგინოს მოწყობილობის მნიშვნელოვანი ფრაგმენტი პრიორიტეტის საფუძველზე. სანინალმდგომად, კონსულტირების ურთიერთობა ეხება ფორმალური შტატის ქვეგანყოფილებებს, რომლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას. მაგალითისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ მენეჯერი, რომელიც რჩევისათვის მიმართავს პერსონალის განყოფილებაში თავის ქვეშემრდომებს და სთხოვს მათ ერთმანეთის შეფასებას. აუდიტის შემთხვევაში ურთიერთობა დაკავშირებულია ქვეგანყოფილებებთან, რომლებიც ფლობენ სხვა ადამიანების მიერ დასრულებულ სამუშაოზე შეფასების მიცემის ფორმალურ უფლებას, მაშინ როცა ვიზირებული ურთიერთობა დაკავშირებულია სხვა ქვეგანყოფილებებთან, თან-

ხმოზა მიღებულ უნდა იქნას ნებისმიერი მოქმედების დაწყებამდე.

იმისათვის, რომ გაიზარდოს პოლიტიკური მოქმედებების ეფექტიანობა, მენეჯერები უნდა გაერკვნენ პოლიტიკურ ურთიერთობებში ქვეგანყოფილებებს შორის. ჩვეულებრივ, ქვეგანყოფილებები იერარქიული პირამიდის მწვერვალში უფრო ძლევამოსილები არიან, ვიდრე ქვეგანყოფილებები ამავე პირამიდის ძირში. მთლიანობაში, ქვეგანყოფილება ფლობს უფრო მეტ ძალაუფლებას, რაც უფრო მეტად შედის ურთიერთობაში დანარჩენ ქვეგანყოფილებებთან აუდიტის და ვიზირების ურთიერთობის ფორმით.

პოლიტიკური მოღვაწეობა კორპორაციის გენერალური დირექტორის გარემოცვაში

საზოგადოებას ყოველთვის იზიდავდა პოლიტიკური საქმიანობის განხილვა მაღალ ეშელონებში. ამ პროცესების დინამიკის ანალიტიკურმა ხედვამ შეიძლება ფარდა ახადოს ბევრ საიდუმლოს ორგანიზაციების ზედა ფენებში.

რესურსებთან დამოკიდებულება. ხელმძღვანელის ქმედება ზოგჯერ შეიძლება აიხსნას რესურსებთან დამოკიდებულებით – ფირმის მოთხოვნილება სხვა ადამიანების კონტროლის ქვეშ მყოფ რესურსებზე. ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციის რესურსებზე დამოკიდებულება იზრდება იმ საბაბით, რომ: 1) მცირდება აუცილებელი რესურსები; 2) აუტსაიდერების მხრიდან ძლიერდება კონტროლი საჭირო რესურსებზე; 3) უფრო და უფრო მცირდება რესურსების შემცვლელების რაოდენობა. ამგვარად, გენერალური დირექტორის პოლიტიკის ერთ-ერთი ფუნქცია ხდება სამუშაო კომპრომისის გამომუშავება რესურსებზე კონკურირებად მოთხოვნილებებს შორის, რომელსაც განიცდიან ორგანიზაციები. კომპრომისი აძლიერებს ხელმძღვანელის ძალაუფლებას. ამ კომპრომისის მისაღწევად ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს ყველა აუტსაიდერის ძალაუფლება და გამოიმუშავოს სტრატეგია, რომელიც საშუალებას მისცემს სხვადასხვაგვარად მოახდინოს რეაგირება სხვადასხვა სახის შიდა რესურსების მომწოდებლებზე.

უფრო მსხვილ ორანიზაციებში, ეს სტრატეგიები აქცენტს აკეთებენ რესურსებზე ფირმის დამოკიდებულების ხარისხის ცვლილებაზე. შერწყმისა და შეთანხმების საფუძველზე ფირმამ შეიძლება მიაღწიოს კონტროლს მთავარ რესურსებზე. „თამაშის წესების“ შეცვლით ფირმამ შეიძლება დაიცვას თავი ყველაზე ძლიერი აუტსაიდერებისაგან. საერთაშორისო კონკურენციამ შეზღუდა ტოპ-მენეჯერების შესაძლებლობები. დღეისათვის მათ არ შეუძლიათ დანარჩენი სამყაროს იგნორირება. ზოგიერთმა მათგანმა უნდა გადახედოს თავის წარმოდგენებს იმაზე, თუ როგორ უნდა მართოს ბიზნესი. ამერიკულ ფირმებს არ შეუძლიათ უცხოური ორგანიზაციების გარეშე არსებობა. ამჟამად, კორპორაციის ტოპ-მენეჯერები უფრო ხშირად მიჰყვებიან ურთიერთთანამშრომლობას მსოფლიოს უცხოელ პარტნიორებთან. ასეთი გაერთიანებები გზას ხსნიან შეზღუდული რესურსებისაკენ, პარტნიორის ტექნოლოგიებისაკენ, ახალი ბაზრებისაკენ და პარტნიორებს შორის საწარმოო დანახარჯების გადანაწილებაზე.

არსებობს რესურსებთან დაკავშირებული დისკუსიის კიდევ ერთი მხარე – ხელმძღვანელების ხელფასი. ტრადიციულად აშშ-ში ტოპ-მენეჯერი იღებს 30-ჯერ მეტ ხელფასს, ვიდრე მუშები. ანალოგიური სიტუაციაა ევროპასა და იაპონიაში. დღეს ამერიკის ზოგიერთი კორპორაციის ტოპ-მენეჯერი გაცილებით მეტ ხელფასს იღებს ამერიკაში, ვიდრე საშუალო მუშა. როგორ ახერხებენ ამას? კორპორაციის გენერალურ დირექტორს შეიძლება ჰქონდეს ურთიერთობა ფასიან სააქციო ქალაქლებთან. მათი ხელფასი შეიძლება უშუალოდ დამოკიდებულ იყოს ფასიანი ქალაქების აუქციონზე საბაზრო ფასის მოკლევადიან ზრდასთან, თუმცა, ბუნებრივია ვივარაუდოთ, რომ ტოპ-მენეჯერები უნდა იყვნენ დაინტერესებულნი ფირმის კეთილდღეობით. როცა გენერალური დირექტორი ამცირებს ორგანიზაციის ზომას, იწყება შერწყმის, ან ხელფასების შემცირების კამპანია. მოკლევადიანი მოგება შეიძლება უცებ გაიზარდოს, რაც საბაზრო ფასის ზრდას გამოიწვევს. მიუხედავად იმისა, რომ დიდი ხნის აყვავებული ფირმის უსაფრთხოება შეიძლება საფრთხის ქვეშ დადგეს, აშშ-ში ერთეული გენე-

რალური დირექტორები თუ გაუძლებენ ამ ცდუნებას. ამიტომ არაა გასაკვირი, რომ ამერიკული ფირმების მმართველობა ასეთ დიდ ინტერესს იწვევს.

პოლიტიკა და კორპორაციული სტრატეგია. თანამედროვე პირობებში უწყვეტად იზრდება პოლიტიკურ სტრატეგიაზე მოთხოვნა. ყველაზე დიდი ყურადღება ეთმობა სამ ასპექტს. **პირველი ასპექტია** ზოგიერთ კორპორაციებში **პოლიტიკური სტრატეგიის არარსებობა**. არსებობს ყველა საფუძველი იმის მტკიცებულების, რომ ვამტკიცოთ, რომ *Microfost* კორპორაციის ყველა პრობლემა ანტიმონოპოლიურ კანონმდებლობასთან დაკავშირებით ამა თუ იმ ფორმით გახდა გეიტსისა და ბალმერის სურვილის არქონის შედეგი იმაზე, რომ გაეთვალისწინებინათ პოლიტიკური შედეგი კონკურენტთა საქმიანობის დაბლოკვის მცდელობაზე, ასრულებდნენ რა კომპიუტერების მწარმოებელი ფირმების მიმართ იძულებით სანქციებს. ამის საწინააღმდეგოდ შეიძლება განვიხილოთ Cisco Systems-ის გენერალური დირექტორის ჯონ ჩამბერსის მიდგომა, ამ ფირმას ეკუთვნის მაღალსიჩქარიანი სერვერების ბაზრის 80% და თავის მხრივ წარმოადგენს მონოპოლისტს. ჯონ ჩამბერსი თავად შეხვდა აშშ-ს იუსტიციის სამინისტროს ოფიციალურ წარმომადგენლებს, რათა შეექო მთავრობის მოქმედება. მან განაცხადა, რომ მისი ფირმა არ აპირებს მოიქცეს როგორც *Microfost*, უბრალოდ მას გააჩნია პატენტები და საუკეთესო ტექნოლოგიები. ის რეკომენდაციას უწევს ფირმებს – არ უარყონ სახელმწიფო პოლიტიკა და მიიღონ მონაწილეობა საზოგადოებრივ პოლიტიკურ პროცესებში.

კორპორაციული პოლიტიკის სტრატეგიის მეორე ასპექტს წარმოადგენს მთავრობის გარდაქმნა მრეწველობის რეგულატორიდან წარმოების დამცველად. 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენების შემდეგ დაზარალებულ საავიაციო გადაზიდვების ინდუსტრია გამოვიდა კოლექტიური მიმართვით და მოითხოვა დახმარება რამოდენიმე მილიარდი დოლარის ოდენობით, რთული ეკონომიკური სიტუაციიდან გამოსავლის მოსაძებნად. და ბოლოს, კორპორატიული პოლიტიკური სტრატეგიის მესამე და უმნიშვნელოვანეს ასპექტს წარმოადგენს როდის და რა ფორ-

**მითაა საჭირო საზოგადოებრივ პოლიტიკურ ცხოვრებაში მონა-
წილეობის მიღება.** პატარა ფირმებს, რომლებიც ფუნქციონი-
რებენ ისეთ მრეწველობის დარგებში, რომლებსაც ნაკლებად
არეგულირებს სახელმწიფო, შეუძლიათ მიმართონ ე.წ. ტრან-
ზაქტიულ მეთოდს. ისინი კონტაქტში შედიან ოფიციალურ
კონკრეტულ პირებთან, რომლებიც დაკავებულნი არიან საზო-
გადოებრივი პოლიტიკის კონკრეტული საკითხებით. უფრო
მსხვილი ფირმები, რომლებსაც სახელმწიფო მაღალი ხარისხით
არეგულირებს, არ ელოდებიან მოვლენების თავისთავად განვი-
თარებას. ისინი ორიენტირებულნი არიან ერთმანეთთან ურ-
თიერთობის დარეგულირებაზე. მათ მუდმივად უნდა ადევნონ
თვალყური გარემომცველ მდგომარეობას, მოახდინონ წამოჭ-
რილი საკითხების ფორმულირება და ჩამოაყალიბონ პოლიტი-
კური კურსის განმსაზღვრელ ადამიანებთან ურთიერთობები.
მიუხედავად იმისა, რომ ფირმებს ამის გაკეთება ცალ-ცალკეც
შეუძლიათ, ისინი მაინც ეძებენ მოკავშირე თანამშრომლებს, ან
ქმნიან კოალიციას, რაც იძლევა საკითხების ფორმირების
პროცესში ხელმძღვანელობის საშუალებას.

იმის გათვალისწინებით, თუ როგორ ვითარდება ეკონო-
მიკა, რამდენად იღებს გლობალურ სახეს, ხოლო ფირმები
რამდენად გადიან საზღვრებს გარეთ, ეფექტური პოლიტიკური
სტრატეგიის შემუშავება და დანერგვა მით უფრო რთული
ხდება. აშშ-ს სახელმწიფო ორგანოებმა დაგეგმეს General
Electric-ისთვის ფირმა Honeywell-ის ყიდვა. ევროკავშირის წარ-
მომადგენლებმა ეს საქმე არ შეაფასეს დადებითად და ეს შერ-
წყმაც არ შედგა. იმ დროს, როდესაც კორპორაცია Microfost-
მა მოაგვარა თავისი პრობლემები ანტიმონოპოლიურ კანონ-
მდებლობასთან, ევროკავშირის ქვეყნებში ამ კანონმა ღრმად
გაიდა ფესვები.

კორპორატიული მმართველობა და ეთიკა. თუ წარსულში
ორგანიზაციული მმართველობა ითვლებოდა კომპანიის საში-
ნაო და საკუთარ საქმედაც კი, დღეისათვის მან მიიღო უფრო
საზოგადოებრივი და წინააღმდეგობრივი ხასიათი. ერთნი ამ-
ტკიცებენ, რომ ტოპ-მენეჯერები არ უზიარებენ ერთმანეთს
საერთო ინტერესებს.

ბოლო 15 წლის განმავლობაში 500 კორპორაციამ, რომლებიც შედიოდნენ ჟურნალ „Fortune“-ში, სამსახურიდან დაითხოვა დაახლოებით 8 მლ. ადამიანი საკუთარი წარმოების ზომების შემცირების გამო ეს მოხდა მაშინ, როდესაც მენეჯერები და თანამშრომლები თვლიდნენ, რომ მენეჯმენტის ფილოსოფია ითვალისწინებდა მათ ინტერესებს. ახალ ათასწლეულში მხოლოდ ერთეულები იზიარებენ ამ აზრს. მაგალითად, კორპორაცია Boeing-მა გამოაცხადა საკუთარი პროდუქციის რეკორდული გამოშვების შესახებ მაშინ, როდესაც 20000-ით შეამცირა თანამშრომლების რაოდენობა სიეტლის ფილიალში. 11 სექტემბრის მოვლენების შემდეგ მან კიდევ 30000-ით შეამცირა თანამშრომელთა რაოდენობა, გაათავისუფლა სამსახურში ბოლო 4 წლის განმავლობაში მიღებული თითქმის ყველა ინჟინერი, ეს კორპორაცია არ წარმოადგენს მაღალეფექტიან ორგანიზაციას, თუმცა ყურადღებას უთმობს ეთიკურ საკითხებს.

უკანასკნელ პერიოდში საზოგადოებას უფრო მეტად აწუხებს ის კითხვები, რომლებიც დაკავშირებულია ამერიკულ კორპორაციებთან, განსაკუთრებით ის საკითხები, თუ ვინ გამოიყენებს საშიშ ტექნოლოგიებს: (ქიმიური გადამუშავება, სამედიცინო ტექნოლოგიები, თუ ნავთობპროდუქტების გადამუშავება). ასევე კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას კორპორაცია Dow-Corning-ის ყოფნა-არყოფნის საკითხი, რადგან მას წაუყენეს ბრალდება სარძევე ჯირკვლების იმპლანტანტების გაყიდვაზე, რომლებიც იწვევდნენ იმუნური სისტემის პრობლემას. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია უარყოფდა ამ ბრალდებებს, სასამართლომ დაუპირისპირა მას დაზარალებული ქალები, რის შედეგადაც პასუხი მოსთხოვა კომპანიის მენეჯერებს.

ზოგიერთ კორპორაციაში მაღალ საფეხურზე დაუბალანსებელმა მმართველობამ შეიძლება შეამციროს საქმიანობის ეფექტიანად განხორციელების შესაძლებლობა გლობალურ გარემოში.

რაც შეეხება დადებით მხარეებს, არსებობს ნათელი მაგალითები იმისა, რომ ზოგიერთი ფირმა ითვალისწინებს არა

მარტო ორგანიზაციის მფლობელების, არამედ თანამშრომლების და მთლიანად საზოგადოების ინტერესებს.

მენეჯმენტის ცნობილი სპეციალისტები **კავანახი, მობერგი და ველასკესი** ირწმუნებიან, რომ მაღალ დონეზე ორგანიზაციული მმართველობა უნდა ხორციელდებოდეს ეთიკის საფუძველზე. მათ გამოთქვეს მოსაზრება: იმისათვის, რომ ვიყოთ ეთიკური, ყველა თანამშრომლის მოქმედება უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ კრიტერიუმებს: პირველ რიგში, მოქმედებას უნდა მოსდევდეს მაქსიმალური კეთილდღეობა ყველასათვის. მეორეს მხრივ, პატივი უნდა სცენ ყველა ადამიანის უფლებას. მესამეს მხრივ, უნდა იქნას დაცული ყველა კანონი.

არის სიტუაციები, როდესაც ადამიანი არ აკმაყოფილებს ყველა ზემოაღნიშნულ კრიტერიუმს, მაგრამ ამის მიუხედავად მოცემულ სიტუაციაში ითვლება ეთიკურად. ეს განსაკუთრებული კრიტერიუმები დომინირებს მაშინ, როცა სიტუაციის სპეციფიურობას მივყავართ: 1) კრიტერიუმების კონფლიქტამდე (მაგალითად, ქცევას შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგი); 2) კონფლიქტამდე ერთი კრიტერიუმის ფარგლებში (ადამიანი იყენებს საეჭვო საშუალებებს დადებითი შედეგების მისაღწევად); 3) კრიტერიუმის გამოყენების შეუძლებლობამდე (ადამიანის მოქმედება დაფუძნებულია არაზუსტ, ან არასრულ ინფორმაციაზე).

ეთიკურ ქმედებებზე მიმდევრობა არცთუ ისე იშვიათად აიძულებს ადამიანს მსხვერპლად გაიღოს რაიმე. როგორც კორპორაციის გენერალური დირექტორები, ასევე რიგითი თანამშრომლები იმართლებენ თავს არაეთიკური საქციელის გამო იმით, რომ: 1) მოქმედება არ წარმოადგენს კანონსაწინააღმდეგოს და შესაძლოა მორალურ ნორმებსაც პასუხობს; 2) მოქმედებები ჩადენილია ფირმის საკეთილდღეოდ; 3) მათი ქცევის შესახებ სავარაუდოდ ვერავინ გაიგებს; 4) ქმედება უფროსის მიმართ ლოიალურობის დემონსტრირებას ახდენს. ცხადია, ეს განმარტებები ყოველთვის არ მართლდება.

რეზიუმე

რა არის ძალაუფლება?

- ძალაუფლება – ეს არის უნარი დაარწმუნო სხვა ადამიანი გააკეთოს ის, რაც თქვენ გჭირდებათ.
- მმართველობასთან დაკავშირებულ ძალაუფლებას აქვს სამი წყარო: დაჯილდოება, დასჯა და ლეგიტიმურობა (ფორმალური მმართველობა).

რა სახით მოიპოვებენ მენეჯერები ძალაუფლებას, რომელიც აუცილებელია ხელმძღვანელობისათვის?

- ფორმალური ძალაუფლება, დაფუძნებულია მენეჯერის მდგომარეობაზე იერარქიულ სტრუქტურაში, მაშინ, როდესაც პირადი ძალაუფლება დაფუძნებულია ადამიანის გამოცდილებასა და მის ავტორიტეტზე.
- მენეჯერებს შეუძლიათ შეიძინონ პოზიციის ძალაუფლება და პირადი ძალაუფლება სხვადასხვა ხერხებით.
- იმისათვის, რომ განვახორციელოთ ზეგავლენა მმართველებზე, კოლეგებსა და დაქვემდებარებულებზე მენეჯერებს შეუძლიათ სხვადასხვა ტაქტიკის გამოყენება, მაგალითად: არგუმენტირება, კეთილგანწყობა, პირფერობა და ვაჭრობა.
- ადამიანმა შეიძლება გამოხატოს დამორჩილების მზადყოფნა იმ ადამიანების მითითებებზე, რომლებიც არიან ყოვლისშემძლე ძალაუფლებით შეიარაღებული პირები.
- ინდიფერენტულობის ზონა ადგენს საზღვრებს, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაციაში ადამიანები უფლებას აძლევენ საზოგადოებას ზემოქმედება მოახდინოს მასზე.
- ბოლოს და ბოლოს ძალაუფლება და ავტორიტეტი მოქმედებს მას შემდეგ, რაც ადამიანი „აღიარებს“ მათ.

რა არის დელეგირება და როგორ გადასცემენ მენეჯერები უფლებამოსილებას სხვა ადამიანებს?

- დელეგირება – ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები თანამშრომლებს ეხმარებიან ძალაუფლების შეძენასა და გამოყენებაში, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ მივიღოთ გადაწყვეტილება, რო-

მელიც უშუალოდ ეხება მათ და მათ მიერ განსახორციელებელ სამუშაოს.

- უფლებამოსილების დელეგირება ეყრდნობა ძალაუფლებას, როგორც ძალას, რომელსაც შეუძლია მოვლენა მოაქციოს საჭირო კალაპოტში.
- ძალაუფლების პირდაპირი გადაცემა, ერთობლივი დაგეგმვა და მმართველების მაღალ დონეზე ჩართულობა წარმოადგენს დელეგირების მნიშვნელოვან ელემენტებს.

რას ნიშნავს ორგანიზაციული პოლიტიკა?

- ორგანიზაციული პოლიტიკა – ეს არის ობიექტური აუცილებლობა.
- პოლიტიკა იყენებს ძალაუფლებას ოფიციალურად არასანქცირებული შედეგების მისაღებად, და პირად და გუნდურ ინტერესებს შორის დასაბალანსებლად საჭირო საშუალებების მოსაძებნად, რაც სხვა სიტუაციაში გაცილებით რთული მისაღწევი იქნება.

როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული პოლიტიკა მენეჯერებსა და მმართველობით პროცესებზე?

- მენეჯერისათვის პოლიტიკა ნაწილობრივ ნიშნავს გადანყვებილების მიღებას სიტუაციაში, როდესაც აუცილებელია საკუთარი ინტერესების შეთანხმება სხვა მენეჯერებისა და თანამშრომლების ინტერესებთან.
- მენეჯერის პოლიტიკა გამოვლინდება ძალაუფლების მიზნით ქვედანაყოფებს შორის არსებულ კონკურენციაში და ერთმანეთს შორის უპირატესი მდგომარეობის მოპოვებაში.
- ტოპ-მენეჯერებისთვის პოლიტიკა გამოვლინდება როგორც რესურსებსა და გარე სამყაროს ზემოქმედებაზე დამოკიდებულება, რომელიც აუცილებლად სტრატეგიულად უნდა ვმართოთ.
- პოლიტიკა შესაძლებელია გამოვიყენოთ სტრატეგიულ მიზნებში.

- ტოპ-მენეჯერებს და მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიმუშაონ ორგანიზაციაში მართველობის ეთიკური სისტემა უმაღლეს დონეზე.

საკვანძო ტერმინები:

ძალაუფლება

დასჯის შესაძლებლობაზე გავლენა

ინდეფერენტულობის ზონა

ორგანიზაციული პოლიტიკა

რაციონალური დარწმუნება

რეფერენტული ძალაუფლება

დაჯილდოების შესაძლებლობაზე

დაფუძნებული ძალაუფლება

უფლებამოსილების დელეგირება

ლეგიტიმური ძალაუფლება

პროცესული ძალაუფლება

რეპრეზენტატიული ძალაუფლება

ექსპერტის ძალაუფლება

ტესტი თვითშემოწმებისათვის:

1. ----- ეს არის სხვა ადამიანის ქცევის კონტროლის შესაძლებლობა, რამდენადაც ინდივიდის ძალისხმევის მეშვეობით ადამიანს ესმის შეთავაზებული მიზნის სასურველობა და მისი მიღწევის გზების გონიერება:
 - ა) რაციონალური დარწმუნება;
 - ბ) ლეგიტიმური ძალაუფლება;
 - გ) დაჯილდოება;
 - დ) ქარიზმატული ძალაუფლება;
 - ე) დასჯის ძალაუფლება.
2. ადამიანი, რომელიც ცდილობს განსაზღვრული საშუალებებით უზრუნველყოს ხელმძღვანელთან კეთილსასურველი ურთიერთობა, ახდენს ----- დემონსტრირებას:
 - ა) ექსპერტული ძალაუფლების;
 - ბ) დაჯილდოების ძალაუფლების;
 - გ) დასჯის ძალაუფლების;
 - დ) ვიზირების ძალაუფლების;
 - ე) რეფერენტული ძალაუფლების.
3. უფლებამოსილების დელეგირების, ცხოვრების წარმატებით დანერგვის ერთ-ერთი დირექტივა ჟღერს შემდეგნაირად -----:
 - ა) ძალაუფლების დელეგირებამ უნდა დატოვოს ადამიანის განუსაზღვრელობისა და ინტერპრეტაციისათვის ადგილი;

- ბ) მენეჯერებმა თავი უნდა შეიკავონ სტრატეგიის ქვეშევრდომამდე დაყვანაზე;
- გ) დაგეგმვა უნდა განხორციელდეს ნაწილ-ნაწილ დელეგირებული უფლებამოსილების დონის შესაბამისად;
- დ) უნდა ვივარაუდოთ, რომ ნებისმიერი მენეჯერის დირექტივა ავტომატურად შესრულდება;
- ე) ძალაუფლება, რომელიც ქვედა დონეებზეა დელეგირებული, უნდა იყოს გასაგები და მკაცრად განსაზღვრული.
4. ხელისუფლების მხრიდან მოთხოვნების სპექტრს, რომლის ფარგლებშიც რეაგირებს ქვეშევრდომი, არ უარყოფს კრიტიკულ შეფასებას ან განსჯას, ეწოდება ----- :
- ფსიქოლოგიური კონტრაქტი;
 - ინდიფერენტულობის ზონა;
 - მიღგრემის ექსპერიმენტი;
 - ორგანიზაციული პოლიტიკის ფუნქციონალური დონე;
 - ძალაუფლების ვექტორი.
5. ძალაუფლების და ზეგავლენის რომელი ფორმა ქიანიჭებს მენეჯერს უპირატესობას ძალაუფლების, პოზიციისა და პირადი ძალაუფლების გასამყარებლად?
- აღმავალი;
 - ლატერალური;
 - დაღმავალი;
 - სამუშაო პროცესებზე ძალაუფლება;
 - კონსულტაციური ძალაუფლება;
6. ლოგიკა, კოალიცია, ვაჭრობა და შეუპოვრობა — ეს არის ----- სტრატეგია:
- პირადი ძალაუფლების გამყარების;
 - პოზიციის ძალაუფლების გამყარების;
 - ზეგავლენის განხორციელების.
7. მოლაპარაკებები პროფკავშირებთან კონტრაქტის განმარტების საფუძველზე — ეს არის ----- მაგალითი:
- ორგანიზაციული პოლიტიკის;
 - ლატერალური ურთიერთობის;
 - ვიზირების ურთიერთობის;
 - აუდიტის ურთიერთობის;

ე) არაეთიკური ქცევის.

ჭეშმარიტია თუ მცდარი:

8. იძულება — ეს არის ძალაუფლების განხორციელებაზე ქცევითი რეაქცია. ჭ. მ.
9. ავტორიტეტი — ეს არის ძალაუფლების მაგალითი, რომელიც გამომდინარეობს პერსონალური და არა ორგანიზაციული წყაროებიდან. ჭ. მ.
10. პოზიციის ძალაუფლება მოიცავს სხვა ადამიანების ქცევის კონტროლის შესაძლებლობას, აპელირებს მის განსჯაზე. ჭ. მ.
11. ლეგიტიმური ძალაუფლება და ფორმალური ავტორიტეტი — ეს ერთიდაიგივეა. ჭ. მ.
12. ძალაუფლება, რომელიც ემყარება დაჯილდოების შესაძლებლობას, განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად შეუძლია მენეჯერს გარშემომყოფების კონტროლისათვის გამოიყენოს შინაგანი და გარეგანი დაჯილდოება. ჭ. მ.
13. ძალაუფლების თეორია ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციებში ქვეშევრდომები ყოველთვის ეთანხმებიან მათზე უფრო მაღალ საფეხურებზე მყოფი პირების ბრძანებებს. ჭ. მ.
14. მილგრემის ექსპერიმენტი, ეს არის დასტური იმაზე, რომ ადამიანები არც თუ ისე თავისი სურვილით ემორჩილებიან ძალაუფლების წარმომადგენელთა ბრძანებებს. ჭ. მ.
15. პროცესებს, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ეხმარებიან გარშემომყოფ ადამიანებს ძალაუფლების მიღებასა და გამოყენებაში, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილების მისაღებად, უწოდებენ ორგანიზაციულ პოლიტიკას. ჭ. მ.
16. საერთო ცოდნის გაფართოება და საკუთარი მომხიბვლელობის გამძაფრება — ეს არის პოზიციის ძალაუფლების გაძლიერება. ჭ. მ.

დაწერეთ ესე:

17. როგორ განმარტებას მოუძებნით შერწყმასა და შთან-
თქმას, თუ აღმოჩნდა, რომ მათ იშვიათად მოაქვთ ფინან-
სური მოგება მესაკუთრეებისათვის.

ლიტერატურა

1. ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი. ნ. პაიჭაძის რედაქციით. თბ. 2009
2. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009;
3. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2008.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. 2007
6. Жоунс Г. Р., Джорджи Дж. М. Организационное поведение: основы управления. М., 2003.
7. Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. СПб., 2003
8. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. М., 2003.
9. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение., СПб., 2000.
10. Панфилова, А. П. Громова, Л. А. Богачек, М. А. Основы Менеджмента, М., 2004.
11. Шапиро С. А. Организационное поведение. М. 2005.
12. Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Б. Организационное поведение. СПб., 2006