

ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები

სტივენ პ. რობინსი

სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ტიმოთი ა. ჯაჯი

ფლორიდის უნივერსიტეტი

პირველი ქართული გამოცემა

ESSENTIALS OF
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Stephen P. Robbins
San Diego State University

Timothy A. Judge
University of Florida



თბილისი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

2009



www.rustaveli.org.ge

პროექტი განხორციელდა ქართველ-
ლოლოგიის, ჰუმანიტარული და
სოციალური მეცნიერებების ფონდის
(რუსთაველის ფონდი) ფინანსური
მხარდაჭერით

This project has been made possible by
financial support from the Foundation
for Georgian Studies, Humanities and
Social Sciences (Rustaveli Foundation)

ნიგნი ითარგმნა და გამოსაცემად მომზადდა ილიას სახელმწიფო
უნივერსიტეტში პროექტით (გრანტი N 020-08): - „სკოლის მართვა – პრობლემების
ანალიზი და მათი გადაჭრის გზები“

მთარგმნელი: თამარ თურმანიძე
სამეცნიერო რედაქტორი: შორენა მაღლაკელიძე, პროექტის ხელმძღვანელი
სტილისტი რედაქტორები: არჩილ გამზარდია, ლანა ყურაშვილი

Authorized translation from the English language edition, entitled ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR, 9th Edition; ISBN 0-13-240883-X; by ROBBINS, STEPHEN P; and JUDGE, TIMOTHY A.; pub-
lished by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall,

Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission form Pearson Education, Inc.

Copyright for GEORGIAN language edition © 2009 ILIA STATE UNIVERSITY

საავტორო უფლება თარგმანზე © 2009 ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ISBN 978-9941-9117-4-3

ავტორიზებული თარგმანი ინგლისურენოვანი გამოცემისა სათაურით ორგანიზაციული ქცევის საფუ-
ძვლები, მე-9 გამოცემა; ISBN 0-13-240883-X; ავტორები რობინსი სტივენსი სტივენ ფ. და ჯაჯი ტიმოთი ა.
გამომცემლობა Pearson Education Inc. publishing as Prentice Hall, copyright © 2008

ყველა უფლება დაცულია. წინამდებარე ნიგნის არც ერთი მონაკვეთი არ ექვემდებარება რეპროდუცირებას,
ან გადაცემას ნებისმიერი ფორმით ან ნებისმიერი გზით, ელექტრონული თუ მექანიკური ფოტოკოპირების
ჩათვლით, გადაწერით, ან ინფორმაციის შენახვის სხვა სისტემით, Pearson Education Inc. ნებართვის გარეშე

ეს ნიგნი ეძღვნება ჩემს მეგობრებსა და
კოლეგებს ორგანიზაციული ქცევის სამეცნიერო
საზოგადოებიდან, რომლებიც თავიანთი კვლევითა და
სწავლების პროცესისადმი ერთგულებით მნიშვნელოვნად
დაეხმარნენ სტუდენტებს ორგანიზაციული ქცევის
ცნებების გაგებასა და გამოყენებაში.

მოკლე სარჩევი

შესავალი XIX

ნაწილი I პროლოგი 1

1 ორგანიზაციული ქცევის შესავალი 1

ნაწილი II პიროვნება ორგანიზაციაში 17

2 ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები 17

3 პიროვნული თვისებები და ფასეულობები 40

4 აღქმა და ინდივიდუალური გადანაცვლებების მიღება 64

5 მოტივაციის ცნება 86

6 მოტივაცია: ცნებიდან გამოყენებამდე 112

7 ემოციები და განწყობები 135

ნაწილი III ჯგუფები ორგანიზაციაში 156

8 ჯგუფური ქცევის საფუძვლები 156

9 სამუშაო გუნდის გაგება 178

10 კომუნიკაცია 201

11 ლიდერობა 223

12 ძალაუფლება და პოლიტიკა 251

13 კონფლიქტი და მოლაპარაკება 269

ნაწილი IV ორგანიზაციული სისტემა 292

14 ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძვლები 292

15 ორგანიზაციული კულტურა 316

16 ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება 338

ეპილოგი 361

შენიშვნები 363

სარჩევი

შესავალი XXX

ნაწილი I პროლოგი 1

- 1 ორგანიზაციული ქცევის შესავალი 1
ორგანიზაციული ქცევის სფერო 2
სისტემატური კვლევით ინტუიციის გამდიდრება 3
დისციპლინები, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული ქცევის სფეროს 5
ფსიქოლოგია 6
სოციალური ფსიქოლოგია 6
სოციოლოგია 6
ანთროპოლოგია 7
რამდენიმე პრინციპი ორგანიზაციულ ქცევაში 7
ორგანიზაციული ქცევის გამოწვევები და შესაძლებლობები 8
რეაგირება გლობალიზაციაზე 8
მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა 10
ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება 10
მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება 11
ადამიანებთან ურთიერთობის უნარის გაუმჯობესება 12
სიახლეებისა და ცვლილებების სტიმულირება 12
დროებითობასთან გამკლავება 13
მომსახურე პერსონალისათვის დახმარება სამუშაოსთან დაკავშირებული კონფლიქტების დაბალანსებაში 14
ეთიკური ქცევის გაუმჯობესება 14
წიგნის გეგმა 15
მითითებები მენეჯერებისათვის 16

ნაწილი II პიროვნება ორგანიზაციაში 17

2 ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები 17

- უნარი 17
ინტელექტუალური უნარი 18
უნარი და სამსახურთან შესაბამისობა 18
დამოკიდებულებები 19
რა არის დამოკიდებულებების ძირითადი კომპონენტები? 19
რამდენად თანამიმდევრულია დამოკიდებულებები? 20
ქცევა ყოველთვის დამოკიდებულებებისაგან გამომდინარეობს? 22
რა არის ძირითადი სამსახურებრივი დამოკიდებულებები? 24

სამსახურით კმაყოფილება 28

რამდენად კმაყოფილები არიან ადამიანები თავიანთი სამსახურით? 28

რა ინვესტს სამსახურით კმაყოფილებას? 29

კმაყოფილი და უკმაყოფილო მომსახურე პერსონალის გავლენა სამუშაო ადგილებზე 31

სწავლა 33

სწავლის განსაზღვრება 34

სწავლის თეორიები 34

ქცევის ჩამოყალიბება: მენეჯერული საშუალებანი 35

მითითებები მენეჯერებისათვის 38

3 პიროვნული თვისებები და ფასეულობები 40

პიროვნული თვისებები 40

რა არის პიროვნული თვისებები? 41

ინდივიდუალური მახასიათებლები 41

ძირითადი პიროვნული თვისებები, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე 45

პიროვნული თვისებები და ეროვნული სტრუქტურა 50

ფასეულობები 51

ფასეულობათა ტიპები 51

ფასეულობები, ერთგულება და ეთიკური ქცევა 55

ფასეულობები სხვადასხვა კულტურაში 56

ადამიანების პიროვნული თვისებებისა და 61

ფასეულობების დაკავშირება სამუშაო ადგილთან

პიროვნების შეთავსება სამსახურთან 61

პიროვნების შეთავსება ორგანიზაციასთან 62

მითითებები მენეჯერებისათვის 63

4 ალქმა და ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღება 64

რა არის ალქმა? 65

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ალქმაზე 65

პიროვნების ალქმა: სხვა ადამიანების შესახებ შეფასების გაკეთება 65

ატრიბუციის თეორია 65

სხვა ადამიანების შეფასებებისას ხშირად გამოყენებული

იარლიყები 68

კავშირი ალქმასა და ინდივიდუალურ გადაწყვეტილების

მიღებას შორის 70

როგორ უნდა ხდებოდეს გადაწყვეტილებების მიღება? 70

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი 70

შემოქმედობითობის გაუმჯობესება გადაწყვეტილების

მიღებაში 72

როგორ იღებს რეალურად გადაწყვეტილებებს ორგანიზაცია? 74

შეზღუდული რაციონალობა 74

გავრცელებული მიკერძოებები და შეცდომები 76

ინტუიცია 79

ინდივიდუალური განსხვავებები 80

ორგანიზაციული შეზღუდვები 80

კულტურული სხვაობები 82

ეთიკა გადაწყვეტილების მიღებაში 83

მითითებები მენეჯერებისათვის 84

5 მოტივაციის ცნება 86

მოტივაციის განსაზღვრა 86

მოტივაციის ადრინდელი თეორიები 87

საჭიროებათა იერარქიის თეორია 87

X თეორია და Y თეორია 88

ორფაქტორიანი თეორია 89

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები 92

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია 92

შემეცნებითი შეფასების თეორია 94

მიზნის დასახვის თეორია 95

მიზნობრივი მენეჯმენტი 97

თვითმეფექტურობის თეორია 98

სამართლიანობის თეორია 101

მოლოდინის თეორია 105

„ფრთხილად იყავით“: მოტივაციის თეორიები ხშირად კულტურებშია ჩაკეტილი 108

მითითებები მენეჯერებისათვის 110

6 მოტივაცია: ცნებიდან გამოყენებამდე 112

მოტივირება სამუშაო გარემოს ბუნების ცვლილების მიხედვით 112

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი 113

როგორ შეიძლება სამუშაოს გარდაქმნა 115

ალტერნატიული სამუშაო დატვირთვის ფორმა 118

დაქირავებულების ჩართვა 122

დაქირავებულთა ჩართვის პროგრამების მაგალითები 123

დაქირავებულების დაჯილდოება 124

რა უნდა გადაუხადონ: ანაზღაურების სტრუქტურის

ჩამოყალიბება 125

როგორ უნდა გადაუხადონ: ცალკეული დაქირავებულის

დაჯილდოვება ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამის

საშუალებით	125
როგორ უნდა გადაუხადონ: უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების გეგმებით ცალკეული დაქირავებულის დაჯილდოება	130
უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება პრაქტიკაში	131
მოქნილი შეღავათები: შეღავათების პაკეტის განვითარება	131
შინაგანი ჯილდოები: დაქირავებულთა აღიარების პროგრამები	32
მითითებები მენეჯერებისათვის	134

7 ემოციები და განწყობები 135

რა არის ემოციები და განწყობები?	136
ემოციების ზოგიერთი ასპექტი	138
ემოციებისა და განწყობის წყაროები	140
ემოციების გარე შეზღუდვები	144
ემოციური შრომა	146
გამოვლენილი ემოციები განცდილის წინააღმდეგ	146
ემოციური ინტელექტი	147
ემოციური ინტელექტის მხარდამჭერი არგუმენტები	147
ემოციური ინტელექტის საპირისპირო არგუმენტები	148
ემოციუზისა და განწყობების გამოყენება ორგანიზაციულ ქცევაში	149
შერჩევა	149
გადაწყვეტილების მიღება	150
შემოქმედებითობა	150
მოტივაცია	151
ლიდერობა	151
ინტერპერსონალური კონფლიქტი	152
მოლაპარაკება	152
მომხმარებელთა მომსახურება	153
სამსახურებრივი დამოკიდებულება	153
სამუშაო ადგილზე დევიანტური ქცევა	154
მითითებები მენეჯერებისათვის	154

ნაწილი III ჯგუფები ორგანიზაციაში

8 ჯგუფური ქცევის საფუძვლები 156

ჯგუფის განსაზღვრა და კლასიფიკაცია	156
ჯგუფების თვისებები: როლები, ნორმები, სტატუსი, ზომა და შეკრულობა	158

როლები	158
ნორმები	160
სტატუსი	165
ზომა	168
შეკრულობა	169
ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება	171
ჯგუფი ინდივიდის პირისპირ	171
ჯგუფური აზროვნება და ჯგუფში გადანაცვლება	172
ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკა	174
მითითებები მენეჯერებისათვის	176

9 სამუშაო გუნდის გაგება 178

რატომ ხდებიან გუნდები ასე პოპულარულები?	178
განსხვავებები ჯგუფებსა და გუნდებს შორის	79
გუნდის ტიპები	180
პრობლემის გადაჭრის გუნდები	180
თვითმართული სამუშაო გუნდი	181
ინტერფუნქციური გუნდები	182
ვირტუალური გუნდები	183
ეფექტური გუნდების შექმნა	184
კონტექსტი	186
შემადგენლობა	187
შრომის დიზაინი	193
პროცესი	194
ინდივიდების გადაქცევა გუნდურ მოთამაშეებად	196
გამოწვევა	196
გუნდის მოთამაშეების შექმნა	197
გუნდები და ხარისხის მართვა	198
ფრთხილად იყავით! გუნდები ყოველთვის არ არის	
პრობლემის გადაჭრის გზა	199
მითითებები მენეჯერებისათვის	200

10 კომუნიკაცია 201

კომუნიკაციის ფუნქციები	202
კომუნიკაციის პროცესი	203
კომუნიკაციის მიმართულება	203
ინტერპერსონალური კომუნიკაცია	205
ზეპირი კომუნიკაცია	205
წერილობითი კომუნიკაცია	206
უსიტყვო კომუნიკაცია	206
ორგანიზაციული კომუნიკაცია	208

პატარა ჯგუფის ფორმალური ქსელები	208
ინფორმაციის არაფორმალური არხი	210
კომუნიკაცია კომპიუტერის საშუალებით	211
ცოდნის მართვა	213
დაბრკოლებები ეფექტურ კომუნიკაციაში	214
გაფილტვრა	214
შერჩევითი აღქმა	215
ინფორმაციული გადატვირთვა	215
ემოციები	215
ენა	215
კომუნიკაციის შიში	216
კომუნიკაციის თანამედროვე საკითხები	217
ბარიერები ქალსა და მამაკაცს შორის კომუნიკაციაში	217
პოლიტიკურად კორექტული კომუნიკაცია	218
კულტურათაშორისი კომუნიკაცია	218
მითითებები მენეჯერებისათვის	221
11 ლიდერობა 223	
რა არის ლიდერობა?	224
თვისებების თეორია	225
ქცევითი თეორიები	227
თვისებებისა და ქცევითი თეორიების შეჯამება	229
სიტუაციური თეორიები	229
ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია	233
მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია	235
ლიდერობის თეორიები	237
ქარიზმატული ლიდერობა	237
ტრანსფორმაციული ლიდერობა	240
პრობლემები ლიდერობის ჩამოყალიბებაში	245
ლიდერობა, როგორც ატრიბუცია	245
ეფექტური ლიდერობის შემცვლელი და გამანეიტრალებელი	246
ეფექტური ლიდერების მოძებნა და შექმნა	248
შერჩევა	248
სწავლება	249
მითითებები მენეჯერებისათვის	250
12 ძალაუფლება და პოლიტიკა 251	
ძალაუფლების განსაზღვრა	252
ლიდერობისა და ძალაუფლების შეპირისპირება	252
ძალაუფლების საფუძვლები	253

ოფიციალური ძალაუფლება	253
პიროვნული ძალაუფლება	254
ძალაუფლების რომელი საფუძველია ყველაზე ეფექტური?	254
ძალაუფლების ტაქტიკა	255
ძალაუფლება ჯგუფებში: კოალიციები	257
ძალაუფლება ქმედებაში: პოლიტიკა	258
პოლიტიკური ქცევის განსაზღვრა	258
ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ პოლიტიკურ ქცევას	258
ადამიანების რეაგირება ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე	261
შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი	263
პოლიტიკური ქცევის ეთიკა	267
მითითებები მენეჯერებისათვის	268
13 კონფლიქტი და მოლაპარაკება 269	
კონფლიქტის განსაზღვრა	269
კონფლიქტის შესახებ შეხედულებების განვითარება	270
ტრადიციული შეხედულება	270
ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება	271
ინტერაქციონისტური შეხედულება	271
კონფლიქტის პროცესი	272
ეტაპი I: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა	272
ეტაპი II: შემცენება და პერსონალიზაცია	274
ეტაპი III: განზრახვები	274
ეტაპი IV: ქცევა	276
ეტაპი V. შედეგები	277
მოლაპარაკება	280
გარიგების სტრატეგიები	281
მოლაპარაკების პროცესი	283
ინდივიდუალური განსხვავებები მოლაპარაკებებში	286
მითითებები მენეჯერებისათვის	289

ნაწილი IV ორგანიზაციული სისტემა

14 ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძვლები 292	
რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა?	293
სამუშაოს სპეციალიზაცია	293
დეპარტამენტიზაცია	295
ინსტანციების ჯაჭვი	297

კონტროლის სფერო	298	
ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია	299	
ფორმალიზაცია	301	
ზოგადი ორგანიზაციული დიზაინი	301	
მარტივი სტრუქტურა	301	
ბიუროკრატია	303	
მატრიცული სტრუქტურა	303	
ახალი სტრუქტურული ალტერნატივები	305	
გუნდური სტრუქტურა	305	
ვირტუალური ორგანიზაციები	306	
ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე	308	
რატომ განსხვავდებიან სტრუქტურები ერთმანეთისაგან?	310	
სტრატეგია	310	
ორგანიზაციის ზომა	312	
ტექნოლოგია	312	
გარემოებრივი გაურკვევლობა	313	
ორგანიზაციული დიზაინი და დაქირავებულების ქცევა	313	
მითითებები მენეჯერებისათვის	315	
15 ორგანიზაციული კულტურა	316	
რა არის ორგანიზაციული კულტურა?	317	
ორგანიზაციული კულტურა: განსაზღვრება	317	
კულტურა აღწერითი ტერმინია	318	
აქვს ორგანიზაციებს ერთგვაროვანი კულტურები?	318	
ძლიერი კულტურა სუსტის პირისპირ	319	
ორგანიზაციული კულტურა ეროვნული კულტურის პირისპირ	319	
რას აკეთებენ კულტურები?	320	
კულტურის ფუნქციები	320	
კულტურა როგორც დაბრკოლება	321	
კულტურების შექმნა და შენარჩუნება	323	
როგორ იწყება კულტურა	323	
კულტურისათვის სიცოცხლის შენარჩუნება	324	
დასკვნა: როგორ ყალიბდება კულტურები	328	
როგორ სწავლობენ დაქირავებულები კულტურას	329	
ამბები	329	
რიტუალები	330	
მატერიალური სიმბოლოები	330	
ენა	331	
კულტურული ცვლილების მართვა	331	
ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის შექმნა	332	

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა	334
ძირითადი ცვლადები, რომლებიც აყალიბებენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურას	334
მენეჯერის ქმედება	335
მითითებები მენეჯერებისათვის	337

16 ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება	338
ცვლილების ძალები	338
ორი შეხედულება ცვლილების შესახებ	341
ორი შეხედულება	343
ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა	344
ცვლილების წინააღმდეგობის დაძლევა	345
ცვლილებების მართვა ორგანიზაციული განვითარების საშუალებით	346
მგრძნობელობის ტრენინგი	437
გამოკითხვის უკუკავშირი	348
პროცესის კონსულტაცია	348
ჯგუფებს შორის უთიერთობების განვითარება	349
შეფასებითი გამოკითხვა	350
თანამედროვე საკითხები ორგანიზაციულ ცვლილებაში	351
ტექნოლოგიის გავლენა სამუშაო ადგილზე	351
სამსახურებრივი სტრესი	353
ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შექმნა	355
ცვლილების მართვა: მას კულტურა განსაზღვრავს	358
მითითებები მენეჯერებისათვის	360

ეპილოგი	361
შენიშვნები	363

ქართველ მკითხველს

ჩემს თანაავტორ სტივ რობინსთან ერთად მივესალმები ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ქართველი კოლეგების მიერ ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლების ქართულ ენაზე გამოცემას. ამერიკის შეერთებულ შტატებში საქართველოს დიდად ვგულშემატკივრობთ და მოხარულები ვართ მის მიერ დამოუკიდებლობის აღდგენით. ვიმედოვნებ, ეს წიგნი დახმარებას გაუწევს ამ დიდებული ქვეყნის მკითხველებს.

ტიმოთი ა. ჯაჯი,
გენშვილი, ფლორიდა,
აშშ

წინასიტყვაობა პირველი ქართული გამოცემისათვის

თანამედროვე ეპოქა მუდმივი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით ხასიათდება. ეს ცვლილებები უკავშირდება ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროს, ტექნოლოგიურ და სოციალურ პროგრესს, კონკურენციის გაძლიერებას, თავისუფლებისა და დემოკრატიის განვითარებას და ა.შ. მაგრამ მხოლოდ ტექნიკური პროგრესი და ტექნოლოგიების განვითარება სხვა ჩამოთვლილ ცვლილებებთან ერთად არ წარმოადგენს ორგანიზაციების განვითარებისა და წარმატების საფუძველს. მსოფლიოში მიმდინარე ეს პროცესები ასევე დაკავშირებულია მაღალტექნოლოგიური, საინფორმაციო-ქსელური ეკონომიკის ფორმირებასთან, რომლის მთავარ აქტივს წარმოადგენს არა მატერიალური რესურსები, არამედ ადამიანი, ალჭურვილი ცოდნით, ინტელექტით, ინოვაციური ხედვით, რაც რეალურ ფაქტორებსა და წარმოების დამოუკიდებელ პროდუქტებში გარდაისახება. ამ თვისებების მქონე ადამიანი ხდება წარმატებული მენეჯერი, რომელიც, თავის მხრივ, წარმატებულს ხდის ორგანიზაციას.

ფრედერიკ ვ. ტილორი იყო პირველი, ვინც სისტემური მიდგომის გამოყენებით შეეცადა შეესწავლა ადამიანების ქცევა ორგანიზაციაში. მისი მიზანი იყო-მიეღწია მუშათა ისეთი ქცევისთვის, რომელიც მაქსიმალური მწარმოებლურობის საფუძველი გახდებოდა. ღუგლას მაკგრეგორის მიხედვით კი მენეჯერები უფრო მეტს აღწევნენ მაშინ, თუ თავიანთ თანამშრომლებს აღიქვამენ, როგორც მოაზროვნე, პასუხისმგებლობის მქონე, შემოქმედებით პიროვნებებს.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციული ქცევა ყველაზე მნიშვნელოვანი, მზარდი სფეროა, რომელიც ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საქმიან სამყაროზე; ამდენად, წარმოადგენს უმეტესი ბიზნესსკოლების კვლევების უმნიშვნელოვანეს ობიექტს.

ორგანიზაციული ქცევის სამეცნიერო საზოგადოების თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან დოქტორი სტივენ რობინსი, სან-დიეგოს (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორი, მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ ქცევაში მსოფლიოში ერთ ერთ ყველაზე მოთხოვნი წიგნების ავტორი; მის წიგნებს ამჟამად იყენებს აშშ-ს 1000-ზე მეტი კოლეჯისა და უნივერსიტეტის სტუდენტი; და დოქტორი ტიმოთი ჯაჯი, ფლორიდის უნივერსიტეტის ვარინგტონის ბიზნესის ადმინისტრირების კოლეჯის მენეჯმენტის დეპარტამენტის დირექტორი. მათი თანავტორობით შესრულებულ წიგნს „ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლების“

(მე-12 გამოცემას), რომელიც თანაბრად მიმოიხილავს ორგანიზაციული ქცევის შემადგენელ ყველა ძირითად ცნებას, დიდი მოწონება ხვდა წილად და ფართოდ იქნა ჩართული სასწავლო პროგრამებში. როგორც ავტორები მიუთითებენ ეს წიგნი არ არის მხოლოდ თეორია, არამედ წარმოადგენს თეორიის გამოყენებას ორგანიზაციებშიადამიანთაქცევისუკეთესადახსნისადაპროგნოზირებისათვის. მასში ფართოდაა წარმოდგენილი კვლევა დაქირავებულთა პიროვნული თვისებების შესახებ; მენეჯერების მიერ გადანყვეტილების მიღებისა და იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ მათ გადანყვეტილების მიღების დროს შეცდომებისა და მიკერძოებების თავიდან ასაცილებლად; ჯგუფის ქცევის შესახებ; იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება გააკეთონ ორგანიზაციებმა ლიდერობის გასაუმჯობესებლად და ა.შ.

„ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები“, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, ამ მიმართულების წიგნის ბაზარზე ლიდერს წარმოადგენს. ალბათ, ეს იყო ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი, იმისა, რომ გრანტის ფარგლებში სწორედ ეს წიგნი შეგვერჩია ქართულ ენაზე სათარგმნად და გამოსაცემად, რათა უფრო ხელმისაწვდომი გამხდარიყო ქართველი სტუდენტების – განათლების სისტემის თუ ბიზნესის მომავალი მენეჯერების, ასევე უკვე არსებული მენეჯერების თუ სხვა ამ საკითხებით დაინტერესებული პირებისათვის.

პროექტის „სკოლის მართვა – პრობლემების ანალიზი და მათი გადაჭრის გზები“ ხელმძღვანელი, ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის განათლების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

შორენა მალლაკელიძე

შესავალი

ეს წიგნი არის 600 და 700-გვერდიანი ორგანიზაციული ქცევის სახელმძღვანელოს ალტერნატივა. ის ცდილობს, თანაბრად მიმოიხილოს ორგანიზაციული ქცევის შემადგენელი ყველა ძირითადი ნაწილი ისე, რომ მკითხველისთვის ის ინფორმაციის მიმცემიც იყოს და საინტერესოც. ჩვენთვის სასიამოვნოა იმის თქმა, რომ ამ წიგნმა დიდი მოწონება დაიმსახურა და ფართოდ იქნა ჩართული მოკლე კურსებსა და პროფესიონალთა პროგრამებში, ასევე ტრადიციულ კურსებში ემპირიულ, უნარ-ჩვევების განვითარების შესახებ ნაშრომებსა და სახელმძღვანელოებში. წიგნი გამოიყენება შეერთებული შტატების, კანადის, ლათინური ამერიკის, ევროპის, ავსტრალიისა და აზიის 500-ზე მეტ კოლეჯსა და უნივერსიტეტში. ის ასევე ითარგმნა ესპანურად, პორტუგალიურად, იაპონურად, ჩინურად, გერმანულად, პოლონურად, თურქულად, დანიურად და ინდონეზიის ბაჰასურ ენაზე.

რა შეინარჩუნას ავტორებმა ამ წიგნში წინა გამოცემაიდან?

რა მოსწონთ მკითხველებს ამ წიგნში? მკითხველების გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა მათი ერთსულოვნება შემდეგ საკითხებზე. მათი სურვილით ამ გამოცემაში ყველაფერი შენარჩუნდა:

- **მოცულობა.** 1984 წელს ამ წიგნის პირველი გამოცემის შემდეგ ჩვენ ვცდილობდით, მისი მოცულობა 250-დან 350 გვერდამდე შეგვენარჩუნებინა. პროფესორ-მასწავლებლებმა გვითხრეს, რომ წიგნის ასეთი მოცულობა მათ სტუდენტებისათვის დამხმარე მასალებისა და პროექტების მიცემის საშუალებას აძლევთ.
- **წიგნი ყველა საკითხს თანაბრად მოიცავს.** თუმცა წიგნი მოკლეა, მაგრამ ის მიმოიხილავს ორგანიზაციული ქცევის ყველა ძირითად ცნებას. ის მოიცავს არა მარტო ტრადიციულ თემებს — პიროვნულ თვისებებს, მოტივაციასა და ლიდერობას, არამედ ისეთ თანამედროვე საკითხებს, როგორიცაა ემოციები, ნდობა, მოლაპარაკება და ცოდნის მენეჯმენტი.
- **წერის სტილი.** ამ წიგნს სხვებისაგან ხშირად გამოარჩევენ თავისუფალი, ლაღი წერის სტილითა და მაგალითების სიმრავლით. მკითხველები გვეუბნებიან, რომ, მათი აზრით, ეს წიგნი „საინტერესო“, „სტუდენტებისათვის ადვილად გამოსაყენებელი“, „ძალიან მკაფიო და გასაგებია“.
- **პრაქტიკულობა.** ეს წიგნი არა მხოლოდ თეორიას მოიცავს. ის წარმოგვიდგენს თეორიის გამოყენებას ორგანიზაციებში ადამიანთა ქცევის უკეთესად ახსნისა და პროგნოზირებისათვის. ამ წიგნის თითოეულ გამოცემაში ჩვენ ყურადღება გავამახვილეთ იმაზე, რომ მკითხველს ორგანიზაციული ქცევის თეორიებს, კვლევასა და პრაქტიკაში მის გამოყენებას შორის კავშირი დაენახა.
- **სასწავლო მასალების არარსებობა.** ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი იმისა, თუ როგორ შევძელით დაგვეტოვებინა ეს წიგნი ნაკლები მოცულობის არის ის, რომ ის არ მოიცავს მიმოიხილვით კითხვებს, შემთხვევების აღწერას, სავარჯიშოებს ან მსგავს სასწავლო მასალებს. ის გვაძლევს ცოდნას მხოლოდ ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი ნაწილების შესახებ და მასწავლებლებს კურსების აგებისა და ფორმირების თავისუფლებას აძლევს.

ილუსტრაცია A ინტეგრირებული თემები

თავი	გლობალიზაცია და განსხვავებები კულტურებს შორის	მრავალფეროვნება	ეთიკა
1	8-9, 13	10-11	14-15
2			25
3	50-51, 56-60	51-55	55-56
4	82		83
5	96, 98-99, 108-110	120	
6	120-126, 133		
7	144-146	143-144	154
8	168	168	164-165
9	182-183, 196-198	191-192, 199	
10	207, 215-216, 218-220	218-220	
11			239, 244-245
12	257, 261		267
13	274, 288-289	286-287	
14		297	
15	320	322	332-334
16	338, 358-359	339	339, 355

- გლობალიზაციის, კულტურათა შორის განსხვავებებისა და ეთიკის ჩართვა. როგორც ილუსტრაცია A გვიჩვენებს, გლობალიზაციის, კულტურათა შორის განსხვავებების, მრავალფეროვნებისა და ეთიკის თემები მთელი წიგნის მანძილზეა განხილული. ეს საკითხები ცალკეულ თავებზე კი არ არის გამოყოფილი, არამედ შესაბამის თემებს ერწყმის. მკითხველებმა გვითხრეს, რომ ასეთი მიდგომა ამ საკითხებს ორგანიზაციული ქცევის განუყოფელ ნაწილად აქცევს და მათ მნიშვნელობას აძლიერებს.

დამატებითი მასალები

ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლებს ახლავს ვრცელი დამატებითი მასალა სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისათვის.

სასწავლო რესურსები

პედაგოგთა რესურსების ცენტრი

ვებ-გვერდზე www.prenhall.com/irc ინსტრუქტორებს შეუძლიათ მრავალფეროვანი ბეჭდური, საინფორმაციო და საპრეზენტაციო მასალების მოპოვება, რომლის ჩამოტვირთვაც შესაძლებელია ციფრულ ფორმატში.

ის უმჯობესდება. როგორც კი დარეგისტრირდებით, ახალი გამოცემებისა და/ან სტატიების ჩამოტვირთვისათვის თქვენ არ დაგჭირდებათ დამატებითი ფორმების შევსება და მომხმარებლის უამრავი სახელისა და პაროლის დამახსოვრება. როგორც დარეგისტრირებული წევრი, თქვენ შეძლებთ შეიყვანოთ მომხმარებლის სახელი, ჩამოტვირთოთ რესურსები და მენეჯმენტის კურსი თქვენს სერვერზე.

დახმარება გჭირდებათ? ჩვენი ტექნიკური დახმარების გუნდი მზად არის დაეხმაროს პედაგოგებს, რომელთაც კითხვები გაუჩნდებათ იმ დამატებითი მასალები შესახებ, რომელიც ამ წიგნს ახლავს. ხშირად დასმულ შეკითხვებისათვის პასუხის გასაცემად ეწვიეთ ვებ-გვერდს www.267.prenhall.com ან დარეკეთ მითითებულ უფასო ტელეფონის ნომრებზე. პედაგოგებს შეუძლიათ შემდეგი დამატებითი მასალებით სარგებლობა.

ყველა დამატებითი მასალის დეტალური აღწერა მოცემულია ვებ-გვერდზე: www.prenhall.com/irc

პედაგოგებისათვის საჭირო რესურსების ცენტრი კომპაქტ-დისკზე:
ISBN 0-13-243154-8

პედაგოგების სახელმძღვანელოს ბეჭდური ვერსია: ISBN 0-13-243153-X

პროგრამა ტესტის გენერირებისათვის: ისარგებლეთ პედაგოგთა რესურსების ცენტრით (როგორც ონლაინ ვერსიით, ისე კომპაქტ-დისკით).

პროგრამა PowerPoint: ისარგებლეთ პედაგოგთა რესურსების ცენტრით (როგორც ონლაინ ვერსიით, ისე კომპაქტ-დისკით).

ვიდეო მასალები DVD-ზე: ISBN 0-13-186411-4.

სტუდენტების რესურსები:

Prentice Hall's-ის თვითშეფასებითი ბიბლიოთეკა

თვითშეფასებითი ბიბლიოთეკა ხელმისაწვდომია როგორც ბეჭდური, ისე კომპაქტ-დისკის ან ონლაინ-ვერსიის სახით, ის მოიცავს 50 თვითშეფასებით სავარჯიშოს, რომელიც სტუდენტებს აჩვენებს თავიანთ უნარ-ჩვევებს, შესაძლებლობებს და ინტერესებს.

თანმხლები ვებ-გვერდი

ვებ-გვერდზე www.prenhall.com/robinns წარმოდგენილია მნიშვნელოვანი მასალა სტუდენტებისა და პროფესორებისათვის, მათ შორისაა დამხმარე სახელმძღვანელო სხვადასხვა ტიპის კითხვებით.

VangoNotes.com

ისწავლეთ VangoNotes-ის საშუალებით, რომელიც წარმოადგენს ამ წიგნის თავების მიმოხილვას, რომლის გადმოტვირთვა შესაძლებელია mp3 ფორმატში. ახლა სადაც არ უნდა იყოთ, რასაც არ უნდა აკეთებდეთ, თქვენ შეგიძლიათ მოუსმინოთ და ისწავლოთ შემდეგი მასალა წიგნის თითოეული თავიდან:

- მნიშვნელოვანი მოსაზრებები: რაც გჭირდებათ, რომ იცოდეთ თითოეული თავიდან.
- პრაქტიკული ტესტები: გამოწმებით რამდენად კარგად აითვისეთ მნიშვნელოვანი მოსაზრებები და საჭიროა თუ არა, გააგრძელოთ თუ არა მეცადინეობა.
- ძირითადი ტერმინები: აუდიო კითხვები გეხმარებათ გაიმეოროთ მთავარი ცნებები და ტერმინები.
- მასალის სწრაფი გამოკვლევა: სწრაფი სავარჯიშო გაკვეთილები გაიარეთ უშუალოდ ტესტის წინ.

VangoNotes ძალიან მოსახერხებელია. თქვენ შეგიძლიათ გადმოტვირთოთ მთელი მასალა ან მხოლოდ თქვენთვის საჭირო თავები პირდაპირ თქვენს ფლეიერზე. ის ასევე ეფექტურიცაა. შეგიძლიათ გამოიყენოთ მანქანაში, სავარჯიშო დარბაზში, გაკვეთილზე მიმავალმა, შეიძინე დღესვე და შეუდექი სწავლას.

SafariX-ის ელექტრონული სახელმძღვანელოები ინტერნეტში

სახელმძღვანელოების ყველაზე დიდი ონლაინ-მაღაზიაა!

SafariX შექმნილია სტუდენტებისათვის. მისი მიზანია ფულის დაზოგვა სტუდენტებისათვის სავალდებულო სახელმძღვანელოებზე. SafariX-ის სახელმძღვანელოების ონლაინ-ვერსია სტუდენტებს მისცემს საშუალებას, დაზოგონ ბექდური ვერსიისათვის საჭირო თანხის 50%. სტუდენტებმა უბრალოდ უნდა აირჩიონ სათაურის ან ავტორის საშუალებით და იყიდოს ტექსტზე უშუალო მისაწვდომობა ნებისმიერი ძირითადი საკრედიტო ბარათის მეშვეობით. SafariX-ის ელექტრონული ტექსტით სტუდენტებს შეუძლიათ მოძებნონ მასალა ტერმინების ან გვერდის ნომრების მეშვეობით, ონლაინ რეჟიმში გააკეთონ შენიშვნები და ამობეჭდონ საკითხავი მასალა და ჩანიშნოს მნიშვნელოვანი

ადგილები შემდგომისათვის. უფრო მეტი ინფორმაციისათვის ან SafariX-ის სახელმძღვანელოების ყიდვისათვის ესტუმრეთ ვებ-გვერდს: www.safarix.com.

მენეჯმენტის ელექტრონული მასალების კურსი

ყველა თქვენთვის საჭირო რესურსი ინტერნეტში მოთავსებულია ერთ ადგილზე, რაც მოხერხებულობის, სიმარტივისა და წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა.

რა არის მნიშვნელოვანი სტუდენტებისათვის?

- სასწავლო მოდულები: 16 თავიდან თითოეულს წინ ახლავს საწყისი ტესტი, მოკლე შინაარსი მასალის გამეორებისათვის, სავარჯიშოები და ბოლო ტესტი. სასწავლო მოდული არის გამოცდებისათვის მომზადების საუკეთესო საშუალება და შეუზღუდავი პრაქტიკის საშუალებას იძლევა.
- Prentice Hall-ის თვითშეფასებითი ბიბლიოთეკა.
- კვლევის ნავიგატორი: ეს არის სტუდენტებისათვის ყველაზე ადვილი გზა, მათ სამეცნიერო სტატიის დაწერა რომ დაიწყონ. კვლევის ნავიგატორი დიდ დახმარებას უწევს სტუდენტებს კვლევის პროცესში, რადგან ის მოიცავს საკვლევი მასალის სანდო წყაროს, რომელთა შორისაა სამეცნიერო ჟურნალებისა და სტატიების ბიბლიოთეკა EBSCO, გაზეთი New York Times-ის სტატიების არქივი და სხვა რესურსები.
- კვლევის ნავიგატორი ეხმარება სტუდენტებს სწავად და ეფექტურად გამოიყენონ დრო კვლევისათვის.

რა არის მნიშვნელოვანი პედაგოგებისათვის?

- პედაგოგებისათვის საჭირო რესურსების ცენტრი: პროფესორ-მასწავლებლებს შეუძლიათ რესურსების ერთ ადგილზე მოპოვება.

მკითხველთა შეფასება

ავტორი და წიგნის შემქმნელი გუნდი დააფასებენ თქვენს გამოხმაურებას. შეგვატყობინეთ, რას ფიქრობთ ამ სახელმძღვანელოზე და გამოგვიგზავნეთ წერილები მისამართზე: college_marketing@prenhall.com. სათაურში ჩაწერეთ: "Feedback About Robbins/Judge 9e".

თუ გაქვთ კითხვები ამ წიგნთან დაკავშირებით, დაუკავშირდით მომხმარებელთა მომსახურების დეპარტამენტს ვებ-გვერდის საშუალებით: www.247.prenhall.com.

რა არის ახალი მეცხრა გამოცემაში

მეცხრე გამოცემაში უფრო ფართოდაა წარმოდგენილი კვლევა, მაგალითები და სხვადასხვა თემა. ამ გამოცემაში შედის:

- ახალი თავი ემოციებისა და განწყობების შესახებ, რომელიც მოიცავს მენეჯერთათვის დასკვნებს ამ სფეროში განხორციელებული უახლესი კვლევების მიხედვით (მე-7 თავი).
- ახალი კვლევა პიროვნული თვისებების შესახებ, რომელიც პიროვნული თვისებების დიდ ხუთეულს მოიცავს (მე-3 თავი).
- ახალი კვლევა მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღებისა და იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ მათ გადაწყვეტილების მიღების დროს შეცდომებისა და მიკერძოებების თავიდან ასაცილებლად (მე-4 თავი).
- უფრო ვრცელი მასალები მიზნის დასახვის თეორიის შესახებ, რაც პრაქტიკული თვალსაზრისით ყველაზე სასარგებლო თეორიად არის მიჩნეული (მე-5 თავი).
- უფრო მეტი მასალა სამუშაოს დიზაინისა და ტელეკომუნიკაციის შესახებ, რაც დღევანდელი ორგანიზაციებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია (მე-6 თავი).
- ემოციური შრომა და მენეჯერებისა და დაქირავებულების მიერ სამსახურში საკუთარი და სხვების ემოციების მართვის გზები (მე-7 თავი).
- ჯგუფის ქცევის შესახებ ახალი კვლევა, რომელიც ჯგუფის ბნელ მხარეს გვიჩვენებს (მე-8 თავი).
- ახალი კვლევა, როგორ უნდა შედგეს საუკეთესო სამუშაო გუნდები (მე-9 თავი).
- ქალებსა და მამაკაცებს შორის, კულტურებს შორის კომუნიკაციის დაბრკოლებების შესახებ უახლესი კვლევა (მე-10 თავი).
- უფრო ფართოდაა მოცემული ლიდერობის კვლევაში ყველაზე ახალი და მნიშვნელოვანი თეორია — ტრანსფორმაციული/ქარიზმატული ლიდერობა და რა შეიძლება გააკეთონ ორგანიზაციებმა ლიდერობის გასაუმჯობესებლად (მე-11 თავი).
- ახალი კვლევები გავლენის ტაქტიკების შესახებ, რომელიც ვარაუდობს, რომ ის გზები, რომლებიც ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად ყველაზე ფართოდ გამოიყენება, ყველაზე ნაკლებ ეფექტურია ორგანიზაციაში (მე-12 თავი).
- უახლესი კვლევა კონფლიქტებისა და მოლაპარაკების შესახებ, რომელიც წარმოგვიდგენს უამრავ საშუალებას, როგორ შეიძლება ინდივიდებმა უკეთესად გადაჭრან კონფლიქტები და მოლაპარაკების სასურველ შედეგს მიაღწიონ (მე-13 თავი).
- ვირტუალური ორგანიზაციის შესახებ განახლებული მასალები, რომელიც ვითარდება მუდმივად ცვალებად ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან ერთად (მე-14 თავი).
- უფრო სრულყოფილი ინფორმაცია, როგორ უნდა შეიქმნას ეთიკური კულტურა (მე-15 თავი).
- უფრო მეტი მასალა ცვლილებების წინაშე არსებული დაბრკოლებებისა და მათი დაძლევის გზების შესახებ (მე-16 თავი).
- ახალი კვლევა სტრესის შესახებ, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ყველა სტრესი ცუდი არ არის (მე-16 თავი).

მადლობა

წიგნის ამ ვერსიის გამოშვებაში უამრავმა ადამიანმა ითამაშა მნიშვნელოვანი როლი. განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდით შემდეგ მიმომხილველებს წინა გამოცემებზე გაკეთებულ სასარგებლო კომენტარებისა და რჩევებისათვის: პროფესორებს ბრაიან ბონერს (იუტას უნივერსიტეტი), ჯეისონ დუანს (მიდვესტერნის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), კარენ ეიკჰოფს (ტენესის უნივერსიტეტი), კამალა გოლაკოტას (სან დიეგოს უნივერსიტეტი), დონ მოსლის (სამხრეთ ალბამას უნივერსიტეტი), მარსელა ნორგუდს (ჰიუსტონის უნივერსიტეტი), მარიან ორს (ვაინესბურგის კოლეჯი), აისარ ფილლიპ სუზანს (ცენტრალური ფლორიდის უნივერსიტეტი) და დევიდ ვექუსისტს (უნივერსიტეტი „ინქარნიტ ვორდ“).

„პრენტის ჰოლის“ თანამშრომლებიდან მადლობას ვუხდით მაიკლ აბლასმეირს, კლაუდია ფერნანდესსა და ჯუდი ლიილს ამ წიგნის ზედამხედველობისა და მარკეტინგისათვის. ასევე, გვსურს მადლობა გადავუხადოთ „პრენტის ჰოლის“ რედაქტორებს: ჯეფ შელსტადს, ჯენ სიმონსა და დევიდ პარკერს.

ავტორების შესახებ

სტივენ პ. რობინსი

არიზონას უნივერსიტეტის დოქტორი

სტივენ რობინსს აკადემიური თანამდებობები უკავია სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტში, ედვარდსვილის უნივერსიტეტში სამხრეთ ილინოისში, ბალტი-მორის უნივერსიტეტში, კონკორდიას უნივერსიტეტში (მონრეალი) და ნებრასკას უნივერსიტეტში (ომაჰა). მისი კვლევის ინტერესის საგანია კონფლიქტი, ძალაუფლება და პოლიტიკა ორგანიზაციაში, ქცევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება და ეფექტური ადამიანთაშორისი ურთიერთობების უნარ-ჩვევების განვითარება. მან რამდენიმე წიგნი გამოაქვეყნა მენეჯმენტისა და ორგანიზაციულ ქცევის შესახებ, მათ შორის „მენეჯმენტის“ მეცხრე გამოცემის თანაავტორია მერი კულტერთან ერთად, „ორგანიზაციული ქცევის“ მეთორმეტე გამოცემისა — ტიმოთი ჯაჯთან ერთად, „მენეჯმენტის საფუძვლების“ მეხუთე გამოცემისა — დევიდ დეცენზოსთან ერთად. მისი წიგნები გამოიყენება აშშ-ს ათასზე მეტ კოლეჯსა და უნივერსიტეტში, ითარგმნა 16 ენაზე, კანადაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ აფრიკასა და ინდოეთში კი მისი ადაპტირებული გამოცემები გამოვიდა. თავის „მეორე ცხოვრებაში“ დოქტორი რობინსი აქტიურად მონაწილეობს მაგისტრანტებს შორის მძლეოსნურ შეჯიბრებაში. 1993 წლის შემდეგ, როცა 50 წლის შესრულდა, მან 14 ეროვნული და 9 მსოფლიო ჩემპიონატი მოიგო, რამდენიმე აშშ-სა და მსოფლიოს ასაკობრივი ჯგუფების რეკორდი დაამყარა 60, 100, 200 და 400 მეტრზე შეჯიბრებაში.

ტიმოთი ალან ჯაჯი

ურბანა-ჩემპენში ილინოისის უნივერსიტეტის დოქტორი

ტიმოთი ჯაჯი არის ფლორიდის უნივერსიტეტის ვარინგტონის ბიზნეს ადმინისტრირების კოლეჯში მენეჯმენტში ცნობილი მკვლევარი. მას უკავია აკადემიური თანამდებობები აიოვას უნივერსიტეტში, კორნელის უნივერსიტეტში, ჩარლზის უნივერსიტეტში (ჩეხეთის რესპუბლიკა), კომენიუსის უნივერსიტეტში (სლოვაკეთი) და ილინოისის უნივერსიტეტში (ურბანა-ჩემპენი). დოქტორ ჯაჯის საკვლევ ინტერესებში ძირითადად შედის: (1) პიროვნული თვისებები, განწყობა და ემოციები; (2) სამსახურებრივი დამოკიდებულებები; (3) ლიდერობა და გავლენის მომხდენი ქცევები; (4) კარიერა (პიროვნებისა და ორგანიზაციის შეწყობა, წარმატება კარიერაში). დოქტორმა ჯაჯმა ამ და სხვა ძირითად საკითხებზე 90-ზე მეტი სტატია გამოაქვეყნა შემდეგ ჟურნალებში: *Academy of Management Journal* და *Journal of Applied Psychology*. ის მრავალი ორგანიზაციის წევრია, მათ შორის: ამერიკის ფსიქოლოგიური ასოციაციისა და მენეჯმენტის აკადემიისა. 1955 წელს დოქტორმა ჯაჯმა სამრეწველო და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საზოგადოებისაგან მიიღო ჯილდო ადრეულ კარიერაში მიღწეული წარმატებისათვის და 2001 წელს კი მენეჯმენტის აკადემიის ორგანიზაციული ქცევის გან-

ყოფილებისაგან — ლარი ლ. ქამინგსის ჯილდო კარიერის შუაწლებში მიღწეული წარმატებისათვის. ის არის „ორგანიზაციული ქცევის“ მე-12 გამოცემის თანაავტორი სტივენ რობინსთან ერთად და „ორგანიზაციებში მომსახურე პერსონალის დაქირავების“ მე-5 გამოცემისა — ჰერბერტ ჰენემან III-სთან ერთად. სტივენ ჯაჯს ჰყავს მეუღლე და სამი შვილი, უფროსი ქალიშვილი 18 წლისაა და ფლორიდის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პირველკურსელია, უმცროსი ვაჟი კი ოთხი წლისაა.

ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები

ორგანიზაციული ქცევის შესავალი

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ორგანიზაციული ქცევის განსაზღვრა
2. ორგანიზაციული ქცევის სისტემატური კვლევის მნიშვნელობის ახსნა
3. ქცევის მთავარი მეცნიერული დისციპლინების მიერ ორგანიზაციულ ქცევაში შეტანილი წვლილის გარკვევა
4. აღწერა იმისა, თუ როგორ შეიძლება დაეხმაროს ორგანიზაციული ქცევის ცნებები ორგანიზაციებს პროდუქტიულობის გაზრდაში
5. ორგანიზაციული ქცევის ცნებების გამოყენებისას მენეჯერთა ძირითადი პრობლემებისა და შესაძლებლობების დასახელება
6. ორგანიზაციული ქცევის ანალიზის სამი დონის განსაზღვრა.

თუ მენეჯერებს სთხოვთ, დაასახელონ მათ წინაშე მდგარი ყველაზე ხშირი ან რთული პრობლემები, ერთნაირ პასუხებს მიიღებთ. მენეჯერები ყველაზე ხშირად ადამიანებთან დაკავშირებულ პრობლემებს ასახელებენ. ისინი მსჯელობენ თავიანთი უფროსების სუსტი კომუნიკაციის უნარზე, დაქირავებულების არამოტივირებულობაზე, გუნდის წევრებს შორის კონფლიქტებზე, კომპანიის რეორგანიზაციის დროს თანამშრომლების წინააღმდეგობის დაძლევაზე და სხვა მსგავს პრობლემებზე. შეიძლება გაგიკვირდეთ, როდესაც შეიტყობთ, რომ ადამიანების უნარ-ჩვევების შესახებ კურსები მხოლოდ ახლახან გახდა ბიზნეს-სკოლის პროგრამების მნიშვნელოვანი ნაწილი.

თუმცა პრაქტიკოსმა მენეჯერებმა დიდი ხანია გააცნობიერეს ადამიანებს შორის ურთიერთობის უნარ-ჩვევების მნიშვნელობა მენეჯერების ეფექტურად მუშაობაში, ბიზნეს-სკოლებმა ეს დაგვიანებით აღიარეს. 1980-იან წლებამდე ბი-

ზნეს სკოლების სასწავლო პროგრამები კონცენტრირებული იყო მენეჯმენტის ტექნიკურ მხარეებზე, ყურადღების ცენტრში განსაკუთრებით ეკონომიკა, ბუღალტერია, ფინანსები და რაოდენობრივი მეთოდები აღმოჩნდა. მენეჯმენტის ტექნიკურ მხარეებთან შედარებით, ადამიანების ქცევასა და უნარ-ჩვევებს მინიმალური ყურადღება ეთმობოდა. უკანასკნელი ორი ათწლეულის მანძილზე ბიზნესის მასწავლებლებმა მენეჯერების ეფექტურ მუშაობაში ადამიანების ქცევის გაგების მნიშვნელობა გააცნობიერეს და, შედეგად, მათი უნარ-ჩვევების შესახებ სავალდებულო კურსი მრავალ სასწავლო პროგრამას დაემატა. როგორც ლიდერობის დარგში მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის სლოუნის მენეჯმენტის სკოლის დირექტორმა განაცხადა: “ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრანტებმა ტექნიკური და რაოდენობრივი უნარ-ჩვევები შეიძლება ინსტიტუტში სწავლის პირველ ორ წელიწადში შეიძინონ, მაგრამ, მოკლე ხანში ლიდერობისა და კომუნიკაციის უნარი უფრო მნიშვნელოვანი ხდება იმ მენეჯერთა გამოსარჩევად, რომლებიც კარიერაში რეალურ წარმატებას აღწევენ”.¹

მაღალეფექტური პერსონალის დაქირავებისა და შენარჩუნებისათვის ორგანიზაციების წარმომადგენლები აცნობიერებენ მენეჯერებში ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბების დიდ მნიშვნელობას. შრომის ბაზრის პირობების მიუხედავად კვალიფიციური მუშახელის რაოდენობა ყოველთვის შეზღუდულია. კარგი სამუშაო გარემოს რეპუტაციის მქონე კომპანიები, როგორიცაა „სტარბაქსი“, „ადობე სისტემსი“, „სისკო“, „ჰოლდერ ფუდი“, „ამერიკან ექსპრესი“, „ამგენი“, „გოლდმენ საჩსი“, „პფაიზერი“ და „მერიოტი“, ამ მხრივ დიდ უპირატესობას ფლობენ. შეერთებული შტატების მასშტაბით სამუშაო ძალაზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ხელფასები და დამატებითი შეღავათები არ არის ადამიანების მიერ სამსახურის მოწონებისა და დამჭირაველთან დარჩენის ძირითადი მიზეზი. უფრო მნიშვნელოვანია მათი სამუშაოს ხარისხი და მუშაობაში ხელშეწყობი გარემო.² ასე რომ, ადამიანებთან ურთიერთობის კარგი უნარ-ჩვევების მქონე მენეჯერებთან მუშაობა სამუშაო გარემოს, ალბათ, უფრო სასიამოვნოს გახდის, რაც, თავის მხრივ, გააძვირებს კვალიფიციური მუშახელის დაქირავებასა და შენარჩუნებას. ამასთან, სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნა ეკონომიკურად გამართლებულია. მაგალითად, კარგი სამუშაო გარემოს რეპუტაციის მქონე კომპანიებს (რომლებიც „მუშაობისათვის სასურველ 100 საუკეთესო ამერიკულ კომპანიას“ შორის სახელდება) მაღალი ფინანსური შედეგების ჩვენება შეუძლიათ.³

ტექნიკური უნარ-ჩვევები საჭიროა, მაგრამ მენეჯმენტში წარმატების მისაღწევად საკმარისი არ არის. ამჟამად სამუშაო ადგილებზე კონკურენციისა და მოთხოვნების ზრდის პირობებში მენეჯერები მარტო ტექნიკური უნარ-ჩვევების მეშვეობით წარმატებას ვერ აღწევენ. მათ აგრეთვე ადამიანებთან ურთიერთობის კარგი უნარ-ჩვევებიც უნდა ჰქონდეთ. ეს წიგნი მოქმედ და პოტენციურ მენეჯერებს ადამიანური ურთიერთობის უნარ-ჩვევების განვითარებაში დაეხმარება.

ორგანიზაციული ქცევის სფერო

სამუშაო ადგილებზე ადამიანების შესწავლას ზოგადად ორგანიზაციული ქცევის კვლევას უწოდებენ. დავიწყოთ ორგანიზაციული ქცევის ტერმინის განსაზღვრით და მოკლედ მიმოვიხილოთ მისი წარმოშობა.

ორგანიზაციული ქცევა სწავლობს იმ გავლენას, რომელსაც ორგანიზაციებში ინდივიდები, ჯგუფები და სტრუქტურები ქცევაზე ახდენენ. ორგანიზაციული ქცევის მთავარი მიზანია ამ ცოდნის გამოყენება ორგანიზაციების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. რამდენადაც ორგანიზაციული ქცევა კონკრეტულად მუშახელის დაქირავებასთან დაკავშირებული საკითხებით ინტერესდება, მისი განსაკუთრებული ინტერესის სფეროში შედის სამსახურთან, სამუშაოსთან, სამსახურის გაცდენასა და მიტოვებასთან, პროდუქტიულობასთან, ადამიანთა მიერ სამუშაოს შესრულებასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქცევა.

ორგანიზაციული ქცევა ინტერესდება ორგანიზაციაში ქცევის სამი განმსაზღვრელით: ინდივიდებით, ჯგუფებითა და ორგანიზაციის სტრუქტურით. თუმცა მეცნიერები თანხმდებიან, თუ რა თემები შეადგენს ორგანიზაციული ქცევის კვლევის საგანს, ისინი თითოეულის მნიშვნელობის შესახებ ისევ კამათობენ. ამ წიგნში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ შემდეგ ძირითად თემებზე:

- მოტივაცია
- ლიდერთა ქცევა და ძალაუფლება
- ადამიანთა შორის კომუნიკაცია
- ჯგუფის სტრუქტურა და პროცესები
- სწავლა
- დამოკიდებულების განვითარება და აღქმა
- ცვლილებების პროცესი
- კონფლიქტი
- შრომის დიზაინი.⁴

სისტემატური კვლევით ინტუიციის გაგმდიდრება

თითოეული ჩვენგანი ქცევას თანდათან სწავლობს. ადრეული ასაკიდან დაწყებული ჩვენ სხვების ქმედებას ვუყურებთ და ვცდილობთ ნანახის გამეორებას. მიუხედავად იმისა, გულწრფელად დაფიქრებულხართ თუ არა ამის შესახებ, მთელი ცხოვრების მანძილზე ადამიანებს სწავლობთ. უყურებთ, რას აკეთებენ სხვები, ცდილობთ, გაიგოთ, თუ რატომ მოქმედებენ ამგვარად და, ალბათ, გსურთ კიდევ, გამოიცნოთ, რას გააკეთებენ ისინი სხვა პირობებში. სამწუხაროდ, ზერელე ან განზოგადებულმა მიდგომამ სხვების ქცევის გაგების შესახებ შეიძლება მცდარ პროგნოზამდე მიიყვანოთ. როგორც ორგანიზაციული ქცევის კვლევა გვასწავლის, პროგნოზის უნარის გასაუმჯობესებლად ინტუიცია უფრო სისტემატური მიდგომით უნდა გავამდიდროთ.

ამ წიგნში სისტემატური მიდგომის გამოყენებით ჩვენ გამოვარკვევთ მნიშვნელოვან ფაქტებსა და ურთიერთობებს, რაც ქცევის უფრო ზუსტად პროგნოზირების საშუალებას მოგცემთ. ეს სისტემატური მიდგომა გულისხმობს, რომ ქცე-

ქცევა არ არის შემთხვევითი, თითოეული პიროვნების ქცევას საფუძვლად ძირითადი ლოგიკა უდევს

ვა არ არის შემთხვევითი, თითოეული პიროვნების ქცევას საფუძვლად ძირითადი ლოგიკა უდევს და ეს ძირითადი ლოგიკა ისე შეიძლება განისაზღვროს და გარდაიქმნას, რომ ინდივიდუალური განსხვავებები ასახოს.

ამ ძირითადი ლოგიკის გარეშე ჩვენ გავგიჟებოდით ქცევის გამოცნობა. მაგალითად, როცა მანქანაში სხდებით, ჩვეულებრივ, განსაზღვრულ და ძალიან ზუსტ პროგნოზს აკეთებთ, თუ როგორ მოიქცევიან სხვა ადამიანები. თუ ჩრდილოეთ ამერიკაში ხართ, იცით, რომ სხვა მძღოლები მანქანას საგზაო ნიშნებთან და შუქნიშნის წითელ შუქთან გააჩერებენ, გზის მარჯვენა მხარეს იმოდრავებენ და მარცხენა მხარეს ჩაგვილიან. შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რა მოხდება, მანქანის მართვის დროს ადამიანის ქცევა არაპროგნოზირებადი რომ იყოს?

ასეა, მოძრაობის წესები მანქანის მართვის დროს ქცევის პროგნოზირებას აადვილებს. შესაძლოა ჩვენთვის ნაკლებ გასაგები იყოს ის წესები (დანერვილი თუ დაუნერვილი), რომელიც თითოეულ გარემოში არსებობს. მაგალითად, ლიფტში შესვლისას ბრუნდებით და სახით კარისკენ დგებით? თითქმის ყველა ასე იქცევა. მაგრამ წავიკითხავთ როდესმე, რომ ასე უნდა მოიქცეთ? — ალბათ, არა! ჩვენ შეგვიძლია დარწმუნებით ვთქვათ, რომ შესაძლებელია ქცევის პროგნოზირება (რასაკვირველია, 100%-ით არა) სუპერმარკეტებში, აუდიტორიებში, ექიმის კაბინეტებში, ლიფტებში და სტრუქტურული სიტუაციების უმეტესობაში. ავტომობილის მძღოლების ქცევის მსგავსად (რომლისთვისაც განსაზღვრული წესები არსებობს), ლიფტებში ადამიანების ქცევის (რომლისთვისაც თითქმის არ არსებობს დანერვილი წესები) პროგნოზირებაც შეგვიძლია.

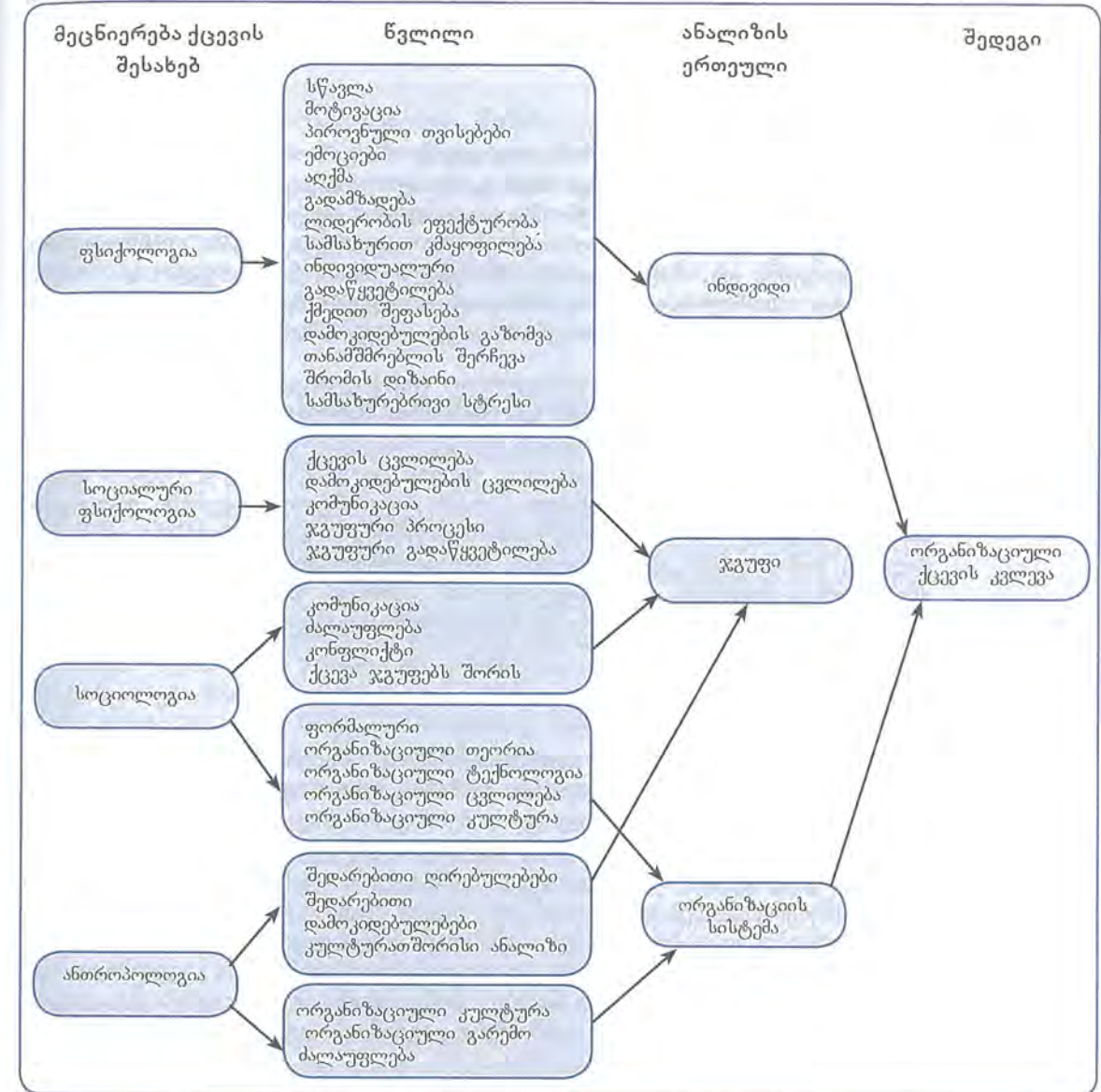
მოკლედ რომ ვთქვათ, ზოგადად ქცევის გამოცნობა შესაძლებელია, ქცევის სისტემატური კვლევა კი ზუსტი პროგნოზის გაკეთების საშუალებას წარმოადგენს. **სისტემატურ კვლევაში** ვგულისხმობთ:

- ურთიერთობების კვლევას
- მიზეზებისა და შედეგების განსაზღვრის მცდელობას
- ჩვენი დასკვნების მეცნიერულ ფაქტებზე დაფუძნებას — იმ მონაცემებზე, რომლებიც შეკრებილია კონტროლირებული პირობების ქვეშ, საკმაოდ ზუსტად არის შეფასებულია და განმარტებული.

სისტემატური კვლევა აძლიერებს **ინტუიციას**, იმ „ინსტინქტურ გრძნობებს“, რაც „ამა თუ იმ ქცევას ახსნის“. რა თქმა უნდა, სისტემატური მიდგომა არ ამტკიცებს იმის მცდარობას, რაც არასისტემატური გზით დაიჯერეთ. ამ წიგნში ჩვენ მიერ გაკეთებული ზოგიერთი დასკვნა, რომელიც კვლევის საფუძვლიან მიგნებებზეა დაფუძნებული, მხოლოდ დადასტურებს, რაც უკვე სიმართლედ მიგაჩნდათ, მაგრამ კვლევის შედეგად გამოვლენილი ზოგიერთი ფაქტი შეიძლება დაუპირისპირდეს იმას, რასაც აქამდე საღ აზრად თვლიდით. ვიმედოვნებთ, რომ შეძლებთ ქცევაზე თქვენი ინტუიციური შეხედულებების გაძლიერებას და სისტემატური ანალიზის საშუალებით ადამიანთა ქცევის ზუსტად ახსნისა და პროგნოზირების გაუმჯობესებას.

ილუსტრაცია 1-1

ორგანიზაციული ქცევის სფეროსაკენ



დისციპლინები, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული ქცევის სფეროს

ორგანიზაციული ქცევა არის ქცევის შემსწავლელი გამოყენებითი მეცნიერება, რომელიც ქცევის შემსწავლელ რამდენიმე დისციპლინას ეყრდნობა, მათ შორის, ფსიქოლოგიასა და სოციალურ ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიას, ანთროპოლოგიას. როგორც ილუსტრაცია 1-1 გვიჩვენებს, ფსიქოლოგია ძირითადად ინ-

დივიდის ანალიზს ახდენს (მიკრო დონე), მაშინ როცა დანარჩენი დისციპლინები გვეხმარება, გავიგოთ, თუ რა არის ჯგუფური პროცესები და ორგანიზაციები (მაკრო დონეები).

ფსიქოლოგია

ფსიქოლოგია მეცნიერებაა, რომელიც ცდილობს გაზომოს, ახსნას და ხანდახან შეცვალოს ადამიანებისა და სხვა ცოცხალი არსებების ქცევა. ფსიქოლოგები სწავლობენ და ცდილობენ ინდივიდუალური ქცევის გაგებას. სწავლების თეორეტიკოსებს, პიროვნული თვისებების თეორეტიკოსებს, კონსულტანტ ფსიქოლოგებსა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, სამრეწველო და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგებს ორგანიზაციული ქცევის შესწავლაში გარკვეული წვლილი შეაქვთ და ავსებენ ორგანიზაციული ქცევის შესახებ ცოდნას.

ადრე სამრეწველო/ორგანიზაციული ფსიქოლოგები ინტერესდებოდნენ დადებითობით, მოწყვნილობითა და სამუშაო პირობებთან დაკავშირებული სხვა ფაქტორებით, რასაც სამუშაოს ეფექტურად შესრულების შეფერხება შეეძლო. ცოტა ხნის წინ ორგანიზაციული ქცევის კვლევაში ფსიქოლოგების წვლილი გაფართოვდა და მოიცვა სწავლა, აღქმა, პიროვნული თვისებები, ემოციები, სწავლება, ლიდერობის ეფექტურობა, საჭიროებები და მოტივაციის მიმცემი ძალები, სამსახურით კმაყოფილება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესები, ქმედითობის შეფასება, დამოკიდებულების გაზომვა, თანამშრომელთა შერჩევის მეთოდები, შრომის დიზაინი და სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი.

სოციალური ფსიქოლოგია

სოციალურ ფსიქოლოგიაში გაერთიანებულია ცნებები ფსიქოლოგიიდან და სოციოლოგიიდან. ამის მიუხედავად, ის მაინც უფრო ფსიქოლოგიის ნაწილად მიიჩნევა. სოციალური ფსიქოლოგიის შესწავლის საგანს ადამიანების ურთიერთგავლენა წარმოადგენს. ერთ-ერთი ძირითადი სფერო, რომელიც სოციალურმა ფსიქოლოგებმა საფუძვლიანად შეისწავლეს, არის *ცვლილება* – როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილება და როგორ უნდა შემცირდეს მისი მიღების წინაშე არსებული დაბრკოლებები. ამასთან, სოციალურ ფსიქოლოგებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ დამოკიდებულებების შეფასებაში, გაგებასა და ცვლილებაში, კომუნიკაციასა და ნდობის მოპოვებაში. სოციალურმა ფსიქოლოგებმა ასევე მნიშვნელოვანი დახმარება გაგვინიეს ჯგუფის ქცევის, ძალაუფლებისა და კონფლიქტის კვლევაში.

სოციოლოგია

ფსიქოლოგია პიროვნებებით ინტერესდება, **სოციოლოგია** კი არის მეცნიერება, რომელიც ადამიანების სოციალურ გარემოსა და კულტურასთან ურთიერთობას შეისწავლის. სოციოლოგებმა ორგანიზაციებში ჯგუფის ქცევის შესწავლაში თავისი წვლილი შეიტანეს, განსაკუთრებით კი, ფორმალურ და კომპლექსურ ორგანიზაციებში. ყველაზე მნიშვნელოვანი, ალბათ, ის წვლილია, რაც სოციოლოგებმა შეიტანეს ორგანიზაციული კულტურის, ფორმალური ორგა-

ნიზაციის თეორიისა და სტრუქტურის, ორგანიზაციული ტექნოლოგიის, კომუნიკაციების, ძალისა და კონფლიქტის კვლევაში.

ანთროპოლოგია

ანთროპოლოგია საზოგადოებების შემსწავლელი მეცნიერებაა, რომლის მიზანსაც ადამიანებისა და მათი ქმედებების შესწავლა წარმოადგენს. ანთროპოლოგთა ნაშრომები კულტურისა და გარემოს შესახებ დაგვეხმარა, გაგვეგო განსხვავებები სხვადასხვა ქვეყნებსა და ორგანიზაციებში ადამიანების ძირითად ღირებულებებს, დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის. ჩვენი ცოდნა ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული გარემოსა და ეროვნულ კულტურებს შორის განსხვავებების შესახებ, ძირითადად, ანთროპოლოგების ან იმ მეცნიერთა ნაშრომებიდან მოდის, ვინც მათ მეთოდებს იყენებს.

რამდენიმე პრინციპი ორგანიზაციულ ქცევაში

ორგანიზაციულ ქცევას ძალიან ცოტა მარტივი და უნივერსალური პრინციპი ხსნის. ფიზიკურ მეცნიერებებს: —ქიმიას, ასტრონომიას და ფიზიკას — ისეთი კანონები აქვს, რომლებიც მუდმივია და უამრავ სიტუაციაში გამოიყენება. ეს კანონები საშუალებას აძლევს მეცნიერებს, განაზოგადონ მიზიდულობის ძალა, ან სატელიტების შესაკეთებლად კოსმოსში კოსმონავტების გაგზავნის სანდოობა ირწმუნონ. მაგრამ ქცევის ცნობილი მკვლევარი მახვილგონივრულად ასკვნის, რომ „ღმერთმა ფიზიკოსებს ადვილად გადასაჭრელი პრობლემები მისცა.“ ადამიანები რთული და ერთმანეთისაგან განსხვავებული არიან, რაც ამცირებს მარტივი და ზუსტი განზოგადების შესაძლებლობას. ორი ადამიანი ერთსა და იმავე სიტუაციაში ხშირად ძალიან განსხვავებულად იქცევა, ერთი ადამიანის ქცევაც კი იცვლება სიტუაციის მიხედვით, მაგალითად, იგი სხვადასხვაგვარად იქცევა კვირას დილით ეკლესიაში და იმავე ღამით წვეულებაზე.

რა თქმა უნდა, ეს იმას კი არ ნიშნავს, რომ არ შეგვიძლია ადამიანის ქცევის საკმაოდ ზუსტი ახსნა ან საიმედო პროგნოზირება, არამედ იმას, რომ ორგანიზაციულმა ქცევამ სიტუაციური ან გაუთვალისწინებელი მდგომარეობა უნდა ასახოს. ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ x-ის შედეგია y. მაგრამ მხოლოდ z-ის პირობებში. **z სიტუაციური ცვლადია.** ორგანიზაციული ქცევის მეცნიერება ზოგადი ცნებების კერძო შემთხვევებზე, ადამიანებსა და ჯგუფებზე მორგებით განვითარდა. მაგალითად, ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარები არ ამტკიცებენ, რომ ყველას მოსწონს რთული სამუშაო (ზოგადი ცნება), რადგან ყველას არ სურს რთული სამუშაოს შესრულება და ზოგ ადამიანს მარტივი ურჩევნია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ერთისათვის მიმზიდველი სამუშაო მეორისათვის შეიძლება სულაც არ აღმოჩნდეს მიმზიდველი, ასე რომ, სამუშაოს მიმზიდველობა დამოკიდებულია იმ ადამიანზე, ვინც ამ სამუშაოს ასრულებს.

ამ წიგნში შეხვდებით კვლევებზე დამყარებულ უამრავ თეორიას, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები ორგანიზაციებში. მაგრამ პირდაპირი მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთობების სიმრავლეს ნუ ელით, ასეთი ურთიერთობები ბევრი არ არის! ორგანიზაციული ქცევის თეორიები იმ კონკრეტულ საკითხს ასახავს, რომელიც მისი განხილვის საგანია. ადამიანები რთული არსებები არიან, ამიტომ ასეთივე იქნება თეორიები, რომლებიც მათ მოქმედებას ხსნის.

ორგანიზაციული ქცევის გამომწვევები და შესაძლებლობები

ორგანიზაციული ქცევის გაგება მენეჯერებისათვის ასე მნიშვნელოვანი არასდროს ყოფილა. წარმოდგინეთ ორგანიზაციებში მომხდარი ზოგიერთი მკვეთრი ცვლილება:

- მშრომელები კულტურის, რასის და ეთნიკური ჯგუფების ფართო სპექტრს წარმოადგენენ
- „ტერორიზმის წინააღმდეგ ბრძოლა“ წინ წამოწია არასტაბილურ პერიოდებში ხალხთან მუშაობისა და მათი მართვის პრობლემები
- ტიპური დაქირავებული ასაკოვანია
- სამუშაო ადგილებზე ამჟამად უფრო მეტი ქალია დასაქმებული
- გლობალური კონკურენცია დაქირავებულებისაგან მოითხოვს, უფრო მოქნილები გახდნენ და სწრაფ ცვლილებებთან შეგუება ისწავლონ
- შტატების შემცირება და დროებითი მუშახელის ფართოდ გამოყენება წყვეტს ერთგულების კავშირებს, რამაც ისტორიულად ბევრი დაქირავებული და დამქირავებელი გააერთიანა.

მოკლედ რომ ვთქვათ, თანამედროვე პრობლემები მენეჯერებს ორგანიზაციული ქცევის ცნების გამოყენების მრავალ შესაძლებლობას სთავაზობს. განვიხილოთ მენეჯერთა წინაშე მდგარი ყველაზე კრიტიკული საკითხები, რომლისთვისაც ორგანიზაციული ქცევა გადაჭრის საშუალებას ან, სულ მცირე, გადაჭრისათვის მნიშვნელოვან ხედვას გვთავაზობს.

რეაგირება გლობალიზაციაზე

ორგანიზაციები ეროვნულ საზღვრებში ჩაკეტილები აღარ არიან. „ბურგერ კინგი“ ბრიტანული ფირმის საკუთრებაა, ხოლო „მაკდონალდსი“ ჰამბურგერებს მოსკოვში ყიდის. ე. წ. ამერიკული კომპანია „ექსონმობილი“ თავისი შემოსავლების 75%-ს შეერთებული შტატების გარეთ გაყიდვებიდან იღებს. ტელეფონების მწარმოებელი ფინური ფირმა „ნოკია“ ახალ თანამშრომლებს ინდოეთიდან, ჩინეთიდან და სხვა განვითარებადი ქვეყნებიდან იღებს, ჰელსინკი კი „ნოკიას“ სახელგანთქმულ კვლევით ცენტრში ამჟამად ფინელს სხვა ეროვნების თანამშრომელი სჭარბობს. დღეს ყველა ძირითადი ავტომობილის მწარმოებელი თავისი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ აგებს მანქანებს: — „ჰონდას“ — ოჰაიოში, „ფორდს“ — ბრაზილიაში, „ფოლკსვაგენს“ — მექსიკაში, „მერსედესსა“ და „ბე-ემ-ვეს“ — სამხრეთ აფრიკაში.

რადგან მსოფლიო გლობალური სოფელი ხდება, მენეჯერების სამუშაოც იცვლება.

საზღვარგარეთ შესასრულებელი სამუშაო დავალებების ზრდა. თუ თქვენ მენეჯერი ხართ, ახლა უფრო მეტად არის შესაძლებელი, მიიღოთ სამუშაო დავალება, რომელიც საზღვარგარეთ უნდა შეასრულოთ, სხვა ქვეყანაში თქვენი დამქირავებლის ადმინისტრაციულ განყოფილებაში ან შვილობილ კომპა-

ნიაში გადაგიყვანონ. იქ მოხვედრის შემდეგ იძულებული გახდებით, მართოთ მუშახელი, რომელთა საჭიროებები, მისწრაფებები და დამოკიდებულებები განსხვავდება თქვენს ქვეყანაში მცხოვრები მუშახელის საჭიროებების, მისწრაფებებისა და დამოკიდებულებებისაგან.

განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან მუშაობა. თქვენს მშობლიურ ქვეყანაშიც კი მოგიწევთ განსხვავებულ კულტურებში დაბადებულ და აღზრდილ უფროსებთან, ზედამხედველებსა და თანამშრომლებთან მუშაობა. ის, რაც თქვენ სტიმულს გაძლევთ, შეიძლება მათთვის არ იყოს სტიმულის მიმცემი. სხვადასხვა კულტურების ადამიანებთან წარმატებით მუშაობისათვის უნდა გაარკვიოთ, თუ როგორ ჩამოაყალიბა ისინი თავიანთმა კულტურამ, გეოგრაფიამ და რელიგიამ და როგორ უნდა შეუთავსოთ მათ განსხვავებებს თქვენი მენეჯმენტის სტილი.

ანტიკაპიტალისტურ რეაქციასთან გამკლავება. ეფექტურობაზე, ზრდასა და მოგებაზე კონცენტრირებული კაპიტალიზმი ზოგადად მიღებულია აშშ-ში, ავსტრალიასა და ჰონკონგში. ეს კაპიტალისტური ღირებულებები ასეთივე პოპულარობით არ სარგებლობს ისეთ ადგილებში, როგორიც საფრანგეთი, ახლო აღმოსავლეთი და სკანდინავიის ქვეყნებია. „მაკდონალდსის“, „დისნეის“, „კოკა-კოლას“ და სხვა გლობალური კომპანიების მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ეკონომიკური ფასეულობები ყველა ქვეყანაში ერთნაირი არ არის. მენეჯერთა საქმიანობა იმ ქვეყნების ფასეულობების მიხედვით უნდა შეიცვალოს, სადაც ეს ორგანიზაცია ფუნქციონირებს.

„მენეჯერთა საქმიანობა იმ ქვეყნების ფასეულობების მიხედვით უნდა შეიცვალოს, სადაც ეს ორგანიზაცია ფუნქციონირებს.“

სამუშაო ადგილების გადატანა იაფი მუშახელის ქვეყნებში. მენეჯერებს განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც მინიმალური ხელფასი საათში 6 აშშ დოლარი ან უფრო მეტია, თანდათან უფრო მეტად უჭირთ, კონკურენცია გაუწიონ ჩინეთის ან სხვა განვითარებადი ქვეყნების ფირმებს, სადაც მუშების ანაზღაურება საათში 30 ცენტს უტოლდება. ფირმების გადატანას ხშირად თან სდევს მუშათა ჯგუფების, პოლიტიკოსების, ადგილობრივი საზოგადოების ლიდერებისა და სხვების მხრიდან კრიტიკა, რომლებიც ასეთ ქმედებას განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ბაზრის შემაფერხებლად მიიჩნევენ. მენეჯერებმა ორგანიზაციის ინტერესებსა და საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობას შორის ნონასწორობა უნდა დაიცვან.

ადამიანების მართვა ომისა და ტერორის დროს. გამოკითხვებმა აჩვენა, რომ ტერორიზმის საშიშროება ბიზნესმენებისათვის ნომერ პირველი მიზეზია, მოგზაურობის შესაწყვეტად. მაგრამ მოგზაურობა არ არის მათი ზრუნვის ერთადერთი მიზეზი. ორგანიზაციებმა თანდათან უნდა იპოვონ გზები, რომ მასში დასაქმებულ ადამიანებს შიშის საფუძველი აღარ ჰქონდეთ უსაფრთხოების ზომებსა (ქალაქების უმეტესობაში აეროპორტის მსგავსი უსაფრთხოების რამდენიმე სისტემა თუ არ გაიარეთ, კომპანიის ადმინისტრაციულ შენობაში ვერ შეხვალთ) და საზღვარგარეთ სამუშაო დავალების მიღებასთან დაკავშირებით (როგორ მოგეწონებოდათ იმ ქვეყანაში მუშაობა, სადაც თქვენი ქვეყნის მოქალაქეების მიმართ ცუდი დამოკიდებულება აქვთ?).⁵ ორგანიზაციული ქცევის ისეთი საკითხების გაგება, როგორიცაა ემოციები, მოტივაცია, კომუნიკაცია და ლიდერობა, მენეჯერებს დაეხმარება, უფრო ეფექტურად დაძლიონ მომსახურე პერსონალის შიში ტერორიზმის მიმართ.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვა

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

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციები სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური კუთვნილებისა და სექსუალური ორიენტაციის მიხედვით თანდათან უფრო მრავალფეროვანი ხდება. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალაში შედიან ქალები, ფერადკანიანები, ფიზიკურად უნარშეზღუდულები, ასაკოვანი ადამიანები, სექსუალური უმცირესობის წარმომადგენლები (იხილეთ ილუსტრაცია 1-2). ამ მრავალფეროვნების მართვა გლობალური პრობლემა ხდება. ეს საკითხი დგას არა მარტო შეერთებულ შტატებში, არამედ კანადაში, ავსტრალიაში, სამხრეთ აფრიკაში, იაპონიასა და ევროპის ქვეყნებში. მაგალითად, კანადასა და ავსტრალიაში მენეჯერებს აზიელი მუშების დიდ ნაკადთან შეგუება უხდებათ. „ახალ“ სამხრეთ აფრიკაში შავკანიანი მოსახლეობა თანდათან საქმდება მნიშვნელოვან ტექნიკურ და მენეჯერულ სამსახურებში. იაპონიაში ქალები, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში დაბალანაზღაურებად დროებით სამსახურებში იყვნენ დასაქმებულები, მენეჯერის თანამდებობებს იკავებენ. ევროკავშირის ვაჭრობის თანამშრომლობის შეთანხმებამ, რომელმაც დასავლეთ ევროპის უმეტესი ქვეყნების საზღვრები გახსნა, გერმანიაში, პორტუგალიაში, იტალიასა და საფრანგეთში მოქმედ ორგანიზაციებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გაზარდა.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯერთა საქმიანობაზე. მენეჯერებს უხდებათ, შეცვალონ თავიანთი პრინციპები და ყველას ერთნაირად კი არ მოექცნენ, არამედ გააცნობიერონ დაქირავებულებს შორის განსხვავებები და ამ განსხვავებების შესაბამისად იმოქმედონ, რომ შეინარჩუნონ თანამშრომლები და ამავე დროს მათი პროდუქტიულობაც გაზარდონ. ეს ცვლილება გულისხმობს, მაგალითად, პერსონალის განსხვავებული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მრავალფეროვან ტრენინგების ჩატარებასა და შეღავათების პროგრამების გაუმჯობესებას. მრავალფეროვნებამ, თუ სწორად მართულია, შეიძლება ორგანიზაციებში შემოქმედებითობა და სიახლეების დანერგვა გაზარდოს და პრობლემების შესახებ სხვადასხვა თვალსაზრისის განხილვის გზით გადანაცვლებების მიღების პროცესი გააუმჯობესოს.⁶ როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება.

ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება

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

ილუსტრაცია 1-2 სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ძირითადი კატეგორიები

სქესი

აშშ-ს სამუშაო ძალის თითქმის ნახევარს ამჟამად ქალები შეადგენენ. მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანაში სამუშაო ძალაში ქალების პროცენტული რაოდენობა იზრდება. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ დაქირავებისა და დასაქმების პოლიტიკა, რომელიც ყველა ადამიანისთვის, განურჩევლად სქესისა, თანაბარ შესაძლებლობებსა და ხელმისაწვდომობას შექმნის.

რასა

აშშ-ს სამუშაო ძალაში ლათინო-ამერიკელების, შავკანიანების და აზიელების პროცენტული რაოდენობა იზრდება. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ პოლიტიკა, რომელიც ყველა ადამიანისათვის, განურჩევლად რასისა, თანაბარ შესაძლებლობებსა და ხელმისაწვდომობას შექმნის.

ეროვნული წარმომავლობა

აშშ-ს სამუშაო ძალაში იზრდება იმიგრანტების ან იმ ქვეყნებიდან წამოსული მშრომლების წილი, რომელთა მშობლიური ენა ინგლისური არ არის. შეერთებულ შტატებში დაქირავებულებს უფლება, აქვთ დაქირავებულებისაგან სამუშაო ადგილებზე ინგლისურად ლაპარაკი მოითხოვონ, როდესაც დაქირავებულებმა ინგლისური ენა ცუდად იციან, კომუნიკაციის პრობლემები წარმოიშობა.

ასაკი

აშშ-ს სამუშაო ძალა ხანში შესულია. ცოტა ხნის წინ შედგენილმა ამომრჩეველთა სიამ აჩვენა, რომ თანდათან უფრო მეტი დასაქმებული ადამიანი ცდილობს, პენსიაში გასვლის ასაკამდე, 65 წლამდე, იმუშაოს. ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ ასაკის საფუძველზე დაქირავებულების დისკრიმინაცია და მათ ასაკოვანი მუშების საჭიროებები უნდა დააკმაყოფილონ.

უნარშეზღუდულობა

ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ სამსახურები და სამუშაო ადგილები გონებრივად და ფიზიკურად უნარშეზღუდული ადამიანებისათვის ხელმისაწვდომი გახდეს.

ოჯახური პარტნიორები

თანდათან უფრო მეტი გეი და ლეზბოსელი იმავე უფლებებსა და დახმარებებს ითხოვს თავისი პარტნიორისათვის სამსახურებში, რასაც ორგანიზაციები ტრადიციულ ქორწინებაში მყოფ თანამშრომლებს სთავაზობენ.

არაქრისტიანი სამუშაო ძალა

ორგანიზაციებმა ყურადღება უნდა გამოიჩინონ არაქრისტიანული რწმენის (როგორცაა იუდაიზმი, ისლამი, ინდუიზმი, ბუდიზმი, სიკხა) მქონე თანამშრომლების, როგორც ნებსივულების, რიტუალებისა და სადღესასწაულო დღეების, ისე მათი გარეგნობისა და ჩაცმულობის მიმართ. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ამ ადამიანებს გარეგნობისა და საქმიანობის გამო განსხვავებულად არ მოეპყრონ.

მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება

დღეს განვითარებულ ქვეყნებში დასაქმებულთა უმრავლესობა მომსახურების სფეროში მუშაობს. მაგალითად, აშშ-ს სამუშაო ძალის 80% მომსახურების სფეროშია დასაქმებული. გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიაში და იაპონიაში ეს პროცენტული მაჩვენებელი შესაბამისად 69, 68 და 65-ია. მომსახურების სფეროში შედიან: ტექნიკური დახმარების მუშაკები, სწრაფი კვების დანესებულებების მომსახურე პერსონალი, გაყიდვების აგენტები, მიმტანები, ძიძები, ავტომობილების შემკეთებლები, კონსულტანტები, საკრედიტო განყოფილების წარმომადგენლები, ფინანსური მრჩეველები და ბორტ-გამცილებლები. ყველა ეს სამსახური მომხმარებლებთან ხშირ ურთიერთობას მოითხოვს. ბევრმა ორგანიზაციამ წარმატებას ვერ მი-აღწია, რადგან მათმა თანამშრომლებმა ვერ შეძლეს მომხმარებლების დაე-

„შენეჯმენტმა მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი კულტურა უნდა შექმნას.“

მაყოფილება. ასე რომ, მენეჯმენტმა მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი კულტურა უნდა შექმნას. ორგანიზაციულ ქცევას შეუძლია, დაეხმაროს მენეჯერებს კულტურის შექმნაში, კულტურისა, სადაც დაქირავებულებს შეეძლება, გამოავლინონ შემდეგი თვისებები:

- კეთილგანწყობა და ყურადღება
- ხელმისაწვდომობა
- ცოდნა
- მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება
- სურვილი იმოქმედონ ისე, რომ მომხმარებლებს ასიამოვნონ.⁷

ადამიანებთან ურთიერთობის უნარის გაუმჯობესება

ამ თავის დასაწყისში ავხსენით, თუ რა მნიშვნელობა აქვს ადამიანებთან ურთიერთობის უნარს მენეჯერების ეფექტურად მუშაობაში. ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ „ამ წიგნის მიზანია მოქმედ და პოტენციურ მენეჯერთა დახმარება ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების განვითარებაში“.

შემდეგ თავებში ჩვენ წარმოვადგენთ შესაბამის თეორიებსა და იდეებს, რაც სამსახურში ადამიანების ქცევის ახსნასა და პროგნოზირებაში დაგეხმარებათ. ამასთან, თქვენ შეიძენთ ადამიანებთან ურთიერთობის განსაკუთრებულ უნარ-ჩვევებს, რასაც სამსახურში გამოიყენებთ. კერძოდ, ისწავლით მოტივაციის მიმცემი სამუშაოს შექმნის გზებს, სხვების მოსმენის უნარის გაუმჯობესების საშუალებებსა და მოსაზრებებს, თუ როგორ უნდა შექმნათ უფრო ეფექტური გუნდი.

სიახლეებისა და ცვლილებების სტიმულირება

რა დავებთან „მონტგომერი უარდს“, „ვულვორსს“, „სმით კორონას“, „ისტერნ ეარლაინს“, „ენრონს“, „ბეთლემ სტილსა“ და „უორლდკომს“? — ყველა ეს გიგანტი გაკოტრდა. რატომ განახორციელეს სხვა გიგანტებმა, როგორიცაა „სირსი“, „ბოინგი“ და „ლუსენტ ტექნოლოჯის“, უზარმაზარი ხარჯების შემცირების პროგრამა და შეამცირეს ათასობით სამუშაო ადგილი? — გაკოტრებისაგან თავი რომ დაეღწიათ.

თანამედროვე წარმატებულმა ორგანიზაციებმა სიახლეებს ბიძგი უნდა მისცენ და შეითვისონ ცვლილებათა უნარი, წინააღმდეგ შემთხვევაში გაქრობის კანდიდატები გახდებიან. გამარჯვება წილად ისეთ ორგანიზაციებს ხვდებათ, რომლებიც მოქნილობას ინარჩუნებენ, ხარისხს მუდმივად აუმჯობესებენ და პროდუქტებისა და მომსახურების მუდმივად განახლებით ბაზარზე კონკურენტულები ხდებიან. „დომინოსმა“ გააქრო ათასობით პატარა პიცერია, რომელთა მენეჯერები ფიქრობდნენ, რომ ისინი მუდამ გააგრძელებდნენ იმ საქმის კეთებას, რასაც წლების განმავლობაში აკეთებდნენ. amazon.com-მა უამრავი დამოუკიდებელი წიგნის მალაზია ბიზნესიდან გააძევა, რადგან დაამტკიცა, რომ წიგნები წარმატებით იყიდება ინტერნეტ-გვერდიდანაც. „დელი“ მსოფლიოში კომპიუტერების ყველაზე დიდი გამსაღებელი გახდა მუდმივი განახლებითა და კონკურენტის პირობებში გონივრული მოქმედებით.

ორგანიზაციაში მომსახურე პერსონალი შეიძლება გახდეს როგორც მისი განახლებისა და ცვლილების სტიმული, ისე დაბრკოლებაც. მენეჯერებისათვის კვლავ პრობლემად რჩება თანამშრომლების შემოქმედებითი უნარის წახალისება და ცვლილებებისადმი შეგუება. ორგანიზაციული ქცევის სფერო ამ მიზნების განსახორციელებლად მენეჯერებს უამრავ იდეასა და საშუალებას სთავაზობს.

დროებითობასთან გამკლავება

ცვლილებებს დროებითობა მოჰყვება. გლობალიზაციამ, შესაძლებლობის გაფართოებამ და ტექნოლოგიების გაუმჯობესებამ საჭირო გახადა, ორგანიზაციები გადარჩენის მიზნით უფრო მოქნილები და სწრაფები გამხდარიყვნენ. შედეგად, მენეჯერთა და დაქირავებულთა უმრავლესობა მუშაობს ატმოსფეროში, რომლის საუკეთესო დახასიათებაა დროებითობა.

დროებითობის მაგალითები ყველა ორგანიზაციაში არსებობს. სამსახურების გარდაქმნა გამუდმებით ხდება. ამჟამად ამოცანების გადაჭრა უფრო ხშირად მოქნილ გუნდებს უხდებათ და არა ინდივიდებს. კომპანიები უფრო მეტად დროებით მუშახელს ეყრდნობა. ისინი გარკვეულ სამუშაოებზე სუბკონტრაქტს აფორმებენ სხვა ფირმებთან. საპენსიო სისტემა ისე იცვლება, რომ პენსია სამსახურის შეცვლისას დროებით მუშახელს სხვა სამსახურშიც გადაჰყვება.

მუშებმა სამსახურის ახალი მოთხოვნების შესასრულებლად მუდმივად უნდა სრულყონ თავიანთი ცოდნა და უნარ-ჩვევები. მაგალითად, ისეთი კომპანიების თანამშრომლებს, როგორიც „კატერპილარი“, „ფორდი“ და „ალკოა“, ამჟამად პროდუქციის კომპიუტერული აღჭურვილობის მართვის ცოდნა სჭირდებათ. 20 წლის წინ მათ სამუშაო ვალდებულებებში ეს არ შედიოდა. მუშათა ჯგუფიც გამუდმებით იცვლება. წარსულში თითოეულ თანამშრომელს გარკვეული სამუშაო ჯგუფი აძლევდა დავალებას და ეს დავალება შედარებით მუდმივი იყო. დაქირავებულები ყოველდღე ერთსა და იმავე ადამიანებთან მუშაობისას უფრო დაცულად გრძნობდნენ თავს. ეს პროგნოზირებადობა შეიცვალა სხვადასხვა განყოფილების წევრებისაგან შემდგარი მუდმივად ცვალებადი დროებითი სამუშაო ჯგუფებით და ცვალებადი სამსახურებრივი დავალების შესრულების მიზნით თანამშრომელთა გადაადგილების მეტი გამოყენებით. ამასთან, ორგანიზაციებიც იცვლება. ისინი განუწყვეტლად ახდენენ სხვადასხვა განყოფილებების რეორგანიზებას, ყიდნიან ნაკლებ შემოსავლიან ბიზნესებს, ამცირებენ ოპერაციებს, ნაკლებად მნიშვნელოვან მომსახურებებსა და ოპერაციებს სუბკონტრაქტით გადასცემენ სხვა ორგანიზაციებს და მუდმივ პერსონალს დროებითი ცვლიან.

თანამედროვე მენეჯერებმა და მათმა დაქირავებულებმა დროებითობასთან შეგუება უნდა ისწავლონ, უნდა შეეგუონ ცვალებადობას, სპონტანურობას და არაპროგნოზირებადობას. ორგანიზაციული ქცევის კვლევა დაგვეხმარება, უკეთესად გავიგოთ მუდმივად ცვალებადი სამუშაო გარემო, თუ როგორ დავძლიოთ ცვლილებების წინაშე არსებული დაბრკოლებები და როგორ შევქმნათ ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ცვლილებების საფუძველზე ვითარდება.

თანამედროვე მენეჯერებმა და მათმა დაქირავებულებმა დროებითობასთან შეგუება უნდა ისწავლონ

მომსახურე პერსონალისათვის დახმარება სამუშაოსთან დაკავშირებული კონფლიქტების დაბალანსებაში

1960-70-იან წლებში მომსახურე პერსონალი სამსახურში ჩვეულებრივ ორშაბათიდან პარასკევის ჩათვლით ცხადდებოდა და სამუშაოს რვა-ცხრა საათის განმავლობაში ასრულებდა. სამუშაო ადგილი და საათები დადგენილი იყო. ამჟამად, სამუშაო ძალის უდიდეს ნაწილში ეს ასე აღარ ხდება. დაქირავებულები მუდმივად ჩივიან, რომ სამუშაო და არასამუშაო დროების გამოიწვევა მკაფიო აღარ არის და ეს ადამიანებს შორის კონფლიქტებსა და სტრესს წარმოშობს.⁸ ამავე დროს, ახლა სამუშაო ადგილები მშრომელებს თავიანთი სამუშაო ფუნქციების ჩამოყალიბებისა და განვითარების შესაძლებლობებს აძლევს.

ორგანიზაციული ქცევის სფერო საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც დაქირავებულებს შრომით ცხოვრებასთან დაკავშირებული კონფლიქტების გამკლავებაში დაეხმარება.

ეთიკური ქცევის გაუმჯობესება

ისეთ ორგანიზაციულ გარემოში, რომელიც ხასიათდება პერსონალის შემცირებით, მუშათა პროდუქტიულობის ზრდით და ბაზარზე კონკურენტულობის გაძლიერებით, გასაკვირი არ არის, რომ ბევრი დაქირავებული მუშახელი იძულებულია სამუშაო სწრაფად და უხარისხოდ შეასრულოს, წესები დაარღვიოს და სხვა საეჭვო საქმიანობებშიც ჩაერთოს.

ორგანიზაციების წევრები თანდათან უფრო ხშირად დგებიან **ეთიკური პრობლემის**, ანუ ისეთი სიტუაციების წინაშე, რომლებშიც მათ სწორი და არასწორი საქციელის ერთმანეთისაგან გამოიწვევა მოეთხოვებათ. მაგალითად, კომპანიაში უკანონო ქმედების აღმოჩენისას, ატეხენ თუ არა ისინი განგაშს? შეასრულებენ თუ არა ისეთ ბრძანებებს, რომლებსაც შინაგანად არ ეთანხმებიან? შეაფასებენ გაზვიადებულად თავიანთი თანამშრომლის საქმიანობას, თუ ეცოდინებათ, რომ ასეთი შეფასება მათ სამსახურს შეუნარჩუნებს? მისცემენ თავიანთ თავს ნებას, ჩაერთონ ორგანიზაციების პოლიტიკურ თამაშებში, თუ ეს მათ კარიერულ წინსვლაში დაეხმარება?

არასოდეს ყოფილა ნათლად განსაზღვრული, თუ რა არის კარგი ეთიკური ქცევა. ცოტა ხნის წინ სწორი და არასწორი ქცევის გამყოფი ხაზი უფრო ბუნდოვანი გახდა. დაქირავებულები ხედავენ, რომ მათ გარშემო ხალხი არაეთიკურ საქმიანობაშია ჩართული – სახელმწიფო მოხელეებს ბრალად ედებათ ხარჯების არაკანონიერად გაზრდა ან ქრთამის აღება, კორპორაციის აღმასრულებლები ბერავენ კომპანიების მოგებას, რომ მომგებიანი აქციებით მეტი ფული იშოვონ. უნივერსიტეტის ადმინისტრატორები „თვალს ხუჭავენ“, როდესაც მასწავლებელი სტიპენდიის მიღების მსურველებს ურჩევს მიზნის მისაღწევად, აუცილებლის ნაცვლად ადვილი კურსები აიღონ. როცა მათ წაასწრებენ, ისინი თავს იმართლებენ სიტყვებით: „ამას ყველა აკეთებს“ ან „დღეს ყველა შესაძლებლობა უნდა გამოიყენო“. განა გასაკვირია, რომ მომსახურე პერსონალი უფრო და უფრო ნაკლებად ენდობა მენეჯმენტს და მისთვის თანდათან უფრო ბუნდოვანი ხდება, რა არის მათი ორგანიზაციებისათვის შესაფერისი ეთიკური საქციელი?⁹

დღეს მენეჯერებს ეთიკურად ჯანსაღი გარემოს შექმნა სჭირდებათ, სადაც მათაც და სხვა თანამშრომლებსაც სამუშაოს პროდუქტიულად შესრულებ-

ბა, სწორ და არასწორ საქციელთან დაკავშირებული ბუნდოვანების გარკვევა შეეძლება. შემდეგ თავებში მენეჯერთა ისეთ ქმედებებს განვიხილავთ, რომელიც ეთიკურად ჯანსაღ გარემოს ქმნის და ეხმარება მომსახურე პერსონალს, გაარკვიონ ეთიკურად ბუნდოვანი ქმედებები.

წიგნის გეგმა

რამდენად დაგეხმარებათ ეს წიგნი უკეთესად ახსნათ, ივარაუდოთ და გააკონტროლოთ ქცევა? ამისთვის ჩვენ ვიყენებთ საფეხურებრივ მიდგომას. როგორც ილუსტრაცია 1-3 გვიჩვენებს, ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი სამ დონეზე ხდება. როცა ინდივიდუალური დონიდან ორგანიზაციული სისტემის დონეზე გადავალთ, ორგანიზაციებში ქცევის შესახებ ჩვენი ცოდნა გაიზრდება.

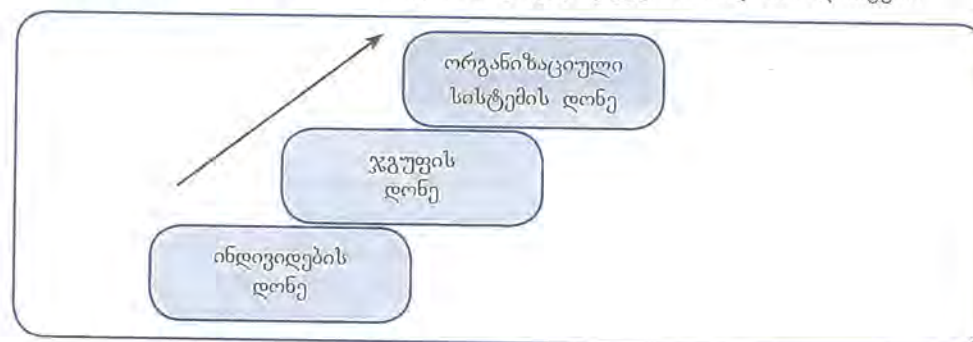
ამ წიგნში მე-2-7 თავები ეხება ორგანიზაციებში დასაქმებულ ინდივიდებს. ჩვენ დავიწყებთ ინდივიდუალური ქცევის ისეთი საფუძვლების განხილვით, როგორიცაა დემოგრაფიული მახასიათებლები, დამოკიდებულებები, პიროვნული თვისებები და ფასეულობები. შემდეგ გავიაზრებთ პიროვნების ქცევაში მოტივაციის, აღქმისა და გადაწყვეტილების მიღების როლს. ამ ნაწილის ბოლოს ვიმსჯელებთ განწყობებისა და ემოციების შესახებ.

ჯგუფებში ადამიანების ქცევა უფრო მეტია, ვიდრე მასში შემავალი თითოეული ინდივიდის ქცევის ჯამი. ჯგუფში ადამიანი უფრო განსხვავებულად იქცევა, ვიდრე მარტო. მე-8-13 თავები ეხება ჯგუფის ქცევას, ჩვენ წარმოვადგენთ ჯგუფის ძირითად ცნებებს, განვიხილავთ გუნდების ეფექტურობის ზრდის გზებს, გავიაზრებთ კომუნიკაციის საკითხებს და ჯგუფურ გადანაცვლებებს, შემდეგ გამოვარკვევთ ლიდერობის, ძალაუფლების, პოლიტიკის, კონფლიქტისა და მოლაპარაკებების მნიშვნელოვან საკითხებს.

ორგანიზაციული ქცევის კვლევა ყველაზე რთულ საფეხურს აღწევს მაშინ, როცა ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის ცოდნას ფორმალური ორგანიზაციული სისტემის ცოდნას დავუმატებთ. რადგან ჯგუფები უფრო მეტია, ვიდრე მათი თითოეული წევრის ჯამი, არ არის აუცილებელი, ორგანიზაციებიც მხოლოდ ჯგუფების ქცევების ჯამი იყოს. მე-14-16 თავებში განვიხილავთ, თუ როგორ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული სტრუქტურა ქცევაზე, რომ თითოეულ ორგანიზაციას აქვს საკუთარი კულტურა, რაც მისი წევრების ქცევას აყალიბებს, ასევე მიმოვიხილავთ სხვადასხვა ორგანიზაციულ ცვლილებას და განვითარების მეთოდებს, რომელიც მენეჯერს შეუძლია ორგანიზაციის სასარგებლოდ ქცევაზე გავლენის მოსახდენად გამოიყენოს.

ილუსტრაცია 1-3

ორგანიზაციული ქცევის ანალიზის დონეები



მითითებაჰი მენეჯერებისათვის

მენეჯერებმა, თუ სამუშაოს ეფექტურად შესრულება სურთ, ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევები უნდა განავითარონ. ორგანიზაციული ქცევა არის კვლევის სფერო, რომელიც სწავლობს ორგანიზაციებში პიროვნებების, ჯგუფებისა და სტრუქტურების ქცევაზე გავლენას, რათა ეს ცოდნა გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციების ეფექტურობის გაუმჯობესებისათვის.

ჩვენ ვახდენთ ადამიანების ქცევის განზოგადებას. ზოგიერთი ჩვენი განზოგადება ადამიანის ქცევაზე სწორ ხედვას გვაძლევს, მაგრამ ბევრი მათგანი მცდარია. ორგანიზაციული ქცევა ქცევის პროგნოზირების გასაუმჯობესებლად სისტემატურ კვლევას იყენებს, რაც ადრე მხოლოდ ინტუიციურად ხდებოდა. თქვენ შეგიძლიათ თქვენი, როგორც მენეჯერის, შესაძლებლობები გაზარდოთ, თუ ქცევაზე თქვენს ინტუიციურ შეხედულებებს სისტემატური ანალიზით გაამდიდრებთ იმის რწმენით, რომ ასეთი ანალიზი უფრო ზუსტს გახდის ქცევის ახსნასა და პროგნოზირებას.

ორგანიზაციული ქცევა მენეჯერების წინაშე შემდეგ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს აყენებს. ორგანიზაციული ქცევა:

- მენეჯერებს სთავაზობს კონკრეტულ მიდგომებს, თუ როგორ გააუმჯობესონ ადამიანებთან ურთიერთობა.
- აღიარებს განსხვავებებს და ეხმარება მენეჯერებს, დაინახონ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებისა და საქმიანობის მნიშვნელობა, რომლის ცვლილება სხვადასხვა ქვეყნებში მენეჯერად მუშაობისას აუცილებელი ხდება.
- ორგანიზაციულ ქცევას შეუძლია ხარისხისა და პერსონალის პროდუქტიულობის გაუმჯობესება მენეჯერებისათვის იმის ჩვენებით, როგორ აღჭურვონ უფლებებით თავიანთი ხალხი, შეუძლია ცვლილებების პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება, მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესება და დაქირავებულებისათვის სამსახურებრივი კონფლიქტების დაბალანსებაში დახმარება.
- მენეჯერებს რჩევას აძლევს, როგორი რეაგირება მოახდინონ სამუშაო ძალის მუდმივ დეფიციტზე.
- ეხმარება მენეჯერებს, გაუმკლავდნენ დროებითობას და ისწავლონ სიახლეების სტიმულირების გზები.
- მას შეუძლია უხელმძღვანელოს მენეჯერებს, როგორ შექმნან ეთიკურად ჯანსაღი სამუშაო გარემო.

თავი 2

ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები

ამ თავის ნაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. შესაძლებლობასა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის ახსნა
2. დამოკიდებულების სამი კომპონენტის შეპირისპირება
3. სამსახურით კმაყოფილებასა და სამუშაოსადმი სხვა დამოკიდებულებებს შორის მსგავსებებსა და განსხვავებებზე მსჯელობა
4. სამსახურით კმაყოფილების შედეგებსა და მიზეზებზე მსჯელობა
5. იმის გარკვევა, როგორ ჩამოაყალიბოთ სხვა ადამიანების ქცევა
6. სტიმულის ოთხი სქემის დახასიათება.

ამ თავში განვიხილავთ ორგანიზაციებში პიროვნების ქცევის სამ საფუძველს: შესაძლებლობას, დამოკიდებულებებსა და სწავლას. კერძოდ, ვიმსჯელებთ, თუ რა წვლილი შეაქვს ინტელექტუალურ შესაძლებლობას სამუშაოს შესრულებაში, როგორ მოქმედებს სამუშაო გარემოზე მომსახურე პერსონალის სამსახურისადმი დამოკიდებულება, როგორ სწავლობენ ადამიანები ქცევას და რა უნდა გააკეთოს მენეჯმენტმა მათი ქცევის ჩამოყალიბებისათვის. ამ თავში ასევე განსაკუთრებულ ყურადღებას დავუთმობთ კონკრეტულ დამოკიდებულებას — სამუშაოთი კმაყოფილებას — რაც ორგანიზაციული ქცევისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

უნარი

უნარი არის პიროვნების შესაძლებლობა, შეასრულოს სამსახურში სხვადასხვა დავალება. ეს არის შეფასება იმისა, თუ რისი გაკეთება შეუძლია ადამიანს მოცემულ დროს. მენეჯერებს ნაკლებად აინტერესებთ, განსხვავდებიან თუ არა ადამიანები ერთმანეთისაგან უნარის მიხედვით. მენეჯერები უფრო იმით ინ-

ტერესდებიან, გაიგონ, თუ როგორ განსხვავდებიან ისინი უნარის მიხედვით. ამ ცოდნას კი პერსონალის მიერ სამუშაოს კარგად შესრულების ალბათობის ზრდისთვის იყენებენ.

ინტელექტუალური უნარი

ინტელექტუალური უნარი, რომელიც მოიცავს გონებრივ ქმედებას — ფიქრს, აზროვნებასა და პრობლემის გადაჭრას — ნებისმიერი ტიპის სამსახურში სამუშაოს შესრულებისათვის პროგნოზირების საუკეთესო საშუალებაა.¹ რა თქმა უნდა, სხვადასხვა სამსახური ინდივიდებს ინტელექტუალური შესაძლებლობის გამოყენების განსხვავებულ მოთხოვნებს უყენებს. რაც უფრო რთულია სამუშაო ინფორმაციის გადამუშავების მოთხოვნების მიხედვით, მით მეტი ინტელექტი და გადმოცემის უნარია საჭირო სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად.² ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ გონიერი ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, არის ის, რომ ისინი უფრო შემოქმედებითები არიან. ჭკვიანი ადამიანები სამუშაოს უფრო სწრაფად ითვისებენ, ადვილად ეგუებიან ახალ გარემოს და კარგ გადანაცვლებებს იღებენ, რაც მათ სამუშაოს შესრულების დონეს აუმჯობესებს.³

საინტერესოა, რომ ინტელექტი ადამიანს სამუშაოს კარგად შესრულებაში დიდ დახმარებას უწევს, მაგრამ მას არ შეუძლია ის სამუშაოთი ბედნიერი ან კმაყოფილი გახადოს. ინტელექტსა და სამუშაოთი კმაყოფილებას შორის კორელაცია თითქმის ნულის ტოლია. რატომ? გამოკვლევების თანახმად, გონიერი ადამიანები, მართალია, უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს და უფრო საინტერესო სამუშაოც აქვთ, მაგრამ ისინი უფრო კრიტიკულად აფასებენ თავიანთ სამუშაო პირობებს. ერთი სიტყვით, ჭკვიან ადამიანებს უკეთესი სამსახური აქვთ, მაგრამ კიდევ უფრო უკეთესს ელიან.⁴

ინტელექტი ადამიანს სამუშაოს კარგად შესრულებაში დიდ დახმარებას უწევს, მაგრამ მას არ შეუძლია ის სამუშაოთი ბედნიერი ან კმაყოფილი გახადოს.

უნარი და სამსახურთან შესაბამისობა

დაქირავებულის სამუშაოს შესრულების დონე იზრდება, როდესაც თვითონ და მისი თანამდებობა ერთმანეთს შეესაბამება. ამას ჩვენ სამსახურისა და უნარის კარგ შესაბამისობას ვუწოდებთ. თუ ჩვენ ყურადღებას მხოლოდ დაქირავებულის შესაძლებლობებზე ან იმ უნარებზე გავამახვილებთ, რასაც სამსახური მისგან ითხოვს, ყურადღების მიღმა დაგვრჩება ფაქტი, რომ დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულება მხოლოდ ამ ორის ურთიერთქმედებაზეა დამოკიდებული.

რა პროგნოზის გაკეთება შეგვიძლია, თუ ეს შესაბამისობა სუსტია? თუ მომსახურე პერსონალს საჭირო შესაძლებლობები არ გააჩნია, ის, ალბათ, სამუშაოს ვერ შეასრულებს. თუ თქვენ ტექსტის ამკრეფად დაგიქირავენ და ვერ აკმაყოფილებთ ბეჭდვის საწყის მოთხოვნებსაც კი, სამუშაოსადმი თქვენი დადებითი დამოკიდებულების ან მოტივირებულობის მიუხედავად, სამუშაოს ცუდად შეასრულებთ. როცა დაქირავებულის უნარი სამუშაო მოთხოვნებს აღემატება, ჩვენი პროგნოზი განსხვავებული იქნება. შესაძლებელია, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულება მოთხოვნების ადეკვატური იყოს. სამუშაო მოთხოვნების სიმცირით იმედგაცრუებამ შეიძლება ორგანიზაციის არაეფექ-

ტურობა და დაქირავებულის სამსახურით კმაყოფილების შემცირება გამოიწვიოს. ვინაიდან ანაზღაურება ასახავს დაქირავებულის კვალიფიკაციას, თუ მისი შესაძლებლობა ბევრად აღემატება სამუშაოს მოთხოვნებს, მენეჯმენტი მას საჭიროზე მეტს გადაუხდის.

დამოკიდებულება

დამოკიდებულებები, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, საგნების, ხალხისა და მოვლენების შეფასებითი მტკიცებულებებია. ისინი გიჩვენებენ, თუ რას გრძნობს ადამიანი რაიმეს მიმართ. როცა ვამბობ: „მე მიყვარს ჩემი სამუშაო“, — ამით სამუშაოს მიმართ ჩემს დამოკიდებულებას გამოვხატავ. დამოკიდებულებების სრულყოფილად გასაგებად საჭიროა მისი ძირითადი თვისებების გააზრება. დამოკიდებულებების შესახებ განვიხილოთ ოთხი საკითხი:

1. რა არის დამოკიდებულებების ძირითადი კომპონენტები?
2. რამდენად თანამიმდევრულია დამოკიდებულებები?
3. ქცევა ყოველთვის დამოკიდებულებებისაგან გამომდინარეობს?
4. რა არის ძირითადი სამსახურებრივი დამოკიდებულებები?

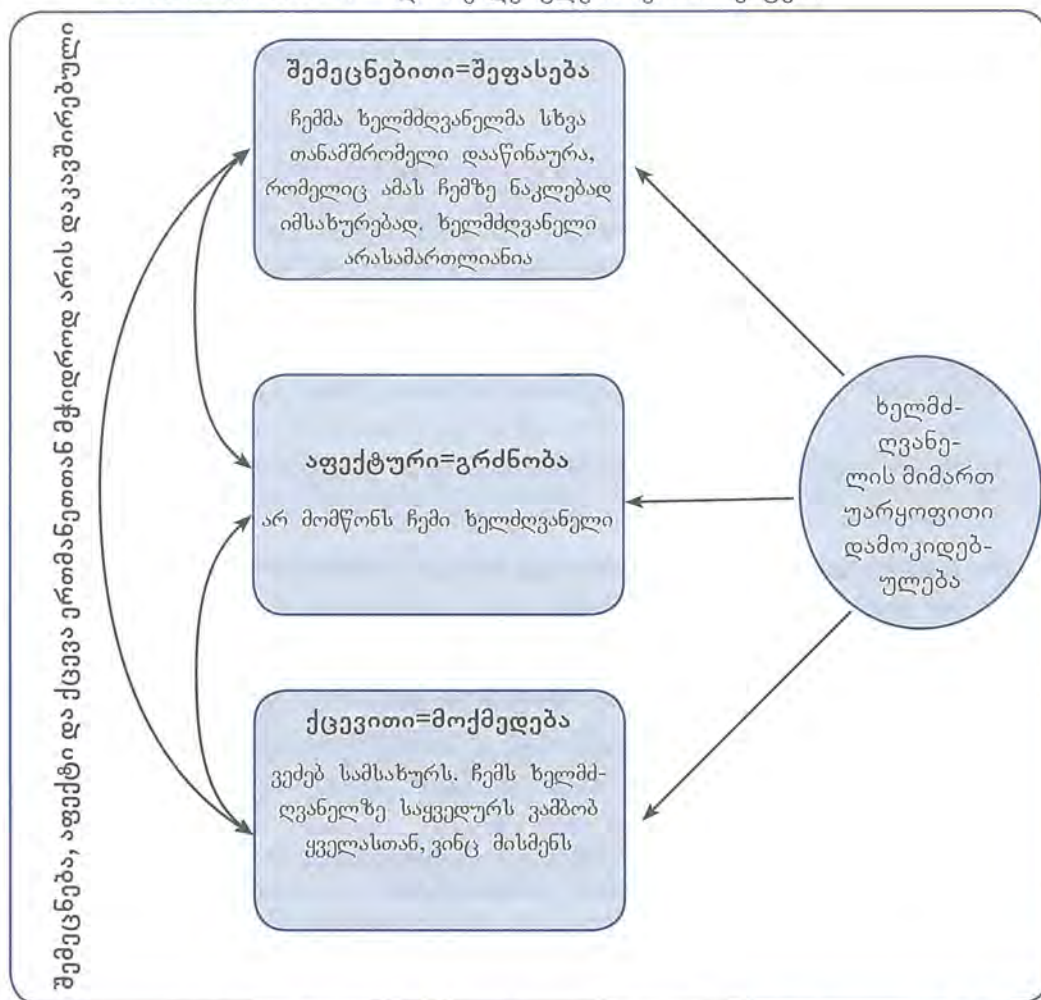
რა არის დამოკიდებულებების ძირითადი კომპონენტები?

ჩვეულებრივ მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ დამოკიდებულებები სამი კომპონენტისაგან შედგება: შემეცნება, აფექტი და ქცევა.⁵ განვიხილოთ თითოეული ეს კომპონენტი.

მტკიცება „დისკრიმინაცია არასწორია“ შეფასებითია. ასეთი მოსაზრება დამოკიდებულების **შემეცნებითი კომპონენტი**ა. ის ნიადაგს ამაზღვრებს დამოკიდებულების უფრო მნიშვნელოვანი ნაწილისათვის: მისი **აფექტური კომპონენტისათვის**. აფექტი დამოკიდებულების ემოციური ან გრძნობითი სეგმენტია და მას შემდეგი მტკიცებულება გამოხატავს: „მე არ მომწონს ჯონი, რადგან ის უმცირესობების დისკრიმინაციას ახდენს“. შემდგომში უფრო ღრმად განვიხილავთ აფექტის ქცევით შედეგებს. დამოკიდებულების **ქცევითი კომპონენტი** არის განზრახვა, ვინმეს ან რამეს მიმართ დამოკიდებულება კონკრეტული ქცევით გამოხატო. ჩვენს მაგალითს რომ დავუბრუნდეთ, მე, ალბათ, ჯონისთან ურთიერთობისაგან თავს შევიკავებ მის მიმართ ჩემი გრძნობების გამო.

სამი კომპონენტის — შემეცნების, აფექტისა და ქცევისაგან — შედგენილი დამოკიდებულების განხილვა გვეხმარება, უკეთესად გავიაზროთ მისი სირთულე და ქცევასა და დამოკიდებულებას შორის პოტენციური ურთიერთობა. დაიმახსოვრეთ, რომ ეს კომპონენტები ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. კერძოდ, შემეცნება და აფექტი ბევრ შემთხვევაში განუყოფელია. მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ, თქვენი აზრით, ვიღაც უსამართლოდ მოგექცათ, თქვენს ფიქრს გრძნობა მყისიერად არ მოჰყვება? ასე რომ, შემეცნება და აფექტი ერთმანეთზეა გადახლართული.

ილუსტრაცია 2-1 დამოკიდებულების კომპონენტები



ილუსტრაცია 2-1 გვიჩვენებს, როგორ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული დამოკიდებულების სამი კომპონენტი. ამ მაგალითის მიხედვით პიროვნებას ისე არ აწინაურებენ სამსახურში, როგორც თვითონ თვლის, რომ იმსახურებს. მის ნაცვლად კი სხვა თანამშრომელს აწინაურებენ. ამ პიროვნების დამოკიდებულება მისი ხელმძღვანელის მიმართ შემდეგნაირად არის წარმოდგენილი: შემეცნება (იგი ფიქრობს, რომ ის დაწინაურებას იმსახურებს), აფექტი (დაქირავებულს ძალიან არ მოსწონს თავისი ხელმძღვანელი) და ქცევა (დაქირავებული ეძებს სხვა სამუშაოს). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თუმცა ხშირად ვფიქრობთ, რომ შემეცნება იწვევს აფექტს, რომელიც, თავის მხრივ, შემდეგ ქცევის მიზეზია, რეალურად ამ კომპონენტების ერთმანეთისაგან გამოყოფა ხშირად ძნელია.

რამდენად თანამიმდევრულია დამოკიდებულებები?

როდესმე შეგინიშნავთ, როგორ ცვლიან ადამიანები თავიანთ ნათქვამს ისე, რომ ის არ ეწინააღმდეგება მათ მოქმედებას? ვთქვათ, თქვენი რომელიმე მეგობარი

მუდამ ამტკიცებდა, რომ ამერიკული მანქანების ხარისხი უფრო დაბალია, ვიდრე იმპორტულისა და რომ გერმანული ან იაპონური მანქანის გარდა სხვას არასდროს შეიძენდა. მაგრამ შემდეგ მამა აძლევს ფორდ მუსტანგის უკანასკნელ მოდელს, უეცრად იცვლის აზრს და ამბობს, რომ ამერიკული მანქანები არც ისე ცუდია. როცა ქალთა კლუბების აქტიურობა დიდია, ახლადმიღებული წევრი ფიქრობს, რომ ქალთა კლუბები კარგია და მისი წევრობა კი — მნიშვნელოვანი. მაგრამ თუ ვერ ახერხებს ქალთა კლუბში შესვლას, მაშინ ამბობს: „მე მივხვდი, რომ ქალთა კლუბი სულაც არ არის ისეთი მნიშვნელოვანი, როგორადაც მიიჩნევენ“.

კვლევის მიხედვით, ადამიანები ცდილობენ, იპოვონ შესაბამისობა თავიანთ დამოკიდებულებებში, დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის.⁶ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინდივიდები ცდილობენ, ერთმანეთს შეუთანხმონ განსხვავებული დამოკიდებულებები და თავიანთი დამოკიდებულებები ქცევასთან შესაბამისი გახადონ, რათა უფრო რაციონალურები და თანამიმდევრულები გამოჩნდნენ. შეუთავსებლობის შემთხვევაში, ადამიანმა შეიძლება შეცვალოს დამოკიდებულება ან ქცევა, ან კიდევ შეუთავსებლობას რაციონალური ახსნა მოუძებნოს. ამის მაგალითია თამბაქოს მწარმოებლების ქცევა.⁷ როგორ გგონიათ, მოახერხებენ ადამიანები უამრავ მონაცემში გარკვევას, რომელიც ერთმანეთთან სიგარეტის მოწევისა და ჯანმრთელობის გაუარესებას აკავშირებს? თამბაქოს მწარმოებლებს:

- შეუძლიათ, უარყონ აშკარა კავშირი მოწევისა და, მაგალითად, სიმსივნეს შორის
- შეუძლიათ, გაჟღერებონ ამტკიცონ თამბაქოს სასარგებლო თვისებები
- შეუძლიათ, გააცნობიერონ თამბაქოს მოწევის უარყოფითი შედეგები, მაგრამ რაციონალური ახსნა მოუძებნონ იმას, რომ ადამიანები ეწევიან და თამბაქოს კომპანიები უბრალოდ არჩევანის თავისუფლებას უწყობენ ხელს
- შეუძლიათ, დაეთანხმონ გამოკვლევის შედეგებს და დაიწყონ აქტიური მუშაობა, უფრო ჯანმრთელი სიგარეტი რომ შექმნან ან ნაკლებად მისაწვდომი გახადონ ისეთი ჯგუფისათვის, ვისზეც სიგარეტი უფრო მეტ უარყოფით გავლენას ახდენს, მაგალითად, თინეიჯერებისათვის
- შეუძლიათ სამუშაოს მიტოვება, რადგან იქ ძალიან ბევრი შეუსაბამოაა.

XX საუკუნის 50-იანი წლების ბოლოს ლეონ ფესტინგერმა წამოაყენა **შემეცნებითი დისონანსის** თეორია, რომელიც დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის კავშირს ხსნის.⁸ **შემეცნებითი დისონანსი** არის ნებისმიერი შეუსაბამობა, რომელიც ადამიანმა შეიძლება დაინახოს ორ და მეტ დამოკიდებულებას ან დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის. ფესტინგერი ამტკიცებდა, რომ შეუსაბამობის ნებისმიერი ფორმა დისკომფორტს ქმნის, რის გამოც ადამიანები ეცდებიან დისონანსისა და აქედან გამომდინარე დისკომფორტის შემცირებას. ადამიანები მოძებნიან სტაბილურ მდგომარეობას, სადაც დისონანსი მინიმუმამდე იქნება შემცირებული.

რა თქმა უნდა, არც ერთ ადამიანს არ შეუძლია დისონანსისათვის მთლიანად თავის არიდება. თქვენ იცით, რომ საშემოსავლო გადასახადის დამალვა

არასწორია, მაგრამ მაინც ყოველ წელს ოდნავ ცვლით რიცხვებს და იმედოვნებთ, რომ თქვენი ანგარიშები არ შემოწმდება, ან ბავშვებს ეუბნებით, რომ ყოველ დღე გაიწმინდონ კბილები კბილის ძაფით, მაშინ როცა თვითონ ამას არ აკეთებთ. როგორ ახერხებენ ადამიანები დისონანსის შემცირებას? ფსიქინგერი ვარაუდობს, რომ დისონანსის შემცირების სურვილს სამი დამოკიდებულება განსაზღვრავს:

- დისონანსის შემქმნელი ელემენტების მნიშვნელოვნება. თუ ელემენტები, რომლებიც დისონანსს ქმნის, შედარებით უმნიშვნელოა, დისბალანსის გამოსწორებისათვის ზეწოლა მცირე იქნება
- ზეგავლენის ხარისხი, რასაც, ინდივიდის აზრით, თავად ახდენს ელემენტებზე. ადამიანების რწმენით, იმ ზეგავლენის ხარისხი, რომელსაც ისინი ელემენტებზე ახდენენ, იმაზეც იმოქმედებს, როგორი რეაქცია ექნებათ მათ დისონანსზე. თუ ინდივიდის აღქმით, დისონანსს იწვევს ის, რასაც თავად ვერ აკონტროლებს, ის, ალბათ, დამოკიდებულებას არ შეიცვლის. მაგალითად, თუ დისონანსის წარმომშობი ქცევა ხელმძღვანელის ბრძანების შედეგია, დისონანსის შემცირების მცდელობა ნაკლები იქნება, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ქცევა სხვისი ძალდატანება გარეშე ხდება
- დისონანსი ჯილდოვანად შეიძლება გამოიწვიოს. ჯილდო ასევე გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად არიან ადამიანები მოტივირებული, შეამცირონ დისონანსი. ჯილდოები ამცირებენ დისონანსს პიროვნების ხასიათში ლოგიკური მხარის ზრდით. ეს მარეგულირებელი ფაქტორები გვიჩვენებს, რომ ინდივიდები არ შეეცდებიან დისონანსის პირდაპირ შემცირებას მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი დისონანსს განიცდიან.

რა მინიშნებებს აკეთებს შემეცნებითი დისონანსის თეორია ორგანიზაციისათვის? ის შეიძლება დაეხმაროს მენეჯერებს დაქირავებულთა დამოკიდებულებისა და ქცევის ცვლილებების პროგნოზირებაში. ამასთან, რაც მეტია დისონანსი მას შემდეგ, რაც ის მნიშვნელოვნების, არჩევანისა და ჯილდოს ფაქტორების საშუალებით დარეგულირდება, მით მეტია ზეწოლა მისი შემცირებისათვის.

ქცევა ყოველთვის დამოკიდებულებებისაგან გამომდინარეობს?

დამოკიდებულებების შესახებ ადრინდელი კვლევა გვიჩვენებს, რომ დამოკიდებულებებსა და ქცევას შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირია. ეს იმას ნიშნავს, რომ ადამიანთა დამოკიდებულები განსაზღვრავს მის ქმედებას. საყოველთაოდ მიღებული აზრიც მხარს უჭერს ამ კავშირს. XX საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს ამ კვლევამ ეჭქვეშ დააყენა დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის ურთიერთობის ასეთი განმარტება. კვლევის მიხედვით, დამოკიდებულებები არ არის დაკავშირებული ქცევასთან ან, უკეთეს შემთხვევაში, მათ შორის სუსტი კავშირი არსებობს.⁹ ამის მიუხედავად, შედარებით ახალმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ დამოკიდებულებებით შეიძლება მომავალში ქცევის პროგნოზი გაკეთდეს და დაამტკიცა ფსიქინგერის თავდაპირველი აზრი, რომლის მიხედვითაც, მათ შორის ურთიერთობა შეიძლება გაძლიერდეს, თუ გავითვალისწინებთ მარეგულირებელ ცვლადებს.¹⁰

მარეგულირებელი ცვლადები. დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის ურთიერთობის ყველაზე ძლიერი მარეგულირებელია:

- დამოკიდებულების მნიშვნელოვნება. მნიშვნელოვანი დამოკიდებულებები ასახავს ფუნდამენტურ ფასეულობებს, პირად ინტერესს ან გაიგივებას იმ პიროვნებებთან ან ჯგუფთან, ვისაც ეს ადამიანი აფასებს. ის დამოკიდებულები, რომლებიც ადამიანებს მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ, ქცევასთან ძლიერად არის დაკავშირებული
- დამოკიდებულების კონკრეტულობა. რაც უფრო კონკრეტულია დამოკიდებულება და ქცევა, მით ძლიერია კავშირი მათ შორის. მაგალითად, თუ ვინმეს კონკრეტულად შეეკითხებით, აპირებს თუ არა მომავალი ექვსი თვის მანძილზე ორგანიზაციაში დარჩენას, უფრო მეტი ალბათობით გააკეთებთ პროგნოზს მისი სამსახურიდან წასვლის შესახებ, ვიდრე მაშინ, როცა ჰკითხავთ, რამდენად კმაყოფილია თავისი ხელფასით
- ხელმისაწვდომობა. ადვილად დასამახსოვრებელი დამოკიდებულებებით უფრო შესაძლებელია ქცევის პროგნოზის გაკეთება, ვიდრე გონებისათვის ძნელად მისაწვდომით. საინტერესოა, რომ უფრო მეტად ისეთ დამოკიდებულებებს იმახსოვრებთ, რომელზეც ხშირად ლაპარაკობთ. ასე რომ, რაც უფრო ხშირად ლაპარაკობთ რაიმეს მიმართ თქვენს დამოკიდებულებაზე, უფრო მეტი ალბათობაა, რომ ამ დამოკიდებულებას დაიმახსოვრებთ და ის თქვენს ქცევას ჩამოაყალიბებს
- სოციალური ზეგავლენის არსებობა. დამოკიდებულებას და ქცევას შორის განსხვავების წარმოქმნის ალბათობა მეტია, როცა სოციალური გარემო განსაკუთრებული ძალით ახდენს გავლენას ქცევაზე. ეს ორგანიზაციებში ქცევისთვის არის დამახასიათებელი. ამით შეიძლება აიხსნას, რატომ ესწრებიან გაერთიანების სასტიკი მონინალმდეგე თანამშრომლები გაერთიანების მომხრეთა მიერ ორგანიზებულ შეხვედრებს, ან კიდევ თამბაქოს მწარმოებლები, რომლებიც თავად არ ეწევიან და რომელთაც შესაძლოა თამბაქოსა და სიმსივნეს შორის კავშირის არსებობის სჯერათ, რატომ არ ურჩევენ თავიანთ თანამშრომლებს, არ მოწიონ სიგარეტი
- დამოკიდებულების უშუალო გამოცდილება. დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის კავშირი უფრო ძლიერია, თუ პიროვნებას ამ დამოკიდებულების უშუალო გამოცდილება აქვს. კოლეჯის სტუდენტებს, რომელთაც მუშაობის ნაკლები გამოცდილება აქვთ, რომ ჰკითხოთ, როგორია მათი აზრი ავტორიტარულ ხელმძღვანელთან მუშაობის შესახებ, მათი პასუხის პროგნოზირება უფრო ძნელი იქნება, ვიდრე იგივე კითხვა იმას რომ დაუსვათ, ვინც რეალურად მუშაობდა ასეთ პიროვნებასთან.

თვითაღქმის თეორია. თუმცა დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის ურთიერთობის შესახებ კვლევების უმეტესობა დადებით შედეგს იძლევა, მკვლევარებმა უფრო მეტი კორელაცია ამ ურთიერთობის სხვა მიმართულებით შესწავლისას დაინახეს: ისინი აკვირდებიან, ახდენს თუ არა ქცევა გავლენას დამოკიდებულებაზე. ამ მოსაზრებამ, რომელსაც **თვითაღქმის თეორია** ეწოდება, რამდენიმე მიგნებას ჩაუყარა საფუძველი, რომელიც ამ შეხედულებას ამყარებს. მოკლედ მიმოვიხილოთ ეს თეორია.¹¹

“თვითაღქმის თეორია ამტკიცებს, რომ დამოკიდებულებები გამოიყენება ფაქტების შემდეგ მომხდარი ქმედებებიდან აზრის გამოსატანად და არა მოქმედების წარმართვის საშუალებად.

როცა ადამიანებს ეკითხებიან ზოგიერთი საგნის მიმართ დამოკიდებულების შესახებ, ისინი ხშირად იხსენებენ თავიანთ ქცევას ამ საგნის მიმართ და დამოკიდებულებას თავიანთი უკანასკნელი ქცევის მიხედვით აყალიბებენ. ასე რომ, თუ „მერიოტის“ ტრენერს ჰკითხავდით, რას ფიქრობს ამ თანამდებობაზე მუშაობის შესახებ, ის, ალბათ, გაიფიქრებდა: „ტრენერად „მერიოტში“ 10 წლის განმავლობაში ვმუშაობდი. არავინ მაიძულებდა ამ სამსახურში დარჩენას. ამდენად, მე ეს სამუშაო უნდა მომწონდეს!“ თვითაღქმის თეორია ამტკიცებს, რომ დამოკიდებულებები გამოიყენება ფაქტების შემდეგ მომხდარი ქმედებებიდან აზრის გამოსატანად და არა მოქმედების წარმართვის საშუალებად. როცა ადამიანებს ეკითხებიან თავიანთი დამოკიდებულების შესახებ და მათ ძლიერი რწმენა ან გრძნობა არ აქვთ, თვითაღქმის თეორია ამტკიცებს, რომ ისინი შეეცდებიან, დამაჯერებელი პასუხები შეთხზან.

თვითაღქმის თეორიას კიდევ უფრო ამტკიცებს გამოკვლევა.¹² მაშინ როცა დამოკიდებულებისა და ქცევის ტრადიციული ურთიერთობა ზოგადად დადებითია, ქცევისა და დამოკიდებულების ურთიერთობა ძლიერია. ეს მტკიცება განსაკუთრებით მართლდება, თუ დამოკიდებულებები ბუნდოვანი და გაურკვეველია. როცა დამოკიდებულების შესახებ მცირე გამოცდილება გაქვთ, ან ამ საკითხზე საკმარისად არ გიფიქრიათ, მაშინ თქვენი დამოკიდებულება თქვენივე ქცევიდან მომდინარეობს. მაგრამ, როცა თქვენი დამოკიდებულება მყარია და კარგად განსაზღვრული, დამოკიდებულებები თქვენს ქცევას წარმართავს.

რა არის ძირითადი სამსახურებრივი დამოკიდებულებები?

ადამიანს ათასობით დამოკიდებულება შეიძლება ჰქონდეს, მაგრამ ორგანიზაციული ქცევა ჩვენს ყურადღებას სამუშაოსთან დაკავშირებული შეზღუდული რაოდენობის დამოკიდებულებებისაკენ მიმართავს. ეს სამუშაოსთან დაკავშირებული დამოკიდებულებები არის პერსონალის მიერ სამუშაო გარემოს სხვადასხვა ასპექტის დადებითად ან უარყოფითად შეფასება.

ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამ სამ დამოკიდებულებასთან ერთად ჩვენ განვიხილავთ ორ სხვა დამოკიდებულებასაც, რომლებიც მკვლევარების ინტერესს იმსახურებს: ალქმული მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან და დაქირავებულთა ჩართვა.

სამსახურით კმაყოფილება. ტერმინი სამსახურით კმაყოფილება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სამსახურის მიმართ დადებითი გრძნობები, რომელიც მისი ნიშან-თვისებების შეფასებიდან გამომდინარეობს. სამსახურით კმაყოფილ პიროვნებას დადებითი გრძნობები აქვს ამ სამსახურის მიმართ, უკმაყოფილო პიროვნებას კი — უარყოფითი. როცა ხალხი ლაპარაკობს მომსახურე პერსონალის დამოკიდებულებაზე, უფრო ხშირად სამსახურით კმაყოფილებას გულისხმობს. რეალურად, ეს ტერმინები ერთმანეთს ხშირად ენაცვლება. რადგან ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარები სამსახურით კმაყოფილებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ჩვენ ამ დამოკიდებულებას შემდგომში დეტალურად განვიხილავთ.

სამსახურში ჩართულობა. თუმცა სამსახურში ჩართულობა უფრო ნაკლებად არის შესწავლილი, ვიდრე სამსახურით კმაყოფილება, იგი განსაზღვრავს, ფსიქოლოგიურად რამდენად აიგივებენ საკუთარ თავს ადამიანები სამსახურთან და მხედველობაში იღებს ქმედითობის დონეს, რომელიც მნიშვნელოვანია საკუთარი თავის შეფასებისათვის.¹³ თანამშრომლები, რომლებიც ძალიან არიან ჩართულები სამუშაოში, სამსახურთან ძლიერად არიან დაკავშირებული და ნამდვილად აინტერესებთ ის საქმე, რასაც აკეთებენ. მასთან ახლოს მდგომი კონცეფციაა **ფსიქოლოგიური უფლებით აღჭურვა** — მომსახურე პერსონალის რწმენა, რამდენად ახდენს გავლენას თავის სამუშაო გარემოზე, კომპეტენცი-აზე, სამსახურის მნიშვნელოვნებასა და სამსახურში ალქმულ ავტონომიაზე.¹⁴ მაგალითად, სინგაპურში მენეჯერებზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ კარგი ხელმძღვანელები თანამშრომლებს უფლებას აძლევენ, ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღებაში. ამით, ხელმძღვანელები თანამშრომლებს აგრძნობინებენ, რომ მათი სამუშაო მნიშვნელოვანია და აძლევენ მათ „დამოუკიდებლად საქმის კეთების“ უფლებას.¹⁵

სამსახურში ძლიერი ჩართულობა და ფსიქოლოგიური უფლებით აღჭურვა დადებითად არის დაკავშირებული ორგანიზაციულ მოქალაქეობასა და სამუშაოს შესრულებასთან.¹⁶ ამასთან, სამსახურში ძლიერი ჩართულობა დაკავშირებულია უფრო ცოტა გაცდენასა და სამსახურიდან გათავისუფლების დაბალ დონესთან.¹⁷

ორგანიზაციისადმი ერთგულება. მდგომარეობა, როდესაც ადამიანი კონკრეტულ ორგანიზაციასთანაა დაკავშირებული და სურს, რომ ამ ორგანიზაციის წევრად დარჩეს, **ორგანიზაციისადმი ერთგულებად** იწოდება.¹⁸ ასე რომ, სამსახურში ძლიერი ჩართულობა ნიშნავს პიროვნების კავშირს კონკრეტულ სამუშაოსთან, ორგანიზაციისადმი ძლიერი ერთგულება კი — დამქირავებელ ორგანიზაციასთან. განვიხილოთ ორგანიზაციული ერთგულების სამი მხარე:¹⁹

1. **აფექტური ერთგულება:** ორგანიზაციასთან ემოციური კავშირი და მისი ფასეულობებისადმი რწმენა. მაგალითად, „პეტკოს“ თანამშრომლების ერთგულება კომპანიისადმი აფექტური იქნება, რადგან ეს სამსახური ცხოველებთანაა დაკავშირებული
2. **ხანგრძლივი ერთგულება:** ორგანიზაციაში დარჩენის ეკონომიკური ღირებულების შედარება მის დატოვებასთან. დაქირავებული შეიძლება დამქირავებლის ერთგული იყოს, როცა მას კარგად უხდებიან და ფიქრობს, რომ სამსახურის მიტოვება მის ოჯახს დააზარალებს
3. **ნორმატიული ერთგულება:** ორგანიზაციაში ეთიკური ან მორალური მიზეზებით დარჩენის ვალდებულება. დაქირავებული, რომელიც ახალ ინიციატივას ხელმძღვანელობს, შეიძლება დამქირავებელთან დარჩეს, რადგან ფიქრობს, რომ თუ იგი მიატოვებს, „დამქირავებელი ბედის ანაბარა დარჩება“.

როგორც ჩანს, ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და სამუშაოს პროდუქტიულობას შორის დადებითი კავშირი არსებობს, მაგრამ ეს კავშირი მოკრძალებულია.²⁰ ისევე როგორც სამსახურში ძლიერი ჩართულობის დროს, გამოკვლევამ აქაც ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და სამსახურის გაცდენა-და-

ტოვებას შორის უარყოფითი კავშირი აჩვენა.²¹ ზოგადად, როგორც ჩანს, აფექტური ერთგულება უფრო მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის ისეთ შედეგებთან, როგორიც არის სამუშაოს შესრულება და სამსახურის მიტოვება, ვიდრე ერთგულების დანარჩენი ორი განზომილება. ერთ-ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ აფექტური ერთგულება შემთხვევათა 72%-ში ასდენს შედეგების (ამოცანის ნიშან-თვისებების აღქმა, კარიერით კმაყოფილება, სამსახურის მიტოვების განზრახვა) პროგნოზირებას, ნორმატიული ერთგულება — შემთხვევათა 36%-ში, ხოლო ხანგრძლივი ერთგულება — 7%-ში.²² ხანგრძლივი ერთგულების დაბალი შედეგი გვაფიქრებინებს, რომ სინამდვილეში ეს ძლიერი ერთგულება არ არის. დამქირავებელზე „მიბმულ“ დაქირავებულს თავდადებისა (აფექტური ერთგულება) ან მოვალეობის (ნორმატიული ერთგულება) ნაცვლად ხანგრძლივი ერთგულება ახასიათებს მხოლოდ იმიტომ, რომ უკეთესი გამოსავალი არ არსებობს.

ერთგულების ცნება შეიძლება ამჟამად ნაკლებ მნიშვნელოვანი იყოს დამქირავებლებისა და დაქირავებულებისათვის, ვიდრე ოდესღაც იყო. დაუნერელი ერთგულება, რაც 30 წლის წინ არსებობდა დაქირავებულსა და დამქირავებელს შორის სერიოზულად შემცირდა. ის აზრი, რომ დაქირავებული თითქმის მთელი კარიერის მანძილზე ერთ ორგანიზაციაში რჩებოდა, თანდათან მოძველდა. როგორც ასეთი, „დაქირავებულსა და ფირმას შორის კავშირის საზომი, როგორიცაა ერთგულება, დღეისათვის დასაქმების სფეროში პრობლემატური საკითხია“.²³ ეს გვაფიქრებინებს, რომ ორგანიზაციული ერთგულება სამსახურთან დაკავშირებულ ურთიერთობებში ამჟამად, ალბათ, უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ადრე იყო. მის ადგილზე ჩვენ უნდა ველოდეთ, რომ პროფესიული ერთგულების მსგავსი რამ გახდება უფრო მნიშვნელოვანი ცვლადი, რადგან ის უკეთესად ასახავს თანამედროვე არასტაბილურ სამუშაო ძალას.²⁴

სამსახურისადმი სხვა დამოკიდებულებანი. ორგანიზაციის აღქმული დახმარება გვიჩვენებს, რამდენად სჯერა დაქირავებულს, რომ ორგანიზაცია მის წვლილს აფასებს და ზრუნავს მის კეთილდღეობაზე. მაგალითად, დაქირავებულს ჰგონია, თუ მას ბავშვების სოციალურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით პრობლემა შეექმნება, ორგანიზაცია დაეხმარება ან უნებლიე შეცდომის დაშვების შემთხვევაში, ამ შეცდომას აპატიებს. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები თავიანთ ორგანიზაციებს დახმარების გამწევად მიიჩნევენ, როდესაც ის შემდეგ პირობებს ასრულებს:

- ჯილდოები სამართლიანად გაიცემა
- დაქირავებულებს გადანაცვლების მიღებაში ხმის უფლება აქვთ
- ხელმძღვანელები მათ დახმარებას უწევენ.²⁵

დაქირავებულის ჩართვა სულ ახალი ცნებაა, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სამუშაოში მომსახურე პერსონალის მონაწილეობა, ენთუზიზმით შესრულება და შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილება. დაქირავებულის ჩართვის შესაფასებლად მომსახურე პერსონალს შემდეგ შეკითხვებს უსვამენ:

- რამდენად არსებობს ახალი უნარ-ჩვევების შესაძენად საჭირო რესურსები და შესაძლებლობები

- ფიქრობენ თუ არა, რომ მათი შრომა მნიშვნელოვანია
- არის თუ არა სასარგებლო მათი ურთიერთობა თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებთან.²⁶

36 კომპანიაში დაახლოებით 8 000 ქვეგანყოფილებაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, იმ ბიზნეს-ფირმებმა, სადაც მომსახურე პერსონალი სამუშაოთი აქტიურად იყო დაკავებული, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონე აჩვენა. ისინი უფრო მეტად პროდუქტიულები იყვნენ, მეტი შემოსავალი და ნაკლები სამსახურის მიტოვებისა და გაუთვალისწინებელი არასასიამოვნო შემთხვევების მაჩვენებელი ჰქონდათ.²⁷ რადგან ეს ცნება ახალია, ჩვენ არ ვიცით, როგორ უკავშირდება დაქირავებულის ჩართვა სხვა ცნებებს, მაგალითად, სამუშაოთი კმაყოფილებას, ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, სამსახურში ჩართულობას, ასევე სამუშაოს კარგად შესრულების შინაგან მოტივაციას. დაქირავებულების ჩართვა შეიძლება ფართო ცნება იყოს, რადგან მასში ეს ცვლადები ერთმანეთს კვეთს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაქირავებულის ჩართვა არის ის, რაც ამ დამოკიდებულებებს აქვთ საერთო.

ნამდვილად განსხვავდება ეს სამსახურებრივი დამოკიდებულებები ერთმანეთისაგან? ალბათ, დაგაინტერესებთ, ნამდვილად განსხვავდება თუ არა ეს სამსახურებრივი დამოკიდებულებები ერთმანეთისაგან. როცა ადამიანები მნიშვნელოვან მონაწილეობას იღებენ სამსახურის საქმეებში (სამსახურში ძლიერი ჩართულობა), ივარაუდება თუ არა, რომ მათ ეს სამსახური მოსწონთ (სამსახურით ძლიერი კმაყოფილება)? ასევე, ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ მათ ორგანიზაციები დახმარებას უწევენ (ორგანიზაციის აღქმული დახმარება), იქნებიან მისი ერთგულები (ორგანიზაციისადმი ძლიერი ერთგულება)? ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ეს დამოკიდებულებები ძლიერ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან, ალბათ, უმაღლეს ხარისხამდე. მაგალითად, ორგანიზაციის დახმარებასა და აფექტურ ერთგულებას შორის კავშირი ძალიან ძლიერია.²⁸ მკვლევარების წინაშე დგას შემდეგი პრობლემა: ძლიერი კავშირი ნიშნავს, რომ ცვლადები შეიძლება ზედმეტი იყოს. მაგალითად, თუ ვინმეს აფექტური ერთგულების შესახებ იცით, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ იცით ორგანიზაციის აღქმული დახმარების შესახებ. რატომ არის ეს სიჭარბე ასე რთული? რატომ უნდა ჰქონდეს მანქანას ორი საჭე, თუ მხოლოდ ერთი სჭირდება? რატომ გვაქვს ორი ცნება, როცა მხოლოდ ერთი გვჭირდება? ეს სიჭარბე უადგილო და დამაბნეველია.

მართალია, ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარებს გვიყვარს ახალი დამოკიდებულებების წარმოდგენა, მაგრამ ხშირად ვერ ვახერხებთ, ვაჩვენოთ, როგორ უპირისპირდება ერთი დამოკიდებულება მეორეს. თუმცა დამოკიდებულებები ერთი მეორისაგან რამდენადმე განსხვავდებიან, ისინი მაინც ფარავნად ერთმანეთს. ეს დამთხვევა შეიძლება გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზით, მათ შორის, დაქირავებული მუშახელის პიროვნული თვისებებით. ზოგიერთი ადამიანი ყველაფრის მიმართ წინასწარ არის განწყობილი დადებითად ან უარყოფითად. თუ ვინმე გეტყვით, რომ უყვარს თავისი კომპანია, ეს არ ნიშნავს იმას, თითქმის ის თავის ცხოვრებაში ყველაფრის მიმართ დადებითად არის განწყობილი. დამოკიდებულებების ურთიერთგადაფარვა შესაძლოა გულისხმობდეს, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია სამუშაოდ სხვაზე უკეთესია. ეს შეიძლება

კვლევის მიხედვით, იმ ბიზნეს-ფირმებმა, სადაც მომსახურე პერსონალი სამუშაოთი აქტიურად იყო დაკავებული, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონე აჩვენა.

ნიშნავდეს, თუ თქვენთვის, როგორც მენეჯერისათვის, ცნობილია, რომ თქვენი თანამშრომელი სამსახურით კმაყოფილია, თქვენ საჭიროზე მეტი იცით ამ პიროვნების სამსახურისადმი დამოკიდებულების შესახებ.

სამსახურით კმაყოფილება

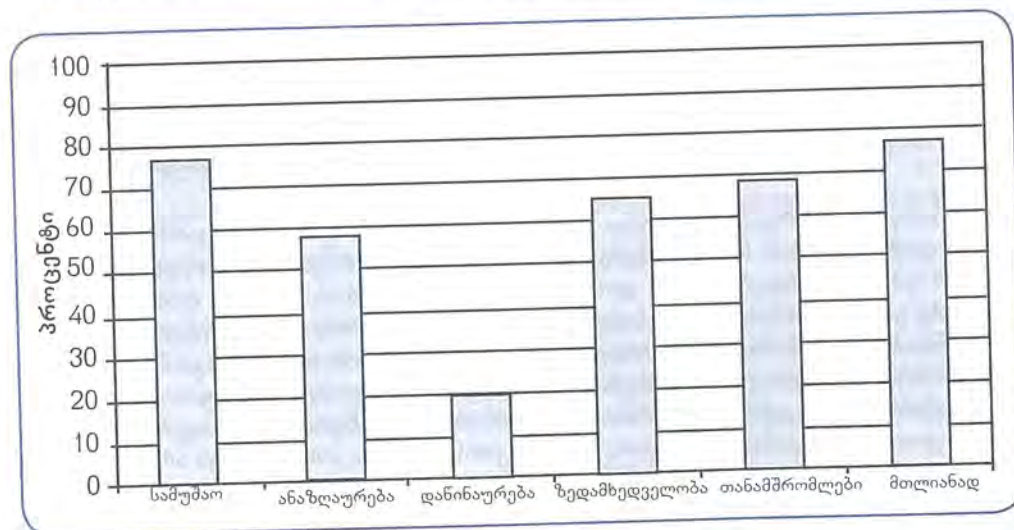
ამ თავის დასაწყისში წარმოდგენილი სამსახურით კმაყოფილების ცნების უფრო დეტალურად განხილვისათვის გავიაზროთ მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანი რამდენიმე საკითხი:

- რამდენად კმაყოფილია მომსახურე პერსონალი თავისი სამუშაოთი?
- რა არის დაქირავებულების სამსახურით ძლიერი კმაყოფილების მიზეზი?
- რამდენად ახდენენ ორგანიზაციებზე გავლენას უკმაყოფილო და კმაყოფილი ადამიანები?

რამდენად კმაყოფილები არიან ადამიანები თავიანთი სამსახურით?

ადამიანთა უმეტესობა კმაყოფილია თავისი სამსახურით? ამ კითხვაზე პასუხი დადებითი იქნება შეერთებულ შტატებსა და განვითარებული ქვეყნების უდიდეს ნაწილში. დამოუკიდებელი კვლევები, რომელიც უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში ამერიკელ მუშებზე ჩატარდა, გვიჩვენებს, რომ მუშათა უმრავლესობა თავისი სამუშაოთი კმაყოფილია.²⁹ სამსახურით კმაყოფილ და უკმაყოფილო ადამიანთა პროცენტულ მაჩვენებლებს შორის სხვაობა დიდია, უფრო მეტი ადამიანი გამოთქვამს კმაყოფილებას, ვიდრე უკმაყოფილებას. უფრო მეტიც,

ილუსტრაცია 2-2 სამსახურით კმაყოფილების ასპექტები



ეს შედეგები ზოგადად ყველა განვითარებულ ქვეყანას მიესადაგება. მაგალითად, კანადის, მექსიკის და ევროპის ქვეყნების მუშებს შორის შედარებითი კვლევები უფრო ხშირად დადებით შედეგს გვიჩვენებს, ვიდრე უარყოფითს.³⁰

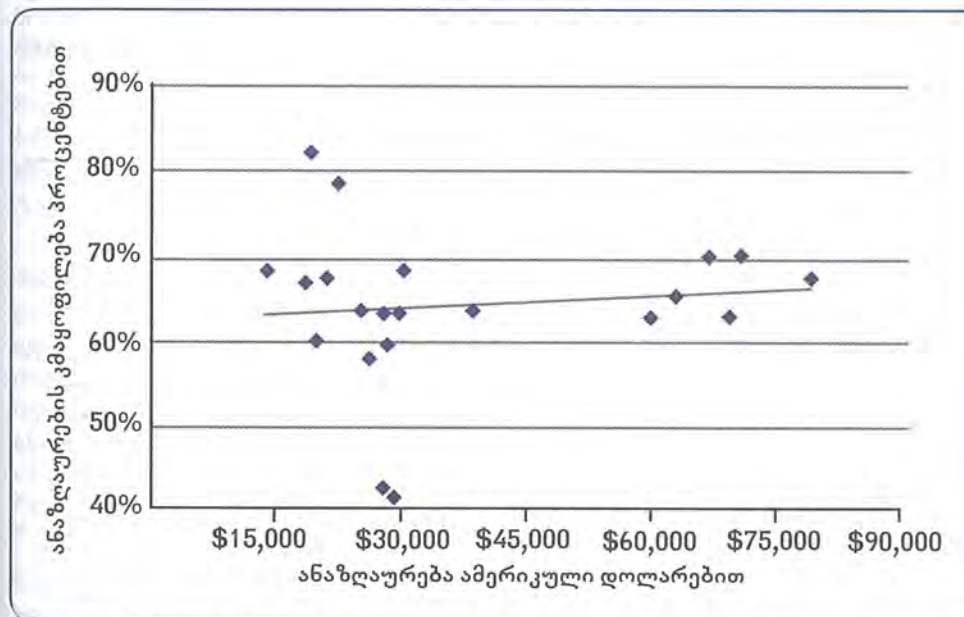
გამოკვლევის თანახმად, კმაყოფილების დონე იმის მიხედვით იცვლება, სამსახურით კმაყოფილების რა მხარეებზე ვსაუბრობთ. როგორც ილუსტრაცია 2-2 გვიჩვენებს, საშუალოდ, ადამიანები კმაყოფილები არიან მთლიანად თავიანთი სამსახურით, კონკრეტული სამუშაოთი, ხელმძღვანელებითა და თანამშრომლებით. თუმცა, ისინი ნაკლებად კმაყოფილები არიან ანაზღაურებითა და დანიშნულების შესაძლებლობებით. ბუნდოვანია, რატომ არ მოსწონთ დაქირავებულებს ანაზღაურება და დანიშნულების შესაძლებლობები სამსახურის სხვა მხარეებთან შედარებით.³¹

რა ინვესტს სამსახურით კმაყოფილებას?

გაიხსენეთ ყველზე კარგი სამსახური, რაც კი როდესმე გქონიათ. რატომ იყო ის საუკეთესო? ალბათ, თქვენ მოგწონდათ ის სამუშაო, რასაც ასრულებდით. რეალურად, სამსახურით კმაყოფილების ძირითადი მხარეები: სამუშაო, ანაზღაურება, დანიშნულების შესაძლებლობები, ხელმძღვანელობა, თანამშრომლები, ყველაფერი, რაც სამუშაოში მოგწონთ, მტკიცედ არის დაკავშირებული მთლიანად სამსახურით კმაყოფილებასთან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანთა უმეტესობას რთული და სტიმულის მომცემი სამუშაო ურჩევნია პროგნოზირებადსა და რუტინულს.

ილუსტრაცია 2-3

სამსახურში საშუალო ანაზღაურებასა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის კავშირი



წყარო: T. A. Judge, R. F. Piccolo, N. P. Rodsakoff, J. C. Shaw and B. L. Rich, "Can Happiness be Earned"? The Relationship Between Pay and Job Satisfaction", Working paper, University of Florida, 2005.

ალბათ, შენიშნეთ, რომ სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბრისას ხშირად ანაზღაურებაზე ამახვილებენ ყურადღებას. განვიხილოთ საინტერესო კავშირი ხელფასსა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის. ღარიბებისთვის (მაგალითად, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი ადამიანები) ან ღარიბი ქვეყნის მცხოვრებლებისათვის ანაზღაურება სამუშაოთი კმაყოფილებასა და სრულ ბედნიერებასთან არის დაკავშირებული. მაგრამ როცა ადამიანი მიაღწევს კომფორტული ცხოვრების დონეს (შეერთებულ შტატებში ეს დონე წლიურად დაახლოებით 40 000 დოლარია რეგიონისა და ოჯახის ზომის გათვალისწინებით), ეს ურთიერთობა არსებითად ქრება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანები, რომლებიც გამოიმუშავებენ 80 000 დოლარს, საშუალოდ, იმაზე უფრო კმაყოფილები არ არიან, რომლებიც დაახლოებით 40 000 დოლარს გამოიმუშავებენ. შევხედოთ ილუსტრაცია 2-3-ს, რომელიც საშუალო ანაზღაურებასა და სამსახურით საშუალო კმაყოფილებას შორის ურთიერთობას გვიჩვენებს. როგორც ხედავთ, მათ შორის ძლიერი კავშირი არ არის. იმ სამსახურებში, სადაც ანაზღაურება დიდია, სამსახურით კმაყოფილების დონე არ არის უფრო მაღალი, ვიდრე იქ, სადაც გაცილებით ნაკლებს უხდიან.

სამსახურით კმაყოფილებაზე ადამიანის პიროვნული თვისებებიც ახდენს გავლენას. ზოგიერთი ადამიანი წინასწარ არის განწყობილი, რომ ყველაფერი მოეწონება, ზოგიერთი კი უკმაყოფილოა ნამდვილად კარგი სამსახურითაც კი. ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ უარყოფითი პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანები (ვინც უფრო ხშირად არის მოწყენილი, კრიტიკულად და უარყოფითად განწყობილი) ჩვეულებრივ უკმაყოფილოები არიან სამსახურით. „ნეიტრალური ობიექტებისადმი კმაყოფილების კითხვარი“ (იხ. ილუსტრაცია 2-4) წარმოგვიდგენს პიროვნული თვისებებისა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის კავშირის საზომს. ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ექთნები რომლებიც უკმაყოფილოები იყვნენ სიაში ჩამოთვლილი საკითხების უმრავლესობით, სამუშაოთი უკმაყოფილოები იყვნენ. ეს არ არის გასაკვირი. ბოლოს და ბოლოს, თუ ვინმეს არ მოსწონს თავისი სახელი, სატელეფონო მომსახურება და 8 1/2" X 11" ზომის ფურცელიც კი, ალბათ, მას თავის ცხოვრებაშიც ბევრი რამ არ მოეწონება, მათ შორის, სამუშაოც.

ილუსტრაცია 2-4

კმაყოფილების კითხვარი

ინსტრუქცია: შემოხაზეთ თითოეული საკითხი, რომლის მიმართაც კმაყოფილებას, უკმაყოფილებას გრძნობთ ან ნეიტრალური ხართ.

ქალაქი, სადაც ცხოვრობთ	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თქვენი მეზობლები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
უმაღლესი სასწავლებელი, სადაც სწავლობდით	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თქვენი ქვეყნის კლიმატი	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თანამდროვე ფილმები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
საკვების ხარისხი, რომელსაც ყიდულობთ	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თანამდროვე მანქანები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
ადგილობრივი ქალაქები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თქვენი სახელი	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თქვენი ნაცნობები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
სატელეფონო მომსახურება	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
8 1/2" X 11" ზომის ფურცელი	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
რესტორნის საკვები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თანამდროვე ხელოვნება	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო

წყარო: T. A. Judge and C. N. Hulin, "Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple-Source Casual Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, ტ. 56, გვ. 388-421.

კმაყოფილი და უკმაყოფილო მომსახურე პერსონალის გავლენა სამუშაო ადგილებზე

შედეგები გვიჩვენებს, როდის მოსწონთ ადამიანებს თავიანთი სამუშაო და როდის — არა. ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ სამუშაო ადგილებზე კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების უფრო მნიშვნელოვან შედეგებზე.

სამსახურით კმაყოფილება და სამუშაოს შესრულება. ბედნიერი მუშები არიან უფრო პროდუქტიულები? ზოგიერთ მკვლევარს სჯეროდა, რომ სამსახურით კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირი არ არსებობდა, მაგრამ 300 გამოკვლევის მიმოხილვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ეს ურთიერთობა საკმაოდ ძლიერია.³² უფრო მეტიც, როცა ინდივიდუალური დონიდან ორგანიზაციულზე გადავალთ, დავინახავთ კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირს.³³ როდესაც კმაყოფილებისა და პროდუქტიულობის მონაცემებს მოვაგროვებთ მთლიანად ორგანიზაციისათვის, ჩვენ დავინახავთ, რომ ორგანიზაციები, რომელსაც უფრო მეტი კმაყოფილი მომსახურე პერსონალი ჰყავს, უფრო ეფექტურად მუშაობს, ვიდრე ის, რომელშიც უფრო ცოტა კმაყოფილი მომსახურე პერსონალია.

სამსახურით კმაყოფილება და მოქალაქეობრივი ქცევა ორგანიზაციაში. ალბათ, ლოგიკური იქნება, ვივარაუდოთ, რომ სამსახურით კმაყოფილება დაქირავებულის ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივი ქცევის ანუ დისკრეციული ქცევის ძირითადი განმსაზღვრელია, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობას (როგორიცაა თანამშრომლებისათვის დახმარება), მაგრამ სამუშაოს ოფიციალური აღწერილობის ნაწილი არ არის. კმაყოფილი თანამშრომლები, ალბათ, დადებითად ილაპარაკებენ ორგანიზაციის შესახებ, დაეხმარებიან სხვებს და სამსახურში მოსალოდნელზე მეტს იმუშავებენ. უფრო მეტიც, კმაყოფილმა თანამშრომლებმა შესაძლოა მეტიც გააკეთონ, ვიდრე ევალებათ, რადგან მათ უნდათ, კმაყოფილება დადებითი რეაქციით გამოხატონ. ამ მოსაზრების თანახმად, ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივი ქცევის ადრინდელი განხილვების მიხედვით, ის კმაყოფილებასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული.³⁴ ცოტა ხნის წინანდელმა ფაქტებმა გვიჩვენა, რომ კმაყოფილება გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივ ქცევაზე, მაგრამ სამართლიანობის გზით.

სამსახურით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივ ქცევას შორის მცირე კავშირი არსებობს.³⁵ კმაყოფილებასა და ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივ ქცევას შორის კავშირი არ არსებობს, როცა სამართლიანობა შეზღუდულია.³⁶ რას ნიშნავს ეს? ძირითადად სამსახურით კმაყოფილება სამართლიან შედეგების, ურთიერთობების და პროცედურების აღქმამდე დადის. თუ ფიქრობთ, რომ თქვენი ხელმძღვანელი, ორგანიზაციის პროცედურები ან ანაზღაურება არასამართლიანია, კმაყოფილი არ იქნებით. თუ ფიქრობთ, რომ ორგანიზაციული პროცესები და შედეგები სამართლიანია, რწმენა გემატებათ. როცა თქვენს დამქირავებელს ენდობით, გსურთ, უფრო მეტი სამუშაო შეასრულოთ, ვიდრე ოფიციალურად თქვენს სამსახურებრივ მოვალეობებში შედის.

სამსახურით კმაყოფილება და მომხმარებელთა კმაყოფილება. მომსახურების სფეროს პერსონალს ხშირად აქვს მომხმარებელთან ურთიერთობა. რადგან მომსახურების ორგანიზაციების მენეჯმენტი მომხმარებელთა სია-

კმაყოფილმა თანამშრომლებმა შესაძლოა მეტიც გააკეთონ, ვიდრე ევალებათ, რადგან მათ უნდათ, კმაყოფილება დადებითი რეაქციით გამოხატონ

მოგვებაზე უნდა ფიქრობდეს, სამართლიანი იქნება ვიკითხოთ: „დაკავშირებულია პერსონალის კმაყოფილება მომხმარებელთა დადებით განწყობასთან?“ თუ მხედველობაში მივიღებთ ისეთ პერსონალს, რომელთაც რეგულარული კონტაქტი აქვთ მომხმარებლებთან, პასუხი იქნება: „დიახ“.

ფაქტები გვიჩვენებს, რომ კმაყოფილი პერსონალი მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და ერთგულებას ზრდის.³⁷ რატომ? მომსახურების ორგანიზაციებში მომხმარებელთა შენარჩუნება და დაკარგვა პერსონალის მომხმარებელთან ურთიერთობაზეა დამოკიდებული. კმაყოფილი პერსონალი უფრო კეთილგანწყობილი და მზიარულია, ის უკეთესად რეაგირებს მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, რასაც, თავის მხრივ, მომხმარებლებიც აფასებენ. კმაყოფილმა პერსონალმა უფრო ნაკლებ სავარაუდოა, მიატოვოს სამსახური, მომხმარებლები უფრო ახლოებულ სახეებს ჰვდებიან და უკვე ნაცნობ მომსახურებას იღებენ. ეს თვისებები აყალიბებს მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და ერთგულებას. ამასთან, ეს ურთიერთობა ორმხრივია: უკმაყოფილო მომხმარებლებმა შეიძლება პერსონალის სამსახურით უკმაყოფილება კიდევ უფრო გაზარდონ. დაქირავებულები, რომელთაც რეგულარული კონტაქტი აქვთ მომხმარებლებთან, აცხადებენ, რომ უხეში, დაუფიქრებელი და უსაფუძვლოდ მომთხოვნი მომხმარებლები უარყოფით გავლენას ახდენენ სამსახურით კმაყოფილებაზე.³⁸

სამსახურით კმაყოფილება და გაცდენები. სამსახურით კმაყოფილებასა და გაცდენებს შორის უარყოფითი ურთიერთობაა, კორელაცია კი საშუალო ან სუსტია.³⁹ თუმცა გასაგებია, რომ უკმაყოფილო მუშახელი უფრო მეტად აცდენს სამსახურს, ურთიერთობაზე გავლენას სხვა ფაქტორებიც ახდენს და კორელაციის კოეფიციენტს ამცირებს. მაგალითად, ორგანიზაციები, სადაც ავადმყოფობის შემთხვევაში ლიბერალური დახმარების პროგრამა მოქმედებს, თავიანთ პერსონალს, მათ შორის ძალიან კმაყოფილსაც, უბიძგებს, აიღონ დასვენების დღეები. თუკი ბევრი ინტერესი გაქვთ, შეიძლება სამსახურით კმაყოფილი იყოთ, მაგრამ მაინც აიღოთ სამდილიანი დასვენება და ზაფხულის თბილ დღეს მზეზე გაირუჯოთ, ამისათვის თუ არ დაგაჯარიმებენ.

„სიარს, რობუკ ენდ კომპანიში“ განხორციელებული კვლევები შესანიშნავ მაგალითს გვიჩვენებს, კმაყოფილებას პირდაპირ როგორ მივყავართ სამსახურში გამოცხადებამდე, მაშინ როცა კმაყოფილებაზე სხვა ფაქტორები მინიმალურ გავლენას ახდენენ.⁴⁰ ჩიკაგოში 2 აპრილს მოსულმა თოვლმა შესაძლებლობა მოგვცა, შეგვედარებინა ჩიკაგოს ოფისის თანამშრომლების სამსახურში გამოცხადება ნიუ იორკის ოფისში გამოცხადებასთან, სადაც კარგი ამინდი იყო. თოვლმა ჩიკაგოს ოფისის თანამშრომლებს გაცდენის საპასუხო მიზეზი მისცა. თოვლმა შეაფერხა საზოგადოებრივი ტრანსპორტი და ოფისის თანამშრომლებმა იცოდნენ, რომ დაჯარიმების გარეშე შეეძლოთ სამსახურის გაცდენა. თუმცა „სიარსის“ პოლიტიკა უფლებას არ აძლევს თანამშრომლებს, ისეთი მიზეზით გააცდინონ სამსახური, რომლის თავიდან აცილება შეიძლება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი დაჯარიმდებიან.

კმაყოფილების მონაცემებმა ჩიკაგოსა და ნიუ იორკში საშუალება მისცა მენეჯერებს, ამ ორ ქალაქში შეედარებინათ კმაყოფილი და უკმაყოფილო თანამშრომლების სამსახურში გამოცხადება: ერთი, სადაც მოსალოდნელი იყო თანამშრომელთა სამსახურში გამოცხადება (სამსახურში გამოცხადების ჩვეულებრივი ვალდებულება), მეორე, სადაც თანამშრომლებს ჯარიმის მიღების გარეშე თავისუფალი არჩევანის საშუალება ჰქონდათ. თუ კმაყოფილებას სამ-

სახურში გამოცხადებამდე მივყავართ, როცა სხვა გარეშე ფაქტორები არ არსებობს, ჩიკაგოში უფრო მეტად კმაყოფილი თანამშრომლები სამსახურში უნდა გამოცხადებულიყვნენ, ხოლო უკმაყოფილოები სახლებში უნდა დარჩენილიყვნენ, გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ამ კერძო შემთხვევაში, 2 აპრილს ნიუ იორკში სამსახურის გაცდენის დონე კმაყოფილ და უკმაყოფილო თანამშრომლებში ერთნაირი იყო. მაგრამ ჩიკაგოში უფრო მეტი კმაყოფილი თანამშრომელი მივიდა სამსახურში, ვიდრე უკმაყოფილო. თუ კმაყოფილება უარყოფითადაა დაკავშირებული სამსახურის გაცდენასთან, მაშინ ეს მიგვჩვენებს მოულოდნელი არ არის.

სამსახურით კმაყოფილება და სამსახურის მიტოვება. კმაყოფილებას ასევე უარყოფითი კავშირი აქვს მიტოვებასთან, მაგრამ კორელაცია უფრო ძლიერია, ვიდრე სამსახურის გაცდენის შემთხვევაში.⁴¹ თუმცა სხვა ფაქტორები, როგორიცაა შრომის ბაზრის მდგომარეობა, ალტერნატიული სამსახურის პოვნის შესაძლებლობანი და ორგანიზაციებში სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, მნიშვნელოვანი ფაქტორებია სამსახურის დატოვების გადანყვებილების მიღებაში.⁴²

ფაქტები გვიჩვენებს, რომ პერსონალის ქმედითობის დონე კმაყოფილებასა და სამსახურის შეცვლას შორის ურთიერთობის მნიშვნელოვანი მარეგულირებელია.⁴³ კმაყოფილების დონე ნაკლებად მნიშვნელოვანია წარმატებული თანამშრომლების სამსახურის მიტოვების პროგნოზირებისათვის. რატომ? ჩვეულებრივ, ორგანიზაცია ცდილობს, შეინარჩუნოს ეს ადამიანები. მათ უზრდიან ხელფასებს, აქებენ, აღიარებენ, აძლევენ დანაშაულების შესაძლებლობებს და ა. შ. კმაყოფილების დონის მიუხედავად წარმატებული თანამშრომლები უფრო სავარაუდოა, დარჩნენ ორგანიზაციაში, რადგან ქება, აღიარება და სხვა ჯილდოები მათ დარჩენის მეტ საფუძველს აძლევს. საპირისპირო მდგომარეობაში არიან ნაკლებად წარმატებული თანამშრომლები. ორგანიზაციები არ ცდილობენ დააკავონ ისინი, პირიქით, შეიძლება კიდევ აიძულონ, დატოვონ სამსახური. სავარაუდოა, რომ სამსახურით კმაყოფილება უფრო დიდ გავლენას წარუმატებელ თანამშრომლებზე ახდენს, ვიდრე წარმატებულებზე.

სამსახურით კმაყოფილება და სამუშაო ადგილებზე დევიანტური ქცევა. სამსახურით უკმაყოფილება მრავალი უჩვეულო ქცევის მიზეზია, მათ შორის, გაერთიანების მცდელობის, ნარკოტიკებისა და ალკოჰოლის გამოყენების, სამსახურში ქურდობის, გადამეტებული ფამილარობისა და სამსახურში დაგვიანებისა. მკვლევარები აცხადებენ, რომ ეს ქცევები იმ ფართოდ გავრცელებული სინდრომის მაჩვენებელია, რომელსაც შეიძლება სამუშაო ადგილებზე დევიანტური ქცევა (ან დაქირავებულების სამუშაოსთვის თავიდან არიდება) ვუწოდოთ.⁴⁴ ამის ძირითადი მიზეზია ის, როცა დაქირავებულებს თავიანთი სამუშაო გარემო არ მოსწონთ, მათ ერთგვარი საპასუხო რეაქცია აქვთ. ყოველთვის ადვილი არ არის მათი რეაქციის პროგნოზირება. ერთმა თანამშრომელმა საპასუხოდ შეიძლება სამსახური დატოვოს, მეორე სამუშაო საათებში შეიძლება ინტერნეტით გაერთოს ან ორგანიზაციის ნივთები პირადი მოხმარებისთვის სახლში წაიღოს. თუ დამქირავებელს სურს, გააკონტროლოს სამსახურით უკმაყოფილების არასასურველი შედეგები, მან საპასუხო რეაქცია კი არ უნდა გააკონტროლოს, არამედ პრობლემის წყაროს, უკმაყოფილებას, უნდა შეებრძოლოს.

სწავლა

ყველა რთული ქცევა შეისწავლება. თუ ჩვენ გვინდა ქცევის ახსნა და პროგნოზირება, უნდა გავიგოთ, როგორ სწავლობენ ადამიანები. განვიხილოთ სწავ-

ლის განსაზღვრება, სწავლის სამი პოპულარული თეორია და ის გზები, თუ როგორ უნდა შეუწყონ მენეჯერებმა ხელი თანამშრომელთა სწავლას.

სწავლის განსაზღვრება

სწავლის საზოგადოდ მიღებული განსაზღვრება არის *შედარებით მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რასაც შედეგად გამოცდილება მოჰყვება*.⁴⁵ საჭიროა ამ განსაზღვრების რამდენიმე კომპონენტის განმარტება:

1. სწავლა მოიცავს ცვლილებას. ცვლილება შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. ადამიანებმა შეიძლება ისწავლონ როგორც კარგად, ისე ცუდად მოქცევა, მაგალითად, შეიძინონ ცრურწმენები ან შეამცირონ პასუხისმგებლობის გრძნობა
2. ცვლილება უნდა იყოს საფუძვლიანი. უცარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამლული სამუშაოს (ან ენერგიის მოზღვავეების) შედეგი იყოს და არა ცოდნის შეძენა
3. გამოცდილების ზოგიერთი ფორმა აუცილებელია სწავლისათვის. გამოცდილება შეიძლება შევიძინოთ უშუალოდ დაკვირვებით, პრაქტიკით ან კიდევ კითხვის საშუალებით.

სწავლის თეორიები

როგორ ვსწავლობთ? იმ პროცესის ასახსნელად, რომლითაც ჩვენ ქცევის მოდელს ვითვისებთ, ორი პოპულარული თეორია გამოვიყენეთ: ოპერანტული განპირობება და სოციალური სწავლა.

ოპერანტული განპირობება. ოპერანტული განპირობების თეორიის მიხედვით, ქცევა დამოკიდებულია ამ ქცევის შედეგებზე.⁴⁶ ადამიანები სწავლობენ, მიიღონ ის, რაც უნდათ და თავი აარიდონ იმას, რაც არ უნდათ. ჰარვარდის ფსიქოლოგი ბ. ფ. სკინერი, რომელმაც ოპერანტული განპირობების თეორია შეიმუშავა, ამტკიცებდა, რომ კონკრეტული ქცევის სასიამოვნო შედეგების მიღება უფრო გაახშირებდა ამ ქცევას. მან აჩვენა, რომ ადამიანები უფრო კარგად მოიქცევიან, თუ მათ ასეთი ქცევისათვის ნაახალისებენ. ჯილდო ყველაზე ეფექტურია, თუ ის მყისიერად მოჰყვება სასურველ ქმედებას. ქმედება, რომელიც არ ჯილდოვდება, ან ისჯება, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ განმეორდეს.

ოპერანტული განპირობების კონცეფცია სკინერის ფართო კონცეფციის — ბიჰევიორიზმის — ნაწილი იყო, რომლის თანახმადაც, ქცევა რამდენადმე გაუზარებლად მოჰყვება სტიმულს. რადიკალური ბიჰევიორიზმის სკინერისეული ფორმა უარყოფს, რომ გრძნობები, ფიქრები და გონების სხვა მდგომარეობანი ქცევის გამომწვევია. მოკლედ რომ ვთქვათ, ადამიანები სწავლობენ, ერთმანეთთან დააკავშირონ სტიმული და მასზე რეაგირება, მაგრამ ამ კავშირის გაცნობიერებული ცოდნა არ არის რელევანტური.⁴⁷

ნებისმიერი სიტუაცია, რომელშიც აშკარად გამოხატული ან ფარულად ნაგულისხმევია, რომ სტიმული დამოკიდებულია თქვენს რომელიმე ქმედებაზე, იყენებს ოპერანტულ სწავლას. თქვენი მასწავლებელი ამბობს: თუ გსურთ კურსში მაღალი ნიშნები მიიღოთ, თქვენ ტესტს სწორი პასუხები უნდა გასცეთ. საკომისიო გამყიდველი, რომელსაც სურს, დიდი შემოსავალი მიიღოს, ხვდება, რომ თავის ტერიტორიაზე გაყიდვები უნდა გაზარდოს. რა თქმა უნდა, ამ ურთიერთდამოკიდებულებამ შესაძლოა ინდივიდს ორგანიზაციის საუკეთესო

—ადამიანები სწავლობენ, მიიღონ ის, რაც უნდათ და თავი აარიდონ იმას, რაც არ უნდათ.

ინტერესების საწინააღმდეგო ქმედებაში ჩართვაც ასწავლოს. წარმოიდგინეთ, თქვენი უფროსი გეუბნებათ, რომ თქვენი სამუშაო დაფასდება, თუ სამკვირიან დაძაბულ სამუშაო პერიოდში ზედმეტ საათებს იმუშავეთ, თუმცა, როცა შესრულებული სამუშაოს შეფასების დრო დგება, დაინახავთ, რომ თქვენს ზედმეტ მუშაობას არავითარი დადებითი სტიმული არ მოჰყოლია. შემდეგში, როცა თქვენი უფროსი გთხოვთ, დამატებით იმუშაოთ, რას იზამთ? — ალბათ, უარს იტყვით. თქვენი საქციელი ოპერანტული განპირობებით აიხსნება: თუ ქცევა დადებითად არ ნახალისდება, ასეთი ქცევა აღარ განმეორდება.

სოციალური სწავლა. ადამიანს ასევე შეუძლია ისწავლოს სხვის ქცევაზე დაკვირვებით, ნათქვამითა და ასევე უშუალო გამოცდილებით. მოსაზრებას, რომ ჩვენ შეიძლება ვისწავლოთ როგორც დაკვირვებით, ისე უშუალო გამოცდილებით, ეწოდება **სოციალური სწავლის** თეორია.⁴⁸

თუმცა სოციალური სწავლის თეორია ოპერანტული განპირობების თეორიის ნაწილია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ქცევა დამოკიდებულია შედეგებზე, ის ასევე აღიარებს დაკვირვებით სწავლის არსებობასა და სწავლაში აღქმის მნიშვნელობას. ადამიანები რაიმე ქმედებაზე რეაგირებენ იმის მიხედვით, როგორ აღიქვამენ და განსაზღვრებენ ისინი შედეგებს და არა ისე, როგორია ობიექტურად ეს შედეგები.

სოციალური სწავლის თვალსაზრისით ნიმუშების გავლენას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ნიმუშის პიროვნებაზე გავლენის განსაზღვრისათვის არსებობს ოთხი პროცესი:

1. **ყურადღების მიქცევის პროცესები.** ადამიანები სწავლობენ ნიმუშის მიხედვით, როცა ისინი აცნობიერებენ და ყურადღებას აქცევენ მნიშვნელოვან დეტალებს. ჩვენ ყველაზე მეტად იმ ნიმუშების გავლენას განვიცდით, რომლებიც მიმზიდველია, ადვილად მისაწვდომია, ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ან ჩვენი აზრით, ჩვენი მსგავსია.
2. **დამახსოვრების პროცესები.** ნიმუშის გავლენა დამოკიდებული იქნება იმაზე, რამდენად კარგად იმახსოვრებს ადამიანი მის ქმედებას, მას შემდეგ რაც ნიმუში აღარ მოქმედებს.
3. **კვლავნარმოქმნის პროცესები.** მას შემდეგ რაც პიროვნება ნიმუშზე დაკვირვებით ახალ ქცევას დაინახავს, დაკვირვება უნდა გადაიქცეს ქმედებად. ეს პროცესი აჩვენებს, რომ პიროვნებას შეუძლია, განახორციელოს ნიმუშის მსგავსი ქცევა.
4. **ნახალისების პროცესები.** ადამიანები მოდელირებულ ქცევას გამოავლენენ, თუ მათ დადებითი სტიმული ან ჯილდო ნაახალისებს. დადებითად ნახალისებულ ქცევას მეტ ყურადღებას უთმობენ, უკეთესად შეისწავლიან და ხშირად იმეორებენ.

ქცევის ჩამოყალიბება: მენეჯერული საშუალებები

რადგან ცოდნის შეძენა ხდება სამსახურებშიც და მის დაწყებამდეც, მენეჯერები უნდა ზრუნავდნენ, როგორ ასწავლონ თანამშრომლებს, მოიქცნენ ისე, როგორი ქცევაც იქნება ყველაზე სასარგებლო ორგანიზაციისათვის. როცა ვცდილობთ ინდივიდების ჩამოყალიბებას სასწავლებლებში მათი სწავლის ხელმძღვანელობით, ჩვენ ვაყალიბებთ მის ქცევას ყოველი მომდევნო ნაბიჯის სისტე-

მატური წახალისებით, რასაც პიროვნება სასურველ ქცევამდე მიჰყავს.

ქცევის ჩამოყალიბების მეთოდები. ქცევა შეიძლება ოთხი გზით ჩამოყალიბდეს:

1. რაიმე სასიამოვნოს ქმედებაზე საპასუხო რეაქციას დადებითი სტიმული ეწოდება. ესაა, მაგალითად, როცა უფროსი თანამშრომელს აქებს კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.
2. რაიმე არასასიამოვნო ქცევის თავიდან აცილებისათვის საპასუხო რეაგირებას უარყოფითი სტიმული ეწოდება. თუ კოლეჯის მასწავლებელი დაგისვამთ შეკითხვას და თქვენ პასუხი არ იცით, მასწავლებელმა შესაძლოა მეტჯერ აღარ გკითხოთ. ეს უარყოფითი სტიმულია, რადგან მასწავლებელი ასკვნის, რომ თქვენთვის კითხვის დასმით სასურველ პასუხს ვერ მიიღებს.
3. თუ ქცევას უარყოფით რეაგირებამდე მივყავართ, მას დასჯას ვუწოდებთ, რაც არასასურველი ქმედების აღმოფხვრის მცდელობაა. დასჯის მაგალითია სამსახურში მთვრალი გამოცხადებისათვის თანამშრომლის ორი დღით დათხოვნა ანაზღაურების გარეშე.
4. რომელიმე ქცევაზე სტიმულის შემცირებას აღმოფხვრა ეწოდება. როცა ქცევა არ წახალისდება, მაშინ ის თანდათან ქრება. კოლეჯის მასწავლებლები, რომლებსაც სურთ, კოლეჯის სტუდენტებმა შეკითხვები არ დაუსვან, სტუდენტების აწეული ხელის იგნორირებით ამ ქმედებას თანდათან შეამცირებენ. როცა ამ ქმედებას რაიმე სტიმული არ მოჰყვება, სტუდენტები ხელს აღარ ასწვენენ.

დადებითი და უარყოფითი სტიმულის შედეგი ცოდნის შეძენაა. ეს სტიმულები აძლიერებენ საპასუხო რეაქციას და ზრდიან განმეორების ალბათობას. თუმცა ქცევის დასჯა ასუსტებს ქცევას და მის სიხშირეს ამცირებს.

სტიმულის სქემები. ქცევის ჩამოყალიბებისას ძალიან მნიშვნელოვანია წახალისებისათვის დროის შერჩევა. სტიმულის სქემის ორი ძირითადი ტიპია: **უნწყვეტი** და **წყვეტილი**. **სტიმულის უწყვეტი სქემა** სასურველ ქმედებას ყოველთვის განამტკიცებს, როცა კი ამ ქმედების დემონსტრირება ხდება. მაგალითისათვის ავიღოთ იმ ადამიანის შემთხვევა, რომელსაც მუდმივად აქვს სამსახურში დროზე გამოცხადების პრობლემა. ყოველთვის როცა არ დაიგვიანებს, მეწველერი მის კარგ ქცევას შეაქებს. მეორე მხრივ, **სტიმულის წყვეტილი სქემის** შემთხვევაში სასურველი ქმედების ყველა შემთხვევა არ წახალისდება, არამედ მხოლოდ ის, რომლის გამეორება ღირს. ეს გეგმა შეიძლება შევადაროთ სათამაშო აპარატს, რომელზედაც ადამიანები მაინც თამაშობენ, მიუხედავად იმისა, რომ იციან, ეს აპარატები კაზინოსათვის მოგების მისაღებად არის შექმნილი. დროდადრო მოგება საკმარისია იმისათვის, რომ წახალისდეს ადამიანის ქმედება, აპარატში მონეტები ჩაყაროს და სახელური ჩამოსწიოს. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ სტიმულის წყვეტილი ან ცვალებადი ფორმა უფრო მეტად უშლის ხელს ქცევის აღმოფხვრას, ვიდრე უწყვეტი ფორმა.⁴⁹

წყვეტილი სტიმული შეიძლება იყოს **ფარდობითი ან ინტერვალური** ტიპის. **ფარდობითი სქემა** დამოკიდებულია იმაზე, რამდენჯერ აქვს საპასუხო რეაქ-

ცია სუბიექტს. პიროვნება წახალისდება კონკრეტული ქცევის რამდენჯერმე გამეორების შემდეგ. **ინტერვალური სქემა** დამოკიდებულია იმაზე, რამდენი დრო გავიდა პირველი წახალისების შემდეგ. ინტერვალური სქემით პიროვნება რაღაც დროის გასვლის შემდეგ პირველივე სათანადო ქმედებისათვის წახალისდება.

სტიმული კლასიფიცირდება, როგორც **უცვლელი** და **ცვალებადი**. როცა ჯილდოები განაწილებულია თანაბარი შუალედებით, სტიმულის სქემა **უცვლელი ინტერვალური** ტიპისაა. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ცვლადი არის დროის მონაკვეთი, რომელიც არ იცვლება. როცა ანაზღაურებას იღებ ყოველ კვირაში, ორ კვირაში, თვეში ან რომელიმე წინასწარგანსაზღვრულ პერიოდში, თქვენ ჯილდოს იღებთ სტიმულის უცვლელი ინტერვალური სქემით. თუ ჯილდოები დროში ნაწილდება ისე, რომ სტიმული არაპროგნოზირებადია, მაშინ გეგმა **ცვალებადი ინტერვალური** ტიპისაა. კომპანიის ოფისში კორპორაციული აუდიტის თანამშრომლების წინასწარ გაუფრთხილებელი ვიზიტები ცვალებადი ინტერვალური სქემის მაგალითია.

უცვლელი ფარდობითი სქემის შემთხვევაში, დადგენილი ან მუდმივი რაოდენობის საპასუხო ქმედების შემდეგ დაწესდება ჯილდოები. უცვლელი ფარდობითი სქემის მაგალითია შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურების სტიმულირების გეგმა, რომლის დროსაც სამკერვალო ფაბრიკების თანამშრომლებს ელვა შესაქრავის ყოველი დაკერებისათვის 5 აშშ დოლარს უხდიან. როცა ჯილდო პიროვნების ქცევის მიხედვით იცვლება, როგორც ამბობენ, იგი წახალისდება **ცვალებადი ფარდობითი** სქემის მიხედვით. ასეთი სტიმულის სქემით მომუშავეთა მაგალითს საკომისიო მოვაჭრეები წარმოადგენენ. ისინი ზოგიერთ შემთხვევაში საქონელს პოტენციურ კლიენტთან მხოლოდ ორჯერ დარეკვის შემდეგ ყიდიან. ზოგ შემთხვევაში კი ამისათვის 20- ან მეტჯერ დარეკვაც სჭირდებათ. ილუსტრაცია 2-5-ში შეჯამებულია სტიმულირების სქემები:

სტიმულირების სქემები და ქცევა. უწყვეტი სტიმულის სქემას ნაადრევ გაჯერებამდე მივყავართ და ასეთი სქემის დროს თუ სტიმულირება აღარ მოხდება, ქმედება სწრაფად შესუსტდება. უწყვეტი სტიმული ახალ, არასტაბილურ

ილუსტრაცია 2-5 სტიმულირების სქემები

სტიმულირების სქემა	სტიმულირების ბუნება	გავლენა ქცევაზე	მაგალითი
უწყვეტი	ჯილდოებს აძლევენ ყოველი სასურველი ქმედებისათვის	ახალი ქცევის სწრაფად შესწავლა, მაგრამ სწრაფი აღმოფხვრა	შექება
უცვლელი ინტერვალური	ჯილდოებს აძლევენ უცვლელი დროის შუალედში	ქცევის საშუალო და არარეგულარული გამეორება, მაგრამ სწრაფი აღმოფხვრა	ყოველკვირეული ანაზღაურება
ცვალებადი ინტერვალური	ჯილდოებს აძლევენ ცვალებადი დროის შუალედში	ქცევის ზომიერად ხშირი და სტაბილური გამეორება და ნელი აღმოფხვრა	მოკლე ტესტი
უცვლელი ფარდობითი	ჯილდოებს აძლევენ უცვლელი რაოდენობის შედეგის შემთხვევაში	ქცევის ხშირი და სტაბილური გამეორება და ასევე სწრაფი აღმოფხვრა	ანაზღაურება სამუშაოს შესრულების მიხედვით
ცვალებადი ფარდობითი	ჯილდოებს აძლევენ ცვალებადი რაოდენობის შედეგის შემთხვევაში	ქცევის ძალიან ხშირი გამეორება და ნელი აღმოფხვრა	საკომისიო გაყიდვები

და იშვიათ შემთხვევებს უფრო შეესატყვისება (მაგალითად, გამოცდაზე კარგი ნიშნების მიღებისათვის დაჯილდოება). ამის საპირისპიროდ, წყვეტილი სტიმული გამოიწვევს ნაადრევ გაჯერებას, რადგან ამ დროს ქცევაზე ყოველი ქმედების სტიმულირება არ ხდება. ეს სტიმული ქცევაზე სტაბილური და ხშირი რეაგირების შესაბამისია (მაგალითად, დაჯილდოება ტესტზე გამსვლელი ქულების მიღებისათვის).

ჩვეულებრივ, სამუშაოს უკეთესად შესრულებამდე ცვალებად სქემას უფრო მივყავართ, ვიდრე უცვლელს. მაგალითად, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ორგანიზაციებში თანამშრომელთა უმრავლესობა ანაზღაურებას იღებს უცვლელი ინტერვალური სქემის მიხედვით ასეთი გეგმა არ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოებასთან. ჯილდო გაცივდება უფრო მეტად სამსახურში დახარჯულ დროის და არა კონკრეტული ქცევის (სამუშაოს შესრულების) მიხედვით. პირიქით, ცვალებადი ინტერვალური სქემა წარმოქმნის ხშირ საპასუხო რეაქციას და უფრო სტაბილურ და თანამიმდევრულ ქმედებას, რადგან სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის ძლიერი კავშირი არსებობს და რადგან მას თან გაურკვევლობა ახლავს: თანამშრომლები უფრო ფხიზლად უნდა იყვნენ მოულოდნელობის ფაქტორის არსებობის გამო.

სტიმულირების თეორიის პრობლემები. მართალია, დასჯის ან ჯილდოს ფორმით სტიმულირების თეორიის ეფექტურობას შესაბამისი ლიტერატურა ამტკიცებს, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ სკინერი მართალი იყო. რა მოხდება, თუ სტიმულირების ძალას ოპერანტული განპირობება ან ბიჰევიორიზმი არ იწვევს? ბიჰევიორიზმთან დაკავშირებული ერთი პრობლემა ის არის, რომ გამოკვლევის თანახმად, აზრები და გრძნობები უშუალოდ მოსდევს სტიმულებს, იმათაც კი, რომლებიც ქცევას აყალიბებენ. ეს ეწინააღმდეგება ბიჰევიორიზმის მთავარ დაშვებას, რომელიც გულისხმობს, ადამიანების შინაგანი აზრები და გრძნობები, რომელიც გარემოების საპასუხოდ წარმოიშობა, უმნიშვნელოა.

მართალია, შექების მიზანი არ არის ქცევის ჩამოყალიბება, მაგრამ, ხომ არ აყალიბებს შექება ქცევას მაინც? ძალიან შეზღუდული წარმოდგენა ხომ არ არის, რომ ყველა სტიმულს კონკრეტულ ქმედებამდე მივყავართ? ვინმესთვის სიყვარულის გამხელის ერთადერთი მიზეზი ხომ არ არის ჯილდოს მიღების ან ვინმეს ქცევის ფორმირების სურვილი?

ამ და სხვა პრობლემების გამო ოპერანტული განპირობებისა და ბიჰევიორიზმის თეორიები სხვა შეხედულებებზე შეცვალა, რომელიც შემეცნებით პროცესებზე ამახვილებს ყურადღებას.⁵⁰ თუმცა ადამიანის ქცევის გაგებაში ამ თეორიების წვლილი არ უნდა უარყოფთ.

მითითებაები მენეჯერებისათვის

ამ თავში განვიხილეთ ორგანიზაციებში პიროვნებების ქცევაზე სამი ძირითადი გავლენა: შესაძლებლობა, დამოკიდებულება და სწავლა.

უნარი. უნარი უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ქმედითობასა და კმაყოფილებაზე მათი შესაძლებლობის სამსახურზე მორგების საშუალებით. რა უნდა გააკეთოს მენეჯმენტმა, როცა სურს, რომ თანამშრომლის უნარი სამსახურს შეეფერებოდეს?

1. ეფექტური შერჩევის პროცესი გააუმჯობესებს სამსახურთან შესაბამისობას. სამსახურმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა უნარები ესაჭიროება. სამუშაოს მსურველებს უნდა ჩაუთარდეთ ტესტირება, ინტერვიუები, უნდა შეფასდნენ იმ კუთხით, ფლობენ თუ არა საჭირო რესურსებს.
2. დანიშნულების და სხვა სამსახურში გადაყვანის გადამწყვეტილებები, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციებში მომუშავე პერსონალზე, კანდიდატთა შესაძლებლობების შესაბამისად უნდა მოხდეს.
3. სამსახურთან შესაბამისობა შეიძლება გაუმჯობესდეს სამუშაოს გარდაქმნით, რაც თანამშრომლების უნარების უკეთესად გამოყენების მიზნით განხორციელდება. ამის მაგალითია დაქირავებულთა ჯგუფის შიგნით ზოგიერთი დავალების შეცვლა.

დამოკიდებულებები. მენეჯერები უნდა დაინტერესდნენ თანამშრომელთა დამოკიდებულებებით, რადგან დამოკიდებულებები გვაფრთხილებს პოტენციური პრობლემების შესახებ და გავლენას ახდენს ქმედებაზე. კმაყოფილი და ერთგული პერსონალი სამსახურის მიტოვებისა და გაცდენის დაბალ დონეს გვიჩვენებს. ის უკეთესად ასრულებს სამუშაოს. რადგან მენეჯერებს სურთ, შეამცირონ სამსახურის გაცდენა და მიტოვება, განსაკუთრებით პროდუქტიულ თანამშრომლებს შორის, მათ ისეთი რამ უნდა გააკეთონ, რაც სამსახურისადმი დადებით განწყობას შექმნის.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ქმედება, რაც მენეჯერებმა თანამშრომელთა კმაყოფილების ასამაღლებლად უნდა გააკეთონ, ესაა ყურადღების გამახვილება სამუშაოს ძირითად ნაწილზე, რომ სამუშაო უფრო საინტერესო გახადონ. ორგანიზაციებში ცუდი ანაზღაურება ვერ მიიზიდავს, ან ვერ დააკავებს მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, ამასთან, მენეჯერებმა ისიც უნდა გააცნობიერონ, რომ მხოლოდ კარგი ანაზღაურება ვერ შექმნის დამაკმაყოფილებელ სამუშაო გარემოს. მენეჯერებმა ასევე უნდა იცოდნენ, რომ თანამშრომელთა ცნობიერი დისონანსის მართვა შესაძლებელია. თუ თანამშრომლებს მოეთხოვებათ, ჩაერთონ ისეთ საქმიანობაში, რაც მათთვის შეუფერებელია და ეწინააღმდეგება მათ დამოკიდებულებებს, თანამდევნი დისონანსის შემცირებისათვის ზეწოლა შემცირდება იმ შემთხვევაში, როცა პერსონალი აღიქვამს, რომ დისონანსი გარედან მოხვეულია და მისი გაკონტროლება არ შეუძლია ან თუ ჯილდოები საკმარისია დისონანსის დაბალანსებისათვის.

სწავლა. დადებითი სტიმული ქცევის ჩამოყალიბების ძლიერი იარაღია. კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარებითა და დაჯილდოებით მენეჯმენტი ზრდის ასეთი ქცევის განმეორების ალბათობას. სწავლის შესახებ ჩვენი ცოდნა ამტკიცებს, რომ სტიმული უფრო ეფექტური საშუალებაა, ვიდრე დასჯა. დასჯა უფრო სწრაფად ამცირებს არასასურველ ქმედებას, ვიდრე უარყოფითი სტიმული, მაგრამ დასჯილი ქმედება დროებით შეჩერდება, სამუდამოდ არ შეიცვლება და ამასთან, მან შეიძლება არასასიამოვნო გვერდითი ეფექტებიც გამოიღოს, როგორიცაა, დაბალი მორალი, სამსახურის ხშირი გაცდენა ან მიტოვება. ამასთან, დასჯილი შეიძლება დამსჯელის მიმართ განაწყენდეს. ამიტომ მენეჯერებს ურჩევნია, გამოიყენონ სტიმული და არა დასჯა.

პიროვნული თვისებები და ფასეულობები

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ახსნა იმისა, თუ რა ფაქტორები განსაზღვრავს ადამიანის პიროვნულ თვისებებს
2. მაიერს-ბრიგის პიროვნული თვისებების ინდიკატორის დახასიათება
3. პიროვნული თვისების დიდი ხუთეულის მოდელის ძირითადი ნიშან-თვისებების განსაზღვრა
4. ახსნა იმისა, თუ როგორ ახდენს პიროვნული თვისებები სამსახურში ქცევის პროგნოზირებას
5. საბოლოო და ინსტრუმენტული ფასეულობების შეპირისპირება
6. თანამედროვე სამუშაო ძალის მთავარი ფასეულობების დასახელება
7. ეროვნული კულტურის ფასეულობის ჰოფსტიდის ხუთი განზომილების განსაზღვრა.

ჩვენი პიროვნული თვისებები ჩვენსავე ქცევას აყალიბებს, ასე რომ, თუ გვინდა უკეთესად გავიგოთ ვინმეს ქცევა ორგანიზაციაში, ამაში მისი პიროვნული თვისებების ცოდნა დაგვეხმარება. ამ თავის პირველ ნაწილში მოგვიხილავთ კვლევას პიროვნული თვისებების შესახებ და მის ურთიერთობას ქცევასთან. მეორე ნახევარში კი გავარკვევთ, როგორ აყალიბებს ფასეულობები სამსახურთან დაკავშირებულ ჩვენი ქცევის უმეტეს ნაწილს.

პიროვნული თვისებები

რატომ არის ზოგიერთი ადამიანი წყნარი და პასიური, ზოგი კი — ხმაურიანი და აგრესიული? უკეთესად შეეწყობა კონკრეტული პიროვნული თვისებები კონკრეტული ტიპის სამსახურებს? სანამ ამ კითხვებს ვუპასუხებთ, უნდა გავარკვიოთ ძირითადი საკითხი: რა არის პიროვნული თვისებები?

რა არის პიროვნული თვისებები?

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

ინდივიდუალური მახასიათებლები

ადრინდელი გამოკვლევა პიროვნული თვისებების შესახებ არის მცდელობა, გაარკვიოს და განსაზღვროს ძირითადი თვისებები, რომელიც ადამიანის ქცევას ახასიათებს. ყველაზე გავრცელებული თვისებებია: სიმორცხვე, აგრესიულობა, მორჩილება, სიზარმაცე, ერთგულება და სიმხდალე. როცა ეს თვისებები ბევრ გარემოებაში ვლინდება, მას **ინდივიდუალურ მახასიათებლებს** უწოდებენ.

მკვლევარები დიდ ყურადღებას უთმობდნენ ინდივიდუალურ მახასიათებლებს, რადგან მათ დიდი ხნის განმავლობაში სჯეროდათ, რომ ეს თვისებები თანამშრომელთა შერჩევის, ადამიანის სამუშაოსთან შეთავსებისა და კარიერაში დანინაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში დაეხმარებოდათ. მაგალითად, თუ გარკვეული პიროვნული თვისებების მქონე ინდივიდები კონკრეტულ სამუშაოს უკეთესად ასრულებენ, მაშინ მენეჯმენტს შეეძლო კანდიდატების შესარჩევად პიროვნული თვისებების ტესტი ჩაეტარებინა და სამუშაოს შესრულების ხარისხი გაეუმჯობესებინა. მაგრამ ქცევის წარმმართველი ძირითადი თვისებების გარკვევის ადრინდელი მცდელობების შედეგი თვისებების გრძელი სია იყო, რაც ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიმღებებს პრაქტიკულად არც თუ ისე დიდ დახმარებას უწევდა. არსებობს ორი გამონაკლისი: მაიერ-ბრიგის ინდიკატორი და დიდი ხუთეულის მოდელი. უკანასკნელი 20 წლის მანძილზე ეს ორი მიდგომა გახდა თვისებების განსაზღვრისა და კლასიფიცირებისათვის მნიშვნელოვანი საშუალება.

მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი. მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი¹ პიროვნული თვისებების შეფასებისათვის მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ გამოყენებული საშუალებაა. ეს არის 100-კითხვიანი ტესტი პიროვნული თვისებების შესახებ, სადაც რესპონდენტებს ეკითხებიან, როგორ იგრძნობდნენ თავს ან მოიქცეოდნენ კონკრეტულ სიტუაციებში. გაცემული პასუხების საფუძველზე ადამიანები კლასიფიცირდებიან, როგორც ექსტრავერტი ან ინტროვერტი, შემმეცნებელი და ინტუიციური, მოაზროვნე ან მგრძნობიარე, განმსჯელი ან აღმქმელი. განვსაზღვროთ ეს ტერმინები:

- **ექსტრავერტი ინტროვერტის პირისპირ** — ექსტრავერტი ადამიანები კომუნიკაბელურები, მეგობრულები და საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან, ინტროვერტები კი - წყნარები და მორცხვები.
- **შემმეცნებელი ინტუიციურის პირისპირ** — შემმეცნებელი ტიპები პრაქტიკულები არიან და რუტინას და წესრიგს არჩევენ, ისინი ყურადღებას დეტალებზე ამახვილებენ. ინტუიციის მქონეები კი არაცნობიერ პროცესებს ეყრდნობიან, ხოლო მოვლენებს ფართოდ ხედავენ.
- **მოაზროვნე მგრძნობიარეს პირისპირ** — მოაზროვნე ტიპები პრობლემების გადასაწყვეტად გონებასა და ლოგიკას იყენებენ. მგრძნობიარე ტიპები კი პიროვნულ ფასეულობებსა და ემოციებს ეყრდნობიან.

- **განმსჯელი აღმქმელის პირისპირ** — განმსჯელ ტიპებს ყველაფრის კონტროლი სურთ და ურჩევნიათ, რომ მათი სამყარო მოწესრიგებული და სტრუქტურული იყოს. აღმქმელი ტიპები კი დამყოლობითა და სპონტანურობით გამოირჩევიან.

ეს კლასიფიკაცია შემდეგ გაერთიანებულია 16 პიროვნული თვისებების ტიპად. ავილოთ ორი მაგალითი. ინტროვერტი, ინტუიციური, მგრძნობიარე და აღმქმელი ადამიანები წარმოსახვის უნარით გამოირჩევიან. მათ ჩვეულებრივ ორიგინალური გონება, თავისი იდეებისა და მიზნებისაკენ სწრაფვა ახასიათებთ. მათ სკეპტიციზმი, კრიტიკულობა, დამოუკიდებლობა, მიზანსწრაფვა და სიჯიუტეც ახასიათებთ. ექსტრავერტი, შემეცნებელი, მოაზროვნე და განმსჯელი ადამიანები ორგანიზატორები, ასევე რეალისტები, ლოგიკურები, ანალიტიკოსები, გაბედულები არიან და ბიზნესისა და მექანიკის ბუნებრივი ნიჭი აქვთ. მათ მოსწონთ საქმის ორგანიზება და გაძღოლა.

მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი ფართოდ გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, როგორებიცაა, „ეფლ კომპიუტერი“, „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და აშშ-ს შეიარაღებული ძალები. მაიერ-ბრიგის ინდიკატორის პოპულარობის მიუხედავად, ჯერ კიდევ გასარკვევია, არის თუ არა მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი პიროვნული თვისებების სანდო საზომი. ფაქტების უმეტესობა ამის საწინააღმდეგოს ამტკიცებს.² საუკეთესო შემთხვევაში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ის შეიძლება იყოს თვითშეგნების ამაღლების მნიშვნელოვანი საშუალება და კარიერული წინსვლის სახელმძღვანელო. თუმცა, რამდენადაც მაიერ-ბრიგის ინდიკატორის შედეგები სამუშაოს შესრულებას არ უკავშირდება, სამუშაო ადგილის კანდიდატთა შორის შესარჩევ ტესტად ის, სავარაუდოდ, არ უნდა გამოიყენებოდეს.

დიდი ხუთეულის მოდელი. მაიერს-ბრიგის ინდიკატორის საპირისპიროდ პიროვნული თვისებების ხუთფაქტორიანი მოდელი, რომელსაც, ჩვეულებრივ, დიდ ხუთეულს უწოდებენ, უფრო დასაბუთებულია. ნინა წლებში უამრავი გამოკვლევა ამტკიცებდა, რომ ხუთი ძირითადი განზომილება სხვა განზომილების საფუძველია და ადამიანის პიროვნული თვისებების მნიშვნელოვან ნაწილს აერთიანებს.³ დიდი ხუთეულის ფაქტორებია:

- **ექსტრავერსია** — ეს კატეგორია გვიჩვენებს, რომ ადამიანები კომფორტულად გრძნობენ თავს ურთიერთობებში. ექსტრავერტები კომუნიკაბელურები, გაბედულები და მეგობრულები არიან. ინტროვერტები კი — თავშეკავებულები, მშობრები და წყნარები.
- **თანხმობისთვის მზაობა** — ადამიანის მიდრეკილება დაემორჩილოს სხვებს. თანხმობისათვის მზადყოფი ადამიანები თანამშრომლობის მოსურნეები, თბილი და მიმდობები არიან, ხოლო ადამიანები, რომლებიც დაბალ ქულას იღებენ ამ კატეგორიაში — ცივები, არასასიამოვნოები და ანტაგონისტები.
- **კეთილსინდისიერება** — სანდოობის საზომი. კეთილსინდისიერი ადამიანი პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე, ორგანიზებული, საიმედო და შეუპოვარია, ხოლო, ის, ვინც ამ კატეგორიაში დაბალ ქულას იღებს — უგულისყურო, არაორგანიზებული და არასანდო.

- **ემოციური სტაბილურობა** (მისი საპირისპიროა ნეიროტიზმი) — ადამიანის შესაძლებლობა, აიტანოს სტრესი. ემოციურად სტაბილური ადამიანები მშვიდები, თავდაჯერებულები და საიმედოები არიან. ის ადამიანები კი, რომლებიც ამ კატეგორიაში მაღალ უარყოფით ქულებს იღებენ — ნერვიულები, გაღიზიანებულები, დეპრესიულები და დაუცველები.
- **გამოცდილებისადმი ღიაობა** — პიროვნების ინტერესთა მრავალფეროვნება და სიახლისაკენ სწრაფვა. ადამიანები, რომელთაც გამოცდილებისადმი ღიაობა ახასიათებთ, შემოქმედებითები, ცნობისმოყვარეები და ხელოვნების აღმქმელები არიან. ამ კატეგორიის მეორე ბოლოში არიან კონსერვატიული ადამიანები, რომლებიც კომფორტულად გრძნობენ თავს ახლობლურ გარემოში.

პიროვნული თვისებების გამაერთიანებელი ჩარჩოს განსაზღვრასთან ერთად, კვლევამ დიდი ხუთეულის შესახებ პიროვნული თვისებების კატეგორიებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირი დაადგინა.⁴ მკვლევარებმა პროფესიების ფართო სპექტრი შეისწავლეს: პროფესიონალები (მათ შორის, ინჟინრები, არქიტექტორები, ბუღალტრები, ადვოკატები), პოლიციელები, მენეჯერები, გაყიდვების მუშაკი და ნახევრადკვალიფიციური და კვალიფიციური დაქირავებულები. შედეგებმა გვაჩვენა, რომ კეთილსინდისიერება ყველა პროფესიულ ჯგუფში სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების პროგნოზს იძლევა. ფაქტებმა ასევე დაადასტურა შედარებით მტკიცე და ლოგიკური კავშირი კეთილსინდისიერებასა და ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივ ქცევას შორის.⁵ მხოლოდ დიდი ხუთეულის პიროვნული თვისებების განზომილებებს შეუძლია ორგანიზაციაში მოქალაქეობრივი ქცევის პროგნოზირება.

პიროვნული თვისებების სხვა განზომილებისათვის პროგნოზირებადობა დამოკიდებულია სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმსა და პროფესიულ ჯგუფზე. მაგალითად, ექსტრავერსია მენეჯერებისა და გაყიდვების პერსონალისათვის სამუშაოს შესრულების ხარისხის პროგნოზს აკეთებს. ეს მიგნებები გამართლებულია, რადგან ამ პროფესიებისათვის ხშირი სოციალური ურთიერთობებია დამახასიათებელი. გამოცდილებისადმი ღიაობაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროფესიული სწავლების პროგნოზირებაში, რაც ასევე ლოგიკური ჩანს. გაურკვეველია, დადებითი ემოციური სტაბილურობა რატომ არ იყო დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან. ინტუიციას თუ მივენდობით, დავინახავთ, რომ წყნარი და საიმედო ადამიანები თითქმის ყველა სამსახურში უკეთესად შეასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე ნერვიულები და დეპრესიულები, მაგრამ უარყოფითი ემოციური სტაბილურობის ზოგიერთმა ასპექტმა, მაგალითად, ნერვიულობამ, რეალურად შეიძლება ხელი შეუწყოს სამუშაოს შესრულებას. წარმოდგინეთ აქციების გამყიდველი უოლ სტრიტის ერთ-ერთ ფირმაში. იმ შემთხვევაში, თუ მას არ შეუძლია ყველა მის ხელთ არსებული ალტერნატივის საფუძვლიანად გაანალიზება და არასდროს ნერვიულობს შეცდომით გადარიცხვებზე, შეიძლება საშიშროება ვერ დაინახოს, ვთქვათ, ახლადჩამოყალიბებული არასტაბილური კომპანიის აქციების ყიდვაში. უარყოფითი ემოციური სტაბილურობის მეორე მხარე, დეპრესიული თვალთახედვა, ყველა სამსახურისათვის ცუდია. როდესაც თქვენ დეპრესიული ხართ, ძნელია საკუთარი თავისათვის მოტივაციის მიცემა, გადანყვეტილების მიღება და რისკზე წასვლა. ასე რომ, უარყოფით ემოციურ სტაბილურობას სამუშაოს შესრულების ხელისშემწყობი ასპექტებიც შეიძლება ჰქონდეს და ხელისშემშლელიც.

საინტერესოა იმის გაგებაც, რომ დიდი ხუთეულის მოდელმა მუშაობისა და ცხოვრების შესახებ სხვა დასკვნებიც გააკეთა. განვიხილოთ ეს დასკვნები სათითოოდ.

ინტროვერტებისაგან განსხვავებით ექსტრავერტები უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი სამსახურით და საერთოდ, ცხოვრებით. მათ ჩეულებრივ უფრო მეტი მეგობარი ჰყავთ და უფრო მეტ დროს ატარებენ სოციალურ გარემოში, ვიდრე ინტროვერტები. მაგრამ ექსტრავერტები უფრო იმპულსურები არიან. როგორც ფაქტები გვიჩვენებს, ექსტრავერტები უფრო ხშირად აცდენენ სამსახურს და უფრო სარისკო საქმიანობებში არიან ჩართულები, როგორიცაა დაუცველი სექსი, სმა და სხვა იმპულსური ან სენსაციის მაძიებელი ქმედებები.⁶

შეიძლება იფიქროთ, რომ დამთმობი ადამიანები ოდნავ უფრო ბედნიერები არიან, ვიდრე დაუთანხმებლები. როცა ადამიანები რომანტიკულ პარტნიორებს, მეგობრებს, ორგანიზაციაში თანამშრომლებს ირჩევენ, უპირატესობას დამთმობ ადამიანებს ანიჭებენ. დამთმობი ბავშვები უკეთესად სწავლობენ სკოლაში და ნაკლებად იჩენენ ნარკოტიკებისა და გადამეტებული სმისადმი მიდრეკილებას.⁷

საინტერესოა, რომ კეთილსინდისიერი ადამიანები უფრო დიდხანს ცოცხლობენ, რადგან ისინი უკეთესად უვლიან საკუთარ თავს (იკვებებიან უკეთესად, მეტს ვარჯიშობენ) და სარისკო საქმეებში ნაკლებად ერთვებიან (როგორიცაა, მონევა, სმა, ნარკოტიკების მოხმარება, სარისკო სექსუალური ქცევა თუ მანქანის მართვა).⁸ თუმცა, კეთილსინდისიერებას თავისი ნაკლიც აქვს. როგორც ჩანს, კეთილსინდისიერი ადამიანები, რადგან ასეთი ორგანიზებული და გეგმიანები არიან, ვერ ეგუებიან ცვლილებებს. კეთილსინდისიერი ადამიანები ძირითადად სამუშაოს შესრულების ხარისხზე არიან ორიენტირებული. რთული უნარ-ჩვევების შეთვისება მათ უფრო უჭირთ, ვიდრე ნაკლებად პატიოსან ადამიანებს. ეს იმით აიხსნება, რომ ისინი სამუშაოს შესრულებაზე უფრო არიან კონცენტრირებული, ვიდრე სწავლაზე.

ადამიანები, რომლებიც ემოციურ სტაბილურობაში მაღალ ქულას იღებენ, უფრო ბედნიერები არიან, ვიდრე დაბალქულიანები. დიდ ხუთეულში ემოციური სტაბილურობა ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასა და მცირე სტრესთან.

დიდი ხუთეულში ემოციური სტაბილურობა ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასა და მცირე სტრესთან.

ბოლოს, გამოცდილებისადმი ღია ადამიანები მეცნიერებასა და ხელოვნებაში უფრო შემოქმედებითები, ნაკლებად რელიგიურები და პოლიტიკურად უფრო ლიბერალები არიან, ვიდრე ისინი, ვისაც გამოცდილებისადმი ღიაობაში დაბალი ქულა აქვთ. ასეთი ადამიანები ორგანიზაციულ და გარემო ცვლილებებს უკეთ უმკლავდებიან და ადვილად ეგუებიან.

ძირითადი პიროვნული თვისებები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე

მოდით, შევაფასოთ სხვა პიროვნული თვისებებიც, რომელთაც შეუძლიათ ორგანიზაციაში ქცევის მნიშვნელოვანი პროგნოზირება:

- შინაგანი თვითშეფასება
- მაკიაველიზმი
- ნარცისიზმი
- თვითკონტროლი
- რისკის განევა
- ტიპი A და პროაქტიური პიროვნული თვისებები.

შინაგანი თვითშეფასება. ადამიანებს, ვისაც დადებითი შინაგანი თვითშეფასება ახასიათებთ, მოსწონთ საკუთარი თავი და მიაჩნიათ, რომ მათ ახასიათებთ ეფექტურობა, აქვთ უნარი და შეუძლიათ გარემოს კონტროლი. უარყოფითი შინაგანი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს არ მოსწონთ საკუთარი თავი და ეჭქვეშ აყენებენ თავიანთ შესაძლებლობას და თვლიან რომ არ შეუძლიათ გარემოზე გავლენის მოხდენა.¹⁰

ადამიანის შინაგან თვითშეფასებას ორი მთავარი ელემენტი განსაზღვრავს:

1. **საკუთარი თავის შეფასება** განისაზღვრება, როგორც ადამიანის მიერ საკუთარი თავის მოწონების ან არმოწონების ხარისხი და რამდენად ღირსეულად ან უღირსად მიაჩნია თავი. ადამიანები, რომლებსაც საკუთარ თავსა და შესაძლებლობებზე დადებითი წარმოდგენა აქვთ, საკუთარი თავი მოსწონთ და აფასებენ. დაბალი თვითშეფასების ადამიანები გარე ფაქტორების გავლენის ქვეშ უფრო ექცევიან და სხვების დადებით შეფასებაზე არიან დამოკიდებული. შედეგად, საკუთარი თავის ნაკლებად დამფასებელი ადამიანები უფრო მეტად ცდილობენ, სხვების მოწონება დაიმსახურონ და თავიანთი ქცევა და შეხედულებები იმ ადამიანების ქცევებსა და შეხედულებებს შეუსაბამონ, ვისაც აფასებენ, ვიდრე ისინი, ვისაც საკუთარი თავის რწმენა გააჩნიათ. გამოკვლევების თანახმად, დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები უფრო მეტ სარგებელს იღებენ სასწავლო პროგრამებიდან, რადგან მათ თვითშეფასებაზე დიდ გავლენას ახდენს ასეთი ჩარევები.¹¹
2. **კონტროლის ლოკუსი** არის ადამიანის რწმენის დონე, თუ რამდენად მართავს საკუთარ ბედსწერას. **ინტერნალები** არიან ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ შეძლებენ მათთან დაკავშირებული მოვლენების კონტროლს, **ექსტერნალებს** კი სჯერათ, რომ მათთან დაკავშირებულ მოვლენებს გარეშე ძალები აკონტროლებენ, როგორიცაა, ბედი ან შანსი.¹² კონტროლის ლოკუსი არის შინაგანი თვითშეფასების ინდიკატორი, რადგან ადამიანებს, რომლებიც ფიქრობენ, თავიანთი ცხოვრების კონტროლი არ შეუძლიათ, საკუთარი თავის რწ-

მენა არ აქვთ. მაგალითად, თუ თქვენ ფიქრობთ, რომ სკოლაში თქვენს წარმატებას პროფესორის ახირება ან ბედი განსაზღვრავს, მაშინ საკუთარ ძალებში არ იქნებით დარწმუნებული, რომ A-ს მიღებას შეძლებთ. თქვენზე გარეშე კონტროლის ძალა მოახდენს გავლენას და ეს უარყოფით თვითშეფასებაში აისახება.

როგორ არის დაკავშირებული შინაგანი თვითშეფასება სამსახურით კმაყოფილებასა და სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებასთან? სამსახურით კმაყოფილების მხრივ, დადებითი შინაგანი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სამსახური უფრო საინტერესოდ მიაჩნიათ, რასაც შედეგად უფრო მეტი კმაყოფილება მოჰყვება. ამას გარდა, ისინი უფრო რთულ და პრობლემატურ სამუშაოს ირჩევენ, თვლიან, რომ აკონტროლებენ სამუშაოს და თავიანთი საქმიანობიდან დადებით შედეგებს იღებენ.¹³ რაც შეეხება სამუშაოს შესრულებას, დადებითი შინაგანი თვითშეფასების მქონე ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, რადგან ისინი უფრო ამბიციურ მიზნებს ისახავენ და ჯიუტად ცდილობენ ამ მიზნების შესრულებას. მაგალითად, სიცოცხლის დაზღვევის აგენტებზე განხორციელებულმა ერთ-ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ წარმატებული აგენტების აგენტების უმრავლესობას დადებითი შინაგანი თვითშეფასება ახასიათებთ.¹⁴

თქვენ შესაძლოა დაინტერესდეთ, შეიძლება თუ არა ვინმეს გადაჭარბებული დადებითი თვითშეფასება ჰქონდეს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რა ხდება, როცა ვინმე ფიქრობს, რომ ნიჭიერია, მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არ არის? გამოკვლევამ 500 აღმასრულებელი დირექტორის წარმატების შესახებ აჩვენა, რომ ბევრი მათგანი ძალიან თავდაჯერებულია და იმის რწმენას, რომ შეცდომებს არ უშვებს, ხშირად არასწორ გადანყვებილებამდე მიჰყავს.¹⁵ მიუხედავად იმისა, რომ მეტისმეტი თავდაჯერებულობა ნამდვილად არსებობს, ჩვენ მაინც ხშირად სათანადოდ არ ვაფასებთ საკუთარ თავს და ნაკლებად ეფექტურები ვართ. მაგალითად, თუკი მე გადავწყვეტ, რომ რალაციის გაკეთება არ შემიძლება, აღარ ვეცდები მის გაკეთებას და ეს უმოქმედობა მხოლოდ გააძლიერებს საკუთარ თავში დაეჭვებას.

მაკიაველიზმი. მაკიაველიზმის პიროვნულ თვისებებს სახელი ნიკოლო მაკიაველის მიხედვით დაერქვა, რომელიც XVI საუკუნეში ძალაუფლების მოპოვებისა და გამოყენების შესახებ წერდა. პიროვნება, რომელსაც მაკიაველური თვისებები გააჩნია, პრაგმატულია, ემოციურ თავშეკავებულობას ინარჩუნებს და თვლის, რომ მიზანი ამართლებს საშუალებას. „თუ გამოდგება, გამოიყენე“ — მაკიაველური თვალსაზრისის შესაფერისი გამოთქმაა. უამრავი გამოკვლევა განხორციელდა კონკრეტულ ქცევასთან ძლიერი და სუსტი მაკიაველური პიროვნული თვისებების კავშირის გამოსავლენად.¹⁶ ძლიერი მაკიაველური თვისებების მქონე ადამიანი უფრო მეტს მანიპულირებს, უფრო მეტად იმარჯვებს, ნაკლებად დამყოლია თვითონ და სხვებს უფრო მეტად არწმუნებს.¹⁷ ძლიერ მაკიაველურ მახასიათებლებს გარემო ფაქტორები არეგულირებენ. აღმოჩნდა, რომ მაკიაველური თვისებები ძლიერდება, როდესაც: (1) მაკიაველიანელი უშუალოდ ურთიერთქმედებს სხვა ადამიანთან; (2) გარემოში მინიმალური კანონები და წესები მოქმედებს, რომელიც იმპროვიზაციის თავისუფლებას აძლევს; (3) გამარჯვებისთვის შეუსაბამო დეტალები სუსტ მაკიაველიანელს ემოციურად აღელვებს.¹⁸

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ძლიერი მაკიაველიანელები კარგი თანამშრომლები არიან? — პასუხი დამოკიდებულია სამუშაოს ტიპსა და სამუშაოს შესრულების შეფასებისას ეთიკის გათვალისწინებაზე სამსახურებში, სადაც გარიგების უნარ-ჩვევას (შრომითი შეთანხმება) მოითხოვენ ან გამარჯვებულებს მნიშვნელოვან ჯილდოს სთავაზობენ (გაყიდვების საკომისიო), ძლიერი მაკიაველური თვისებები პროდუქტიული იქნება. იმ შემთხვევაში, თუ ჩავთვლით, რომ მიზანი არ ამართლებს საშუალებას, არსებობს ქცევის აბსოლუტური სტანდარტები ან არ არსებობს წინა აზრად მოყვანილი გარემოს სამი ფაქტორი, მაშინ ძლიერი მაკიაველური თვისებების მქონე ადამიანის ქმედითობის ხარისხზე პროგნოზის გაკეთება გაგვიჭირდება.

ნარცისიზმი. ძლიერი ნარცისიზმის თვისებების მქონე ადამიანს საკუთარ თავზე ძალიან დიდი წარმოდგენა აქვს, მოითხოვს სხვებისაგან აღტაცებას, დიდი უფლებით სარგებლობის სურვილი აქვს და ქედმაღალია. ტერმინი „ნარცისიზმი“ მოდის ნარცისის შესახებ ბერძნული მითიდან, ამბავიდან იმ პატივმოყვარე და ქედმაღალი კაცის შესახებ, რომელსაც საკუთარი თავი შეუყვარდა.

რაც შეეხება სამუშაო გარემოს, ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით, ნარცისები ფიქრობენ, რომ ისინი თავიანთ კოლეგებზე უკეთესი ლიდერები არიან, მაშინ, როდესაც მათ უფროსებს ისინი უარესად მიაჩნიათ. მაგალითად, „ორაკლის“ ერთ-ერთმა თანამშრომელმა კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი, ლარი ელისონი, ასე დაახასიათა: „ღმერთსა და ლარის შორის განსხვავება ის არის, რომ ღმერთს არ სჯერა, რომ ის ლარია“.¹⁹ რადგან ნარცისებს ხშირად სურთ, სხვები მათით აღფრთოვანდნენ და მათი უპირატესობა აღიარონ, ისინი ზემოდან უყურებენ (ან ეპყრობიან როგორც მათზე დაბლა მდგომებს) იმათ, ვინც მათ პატივმოყვარეობას საფრთხეს უქმნის. ნარცისები ასევე ეგოისტები და ექსპლოატატორები არიან და ისე ეპყრობიან სხვებს, თითქოს ისინი მათი სარგებლობისთვის არსებობენ.²⁰ გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ უფროსებს ნარცისები სამსახურში ნაკლებ ეფექტურებად მიაჩნიათ, განსაკუთრებით მაშინ, როცა სხვებს სჭირდებათ დახმარება.²¹

თვითკონტროლი. ძლიერი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანებს შეუძლიათ გარეშე სიტუაციური ფაქტორების შესაბამისად მოიქცნენ. ისინი გარეშე ფაქტორების მიმართ ძალიან მგრძნობიარენი არიან და სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვაგვარად იქცევიან. ძლიერი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანებს შეუძლიათ განსხვავებულად წარმოადგინონ საკუთარი თავი, როგორც საზოგადოებრივი ფიგურა და როგორც პიროვნება. სუსტი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანებს ამგვარი შენიღბვა არ ეხერხებათ. ისინი ყველა გარემოში ავლენენ თავიანთ ნამდვილ განწყობებსა და დამოკიდებულებებს და ქცევაში ყოველთვის თანამიმდევრულები არიან.

ფაქტები გვიჩვენებენ, რომ მაღალი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანები სხვების ქცევას უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ და უფრო მეტად ერგებიან გარემოს, ვიდრე სუსტი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანები.²² ისინი ასევე უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, მეტად ხდებიან ლიდერები და თავიანთი ორგანიზაციებისადმი ნაკლები ერთგულებით გამოირჩევიან.²³ ამასთან, მაღალი თვითკონტროლის უნარის მქონე მენეჯერები კარიერაში წინ უფრო სწრაფად მიიწევენ, უფრო მეტ დანაშაულებას იღებენ (როგორც ორგა-

ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით, ნარცისები ფიქრობენ, რომ ისინი თავიანთ კოლეგებზე უკეთესი ლიდერები არიან, მაშინ, როდესაც მათ უფროსებს ისინი უარესად მიაჩნიათ.

ნიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ) და ორგანიზაციებში ცენტრალურ ადგილს უფრო მეტად იკავებენ.²⁴

რისკის განევა. ადამიანები, შანსის გამოყენების სურვილის მიხედვით, ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. რისკის განევა ან თავიდან არიდება ზეგავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენ ხანში იღებენ მენეჯერები გადაწყვეტილებებს და არჩევანის გასაკეთებლად რა რაოდენობის ინფორმაცია სჭირდებათ. მაგალითად, 79 მენეჯერი მუშაობდა სიმულაციურ სავარჯიშოზე, რომელიც მათგან სამსახურში აყვანის გადაწყვეტილების მიღებას მოითხოვდა.²⁵ რისკიანმა მენეჯერებმა, ნაკლებად რისკიანი მენეჯერებისაგან განსხვავებით, უფრო სწრაფი გადაწყვეტილებები მიიღეს და, თავიანთი არჩევანის გასაკეთებლად უფრო ნაკლები ინფორმაცია გამოიყენეს. საინტერესოა, რომ გადაწყვეტილების მიღების სიზუსტე ორივე ჯგუფში თანაბარი იყო.

ადრე ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ დიდი ორგანიზაციების მენეჯერები უფრო არიდებენ თავს რისკს, ვიდრე ზრდაზე ორიენტირებული მენარმეები, რომლებიც პატარა ბიზნესებს უძღვებიან. ახალი კვლევების მიხედვით კი, დიდი ორგანიზაციის მენეჯერებს მეტად სურთ რისკის განევა, ვიდრე პატარა მენარმეებს.²⁶ ზოგადად, სამუშაო ძალაში ადამიანები ერთმანეთისაგან რისკიანობის მიხედვით განსხვავდებიან.²⁷ შედეგად, ლოგიკურია ამ განსხვავების აღიარება და კონკრეტული სამუშაოს მოთხოვნების მიხედვით რისკის განევის ტენდენციების გათვალისწინება. მაგალითად, მაღალი რისკისაგან მიდრეკილება საბროკერო ფირმის აქციების გამყიდველს სამუშაოს უფრო ეფექტურად შეასრულებინებს, რადგან ამ ტიპის სამუშაო გადაწყვეტილებების სწრაფ მიღებას მოითხოვს. მეორე მხრივ, რისკის განევის სურვილი, შესაძლოა, აუდიტორისათვის დაბრკოლებად იქცეს. აუდიტორული საქმე შეიძლება ნაკლებ რისკიანმა უკეთესად შეასრულოს.

A ტიპის პიროვნული თვისებები. იცნობთ ისეთ ადამიანებს, რომლებიც ძალიან კონკურენტუნარიანები არიან და ყოველთვის აქვთ იმის შეგრძნება, რომ ჩქარობენ? თუ კი იცნობთ, სწორედ ასეთ ადამიანებს აქვთ **A ტიპის პიროვნული თვისებები**. A ტიპის პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანი „ენერგიულად არის ჩართული ქრონიკულ, უწყვეტ ბრძოლაში, სურს, უფრო და უფრო მეტს მიაღწიოს ნაკლებ დროში და თუ საჭირო იქნება, ამისთვის სხვა ადამიანებსაც და საგნებსაც დაუპირისპირდეს“.²⁸ ჩრდილოეთ ამერიკულ კულტურაში ასეთი თვისებებს მაღალ შეფასებას აძლევენ და დადებითად აკავშირებენ ამბიციასა და მატერიალური კეთილდღეობის მოპოვებასთან. A ტიპის ადამიანები:

1. ყოველთვის სწრაფად მოძრაობენ, დადიან და ჭამენ
2. მოუთმენლად უყურებენ მოვლენების განვითარებას
3. ცდილობენ ორ ან მეტ საქმეზე ერთდროულად იფიქრონ
4. თავისუფალ დროსაც ვერ ისვენებენ
5. მუდამ ციფრებზე ფიქრობენ, წარმატებას შენაძენის რაოდენობის მიხედვით ზომავენ.

A ტიპის ადამიანი საშუალო და მაღალი სტრესის ქვეშ მოქმედებს. ასეთი ადამიანები ჩქარობენ და მუდამ „ვადაში ჩატევის“ ზენოლის ქვეშ ცხოვრობენ.

ამ თვისებებს შედეგად კონკრეტული ქცევები მოჰყვება. მაგალითად, A ტიპის ადამიანები სწრაფად მუშაობენ, რადგან ისინი ხარისხზე მეტ უპირატესობას რაოდენობას ანიჭებენ. A ტიპის მენეჯერები ხანგრძლივი მუშაობის გამო კონკურენტუნარიანები არიან, თუმცა, იშვიათად, არასწორ გადაწყვეტილებებსაც იღებენ. ამის მიზეზად მათ მუდმივ აჩქარებას ასახელებენ. A ტიპი იშვიათად არის შემოქმედებითი. როცა პრობლემების წინ აღმოჩნდება, რაოდენობასა და სისწრაფეზე კონცენტრირების გამო ის წარსულ გამოცდილებას იყენებს. ის ყოველი ახალი პრობლემის წარმოშობისას საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად დროს არ ხარჯავს.

A ტიპის საპირისპიროდ, B ტიპის პიროვნული თვისებები სრულიად განსხვავებულია. B ტიპი „იშვიათად ჩქარობს, უფრო მეტი მოიპოვოს ან უსასრულოდ ჩაერთოს უამრავ მოვლენაში“.²⁹ B ტიპის ადამიანები:

1. არასოდეს ნერვიულობენ რაიმეს დროში მოსწრების გამო
2. თუ გარემოება არ მოითხოვს, თავიანთი მიღწევების ჩვენებასა და მის შესახებ მსჯელობის საჭიროებას არ გრძნობენ
3. თამაშობენ არა საკუთარი უპირატესობის გამოვლენის, არამედ გართობისა და დასვენების მიზნით
4. დანაშაულის გრძნობის გარეშე ახერხებენ დასვენებას.

განსხვავდება სამუშაოს შოვნის შესაძლებლობის მიხედვით A ტიპი B ტიპისაგან? — პასუხი იქნება „დიახ“.³⁰ A ტიპის ადამიანები სამსახურში მისაღები გასაუბრების დროს, უკეთ წარმოაჩენენ თავს. მათ მეტად სურთ, შექმნან შთაბეჭდილება, რომ სასურველი თვისებები აქვთ, როგორცაა ენერგიულობა, კომპეტენტურობა, აქტიურობა და წარმატებისაკენ სწრაფვა.

პროაქტიური პიროვნული თვისებები. პროაქტიური პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანები იყენებენ შესაძლებლობებს, ავლენენ ინიციატივას, იწყებენ მოქმედებას და მოქმედებენ მანამ, სანამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ მოხდება. შეზღუდვების ან დაბრკოლებების მიუხედავად, ისინი თავიანთ გარემოში დადებით ცვლილებებს ახდენენ.³¹ გასაკვირი არ არის, რომ პროაქტიურ ადამიანებს ბევრი ის თვისება ახასიათებთ, რისკენაც ორგანიზაცია ისწრაფვის. მაგალითად, ფაქტების თანახმად, პროაქტიური ადამიანები და ლიდერები ხშირად თავიანთ ორგანიზაციებში ცვლილებების გამომწვევები არიან.³² პროაქტიური ადამიანების სხვა ქმედებები ორგანიზაციებიდან და სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი. მაგალითად, პროაქტიური ადამიანები უფრო ხშირად ენინააღმდეგებიან სტატუს-კვოს ან გამოთქვამენ უკმაყოფილებას, როცა სიტუაცია არ მოსწონთ.³³ პროაქტიური ადამიანები უფრო ხშირად აღწევენ წარმატებას კარიერაში.³⁴ ეს იმიტომ ხდება, რომ ისინი სამუშაო გარემოს თავისი სურვილისამებრ არჩევენ, ქმნიან და მასზე გავლენას ახდენენ. პროაქტიური ადამიანები სამსახურისა და ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციას ეძებენ, უფრო მაღალ თანამდებობის პირებთან კონტაქტებს ამყარებენ, კარიერულ წინსვლას გეგმავენ და კარიერაში დაბრკოლებას მედგრად ხვდებიან.

პიროვნული თვისებები და ეროვნული კულტურა

დიდი ხუთეულის მოდელის მსგავსად იცვლება თუ არა პიროვნული თვისებები კულტურაში? არის თუ არა დამახასიათებელი კონტროლის ლოკუსი და A ტიპის პიროვნული თვისებები ყველა კულტურისათვის? შევეცადოთ ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას.

დიდი ხუთეულის მოდელში განსაზღვრული პიროვნული თვისებების ხუთი ფაქტორი კულტურების შესახებ თითქმის ყველა კვლევაში შედის.³⁵ ის მოიცავს სხვადასხვა კულტურის ქვეყნების ფართო სპექტრს: ჩინეთს, ისრაელს, გერმანიას, იაპონიას, ესპანეთს, ნიგერიას, ნორვეგიას, პაკისტანს და შეერთებულ შტატებს. ყველაზე მეტი განსხვავებები დაკავშირებულია იმ საკითხთან, თუ რომელი განზომილება ექცევა ყურადღების ცენტრში ანდა ქვეყანა უმეტესწილად ინდივიდუალურია (ანუ ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ ინდივიდუალურად და არა ჯგუფში მოქმედებას) თუ კოლექტიური (სადაც მჭიდრო სოციალური სტრუქტურა არსებობს, რომელშიც ადამიანები ჯგუფის წევრები არიან, ეხმარებიან და იცავენ ერთმანეთს). მაგალითად, ჩინური კომპანიები უფრო ხშირად იყენებენ კეთილსინდისიერების და უფრო ნაკლებად თანხმობისთვის მზაობის კატეგორიას, ვიდრე ეს აშშ-ს ფირმებში ხდება. დიდი ხუთეული ინდივიდუალურ კულტურაში ბევრად უკეთეს პროგნოზს იძლევა, ვიდრე კოლექტიურში,³⁶ თუმცა ამ ქვეყნების კომპანიებში საოცრად ბევრი ურთიერთშეთანხმებაა, განსაკუთრებით განვითარებული ქვეყნების მცხოვრებლებში. იმ გამოკვლევების სრულმა მიმოხილვამ, რომელიც მოიცავს 15 ევროპული თანამეგობრობის ქვეყნის მცხოვრებლებს, აჩვენა, რომ კეთილსინდისიერების კატეგორია საიმედო პროგნოზს აკეთებს სამსახურებსა და პროფესიულ ჯგუფებში სამუშაოს შესრულების შესახებ.³⁷ აშშ-ში ჩატარებულმა კვლევებმა სწორედ ეს მიგნებები აჩვენა.

პიროვნული თვისებების ერთი საერთო ტიპი არც ერთ ქვეყანაში არ არის გაბატონებული, რადგან მაღალრისკიანი და დაბალრისკიანი ადამიანები თითქმის ყველა კულტურაში არსებობს. თუმცა ქვეყნის კულტურა გავლენას ახდენს თავისი მოსახლეობის ძირითად თვისებებზე, ჩვენ ამის შემჩნევა კონტროლის ლოკუსისა და A ტიპის პიროვნულ თვისებებზე დაკვირვებით შეგვიძლია. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ადამიანების გარემოსთან ურთიერთობის თვალსაზრისით. ზოგიერთ კულტურაში, მაგალითად, ჩრდილოეთ ამერიკაში, ადამიანებს სჯერათ, რომ მათ გარემოზე ბატონობა შეუძლიათ. სხვა საზოგადოებაში კი, როგორცაა, ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნები, ადამიანები ფიქრობენ, რომ ცხოვრება წინასწარ არის განსაზღვრული. აღსანიშნავია შიდა და გარე კონტროლის ლოკუსებს შორის ახლო პარალელი.³⁸ ამის გათვალისწინებით აშშ-სა და კანადის სამუშაო ძალაში უფრო მეტი შიდა კონტროლის ძალაა მოსალოდნელი, ვიდრე საუდის არაბეთის ან ირანისაში.

A ტიპის პიროვნული თვისებების სიჭარბეზე გარკვეულ გავლენას ის კულტურა მოახდენს, რომელშიდაც ეს პიროვნება იზრდება. A ტიპი ყველა ქვეყანაში ცხოვრობს, მაგრამ მათი უმრავლესობა კაპიტალისტური ქვეყნების ბინადარია, სადაც მიღწევა და მატერიალური წარმატება დაფასებულია. ვარაუდობენ, რომ ჩრდილოეთ ამერიკის მოსახლეობის 50% A ტიპისაა.³⁹ ეს პროცენტული მაჩვენებელი გასაკვირი არ უნდა იყოს. შეერთებული შტატები და კანადა დიდ ყურადღებას ამახვილებენ დროის მენეჯმენტსა და ეფექტურობაზე.

ორივეს ისეთი კულტურა აქვს, რომელიც კონცენტრირებულია მიღწევებსა და ფულისა და მატერიალური სიმდიდრის მოპოვებაზე. საფრანგეთისა და შვედეთის კულტურებში, სადაც მატერიალიზმი ნაკლებად არის მიღებული, A ტიპის პიროვნული თვისებები უფრო დაბალი ფარდობითაა წარმოდგენილი.

ფასეულობები

თუმცა პიროვნული თვისებები და ფასეულობები ერთმანეთს უკავშირდება, მაგრამ ისინი არ არის ერთი და იგივე. ფასეულობები, ხშირად, ძალიან კონკრეტულია და ქცევით ტენდენციებზე მეტად, შეხედულებათა სისტემას გამოხატავს. ზოგიერთი რწმენა ან ფასეულობა კარგად ვერ გადმოსცემს ადამიანის პიროვნულ თვისებებს, ადამიანებიც ყოველთვის არ მოქმედებენ თავიანთი ღირებულებების შესაბამისად.

ფასეულობები წარმოადგენს ძირითად, მტკიცე რწმენას, რომლის მიხედვითაც, „ქცევის ან არსებობის საბოლოო მდგომარეობის კონკრეტულ ფორმას, სხვა საპირისპირო ქცევის წესთან ან არსებობის საბოლოო მდგომარეობასთან შედარებით, პიროვნულად ან სოციალურად ენიჭება უპირატესობა“.⁴⁰ ფასეულობები შეფასებასაც მოიცავს, რადგან ის პიროვნების აზრს წარმოადგენს, თუ რა არის სწორი, კარგი ან სასურველი. ყველა ჩვენგანს აქვს ფასეულობათა იერარქია, რაც ჩვენს ფასეულობათა სისტემას აყალიბებს. ამ სისტემას ის შედარებითი მნიშვნელობა განსაზღვრავს, რომელსაც ჩვენ ისეთ ფასეულობებს ვანიჭებთ, როგორც არის თავისუფლება, სიამოვნება, საკუთარი თავის პატივისცემა, პატიოსნება, მორჩილება და თანასწორობა. ფასეულობები ორი თვისების მიხედვით შეგვიძლია შევაფასოთ.

1. **შინაარსი**, რაც ამტკიცებს, რომ ქცევის მანერა და არსებობის საბოლოო მდგომარეობა *მნიშვნელოვანია*.
2. **ინტენსიურობა**, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ის, როდესაც პიროვნების ფასეულობებს ინტენსიურობის მიხედვით განვსაზღვრავთ, ჩვენ პიროვნების *ფასეულობათა სისტემას ვარკვევთ*.

ფასეულობათა ტიპები

შეგვიძლია ფასეულობათა კლასიფიკაცია? — დიახ, შეგვიძლია. ფასეულობათა ტიპოლოგიის შექმნაში ორი მიდგომა დაგვეხმარება.

როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვა, მილტონ როკიჩმა განახორციელა ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვა (RVS).⁴¹ როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვა ფასეულობათა ორ რიგს მოიცავს, თითოეულ მათგანში 18 ინდივიდუალური ფასეულობის ჩამონათვალი შედის. ერთი რიგი, **საბოლოო ფასეულობა**, არსებობის სასურველ საბოლოო მდგომარეობას გულისხმობს. ეს არის მიზნები, რისი მიღწევაც ადამიანს მთელი სიცოცხლის მანძილზე სურს. მეორე რიგი, **ინსტრუმენტული ფასეულობა**, ქცევის სასურველ მანერას ან საბოლოო ფასეულობების მიღწევის საშუალებებს გულისხმობს. ილუსტრაცია 3-1 თითოეული ამ რიგისათვის ზოგად მაგალითს წარმოგვიდგენს.

ზოგიერთი შესახებ გამოკითხვა ადასტურებს, რომ როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვაში შემავალი ფასეულობები ჯგუფებს შორის იცვლება.⁴² ერთი და იმავე საქმიანობისა და კატეგორიის ადამიანებს (მაგალითად,

ილუსტრაცია 3-1

საბოლოო და ინსტრუმენტულ ფასეულობათა მაგალითები როკინის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვაში

საბოლოო ფასეულობები	ინსტრუმენტული ფასეულობები
კომფორტული ცხოვრება (წარმატებული ცხოვრება)	ამბიციური (შრომისმოყვარე, მიზანსწრაფული)
მშვეთვარე ცხოვრება (სტიმულის მიმცემი, აქტიური ცხოვრება)	ფართო თვალსაწიერი (გახსნილი გონება)
წარმატების შეგრძნება (უწყვეტი წვლილის შეტანა)	უნარიანი (კომპეტენტური, ეფექტური)
მშვედობიანი სამყარო (თავისუფალი ომისა და კონფლიქტისაგან)	მხიარული (უღარდელი, ზალისიანი)
სილამაზის სამყარო (ბუნებისა და ხელოვნების სილამაზე)	სუფთა (აკურატული, მოწესრიგებული)
თანასწორობა (მეგობრული ურთიერთობები, ყველასთვის თანაბარი შესაძლებლობა)	გამბედავი (საკუთარი რწმენის დამცველი)
თავისუფლება (დამოუკიდებლობა, თავისუფალი არჩევანი)	მიმტკეპელი (სხვის პატივის მსურველი)
ბედნიერება (კმაყოფილება)	დამხმარე (სხვის კეთილდღეობაზე ზრუნველი)
შინაგანი პარმონია (შინაგანი კონფლიქტისაგან თავისუფალი)	პატიოსანი (გულწრფელი, ალაღ-შართალი)
სრულყოფილი სიყვარული (სექსუალური და სულიერი სიახლოვე)	მდიდარი ფანტაზიის მქონე (გამბედავი, შემოქმედებითი)
ეროვნული უსაფრთხოება (დაცვა თავდასხმისაგან)	დამოუკიდებელი (თავდაჯერებული, თავის თავში დარწმუნებული)
სიამოვნება (სასიამოვნო, მშვიდი ცხოვრება)	ლოგიკური (თანამიმდევრული, რაციონალური)
გადარჩენა (დაცული, სამუდამო ცხოვრება)	მოსიფარულე (აღერსიანი, ნაზი)
საკუთარი თავის პატივისცემა (საკუთარი ღირსების შეგრძნება)	მორჩილი (მოვალეობის გრძნობის მქონე, მოკრძალებული)
სოციალური აღიარება (პატივისცემა, აღტაცება)	ზრდილობიანი (გაბეჯული, კარგი მანერების მქონე)
ნამდვილი მეგობრობა (ახლო ურთიერთობა)	პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე (საიმედო, სანდო)
სიბრძნე (ცხოვრების ბრძნული აღქმა)	თვითკონტროლი (თავშეკავებული, დისციპლინირებული)

წყარო: იბეჭდება Simon & Schuster Adult Publishing Group-ის განყოფილების The Free Press-ის ნებართვით. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, The Free Press, 1973, მეორე გამოცემა 2001, ყველა უფლება დაცულია.

კორპორაციის ხელმძღვანელებს, კავშირის წევრებს, მშობლებს, სტუდენტებს) მსგავსი ფასეულობები აქვთ. ერთ-ერთმა გამოკვლევამ კორპორაციის აღმასრულებლების, ფოლადის მწარმოებელ მუშათა კავშირის წევრებისა და საზოგადოების აქტივისტთა ჯგუფის წევრების შედარებისას გამოავლინა ამ სამ ჯგუფს შორის მრავალი დამთხვევა, თუმცა მათ შორის არაერთი განსხვავებაც აღმოჩნდა (იხილეთ ილუსტრაცია 3-2).⁴³ აქტივისტები უპირატესობას ისეთ ფასეულობებს ანიჭებდნენ, რომლებიც შემდეგი ორი ჯგუფის ფასეულობებისაგან სრულიად განსხვავდებოდა. მათ თანასწორობა ყველაზე მნიშვნელოვან საბოლოო ფასეულობად მიიჩნიეს. აღმასრულებლებმა და კავშირის წევრებმა ეს ფასეულობა შესაბამისად მე-14 და მე-13 ადგილებზე მოათავსეს, აქტივისტებმა და მხმარეს ინსტრუმენტულ ფასეულობებში მნიშვნელობით მეორე ადგილი მიაკუთვნეს, დანარჩენმა ორმა ჯგუფმა კი მე-14 ადგილი. ეს განსხვავებები მნიშვნელოვანია, რამდენადაც აღმასრულებლებს, კავშირის წევრებსა და აქტივისტებსაც თავიანთი ინტერესები აქვთ კორპორაციების საქმიანობებში.

ილუსტრაცია 3-2

აღმასრულებლების, კავშირის წევრებისა და აქტივისტების საშუალო ფასეულობათა განლაგება (აქ წარმოდგენილია მხოლოდ პირველი ხუთი ფასეულობა)

აღმასრულებლები		კავშირის წევრები		აქტივისტები	
საბოლოო	ინსტრუმენტული	საბოლოო	ინსტრუმენტული	საბოლოო	ინსტრუმენტული
1. საკუთარი თავის პატივისცემა	1. პატიოსანი	1. ოჯახის უსაფრთხოება	1. პასუხისმგებელი	1. თანასწორობა	1. პატიოსანი
2. ოჯახის უსაფრთხოება	2. პასუხისმგებელი	2. თავისუფლება	2. პატიოსანი	2. მშვედობიანი სამყარო	2. დამხმარე
3. თავისუფლება	3. უნარიანი	3. ბედნიერება	3. გამბედავი	3. ოჯახის უსაფრთხოება	3. გამბედავი
4. წარმატების შეგრძნება	4. ამბიციური	4. საკუთარი თავის პატივისცემა	4. დამოუკიდებელი	4. საკუთარი თავის პატივისცემა	4. პასუხისმგებელი
5. ბედნიერება	5. დამოუკიდებელი	5. მოწოდებული სიყვარული	5. უნარიანი	5. თავისუფლება	5. უნარიანი

წყარო: W. C. Frederick and J. Weber "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Nominative Implications" –ის მიხედვით, W. C. Frederick and L. E. Preston (რედაქტორები) *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), გვ. 123-44

ეს განსხვავებები ამ ორ ჯგუფს შორის მოლაპარაკებას ართულებს და ორგანიზაციის ეკონომიკური და სოციალური პოლიტიკის შესახებ კამათის დროს მათ შორის სერიოზული კონფლიქტი წარმოიშობა.

თანამედროვე შრომითი კოჰორტები. სამუშაო ფასეულობების რამდენიმე ახალი კვლევა, რომელიც ცდილობს, გაარკვიოს აშშ-ს სამუშაო ძალის სხვადასხვა კოჰორტის ან თაობისთვის დამახასიათებელი უნიკალური ფასეულობები, ოთხ ჯგუფად დაყავით.⁴⁴ ილუსტრაცია 3-3 წარმოგვიდგენს დაქირავებულების დაყოფას სამუშაო ძალაში ჩართვის დროის მიხედვით. რამდენადაც ადამიანთა უმრავლესობა სამსახურს 18-დან 23 წლამდე ასაკში იწყებს, ეს პერიოდი დაქირავებულების ქრონოლოგიურ ასაკთან არის დაკავშირებული.

სანამ თემას განვაცნობთ, გავცნოთ ამ ანალიზის რამდენიმე შეზღუდვას:

- ჩვენ არ ვვარაუდობთ, რომ ეს სისტემა ყველა კულტურას შეესაბამება.
- თაობათა ფასეულობების შესახებ ძალიან ცოტა სრულყოფილი კვლევა არსებობს, ასე რომ, ჩვენ მხოლოდ ინტუიციას ვეყრდნობით.
- ეს კატეგორიები არ არის ზუსტი. არც ერთი კანონი არ ამტკიცებს, რომ 1985 წელს დაბადებულ ადამიანს არა აქვს ისეთივე ფასეულობანი, როგორც 1955 წელს დაბადებულს.

ამ შეზღუდვების მიუხედავად, ფასეულობები თაობებს შორის იცვლება, ფასეულობების ქრონოლოგიური ანალიზიდან კი რამდენიმე სასარგებლო მიგნება იკვეთება.

მუშები, რომლებიც აღიზარდნენ დიდი დეპრესიის, მეორე მსოფლიო ომის, „ენდრიუს სისტერსისა“ და ბერლინის ბლოკადის გავლენის ქვეშ, სამუშაო ძალას XX საუკუნის 50-იან წლებსა და 60-იანი წლების დასაწყისში შეუერთდნენ. მათ შრომისმოყვარეობის, სტატუს-კვოსა და ავტორიტეტული ფიგურების

სჯეროდან. ჩვენ მათ ვეტირანებს ვუწოდებთ (ზოგიერთები კი ტრადიციონალისტებს უწოდებენ). სამსახურში დაქირავების შემდეგ ისინი თავიანთი დამქირავებლების ერთგულები იყვნენ და პატივს სცემდნენ ხელმძღვანელებს. ისინი შრომისმოყვარეები და პრაქტიკულები იყვნენ. როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვის მიხედვით, ეს ადამიანები კომფორტულ ცხოვრებასა და ოჯახის უსაფრთხოებას ანიჭებენ უდიდეს მნიშვნელობას.

დემოგრაფიული აფეთქების თაობა დიდი ჯგუფია, დაბადებული მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, როცა ვეტირანები ოჯახებს დაუბრუნდნენ და ქვეყანაში კარგი მდგომარეობა იყო. დემოგრაფიული აფეთქების თაობა სამუშაო ძალას 1960-იანი წლების შუა ხანებიდან 1980-იანი წლების შუა ხანებამდე შეუერთდა. ამ თაობაზე გავლენა სამოქალაქო უფლებების მოძრაობამ, ქალების უფლებებისათვის ბრძოლამ, „ბითლზმა“, ვიეტნამის ომმა და დემოგრაფიულმა შეჯიბრებამ მოახდინა. ის „პიპის ეთიკით“ და ხელისუფლებისადმი უნდობლობით გაიზარდა, თუმცა მიღწევებსა და მატერიალურ წარმატებას ანიჭებს დიდ მნიშვნელობას. ეს თაობა ბევრს მუშაობს და თავისი შრომის ნაყოფით ტკებდა. ის პრაგმატიკოსია და სჯერა, რომ მიზანი ამართლებს საშუალებას. დემოგრაფიული აფეთქების თაობას ორგანიზაციები, სადაც მუშაობს, კარიერაში მიღწევის საშუალებად მიაჩნია. ისეთ საბოლოო ღირებულებებს, როგორცაა, მიღწევის გრძნობა და სოციალური აღიარება, მისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

იქსერების (X თაობა) ცხოვრება გლობალიზაციამ, ორი პროფესიის მქონე მშობლებმა, MTV-მ, შიდსთან ბრძოლამ და კომპიუტერებმა ჩამოაყალიბა. იქსერები მოქნილობას, ცხოვრებაში ალტერნატივებსა და სამსახურით კმაყოფილებას აფასებენ. ამ ჯგუფისათვის ოჯახი და ურთიერთობა ძალიან მნიშვნელოვანია. ვეტირანებისაგან განსხვავებით, იქსერები სკეპტიკურად არიან განწყობილები, განსაკუთრებით, ხელისუფლების მიმართ. მათ ჯგუფზე ორიენტირებული შრომა მოსწონთ. ფული, როგორც კარიერაში წარმატების

ილუსტრაცია 3-3 თანამედროვე სამუშაო ძალის ძირითადი სამუშაო ფასეულობები

ჯგუფები	სამუშაო ძალაში შესვლის თარიღი	საშუალო ასაკი	ძირითადი სამუშაო ფასეულობები
ვეტირანები წლებში და 60 წლების დასაწყისი	XX საუკუნის 50-იან	65 წელს ზემოთ	შრომისმოყვარე, კონსერვატიული, შემგუებული, ორგანიზაციის ერთგული
დემოგრაფიული აფეთქების თაობა	1965-1985	40-დან 65 წლამდე	წარმატებული, ამბიციური, ხელისუფლების მოძულე, კარიერის ერთგული
X თაობა	1985-2000	25-დან 45 წლამდე	სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის წონასწორობის დამცველი, გუნდზე ორიენტირებული, წესების მოძულე, ურთიერთობის ერთგული
მომავლები	2000 წლიდან დღემდე	30 წლამდე	თავდაჯერებული, ფინანსურად წარმატებული, საკუთარ თავში დარწმუნებული და ჯგუფზე ორიენტირებული, საკუთარი თავისა და ურთიერთობების ერთგული

მაჩვენებელი, მათთვის მნიშვნელოვანია. იქსერებს სურთ, ხელფასების გაზრდა, ტიტულების მოპოვება, უსაფრთხოება და დანინაურება გაზრდილ თავისუფალ დროსა და ცხოვრების მრავალფეროვან არჩევანს შეუთავსონ. იქსერები თავიანთი ცხოვრების დაბალანსებისაკენ ისწრაფვიან და წინა თაობებისაგან განსხვავებით პირადი ცხოვრების დათმობა დამქირავებლის გამო ნაკლებად სურთ. როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვის მიხედვით, ისინი დიდ მნიშვნელობას მეგობრობას, ბედნიერებას და სიამოვნებას ანიჭებენ.

სამუშაო ძალაში ყველაზე ახალი გაერთიანებული მომავლები (რომელთაც ასევე უწოდებენ ათასწლეულის თაობას, Y თაობას, მომავალ თაობას) აყვავების ხანაში გაიზარდნენ, თუმცა ამჟამად ეკონომიკური ბუმის შემდგომ ეპოქაში ცხოვრობენ. ისინი მუდამ სამუშაო ადგილისა და კარიერის დაკარგვის საფრთხის წინაშე დგანან, თავიანთ სამუშაოში აზრს ეძებენ და მისგან ბევრს ელიან. მომავლებს მოსწონთ მრავალფეროვნება და პირველი თაობა, რომელსაც ტექნოლოგია წინა თაობისაგან გადაეცა. ისინი ცხოვრების მეტ ნაწილს ბანკომატებთან, DVD-ებთან, მობილურ ტელეფონებთან, კომპიუტერებსა და ინტერნეტთან ატარებენ. ეს თაობა ფულზე ორიენტირებულია და იმ საგნებისაკენ ისწრაფვის, რომელიც ფულზე იყიდება. ისინი ფინანსურ წარმატებას ეძებენ. იქსერების მსგავსად, მათ ჯგუფში მუშაობა მოსწონთ და ძალიან თავდაჯერებულები არიან, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ისეთ საბოლოო ფასეულობას, როგორცაა, თავისუფლება და კომფორტული ცხოვრება.

ადამიანების ფასეულობები ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, ის ასახავს იმ პერიოდის სოციალურ ფასეულობებს, როდესაც აღიზარდნენ. ამ თავისებურების გაგება ქცევის ახსნისა და პროგნოზირებისათვის მნიშვნელოვანია. მაგალითად, სამოცდაათ წელს მიღწეული ადამიანები უფრო ხშირად ეთანხმებიან თავიანთ ხელმძღვანელებს, ვიდრე მათზე 10 და 15 წლით უმცროსები. 20-დან 30 წლამდე ადამიანები უფრო ნაკლებად მუშაობენ შაბათ-კვირას, კარიერის შუაში უფრო ხშირად ტოვებენ ერთ სამსახურს და ეძებენ ახალს, რაც მათ უფრო მეტ თავისუფალ დროს აძლევს.

ფასეულობები, ერთგულება და ეთიკური ქცევა

დაეცა სამუშაო ეთიკა? — თუმცა საკითხი საკამათოა, უამრავი ადამიანი ფიქრობს, რომ ეთიკურმა სტანდარტებმა XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან დასუსტება დაიწყო.⁴⁵ ეთიკური სტანდარტების შესუსტების მიზეზის შესაძლო ახსნის მოძიებისათვის ჩვენ სამუშაო ჯგუფებს უნდა დავაკვირდეთ (იხილეთ ილუსტრაცია 3-3). მენეჯერები მუდამ აცხადებენ, რომ მათი უფროსების საქმიანობა უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რომელიც ორგანიზაციებში ეთიკურ და არაეთიკურ ქცევებზე ახდენს გავლენას.⁴⁶ ამ ფაქტის გათვალისწინებით, საშუალო და მაღალი მენეჯმენტის ფასეულობები ორგანიზაციის ეთიკურ კლიმატზე მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს.

70-იანი წლების შუახანებში მენეჯერების თანამდებობები ეჭირათ ვეტირანებს, რომლებიც დამქირავებლების ერთგულები იყვნენ. ეთიკური დილემის წამოჭრისას, ისინი ისეთ გადაწყვეტილებას იღებდნენ, რაც მათი ორგანიზაციებისათვის უკეთესი იყო. 70-იანი წლების შუახანებიდან ბოლომდე დემოგრაფიული აფეთქების თაობა მენეჯმენტში მაღალ თანამდებობებს იკავებდა. 90-იანი წლების დასაწყისისათვის დემოგრაფიული აფეთქების თაობა ბიზნეს-ორგანიზაციებში მენეჯმენტის მაღალი და საშუალო თანამდებობების უდიდეს

ნაწილს ფლობდა. მათ კარიერისადმი ერთგულება ახასიათებთ. ისინი კონცენტრირებული არიან თავიანთ სამყაროზე და მათი უპირველესი საზრუნავი საკუთარ თავზე ზრუნვაა. ასეთი საკუთარ თავზე კონცენტრირებული ფასეულობები ეთიკური სტანდარტების დაცემას იწვევს. დაგვეხმარება ეს საკითხი XX საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს სამუშაო ეთიკის დაცემის გამორკვევაში?

ამ ანალიზში პოტენციურად კარგი ამბავი ის არის, რომ „X თაობა“ საშუალო მენეჯერულ თანამდებობებს იკავებს და მალე უმაღლესზეც გადაინაცვლებს.

რადგან ეს თაობა ურთიერთობების ერგულია, ის უფრო მეტად ცდილობს სხვების მიმართ ეთიკურად მოქცეს. რას ვიღებთ შედეგად? მენეჯერის თანამდებობაში ფასეულობათა ცვლილებების შედეგად, მომავალ ათ ან ოც წელიწადში სამუშაოს ეთიკური სტანდარტების ზრდას უნდა ველოდოთ.

ფასეულობები სხვადასხვა კულტურაში

რადგან კულტურებს შორის ფასეულობები იცვლება, ამ განსხვავებების გაგება სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენელ დაქირავებულების ქცევის ასხნისა და პროგნოზირებაში დაგვეხმარება.

კულტურების შეფასების ჰოფსტიდის სისტემა კულტურებს შორის, სხვაობების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული კვლევა, XX საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს, გერტ ჰოფსტიდმა განახორციელა.⁴⁷ მან სამუშაოსთან დაკავშირებული ღირებულებების შესახებ 40 ქვეყანაში IBM-ის 116 000-ზე მეტ თანამშრომელს შორის ჩაატარა გამოკითხვა. მკვლევარმა აღმოაჩინა, რომ მენეჯერები და დაქირავებულები ერთმანეთისაგან ეროვნული კულტურის ფასეულობათა ხუთი განზომილების მიხედვით განსხვავდებიან. ეს განზომილებები ჰოფსტიდმა შემდეგნაირად დაალაგა და განსაზღვრა:

- **ძალაუფლების ძლიერი დაშორება სუსტი დაშორების** პირისპირ: ძალაუფლების დაშორება არის დონე, როდესაც ადამიანები აღიარებენ, რომ ძალაუფლება ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებში არათანაბრადაა განაწილებული. ძალაუფლების ძლიერი დაშორება ნიშნავს, რომ კულტურაში ძალაუფლებისა და სიმდიდრის განაწილების მხრივ ძლიერი არათანასწორობა არსებობს. ასეთი კულტურები თითქმის კლასისა და კასტის სისტემას მიჰყვება, რაც მათი მოქალაქეების მობილურობას ამცირებს. სუსტი დაშორება გვიჩვენებს, რომ კულტურა ხელს უშლის ძალაუფლებასა და სიმდიდრეს შორის არსებულ განსხვავებას. ეს საზოგადოება ყურადღებას ამახვილებს თანასწორობასა და შესაძლებლობაზე.
- **ინდივიდუალიზმი კოლექტივიზმის** პირისპირ: ინდივიდუალიზმი არის ხარისხი, თუ რამდენად ურჩევნიათ ინდივიდებს დამოუკიდებლად მოქმედება ჯგუფის წევრობას და რამდენად სჯერათ, რომ ინდივიდუალური უფლებები ყველაზე მაღლა დგას. კოლექტივიზმი კონცენტრირებას ახდენს მჭიდრო სოციალურ სისტემაზე, სადაც ადამიანები დახმარებას და დაცვას ელიან თავიანთი ჯგუფის წევრებისაგან.
- **მამაკაცურობა ქალურობის** პირისპირ: ეს განზომილებები ასახავს ხარისხს, რამდენად ანიჭებს უპირატესობას კულტურა ტრადიციულ მამაკაცურ როლებს: წარმატებას, ძალაუფლებასა და კონტროლს, იმ კულტურებთან შედარებით, რომელიც მამაკაცებსა და ქალებს თანასწორად

მიიჩნევს. ძლიერი მამაკაცურობა გვიჩვენებს, რომ ქალებისა და მამაკაცებისათვის კულტურას განსხვავებული როლი აქვს და მამაკაცებს დომინანტური როლი უკავიათ საზოგადოებაში. ძლიერი ქალურობა არის კულტურაში ქალებისა და მამაკაცების როლებს შორის მცირე დიფერენცია. ძლიერი ქალურობა არ ნიშნავს, თითქმის კულტურაში ქალის როლია მთავარი, არამედ იმას, რომ ქალი და მამაკაცი თანასწორი უფლებებით სარგებლობენ.

- **გაურკვევლობის თავიდან აცილება:** ეს არის ხარისხი, თუ რამდენად ანიჭებენ ადამიანები უპირატესობას სტრუქტურულ მდგომარეობას არასტრუქტურულთან შედარებით. იმ კულტურებში, რომლებიც გაურკვევლობის თავიდან აცილებაში მაღალ ქულებს იღებენ, ადამიანები ძალიან ლეღავენ გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების გამო. ასეთ კულტურებში მნიშვნელოვანი ხდება კანონები, წესები და კონტროლი, რომლებიც გაურკვევლობას ამცირებენ. იმ კულტურებში, რომლებიც გაურკვევლობის თავიდან არიდებაში დაბალ ქულებს იღებენ, ადამიანებს არ ამფოთებთ გაურკვევლობა თუ ბუნდოვანება და განსხვავებულ მოსაზრებებს უკეთესად ეგუებიან. ასეთი კულტურა, წესებზე ნაკლებად არის ორიენტირებული, უფრო რისკიანია და მზად არის ცვლილებების მისაღებად.
- **ხანგრძლივი ორიენტაცია ხანმოკლე** პირისპირ: ჰოფსტიდის ტიპოლოგიის ეს ყველაზე ახალი ნაწილი ყურადღებას ტრადიციული ფასეულობების ერთგულებაზე ამახვილებს. ხანგრძლივი ორიენტაციის კულტურების წარმომადგენლები მნიშვნელობას მომავლისა და ფასეულობების დაცვას, სიმტკიცესა და ტრადიციას ანიჭებენ. მოკლევადიანი ორიენტაციის დროს ადამიანები თანამედროვეობას აფასებენ, ცვლილებებისათვის უფრო მზად არიან და ცდილობენ ცვლილებებს დაბრკოლებები არ შეუქმნან.

რამდენად მნიშვნელოვანია ჰოფსტიდის განზომილებები შეერთებული შტატებისათვის? — შეერთებული შტატები ძალიან ინდივიდუალისტურია. რეალურად, ის ყველაზე ინდივიდუალისტური ქვეყანაა (მას უშუალოდ მოჰყვება ავსტრალია და დიდი ბრიტანეთი). შეერთებული შტატები მნიშვნელობას მოკლევადიან ორიენტაციასა და ძალაუფლების სუსტ დაშორებას ანიჭებს (შეერთებული შტატების მცხოვრებლები არ ეთანხმებიან ადამიანებს შორის კლასობრივ დიფერენციაციას). შეერთებულ შტატებში ასევე დაბალია გაურკვევლობის თავიდან აცილების ხარისხი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამერიკელების უმრავლესობა გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების მიმართ შედარებით ტოლერანტულია. ამასთან, შეერთებულ შტატებში მამაკაცურობა შედარებით მაღალ ქულებს იღებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამერიკელების უმეტესობა ხაზს უსვამს სქესთა ტრადიციულ როლებს (თითქმის ისევე, როგორც შემდეგ ქვეყნებში: დანიაში, ფინეთში, ნორვეგიასა და შვედეთში).

ჰოფსტიდისეულმა კულტურის განზომილებებმა გავლენა მოახდინა ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარებსა და მენეჯერებზე, მაგრამ კრიტიკოსები მის რამდენიმე სუსტ ადგილზეც მიანიშნებენ:

- თუმცა მონაცემები განახლდა, თავდაპირველი მონაცემები 30 წლის წინანდელია და მხოლოდ ერთ კომპანიაში მოგროვდა (IBM-ში).

- ძალიან ცოტა მკვლევარი იცნობს ჰოფსტიდის მეთოდოლოგიას კარგად და ამიტომაც მათ არ იციან ბევრი გადანყვეტილების შესახებ, რომელთა მიღებაც მოუხდა ჰოფსტიდს (მაგალითად, კულტურული ფასეულობების ხუთამდე შემცირება).
- ჰოფსტიდის ზოგიერთი შედეგი მოულოდნელია. მაგალითად, იაპონიაში, რომელიც, ხშირად, მოიაზრება, როგორც მაღალკოლექტიური ერი, ჰოფსტიდის განზომილების მიხედვით, კოლექტივიზმის მხოლოდ საშუალო დონე არსებობს.⁴⁸

ამ პრობლემების მიუხედავად, ჰოფსტიდი ყველაზე მეტად ციტირებული მეცნიერია და მისმა შექმნილმა სისტემამ ორგანიზაციულ ქცევაზე ხანგრძლივი დროის მანძილზე დატოვა კვალი.

გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის სისტემა კულტურების შეფასებისათვის. (GLOBE) 1993 წლიდან სხვადასხვა კულტურებში გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის კვლევის პროგრამით ხორციელდება ლიდერობისა და ეროვნული კულტურის შესწავლა. 62 ქვეყანაში 825 ორგანიზაციის მონაცემების გამოყენებით, გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის გუნდმა ცხრა განზომილება გამოარკვია, რომლის მიხედვითაც ეროვნული კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან (სხვადასხვა ქვეყნის თითოეული განზომილებით შეფასებისათვის იხილეთ ილუსტრაცია 3-4).⁴⁹

- **თავდაჯერებულობა:** ეს არის ხარისხი, თუ რამდენად უბიძგებს საზოგადოება ადამიანს მოკრძალებული და სუსტის ნაცვლად უხეში, კონფორმტაციული, თავდაჯერებული და კონკურენტუნარიანი იყოს.
- **მომავლისკენ ორიენტაცია:** ეს არის ხარისხი, რამდენად აძლევს ბიძგს და იწონებს საზოგადოება მომავალზე ორიენტირებულ ისეთ ქცევას, როგორიცაა: დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება და დაგვიანებული ჯილდოს მიღება. ეს ჰოფსტიდის გძელვადიანი/მოკლევადიანი ორიენტაციის ეკვივალენტია.
- **სქესთა დიფერენცია:** საზოგადოებაში სქესთა როლების განსხვავებების მაქსიმალური ზრდის დონე. ეს ჰოფსტიდის მამაკაცურობა/ქალურობის განზომილების ეკვივალენტია.
- **გაურკვევლობის თავიდან აცილება:** ჰოფსტიდის მსგავსად, გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობამ ეს ტერმინი განსაზღვრა, როგორც საზოგადოების სოციალურ ნორმებსა და პროცედურებზე დაყრდნობით მომავალი მოვლენების პროგნოზირების შესაძლებლობის ზრდა.
- **ძალაუფლების დაშორება:** ჰოფსტიდის მსგავსად, გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის გუნდმა ეს ტერმინი განსაზღვრა, როგორც ხარისხი, თუ რამდენად ელიან საზოგადოების წევრები საზოგადოებაში ძალაუფლების არათანაბრად გადანაწილებას.
- **ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი:** ეს ტერმინიც ისეა განმარტებული, როგორც ჰოფსტიდთან — საზოგადოებრივი ინსტიტუტების მიერ ადა-

მიანების სტიმულირების ხარისხი, გაერთიანდნენ ჯგუფებად ორგანიზაციებსა და საზოგადოებაში.

- **კოლექტივიზმი ჯგუფში:** საზოგადოებრივ ინსტიტუტებზე კონცენტრირების საპირისპიროდ, ეს განზომილება არის ხარისხი იმისა, თუ რამდენად ამაყობენ ადამიანები საზოგადოების პატარა ჯგუფის წევრობით, როგორიცაა, ოჯახი, ახლო მეგობრების წრე და ორგანიზაცია, სადაც მუშაობენ.
- **სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტაცია:** ეს არის ხარისხი, რამდენად აძლევს სტიმულს და იწონებს საზოგადოება თავისი ჯგუფის წევრებში სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებასა და წარმატებას.

ილუსტრაცია 3-4

GLOBE-ს ძირითადი ნიშნები

განზომილება	დაბალქულიანი ქვეყნები	საშუალოქულიანი ქვეყნები	მაღალქულიანი ქვეყნები
თავდაჯერებულობა	შვედეთი ახალი ზელანდია შვეიცარია	ევროპა ირლანდია ფილიპინები	ესპანეთი შვეიცარიული შტატები საბერძნეთი
მომავლისკენ ორიენტაცია	რუსეთი არგენტინა პოლონეთი	სლოვენია ევროპა ირლანდია	დანია კანადა ნიდერლანდები
სქესთა დიფერენცია	შვედეთი დანია სლოვენია	იტალია ბრაზილია არგენტინა	სამხრეთ კორეა ევროპა მაროკო
გაურკვევლობის თავიდან აცილება	რუსეთი უნგრეთი ბოლივია	ისრაელი შვეიცარიული შტატები მექსიკა	ავსტრია დანია გერმანია
ძალაუფლების დაშორება	დანია ნიდერლანდები სამხრეთ აფრიკა	ინგლისი საფრანგეთი ბრაზილია	რუსეთი ესპანეთი ტაილანდი
ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი*	დანია სინგაპური იაპონია	ჰონგ კონგი შვეიცარიული შტატები ევროპა	საბერძნეთი უნგრეთი გერმანია
კოლექტივიზმი ჯგუფში	დანია შვედეთი ახალი ზელანდია	იაპონია ისრაელი კატარი	ევროპა ჩინეთი მაროკო
სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირება	რუსეთი არგენტინა საბერძნეთი	შვედეთი ისრაელი ესპანეთი	შვეიცარიული შტატები ტაივანი ახალი ზელანდია
ადამიანზე ორიენტირება	გერმანია ესპანეთი საფრანგეთი	ჰონგ კონგი შვედეთი ტაივანი	ინდონეზია ევროპა მალაიზია

*დაბალი ქულა კოლექტივიზმის სინონიმია

წყარო: M. Javidan and R. J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from the Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, Spring, 2001, გვ. 289-305, იბეჭდება Elsevier-ის ნებართვით.

- ადამიანზე ორიენტირება: ეს ტერმინი განისაზღვრება, როგორც ხარისხი, თუ რამდენად ნაახალისებს და ინონებს საზოგადოება ადამიანების სამართლიანობას, ალტრუიზმს, სულგრძელობას, მზრუნველობასა და სხვა მსგავს თვისებებს.

გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის განზომილებების შედარება ჰოფსტიდის განზომილებებთან ამტკიცებს, რომ მან ჰოფსტიდის ნაშრომის ადგილი კი არ დაიკავა, არამედ განავრცო იგი. გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის პროექტი ამტკიცებს, რომ ჰოფსტიდის ხუთი განზომილება კვლავ საიმედო და მნიშვნელოვანია, თუმცა მას რამდენიმე განზომილება და ახალი საზომიც დაემატა. ქვეყნის კულტურული ფასეულობები შეიძლება შეიცვალოს თაობების ცვლილებისა და ქვეყანაში იმიგრანტების შესვლის შედეგად. მაგალითად, გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის გამოკითხვა ადასტურებს, რომ წლების განმავლობაში შეერთებული შტატები ნაკლებად ინდივიდუალისტური ქვეყანა გახდა. ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ ადამიანების ქცევისა და ორგანიზაციული საქმიანობის კვლევა სხვადასხვა კულტურებში ქვეყნებს შორის განსხვავებათა შეფასებისათვის უფრო და უფრო ფართოდ გამოიყენებს გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის განზომილებას.

ილუსტრაცია 3-5

ჰოლანდის პიროვნული თვისებების ტიპოლოგია და შესაფერისი თანამდებობები

ტიპი	პიროვნული თვისებები	შესაბამისი თანამდებობა
რეალისტი: უპირატესობას ისეთ ფიზიკურ აქტიურობას ანიჭებს, რომელიც უნარს, ძლიერებასა და კოორდინაციას მოითხოვს.	მორცხვი, გულწრფელი, შეუპოვარი, სტაბილური, შემგუებლური, პრაქტიკული	მექანიკოსი, კონვეიერის მუშაკი, ფერმერი
ცნობისმოყვარე: უპირატესობას ისეთ საქმიანობას ანიჭებს, რომელიც ფიქრს, ორგანიზებასა და გაგებას მოითხოვს.	ანალიტიკური, ორიგინალური, ცნობისმოყვარე, დამოუკიდებელი	ბიოლოგი, ეკონომისტი, მათემატიკოსი, რეპორტიორი
სოციალური: უპირატესობას სხვების დახმარებასა და ხელშეწყობას ანიჭებს.	კომუნიკაბელური, მეგობრული, თანამშრომლობის მოსურნი, გულისხმიერი	სოციალური მუშაკი, მასწავლებელი, მრჩეველი, კლინიკური ფსიქოლოგი
კონსერვატიული: უპირატესობას წესრიგსა და არაამბიციურ საქმიანობებს ანიჭებს.	შემგუებლური, ეფექტური, პრაქტიკული, წარმოსახვის უნარს მოკლებული, უდრეკი	ბუღალტერი, კორპორაციის მენეჯერი, მოლარე, რეგისტრატორი
ინიციეტივით: უპირატესობას ისეთ სიტყვიერ აქტიურობას ანიჭებს, რომლითაც სხვებზე გავლენის მოხდენასა და ძალაუფლების მოპოვებას შეძლებს.	თავდაჯერებული, ამბიციური, ენერგიული, ქედმაღალი	ადვოკატი, უმრავი ქონების აგენტი, საზოგადოებრივი ურთიერთობის სპეციალისტი, მცირე ბიზნესის მენეჯერი
არტისტიკული: უპირატესობას გაურკვევლობას ანიჭებს, რაც შემოქმედებითი გამოხატვის საშუალებას იძლევა.	წარმოსახვის უნარის მქონე, უწყვეტო, იდეალისტი, ემოციური, არაპრაქტიკული,	მხატვარი, მუსიკოსი, მწერალი, ინტერიერის დიზაინერი.

ადამიანის პიროვნული თვისებებისა და ფასეულობების დაკავშირება სამუშაო ადგილთან

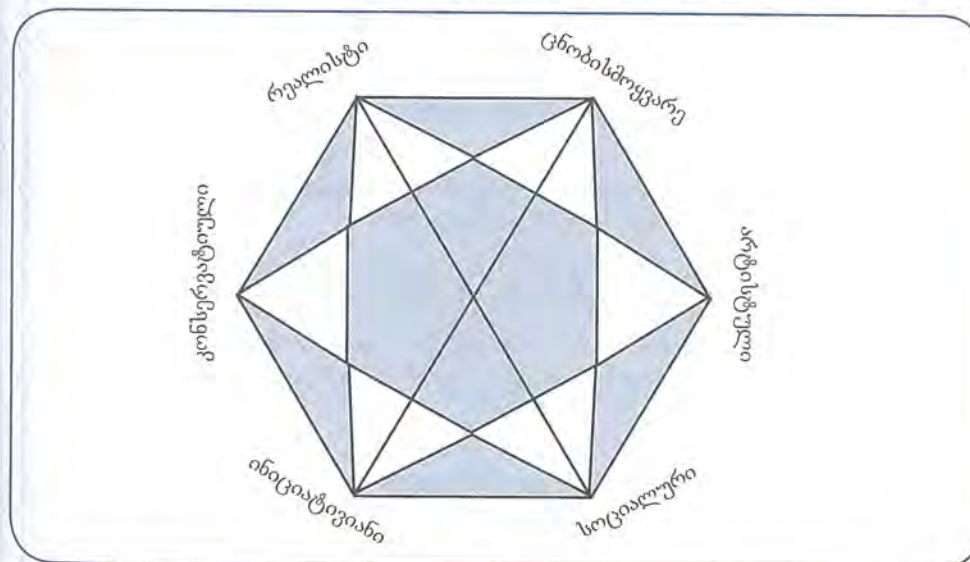
რადგან მენეჯერები დღეს უფრო ნაკლებად არიან დაინტერესებულები სამსახურის მაძიებელთა მიერ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობით, ვიდრე ცვალებად გარემოსთან შეგუებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების უნარით, ამიტომ, ცოტა ხნის წინ, მენეჯერები დაინტერესდნენ, გაერკვიათ, რამდენად შეეფერება ადამიანის პიროვნული თვისებები და ფასეულობები ორგანიზაციას. ახლა, უფრო დეტალურად განვიხილოთ პიროვნებისა და სამსახურის, პიროვნებისა და ორგანიზაციის შეთავსება.

პიროვნების შეთავსება სამსახურთან

სამსახურის მოთხოვნებთან პიროვნული თვისებების შეთავსებას ყველაზე კარგად ჯონ ჰოლანდის პიროვნების სამსახურთან შეთავსების თეორია გვიჩვენებს.⁵⁰ ეს თეორია ადამიანის პიროვნული თვისებებისა და სამსახურის შესატყვისობის იდეას ეყრდნობა. ჰოლანდი პიროვნების ხუთ ტიპს წარმოადგენს და ამტკიცებს, რომ კმაყოფილება და თანამდებობის დატოვების სურვილი ადამიანის პიროვნული თვისებების სამსახურთან შეთავსების ხარისხზე არის დამოკიდებული. ექვსივე პიროვნულ ტიპს გარკვეული პროფესია შეესაბამება. ილუსტრაცია 3-5-ში აღწერილია ექვსი ტიპი და მათი პიროვნული თვისებები. ასევე მოცემულია შესაბამისი პროფესიების მაგალითები.

ჰოლანდმა პროფესიული უპირატესობების კითხვარი შექმნა, რომელშიც 160 პროფესიის ჩამონათვალია. რესპონდენტებმა მიუთითეს, ამ პროფესიებიდან რომელი მოსწონთ ან არ მოსწონთ და მკვლევარმა მათი პასუხები პიროვნებათა ზოგადი თვისებების ჩამოსაყალიბებლად გამოიყენა. ამ პროცედურის გამოყენებით, გამოკვლევა წარმოგვიდგენს ილუსტრაცია 3-6-ზე

ილუსტრაცია 3-6 პროფესიული პიროვნული თვისებების ურთიერთობა



წყარო: Making Vocational Choices, 1973, 1985, 1992, Psychological Assessment Resources, Inc. იბეჭდება გამომცემლის, Psychological Assessment Resources, Inc.-ის სპეციალური ნებართვით, ყველა უფლება დაცულია.

გამოსახულ ექვსკუთხა დიაგრამას.⁵¹ ეს ფიგურა გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო ახლოსაა ერთმანეთთან სფერო ან ორიენტაცია ექვსკუთხედზე, მით მეტად თავსებადია ისინი. მომიჯნავე კატეგორიები მსგავსია, მაშინ, როდესაც დიაგონალურად საპირისპიროები — ძალიან განსხვავებული.

რას ნიშნავს ყოველივე ეს? თეორია ამტკიცებს, რომ კმაყოფილების დონე ყველაზე მაღალი და პერსონალის მიერ სამსახურის დატოვება ყველაზე დაბალი მაშინაა, როცა პიროვნული თვისებები და პროფესია ერთმანეთს შეეფერება. კომუნიკაბელური ადამიანები სოციალურ სამსახურებში უნდა ჩაერთონ, ტრადიციული ადამიანები — ტრადიციულებში და ასე შემდეგ. ამ მოდელის ძირითადი ნიშნებია:

1. ადამიანები ერთმანეთისაგან პიროვნული თვისებებით მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან.
2. არსებობს სხვადასხვა ტიპის სამსახურები.
3. თავიანთი პიროვნული თვისებების შესაბამის სამსახურებში ადამიანები უფრო კმაყოფილები უნდა იყვნენ და უფრო ნაკლები სიხშირით უნდა ტოვებდნენ მას, ვიდრე შეუსაბამო სამსახურებში.

პიროვნების შეთავსება ორგანიზაციასთან

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

პიროვნებისა და ორგანიზაციის შეთავსება ამტკიცებს, რომ ადამიანები ტოვებენ ისეთ ორგანიზაციებს, რომლებიც მათ პიროვნულ თვისებებს არ შეესაბამება.⁵² დიდი ხუთეულის ტერმინოლოგიის გამოყენებით, ჩვენ ვვარაუდობთ:

- ექსტრავერტი ადამიანები უკეთესად შეეწყობიან აგრესიულ და ჯგუფზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს.
- თანხმობისათვის მზა ადამიანები უფრო კეთილგანწყობილ ორგანიზაციულ კლიმატს შეესაბამებიან, ვიდრე აგრესიულს.
- გამოცდილებისადმი ღია ადამიანები უფრო შეეფერებიან ორგანიზაციებს, რომელიც სიახლეზე უფროა კონცენტრირებული, ვიდრე სტანდარტულობაზე.⁵³

- დაქირავებულის ფასეულობების ორგანიზაციის კულტურასთან შესაბამისობა სამსახურით კმაყოფილების, ორგანიზაციისადმი ერთგულებისა და სამსახურის ნაკლები მიტოვების პროგნოზს იძლევა.

თანამშრომლის დაქირავებისას ამ პრინციპების სარგებლობით მენეჯერები ისეთ ახალ თანამშრომლებს ირჩევენ, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურას უკეთესად შეეწყობიან. ამას, თავის მხრივ, შედეგად პერსონალის უფრო მაღალი კმაყოფილება და სამსახურის მიტოვების შემცირება უნდა მოჰყვეს.

გამოკვლევა პიროვნების ორგანიზაციასთან შეთავსების შესახებ ასევე სწავლობს პიროვნებათა ფასეულობებს და ორგანიზაციის კულტურასთან მათ შესაფერისობას. დაქირავებულის ფასეულობების ორგანიზაციის კულტურასთან შესაბამისობა სამსახურით კმაყოფილების, ორგანიზაციისადმი ერთგულებისა და სამსახურის ნაკლები მიტოვების პროგნოზს იძლევა.⁵⁴

მითითებაჟი მენეჯერისათვის

პიროვნული თვისებები. რა ფასეულობას წარმოადგენს მენეჯერებისათვის დიდი ხუთეული? მაგალითად, ისეთი პერსონალის შერჩევა, რომელიც კეთილსინდისიერებაზე მაღალ ქულებს აჩვენებს, ალბათ, კარგი შემოთავაზება იქნება. ანალოგიურად, მენეჯერულ და გაყიდვების თანამდებობებზე კანდიდატების არჩევისას ძლიერი ექსტრავერტების მოძიება ასევე სასარგებლო იქნება. სამუშაოს მთელი ძალისხმევით შესრულებაზე თუ ვიმსჯელებთ, მნიშვნელოვანი ფაქტები ამტკიცებს, რომ კეთილსინდისიერი, ექსტრავერტი და ემოციურად სტაბილური ადამიანები მაღალმოტივირებული თანამშრომლები არიან.⁵⁵ რა თქმა უნდა, ასევე გასათვალისწინებელია სიტუაციური ფაქტორები, სამუშაოს მოთხოვნები, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა და ორგანიზაციის კულტურა. ეს ფაქტორები პიროვნულ თვისებებსა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობას არეგულირებენ. ასე რომ, მენეჯერებმა სამუშაო, სამუშაო ჯგუფი და ორგანიზაცია უნდა შეაფასონ ისე, რომ პიროვნების ოპტიმალური შეთავსებადობა განსაზღვრონ.

თუმცა მაიერ-ბრიგის ტიპების ნუსხა მკაცრად გააკრიტიკეს, მაგრამ ის შეიძლება ორგანიზაციისთვის სასარგებლო იყოს. ტრენინგებისა და განვითარების დროს მაიერ-ბრიგის ტიპების ნუსხა ადამიანებს საკუთარ თავის უკეთ შეცნობაში და გუნდის წევრებს ერთმანეთის უკეთ გაგებაში ეხმარება, სამუშაო ჯგუფში კომუნიკაციას აადვილებს და კონფლიქტებს ამცირებს.

ფასეულობები. რატომ არის მნიშვნელოვანი პიროვნებათა ფასეულობების ცოდნა? თუმცა ფასეულობები ქცევაზე უშუალოდ არ ზემოქმედებენ, ისინი ძლიერ გავლენას ახდენენ პიროვნების დამოკიდებულებებზე, ქცევებსა და ალქმაზე. პიროვნების ფასეულობათა სისტემის ცოდნა საკუთარი ქმედების მიზეზს არკვევს.

ადამიანების ფასეულობათაშორის განსხვავების გათვალისწინებით მენეჯერები პოტენციური თანამშრომლების შეფასებისა და მათი ფასეულობების ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებთან შეხამების განსაზღვრისათვის როკიჩის ფასეულობათა შესახებ გამოკითხვას იყენებენ. დაქირავებულთა ქმედითობა და კმაყოფილება უფრო ძლიერი იქნება, თუ მათი ფასეულობები ორგანიზაციას კარგად შეეთავსება. ადამიანი, რომელიც წარმოსახვას, დამოუკიდებლობას, თავისუფლებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, ისეთ ორგანიზაციას ვერ შეეწყობა, რომელიც თანამშრომლებსაგან შემგუებლობას ითხოვს. მენეჯერები უფრო დადებითად აფასებენ და აჯილდოებენ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც სამუშაოსთან შეთავსებას ახერხებენ. ამასთან, დაქირავებულები უფრო კმაყოფილები არიან, გრძნობენ რა, რომ სამუშაოს შეეფერებიან. ამიტომ, მენეჯმენტმა ახალი თანამშრომლების შერჩევისას, ისეთი კანდიდატები უნდა იპოვოს, რომლებსაც არა მარტო სამუშაოს შესრულების უნარი, გამოცდილება და მოტივაცია, არამედ ორგანიზაციის შესაფერისი ფასეულობათა სისტემა ექნებათ.

თავი 4

ალქმა და ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. იმის ახსნა, თუ რატომ შეიძლება ორი ადამიანი ერთსა და იმავე საგანს განსხვავებულად ხედავდეს და განმარტავდეს
2. ატრიბუციის სამი განმსაზღვრელი ფაქტორის დასახელება
3. აღწერა იმისა, თუ როგორ გვეხმარება და ამახინჯებს იარლიყები სხვების შესახებ ჩვენს შეფასებას
4. იმის ახსნა, თუ რა გავლენას ახდენს ალქმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე
5. რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მოდელის ექვსი საფეხურის განსაზღვრა
6. შეზღუდული რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღების ქმედების დახასიათება
7. გადაწყვეტილების მიღების ზოგადი მიკერძოებისა და შეცდომების ჩამოთვლა და ახსნა
8. პირობების განსაზღვრა, რომლის დროსაც პიროვნებები გადაწყვეტილების მიღების დროს, უფრო ხშირად ინტუიციას იყენებენ
9. ეთიკური გადაწყვეტილების სამი კრიტერიუმის შეპირისპირება.

ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები სხვებს სამუშაო ადგილზე, ასევე განვიხილავთ ინდივიდების მიერ სხვების შესახებ შეფასების გაკეთების სხვადასხვა საშუალებებს. შემდეგ ალქმას დავაკავშირებთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან და განვიხილავთ, როგორ უნდა მიიღებოდეს და რეალურად როგორ მიიღება ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებები.

რა არის ალქმა?

ალქმა არის პროცესი, რომლითაც ადამიანები აწესრიგებენ და ხსნიან თავიანთ გრძნობით შთაბეჭდილებებს, რათა თავიანთ გარემოს მნიშვნელობა მიანიჭონ. ალქმა ორგანიზაციული ქცევის შესწავლაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს. ეს იმის გამო ხდება, რომ ადამიანების ქცევა მათ მიერ რეალობის ალქმას უფრო ეყრდნობა, ვიდრე თავად რეალობას. *სამყარო, რომელსაც აღვიქვამთ, არის ის სამყარო, რაც მნიშვნელოვანია ქცევის მხრივ.*

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ალქმაზე

როგორ ავხსნით, რომ ადამიანები შეიძლება ერთსა და იმავე საგანს უყურებდნენ, მაგრამ სხვადასხვაგვარად აღიქვამდნენ? ალქმის სხვადასხვა წყაროს რამდენიმე ფაქტორი აყალიბებს და ხანდახან კიდევ ამახინჯებს.

- **ალქმელი:** როცა ადამიანი უყურებს სამიზნეს და ცდილობს ახსნას, რას ხედავს. ამ ახსნაზე ალქმელის ის პიროვნული მახასიათებლები ახდენს გავლენას, როგორიცაა: დამოკიდებულებები, თვისებები, მოტივები, ინტერესები, ადრინდელი გამოცდილება და მოლოდინები.
- **სამიზნე ობიექტი:** სამიზნე ობიექტის – აღსაქმელი საგნის – თვისებები ისე ვლინდება, როგორც აღიქმება. ხმაურიანი ადამიანები უფრო ადვილად შეიმჩნევიან ჯგუფში, ვიდრე ჩუმები. იგივე ითქმის ძალიან მიმზიდველ და ულამაზო ადამიანებზეც.
- **სიტუაცია:** რადგან სამიზნე ობიექტს განცალკევებულად არ უყურებენ, სამიზნე ობიექტის ურთიერთობა ფონთან – კონტექსტთან, სადაც იგი აღიქმება (იხილეთ ილუსტრაცია 4-1) – ისევე ახდენს გავლენას ალქმაზე, როგორც ჩვენი ტენდენცია, დავაჯგუფოთ ახლოს მდგომი და მსგავსი საგნები. ყურადღებაზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს ობიექტისა და მოვლენის შემჩნევის დრომ, მდებარეობამ, განათებამ ან სხვა ნებისმიერმა სიტუაციურმა ფაქტორმა.

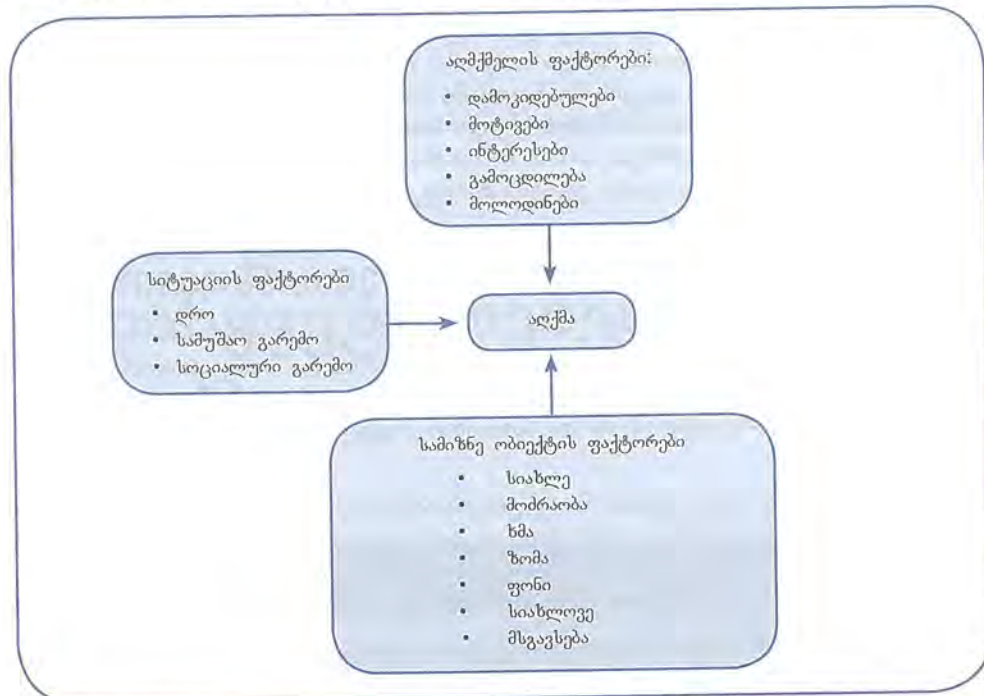
პიროვნების ალქმა: სხვა ადამიანების შესახებ შეფასების გაკეთება

მივუბრუნდეთ ალმის ცნებების ყველაზე მნიშვნელოვან გამოყენებას ორგანიზაციულ ქცევაში. ეს არის *პიროვნების ალქმის* საკითხი. ჩვენ ვგულისხმობთ ალქმას, რომელიც უყალიბდებათ ადამიანებს ერთმანეთის მიმართ.

ატრიბუციის თეორია

ჩვენ მიერ ადამიანებისა და უსულო საგნების ალქმა, როგორიცაა მერხები, მანქანები ან შენობები ერთმანეთისაგან განსხვავდება, რადგან ჩვენ ადამიანების ქმედებების შესახებ დასკვნებს ვაკეთებთ, რაც უსულო საგნების შესახებ არ შეგვიძლია გავაკეთოთ. უსულო საგნები ბუნების კანონებს ემორჩილებიან, მაგრამ ადამიანებისაგან განსხვავებით, მათ შეხედულებები, მოტივაციები ან

ილუსტრაცია 4-1 ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ალქმაზე



მიზნები არ გააჩნიათ. შედეგად, როდესაც ადამიანებს ვაკვირდებით, ვცდილობთ, ავხსნათ, რატომ ახასიათებთ ესა თუ ის ქცევა. ადამიანების ქცევის ალქმასა და შეფასებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ის დასკვნები, რასაც ჩვენ მათი შინაგანი მდგომარეობის შესახებ ვაკეთებთ.

ატრიბუციის თეორია გვიჩვენებს, რომ როცა ადამიანების ქცევას ვაკვირდებით, ვცდილობთ, გავარკვიოთ, ეს შინაგანი მიზეზებით იყო განპირობებული, თუ გარეშე.¹ შინაგანად განპირობებული ქცევა არის ქცევა, რომელსაც ადამიანი პირადად აკონტროლებს. გარედან განპირობებული ქცევა არის ქცევა, რომელიც გარეშე მიზეზების შედეგია. ეს იმას ნიშნავს, რომ ადამიანს ქცევისაკენ გარემოება უბიძგებს. მაგალითად, თუ რომელიმე დაქირავებული სამსახურში დაიგვიანებს და მის დაგვიანებას შუალამემდე ნვეულებაზე დროის გატარებითა და დილით ჩაძინებით ახსნით, ეს იქნება შინაგანი მიზეზებით განპირობებული ქცევა. თუ მის დაგვიანებას მიაწერთ საგზაო შემთხვევას, რამაც საცობი შექმნა იმ გზაზე, რომლითაც ეს ადამიანი ყოველდღე მიდის სამსახურში, მაშინ ქცევა გარეშე მიზეზებით იქნება განპირობებული.

შინაგანი და გარეშე მიზეზებით განპირობებული ქცევების ჩვენეული განსაზღვრება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული სამ ფაქტორზე:

1. **განსხვავებულობა.** განსხვავებულობა არის მდგომარეობა, როცა პიროვნება სხვადასხვა გარემოში განსხვავებულ ქცევას ავლენს. თანამშრომელი, რომელიც დღეს დაგვიანებით მოვიდა სამსახურში, ხდება სხვა თანამშრომელთა საყვედურების მიზეზი, რომ ის რეგულარულად არ

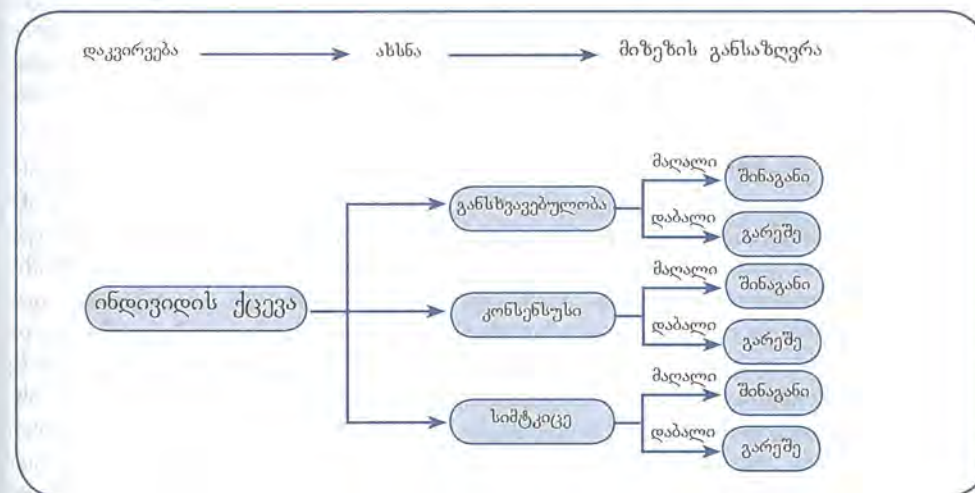
ასრულებს თავის მოვალეობას? ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რამდენად არის ეს ქცევა მისთვის უჩვეულო. თუ ასეა, დამკვირვებელი მაშინ ამ ქცევას გარეშე მიზეზებით განპირობებულად მიიჩნევს, თუ ეს ქცევა ჩვეულებრივია, მაშინ ის შეიძლება შინაგანი მიზეზებით გამოწვევულად მივიჩნიოთ.

2. **კონსენსუსი.** თუ ერთსა და იმავე სიტუაციაში ყველა ადამიანი ერთნაირად იქცევა, მაშინ ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქცევა კონსენსუსს გვიჩვენებს. სამსახურში დაგვიანებული თანამშრომლის ქცევა ამ კრიტერიუმს დააკმაყოფილებდა, თუ ყველა სხვა თანამშრომელი, ვინც სამსახურში მოსვლისას იმავე გზით სარგებლობდა, დააგვიანებს სამსახურში. ატრიბუციის თვალსაზრისით, თუ კონსენსუსი მაღალია, მაშინ თანამშრომლის დაგვიანება გარეშე მიზეზებით იქნებოდა განპირობებული, იმ დროს, როდესაც, თუ სხვა თანამშრომელი, რომელიც იმავე გზით სარგებლობს, სამსახურში თავის დროზე მოდის, დაგვიანებული თანამშრომლის ქცევა შინაგანი მიზეზებით იქნებოდა გამოწვეული.
3. **სიმტკიცე.** ადამიანის რეაქცია ყოველთვის ერთნაირია? სამსახურში 10 წუთით დაგვიანება ერთნაირად არ აღიქმება იმ თანამშრომლისათვის, რომლისთვისაც ეს უჩვეულოა (რომელსაც რამდენიმე თვის განმავლობაში საერთოდ არ დაუგვიანია) და იმისთვის, ვისთვისაც ეს ჩვეულებაა (რომელიც იგვიანებს კვირაში ორ-სამჯერ). რაც უფრო მტკიცეა ქცევა, დამკვირვებელი ამ თვისებებს მით უფრო განსაზღვრავს შინაგანი მიზეზებით. ილუსტრაცია 4-2 აჯამებს ატრიბუციის თეორიის ძირითად ელემენტებს.

ატრიბუციის თეორიის ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო მიგნებაა ის, რომ შეცდომები ან მიკერძოებები ხელს უშლის ქცევის მიზეზის განსაზღვრას. უამრავი არგუმენტი ამტკიცებს, რომ როცა ჩვენ სხვების ქცევას ვაფასებთ, ნაკლებად ვაქცევთ ყურადღებას გარეშე ფაქტორების გავლენას, ხოლო შინაგანი და პიროვნული ფაქტორების ზემოქმედებას მეტისმეტ მნიშვნელობას ვანიჭებთ.²

ილუსტრაცია 4-2

ატრიბუციის თეორია



ამას ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა ეწოდება და ამით შეიძლება ავსხნათ, თუ რატომ მიაწერს გაყიდვების მენეჯერი გაყიდვების აგენტების ცუდად შესრულებულ სამუშაოს მათ სიზარმაცეს და არა კონკურენტის მიერ განახლებული პროდუქციის გამოშვებას. პიროვნებები და ორგანიზაციები, ჩვეულებრივ, თავიანთ პიროვნულ წარმატებას შინაგან ფაქტორებს — შესაძლებლობასა და მცდელობას — მიაწერენ, მაშინ როცა მარცხში გარეგან ფაქტორებს — უბედობას ან არაპროდუქტიულ თანამშრომლებს — ადანაშაულებენ. ამ მოვლენას ეგოისტური მიკერძოება ეწოდება.³ მაგალითად, როცა ერეკლე ომი კარგად განვითარდა, თეთრმა სახლმა განაცხადა, რომ „მისია შესრულებულია“, მაგრამ როცა აშკარა გახდა, რომ მასობრივი განადგურების იარაღი არსად არ იყო და ბრძოლები კვლავ გრძელდებოდა, თეთრმა სახლმა მარცხში სადაზვერვო სამსახური დაადანაშაულა.

სხვა ადამიანების შეფასებებისას ხშირად გამოყენებული იარაღიყები

იმის აღქმა და ახსნა, რასაც სხვები აკეთებენ, რთულია. შედეგად, პიროვნებები იარაღიყებს ავითარებენ, ამოცანები რომ უფრო ადვილად გადასაჭრელი გახადონ. თუმცა ეს იარაღიყები ხშირად დროს გვიზოგავს, მაგრამ საიმედო არ არის.

შერჩევითი აღქმა. ნებისმიერი თვისება, რაც ადამიანს, პიროვნებას, ობიექტსა და მოვლენას გამოარჩევს, ზრდის მისი აღქმის შესაძლებლობას. რადგან რასაც ვხედავთ, ყველაფრის ათვისება შეუძლებელია, მხოლოდ გარკვეულ სტიმულებს ვიღებთ. ასე რომ, ჩვენი აღქმა შერჩევითია.

ვინაიდან ყველაფრის ერთად ათვისება, რასაც ვაკვირდებით, არ შეგიძლია, ჩვენ მას ნაწილ-ნაწილ აღვიქვამთ. ეს ნაწილები შემთხვევით კი არ არის აღებული, არამედ შერჩეულია ჩვენი ინტერესების, წარმომავლობის, გამოცდილების და დამოკიდებულებების მიხედვით. ამ ტენდენციით აიხსნება, რატომ არის უფრო შესაძლებელი, მეტად შეამჩნიო მანქანა, რომელიც შენსას ჰგავს ან რატომ საყვედურობს უფროსი ზოგ თანამშრომელს იმავე ქცევისათვის, რომელიც სხვების შემთხვევაში შეუმჩნეველი რჩება. შერჩევითი აღქმა საშუალებას გვაძლევს, უფრო სწრაფად შევამჩნიოთ სხვები, მაგრამ არსებობს არასწორი სურათის შექმნის საფრთხე. რამდენადაც ჩვენ ვხედავთ იმას, რაც გვინდა დავინახოთ, ამდენად, ბუნდოვანი სიტუაციიდან გაუმართლებელი დასკვნები გამოგვაქვს.

შარავანდის ეფექტი. როცა ჩვენ ადამიანის შესახებ ზოგად წარმოდგენას ვქმნით ერთი თვისების საფუძველზე, როგორცაა, ნიჭი, კომუნიკაბელობა ან გარეგნობა, **შარავანდის ეფექტი** მოქმედებს.⁴ ეს მოვლენა ხშირად ხდება, როცა სტუდენტები თავიანთი მასწავლებელს აქებენ. სტუდენტებმა შეიძლება მნიშვნელოვნად მიიჩნიონ მხოლოდ ერთი თვისება, როგორცაა ენთუზიაზმი და მათ შეფასებებს ეს თვისება განსაზღვრავს. ასე რომ, მასწავლებელი შეიძლება იყოს წყნარი, თავდაჯერებული, მცოდნე და მაღალკვალიფიციური, მაგრამ თუ მას გულმოდგინეობა აკლია, სტუდენტებმა, რომლებიც გულმოდგინეობას აფასებენ, შესაძლოა მას დაბალი შეფასება მისცენ. შარავანდის ეფექტი შემთხვევითი არ არის. კვლევის მიხედვით, ეს ეფექტი შეიძლება უკიდურესობამდეც მივიდეს, როცა აღსაქმელი თვისება ბუნდოვანია (მაგალითად, ხშირად ძნელია

იმის განსჯა, რამდენად მზადაა პიროვნება ახალი გამოცდილების მისაღებად), როცა თვისებას მორალური ქვეტექსტი აქვს და როცა აღმქმელი აფასებს ისეთ თვისებას, რომელთანაც შეხება თითქმის არ ჰქონია.⁵

კონტრასტის ეფექტი. საესტრადო მსახიობები ხშირად იმეორებენ ძველ აფორიზმს: „არასოდეს შეასრულო ნომერი, სადაც ბავშვები და ცხოველები იქნებიან“, რადგან გავრცელებული აზრია, რომ მაყურებლებს ბავშვები და ცხოველები იმდენად უყვართ, რომ მათთან შედარებით ცუდად გამოჩნდები. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, როგორ აფუჭებს აღქმას **კონტრასტის ეფექტი**. ჩვენ პიროვნებას იზოლირებულად არ ვაფასებთ. ვინმეს მიმართ ჩვენს რეაქციაზე გავლენას ახდენენ სხვა ადამიანები, რომლებსაც ცოტა ხნის წინ შევხვდით. მაგალითად, როცა ინტერვიუერი აკვირდება სამსახურის მაძიებელთა ჯგუფს, რომელიმე კანდიდატი, შესაძლოა, ინტერვიუს განრიგის გამო არასწორად შეფასდეს. კანდიდატმა შეიძლება უკეთესი შეფასება მიიღოს, თუ მას წინ საშუალო დონის კანდიდატი უსწრებს და ნაკლები - თუ ძლიერი კანდიდატი უსწრებს.

პროგნოზირება. ადვილია სხვების შეფასება, თუ ვივარაუდებთ, რომ ისინი ჩვენი მსგავსები არიან. მაგალითად, როცა თქვენ სამსახურში საინტერესო და საპასუხისმგებლო სამუშაო გინდათ, ფიქრობთ, რომ სხვებსაც იგივე სურთ. ერთი ადამიანის თვისებების მეორისათვის მიწერის ტენდენციამ, რასაც **პროგნოზირებას** ვუწოდებთ, შეიძლება სხვების შესახებ ჩვენი აღქმა დაამახინჯოს. პროგნოზირების დროს ადამიანები სხვებს იმის მიხედვით აღიქვამენ, თვითონ როგორებიც არიან და არა იმის მიხედვით, რეალურად როგორია აღსაქმელი ადამიანი. როცა მენეჯერები მომავლის პროგნოზირებას ახდენენ, ისინი ინდივიდუალურ განსხვავებებზე აღარ ახდენენ რეაგირებას. მათ ადამიანები ერთმანეთის მსგავსებად უფრო მეტად მიაჩნიათ, ვიდრე სინამდვილეში არიან.

სტერეოტიპი. როცა ადამიანს განვსჯით ჩვენი აღქმის საფუძველზე იმ ჯგუფზე, რომელსაც იგი ეკუთვნის, ჩვენ ვიყენებთ იარაღიყს, რასაც **სტერეოტიპი** ეწოდება.⁶ ჩვენ ვქმნით სტერეოტიპს, რადგან ეს რთულ სამყაროს ამარტივებს და იგი ლოგიკურობის შენარჩუნების საშუალებას გვაძლევს. დავუშვათ, გაყიდვების მენეჯერი ხართ და ამბიციური და შრომისმოყვარე გამყიდველის დაქირავება გსურთ. თქვენ წარსულში წარმატებით დაიქირავეთ პიროვნება, რომელიც კოლეჯში სწავლის დროს სპორტით იყო დაკავებული. ამდენად, თქვენ მთელი ყურადღება გადაგაქვთ იმ კანდიდატის მოძებნაზე, რომელიც კოლეჯში სპორტს მისდევდა. ასეთი ქმედებით თქვენ საგრძნობლად შეამცირებთ ძებნის დროს. უფრო მეტიც, რადგან სპორტსმენები ამბიციურები და შრომისმოყვარეები არიან, ამ სტერეოტიპის გამოყენებამ შეიძლება გააუმჯობესოს თქვენი გადაწყვეტილების მიღება. რა თქმა უნდა, არასწორი ან მეტიმეტი განზოგადება პრობლემას ქმნის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კოლეჯის ყველა სპორტსმენი არ არის ამბიციური და შრომისმოყვარე.

ორგანიზაციაში ჩვენ ხშირად გვესმის კომენტარები, რომელიც სქესზე, ასაკზე, რასაზე, ეთნიკურობასა და წონაზე დაფუძნებულ სტერეოტიპებს წარმოადგენს: „ქალებს არ აწინაურებენ“, „მამაკაცები ბავშვების მოვლით არ არიან დაინტერესებულნი“, „აზიელი იმიგრანტები შრომისმოყვარე და კეთილსინდისიერები არიან“, „ზედმეტწონიან ადამიანებს აკლიათ დისციპლინა“.⁷ აღქმის თვალსაზრისით, თუ ადამიანები ელიან ამ სტერეოტიპების დანახვას, ისინი დაინახავენ, იმის მიუხედავად, ეს აღქმა არის თუ არა ზუსტი.

კავშირი ალქმასა და ინდივიდუალურ გადამწყვეტილების მიღებას შორის

ადამიანები ორგანიზაციებში **გადამწყვეტილებებს** იღებენ, ორ ან მეტ ალტერნატივას შორის არჩევენ აკეთებენ. ფაქტობრივად, ორგანიზაციის თითოეული წევრი — მთავარი მენეჯერიდან უბრალო თანამშრომლამდე — იღებს რაღაც გადამწყვეტილებას. ინდივიდუალური გადამწყვეტილების მიღება ორგანიზაციული ქცევის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მაგრამ ორგანიზაციაში ადამიანების გადამწყვეტილებების მიღებასა და მათი საბოლოო არჩევანის ხარისხზე ძლიერ გავლენას ახდენს მათი ალქმა.

გადამწყვეტილების მიღება **პრობლემაზე** რეაგირებას წარმოადგენს. არსებულ და სასურველ მდგომარეობებს შორის სხვაობა მოითხოვს ალტერნატიული ქმედებების გააზრებას. სამუხაროდ, პრობლემების უმეტესობა არ ჩნდება ლამაზად შეკრული ამანათის სახით, რომელსაც ზედ მკაფიოდ აწერია *პრობლემა*. ამდენად, იმის გაცნობიერება, რომ პრობლემა არსებობს და გადამწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული, ალქმის საკითხია. უფრო მეტიც, ყველა გადამწყვეტილებას სჭირდება ინფორმაციის ინტერპრეტირება და შეფასება. ჩვეულებრივ, ადამიანები მრავალი წყაროდან კრებენ ინფორმაციას, შემდეგ გაფილტრავენ, დაამუშავებენ და ახსნას უძებნიან. მაგალითად, რომელი მონაცემი გამოდგება გადამწყვეტილების მისაღებად და რომელი არა? ამ კითხვაზე პასუხს გადამწყვეტილების მიმღებების ალქმა იძლევა. ისინი განიხილავენ ალტერნატივებს და აფასებენ თითოეული მათგანის ძლიერებასა და სისუსტეს. ბოლოს, გადამწყვეტილების მიღების პროცესში, არასწორი ალქმა ხშირად მიკერძოებული ანალიზისა და დასკვნების ალბათობას ქმნის.

როგორ უნდა ხდებოდეს გადამწყვეტილებების მიღება?

დავინყოთ აღწერით, თეორიულად მაინც, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები გარკვეული შედეგის მაქსიმალურად მიღებისა და ოპტიმიზაციისათვის. ამას ჩვენ **რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების პროცესს ვუწოდებთ**.

რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების პროცესი

ხშირად ვფიქრობთ, რომ საუკეთესო გადამწყვეტილების მიმღები ადამიანი **რაციონალურია** — ესაა პიროვნება, რომელიც იღებს ლოგიკურ, მაქსიმალური ღირებულების მქონე არჩევანს განსაზღვრული შეზღუდვების პირობებში.⁸ ეს არჩევანი კეთდება ექვსსაფეხურიანი **რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების მოდელის** მიხედვით.⁹

ილუსტრაცია 4-3 რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების პროცესის მოდელი

1. პრობლემის განსაზღვრა
2. გადამწყვეტილების კრიტერიუმების დადგენა
3. კრიტერიუმების მნიშვნელობის შეფასება
4. ალტერნატივების წარმოქმნა
5. ალტერნატივების შეფასება
6. საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა.

რაციონალური მოდელი. ილუსტრაცია 4-3 წარმოგვიდგენს რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების ექვს საფეხურს.

1. მოდელი *პრობლემის განსაზღვრით* იწყება. თუ დაითვლით თქვენს თვითონ დანახარჯებს და აღმოაჩენთ რომ ხარჯავთ 100 დოლარით მეტს, ვიდრე ბიუჯეტიდან გამოყოფთ, განსაზღვრული პრობლემის წინაშე აღმოჩნდებით. გადამწყვეტილების მიმღების მიერ პრობლემის უგულვებელყოფის ან არასწორად განსაზღვრის გამო ბევრი არასწორი გადამწყვეტილება შეიძლება იქნეს მიღებული.
2. მას შემდეგ, რაც გადამწყვეტილების მიმღები განსაზღვრავს პრობლემას, ის *გადამწყვეტილების კრიტერიუმებს* ადგენს, რაც პრობლემის გადამწყვეტის დროს მნიშვნელოვანი იქნება. ამ საფეხურზე გადამწყვეტილების მიმღები განსაზღვრავს, თუ რა გამოდგება გადამწყვეტილების მიღებისათვის. მოცემული საფეხური მოიცავს გადამწყვეტილების მიმღების ინტერესებს, ღირებულებებსა და ა. შ.
3. განსაზღვრულ კრიტერიუმებს იშვიათად აქვს თანაბარი მნიშვნელობა. ასე რომ, მესამე საფეხურზე გადამწყვეტილების მიმღებებს უკვე განსაზღვრული *კრიტერიუმების მნიშვნელობის შეფასება* მოეთხოვებათ გადამწყვეტილებაში სწორი პრიორიტეტის შესარჩევად.
4. მეოთხე საფეხური გადამწყვეტილების მიმღების მხრიდან *შესაძლო ალტერნატივების შექმნას* მოითხოვს, რაც მას პრობლემის გადამწყვეტაში დაეხმარება. მოცემულ საფეხურზე ამ ალტერნატივების არა შეფასება, არამედ მხოლოდ ჩამოთვლა ხდება.
5. მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები წარმოიქმნება, გადამწყვეტილების მიმღებმა კრიტიკულად უნდა გაანალიზოს და შეაფასოს თითოეული მათგანი. ეს ხდება *თითოეული ალტერნატივის თითოეული კრიტერიუმის საშუალებით შეფასებით*. ყოველი ალტერნატივის ძლიერება და სისუსტე ცხადი გახდება მას შემდეგ, რაც ისინი მეორე და მესამე საფეხურზე დადგენილ კრიტერიუმებთან და მათ მნიშვნელობასთან იქნება შედარებული.
6. ამ მოდელის უკანასკნელი ნაბიჯი მოითხოვს *ოპტიმალური გადამწყვეტილების განსაზღვრას*. ამ დროს ხდება თითოეული ალტერნატივის კრიტერიუმებთან შედარება და ისეთი კრიტერიუმის არჩევა, რომელსაც ყველაზე მაღალი ქულა აქვს.

მოდელის ვარაუდები. რაციონალური გადამწყვეტილების მიღების მოდელი რამდენიმე ვარაუდს მოიცავს.¹⁰ მოკლედ განვიხილოთ ეს ვარაუდები.

1. *მკაფიოდ განსაზღვრული პრობლემა.* პრობლემა ცხადი და არაორაზროვანია. გადამწყვეტილების მიმღებს, სავარაუდოდ, სრული ინფორმაცია აქვს გადამწყვეტილების მდგომარეობის შესახებ.
2. *ნაცნობი არჩევანი.* ამ დაშვების მიხედვით, გადამწყვეტილების მიმღებს შეუძლია ყველა შესაბამისი კრიტერიუმის განსაზღვრა და სათანადო ალტერნატივების ჩამოთვლა. უფრო მეტიც, გადამწყვეტილების მიმღებმა იცის თითოეული ალტერნატივის შესაძლო შედეგი.

3. **მკაფიო უპირატესობები.** რაციონალობა გულისხმობს, რომ კრიტიკერიუმები და ალტერნატივები შეიძლება რანჟირებული და შეფასებული იყოს მათი მნიშვნელობის მიხედვით.
4. **მუდმივი უპირატესობები.** ინდივიდუალური გადაწყვეტილების კრიტიკერიუმები სავარაუდოდ მუდმივია და მათთვის მინერული მნიშვნელობა — დროთა განმავლობაში სტაბილური.
5. **დროის ან ფასის შეზღუდვებზე.** რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღებს კრიტიკერიუმებისა და ალტერნატივების შესახებ სრული ინფორმაციის მიღება შეუძლია. აღნიშნულის მიზეზი ის არის, რომ, სავარაუდოდ, დროის ან ფასის შეზღუდვა არ არსებობს.
6. **მაქსიმალური სარგებელი.** რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღები ირჩევს ალტერნატივას, რასაც შედეგად უმაღლესი აღქმული ფასეულობა მოჰყვება.

შემოქმედებითობის გაუმჯობესება გადაწყვეტილების მიღებაში

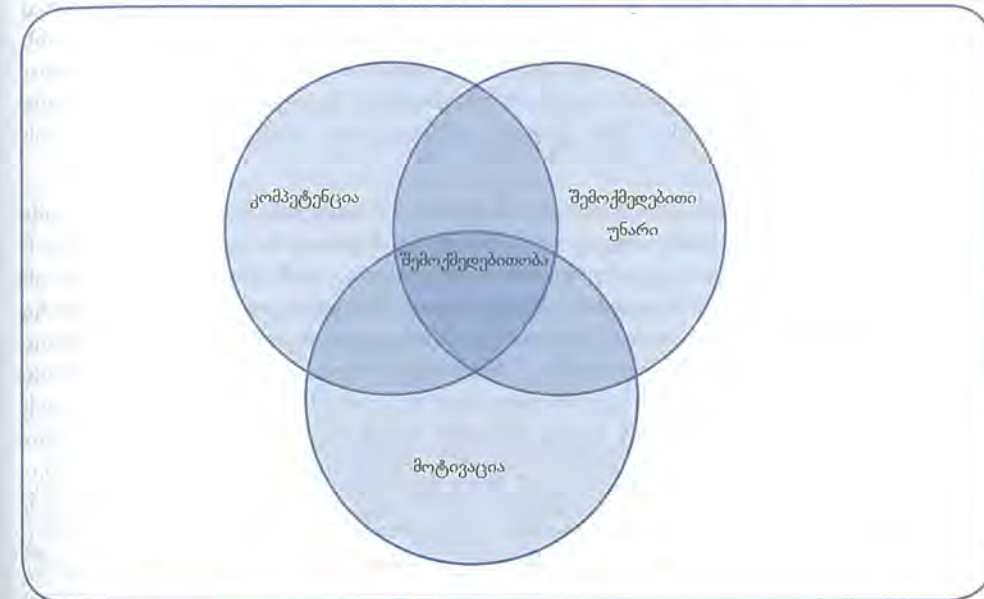
თუმცა რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების მოდელის საფესურების გავლას შედეგად ხშირად უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღება მოჰყვება, რაციონალურ გადაწყვეტილების მიმღებს **შემოქმედებითობა** და ახალი და სავარაუდოდ იდეების წარმოქმნის უნარი სჭირდება.¹¹ შემოქმედებითობა გადაწყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანია, ის გადაწყვეტილების მიმღებს პრობლემის უფრო სრულად შეფასებისა და გაგების საშუალებას აძლევს. ამავე დროს ისინი იმ პრობლემასაც ხედავენ, რასაც სხვები ვერ ამჩნევენ.

- *შემოქმედებითობა გადაწყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანია, ის გადაწყვეტილების მიმღებს პრობლემის უფრო სრულად შეფასებისა და გაგების საშუალებას აძლევს.*

შემოქმედებითი პოტენციალი. ადამიანთა უმეტესობას შემოქმედებითი პოტენციალი გააჩნია, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის წინაშე დადგომისას იყენებს, მაგრამ თავისი პოტენციალის გამოსავლენად ის უნდა გათავისუფლდეს იმ ფსიქოლოგიური რუტინისაგან, რითაც ბევრი მათგანი არსებობს და უნდა ისწავლოს, როგორ იფიქროს პრობლემაზე სხვებისაგან განსხვავებულად.

ადამიანები განსხვავდებიან თანდაყოლილი შემოქმედებითობით. განსაკუთრებული შემოქმედებითობა კი იშვიათია. ალბერტ აინშტაინი, ემილი დიკინსონი, პაბლო პიკასო და ვოლფგანგ მოცარტი განსაკუთრებული შემოქმედებითი გრძნობით დაჯილდოებული ადამიანები იყვნენ. რა შეგვიძლია ვთქვათ ტიპურ ადამიანზე? მაგალითად, ადამიანები, რომლებიც მაღალ ქულებს იღებენ გამოცდილებისადმი ლიაობაში (იხ. თავი მე-3), უფრო მეტად შემოქმედებითები არიან. ალბათ, მოაზროვნე ადამიანებიც სხვაზე მეტად შემოქმედებითები არიან.¹² შემოქმედებითი ადამიანის სხვა თვისებებია დამოუკიდებლობა, თავდაჯერებულობა, რისკიანობა, კონტროლის შიდა ლოკუსი, გაურკვევლობასთან შეგუება, გულგაუტეხლობა.¹³

ილუსტრაცია 4-4: შემოქმედებითობის სამი კომპონენტი



წყარო: The Regents of the University of California-ს საავტორო უფლება, © 1997. იბეჭდება California Management Review-დან, ტ. 40 1, The Regents-ის ნებართვით. ყველა უფლება დაცულია.

შემოქმედებითობის სამკომპონენტოანი მოდელი. რა შეუძლიათ გააკეთონ ინდივიდებმა და ორგანიზაციებმა, დაქირავებულების შემოქმედებითობას სტიმული რომ მისცენ? ამ შეკითხვაზე საუკეთესო პასუხი **შემოქმედებითობის სამკომპონენტოანი მოდელშია** წარმოდგენილი.¹⁴ საფუძვლიან გამოკვლევაზე დაყრდნობით, ეს მოდელი გულისხმობს, რომ ადამიანის შემოქმედებითობა, არსებითად, კომპეტენციას, შემოქმედებითი ფიქრის უნარსა და შინაგან მოტივაციას მოითხოვს. (ილუსტრაცია 4-4). გამოკვლევების თანახმად, რაც უფრო მაღალია თითოეული კომპონენტის დონე, მით მაღალია შემოქმედებითობა.

1. **კომპეტენცია** ყველა შემოქმედებითი სამუშაოს საფუძველია. სცენარისტი, პროდიუსერი და რეჟისორი კვენტინ ტარანტინო ახალგაზრდობაში ფილმების გაქირავების მაღაზიაში მუშაობდა, სადაც მან კინოს შესახებ ენციკლოპედიური ცოდნა შეიძინა. შემოქმედებითობის პოტენციალი იზრდება, როცა ადამიანებს მათთვის საინტერესო სფეროში ნიჭი, ცოდნა, პროფესიულობა და შესაბამისი კომპეტენცია გააჩნიათ.
2. მეორე კომპონენტია **შემოქმედებითი აზროვნების უნარი**. მასში შედის პიროვნების ხასიათი, რომელიც შემოქმედებითობასთან, ანალოგიების გამოყენების უნართან და ასევე ნაცნობი საგნის სხვადასხვაგვარად დანახვის ნიჭთან არის დაკავშირებული. ანალოგიების ეფექტურად გამოყენება გადაწყვეტილების მიმღებებს საშუალებას აძლევს, ერთი კონტექსტის აზრი მეორე კონტექსტს მიუსადაგონ. ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი მაგალითი, რომლის დროსაც ანალოგიას შედეგად შემოქმედებითი მიღწევა მოჰყვა, ალექსანდრე გრემ ბელის დაკვირვებაა,

რომელმაც ყურის ფუნქციონირების ცნება მიუსადაგა „სალაპარაკო ყუთს“. ზოგიერთმა ადამიანმა შემოქმედებითი უნარი განავითარა, რადგან მას პრობლემის ახლებურად დანახვა შეუძლია. ასეთ ადამიანს შეუძლია უცნობი ნაცნობი გახადოს, ნაცნობი კი — უცნობი. მაგალითად, ბევრმა ჩვენგანმა იცის, რომ ქათმები დებენ კვერცხს, რამდენი ჩვენგანი ფიქრობს, რომ ქათამი ერთადერთი საშუალებაა კვერცხის შესაქმნელად?

3. შინაგანი მოტივაცია სამკომპონენტო მოდელის უკანასკნელი კომპონენტია. ეს არის ინდივიდის რაიმეზე მუშაობის სურვილი, რადგან ის საინტერესო, ეფექტური, ამაღლებელი, დამაკმაყოფილებელი ან პიროვნული გამოწვევების მომცველია. მოტივაციის ეს კომპონენტი შემოქმედებითობას პოტენციურიდან რეალურ შემოქმედებით იღებდად გადააქცევს. მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანის სამუშაო გარემო დიდ გავლენას ახდენს შინაგან მოტივაციაზე. სამუშაო გარემოს სტიმულის მიმცემებში, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანის შემოქმედებითი უნარის განვითარებას, შედის: კულტურა, რომელიც იღებებს სტიმულირებას უწყობს ხელს, ასევე იღებებს სწორი და კონსტრუქციული განსჯა, შემოქმედებითი მუშაობისათვის ჯილდოები და აღიარება, საკმარისი ფინანსური, მატერიალური და ინფორმაციული რესურსები, გადანაცვტილების მიღების თავისუფლება, რა სამუშაო უნდა შესრულდეს და როგორ, ხელმძღვანელი, რომელიც თანამშრომლებთან ეფექტურად ამყარებს კომუნიკაციას, სხვებში რწმენას აღძრავს და მხარს უჭერს ჯგუფურ მუშაობას და ასევე სამუშაო ჯგუფის წევრები, რომლებიც ეხმარებიან და ენდობიან ერთმანეთს.¹⁵

როგორ იღებს რეალურად გადანაცვტილებას ორგანიზაცია?

არიან ორგანიზაციებში გადანაცვტილების მიმღებები რაციონალურები? ფრთხილად აფასებენ ისინი პრობლემებს, განსაზღვრავენ ყველა შესაბამის კრიტერიუმს, იყენებენ შემოქმედებითობას ყველა შესაძლებელი ალტერნატივის განსაზღვრისათვის და ოპტიმალური არჩევანის მოსაძებნად გულმოდგინედ აფასებენ ყველა ალტერნატივას? მცირე გამოცდილების მქონე ახალბედა გადანაცვტილების მიმღებებისათვის, ადვილი პრობლემების წინაშე მდგარი გადანაცვტილების მიმღებებისათვის ან იმ შემთხვევაში, როდესაც ალტერნატივების ძიებისა და შეფასების ღირებულება მცირეა, რაციონალური მოდელი გადანაცვტილების პროცესის ზუსტ აღწერას წარმოგვიდგენს.¹⁶ თუმცა ასეთი სიტუაციები გამოწვევებისაა. რეალურად გადანაცვტილებების უმეტესობა რაციონალურ მოდელს არ მიჰყვება. მაგალითად, ადამიანები ჩვეულებრივ უფრო კმაყოფილები არიან, როცა პოულობენ მისაღებ და გონივრულ გადანაცვტილებას და არა ოპტიმალურს. არსებითად, გადანაცვტილების მიმღები შემოქმედებითობას შეზღუდულად იყენებს. შემდეგში გავარკვიოთ, როგორ მიიღება ორგანიზაციებში გადანაცვტილებების უმეტესობა.

შეზღუდული რაციონალობა

როცა ფიქრობდით, თუ რომელი კოლეჯი აგერჩიათ სწავლის გასაგრძელებლად, გადახედეთ ყველა შესაძლო ალტერნატივას? ყურადღებით განსაზღვრეთ

გადაწყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანი ყველა კრიტერიუმი? შეაფასეთ ყველა ალტერნატივა, ოპტიმალური კოლეჯი რომ გეპოვად? ვფიქრობთ, რომ ამ შეკითხვებზე პასუხი, ალბათ, „არა“ იქნება. და მაინც, ნუ ინერვიულებთ. ცოტა ადამიანმა თუ აირჩია კოლეჯი ასეთი გზით. ამ შემთხვევაში თქვენი ოპტიმალური არჩევანი კი არ გააკეთეთ, არამედ ის, რაც თქვენ გაკმაყოფილებთ.

რთულ პრობლემას ადამიანთა უმრავლესობა პრობლემის იმ დონემდე შემცირებით პასუხობს, როცა მისი გაგება ადვილად შეიძლება. ეს იმიტომ ხდება, რომ ადამიანის ინფორმაციის გადამუშავების შეზღუდული უნარი შეუძლებელს ხდის, მან ყველა ინფორმაცია გაითავისოს და გაიგოს, რომელიც ოპტიმიზაციისათვის არის საჭირო.¹⁷ ადამიანები ამით კმაყოფილებიან. ეს იმას ნიშნავს, რომ ისინი ეძებენ დამაკმაყოფილებელ და საკმარის გადანაცვტილებას.

რადგან რთული პრობლემების ფორმულირებისა და გადანაცვტილისათვის ადამიანის გონების შესაძლებლობა მცირეა და სრული რაციონალობის მოთხოვნილებებს ვერ აკმაყოფილებს, ადამიანები შეზღუდული რაციონალობის საზღვრებში მოქმედებენ. ისინი გამარტივებულ მოდელებს აგებენ, რაც პრობლემებიდან არსებით თვისებებს გამოჰყოფს.¹⁸ ადამიანებს შეუძლიათ რაციონალურად მოიქცნენ მარტივი მოდელის საზღვრებში.

როგორ მუშაობს ტიპური ინდივიდისათვის შეზღუდული რაციონალობა? პრობლემის განსაზღვრისთანავე კრიტერიუმებისა და ალტერნატივების მოძიება იწყება, მაგრამ კრიტერიუმების სია ამოუნურავია. გადანაცვტილების მიმღები უფრო მეტად თვალშისაცემი არჩევანების შეზღუდულ რაოდენობას განსაზღვრავს. ეს ალტერნატივები ადვილად მოსაძიებელი და აშკარაა. უმეტეს შემთხვევაში, ისინი ნაცნობ კრიტერიუმებსა და ადრე ნაცად და გამომდგარ გადანაცვტილებებს წარმოადგენენ. ამ შეზღუდული რაოდენობის ალტერნატივების განსაზღვრის შემდეგ გადანაცვტილების მიმღები იწყებს მათ განხილვას, მაგრამ განხილვა ყოველმხრივი არ იქნება, შესაბამისად, ყველა ალტერნატივა ყურადღებით არ განიხილება. ამის ნაცვლად, გადანაცვტილების მიმღები იმ ალტერნატივებიდან იწყებს, რომლებიც მხოლოდ ოდნავ თუ განსხვავდება ფაქტური არჩევანისაგან. ნაცნობი და კარგად გაკვალული გზის მიყოლისას, გადანაცვტილების მიმღები ალტერნატივებს მანამდე განიხილავს, სანამ არ გამოარკვევს „საკმაოდ კარგ“ ალტერნატივას, რომელიც მისაღებ დონეს აკმაყოფილებს. ძებნა მთავრდება პირველი ალტერნატივით, რომელიც „საკმაოდ კარგის“ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს. ასე რომ, საბოლოო გადანაცვტილება წარმოადგენს დამაკმაყოფილებელ და არა ოპტიმალურ არჩევანს.

შეზღუდული რაციონალობის კიდევ ერთი საინტერესო ასპექტი ის არის, რომ ალტერნატივის შერჩევის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ხდება ალტერნატივების განხილვის თანმიმდევრობა. რამდენადაც გადანაცვტილების მიმღები მარტივ და შეზღუდულ მოდელებს იყენებენ, ამდენად, ისინი, ჩვეულებრივ, იმ ალტერნატივების განსაზღვრით იწყებენ, რომელიც ნათელი, ნაცნობი და სტატუს-კვოსთან ახლოს არის. უფრო მეტად შესაძლებელია იმ გადანაცვტილის არჩევა, რომლებიც სტატუს-კვოდან ყველაზე ნაკლებად არის დაშორებული და გადანაცვტილების კრიტერიუმს აკმაყოფილებს. უნიკალურმა და შემოქმედებითმა ალტერნატივამ, შესაძლოა, პრობლემის გადანაცვტილის ოპტიმალური ვარიანტი წარმოგვიდგინოს, თუმცა მისი არჩევა ნაკლებად სავარაუდოა, რადგანაც

ადამიანის ინფორმაციის გადამუშავების შეზღუდული უნარი შეუძლებელს ხდის, მან ყველა ინფორმაცია გაითავისოს და გაიგოს, რომელიც ოპტიმიზაციისათვის არის საჭირო.

მისაღები გადანაწილება მანამდე გამოჩნდება, სანამ მის მიმღებს დასჭირდება სტატუს-კვოსგან ძალიან დაშორებული ვარიანტის მოძებნა.

გავრცელებული მიკერძოებები და შეცდომები

კვლევის შემაჯამებელი ნაწილი გვიჩვენებს, რომ გადანაწილების მიმღებების მსჯელობაში სისტემატური მიკერძოებები და შეცდომებიც მოსჩანს.¹⁹ ეს მიკერძოებები და შეცდომები ძალისხმევის მინიმუმამდე დაყვანისა და გადანაწილების მიღების სწრაფი მეთოდის მოძიებისაგან გამომდინარეობს. მრავალ შემთხვევაში, მოცემული იარაღები ძალიან გვეხმარება, თუმცა მათ, შესაძლებელია, რაციონალობის ძლიერ დამახინჯებამდეც მიგვიყვანონ. შემდგომში ჩვენ ყველაზე გავრცელებულ დამახინჯებებს განვიხილავთ.

ზედმეტად თავდაჯერებულობის მიკერძოება. ამბობენ, რომ „განსჯასა და გადანაწილების მიღებაში არც ერთი პრობლემა არ არის ისე გავრცელებული და პოტენციურად კატასტროფული, როგორც მეტისმეტი თავდაჯერებულობა“.²⁰ როცა კითხვებს გვაძლევენ და გვთხოვენ, რომ განვსაჯოთ ალბათობა, თუ რამდენად სწორია ჩვენი პასუხები, ჩვენ მეტისმეტად ოპტიმისტურად ვართ განწყობილები. მაგალითად, გამოკვლევების თანახმად, როცა ადამიანები ამბობენ, რომ 65-70%-ით დარწმუნებულები არიან საკუთარ სიმართლეში, სინამდვილეში, ამ დროს მათი სიმართლე დაახლოებით 50%-ით თუ განისაზღვრება.²¹ როცა ისინი ამბობენ, რომ დარწმუნებულები 100%-ით არიან, მათი სიმართლე 70-85%-ს წარმოადგენს.²²

რაც შეეხება ორგანიზაციას, ზედმეტად თავდაჯერებულობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო აღმოჩენა არის ის, რომ ადამიანები, რომელთა გონებრივი და ინტერპერსონალური უნარი ძალიან სუსტია, უფრო

გაზვიადებულად აფასებენ თავიანთ ქმედითობას და შესაძლებლობას.²³ ამდენად, მენეჯერები და დაქირავებულები, რაც უფრო კარგად ეცნობიან საკითხს, მით ნაკლებად ავლენენ ზედმეტ თავდაჯერებულობას.²⁴ ამასთან, ზედმეტად თავდაჯერებულობა უფრო მეტად მაშინ ვლინდება, როდესაც ორგანიზაციის წევრები იმ პრობლემებსა და საკითხებს განიხილვენ, რაშიც კომპეტენტურები არ არიან.²⁵

დამკვიდრებული მიკერძოება. დამკვიდრებული მიკერძოება საწყისი ინფორმაციის დამკვიდრების ტენდენციას წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც ინფორმაცია დადგინდება, ჩვენ აღარ შეგვიძლია შემდგომ ინფორმაციასთან შეგუება.²⁶ დამკვიდრებულ მიკერძოებას ადგილი აქვს, როცა გონება პირველად მიღებულ ინფორმაციას ზედმეტ ყურადღებას უთმობს. ამგვარად, შემდეგ მიღებულ ინფორმაციასთან შედარებით, უფრო მნიშვნელოვანი, თავდაპირველი შთაბეჭდილებები, იდეები და შეფასებები ხდება.

განვიხილოთ დამკვიდრებული მიკერძოების როლი მოლაპარაკებებისა და ინტერვიუების დროს. ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს დამკვიდრებულობა იჩენს თავს. მას შემდეგ, რაც ვიღაც აცხადებს რიცხვს, თქვენ შესაძლოა ვერც მოახერხოთ ამ რიცხვის ობიექტურად იგნორირება. მაგალითად, როცა მომავალი დამქირავებელი გეკითხებათ, რამდენს იღებდით წინა სამსახურში, ჩვეულებრივ დამქირავებლის შემოთავაზება თქვენს პასუხზე იქნება დამყარებული. თქვენ შეიძლება გსურდეთ, რომ ეს ხელფასზე მოლაპარაკების დროსაც

გახსოვდეთ, მაგრამ დაიმახსოვრეთ, დაასახელეთ რეალურად შესაძლებელი რიცხვი (სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ ივარგებს მოვითხოვოთ იმდენი, რამდენსაც დონალდ ტრამპი იღებს).

დადასტურების მიკერძოება. დადასტურების მიკერძოება შერჩევითი ალქმის კერძო შემთხვევას წარმოადგენს. ჩვენ ვეძებთ ინფორმაციას, რომელიც ჩვენს ადრინდელ არჩევანს დაამტკიცებს და ყურადღებას არ ვაქცევთ იმ ინფორმაციას, რომელიც ადრინდელ მოსაზრებას ეწინააღმდეგება.²⁷ ჩვენ მაშინვე ვიღებთ ინფორმაციას, რაც ჩვენს წინასწარშექმნილ აზრს ამტკიცებს მაშინ, როდესაც კრიტიკულად და სკეპტიკურად ვუყურებთ ინფორმაციას, რომელიც ამ აზრებს ეწინააღმდეგება. ამიტომაც ჩვენს მიერ შეგროვილი ინფორმაცია ჩვენს უკვე არსებულ მოსაზრებებს ადასტურებს.

მისაწვდომობის მიკერძოება. მისაწვდომობის მიკერძოება წარმოადგენს ტენდენციას, რომლის თანახმადაც, ადამიანებს შეუძლიათ მსჯელობა დაამყარონ ინფორმაციაზე, რომელიც მათთვის უკვე ხელმისაწვდომია.²⁸ მოვლენებს, რომლებიც ემოციებს წარმოშობს, განსაკუთრებულად სიცოცხლის ელფერი აქვთ ან მოვლენები, რომლებიც ახლახან მოხდა, უფრო მეტად ჩარჩენილია ჩვენს მეხსიერებაში. მისაწვდომობის მიკერძოება ხსნის, რატომ ფიქრობს უფრო მეტი ადამიანი, რომ ფრენა უფრო საშიშია, ვიდრე მანქანით მგზავრობა. თუმცა რეალურად ფრენა უფრო უსაფრთხოა, ვიდრე მანქანა, მასმედია საპაერო შემთხვევებს უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს. შედეგად, ჩვენ ვაზვიადებით ფრენის რისკს და ნაკლებად ვაფასებთ მანქანით მგზავრობის საფრთხეებს. მისაწვდომობის მიკერძოებით აიხსნება ასევე წლიური სამუშაოს შესრულების შეფასებისას მენეჯერები რატომ ანიჭებენ თავიანთი თანამშრომლის მიერ ექვსი ან ცხრა თვის წინ ჩადენილ ქმედებაზე მეტ მნიშვნელობას ცოტა ხნის წინანდელ ქმედებას.

წარმომადგენლობითი მიკერძოება. შეერთებულ შტატებში ქალაქის ლარიზულ რაიონში მცხოვრები აფროამერიკელი ყმაწვილები ხშირად საუბრობენ თავიანთ მიზანზე, ითამაშონ კალათბურთი ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში.²⁹ რეალურად, ამ ბიჭებს ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში თამაშზე მეტად ექიმობის შანსი აქვთ, მაგრამ ისინი წარმომადგენლობითი მიკერძოების გავლენის ქვეშ არიან. ისინი მოვლენას არასათანადოდ აფასებენ, როცა ახლანდელ მდგომარეობას წარსულის იდენტურად მიიჩნევენ. მათ სმენიათ თავიანთი უბნელი ახალგაზრდა მამაკაცის შესახებ, რომელიც პროფესიულ კალათბურთს 10 წლის წინ შეუერთდა ან ტელევიზორში უყურებენ ეროვნულ საკალათბურთო ლიგის მატჩებს და ფიქრობენ, რომ მოთამაშეები მათი მსგავსები არიან.

ჩვენ ვართ დამნაშავეები იმაში, რომ დროდადრო წარმომადგენლობითი მიკერძოება გვახასიათებს. მაგალითად, მენეჯერები ხშირად აკეთებენ პროგნოზს ახალი პროდუქტის წარმატებაზე წინა პროდუქტის წარმატების გათვალისწინებით. ან თუ ერთი და იმავე კოლეჯის სამი კურსდამთავრებული დაიქირავეს და აღმოჩნდა, რომ სამივე ცუდად ასრულებს სამუშაოს, მენეჯერებს წინასწარ შეექმნება აზრი, რომ იმავე კოლეჯის სხვა კურსდამთავრებულებიც არ იქნება კარგი თანამშრომელი.

ერთგულების ზრდა. ადრე მიღებულის მსგავსი გადანაწილების მიღება, იმის მიუხედავად, რომ ფაქტები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ ის არასწორია, ერთგულების ზრდაზე მიუთითებს.³⁰ დოკუმენტურად დასტურდება, რომ

მისაღები გადანყვეტილება მანამდე გამოჩნდება, სანამ მის მიმღებს დასჭირდება სტატუს-კვოსგან ძალიან დაშორებული ვარიანტის მოძებნა.

გავრცელებული მიკერძოებები და შეცდომები

კვლევის შემაჯამებელი ნაწილი გვიჩვენებს, რომ გადანყვეტილების მიმღებების მსჯელობაში სისტემატური მიკერძოებები და შეცდომებიც მოსჩანს.¹⁹ ეს მიკერძოებები და შეცდომები ძალისხმევის მინიმუმამდე დაყვანისა და გადანყვეტილების მიღების სწრაფი მეთოდის მოძიებისაგან გამომდინარეობს. მრავალ შემთხვევაში, მოცემული იარაღები ძალიან გვეხმარება, თუმცა მათ, შესაძლებელია, რაციონალობის ძლიერ დამახინჯებამდეც მიგვიყვანონ. შემდგომში ჩვენ ყველაზე გავრცელებულ დამახინჯებებს განვიხილავთ.

ზედმეტად თავდაჯერებულობის მიკერძოება. ამბობენ, რომ „განსჯასა და გადანყვეტილების მიღებაში არც ერთი პრობლემა არ არის ისე გავრცელებული და პოტენციურად კატასტროფული, როგორც მეტისმეტი თავდაჯერებულობა“.²⁰ როცა კითხვებს გვაძლევენ და გვთხოვენ, რომ განვსაჯოთ ალბათობა, თუ რამდენად სწორია ჩვენი პასუხები, ჩვენ მეტისმეტად ოპტიმისტურად ვართ განწყობილები. მაგალითად, გამოკვლევების თანახმად, როცა ადამიანები ამბობენ, რომ 65-70%-ით დარწმუნებულები არიან საკუთარ სიმართლეში, სინამდვილეში, ამ დროს მათი სიმართლე დაახლოებით 50%-ით თუ განისაზღვრება.²¹ როცა ისინი ამბობენ, რომ დარწმუნებულები 100%-ით არიან, მათი სიმართლე 70-85%-ს წარმოადგენს.²²

რაც შეეხება ორგანიზაციას, ზედმეტად თავდაჯერებულობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო აღმოჩენა არის ის, რომ ადამიანები, რომელთა გონებრივი და ინტერპერსონალური უნარი ძალიან სუსტია, უფრო

– მენეჯერები და დაქირავებულები, რაც უფრო კარგად ეცნობიან საკითხს, მით ნაკლებად ავლენენ ზედმეტ თავდაჯერებულობას.

გაზვიადებულად აფასებენ თავიანთ ქმედითობას და შესაძლებლობას.²³ ამდენად, მენეჯერები და დაქირავებულები, რაც უფრო კარგად ეცნობიან საკითხს, მით ნაკლებად ავლენენ ზედმეტ თავდაჯერებულობას.²⁴ ამასთან, ზედმეტად თავდაჯერებულობა უფრო მეტად მაშინ ვლინდება, როდესაც ორგანიზაციის წევრები იმ პრობლემებსა და საკითხებს განიხილავენ, რაშიც კომპეტენტურები არ არიან.²⁵

დამკვიდრებული მიკერძოება. დამკვიდრებული მიკერძოება სანყისი ინფორმაციის დამკვიდრების ტენდენციას წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც ინფორმაცია დადგინდება, ჩვენ აღარ შეგვიძლია შემდგომ ინფორმაციასთან შეგუება.²⁶ დამკვიდრებულ მიკერძოებას ადგილი აქვს, როცა გონება პირველად მიღებულ ინფორმაციას ზედმეტ ყურადღებას უთმობს. ამგვარად, შემდეგ მიღებულ ინფორმაციასთან შედარებით, უფრო მნიშვნელოვანი, თავდაპირველი შთაბეჭდილებები, იდეები და შეფასებები ხდება.

განვიხილოთ დამკვიდრებული მიკერძოების როლი მოლაპარაკებებისა და ინტერვიუების დროს. ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს დამკვიდრებულობა იჩენს თავს. მას შემდეგ, რაც ვიღაც აცხადებს რიცხვს, თქვენ შესაძლოა ვერც მოახერხოთ ამ რიცხვის ობიექტურად იგნორირება. მაგალითად, როცა მომავალი დამქირავებელი გეკითხებათ, რამდენს იღებდით წინა სამსახურში, ჩვეულებრივ დამქირავებლის შემოთავაზება თქვენს პასუხზე იქნება დამყარებული. თქვენ შეიძლება გასურდეთ, რომ ეს ხელფასზე მოლაპარაკების დროსაც

გახსოვდეთ, მაგრამ დაიმახსოვრეთ, დაასახელეთ რეალურად შესაძლებელი რიცხვი (სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ ივარგებს მოვითხოვოთ იმდენი, რამდენსაც დონალდ ტრამპი იღებს).

დადასტურების მიკერძოება. დადასტურების მიკერძოება შერჩევითი ალქმის კერძო შემთხვევას წარმოადგენს. ჩვენ ვეძებთ ინფორმაციას, რომელიც ჩვენს ადრინდელ არჩევანს დაამტკიცებს და ყურადღებას არ ვაქცევთ იმ ინფორმაციას, რომელიც ადრინდელ მოსაზრებას ეწინააღმდეგება.²⁷ ჩვენ მაშინვე ვიღებთ ინფორმაციას, რაც ჩვენს წინასწარშექმნილ აზრს ამტკიცებს მაშინ, როდესაც კრიტიკულად და სკეპტიკურად ვუყურებთ ინფორმაციას, რომელიც ამ აზრებს ეწინააღმდეგება. ამიტომაც ჩვენს მიერ შეგროვილი ინფორმაცია ჩვენს უკვე არსებულ მოსაზრებებს ადასტურებს.

მისანვდომობის მიკერძოება. მისანვდომობის მიკერძოება წარმოადგენს ტენდენციას, რომლის თანახმადაც, ადამიანებს შეუძლიათ მსჯელობა დაამყარონ ინფორმაციაზე, რომელიც მათთვის უკვე ხელმისაწვდომია.²⁸ მოვლენებს, რომლებიც ემოციებს წარმოშობს, განსაკუთრებულად სიცოცხლის ელფერი აქვთ ან მოვლენები, რომლებიც ახლახან მოხდა, უფრო მეტად ჩარჩენილია ჩვენს მეხსიერებაში. მისანვდომობის მიკერძოება ხსნის, რატომ ფიქრობს უფრო მეტი ადამიანი, რომ ფრენა უფრო საშიშია, ვიდრე მანქანით მგზავრობა. თუმცა რეალურად ფრენა უფრო უსაფრთხოა, ვიდრე მანქანა, მასმედია საჰაერო შემთხვევებს უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს. შედეგად, ჩვენ ვაზვიადებთ ფრენის რისკს და ნაკლებად ვაფასებთ მანქანით მგზავრობის საფრთხეებს. მისანვდომობის მიკერძოებით აიხსნება ასევე წლიური სამუშაოს შესრულების შეფასებისას მენეჯერები რატომ ანიჭებენ თავიანთი თანამშრომლის მიერ ექვსი ან ცხრა თვის წინ ჩადენილ ქმედებაზე მეტ მნიშვნელობას ცოტა ხნის წინანდელ ქმედებას.

წარმომადგენლობითი მიკერძოება. შეერთებულ შტატებში ქალაქის ღარიბულ რაიონში მცხოვრები აფროამერიკელი ყმაწვილები ხშირად საუბრობენ თავიანთ მიზანზე, ითამაშონ კალათბურთი ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში.²⁹ რეალურად, ამ ბიჭებს ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში თამაშზე მეტად ექიმობის შანსი აქვთ, მაგრამ ისინი წარმომადგენლობითი მიკერძოების გავლენის ქვეშ არიან. ისინი მოვლენას არასათანადოდ აფასებენ, როცა ახლანდელ მდგომარეობას წარსულის იდენტურად მიიჩნევენ. მათ სმენიათ თავიანთი უზნელი ახალგაზრდა მამაკაცის შესახებ, რომელიც პროფესიულ კალათბურთს 10 წლის წინ შეუერთდა ან ტელევიზორში უყურებენ ეროვნულ საკალათბურთო ლიგის მატჩებს და ფიქრობენ, რომ მოთამაშეები მათი მსგავსები არიან.

ჩვენ ვართ დამნაშავეები იმაში, რომ დროდადრო წარმომადგენლობითი მიკერძოება გვახასიათებს. მაგალითად, მენეჯერები ხშირად აკეთებენ პროგნოზს ახალი პროდუქტის წარმატებაზე წინა პროდუქტის წარმატების გათვალისწინებით. ან თუ ერთი და იმავე კოლეჯის სამი კურსდამთავრებული დაიქირავეს და აღმოჩნდა, რომ სამივე ცუდად ასრულებს სამუშაოს, მენეჯერებს წინასწარ შეექმნებათ აზრი, რომ იმავე კოლეჯის სხვა კურსდამთავრებულიც არ იქნება კარგი თანამშრომელი.

ერთგულების ზრდა. ადრე მიღებულის მსგავსი გადანყვეტილების მიღება, იმის მიუხედავად, რომ ფაქტები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ ის არასწორია, ერთგულების ზრდაზე მიუთითებს.³⁰ დოკუმენტურად დასტურდება, რომ

ნარუმატებული მოქმედებისადმი ადამიანების ერთგულება იზრდება, როცა ფიქრობენ, ისინი თავად არიან პასუხისმგებელნი ამ მარცხზე.³¹ ისინი „ქარს ატანენ ფულს“, იმის საჩვენებლად, რომ მათი თავდაპირველი გადანყვეტილება მცდარი არ იყო და ცდილობენ, შეცდომის აღიარება თავიდან აირიდონ. ერთგულების ზრდის მაჩვენებელია ის ფაქტებიც, რომლის მიხედვითაც, ადამიანები ლაპარაკსა და ქცევაში თანმიმდევრულობის შენარჩუნებას ცდილობენ. ადრინდელი მოქმედებისადმი ერთგულების ზრდა თანმიმდევრულობას გვიჩვენებს.

ერთგულების ზრდა აშკარა გავლენას ახდენს მენეჯერების გადანყვეტილების მიღებაზე. ქმედებაში თანამიმდევრულობა ხშირად ეფექტურ ლიდერებთან ასოცირდება. მენეჯერები რომ ეფექტურები გამოჩნდნენ, მოტივირებულები არიან მტკიცედ იდგნენ თავის პოზიციაზე მაშინაც კი, როცა ქმედების შეცვლა უკეთესია. ფაქტობრივად, ეფექტური მენეჯერები ისინი არიან, ვისაც იმ მდგომარეობების დიფერენცირება შეუძლიათ, სადაც სიმტკიცე სასარგებლო იქნება და სადაც ის არ გამოდგება.

შემთხვევითობის შეცდომა. ადამიანები შანსის გამოყენების დროს მრავალ სირთულეს აწყდებიან. უმეტეს ჩვენგანს სჯერა, რომ თავად ვაკონტროლებთ საკუთარ სამყაროსა და ბედს. სინამდვილეში, რაციონალური გადანყვეტილებით, მართალია, მომავლის დიდ ნაწილს ვაკონტროლებთ, მაგრამ ცხოვრებაში შემთხვევითი მოვლენებიც ხშირად ხდება. ჩვენი რწმენა, რომ შემთხვევითი მოვლენების შედეგის პროგნოზირება შეგვიძლია, შემთხვევითობის შეცდომას წარმოადგენს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ზარალდება, როცა ვცდილობთ, შემთხვევით მოვლენებში აზრი დავინახოთ. შემთხვევითი მოვლენები ყველაზე სერიოზული შეცდომის მიზეზი ხდება იმ შემთხვევაში, თუ წარმოსახვით მოვლენებს ცრურწმენად ვაქცევთ.³² ეს ცრურწმენები შეიძლება მთლიანად გამოგონილი იყოს („მე არასოდეს ვიღებ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს პარასკევს, ცამეტ რიცხვში“), ან წარმოიქმნას ადრე განმტკიცებული გარკვეული ქმედებიდან („ტაიგერ ვუდს გოლფის ტურნირის ფინალურ ეტაპზე ხშირად წითელი ფორმა აცვია, რადგან მან წითელ მაისურში მრავალი ტურნირი მოიგო“). მრავალ ჩვენგანს რაღაც ცრურწმენა კი ახასიათებს, მაგრამ ჩვენი ცრურწმენები შეიძლება შემცირდეს, როცა მასზე გავლენას ახდენს ყოველდღიური განსჯა. უკიდურეს შემთხვევაში, ზოგიერთ გადაწყვეტილების მიმღებს ცრურწმენები აკონტროლებს, რაც თითქმის შეუძლებელს ხდის, რომ მათ რუტინული ქმედება შეცვალონ ან ახალი ინფორმაცია ობიექტურად შეითვისონ.

რეტროსპექტული მიკერძოება. რეტროსპექტული მიკერძოება არის ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, მას შემდეგ, რაც რაიმე ქმედების შედეგი ფაქტობრივად ცნობილია, შეცდომით ვიფიქროთ, რომ ჩვენ ამ შედეგების ზუსტი პროგნოზირება შეგვიძლო.³³ როდესაც რაღაც ხდება და ჩვენ ზუსტი უკუკავშირი გვაქვს შედეგზე, ჩვენ თამამად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ეს შედეგი შედარებით ცხადი იყო. მაგალითად, თამაშიდან ერთი დღის შემდეგ უფრო მეტ ადამიანს ეგონა, რომ იცოდა, ვინ მოიგებდა უეჭველად სუპერ თასს, ვიდრე ერთი დღის წინ.³⁴

რეტროსპექტული მიკერძოება, შესაძლოა, შერჩევითი მეხსიერებისა და ადრინდელი პროგნოზების გახსენების შედეგი იყოს. ჩვენ ნათლად არ შეგვიძლია აღვიდგინოთ, როგორ მოხდა ბუნდოვანი მოვლენა, სანამ ამ მოვლენის

შედეგს არ დავინახავთ. შემდგომში გაგებული ინფორმაციის მეშვეობით, ჩვენ კარგად გვეხერხება წარსული მოვლენების აღდგენა და იმის ზედმეტად დაფასება, რაც უკვე ვიცოდით.

ინტუიცია

ინტუიციური გადანყვეტილების მიღება არაცნობიერი პროცესია, რომელიც ზოგიერთი გამოცდილების შედეგს წარმოადგენს. ის რაციონალური ანალიზისაგან დამოუკიდებლად არ მოქმედებს. პირიქით, ეს ორი ერთი მეორეს ავსებს. მნიშვნელოვანია, რომ ინტუიცია გადანყვეტილების მიღების ძლიერი ძალაა.

ჭადრაკის თამაშის კვლევა ინტუიციის მოქმედების თვალსაჩინო მაგალითია.³⁵ ახალბედა ჭადრაკის მოთამაშეებსა და დიდოსტატებს აჩვენეს ნამდვილი, მაგრამ უცნობი მატჩი დაფაზე 25 ჭადრაკის ფიგურით. 5-10 წუთის შემდეგ ეს ფიგურები აიღეს და თითოეულ მონაწილეს სთხოვეს, ისევ თავის ადგილზე დაელაგებინათ ისინი. დიდოსტატმა შეძლო საშუალოდ 23 ან 24 ფიგურა განელაგებინა თავის ადგილზე, ახალბედამ კი — მხოლოდ 6. შემდეგ სავარჯიშო შეიცვალა. ამ დროს ფიგურები დაფაზე ალაღებდნენ დაანყვეს, ახალბედამ მხოლოდ 6 მოათავსა სწორად, ასევე გააკეთა დიდოსტატმა! მეორე სავარჯიშოში აჩვენა, რომ დიდოსტატს ახალბედაზე უკეთესი მეხსიერება არ ჰქონდა. დიდოსტატს ჭადრაკის ათასობით მატჩის თამაშის გამოცდილებაზე დაყრდნობით შეეძლო, გამოეცნო თამაშის დროს დაფაზე თითოეული ფიგურისა და ფიგურათა ჯგუფის მდებარეობა. გამოკვლევებმა შემდგომში აჩვენეს, რომ ჭადრაკის პროფესიონალებს შეუძლიათ 50 და მეტი მატჩის თამაში ერთდროულად, რომლის დროსაც გადანყვეტილების მიღება უნდა მოხდეს მხოლოდ წამებში. ამ დროს ისინი შედარებით დაბალ კვალიფიკაციას ავლენენ, ვიდრე ტურნირზე ერთი მატჩის თამაშის დროს, სადაც გადანყვეტილების მიღება ნახევარ საათში ან მეტში ხდება. გამოცდილება მათ საშუალებას აძლევს, სიტუაცია გამოიცნონ და გადანყვეტილების მიღების დროს არჩევანის სწრაფად გასაკეთებლად ამ სიტუაციის შესაბამისი ადრინდელი ცოდნა გამოიყენონ. შედეგად, ინტუიციური გადანყვეტილების მიმღებს ძალიან მცირე ინფორმაციაზე დაყრდნობით შეუძლია, სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილება.

მე-20 საუკუნეში ექსპერტებს სჯეროდათ, რომ გადაწყვეტილების მიმღების მიერ ინტუიციის გამოყენება არარაციონალური და არაეფექტურია. დღეს ასე არ ხდება. ისინი უფრო და უფრო მეტად აცნობიერებენ, რომ რაციონალური ანალიზის მნიშვნელობა გაზვიადებულია და გარკვეულ შემთხვევებში ინტუიციაზე დაყრდნობამ შეიძლება გადანყვეტილების მიღება გააუმჯობესოს.

როდის არის უფრო მეტად შესაძლებელი, ადამიანებმა ინტუიციურად მიიღონ გადაწყვეტილება? — წარმოგიდგენთ რვა პირობას: (1) როცა არსებობს გაურკვევლობის მაღალი დონე; (2) როცა ძალიან ცოტა პრეცედენტი არსებობს, რომლის გამოყენებაც შეიძლება; (3) როცა ცვლადები მეცნიერულად ნაკლებად პროგნოზირებადია; (4) როცა „ფაქტები“ შეზღუდული რაოდენობითაა; (5) როცა ფაქტები გზას ნათლად არ გვიჩვენებენ; (6) როცა ანალიტიკური მონაცემები ნაკლებად გამოიყენება; (7) როცა არსებობს რამდენიმე საფუძვლიანი არგუმენტის მქონე, დამაჯერებელი გადაწყვეტილება, რომელთაგანაც არჩევა შესაძლებელია; (8) როცა სწორი გადაწყვეტილების მიღება ზეწოლის ქვეშ და შეზღუდულ დროში უნდა მოხდეს.³⁶

ინდივიდუალური განსხვავებები

გადანყვეტილების მიღება პრაქტიკაში შეზღუდული რაციონალობით, ჩვეულებრივი მიკერძოებებითა და შეცდომებით და ასევე ინტუიციის გამოყენებით ხდება. ამასთან, ინდივიდუალური სხვაობები რაციონალური მოდელიდან გადახრილია. განვიხილოთ ინდივიდუალური სხვაობის ორი ცვლადი.

პიროვნული თვისებები. თუმცა დღემდე პიროვნულ თვისებებსა და გადანყვეტილების მიღებაზე ცოტა კვლევა განხორციელდა, ეს კვლევები ამტკიცებს, რომ პიროვნული თვისებები გადანყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს. ზოგიერთი კვლევის თანახმად, ერთგულების ზრდაზე გავლენას ცნობიერების გარკვეული ასპექტები ახდენს (იხილეთ თავი 3) და არა ინდივიდის ზოგადი თვისებები.³⁷

საინტერესოა, რომ ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, ცნობიერების ორი ასპექტი — წარმატებისკენ სწრაფვა და მოვალეობის გრძნობა — რეალურად საპირისპირო გავლენას ახდენს ერთგულების ზრდაზე. წარმატებისკენ მსწრაფი ადამიანების ერთგულება უფრო იზრდება, ვიდრე მოვალეობის გრძნობის მქონეებისა. რატომ შეიძლება ამას ჰქონდეს მნიშვნელობა? ზოგადად, წარმატებისკენ მსწრაფ ადამიანებს არ უყვართ მარცხი, ამიტომ ისინი ერთგულებას აძლიერებენ, იმედოვნებენ რა, რომ მოსალოდნელ მარცხს წინ აღუდგებიან. პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე ადამიანები უფრო მეტად ისწრაფვიან, გააკეთონ ის, რაც მათ ორგანიზაციისათვის უკეთესად მიაჩნიათ.

სქესი. ცოტა ხნის წინანდელი კვლევა დაკვირვებაზე — ფიქრზე ან განსჯაზე — გადანყვეტილების მიღებაში სქესთა განსხვავებას გვიჩვენებს.³⁸ გადანყვეტილების მიღების მხრივ, ეს პრობლემაზე ზედმეტ ფიქრს ნიშნავს. ოცი წლის განმავლობაში განხორციელებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ქალები მამაკაცებზე მეტ დროს ატარებენ წარსულის, აწმყოსა და მომავლის გაანალიზებაში. ისინი უფრო მეტად აანალიზებენ პრობლემებს გადანყვეტილების მიღებამდე და ერთხელ მიღებულ გადანყვეტილებას კიდევ გადააკეთებენ. ამდენად, ქალები მამაკაცებზე მეტად დაკვირვებულები არიან. ამან უფრო მეტად შეიძლება მიგვიყვანოს პრობლემებისა და არჩევანის ფრთხილ განსჯამდე, თუმცა ამით შესაძლებელია, გართულდეს პრობლემების გადაჭრა, გაიზარდოს სინანული წარსულის გადანყვეტილებებზე და წარმოშვას დეპრესია (ქალები თითქმის ორჯერ უფრო მეტად დეპრესიულები არიან, ვიდრე მამაკაცები).³⁹

არ არის ცნობილი, თუ რატომ არიან ქალები მამაკაცებზე უფრო დაკვირვებულები. არსებობს რამდენიმე ვარაუდი. ერთი ვარაუდით, მშობლები გოგონებში უფრო მეტად აძლიერებენ დარდსა და მღელვარებას, ვიდრე ბიჭებში. მეორე თეორიის მიხედვით, ქალები მამაკაცებზე მეტად ამყარებენ საკუთარი თავის პატივისცემასა და კეთილდღეობას იმაზე, თუ რას ფიქრობენ სხვები მათზე. მესამე თეორიის თანახმად კი, ქალებს უფრო მეტად ესმით სხვების და მათზე უფრო მეტ გავლენას ახდენს სხვისი ცხოვრება. ასე რომ, ისინი მეტად დაკვირვებულები არიან.

ეს დაკვირვებულობის ტენდენცია ასაკთან ერთად ზომიერი ხდება. სქესთა შორის განსხვავებები თავს ადრევე იჩენს. მაგალითად, 11 წლის ასაკში გოგონები უფრო მეტს ფიქრობენ, ვიდრე ბიჭები, მაგრამ ეს სქესთა შორის სხვაობა ასაკის მატებასთან ერთად მცირდება. გასხვავება ძლიერია ახალგაზრდობაში და მცირდება 65 წლის შემდეგ, როცა ქალებიცა და მამაკაცებიც ნაკლებს ფიქრობენ.⁴⁰

ორგანიზაციული შეზღუდვები

ორგანიზაციებმა შეიძლება შეზღუდონ გადანყვეტილების მიმღებები რაციონალური მოდელიდან გადახვევის გზით. მაგალითად, მენეჯერების მიერ მიღებული გადანყვეტილებები ორგანიზაციის ქმედითობის შეფასებასა და ჯილდოების სისტემას ასახავს და ორგანიზაციის ოფიციალური წესდებისა და ორგანიზაციის მიერ დაწესებული დროითი შეზღუდვების შესაბამისია. ამასთან, წინა ორგანიზაციული გადანყვეტილებები ახალს ზღუდავს.

ქმედითობის შეფასება. გადანყვეტილების მიღების დროს მენეჯერებზე ძლიერ გავლენას ახდენს მათი შეფასების კრიტერიუმები. თუ კომპანიის მენეჯერს სჯერა, რომ თავისი პასუხისმგებლობის ქვეშ მყოფი ქარხნები კარგად მუშაობს, როცა მის მუშაობაზე ურყოფით ინფორმაციას ვერ იგებს, არ უნდა გაგვიკვირდეს იმის შეტყობა, რომ ქარხნის მენეჯერი ძალიან ცდილობს, უარყოფითმა ინფორმაციამ უფროსის ყურამდე არ მიაღწიოს. ასევე, თუ კოლეჯის დეკანს სჯერა, რომ კარგი მასწავლებელი არასოდეს ჩაჭრის სტუდენტების 10%-ზე მეტს, რადგან ჩაჭრა მასწავლებლის სწავლების უნარს ასახავს, ამიტომ მასწავლებელი, რომელსაც კარგი შეფასების მიღება უნდა, გადანყვეტს, ბევრი სტუდენტი არ ჩაჭრას.

ჯილდოთა სისტემა. ორგანიზაციის ჯილდოების სისტემა გავლენას ახდენს გადანყვეტილების მიმღებებზე, რადგან ის მათ აჩვენებთ, რომელი არჩევანი უფრო მეტ შეფასებას მიიღებს. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია აჯილდოებს რისკის თავიდან აცილებას, მენეჯერები, სავარაუდოდ, კონსერვატიულ გადანყვეტილებას მიიღებენ. 1930-იანი წლებიდან 1980-იანი წლების შუამდე „ჯენერალ მოტორსი“ მუდამ აწინაურებდა და პრემიებს აძლევდა იმ მენეჯერებს, რომლებიც თავშეკავებულობას იჩენდნენ, უთანხმოებას არიდებდნენ თავს და კარგი გუნდური მოთამაშეები იყვნენ. შედეგად, „ჯენერალ მოტორსის“ მენეჯერებმა ისწავლეს რთული საკითხებისაგან თავის არიდება და საკამათო გადანყვეტილების კომიტეტებისათვის გადაცემა.

ფორმალური ნორმატივები. ტეხასში სან ფრანცისკოს რესტორან „ტაკო ბელის“ ცვლის უფროსი დევიდ გონსალესი ალნერს შეზღუდვებს თავის სამსახურში: „ჩემს მიერ მიღებულ ყველა გადანყვეტილებებს წესები და ნორმატივები განსაზღვრავს, იმასაც, როგორ გავაკეთოთ ბურიტო და იმასაც, რამდენჯერ დავასუფთაოთ ტუალეტები. ჩემი სამსახური არჩევანის თავისუფლების საშუალებას არ მაძლევს“. დევიდის მდგომარეობა გამოწვევისი არ არის. ძალიან პატარა ორგანიზაციების გარდა, ყველა ქმნის წესებს, პოლიტიკას, პროცედურებს და სხვა ფორმალურ ნორმატივებს. ეს იმ მიზნით ხდება, რომ ორგანიზაციებმა თავიანთი წევრების ქცევა სტანდარტული გახადონ. გადანყვეტილების დაგეგმვით ორგანიზაციებს მეუძლია, თანამშრომლებს ხელი შეუწყოს, სამუშაო მაღალ დონეზე შეასრულონ გამოცდილების მიხედვით ანაზღაურების გარეშე, რომელიც ნორმატივების არარსებობის დროს აუცილებელი იქნებოდა. რა თქმა უნდა, ამით ისინი გადანყვეტილების მიმღებებს არჩევანის საშუალებას უზღუდავენ.

სისტემით დადგენილი დროითი შეზღუდვები. ორგანიზაციები ბოლო ვადას კონკრეტული გადანყვეტილებებისათვის აწესებენ, როგორიცაა განყოფილების ბიუჯეტი, რომელიც შემდეგ პარასკევს უნდა დამთავრდეს ან ახალი პროდუქტის განვითარება, რომელიც აღმასრულებელი კომიტეტის განხილვისათვის ამ თვის პირველ რიცხვებში უნდა იყოს მზად. კონკურენტულობის შესანარჩუნებლად და მომხმარებელთა დასაკმაყოფილებლად, უამრავი გადანყვეტილება უნდა იქნას სწრაფად მიღებული. ფაქტობრივად, თითქმის ყველა

მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ვადაში უნდა ჩაეტეოს. ეს პირობები გადან-ყვეტილების მიმღებთათვის დროით შეზღუდვებს ქმნის, ხშირად ართულებს და ხანდახან საბოლოო არჩევანის გაკეთებამდე ყველა ინფორმაციის შეკრებას შეუძლებელსაც კი ხდის.

ისტორიული პრეცედენტები. გადაწყვეტილების მიღება ვაკუუმში არ ხდება. მათ კონტექსტი აქვთ. ფაქტობრივად, ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები უფრო ზუსტად შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მონაკვეთები გადან-ყვეტილებათა ნაკადში.

წარსულში გაკეთებული გადაწყვეტილებები გადაწყვეტილების მიმღებების თანმდევი აჩრდილებია, რომელიც ახლანდელ გადაწყვეტილებას ზღუდავს. მაგალითად, საყოველთაოდ ცნობილია, რომ მთავრობის ბიუჯეტის გადან-ყვეტილებებში ნებისმიერი წლიური ბიუჯეტის ზომის უდიდესი განმსაზღვრელი ფაქტორი წინა წლის ბიუჯეტია.⁴¹ დღეს გაკეთებული არჩევანი წლების გან-მავლობაში გაკეთებული სხვადასხვა არჩევანის შედეგია.

კულტურული სხვაობები

გადაწყვეტილების მიმღების კულტურული წარმომავლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პრობლემების შერჩევაზე, ანალიზის სიღრმეზე, ლოგიკასა და რაციონალობაზე დაფუძნებულ მნიშვნელოვნებაზე, ასევე, იმაზეც, გადან-ყვეტილებას ორგანიზაციაში ავტოკრატიულად იღებს მენეჯერი თუ კოლექტიურად — ჯგუფი.⁴² მაგალითად, კულტურები განსხვავდებიან დროის ორიენტაციის, რაციონალობის, ადამიანების მიერ პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობებში დარწმუნებისა და კოლექტიური გადაწყვეტილებისათვის უპირატესობის მინიჭების მიხედვით. დროის ორიენტაციაში განსხვავებები გვეხმარება, გავიგოთ, ეგვიპტეში მენეჯერები რატომ იღებენ გადაწყვეტილებას უფრო ნელი ტემპით და ფრთხილად, ვიდრე აშშ-ს კომპანიებში. ჩრდილოეთ ამერიკაში რაციონალობა ფასობს, მაგრამ არა მთელი მსოფლიოს ქვეყნებში. ჩრდილოეთ ამერიკელმა მენეჯერმა შეიძლება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტიმაც ეტილება ინტუიციურად მიიღოს, მაგრამ მან იცის, რომ რაციონალობის დაცვა მნიშვნელოვანია, რადგან რაციონალობა დასავლეთში ძალიან ფასდება. ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა ირანი, რაციონალობა არ არის დაფასებული, ამიტომაც მენეჯერები არ ცდილობენ, რაციონალურები გამოჩნდნენ.

ზოგიერთი კულტურა კონცენტრირებულია პრობლემების გადაჭრაზე, ზოგი კი არსებულ მდგომარეობას ეგუება. შეერთებული შტატები წინა კატეგორიაში ხვდება. ტაილანდი და ინდონეზია წარმოადგენენ კულტურებს, რომლებიც მეორე კატეგორიას მიეკუთვნებიან, რადგან პრობლემის გადაჭრელ მენეჯერებს სჯერათ, რომ მათ შეუძლიათ და უნდა შეცვალონ მდგომარეობა თავის სასარგებლოდ. შეერთებულ შტატებში მენეჯერები ბევრად უფრო ადრე განსაზღვრავენ პრობლემებს, ვიდრე მათი ტაილანდელი ან ინდონეზიელი კოლეგები. მოვიყვანოთ კიდევ ერთი მაგალითი. მენეჯერის მიერ გადან-ყვეტილების მიღება იაპონიაში უფროა ორიენტირებული ჯგუფზე, ვიდრე შეერთებულ შტატებში. იაპონელები აფასებენ შეთანხმებულობასა და თანამშრომლობას. ასე რომ, სანამ იაპონელი აღმასრულებელი დირექტორები მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებენ, ისინი უამრავ ინფორმაციას აგროვებენ, რომელიც შემდეგ ჯგუფურ გადაწყვეტილებებში კონსენსუსის მისაღწევად გამოიყენება.

ეთიკა გადაწყვეტილების მიღებაში

თანამედროვე განხილვები და გადაწყვეტილების მიღება არ ხორციელდება ეთიკის გარეშე, რადგან ეთიკური განსჯა ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღებაში მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი. ამ თავის ბოლო ნაწილში ჩვენ წარმოვადგენთ გადაწყვეტილების ეთიკურ ჩარჩოში მოქცევის სამ გზას და განვიხილავთ, როგორ იცვლება ეთიკური სტანდარტები ეროვნულ კულტურებში.

ადამიანი ეთიკური არჩევანის გასაკეთებლად სამ სხვადასხვა კრიტერიუმს იყენებს:⁴³

1. **უტილიტარული კრიტერიუმი**, სადაც გადაწყვეტილებები მხოლოდ მათი შედეგების საფუძველზე მიიღება. **უტილიტარიზმის** მიზანია მაქსიმალური სარგებლის მოტანა რაც შეიძლება მეტი ადამიანისათვის. ეს მოსაზრება გაბატონებულია საქმიანი გადაწყვეტილების მიღებაში. ის შეესაბამება ისეთ მიზნებს, როგორცაა ეფექტურობა, პროდუქტიულობა და მაღალი შემოსავალი.
2. **კონცენტრირება უფლებებზე**. ეს კრიტერიუმი მოუწოდებს ადამიანებს, მიიღონ ძირითადი თავისუფლებისა და პრივილეგიების შესაბამისი გადაწყვეტილებები, როგორც დადგენილია „უფლებების შესახებ კანონში“. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფლებებზე ყურადღების გამახვილება ადამიანის ძირითადი უფლებების პატივისცემასა და დაცვას ნიშნავს, როგორცაა, საკუთრების უფლება, თავისუფალი სიტყვის უფლება, კანონიერი პროცედურა. ამ კრიტერიუმის გამოყენება დაიცავს **მამხილებლებს** — ადამიანებს, რომლებიც თავისუფალი სიტყვის უფლების საფუძველზე პრესას ან სამთავრობო უწყებებს თანხმადი თანამშრომლების არაეთიკური ან არალეგალური საქმიანობის შესახებ აცნობებენ.
3. **სამართლიანობაზე** ყურადღების გამახვილება. ამ კრიტერიუმის თანახმად, ადამიანებმა სამართლიანად და მიუკერძოებლად უნდა დაადგინონ და განახორციელონ წესები, რათა მას შედეგად სარგებლისა და ფასის სამართლიანად განაწილება მოჰყვეს. კავშირის წევრებს ჩვეულებრივ ამგვარი შეხედულება მოსწონთ. ეს სამართლებს ადამიანებისათვის მოცემული სამუშაოსათვის ერთნაირი ხელფასის გადახდას სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიუხედავად, ან თანამდებობრივი რანგის, როგორც მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორის გამოყენებას სამსახურიდან განთავისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში.

სამივე კრიტერიუმს უპირატესობებიც გააჩნია და ნაკლოვანებებიც. უტილიტარიზმზე ყურადღების გამახვილება ხელს უწყობს ეფექტურობასა და პროდუქტიულობას, მაგრამ მას შეიძლება შედეგად ზოგიერთი ადამიანის უფლებების უგულებელყოფა მოჰყვეს, განსაკუთრებით მისი, ვინც ორგანიზაციაში უმცირესობას წარმოადგენს. უფლებების, როგორც კრიტერიუმის გამოყენება, იცავს ადამიანებს ზიანისაგან და შესაბამისობაში მოდის თავისუფლებასა და კერძო უფლებებთან, მაგრამ ის ქმნის მეტისმეტად სამართლებრივ სამუშაო გარემოს და ხელს უშლის პროდუქტიულობასა და ეფექტურობას. სამართლიანობაზე კონცენტრირება იცავს უმცირესობებისა და ნაკლებად ძლიერების ინტერესებს, მაგრამ ამ გარემოებამ შეიძლება უფლებების ფლობის გრძნობას მისცეს სტიმული, რაც რისკის ალებას, სიახლეების მიღებასა და პროდუქტიულობას ამცირებს.

მითითებაჰი მანაჯერისათვის

აღქმა. ადამიანები იქცევიან არა იმის შესაბამისად, როგორცაა ფაქტობრივად მათი გარემო, არამედ ისე, როგორც ისინი ხედავენ მას და სჯერათ, რომ ასე უნდა იყოს. ეს არის ადამიანების მიერ გარემოს აღქმა, რაც მათი ქმედების საფუძველი ხდება. პროდუქტიულობაზე გავლენის მოხდენისათვის საჭიროა, შევადგინოთ, როგორ აღიქვამს მომსახურე პერსონალი თავის სამსახურს.

სამუშაო პირობებით უკმაყოფილების მტკიცება ან იმის რწმენა, რომ დანიშნულების შესაძლებლობა ორგანიზაციაში მცირეა, სამსახურის გარეთ აზრის ძიების მცდელობას წარმოადგენს. თანამშრომლების დასკვნა, რომ სამუშაო კარგი ან ცუდია, მათი ინტერპრეტაციაა. მენეჯერებმა დრო უნდა დაუთმონ იმის გაგებას, როგორ განმარტავს ადამიანი რეალობას და როცა არსებულსა და დანახულს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობაა, მენეჯერებმა უნდა სცადონ მათი შემცირება. როდესაც ადამიანები სამსახურს უარყოფითად აღიქვამენ და არ შეუძლიათ ამ სხვაობის შემცირება, მას შედეგად სამსახურის გაცდენა, სამსახურის მიტოვება და სამსახურით დაბალი კმაყოფილება მოყვება.

ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღება. რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად? ჩვენ ხუთ ვარაუდს წარმოგიდგენთ.

1. **გაანალიზეთ სიტუაცია.** გადაწყვეტილება მიიღეთ თქვენი ეროვნული კულტურისა და იმ კრიტერიუმების შესაბამისად, რომელსაც თქვენი კულტურა აფასებს და აჯილდოებს. მაგალითად, თუ იმ ქვეყანაში ხარ, სადაც რაციონალობას არ აფასებენ, ვალდებული არ ხარ, მიჰყვეთ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების მოდელს ან ეცადოთ, თქვენი გადაწყვეტილებები რაციონალური გამოჩნდეს.
2. **ორგანიზაციები განსხვავდებიან იმის მიხედვითაც, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ რისკს, ჯგუფის გამოყენებას და სხვა მსგავს საკითხებს. თქვენი გადაწყვეტილება ორგანიზაციის კულტურასთან შეთანხმებულ.**
3. **გაეცანით მიკერძოებებს და შემდეგ შეეცადეთ მისი გავლენის შემცირებას.** ილუსტრაცია 4-5 წარმოგიდგენთ რამდენიმე ვარაუდს.
4. **რაციონალური ანალიზი დააკავშირეთ ინტუიციასთან.** ეს თვალსაზრისები არ ეწინააღმდეგება გადაწყვეტილების მიღებას. ორივეს გამოყენებით გააუმჯობესებთ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობას. მას შემდეგ, რაც მენეჯერად მუშაობის გამოცდილებას შეიძენთ, თქვენ უფრო თავდაჯერებულად დააყენებთ რაციონალურ ანალიზზე წინ ინტუიციურ პროცესებს.
5. **გაზარდეთ შემოქმედებითობა.** ეძებთ პრობლემების ახლებურად გადაჭრის გზები, სცადეთ პრობლემების დანახვა ახლებურად და გამოიყენეთ ანალოგიები. ამასთან, შეეცადეთ იმ სამუშაო და ორგანიზაციული ბარიერების აღმოფხვრას, რამაც, შესაძლოა, თქვენს შემოქმედებითობას ხელი შეუშალოს.

ილუსტრაცია 4-5 მიკერძოებებისა და შეცდომების შემცირება

მიზნებზე კონცენტრირება. მიზნების გარეშე რაციონალური ვერ იქნებით, თქვენ არ გეცოდინებათ, რომელი ინფორმაცია მნიშვნელოვანი და რომელი — უმნიშვნელო. მიზნებით, რომ ალტერნატივებს შორის არჩევა რთულია და ინანებთ თქვენ მიერ გაკეთებულ არჩევანს. მკაფიო მიზნები გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ადვილეს და გეხმარებათ, თქვენს ინტერესებთან შეუსაბამო არჩევანი შეამციროთ.

თქვენს შეხედულებებთან შეუსაბამო ინფორმაციის მოძიება. ზედმეტად თვდაჯერებულობის, დაღასტურებისა და რეტროსპექტული მიკერძოების წინააღმდეგ ყველაზე ეფექტური საშუალება, ინფორმაციის აქტიურად მოძიება წარმოადგენს, რაც თქვენს შეხედულებებსა და ვარაუდებს შეეწინააღმდეგება. როცა ჩვენ დიდხანს განვიხილავთ სხვადასხვა გზას, შეიძლება შევცდეთ და ვიფიქროთ, რომ უფრო ჭკვიანები ვართ, ვიდრე ეს რეალურად არის.

შემთხვევითი მოვლენებში აზრი არ ეძებო. განათლებული ადამიანი მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს ეძებს. როცა რაღაც ხდება, მიზეზს ვკითხულობთ. როცა მიზეზს ვერ ვპოულობთ, ჩვენ მას ხშირად ვიგონებთ. დამეთანხმებით, რომ ცხოვრებაში ზოგი მოვლენა თქვენი კონტროლის გარეშე ხდება. შეეკითხეთ საკუთარ თავს, მოვლენები გონივრულად აიხსნება თუ უბრალოდ ემთხვევა ერთმანეთს. არ სცადოთ აზრის ძიება მოვლენების შემთხვევით დამთხვევაში.

გაზარდე არჩევანის რაოდენობა. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენ ალტერნატივას განსაზღვრავთ, თქვენი საბოლოო არჩევანი არ აჯობებს თქვენს საუკეთესო არჩევანს. ეს გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების ზრდისა და არჩევანის ფართო სპექტრის შექმნისათვის შემოქმედებითობის გამოყენების აუცილებლობას ამტკიცებს. რაც უფრო მეტ ალტერნატივას შექმნით, რაც უფრო მრავალფეროვანი იქნება ეს ალტერნატივები, მით მეტია საუკეთესო არჩევის შესაძლებლობა.

წყარო: S. Robbins, Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004) გვ. 164-68

აპრი 5

მოტივაციის ცნება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. მოტივაციის პროცესის ზოგადად დახასიათება
2. მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის აღწერა
3. ორფაქტორიანი თეორიის კრიტიკული ანალიზის შეჯამება
4. იმ ნიშან-თვისებების ჩამოთვლა, რასაც წამატებული ადამიანები ანიჭებენ უპირატესობას სამსახურში
5. იმ მიზნების შეჯამება, რომელიც ზრდის ქმედითობას
6. საკუთარი ეფექტურობის გაზრდის გზების განხილვა
7. ნაკლებად დაჯილდოებული თანამშრომლების ზეგავლენის დამტკიცება
8. მოლოდინის თეორიაში ძირითადი კავშირების გარკვევა.

ორგანიზაციულ ქცევაში მოტივაცია ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ხშირად განხილვადი საკითხია. მისი პოპულარობის მიზეზების ძიებისას გელაპის გამოკითხვამ ცოტა ხნის წინ აჩვენა, რომ აშშ-ს მუშახელის უმრავლესობა, ზუსტად რომ ვთქვათ - 55%, თავის სამუშაოს ენთუზიაზმით არ ასრულებს.¹ ცხადია, ეს პრობლემა მხოლოდ შეერთებულ შტატებში არ დგას. იმედის მომცემია, რომ ყველა ეს გამოკვლევა მნიშვნელოვან მითითებებს გვთავაზობს, თუ როგორ გავაუმჯობესოთ მოტივაცია. ამ თავში ჩვენ მოტივაციის საფუძვლებს განვიხილავთ და მოტივაციის რამდენიმე ადრინდელ და თანამედროვე თეორიას შევაფასებთ.

მოტივაციის განსაზღვრა

მოტივაციას განვსაზღვრავთ, როგორც პროცესს, რომელიც მიზნისკენ სწრაფვის დროს პიროვნების ინტენსიურობას, მიმართულებასა და შეუპოვრობას აძლევს ახსნას.² ზოგადი მოტივაცია ნებისმიერი მიზნისკენ სწრაფვის მცდელობას ეხება, მაგრამ ჩვენ ყურადღების ცენტრში ორგანიზაციულ მიზანს ვაქცევთ, რადგან ჩვენი განსაკუთრებული ინტერესის საგანი სამუშაოსთან დაკავშირებული ქცევაა.

ჩვენს განსაზღვრებაში სამ ძირითად ელემენტს გამოვყოფთ:

- ინტენსიურობა არის ის, თუ რამდენად ძლიერია ადამიანის მცდელობა.
- მაღალი ინტენსიურობა სამუშაოს შესრულებაში სასურველ შედეგებს, სავარაუდოდ, ვერ გამოიღებს, თუ ჩვენ მცდელობას იმ მიმართულებით არ მივმართავთ, რაც ორგანიზაციას სარგებელს მოუტანს.
- მოტივაციის ბოლო განზომილებაა შეუპოვრობა. ეს არის საზომი, თუ რამდენ ხანს შეუძლია ადამიანს შეინარჩუნოს ძალისხმევა.

მოტივაციის ადრინდელი თეორიები

1950-იანი წლები მოტივაციის ცნებების განვითარებისათვის ნაყოფიერი პერიოდი იყო. ამ პერიოდში სამი თეორია ჩამოყალიბდა, თუმცა, ისინი მკვეთრად გააკრიტიკეს და მისი საფუძვლიანობაც ეჭვქვეშ დააყენეს. ამის მიუხედავად, ეს თეორიები - საჭიროების იერარქიის თეორია, X და Y თეორიები და ორფაქტორიანი თეორია, დაქირავებულთა მოტივაციის ჯერ კიდევ ყველაზე სრულყოფილ ახსნად მიიჩნევა. როგორც ამ თავის ბოლოს დაინახავთ, მას შემდეგ ჩვენ მოტივაციის უფრო საფუძვლიანი ახსნა ჩამოვყალიბეთ, მაგრამ აღნიშნული ადრინდელი თეორიები, სულ მცირე, ორი მიზეზის გამო უნდა იცოდეთ: (1) ისინი წარმოადგენენ საფუძველს, საიდანაც თანამედროვე თეორიები აღმოცენდა; (2) პრაქტიკოსი მენეჯერები დაქირავებულთა მოტივაციის ასახსნელად ამ თეორიებსა და მათ ტერმინოლოგიას ამჟამადაც რეგულარულად იყენებენ.

საჭიროებათა იერარქიის თეორია

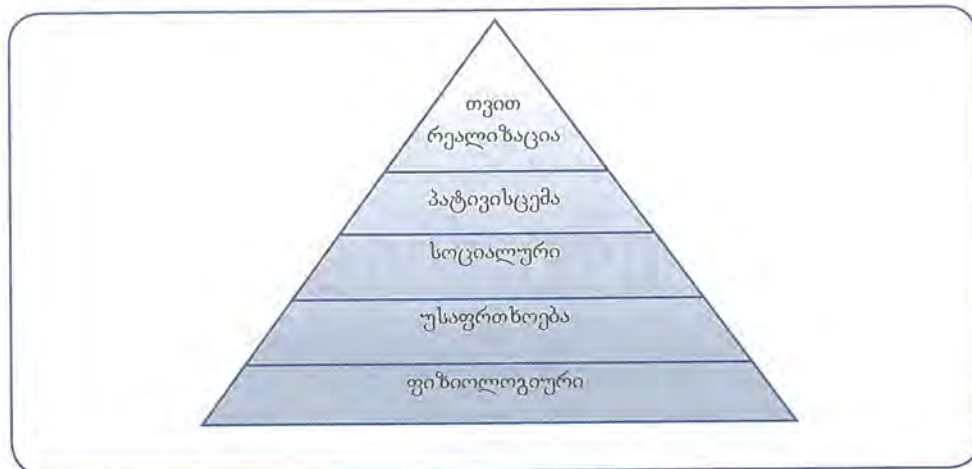
ალბათ, დარწმუნებით შეგვიძლია იმის თქმა, რომ ყველაზე ცნობილი მოტივაციის თეორია აბრაამ მასლოუს საჭიროებათა იერარქიაა.³ მასლოუმ წამოაყენა ჰიპოთეზა, რომ ყოველ ადამიანში არსებობს საჭიროებათა ხუთი იერარქიული საფეხური:

1. ფიზიოლოგიური: შიმშილი, წყურვილი, თავშესაფარი, სექსი და სხვა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებანი.
2. უსაფრთხოება: ფიზიკური და ემოციური ზიანისაგან თავდაცვა და უსაფრთხოება.
3. სოციალური: სიყვარული, მესაკუთრეობა, თანხმობა და მეგობრობა.
4. პატივისცემა: პატივისცემის შინაგანი ფაქტორები — საკუთარი თავის პატივისცემა, დამოუკიდებლობა და წარმატება, გარეგანი პატივისცემის ფაქტორები — სტატუსი, აღიარება და ყურადღება.
5. თვითრეალიზაცია: სწრაფვა იმისკენ, რისი უნარიც აქვს ადამიანს, არის განვითარება, შესაძლებლობების განხორციელება და თვითრეალიზაცია.

როცა თითოეული ეს საჭიროება ძირითადად კმაყოფილდება, დომინანტური ხდება მომდევნო საჭიროება. ილუსტრაცია 5-1-ის მიხედვით, ადამიანი ამ იერარქიაში საფეხურიდან საფეხურზე გადადის.

ილუსტრაცია 5-1

მასლოუს საჭიროებათა იერარქია



წყარო: A. H. Maslow, Motivation and Personality, მესამე გამოცემა; R. D. Frager and J. Fadiman (რედაქტორები), ადაპტირებული Pearson Education, Inc. (Upper Saddle River, New Jersey)-ის ნებართვით.

მოტივაციის მხრივ, ეს თეორია ამტკიცებს, რომ არც ერთი საჭიროება არ კმაყოფილდება როდესმე სრულად, საფუძვლიანად დაკმაყოფილებული საჭიროება მოტივაციას აღარ ქმნის. თუ გსურთ ვინმეს მოტივირება, მასლოუს მიხედვით, თქვენ უნდა გაიგოთ, იერარქიის რომელ დონეზე დგას ახლა ეს ადამიანი და ყურადღება გაამახვილოთ ამ და შემდეგ დონეებზე მისი საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე.

მასლოუმ ხუთი საჭიროება მალაღ და დაბალ რანგებად დაჰყო. ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების საჭიროებები დაახასიათა, როგორც დაბალრანგიანი საჭიროება, ხოლო, სოციალური, პატივისცემისა და თვითრეალიზაციის საჭიროებანი მიჩნეულია მაღალი რანგის საჭიროებად. დიფერენციაცია ამ ორ რანგს შორის გაკეთდა იმის საფუძველზე, რომ მაღალი რანგის საჭიროებები შინაგანად (პიროვნებაში) კმაყოფილდება, მაშინ, როდესაც დაბალი რანგის მოთხოვნილებები — გარედან (ანაზღაურებით, პროფკავშირებთან მოლაპარაკებებითა და თანამდებობაზე ყოფნის ვადით).

მასლოუს საჭიროებათა თეორიამ ფართო აღიარება მოიპოვა, განსაკუთრებით, პრაქტიკოს მენეჯერებში. სამწუხაროდ, ეს თეორია კვლევებით არ არის განმტკიცებული. მასლოუ არ წარმოადგენს ემპირიულ მტკიცებულებებს და რამდენიმე კვლევამ, რომელიც მიმართული იყო ამ თეორიის საფუძვლიანობის განმტკიცებისაკენ, მხარდაჭერა ვერ მოიპოვა.⁴

X თეორია და Y თეორია

დუგლას მაკგრეგორმა წარმოადგინა ორი განსხვავებული თეორია ადამიანის შესახებ: ძირითადად უარყოფითს X თეორია უწოდა, ხოლო ძირითადად დადებითს — Y თეორია.⁵ მენეჯერების თანამშრომლებთან ურთიერთობის განხილვის შემდეგ, მაკგრეგორმა დაასკვნა: ადამიანის ბუნებაზე მენეჯერების შეხედულება ვარაუდების გარკვეულ ჯგუფს ეყრდნობა, ხოლო მენეჯერები ცდილობენ, თავიანთი ქცევა თანამშრომლების მიმართ ამ ვარაუდების შესაბამისად ჩამოაყალიბონ.

თეორია X-ის მიხედვით, მენეჯერები ოთხი სახის ვარაუდს გამოთქვამენ:

1. დაქირავებულებს შინაგანად სძულთ სამუშაო და რამდენადაც შესაძლებელი იქნება ეცდებიან, თავი აარიდონ მას.
2. რადგან დაქირავებულებს არ უყვართ მუშაობა, მიზნის მისაღწევად ისინი უნდა აიძულო, გააკონტროლო და დასჯით დაემუქრო.
3. დაქირავებულები თავს აარიდებენ პასუხისმგებლობას და როცა კი შესაძლებლობა იქნება, ოფიციალურ მითითებებს დაელოდებიან.
4. დაქირავებულთა უმეტესობა სამუშაოსთან დაკავშირებულ ყველა ფაქტორზე მაღლა უსაფრთხოებას აყენებს და ამბიციურობას არ ავლენს.

ადამიანის ბუნების შესახებ მოცემული უარყოფითი შეხედულებების საპირისპიროდ, მაკგრეგორმა ოთხი დადებითი ვარაუდი ჩამოთვალა, რასაც იგი Y თეორიას უწოდებს:

1. დაქირავებულების შეხედულებით, სამუშაო ისევე ბუნებრივი შეიძლება იყოს, როგორც დასვენება ან თამაში.
2. თუ ადამიანები მიზნების ერთგულები არიან, ისინი საკუთარ თავს გააკონტროლებენ და მართავენ.
3. საშუალო სტატისტიკურმა ადამიანმა შეიძლება ისწავლოს პასუხისმგებლობის აღება.
4. ნოვატორული გადაწყვეტილების უნარი ძალიან ფართოდაა გავრცელებული ადამიანებში და არა მხოლოდ მენეჯერთა თანამდებობებზე.

თუ მაკგრეგორის ანალიზს დაეთანხმებით, რა დასკვნების გამოტანა შეიძლება მოტივაციის შესახებ? პასუხს შესანიშნავად გამოხატავს მასლოუს მიერ წარმოდგენილი სტრუქტურა. X თეორიის მიხედვით, ადამიანებში დაბალი რანგის საჭიროებები დომინირებს. Y თეორიის მიხედვით კი — მაღალი რანგის. მაკგრეგორს თავად სჯეროდა, რომ Y თეორიის ვარაუდები X თეორიაზე უფრო საფუძვლიანი იყო, თუმცა, მისი აზრით, მონაწილეობრივი გადაწყვეტილების მიღება, საპასუხისმგებლო და საინტერესო სამუშაო და კარგი ჯგუფური ურთიერთობები სამუშაოს მიმართ თანამშრომელთა მოტივაციას გაზრდიდა.

ორგანიზაციული ქცევის თეორიებს ჩვენგან ემპირიული მხარდაჭერა სჭირდება. სამწუხაროდ, ფაქტებით არ მტკიცდება ამ ვარაუდების საფუძვლიანობა ან Y თეორიის ვარაუდების მიღების ან მის მიხედვით ვინმეს ქმედების შეცვლის შედეგი უფრო მოტივირებული მუშახელი იქნება.

ორფაქტორიანი თეორია

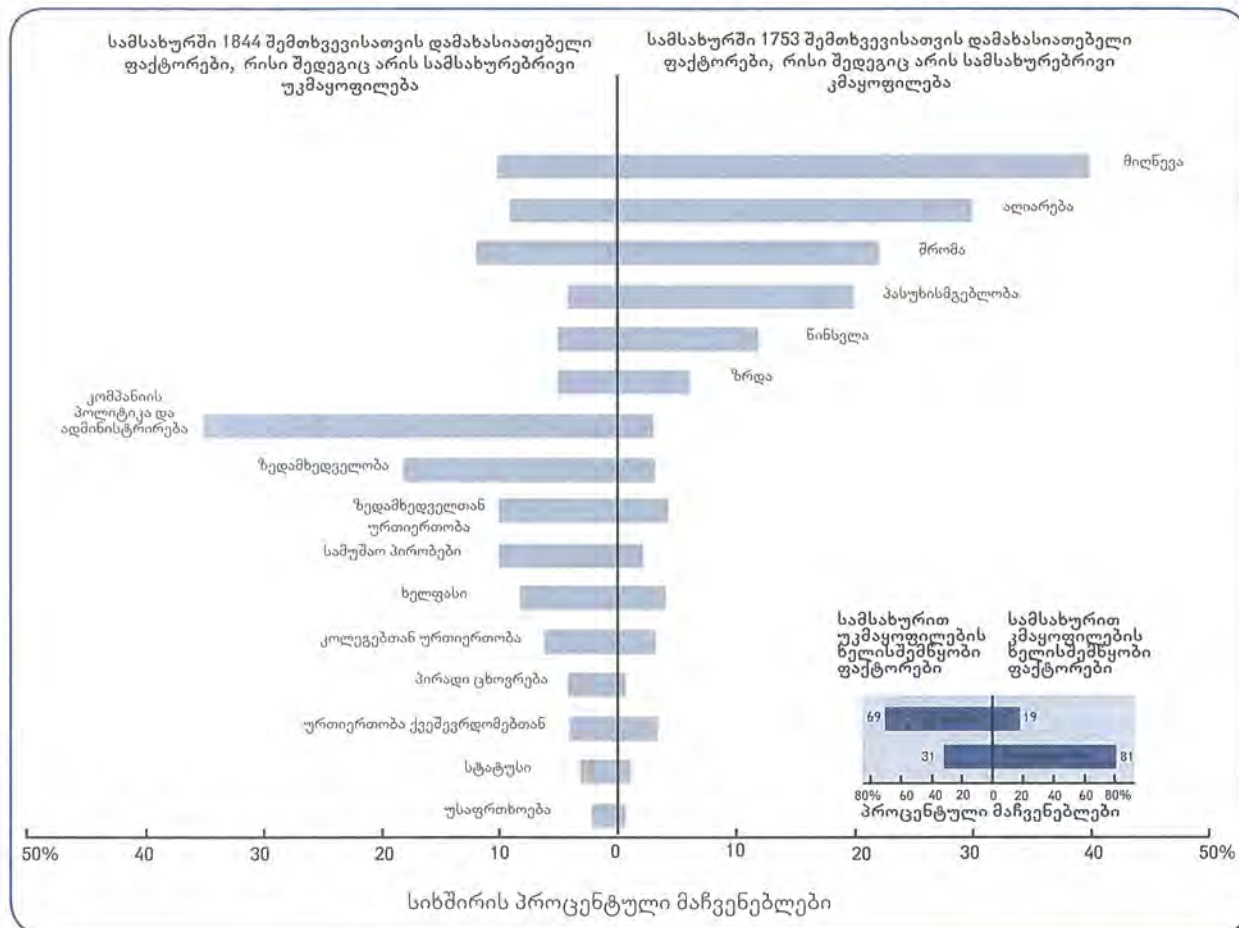
ფსიქოლოგმა ფრედერიკ ჰერცბერგმა წამოაყენა ორფაქტორიანი თეორია, რომელსაც ასევე მოტივაცია-ჰიგიენის თეორიას უწოდებენ.⁶ მისი აზრით, მთავარი ადამიანების სამუშაოსთან ურთიერთობაა. სამუშაოს მიმართ ადამიანის დამოკიდებულებას შესანიშნავად განსაზღვრავს წარმატება ან მარცხი, ჰერცბერგი იკვლევდა საკითხს: „რა უნდათ ადამიანებს თავიანთი სამსახურისაგან?“

მან ადამიანებს სთხოვა, რომ დაწვრილებით აღენერათ სიტუაციები სამსახურში, რომელშიც ისინი განსაკუთრებულად კარგად ან ცუდად გრძნობდნენ თავს. ეს პასუხები შემდეგ დააღება და კატეგორიებად დაჰყო.

კატეგორიებად დაყოფილი პასუხებიდან ჰერცბერგმა დაასკვნა: პასუხები, რომლებსაც ადამიანები იძლეოდნენ მაშინ, როცა ისინი სამსახურში თავს კარგად გრძნობდნენ, მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა იმ პასუხებისაგან, როცა სამსახურში ცუდად ყოფნის დროს იძლეოდნენ. როგორც ილუსტრაცია 5-2 გვიჩვენებს, ზოგი ნიშან-თვისება მტკიცეა და კავშირებული სამსახურით კმაყოფილებასთან, ზოგი კი — უკმაყოფილებასთან. კმაყოფილი რესპონდენტები მიუთითებდნენ შინაგან ფაქტორებზე, როგორიცაა, დაწინაურება, ალიარება და პასუხისმგებლობა, უკმაყოფილო რესპონდენტები კი — გარეგან ფაქტორებზე: ზედამხედველობაზე, ანაზღაურებასა და სამუშაო პირობებზე.

ილუსტრაცია 5-2

კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების შედარება



წყარო: იბეჭდება Harvard Business Review-ს ნებართვით. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers", ილუსტრაცია მოყვანილია კვლევადან Frederic Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?* იანვარი, 2003, Harvard Business School Publishing Corporation, ყველა უფლება დაცულია.

ჰერცბერგის თქმით, მონაცემები გვიჩვენებს, რომ კმაყოფილების საპირისპირო არ არის უკმაყოფილება, როგორც ეს ტრადიციულად იყო მიჩნეული. სამსახურიდან უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორების მოცილებით სამსახური ყოველთვის დამაკმაყოფილებელი არ ხდება. ჰერცბერგმა განაცხადა, რომ მისი მიგნებები ორმაგ უსასრულობას გვიჩვენებს: „კმაყოფილების“ საპირისპირო არ არის „უკმაყოფილება“, „უკმაყოფილების“ საპირისპირო კი — „უკმაყოფილების არ არსებობა“.

ჰერცბერგის მიხედვით, ფაქტორები, რომელთაც სამსახურით კმაყოფილებასთან მივყავართ, განცალკევებულია და განსხვავდება ფაქტორებისაგან, რომლებსაც სამსახურით უკმაყოფილებისაკენ მივყავართ. თუმცა მენეჯერებმა, რომლებიც ცდილობენ, სამსახურით უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორები შეამცირონ, შეიძლება ორგანიზაციაში სიმშვიდეს მიაღწიონ და არა საჭირო მოტივაციას. ისინი თავიანთი თანამშრომლების დაწყნრებას უფრო შეძლებენ, ვიდრე მოტივირებას. შედეგად, სამუშაო პირობებს — ზედამხედველობის ხარისხს, ანაზღაურებას, კომპანიის პოლიტიკას, ფიზიკურ სამუშაო პირობებს, სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობასა და სამუშაოს უსაფრთხოებას — ჰერცბერგი ახასიათებს, როგორც **ჰიგიენის** ფაქტორებს. როცა სამუშაო პირობები ადეკვატურია, ადამიანები არ არიან უკმაყოფილოები და არც კმაყოფილები. სამსახურებში ადამიანების მოტივირებისათვის, ჰერცბერგის აზრით, საჭიროა ყურადღების გამახვილება ფაქტორებზე, რომელიც სამუშაოსთან ან მის შედეგებთან არის დაკავშირებული, კერძოდ: დაწინაურებასთან, პიროვნული ზრდის შესაძლებლობებთან, ალიარებასთან, პასუხისმგებლობასა და წარმატებასთან. ეს არის ის თვისებები, რომლებსაც ადამიანები შინაგანად ღირებულად მიიჩნევენ.

ორფაქტორიან თეორიას მკვლევარები მხარს არ უჭერენ და ბევრი კიდევ აკრიტიკებს მას⁷ შემდეგი მიზეზების გამო:

1. ჰერცბერგის მიერ გამოყენებული პროცედურები შეზღუდულია მეთოდოლოგიურად. როცა საქმე კარგად მიდის, ადამიანები ამას თავიანთ დამსახურებად თვლიან, მარცხში კი გარეშე პირობებს სდებენ ბრალს.
2. ჰერცბერგის მეთოდოლოგიის სანდოობა ეჭვქვეშაა დაყენებული. ამ თეორიაში უნდა ყოფილიყო განმარტებული, რომ მიგნებებს მსგავსი პასუხების სხვადასხვაგვარად განმარტება აზარალებს.
3. კმაყოფილების მთლიანი საზომის განზოგადება არ ხდება. ადამიანს შეიძლება არ მოსწონდეს სამუშაოს ნაწილი, მაგრამ მაინც ფიქრობდეს, რომ ეს სამუშაო მისთვის მისაღებია.
4. თეორია აღრინდელ კვლევას არ ეთანხმება. ორფაქტორიანი თეორია სიტუაციურ ცვლადებს უგულვებელყოფს.
5. ჰერცბერგი ვარაუდობდა კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობას შორის კავშირის არსებობას, მაგრამ მის მიერ გამოყენებული კვლევის მეთოდოლოგია მხოლოდ კმაყოფილებას განიხილავს და არა პროდუქტიულობას. ასეთი კვლევა მნიშვნელოვანი რომ გახდეს, ვინმემ კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობას შორის კავშირი უნდა დაამტკიცოს.

კრიტიკის მიუხედავად, ჰერცბერგის თეორია ფართოდ არის ცნობილი და მხოლოდ მენეჯერების მცირე ნაწილი არ იცნობს მის რეკომენდაციებს. მნიშვნელოვანია შემდეგის გაცნობიერება: თუმცა ეს თეორია ინტუიციურად მოგვწონს, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ უნდა დავეთანხმეთ მას. ეს ინტუიცია ხან მეცნიერულად მტკიცდება, ხან — არა.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

ადრინდელი თეორიები კარგად არის ცნობილი, მაგრამ, სამწუხაროდ, ყურადღებით განხილვის შემდეგ, მკვლევარები მათ მხარს არ უჭერენ. თუმცა, საქმე არც ისე ცუდადაა. რამდენიმე თანამედროვე თეორიას ერთი რამ აქვთ საერთო: თითოეულ მათგანს საფუძვლიანი მტკიცებულებები უჭერს მხარს. რა თქმა უნდა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ თეორიები, რომელთა წარმოდგენასაც ვაპირებთ, უდავოდ მართალია. ჩვენ მას თანამედროვე თეორიებს ვუწოდებთ არა იმიტომ, რომ ისინი ახლახან წარმოიშვნენ, არამედ იმიტომ, რომ ისინი თანამშრომელთა მოტივაციის ახსნის შესახებ თანამედროვე მოსაზრებას წარმოადგენენ.

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია, რომელიც დღევანდელ მაკკლილანდმა და მისმა კოლეგებმა წარმოადგინეს, ყურადღებას სამ საჭიროებაზე ამახვილებს.⁸

1. **წარმატების საჭიროება:** სწრაფვა აჯობოს სხვებს, ურთიერთობებში სტანდარტების მიღწევისა და მასზე გადაჭარბების სურვილი, წარმატებისაკენ სწრაფვა.
2. **ძალაუფლების საჭიროება:** სხვების ქცევის წარმართვა იმგვარად, რომ ისინი განსხვავებულად არ მოიქცნენ.
3. **გაერთიანების საჭიროება:** მეგობრული და ახლო ინტერპერსონალური ურთიერთობების სურვილი.

ზოგიერთ ადამიანს წარმატებისაკენ დაუოკებელი სწრაფვა ახასიათებს. ისინი ისწრაფვიან საკუთარი წარმატებისკენ და არა წარმატების დაჯილდოებისკენ. ეს სურვილი წარმატების საჭიროებაა. წარმატების საჭიროების კვლევისას მაკკლილანდმა აღმოაჩინა, რომ წარმატებული ადამიანები საკუთარ თავს სხვებისაგან სამუშაოს უკეთესად შესრულების სურვილის მიხედვით განასხვავებენ.⁹ ისინი ისეთ სიტუაციებს ეძებენ, როდესაც პრობლემების გადაწყვეტისას პასუხისმგებლობის აღება შეეძლებათ; როდესაც საკუთარ ქმედობაზე სწრაფ უკუკავშირს მიიღებენ და ადვილად განსაზღვრავენ, უმჯობესდება თუ არა მათი უნარი; როდესაც შეუძლიათ, დასახონ ზომიერად რთული ამოცანები. ძალიან წარმატებული ადამიანები არ არიან აზარტული მოთამაშეები. მათ არ უყვართ წარმატების შემთხვევით მიღწევა. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ პრობლემების დაძლევისა და ფიქრობენ, რომ წარმატებაზე ან მარცხზე პასუხისმგებელია პიროვნება და არა შემთხვევა ან სხვების ქმედება. მნიშვნელოვანია, რომ ისინი თავს არიდებენ ძალიან მარტივ და ძალიან რთულ ამოცანებს. ისინი უპირატესობას საშუალო სირთულის ამოცანებს ანიჭებენ.

წარმატებული ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, როცა, მათი აზრით, წარმატების ალბათობა 0,5-ია, ეს ნიშნავს, რომ მათი წარმატების შანსი

ამ შემთხვევაში 50/50-ზეა. ამასთან, მათ ძალიან არ მოსწონთ თამაშის წაგების მაღალი ალბათობა, რადგან შემთხვევითი წარმატების დროს წარმატების კმაყოფილებას ვერ გრძნობენ. ასევე, არ მოსწონთ წაგების დაბალი ალბათობა (წარმატების მაღალი შანსი), რადგან მათ თავიანთი კვალიფიკაციის გამოვლენის საშუალება არ ეძლევათ. მათ მოსწონთ ისეთი მიზნების დასახვა, რომელსაც გარკვეული ძალისხმევა სჭირდება.

ძალაუფლების საჭიროება სხვებზე გავლენის მოხდენის, გავლენიან ადამიანად ყოფნის, სხვების კონტროლის სურვილია. ძალაუფლების მაღალი საჭიროების მქონე ადამიანებს მოსწონთ ხელმძღვანელობა და სხვებზე გავლენის მოხდენისაკენ ისწრაფვიან. ისინი უპირატესობას კონკურენტულ და სტატუსზე ორიენტირებულ სიტუაციებს ანიჭებენ, უფრო მეტ ყურადღებას კი პრესტიჟსა და სხვებზე გავლენის მოპოვებას აქცევენ, ვიდრე სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას.

მაკკლილანდის მიერ გამოყოფილი მესამე საჭიროება გაერთიანებაა. ამ საჭიროებამ მკვლევარებისაგან ყველაზე ნაკლები ყურადღება დაიმსახურა. ადამიანები, რომლებსაც გაერთიანების ძლიერი მოტივი გააჩნიათ, მეგობრობისაკენ ისწრაფვიან, კონკურენტულზე მეტ უპირატესობას კოოპერაციულ მდგომარეობას ანიჭებენ და ისეთი ურთიერთობები სურთ, სადაც ურთიერთგაგება და ჰარმონიაა.

ზოგიერთი საფუძვლიანი პროგნოზი მიღწევასა და სამსახურის შესრულებას შორის ურთიერთობის საფუძველზე შეიძლება გაკეთდეს. მიუხედავად იმისა, რომ ძალაუფლებისა და გაერთიანების საჭიროება ნაკლებად არის გამოკვლეული, რამდენიმე ლოგიკური მიგნება აქაც აღმოჩნდა. პირველ რიგში, ადამიანები, რომლებსაც წარმატების მიღწევის ძლიერი საჭიროება აქვთ, უპირატესობას ისეთ სამუშაო გარემოს ანიჭებენ, სადაც პიროვნული პასუხისმგებლობა, საპასუხო რეაქცია და რისკის საშუალო დონეა. როცა ეს თვისებები ჭარბობენ, ადამიანები, რომლებსაც წარმატების მიღწევა სურთ, მოტივირებული არიან. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ასეთი ადამიანები ისეთ სამეწარმეო საქმიანობებში გამოირჩევიან, როგორიცაა, საკუთარი ბიზნესის გაძღოლა და დიდ ბიზნესებში დამოუკიდებელი განყოფილების მართვა.¹⁰ მეორე, წარმატების ძლიერ საჭიროებას ყოველთვის არ მივყავართ კარგ მენეჯერად ჩამოყალიბებამდე, განსაკუთრებით, დიდ ორგანიზაციებში. ადამიანები, რომლებსაც წარმატების ძლიერი საჭიროება აქვთ, დაინტერესებულები არიან იმით, თუ თვითონ რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს და არა იმით, რომ სხვებზე მოახდინონ გალენა, რომ სხვებმაც ასევე კარგად იმუშაონ. წარმატების მიღწევის საჭიროების მქონე გაყიდვების აგენტები ყოველთვის არ წარმოადგენენ კარგი გაყიდვების მენეჯერებს. ხოლო დიდ ორგანიზაციებში კარგ გენერალურ მენეჯერებს ყოველთვის არ ახასიათებთ წარმატების მიღწევის მაღალი საჭიროება.¹¹ მესამე, გაერთიანებისა და ძალაუფლების საჭიროება მჭიდროდ არის დაკავშირებული მენეჯერულ წარმატებასთან. საუკეთესო მენეჯერებს ძალაუფლების ძლიერი და გაერთიანების სუსტი საჭიროება ახასიათებთ.¹² ბოლოს, დაქირავებულებმა წარმატებით ისწავლეს, თუ როგორ მოახდინონ მიღწევების სტიმულირება. ასე რომ, თუ სამსახურებში წარმატებისაკენ მსწრაფი ადამიანი სჭირდებათ, მენეჯმენტმა უნდა შეარჩიოს წარმატების მაღალი საჭიროების მქონე ადამიანი ან თავის კანდიდატში ტრენინგების საშუალებით წარმატების მიღწევის საჭიროება განავითაროს.

შემეცნებითი შეფასების თეორია

შემეცნებითი შეფასების თეორიის მიხედვით შინაგანი ჯილდოს (სამუშაოს არსთან დაკავშირებული სიამოვნება) გარე ჯილდოთი (ხელფასი) შეცვლა ამცირებს დაქირავებულის მოტივაციას. რომელიც ადრე შინაგანად ჯილდოვდებოდა (სამუშაოს შინაარსიდან მიღებული სიამოვნება). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როდესაც გარე ჯილდოს აძლევენ ვინმეს საინტერესო ამოცანის შესრულებისათვის, ამ ამოცანის მიმართ შინაგანი ინტერესი იკლებს. შემეცნებითი შეფასების თეორია სიღრმისეულად არის გამოკვლეული და მას უამრავი მეცნიერული ნაშრომი უჭერს მხარს.¹⁴

რატომ ხდება შინაგანი მოტივაციის შემცირება? ყველაზე გავრცელებული ახსნა გამოიხატება შემდეგში: ადამიანი თავის საქციელზე კონტროლს ისე კარგავს, რომ ადრინდელი შინაგანი მოტივაცია მცირდება. უფრო მეტიც, გარე ჯილდოების შემცირება იწვევს პიროვნების მიზეზ-შედეგობრივ აღქმაში ცვლილებას — გარეგანი ახსნიდან შინაგანისაკენ, თუ რატომ მუშაობს იგი ამ ამოცანაზე. თუ თქვენ კითხულობთ რომანს ერთ კვირაში იმიტომ, რომ ამას თქვენი ინგლისური ლიტერატურის მასწავლებელი მოითხოვს, თქვენი კითხვითი ქცევა გარე წყაროს უნდა მიაწეროთ. თუმცა, კურსის დამთავრების შემდეგ, თუ თქვენ ისევ წაიკითხავთ რომანს ერთ კვირაში, მაშინ ბუნებრივად იტყვიან, „მე მომწონს რომანების კითხვა, რადგანაც კვირაში ერთ რომანს ისევ ვკითხულობ“.

თუ შემეცნებითი შეფასების თეორია საფუძვლეს მოკლებული არ არის, მასში მენეჯერის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი მითითებები უნდა მოიძიებოდეს. წლების განმავლობაში კომპენსაციის სპეციალისტებისათვის აშკარა იყო შემდეგი ფაქტი: თუ ანაზღაურება ან სხვა გარე ჯილდოები ეფექტური მოტივაციები იქნებოდა, მაშინ ის პიროვნების მიერ სამუშაოს შესრულებით უნდა ყოფილიყო განპირობებული. ამ შემთხვევაში, შემეცნებითი შეფასების თეორეტიკოსები განაცხადებდნენ, რომ შინაგანი კმაყოფილებას (რასაც ადამიანი სამუშაოს შესრულებიდან იღებს) ეს მხოლოდ შეამცირებდა. ფაქტობრივად, თუ შემეცნებითი შეფასების თეორია სწორია, გამართლებული იქნებოდა, პიროვნების შრომის ანაზღაურება სამუშაოს შესრულებაზე არ ყოფილიყო დამოკიდებული, შინაგანი მოტივაციის შემცირება თავიდან რომ აგვეცილებინა.

თუმცა შემეცნებითი შეფასების თეორიამ მხარდაჭერა მოიპოვა, მას კრიტიკაც ხვდა წილად, განსაკუთრებით, მოცემული კვლევებისა და მიგნებების ინტერპრეტაციაში გამოყენებული მეთოდოლოგიის გამო. ასე რომ, შეგვიძლია დავსვათ საკითხი: როდესაც ორგანიზაციები გარეშე მოტივატორებს იყენებენ, როგორიცაა, სამუშაოს შესრულების სტიმულისათვის ანაზღაურება, დანაშაურობა და სიტყვიერი ჯილდო, აკეთებენ თუ არა ამას შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ შინაგანი ინტერესებისა და მოტივაციის შემცირების ხარჯზე? — პასუხი არ შეიძლება იყოს უბრალოდ „კი“ ან „არა“. სიტყვიერ (მაგ. ხელმძღვანელის ან თანამშრომლის მიერ შექცების მიღება) ან ხელშეშასებ (მაგ. ფინანსურ) ჯილდოებს ადამიანის შინაგანი მოტივაციაზე რეალურად სხვადასხვა ეფექტი შეიძლება ჰქონდეს. ეს იმას

ნიშნავს, რომ სიტყვიერი ჯილდო ზრდის შინაგან მოტივაციას მაშინ, როდესაც ხელშეშასები ჯილდოები ამცირებს მას. როცა ადამიანს ეუბნებიან, რომ ის

-სიტყვიერი ჯილდო ზრდის შინაგან მოტივაციას მაშინ, როდესაც ხელშეშასები ჯილდოები ამცირებს მას.

ხელშეშასებ ჯილდოს მიიღებს, მას ამ ჯილდოს იმედი აქვს, მისი ყურადღებაც, შესაბამისად, ჯილდოზე უფროა მიმართული, ვიდრე ამოცანაზე. სიტყვიერი ჯილდო ზრდის დაქირავებულების კონცენტრირებას ამოცანაზე და მათ სამუშაოს უკეთესად შესრულების სტიმულს აძლევს.

რას ნიშნავს ყოველივე ეს? — მენეჯერებმა გარეშე მოტივაციას შინაგანი ჯილდო უნდა დაუმატონ. ეს სამუშაოს უფრო მეტად საინტერესოს გახდის, გაზრდის აღიარებას და თანამშრომელთა ზრდასა და განვითარებას შეუწყობს ხელს. დაქირავებულებს, რომლებიც გრძნობენ, რომ თავისივე კონტროლისა და თავისუფალი არჩევანის ქვეშ შეუძლიათ ქმედება, სამუშაოს შესრულებისათვის უფრო დიდი მოტივაცია აქვთ და დამქირავებლის ერთგულებიც არიან.

მიზნის დასახვის თეორია

ალბათ, მშობლისაგან ან მასწავლებლისაგან გაგიგიათ ფრაზა: „გააკეთე შენი შესაძლებლობების მაქსიმუმი, მხოლოდ ამას ითხოვენ შენგან“. რას ნიშნავს „შესაძლებლობების მაქსიმუმი“? როდესმე გავიგებთ, თუ ამ ბუნდოვან მიზანს მივალწევთ? რა იქნება, თუ ვინმე გირჩევთ, მიაღწიოთ რაღაც კონკრეტულს, მიიღოთ 85% ან უფრო მეტი შეფასება ინგლისურში? **მიზნის დასახვის თეორიის** კვლევა იმ საკითხებსა და მიგნებებს განიხილავს, რომელიც (როგორც შემდგომში ნახავთ), მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით, თუ რა გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე მიზნის კონკრეტულობა, გამოწვევა და უკუკავშირი.

კონკრეტული მიზნები უფრო კარგ შედეგს გამოიღებს, ვიდრე „შესაძლებლობების მაქსიმუმის გაკეთების“ განზოგადებული მიზანი. მიზნის კონკრეტულობა, როგორც ჩანს, ისევე მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული. მაგალითად, როცა სატვირთო ავტომობილის მძღოლი იღებს დავალებას 12 კვირაში ტორონტოს, ბუფალოსა და ნიუ იორკს შორის გადაზიდოს ტვირთები, ეს განზრახვა მას კონკრეტულ ამოცანას უსახავს, რომლის შესრულებასაც უნდა ეცადოს. ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, თუ ყველა სხვა პირობა ერთნაირია, კონკრეტული მიზნის მქონე სატვირთო მანქანის მძღოლი აჯობებს თავის კოლეგას, რომელსაც საერთოდ არ აქვს მიზანი ან ზოგადი მიზანი აქვს დასახული, გააკეთოს „შესაძლებლობების მაქსიმუმი“.

თუ ფაქტორები, როგორიცაა მიზნების მიღებადობა მუდმივია, ჩვენ ასევე შეგვეძლება განვაცხადოთ, რომ რაც უფრო რთულია მიზანი, მით მაღალია სამუშაოს შესრულების დონე. რა თქმა უნდა, ლოგიკურია ვივარაუდოთ, რომ ადვილი მიზნების მიღება უფრო მეტად არის შესაძლებელი. მაგრამ როცა პიროვნება რთულ მიზანზე თანხმდება, იგი მთელი ძალისხმევით ეცდება მის მიღწევას.

მაგრამ რატომ არიან ადამიანები რთული მიზნებით უფრო მოტივირებულები?¹⁵

- რთული მიზნები ჩვენს ყურადღებას მიმართავს თვით ამ ამოცანისაკენ და ხელს უშლის ჩვენი ყურადღების გაფანტვას.
- რთული მიზნები ენერგიით გვავსებს, რადგან მის მისაღწევად, უფრო მეტი შრომა გვხდება.

- როცა მიზნები რთულია, ადამიანები დაჟინებით ცდილობენ მის მიღწევას.
- რთული ამოცანები იმ სტრატეგიებს გვაპოვინებს, რომლებიც სამუშაოს ან ამოცანის უფრო ეფექტურად შესრულებაში დაგვეხმარება.

ადამიანები უკეთესად შეასრულებენ სამუშაოს, როცა ისინი უკუკავშირის იღებენ, რამდენად კარგად მიდიან მიზნისკენ, რადგან ეს უკუკავშირი ესმარება მათ, დაინახონ განსხვავება იმაში, თუ რა გააკეთეს და რისი გაკეთება სურდათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ უკუკავშირი ქცევას წარმართავს. ყველა უკუკავშირი ერთნაირად ძლიერი არ არის, თვითნარმოქმნადი უკუკავშირი, რომელიც წარმოიქმნება, როცა დაქირავებულებს თვითონ შეუძლიათ თავისი პროგრესის კონტროლი, უფრო ძლიერი მოტივატორია, ვიდრე გარე უკუკავშირი.¹⁶

იმ შემთხვევაში, თუ დაქირავებულებს შეუძლიათ, მონაწილეობა მიიღონ საკუთარი მიზნების დასახვაში, უფრო მეტად ხომ არ ეცდებიან ამ მიზნის მიღწევას? ზოგიერთი ფაქტი სხვის მიერ დაქირავებულისათვის დასახულ მიზნებთან შედარებით მონაწილეობითი მიზნების უპირატესობას ამტკიცებს, ზოგი კი — არა.¹⁷ ზოგიერთ შემთხვევაში, მონაწილეობით დასახული მიზნები სამუშაოს შესრულების დონეს ზრდის, მაგრამ ხანდახან ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, როცა მათ მიზნებს ხელმძღვანელები უსახავენ. მონაწილეობის მთავარი უპირატესობა შეიძლება მიზნის მიღებადობის ზრდა იყოს, რომლის მისაღწევად მუშაობა სასიამოვნოა.¹⁸ მოკლედ რომ ვთქვათ, ვალდებულება მნიშვნელოვანია. თუ მიზნის დასახვა მონაწილეობით არ ხდება, მიზნის დანიშნულება და მნიშვნელობა უნდა ახსნას ადამიანმა, ვინც მიზანს სხვას უსახავს.¹⁹

არსებობს რამე შემთხვევითობა მიზნის დასახვის თეორიაში თუ შეგვიძლია უნივერსალურ სიმართლედ მივიღოთ, რომ რთულ და კონკრეტულ მიზნებს ყოველთვის სამუშაოს უფრო ნაყოფიერად შესრულებასაქენ მივყავართ? — აღმოჩნდა, რომ მიზანსა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობაზე, მიზნის ერთგულებაზე, ამოცანის ნიშან-თვისებებსა და ეროვნულ კულტურაზე გავლენას უკუკავშირთან ერთად სამი ფაქტორი ახდენს:

1. მიზნის დასახვის თეორია აყენებს ვარაუდს, რომ ინდივიდი მიზნის ერთგულია. ქცევის მიხედვით, ეს ნიშნავს: ადამიანს (ა) სჯერა, რომ მას შეუძლია მიზნის მიღწევა და (ბ) უნდა მიზნის მიღწევა. ადამიანი მიზნისადმი უფრო ერთგულია, როცა მიზნები საჯაროა, როდესაც ადამიანს შინაგანი კონტროლის ლოკუსი გააჩნია (იხილეთ თავი მე-3), ხოლო მიზნებს თავად უსახავს საკუთარ თავს და არა სხვა.²⁰
2. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ მიზნის დასახვის თეორია ყველა ამოცანას ერთნაირად არ მიესადაგება. მიზნები უფრო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე, როცა ამოცანები მარტივია და არა რთული, კარგად ნაცნობია და არა — უცნობი, დამოუკიდებელია და არა — ურთიერთდამოკიდებული.²¹ რაც შეეხება ურთიერთდამოკიდებულ ამოცანებს, ამ დროს უპირატესობა ჯგუფურ მიზნებს ენიჭება.
3. მიზნის დასახვის თეორია კულტურაშია ჩაკეტილი. ის მიღებულია ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა შვედეთი შტატები და კანადა, რამდენადაც მისი ძირითადი კომპონენტები საკმაოდ კარგად ეწყობა ჩრდილოეთ ამერიკის კულტურას. იგულისხმება, რომ დაქირავებულები დამოუკიდებ-

ბლები არიან (და ძალიან მაღალი ქულა არ აქვთ ძალაუფლების დაშორებაში), რომ მენეჯერები და დაქირავებულები რთული მიზნებისაკენ ისწრაფვიან (დაბალი ქულა აქვთ გაურკვევლობის თავიდან აცილებაში) და სამუშაოს შესრულება ორივესათვის მნიშვნელოვანია (მაღალი ქულა აქვთ წარმატების მიღწევაში). ამრიგად, მოსალოდნელი არ არის, რომ მიზნის დასახვა ყოველთვის მიგვიყვანს სამუშაოს შესრულების მაღალ დონემდე ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა პორტუგალია და ჩილე, სადაც საპირისპირო მდგომარეობა არსებობს.

მიზნობრივი მენეჯმენტი

მიზნების დასახვის თეორიას საფუძვლად მნიშვნელოვანი კვლევები უდევს. საინტერესოა, როგორც მენეჯერი, მიზანს როგორ აქცევთ ქმედითად? ერთი-ერთი პასუხი ამ კითხვაზე არის ის, რომ თქვენ ქმნით მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამას.

მიზნობრივი მენეჯმენტი მონაწილეობით დასახულ მიზნებზე ამახვილებს ყურადღებას, რომლებიც ხელშესახები, კონტროლირებადი და გაზომვადია. მიზნობრივი მენეჯმენტი ორგანიზაციის განყოფილებებისა და ინდივიდუალური წევრებისათვის ამ ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების უფრო კონკრეტულ მიზნებად გარდაქმნაზეა კონცენტრირებული. მიზნობრივი მენეჯმენტი ახდენს ამოცანის ცნების ოპერაციონალიზაციას იმ პროცესის დანაწილების საშუალებით, რომლითაც ამოცანები ორგანიზაციაში ზევიდან ქვევით გადაეცემა. ილუსტრაცია 5-3-ის თანახმად, ორგანიზაციის ზოგადი მიზნები ორგანიზაციის ყოველ მომდევნო დონეზე (ფილიალის, დეპარტამენტის, ინდივიდუალურ დონეზე) კონკრეტულად გარდაიქმნება. რამდენადაც ორგანიზაციაში ზედა და ქვედა საფეხურზე მდგომი მენეჯერები ერთად მონაწილეობენ საკუთარი მიზნების დასახვაში, მიზნობრივი მენეჯმენტი მოქმედებს, როგორც ქვევიდან ზევით, ისე ზევიდან ქვევით. შედეგად, ჩვენ იერარქიას ვიღებთ, რაც ერთი დონის მიზნებს მომდევნო დონესთან აკავშირებს. ცალკეულ დაქირავებულებს მიზნობრივი მენეჯმენტი ინდივიდუალურ სამუშაო ამოცანებს წარმოუდგენს.

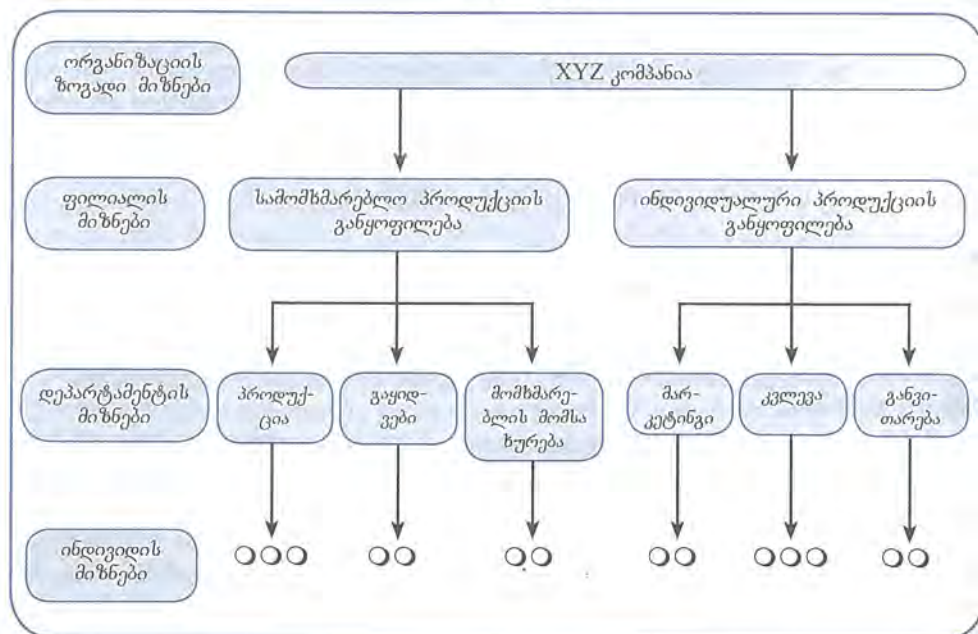
მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამები ოთხი ნაწილისაგან შედგება:

1. მიზნის კონკრეტულობა
2. გადანყვებილების მიღებაში მონაწილეობა (მათ შორის მიზნების ან ამოცანების დასახვაში მონაწილეობა)
3. განსაზღვრული დროის მონაკვეთი
4. სამუშაოს შესრულებასთან უკუკავშირი.²²

მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამების მრავალი ელემენტი შეესაბამება მიზნის დასახვის თეორიის ვარაუდებს. მაგალითად, მიზნის მიღწევისათვის განსაზღვრული დროის დასახვა შეესატყვისება მიზნის დასახვის თეორიას, რომელიც კონცენტრირებულია მიზნის კონკრეტულობაზე. მიზანთან უკუკავშირი მიზნის დასახვის თეორიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მიზნობრივი მენეჯმენტისა და მიზნის დასახვის თეორიას შორის ერთადერთი შეუთავსებლობა მონაწილეობის საკითხთან არის დაკავშირებული: მიზნობრივი მენეჯმენტი მტკიცედ უჭერს მხარს მონაწილეობას, მიზნის დასახვის თეორია კი აჩვენებს, რომ მენეჯერების მიერ დასახული ამოცანები, ჩვეულებრივ, ასევე ეფექტურია.

ილუსტრაცია 5-3

მიზნების წყება



მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამა მრავლად მოიძიება ბიზნესში, ჯანდაცვაში, განათლებაში, სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციებში. მიზნობრივი მენეჯმენტის პოპულარობა არ უნდა ავსნათ ისე, რომ ის ყოველთვის მართალი იქნება. მიზნობრივი მენეჯმენტი განხორციელდა რამდენიმე დოკუმენტურად დადასტურებულ შემთხვევაში, მაგრამ მან მენეჯმენტის მოლოდინი ვერ გაამართლა.²³ როცა მიზნობრივი მენეჯმენტი არ ამართლებს, დამნაშავე შემდეგი ფაქტორებია:

- შედეგების არარეალისტური მოლოდინი
- უფროსი მენეჯერების ერთგულების ნაკლებობა
- მენეჯმენტის მიერ მიზნის მიღწევისათვის ჯილდოს გამოყოფის შეუძლებლობა ან სურვილის არ ქონება.

კულტურული შეუთავსებლობა ასევე იწვევს მარცხს. მაგალითად, კომპანია „ფუჯიციუმ“ ცოტა ხნის წინ, მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამა მიატოვა, რადგან მენეჯმენტმა აღმოაჩინა, რომ ის კარგად ვერ მოერგებოდა იაპონურ კულტურას, რომელიც კონცენტრირებულია რისკის შემცირებასა და გრძელვადიან მიზნებზე.

თვითფექტურობის თეორია

თვითფექტურობის თეორია (ცნობილია ასევე *სოციალური შემეცნებითი* ან *სოციალური სწავლის თეორიის* სახელწოდებით) არის ინდივიდის რწმენა, რომ მას ამოცანის შესრულება შეუძლია. ჩვენ დავინახავთ, რომ რთულ სიტუა-

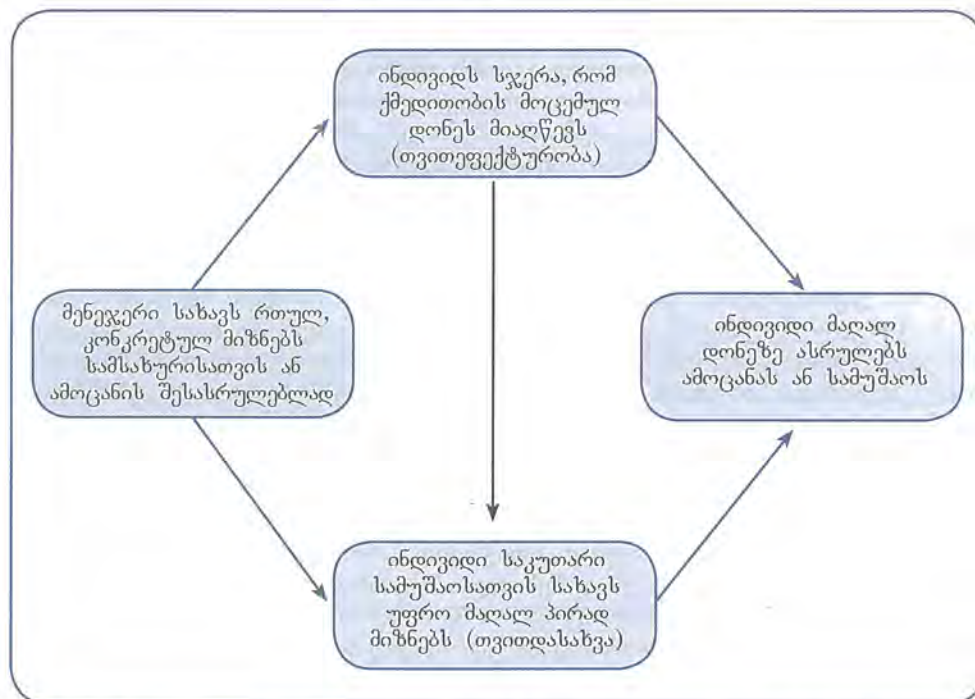
ციებში დაბალი თვითფექტურობის მქონე ადამიანები, ალბათ, სამუშაოს შესრულებას ნაკლები ძალისხმევით შეეცდებიან ან საერთოდ თავს დაანებებენ, მაშინ, როდესაც მაღალი თვითფექტურობის მქონე ადამიანები უფრო მეტად ეცდებიან პრობლემების გამკლავებას.²⁴ ამასთან, მაღალი თვითფექტურობის მქონე ადამიანები უარყოფით უკუკავშირს უფრო დიდი ძალისხმევითა და მოტივაციით უპასუხებენ, დაბალი თვითფექტურობის მქონე ადამიანების ძალისხმევა კი უარყოფითი უკუკავშირის შემთხვევაში მცირდება.²⁵ მენეჯერებს შეუძლიათ, დაეხმარონ თავიანთ თანამშრომლებს, მიზნის დასახვის თეორიისა და თვითფექტურობის თეორიის გაერთიანებით თვითფექტურობის მაღალი დონის მიღწევაში.

მიზნის დასახვის თეორია და თვითფექტურობა ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება, უფრო მეტიც, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. იხილეთ ილუსტრაცია 5-4. მოცემული ილუსტრაციის თანახმად, როცა მენეჯერები დაქირავებულებს რთულ მიზნებს უსახავენ, ეს თანამშრომლებში თვითფექტურობას ზრდის და ისინი თავიანთი სამუშაოსათვის უფრო დიდ მიზნებს სახავენ. რატომ ხდება ასე? გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ რთული ამოცანების დასახვა დაკავშირებულია ნდობასთან. მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი უფროსი რთულ ამოცანას გაძლევთ და შეიტყვეთ, რომ ეს ამოცანა იმაზე რთულია, ვიდრე თქვენს თანამშრომლებს მისცა. როგორ ახსნით ამას? თუ არ ჩათვლით, რომ უსამართლოდ გექცევიან, ალბათ იფიქრებთ: „როგორც ჩანს, ჩემი უფროსი ფიქრობს, მე სხვებზე უკეთესად შემიძლია შევასრულო სამუშაო“. ეს თქვენში წარმოშობს ფსიქოლოგიურ პროცესს, რომლის დროსაც უფრო დარწმუნებული ხართ (მაღალი თვითფექტურობა) და უფრო დიდ პიროვნულ მიზნებს უსახავთ საკუთარ თავს, რაც გაიძულებთ, უკეთესად შეასრულოთ სამუშაო სამსახურსა და მის გარეთ.

მკვლევარმა ალბერტ ბანდურამ, რომელმაც თვითფექტურობის თეორია ჩამოაყალიბა, განაცხადა, რომ თვითფექტურობა შეიძლება ოთხი გზით გაიზარდოს:²⁶

1. **მიბაძვითი ოსტატობა**, რაც ბანდურას მიხედვით, თვითფექტურობის გაზრდის ყველაზე მნიშვნელოვანი წყაროა. ეს არის ამოცანის შესრულებისას ან სამსახურში შესაბამისი გამოცდილების მოპოვება. თუ წარსულში რაიმე სამუშაოს შესრულება კარგად შემეძლო, უფრო მეტად მჯერა, რომ მას მომავალშიც შევძლებ.
2. **შემცვლელი მოდელირება** უფრო სარწმუნო ხდება, რადგან თქვენ ხედავთ, რომ ამ ამოცანას სხვაც ასრულებს. შემცვლელი მოდელირება ყველაზე ეფექტურია, როცა თქვენ საკუთარი თავი მიგაჩნიათ იმ ადამიანის მსგავსად, რომელსაც აკვირდებით (გოლფის მატჩის დროს ტაიგერ ვუდსის მიერ რთული დარტყმის შესრულება, ალბათ, თავდაჯერებულობას შემმატებს, რომ იმავე დარტყმის შესრულებას მეც შევძლებ).
3. **სიტყვიერი დარწმუნება** უფრო მეტად დამაჯერებელი ხდება, რადგან ვილაპყრობთ, რომ თქვენ გაქვთ წარმატებისათვის საჭირო უნარი. მოტივაციის მიმცემი მოსაუბრეები ამ ტაქტიკას ხშირად იყენებენ.
4. **ბანდურა ამტკიცებს, რომ ემოციური აღგზნება** თვითშეფასების უნარს ზრდის. ემოციურ აღგზნებას ინდივიდი მიჰყავს აქტიურ მდგომარეობამდე, რომელიც ბიძგს აძლევს, დაასრულოს ამოცანა. ემოციური

ილუსტრაცია 5-4 მიზნებისა და თვითფექტურობის ერთიანი გავლენა ქმედითობაზე



წყარო: E. A. Locke and G. P. Latham "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", American Psychologist, სექტემბერი, 2002, გვ. 705-717

აღზნების შედეგი ყოველთვის არ არის სამუშაოს უკეთესად შესრულება. თუ ამოცანა მოითხოვს უფრო მყარ, თავშეკავებულ ქმედებას (ვთქვათ, ხელნაწერის ყურადღებით რედაქტირება), ემოციური აღზნება სამუშაოს დააზარალებს.

აღსანიშნავია, რომ ბანდურას სიაში არ არის ინტელექტი და პიროვნული თვისებები. უამრავი კვლევა ცხადყოფს, რომ ინტელექტსა და პიროვნულ თვისებებს (განსაკუთრებით, ცნობიერებასა და ემოციური სიმტკიცეს) თვითფექტურობის გაზრდა შეუძლია.²⁷ ეს ინდივიდუალური თვისებები ისე ძლიერად არის დაკავშირებული თვითფექტურობასთან (გონიერი, კეთილსინდისიერი და ემოციურად მტკიცე ადამიანი უფრო მაღალი თვითფექტურობის უნარის მქონეა, ვიდრე ის ადამიანი, რომელიც ამ თვისებებში დაბალ ქულებს იღებს), რომ ზოგიერთი მკვლევარის მტკიცებით, თვითფექტურობა შეიძლება არც არსებობდეს. ეს ნიშნავს, რომ თვითფექტურობა შეიძლება უბრალოდ დამატებითი პროდუქტი იყოს ჭკვიანი ადამიანისათვის, რომელიც თავის თავში დარწმუნებულია, ხოლო ტერმინი თვითფექტურობა ზედმეტი და არასაჭიროა. ასეთ დასკვნას ბანდურა საერთოდ არ ეთანხმება, ამ საკითხს კი მეტი კვლევა სჭირდება.

ილუსტრაცია 5-5 სამართლიანობის თეორია

ფარდობათა შედარება*	აღქმა
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	უსამართლობა ნაკლები ჯილდოს მიღების გამო
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	სამართლიანობა
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	უსამართლობა ზედმეტი ჯილდოს მიღების გამო

* სადაც $\frac{O}{I_A}$ არის დაქირავებული: $\frac{O}{I_B}$ არის შედარების ობიექტი

სამართლიანობის თეორია

ორგანიზაციებში ჩვენ ხშირად ვადარებთ იმას, თუ რას ვდებთ სამუშაოში და რას ვიღებთ მისგან. **სამართლიანობის თეორია** გვიჩვენებს, რომ ამ შედარებებში შეიძლება გავლენა მოახდინონ მოტივაციაზე. კერძოდ, ადამიანები სამსახურში თავიანთ ჩადებულ რესურსებსა (ძალისხმევა, გამოცდილება, განათლება, კომპეტენცია) და შედეგს (ხელფასის რაოდენობას, დანაშაურებს, აღიარებას) ხშირად ადარებენ სხვებისას. ჩვენ შედეგს საკუთარ ჩადებულ რესურსებთან კავშირში აღვიქვამთ, ხოლო შემდეგ ჩვენი საბოლოო შედეგისა და ჩადებული რესურსების ფარდობას სხვებისას ვადარებთ. ილუსტრაცია 5-5 ამ ფარდობას წარმოგიდგენთ. თუ ჩვენ აღვიქვამთ, რომ ჩვენი ფარდობა იმათი ფარდობის თანაბარია, ვისაც თავს ვადარებთ, მაშინ ვამბობთ, რომ სამართლიანობა არსებობს: როცა ჩვენ ჩვენს მდგომარეობას სამართლიანად აღვიქვამთ, სამართალი ზეიმობს. როდესაც ვხედავთ, რომ ფარდობა არათანაბარია, ჩვენ ვგრძნობთ სამართლიანობასთან დაკავშირებულ დაძაბულობას. როდესაც მიგვაჩნია, რომ არასათანადოდ ვართ დაჯილდოებული, ეს შინაგანი კონფლიქტი გულისწყრომას წარმოშობს. ზედმეტი ჯილდოს დროს კი დაძაბულობა დანაშაულს იწვევს. ჯ. სტივის ადამისის ვარაუდით, შინაგანი კონფლიქტის უარყოფითი მდგომარეობა მისი გამოსწორების მოტივაციას ქმნის.²⁸

შედარების ობიექტი, რომელსაც დაქირავებული ადამიანი ირჩევს, სამართლიანობის თეორიას სირთულეს მატებს. მას შეუძლია ოთხი შედარების არჩევა:

1. თვითონ ორგანიზაციაში: ორგანიზაციაში დაქირავებულის სხვადასხვა თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება.
2. თვითონ ორგანიზაციის გარეთ: დაქირავებულის სამუშაო გამოცდილება ორგანიზაციის გარეთ გარემოსა და თანამდებობებზე.
3. სხვა ორგანიზაციაში: სხვა ადამიანი ან ჯგუფი დაქირავებულის ორგანიზაციაში

4. სხვა ორგანიზაციის გარეთ: სხვა ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დაქირავებულის ორგანიზაციის გარეთ.

დაქირავებულს შეუძლია, საკუთარი თავი შეადაროს მეგობრებს, მეზობლებს, თანამშრომლებს, სხვა ორგანიზაციებში კოლეგებს ან კიდევ ახლანდელი სამსახური — წინას. შედარების ობიექტზე, რომელსაც დაქირავებული აირჩევს, გავლენას შედარების ობიექტის შესახებ დაქირავებულის ინფორმაცია და მისი მიმზიდველობა მოახდენს. შედეგად, ყურადღებას ოთხ ცვალზე ვამახვილებთ.²⁹

- *სქესი.* კვლევის მიხედვით, ქალებიცა და მამაკაცებიც უპირატესობას ანიჭებენ თავისივე სქესთან შედარებას; იმავე კვლევის მონაცემებით, შესადარებელ სამუშაოებში ქალებს მამაკაცებზე ნაკლებს უხდიათ და ამავე დროს, ისინი უფრო ნაკლების გადახდას ელიან იმავე სამუშაოში.³⁰ ასე რომ, ქალი, რომელიც სხვა ქალს ირჩევს შესადარებელ ობიექტად, შედარებისათვის უფრო დაბალ სტანდარტს იყენებს. ეს გვაძლევს დასკვნის გაკეთების საშუალებას, რომ ისეთ სამსახურებში, სადაც ორივე სქესის დაქირავებულებია, სქესთა შორის შედარებები უფრო მეტად ხდება, ვიდრე ისეთ სამსახურებში, სადაც ქალი ან მამაკაცი ჭარბობს. ასევე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ თუ ქალები ეგუებიან დაბალ ანაზღაურებას, ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს მათ მიერ გამოყენებული შედარებითი სტანდარტებით. რა თქმა უნდა, ქალების შესახებ სტერეოტიპები (მაგალითად, რწმენა, რომ ქალები თავიანთი სამუშაოს ნაკლებად ერთგულები არიან და „ქალების შრომა“ ნაკლებად ფასდება) ასევე ხელს უწყობს ანაზღაურებებს შორის განსხვავებებს.³¹
- *სამსახურში მუშაობის ხანგრძლივობა.* მცირე სამუშაო გამოცდილების მქონე ადამიანებს თანამშრომლებზე ცოტა ინფორმაცია აქვთ, ასე რომ, ისინი პირად გამოცდილებას ეყრდნობიან. ხანგრძლივი სამუშაო სტაჟის მქონეები კი, შედარებისათვის უფრო ხშირად თავიანთ თანამშრომლებს იყენებენ.
- *თანამდებობრივი საფეხური ორგანიზაციაში.* დაქირავებულებს, რომლებიც ორგანიზაციაში თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე არიან, უფრო უკეთესი ინფორმაცია აქვთ ორგანიზაციებში თანამშრომლების შესახებ. ამიტომაც ისინი უფრო მეტად ახდენენ საკუთარი თავის სხვებთან შედარებას.
- *განათლების დონე ან პროფესიონალიზმი.* თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე მდგომი თანამშრომლების მსგავსად კარგი განათლების მქონე ადამიანებიც უფრო მეტად ახდენენ საკუთარი თავის სხვებთან შედარებას.

სამართლიანობის თეორიაზე დაყრდნობით, როდესაც დაქირავებულები უსამართლობას აღიქვამენ, ისინი ექვსი არჩევანიდან ერთ-ერთს აკეთებენ.³²

1. *ცვლიან თავიანთ ჩადებულ რესურსებს* (მაგალითად, დიდი ძალისხმევით აღარ ასრულებენ სამუშაოს).
2. *ცვლიან თავიანთ შედეგს* (მაგალითად, ინდივიდებმა, რომლებსაც წარმოებული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით უხდიათ, შეიძლე-

ბა თავიანთი ანაზღაურება დაბალი ხარისხის დიდი რაოდენობის პროდუქციის გამოშვებით გაზარდონ).

3. *ამახინჯებენ საკუთარ აღქმას* (მაგალითად, „ვფიქრობდი, რომ ვმუშაობდი დაბალი ტემპით, მაგრამ ახლა ვაცნობიერებ, რომ სხვებზე მეტს ვმუშაობ“).
4. *ამახინჯებენ სხვების აღქმას* (მაგალითად, „მაიკის სამსახური არ არის ისე სასურველი, როგორც ადრე ვფიქრობდი“).
5. *ირჩევენ სხვა შესადარებელ ობიექტს* (მაგალითად, „შეიძლება ვერ გავაკეთო იმდენი, რამდენიც ჩემს სიძეს შეუძლია, მაგრამ უფრო მეტს ვაკეთებ, ვიდრე მამაჩემი აკეთებდა ჩემს ასაკში“).
6. *მიდიან დათმობაზე* (მაგალითად, ტოვებენ სამსახურს).

ეს თეორია არასამართლიან ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ შემდეგ ვარაუდებს ამტკიცებს:

1. *დროის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში ზედმეტად დაჯილდოებული დაქირავებულები აწარმოებენ მეტს, ვიდრე ის დაქირავებულები, ვისაც თანაბრად უხდიათ.* საათობრივ და თვიურ ანაზღაურებაზე მყოფი დაქირავებულები სამსახურში თავიანთი ჩადებული რესურსების გაზრდისა და სამართლიანობის განსახორციელებლად დიდი რაოდენობისა და მაღალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებენ.
2. *პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში ზედმეტად დაჯილდოებული დაქირავებულები უფრო ნაკლებ, მაგრამ მაღალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებენ, ვიდრე მაშინ, როცა ისინი თანაბრად იღებენ ანაზღაურებას.* ინდივიდები, რომლებსაც წარმოებული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით უხდიათ, უფრო მეტად ეცდებიან, მიაღწიონ სამართლიანობას, რისი შედეგიც პროდუქციის უფრო მაღალი ხარისხი ან დიდი რაოდენობა იქნება. თუმცა რაოდენობის ზრდა მხოლოდ არასამართლიანობას გაზრდის, რადგან თითოეული წარმოებული პროდუქტს შედეგად ისევ ზედმეტი ანაზღაურება მოჰყვება. ამიტომ ძალისხმევა მიმართულია ხარისხის და არა რაოდენობის გაზრდისაკენ.
3. *დროის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში დაქირავებულები, რომლებიც ნაკლებ ანაზღაურებას იღებენ, უფრო ცოტა ან უფრო დაბალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებენ.* დასაქმებულები ძალისხმევას შეამცირებენ, რასაც შედეგად უფრო დაბალი პროდუქტიულობა ან უფრო დაბალი ხარისხის პროდუქტია მოჰყვება, ვიდრე ეს სამართლიანი ანაზღაურების პირობებში შეიძლება ყოფილიყო.
4. *პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში დაქირავებულები, რომლებიც ნაკლებ ანაზღაურებას იღებენ, დიდი რაოდენობის დაბალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებენ, ვიდრე ისინი, რომლებიც ანაზღაურებას თანაბრად იღებენ.* ანაზღაურების გეგმას, როცა დასაქმებულებს წარმოებული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით უხდიათ, შედეგად სამართლიანობა მოჰყვება. ამის პირობა ხარისხ-

ის დათმობაა რაოდენობის ხარჯზე, რაც ჯილდოს ზრდას გამოიწვევს მაშინ, როდესაც დაქირავებულის წვლილი მცირედ ან საერთოდ არ გაიზრდება.

ამ ვარაუდებიდან ზოგიერთმა მხარდაჭერა მოიპოვა, ზოგმა კი ეს ვერ შეძლო. პირველ რიგში, ზედმეტი ანაზღაურების შედეგად შექმნილი უთანასწორობა მნიშვნელოვან გავლენას არ ახდენს სამუშაო გარემოს უმეტესობაზე. აშკარაა, რომ ადამიანები ნაკლები ანაზღაურებით შექმნილ უთანასწორობაზე მეტად ზედმეტი ანაზღაურებით შექმნილს ეგუებიან და უფრო რაციონალურ ახსნას უძებნიან მას. თეორიას ძალიან აზარალებს, როცა ამ ტოლობის ერთი ნახევარი (როგორ პასუხობენ ადამიანები ზედმეტად დაჯილდოებას) არ მუშაობს. მეორეც, უთანასწორობას ყველა ადამიანი არ განიცდის.³³ მაგალითად, სამუშაო ძალის მცირე ნაწილს ურჩევნია რეალურად, სამსახურში მისი საქმიანობისა და შედეგის ფარდობა უფრო ნაკლები იყოს, ვიდრე მათი შესაძარბელი ობიექტებისა. თანასწორობის თეორიის პროგნოზები ამ დიდსულოვანი ადამიანების შემთხვევაშიც ძალიან ზუსტი, ალბათ, არ იქნება.

ბოლოდროინდელი კვლევები მიმართულია იმის გარკვევისაკენ, თუ რას ნიშნავს სამართლიანობა და თანასწორობა.³⁴ ისტორიულად, სამართლიანობის თეორია კონცენტრირებული იყო **განაწილებით სამართლიანობაზე**, რომელიც წარმოადგენს დაქირავებულის მიერ ჯილდოების რაოდენობისა და განაწილების სამართლიანობის აღქმას. თანდათან, სამართლიანობა **ორგანიზაციული სამართლიანობის** თვალსაზრისით აღიქმება, რომელსაც განესაზღვრავთ, როგორც ზოგად აღქმას, თუ რა არის სამართლიანი სამუშაო ადგილზე და რა არა. ორგანიზაციული სამართლიანობის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტი **აღქმაა**. ასე რომ, სამართლიანობა სუბიექტურია და რაც ერთ ადამიანს შეიძლება უსამართლოდ მოეჩვენოს, მეორემ შეიძლება სრულიად სამართლიანად მიიჩნიოს. ორგანიზაციული სამართლიანობის კიდევ ერთ ძირითად ელემენტს წარმოადგენს მოსაზრება, რომლის თანახმადაც, სამართლიანობა მრავალგანზომილებიანია. მნიშვნელოვანი ხდება ფაქტორი, თუ რამდენს გვიხდის იმასთან შედარებით, რამდენსაც ჩვენ ვფიქრობთ, რომ უნდა გვიხდინენ (განაწილებითი სამართლიანობა), ასევე მხედველობაში მისაღები, თუ როგორ გვიხდის. ასე რომ, **პროცედურული სამართლიანობა, პროცესის აღქმული სამართლიანობა**, რომელიც განსაზღვრავდა ჯილდოების განაწილებას, სამართლიანობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განზომილებაა. პროცედურული სამართლიანობის ორი ძირითადი ელემენტი:

1. **პროცესის კონტროლი:** გადანყვებილების მიმღებთათვის სასურველი შედეგის შესახებ ინდივიდის მიერ მოსაზრების წარდგენის შესაძლებლობა.
2. **ახსნა:** მენეჯმენტის მიერ პიროვნებისათვის მიღებული შედეგის მიზეზების ნათლად ახსნა.

ამდენად, დაქირავებულებმა პროცესი სამართლიანად რომ მიიჩნიონ, მათ სჭირდებათ, იგრძნონ, რომ ისინი შედეგებს აკონტროლებენ, რასაც შემდგომ ადეკვატური ახსნა უნდა მისცენ.

ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად, პროცედურული სამართლიანობის გავლენა, განაწილებითი სამართლიანობის არარსებობის პირობებში უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ეს გასაგებიცაა. თუ ჩვენ ვერ მივიღებთ, რაც გვინდა, შევცდებით, გავარკვიოთ, რატომ. მაგალითად, თუ შენი ხელმძღვანელი ადვილ

და კარგ ანაზღაურებად სამუშაოს შენს ნაცვლად სხვა თანამშრომელს აძლევს, უფრო მეტად დაფიქრდები შენ მიმართ მის დამოკიდებულებაზე, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა კარგ სამუშაოს იღებ.

ცოტა ხნის წინ ორგანიზაციულ სამართლიანობას **ინტერაქციული სამართლიანობა** დაემატა. ეს არის ადამიანის აღქმა, რამდენად ღირსეულად, ყურადღებითა და პატივისცემით ეპყრობიან მას. როდესაც ადამიანებს უსამართლოდ ეპყრობიან (მათი საკუთარი შეხედულებით მაინც), ისინი სათანადო პასუხს სცემენ (მაგალითად, უხეშად უპასუხებენ უფროსს).³⁵ ინტერაქციული სამართლიანობა ან უსამართლობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ინფორმაციის მატარებელთან (ჩვეულებრივ ხელმძღვანელთან), ხოლო პროცედურული უსამართლობა ხშირად პიროვნებისაგან არ მომდინარეობს. ამის მიუხედავად, ადამიანი ფიქრობს, რომ უსამართლობის აღქმა უფრო მეტადაა დაკავშირებული თავის ხელმძღვანელთან. ზოგადად, ამას ფაქტებიც ამტკიცებს.³⁶ ილუსტრაცია 5-6 ორგანიზაციული სამართლიანობის მრავალგანზომილებიან მოდელს წარმოგიდგენთ.

სამართლიანობის ამ სამი ფორმიდან განაწილებითი სამართლიანობა მეტად არის დაკავშირებული შედეგებით კმაყოფილებასა (მაგალითად, ანაზღაურებით კმაყოფილებასთან) და ორგანიზაციისადმი ერთგულებასთან. პროცედურული სამართლიანობა უფრო მჭიდროდ უკავშირდება სამსახურით კმაყოფილებას, თანამშრომელთა ნდობას, ორგანიზაციიდან წასვლას, სამუშაოს შესრულებასა და მოქალაქეობრივ ქცევას. ინტერაქციული სამართლიანობის შესახებ უფრო ნაკლები მონაცემები გვაქვს.³⁷

სამუშაო ადგილზე სამართლიანობის წასახალისებლად მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ ინფორმაცია, რომელიც ორგანიზაციაში ყველასთვის მისაწვდომია, თუ როგორ მიიღება განაწილების შესახებ გადანყვებილები თანამომდევრული და მიუკერძოებელი პროცედურების გათვალისწინებითა და მსგავს საქმიანობებში პროცედურული სამართლიანობის აღქმის გაზრდით. პროცედურული სამართლიანობის აღქმის ზრდის შედეგად, დაქირავებულებმა შეიძლება უფრო დადებითად შეხედონ თავიანთ უფროსებსა და ორგანიზაციებს იმ შემთხვევაშიც კი, როცა უკმაყოფილოები არიან ანაზღაურებით, დანინაურებით თუ თავიანთი სხვა პირადი შედეგებით.

მოლოდინის თეორია

ამჟამად მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ მიღებული ახსნა ვიქტორ ვრუმის **მოლოდინის თეორიაა**.³⁸ მართალია, თეორიას კრიტიკოსებიც ჰყავს, მაგრამ მას მკვლევართა უმეტესობა უჭერს მხარს.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, მოლოდინის თეორიის მიხედვით, იზრდება დაქირავებულების მოტივაცია, გამოიჩინონ მეტი ძალისხმევა, როცა მათ სჯერათ:

- ამ ძალისხმევის შედეგი მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს კარგი შეფასება იქნება.

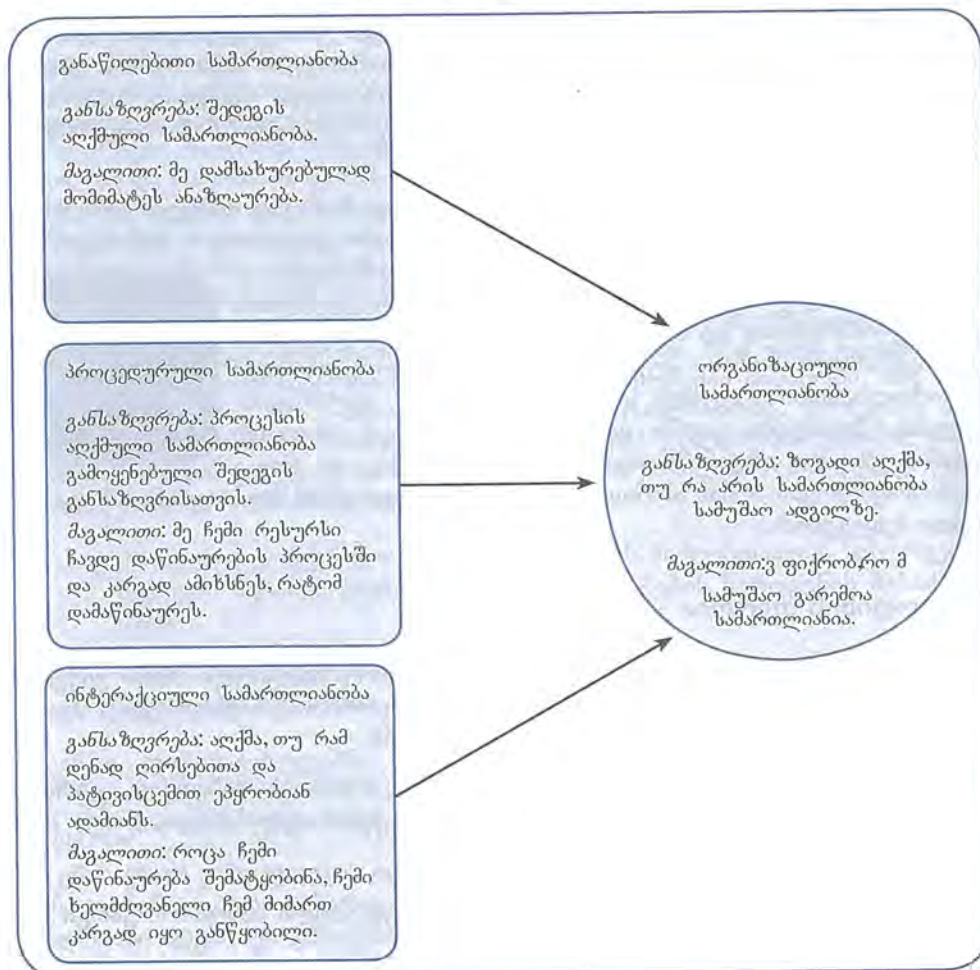
სამუშაო ადგილზე სამართლიანობის წასახალისებლად მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ ინფორმაცია, რომელიც ორგანიზაციაში ყველასთვის მისაწვდომია, თუ როგორ მიიღება განაწილების შესახებ გადანყვებილები

- კარგი შეფასების შედეგი კი ორგანიზაციული ჯილდოები იქნება, როგორცაა პრემიები, ხელფასის გაზრდა და დანინაურება.
- ჯილდოები თანამშრომელთა პირად მიზნებს დააკმაყოფილებს.

თეორია ყურადღებას კავშირის სამ სახეზე ამახვილებს (იხილეთ ილუსტრაცია 5-7):

- **ძალისხმევასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირი:** ინდივიდის მიერ აღქმული შესაძლებლობა, რომ გარკვეულ ძალისხმევას შედეგად სამუშაოს კარგად შესრულება მოჰყვება.
- **სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის კავშირი:** ინდივიდის რწმენა, რომ გარკვეულ დონემდე სამუშაოს შესრულება სასურველ შედეგამდე მიგვიყვანს.

ილუსტრაცია 5-6 ორგანიზაციული სამართლიანობის მოდელი



- **ჯილდოსა და პირად მიზნებს შორის კავშირი:** ორგანიზაციული ჯილდოებით ადამიანის პირადი მიზნების ან საჭიროებების დაკმაყოფილების ხარისხი და ადამიანებისათვის ამ პოტენციური ჯილდოების მიმზიდველობა.³⁹

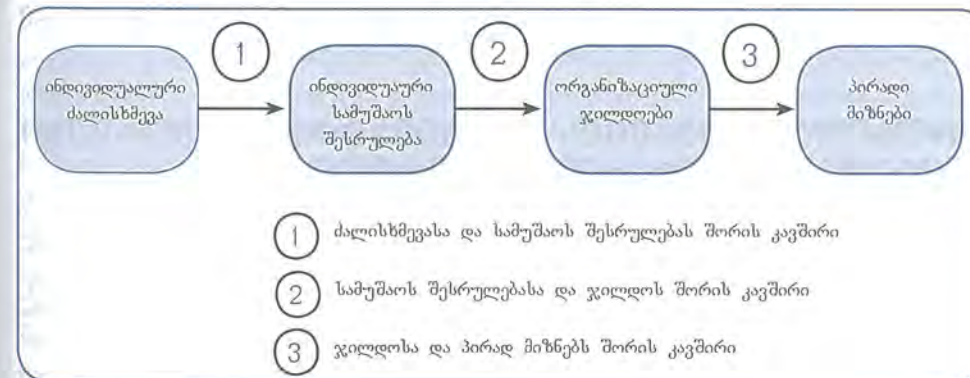
მოლოდინის თეორია გვეხმარება ავხსნათ, რატომ არ გააჩნია ბევრ დაქირავებულს თავის სამსახურის მიმართ მოტივაცია და მასში მხოლოდ მცირე შრომას დებს. ეს აშკარად გამოჩნდება, როდესაც თეორიაში სამ შემთხვევას უფრო დეტალურად განვიხილავთ. ჩვენ მას კითხვების საშუალებით წარმოგიდგენთ. თუ დაქირავებულების მოტივაცია იზრდება, მათ ამ შეკითხვებს დადებითად უნდა გასცენ პასუხი.

პირველ რიგში: ჩემ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების დროს დააფასებენ თუ არა ჩემს მაქსიმალურ ძალისხმევას? მრავალი დაქირავებულის შემთხვევაში პასუხი იქნება „არა“ — რატომ? — შესაძლოა, მათი კვალიფიკაციის დონე არასაკმარისია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მცდელობის მიუხედავად ისინი სამუშაოს მაღალ დონეზე მაინც ვერ შეასრულებენ. ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემა შეიძლება აიგოს ისე, რომ სისტემამ შეაფასოს ისეთი არაქმედითი ფაქტორებიც, როგორცაა ერთგულება, ინიციატივა ან გაბედულება, რაც იმას ნიშნავს, რომ მეტ ძალისხმევას შედეგად ყოველთვის არ მოჰყვება მაღალი შეფასება. შესაძლებელია, დაქირავებულებმა სამართლიანად თუ უსამართლოდ იფიქრონ, რომ უფროსს ისინი არ მოსწონთ. შედეგად, ელიან, რომ მცდელობის მიუხედავად ისინი დაბალ შეფასებას მიიღებენ. ეს მაგალითები წარმოშობს ვარაუდებს, რომლის მიხედვითაც, დასაქმებულის დაბალი მოტივაციის ერთ-ერთი წყარო არის რწმენა — არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად ბევრს იშრომებენ, სამუშაოს შესრულებისათვის მაღალი შეფასების მიღების ალბათობა მაინც მცირე იქნება.

მეორე, თუ შესრულებული სამუშაოსათვის კარგ შეფასებას მივიღებ, მოჰყვება ამას შედეგად ორგანიზაციული ჯილდო? ბევრი დაქირავებული ხედავს, რომ სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის სუსტი კავშირია. ამის მიზეზია ის, რომ ორგანიზაციები სამუშაოს შესრულების გარდა, სხვა რამესაც აჯილდოებს. მაგალითად, თუ ანაზღაურება განანილდება დაქირავებულებს შორის ისეთ ფაქტორებზე დაყრდნობით, როგორიცაა მაღალი თანამდებობა, თანამშრომლობის უნარი ან უფროსთან მლიქვნელობა, დაქირავებულები, ალბათ, სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის კავშირს სუსტად და მოტივაციის არმქონედ მიიჩნევენ.

ილუსტრაცია 5-7

მოლოდინის თეორია



ბოლოს, თუ მაინც დამაჯილდოებენ, იქნება ეს ჯილდო ჩემთვის პიროვნულად მიმზიდველი? დაქირავებული ბევრს შრომობს დაწინაურების იმედით, მაგრამ ამის სანაცვლოდ იგი მაღალ ანაზღაურებას იღებს. ან დაქირავებულს სურს უფრო საინტერესო სამუშაო, მაგრამ ამის ნაცვლად ის მხოლოდ რამდენიმე საქებად სიტყვას იღებს. შესაძლებელია, ის ძალიან ცდილობს, რომ პარიზის ოფისში გადავიდეს სამუშაოდ, მაგრამ ამის ნაცვლად სინგაპურში გადაწყვეტს. ეს მაგალითები გვიჩვენებს, რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს, ჯილდოები დაქირავებულების ინდივიდუალურ საჭიროებებს შეესაბამებოდეს. სამწუხაროდ, ბევრ მენეჯერს შეზღუდული რაოდენობის ჯილდო აქვს თანამშრომლებს შორის გასანაწილებელი, რაც ჯილდოს ინდივიდის მოთხოვნილებასთან შესაბამისობას ართულებს. უფრო მეტიც, ზოგიერთი მენეჯერი არასწორად ფიქრობს, რომ ყველა დაქირავებულს სურს ერთი და იგივე რამ და ასე რჩება ყურადღების მიღმა ჯილდოების განმასხვავებელი ნიშნები. ორივე შემთხვევაში დაქირავებულებს არ აქვთ მოტივაცია, გამოავლინონ თავიანთი პოტენციალი მთლიანად.

ამ შემთხვევაში გაამართლებს მოლოდინის თეორია? თეორიის საფუძვლიანობის დამტკიცების მცდელობა გაართულა მეთოდოლოგიურმა, კრიტერიუმმა და შეფასებასთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა. შედეგად, მრავალი გამოკვლევა, რომელთა მიზანი თეორიის მხარდაჭერა ან უარყოფაა, დიდი სიფრთხილით უნდა განვიხილოთ. მნიშვნელოვანია ის ფაქტორიც, რომ კვლევების უმრავლესობამ თავდაპირველად წამოყენებული მეთოდოლოგიის გამოყენება ვერ შეძლო. მაგალითად, თეორია გვთავაზობს სხვადასხვა გარემოში ერთი და იმავე ადამიანის ძალისხმევის განსხვავებული დონის ახსნას, მაგრამ ყველა მსგავსი გამოკვლევა სხვადასხვა ადამიანს აკვირდება. ამ ნაკლის გამოსწორებამ მოლოდინის თეორიის მხარდაჭერის მნიშვნელობა გაზარდა.⁴⁰ ზოგიერთი კრიტიკოსი ვარაუდობს, რომ თეორია შეზღუდულად უნდა იქნეს გამოყენებული და ამტკიცებს, რომ ეს თეორია უფრო ვარგისია ისეთი სიტუაციების პროგნოზირებისათვის, სადაც ადამიანი აშკარად აღიქვამს ძალისხმევასა და სამუშაოს შესრულებას, სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის კავშირს.⁴¹ რადგან სამსახურში სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის ძლიერ კავშირს ცოტა ადამიანი თუ აღიქვამს, ამის გამო, თეორია იდეალისტურია. ორგანიზაცია რეალურად რომ აჯილდოებდეს ინდივიდებს სამუშაოს შესრულებისათვის და არა ისეთი კრიტერიუმისათვის, როგორიცაა თანამდებობა, მცდელობა, კვალიფიკაციის დონე და სამუშაოს სირთულე, თეორია გაცილებით უფრო საფუძვლიანი იქნებოდა. თუმცა კრიტიკა მოლოდინის თეორიის მხარდასაჭერად შეიძლება იქნას გამოყენებული და არა მის გასაბათილებლად, რადგან ის ხსნის, თუ რატომ ცდილობს მშრომელთა მნიშვნელოვანი ნაწილი სამსახურებრივი მოვალეობის ნაკლები ძალისხმევით შესრულებას.

ფრთხილად იყავით: მოტივაციის თეორიები ხშირად კულტურაშია ჩაკეტილი

მიზნის დასახვის განხილვისას ჩვენ განვაცხადეთ, რომ მენეჯერებს ამ თეორიის გამოყენება სჭირდებათ, რადგან მასში ის კულტურული თვისებები იგულისხმება, რომელიც არ არის უნივერსალური. ეს განცხადება ამ თავში წარმოდგენილ არაერთი თეორიისათვის მართლდება, რადგან ამჟამინდელი მოტივაციური თეორიების უმეტესობა შეერთებულ შტატებში ამერიკელებმა და

ამერიკელების შესახებ განავითარეს. მაგალითად, მიზნის დასახვისა და მოლოდინის თეორიები ხაზს უსვამს მიზნის მიღწევასა და რაციონალურ და ინდივიდუალურ მოსაზრებებს — ამერიკული კულტურისათვის დამახასიათებელ თვისებებს. განვიხილოთ რამდენიმე მოტივაციური თეორია და კულტურებს შორის მათი გადაცემის შესაძლებლობები.

მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანები ფიზიოლოგიური დონიდან იწყებენ და თანდათან შემდეგი თანმიმდევრობით გადადიან იერარქიაზე: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, სოციალური, პატივისცემა და თვითრეალიზაცია. ეს იერარქია ამერიკული კულტურის შესატყვისია. ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა იაპონია, საბერძნეთი, მექსიკა (სადაც ძლიერია გაურკვევლობის თავიდან აცილების ნიშან-თვისებები), უსაფრთხოების საჭიროება იერარქიის სათავეში მოექცეოდა. ქვეყნებში, რომლებსაც მაღალი ქულა აქვთ მასაზრდოებელ ნიშან-თვისებებში, როგორიცაა დანია, შვედეთი, ნორვეგია, ნიდერლანდები და ფინეთი, იერარქიის სათავეში სოციალური საჭიროება მოექცეოდა.⁴² მაგალითად, ჩვენ შეიძლება გვეფიქრა, როცა ქვეყნის კულტურაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მასაზრდოებელ კრიტერიუმს, დაქირავებულებს მოტივაციას უფრო გუნდური სამუშაო მისცემდა.

მეორე მოტივაციური ცნება, რასაც აშკარად აქვს ამერიკული ნიშან-თვისება, არის მიღწევის საჭიროება. შეხედულება, რომ მაღალი მიღწევის საჭიროება მოტივაციის მიმცემია, ორ კულტურულ თვისებას მოიცავს:

- ზომიერ რისკზე დათანხმების სურვილი (მასში არ შედის ქვეყნები, რომლისთვისაც დამახასიათებელია გაურკვევლობის თავიდან აცილება).
- ყურადღების გამახვილება სამუშაოს შესრულებაზე (ის შესაბამება თითქმის ყველა ქვეყანას, რომელსაც ძლიერი მიღწევების ნიშან-თვისებები ახასიათებს).

ეს კომბინაცია არსებობს ანგლო-ამერიკულ ქვეყნებში, როგორიცაა შეერთებული შტატები, კანადა და დიდი ბრიტანეთი.⁴³ თუმცა ეს ნიშან-თვისებები უფრო ნაკლებად შეინიშნება ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა ჩილე და პორტუგალია.

სამართლიანობის თეორიამ შედარებით ძლიერი მხარდაჭერა მოიპოვა შეერთებულ შტატებში. ეს არ არის გასაკვირი, რადგან აშშ-სთვის დამახასიათებელი ჯილდოთა სისტემა ეყრდნობა ვარაუდს, რომ მშრომელები ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ჯილდოების სამართლიან განაწილებას. შეერთებულ შტატებში სამართლიანობა ნიშნავს ანაზღაურების მჭიდრო კავშირს სამუშაოს შესრულებასთან. ამისგან განსხვავებით, ფაქტების თანახმად, კოლექტიურ კულტურებში, განსაკუთრებით აღმოსავლეთი და ცენტრალური ევროპის ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში, დაქირავებულები ფიქრობენ, რომ მათი ინდივიდუალური საჭიროება და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ჯილდოებში უნდა აისახოს.⁴⁴ უფრო მეტიც, კომუნიზმის მემკვიდრეობასა და ცენტრალიზებულ ეკონომიკასთან შესაბამისად, დაქირავებულები ავლენენ ქცევას, თითქოს რაღაც ეკუთვნით, ეს იმას ნიშნავს, რომ ისინი ელიან, სამუშაოს შედეგი უფრო

მეტი იქნება, ვიდრე მათ მიერ ჩადებული რესურსები.⁴⁵ ამ მიგნებების მტკიცებით, დაქირავებულების მიერ სამართლიანად რომ იქნეს აღქმული, აშშ-სთვის დამახასიათებელი ანაზღაურების პრაქტიკას შეიძლება მოდერნიზება დასჭირდეს, განსაკუთრებით რუსეთსა და ყოფილ კომუნისტურ ქვეყნებში.

მაგრამ არ იფიქროთ, რომ არ არსებობს კულტურათაშორისი შესაბამისობა. მაგალითად, საინტერესო სამსახურის სურვილი თითქმის ყველა მშრომელისათვის მნიშვნელოვანია, მათი კულტურული კუთვნილების მიუხედავად. შვიდ ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ბელგიის, ბრიტანეთის, ისრაელისა და შეერთებული შტატების მუშებმა თერთმეტ მიზანს შორის „საინტერესო სამუშაოს“ პირველი ნომერი მიაკუთვნეს. ეს ფაქტორი მეორე ადგილზე დააყენეს იაპონიაში, ნიდერლანდებსა და გერმანიაში.⁴⁶ ასევე, ერთ-ერთ კვლევაში, სადაც შედარებულია, თუ რა სამსახურს ანიჭებენ უპირატესობას შეერთებულ შტატებში, კანადაში, ავსტრალიასა და სინგაპურში, განვითარება, მიღწევა და პასუხისმგებლობა პირველ სამ ადგილზე დგას და ერთნაირი რეიტინგი აქვთ.⁴⁷ ორივე ეს კვლევა ორ-ფაქტორიან თეორიაში შინაგანი ფაქტორების მნიშვნელობის უნივერსალობას ვარაუდობს.

მითითაჰაჰი მენაჰარაჰისათვის

ამ თავში წარმოდგენილი თეორიები შედეგის სხვადასხვა ცვლადს განიხილავს. ზოგიერთი მათგანი მიმართულია სამსახურიდან თანამშრომლების წასვლის ახსნისკენ, ზოგი კი ცდილობს ყურადღება პროდუქტიულობაზე გაამახვილოს. მოცემული თეორიები პროგნოზირების ძლიერებითაც განსხვავდებიან. ამ ნაწილში ჩვენ:

- განვიხილეთ ყველაზე მეტად დამკვიდრებული მოტივაციის თეორიები, რათა განვსაზღვროთ მათი მნიშვნელობა ჩვენ მიერ წარმოდგენილი დამოკიდებული ცვლადების ახსნისათვის.
- შევაფასეთ თითოეული მათგანის პროგნოზირების ძალა.

საჭიროებათა თეორიები. ჩვენ წარმოვადგინეთ საჭიროებათა კონცენტრირებული სამი თეორია. ესენია: მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია, ორფაქტორიანი თეორია და მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია. ამ თეორიებიდან ვერც ერთმა ვერ მოიპოვა ფართო მხარდაჭერა, თუმცა მათ შორის უძლიერესი, ალბათ, მაკკლილანდის თეორიაა, განსაკუთრებით, მიღწევისა და პროდუქტიულობას შორის კავშირის თვალსაზრისით. ზოგადად, საჭიროებათა თეორიები მოტივაციას საფუძვლიანად ვერ ხსნის და მენეჯერებმა მოტივაციის უფრო თანამედროვე თეორიები უნდა გაითვალისწინონ.

მიზნის დასახვის თეორია. ხშირად კამათობენ იმის შესახებ, რომ ნათელ და რთულ მიზნებს პროდუქტიულობის უფრო მაღალ დონემდე მივყავართ. ეს ფაქტები საშუალებას გვაძლევს, დავასკვნათ, რომ მიზნის დასახვის თეორიას მივყავართ ამ დამოკიდებული ცვლადის ყველაზე ძლიერ ახსნამდე. ეს თეორია არ განიხილავს დაქირავებულების მიერ სამსახურის გაცდენას, სამსახურის შეცვლას ან კმაყოფილებას.

სამართლიანობის თეორია/ორგანიზაციული სამართლიანობა. სამართლიანობის თეორია პროდუქტიულობის, კმაყოფილების, სამსახურის გაცდენისა და სამსახურის შეცვლის ცვლადებსაც შეეხება. თუმცა მისი ყველაზე ძლიერი ფუნქციაა ის, რომ იგი სტიმულს აძლევს ორგანიზაციული სამართლიანობის კვლევას, რომელიც ლიტერატურითაც არის განმტკიცებული.

მოლოდინის თეორია. მოლოდინის თეორიამ შემოგვთავაზა დაქირავებულების პროდუქტიულობის, სამსახურის გაცდენისა და სამსახურის მიტოვების უფრო ძლიერი ახსნა. ამ თეორიის ვარაუდით, დაქირავებულები ნაკლებად შეზღუდულები არიან გადანყვებილების არჩევაში. ეს თეორია წარმოადგენს იგივე ვარაუდებს, რასაც რაციონალური მოდელი ინდივიდუალური გადანყვებილების მიღების შესახებ (იხილეთ თავი 4). ეს კი მის გამოყენებადობას ზღუდავს.

ზოგადად, მოტივაციის თეორიები, რომელიც გამყარებულია კვლევებითა და მკვლევართა ბოლოდროინდელი მხარდაჭერით, მენეჯერებისაგან უფრო მეტ ყურადღებას იმსახურებს. ეს თეორიებია: მიზნის დასახვის თეორია, ორგანიზაციული სამართლიანობისა და უფრო ნაკლები ხარისხით, მოლოდინის თეორია. ამ თეორიების გამოყენება სამსახურების სირთულის გამო არც თუ მარტივია. მიუხედავად ამისა, ისინი პრაქტიკულ მითითებებსაც მოიცავს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გახდეს საშუალო მოტივაციის მიმცემი.

მოტივაცია: ცნებიდან გამოყენებამდე

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. იმ საშუალებების განხილვა, რაც დაქირავებულებს სამუშაო გარემოს შეცვლის მოტივაციას აძლევს
2. ახსნა იმისა, თუ რატომ შეიძლება სურდეთ მენეჯერებს, გამოიყენონ დაქირავებულების ჩართვის პროგრამები
3. ანალიზი იმისა, თუ როგორ შეუძლია ანაზღაურების სხვადასხვა ცვალებად პროგრამას დაქირავებულთა მოტივაციის გაზრდა
4. უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების გეგმებსა და მოტივაციის თეორიებს შორის ურთიერთობის დახასიათება
5. ახსნა იმისა, თუ როგორ ახდენს გავლენას დაქირავებულის აღიარების პროგრამები მოტივაციაზე.

ამ თავში მოტივაციის ცნების გამოყენებას განვიხილავთ. ჩვენ მოტივაციის თეორიებს ისეთ პრაქტიკებთან ვაკავშირებთ, როგორიცაა დაქირავებულთა ჩართვა და უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება. მოტივაციის თეორიების ცოდნა ერთი საკითხია და როგორ უნდა გამოიყენო ისინი როგორც მენეჯერმა — სრულიად სხვა.

მოტივირება სამუშაო გარემოს გუნდის ცვლილების მიხედვით

ამოტივაციის შესახებ ერთ-ერთი კვლევა ყურადღებას ამახვილებს მიდგომაზე, რომელიც მოტივაციის ცნებას სამუშაოს სტრუქტურის ცვლილებასთან აკავშირებს. კვლევა **სამუშაოს დიზაინის** შესახებ გვაჩვენებს, რომ სამსახურში გარკვეული ნაწილების ორგანიზების გზებმა შეიძლება გაზარდოს, ან შეამციროს მომსახურე პერსონალის ძალისხმევა. ეს კვლევა ასევე დეტალურად

შეისწავლის, თუ როგორ განესაზღვრავთ ამ შემადგენელ ნაწილებს. პირველ რიგში, განვიხილავთ სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელს, ვიმსჯელებთ რამდენიმე გზაზე, თუ როგორ შეიძლება მოხდეს სამუშაოს დიზაინის გარდაქმნა და შემდეგ კი გამოვიკვლევთ სამუშაო დატვირთვის რამდენიმე ალტერნატიულ ფორმას.

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი, რომელიც ჯ. რიჩარდ ჰეკმანმა და გრეგ ოულდჰემმა წარმოადგინეს, ნებისმიერი სამსახურის ხუთი ძირითადი სამსახურებრივი განზომილებით დახასიათებას გვთავაზობს:¹

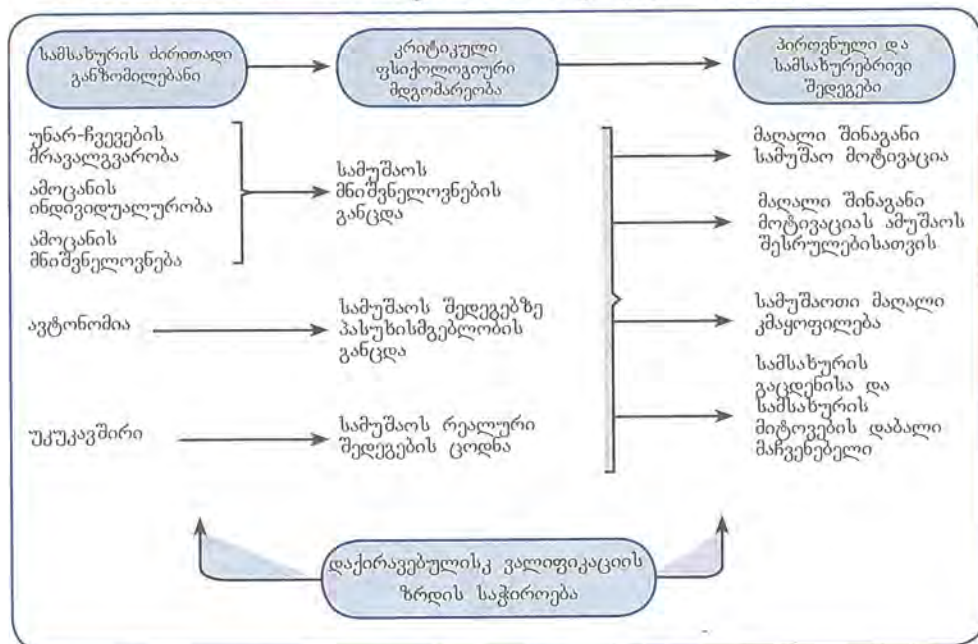
1. **უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა** არის ის, თუ რამდენად ითხოვს სამსახური თავისი თანამშრომლისაგან მრავალგვარი საქმის შესრულებას, ისე რომ მან შეძლოს სხვადასხვა უნარ-ჩვევისა და ნიჭის გამოყენება. სამუშაო, რომელიც უნარის მრავალგვარობაზე მაღალ ქულას იღებს, შეიძლება შეესრულებინა ავტოფარების მესაკუთრე-ოპერატორს, რომელიც არემონტებს ელექტრობას, ძრავებს, ძარას და ურთიერთობა აქვს მომხმარებელთან. ამ განზომილებაში დაბალ ქულებს მიიღებდა ავტომანქანის მღებავი, რომელიც დღეში რვა საათის განმავლობაში ღებავს.
2. **ამოცანის ინდივიდუალობა** არის ის, თუ რამდენად ითხოვს სამსახური კონკრეტული სამუშაო ოპერაციის ნაწილისა და მთლიანად სამუშაოს დამთავრებას. ინდივიდუალობაში მაღალ ქულას მიიღებდა ძვირფასი ავეჯის დურგლის სამუშაო, რომელიც ამზადებს ავეჯს, არჩევს ხის მასალას, აკეთებს საგნებს და სრულყოფილ სახეს აძლევს მას. ამ განზომილებაში დაბალ ქულებს მიიღებდა ავეჯის ქარხნის მუშის სამუშაო, რომელიც სახარატო ჩარხზე მხოლოდ მაგიდის ფეხებს აკეთებს.
3. **ამოცანის მნიშვნელოვნება**: სამსახურის მიერ ადამიანის ცხოვრებასა და სამუშაოზე გავლენის მოხდენის დონე. მნიშვნელობის მიხედვით მაღალ ქულებს მიიღებდა საავადმყოფოს ინტენსიური განყოფილების მედიცინის დის სამუშაო, რომელიც პაციენტების სხვადასხვა საჭიროებებს აგვარებს, ამავე განზომილებაში დაბალ ქულას დამლაგებლის სამუშაო მიიღებდა, რომელიც იმავე საავადმყოფოში იატაკს გვის.
4. **ავტონომია**: სამსახურის მიერ პიროვნებისათვის სამუშაოს განრიგის შედგენასა და მისი შესრულების პროცედურების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი თავისუფლების, დამოუკიდებლობის და თავისუფალი არჩევანის ხარისხი. ავტონომიაში მაღალ ქულებს მიიღებდა გამყიდველის სამუშაო, რომელიც ყოველ დღე თავისი სამუშაოს განრიგს ადგენს და ყველაზე ეფექტურ მარკეტინგულ ამოცანებს ზედამხედველობის გარეშე წყვეტს. სამუშაოს, რომელიც ამ განზომილებაში დაბალ ქულებს იღებს, შეასრულებდა გამყიდველი, რომელიც ყოველ დღე იღებს ბრძანებებს და ყველა პოტენციურ მომხმარებელთან გაყიდვების სტანდარტული ინსტრუქციების შესრულება ევალება.
5. **უკუკავშირი** არის ის, თუ რამდენად მოჰყვება სამსახურის მოთხოვნის შესაბამისად სამუშაოს შესრულებას პირდაპირი და მკაფიო ინფორმაციის მოპოვება ამ ქმედითობის შესახებ. სამუშაოს, რომელსაც ძლიერი უკუკა-

გშირი გააჩნია, შეასრულებდა ქარხნის მუშა, რომელიც აწყობს აიპოდებს, შემდეგ კი ამონებს, მუშაობს თუ არა ნორმალურად. სუსტი უკუკავშირის მქონე სამუშაოს ასრულებს იმავე ქარხნის მუშა, რომელსაც აიპოდის აწყობის შემდეგ ევალდება მისი მიტანა ხარისხის კონტროლის ინსპექტორთან (პირი, ვინც ამონებს აიპოდის მუშაობას და საჭირო კორექტირება შეაქვს მასში).

ილუსტრაცია 6-1 წარმოგვიდგენს სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელს. აღსანიშნავია, რომ სამი განზომილება — უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა, ამოცანის ინდივიდუალობა და ამოცანის მნიშვნელოვნება — დიდი მნიშვნელობის მქონე სამუშაოს შესაქმნელად ერთიანდება. თუ სამსახურში ეს სამი ნიშან-თვისება არსებობს, მაშინ ამ მოდელის მიხედვით, დაქირავებული სამსახურს უყურებს, როგორც მნიშვნელოვანს, ღირებულსა და შედეგის მომცემს. სამსახურებში, რომლებსაც ავტონომია აქვთ, დაქირავებულებს უჩნდებათ შედეგებზე პიროვნული პასუხისმგებლობის გრძნობა და თუ სამუშაო იძლევა უკუკავშირს, დაქირავებულები მიიღებენ ინფორმაციას, რამდენად ეფექტურად ასრულებენ სამუშაოს. მოტივაციის მხრივ, სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი გვიჩვენებს, რომ ადამიანები იღებენ შინაგან ჯილდოებს, როცა ისინი:

- შეიტყობენ (შედეგების ცოდნა), რომ მათ
- პირადად (პასუხისმგებლობის განცდა) შეასრულეს ამოცანა, რომელზეც
- ზრუნავენ (მნიშვნელოვნების განცდა).

ილუსტრაცია 6-1 სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი



წყარო: J.R. Hackman and G. R. Odham, Work Redesign, 1980, გვ. 78-80. ადაპტირებული Pearson Education-ის ნებართვით, Upper Saddle River, New Jersey.

რაც მეტად არის გამოხატული ეს სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, მით მეტი იქნება დაქირავებულის მოტივაცია, სამსახურის შესრულების ხარისხი და კმაყოფილება, ხოლო სამსახურის გაცდენა და სამსახურის მიტოვების ალბათობა კი — ნაკლები. როგორც ილუსტრაცია 6-1 გვიჩვენებს, რომ სამსახურის განზომილებასა და შედეგებს აკავშირებს პიროვნების ზრდის საჭიროება — საკუთარი თავის პატივისცემისა და თვითრეალიზაციის სურვილი. პიროვნებამ, რომელსაც კვალიფიკაციის ზრდის დიდი საჭიროება აქვს, შესაძლოა, უფრო მეტად გამოსცადოს ფსიქოლოგიური მდგომარეობები, როცა მათი სამუშაო უმჯობესდება, ვიდრე მათმა კოლეგებმა, რომლებსაც ზრდის უფრო ნაკლები საჭიროება აქვთ. უფრო მეტიც, მათ უფრო დადებითი საპასუხო რეაქცია ექნებათ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობებზე, ვიდრე პიროვნებებს ზრდის დაბალი საჭიროებით.

ძირითადი განზომილებანი შეიძლება გაერთიანდეს ერთ პროგნოზირებად ინდექსში, რომელსაც **მოტივაციის მიმცემი პოტენციური ქულა** ეწოდება (მპქ) და შემდეგნაირად გამოითვლება:

$$\text{მპქ} = \frac{\text{უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა} + \text{ამოცანის ინდივიდუალობა} + \text{ამოცანის მნიშვნელოვნება}}{3} \times X \text{ ავტონომია} \times X \text{ უკუკავშირი}$$

მოტივაციის მიმცემი დიდი პოტენციალის მქონე სამსახურებს მოცემული სამი ფაქტორიდან ერთ-ერთი მაინც, ასევე ავტონომია და უკუკავშირი უნდა ახასიათებდეს. თუ სამსახურებს მოტივაციის მიმცემი დიდი პოტენციალი აქვს, მაშინ მოდელის მიხედვით, მოტივაცია, სამუშაოს შესრულება და კმაყოფილება დადებითი იქნება, ხოლო გაცდენისა და სამუშაო ძალის სამსახურიდან გადინების ალბათობა შემცირდება.

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი კარგადაა გამოკვლეული და ფაქტების უმრავლესობა მხარს უჭერს თეორიის ძირითად სტრუქტურას, რომ ეს ნიშან-თვისებები ქცევის შედეგებზე ახდენენ გავლენას.² ამის მიუხედავად, როგორც ჩანს, მენეჯერებს შეუძლიათ, უგულებელყონ მოტივაციის მიმცემი პოტენციური ქულის რთული ფორმულა და ეს პოტენციალი ამ ნიშან-თვისებების უბრალოდ შეკრებით უკეთესად მიიღონ.³ დაქირავებულების კვალიფიკაციის ზრდის საჭიროების გარდა, სხვა ცვლადებმაც, მაგალითად, დაქირავებულების მიერ თავიანთი სამუშაო დატვირთვის აღქმამ სხვებთან შედარებით, შეიძლება დაარეგულიროს კავშირი სამსახურის ძირითად განზომილებებსა და პიროვნულ და სამსახურებრივ შედეგებს შორის.⁴ ზოგადად, სამსახურებში, რომელსაც მრავალგვარობა, იდენტობა, მნიშვნელოვნება, ავტონომია და უკუკავშირი ახასიათებს, ქმედითობისა და კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია, ვიდრე იმ სამსახურებში, რომლებსაც ეს მახასიათებლები არ გააჩნიათ.

როგორ შეიძლება სამუშაოს გარდაქმნა

«ყოველდღე ერთი და იგივე გრძელდებოდა, — თქვა ფრენკ გრიერმა, — ამწყობ კონვეიერთან დგომა, ლოდინი, თუ როდის მოვიდოდა ადგილზე ხელსაწყო დაფა. შემდეგ მექანიზმის გახსნა და დაფის ჯიპ ლიბერტიში ჩაგდება, სანამ ის კონვეიერზე მოძრაობდა. შემდეგ ვრთავდი შემაერთებელ სადენებს. ამას

დღეში რვა საათის განმავლობაში ვიმეორებდი. აღარ მაინტერესებდა, საათში 24 დოლარს რომ მიხდებოდა. ლამის გავგიჟდი. ამას თითქმის წელიწადნახევრის განმავლობაში ვაკეთებდი. ბოლოს, ჩემს ცოლს ვუთხარი, რომ მთელ ჩემს ცხოვრებას ასე აღარ გავატარებდი. ჩემი ტვინი ჯიპის ამწყობ კონვეიერთან ჟელედ იქცეოდა. ასე რომ მე წამოვედი სამსახურიდან. ახლა სტამბაში ვმუშაობ და საათში 15 დოლარზე ნაკლებს გამოვიმუშავებ. მაგრამ უნდა გითხრათ, რომ ნამდვილად საინტერესო სამუშაოს ვასრულებ, სამუშაო გამუდმებით იცვლება, ვსწავლობ სიახლეებს და ეს სამუშაო ჩემთვის ნამდვილი გამოწვევაა! მე მოუთმენლად ველი ყოველ დილას, სამსახურში რომ წავიდე.“

ფრანკ გრიერის სამუშაო ჯიპების ქარხანაში განმეორებადი სამუშაოებსაგან შედგებოდა, სადაც უმნიშვნელოდ იყო წარმოდგენილი მრავალგვარობა, ავტონომია ან მოტივაცია. ტიპოგრაფიის ქარხანაში კი მისი სამუშაო საინტერესო და სტიმულის მომცემი იყო. განვიხილოთ სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელის პრაქტიკაში გამოყენების რამდენიმე გზა, რაც სამუშაოს უფრო მოტივაციურს ხდის.

სამუშაოს მონაცვლეობა. როცა დაქირავებულებს აღარ მოსწონთ მონოტონური სამუშაო, ერთ-ერთი ალტერნატივა სამუშაოს მონაცვლეობაა (ან რამდენიმე მსგავსი პროფესიის დაუფლება, როგორც ამას დღეს ბევრი უწოდებს). ეს სამუშაო განისაზღვრება, როგორც დაქირავებულის პერიოდული გადაყვანა ერთი დავალებიდან მეორეზე. როდესაც სამუშაო საინტერესო აღარ არის, დაქირავებული სხვა სამუშაოზე გადაჰყავთ, ჩვეულებრივ, იმავე დონეზე, რომელსაც უნარ-ჩვევების მსგავსი მოთხოვნები აქვს. სინგაპურის ავიახაზები, რომელიც მსოფლიოში ერთ-ერთი საუკეთესო ავიახაზებია, სამუშაოს მონაცვლეობას ფართოდ იყენებს. მაგალითად, ბილეთების გაყიდვების აგენტი შეიძლება ტვირთზე პასუხისმგებელ პირად გადავიდეს. სამუშაოს მონაცვლეობა ერთ-ერთი მიზეზია იმისა, რომ სინგაპურის ავიახაზები ერთ-ერთ ყველაზე სასურველ სამუშაო ადგილად მიიჩნევა.

სამუშაოს მონაცვლეობის ძლიერება გამოიხატება იმაში, რომ ის:

- ამცირებს მონოტონურობას,
- დაქირავებულის სამუშაოს გამრავალფეროვნების შედეგად ზრდის მოტივაციას და
- ეხმარება დაქირავებულებს, უკეთესად გაიგონ იმ წვლილის შესახებ, რაც მათ სამუშაოს ორგანიზაციაში შეაქვთ.

სამუშაოს მონაცვლეობას არაპირდაპირი სარგებლობა მოაქვს ორგანიზაციისათვის, რადგან მრავალგვარი უნარ-ჩვევების მქონე დაქირავებულები უფრო მეტ გასაქანს აძლევენ მენეჯმენტს, შეადგინოს სამუშაოს განრიგი, შეეგუოს ცვლილებებს და შეავსოს ვაკანსიები. მაგრამ სამუშაოს მონაცვლეობასაც აქვს ნაკლი. მომსახურე პერსონალის ახალ ადგილზე გადაყვანით გადამზადების ღირებულება იზრდება, პროდუქტიულობა კი მცირდება, მაშინ როდესაც მისი ეფექტური მუშაობა წინა სამუშაოზე ორგანიზაციაში ეკონომიას სწევდა. სამუშაოს მონაცვლეობა უთანხმოებასაც ქმნის. სამუშაო ჯგუფის წევრები ახალ თანამშრომლებს უნდა შეეგუონ. ზედამხედველებმაც მეტი დრო უნდა დახარ-

ჯონ კითხვებზე პასუხის გაცემასა და ახალ სამუშაო ადგილზე გადმოყვანილ თანამშრომლებისათვის სამუშაოს ახსნაში.

სამუშაოს გაფართოება. 35 წელზე მეტი ხნის წინ სამუშაოს ჰორიზონტალურად ზრდის ანუ, როგორც ჩვენ ვუწოდებთ, **სამუშაოს გაფართოების** პოპულარობა გაიზარდა. დაქირავებულის მიერ შესრულებული ამოცანების მრავალფეროვნებისა და რაოდენობის ზრდის შედეგად, სამუშაო უფრო მრავალფეროვანი გახდა. მაგალითად, დეპარტამენტების მიხედვით წერილების დახარისხების ნაცვლად, ფოსტის დამხარისხებელის სამუშაო შეიძლება გაფართოებულიყო და მას სხვადასხვა დეპარტამენტში ფოსტის გადანაწილება ან გასაგზავნი წერილების დახარისხება მოეცვა. სამუშაოს მონაცვლეობასა და სამუშაოს გაფართოებას შორის მცირე განსხვავებაა. სამუშაოს მონაცვლეობის დროს სამსახურის გაფართოებისაგან განსხვავებით, სამუშაოს გარდაქმნა არ ხდება.

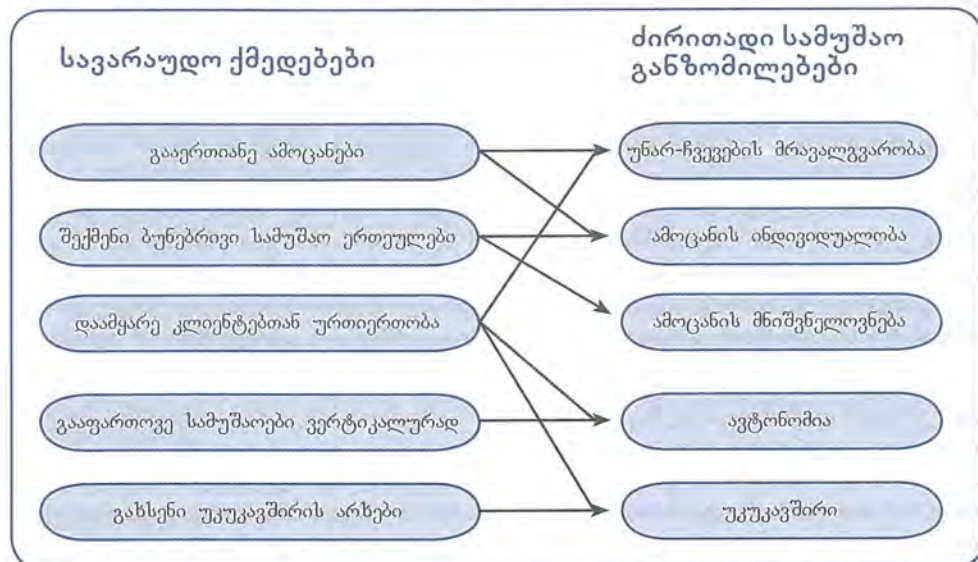
სამსახურის გაფართოების მცდელობას ხშირად ენთუზიაზმით არ ხვდებიან.⁵ ერთმა დაქირავებულმა, რომელსაც სამუშაოს ასეთი გარდაქმნა შეეხო, განცხადა, „აღრე ერთი მოსაწყენი სამუშაო მქონდა, გაფართოების შემდეგ სამი მაქვს!“ ზოგი სამუშაოს გაფართოება წარმატებულიც აღმოჩნდა. მაგალითად, პატარა სასტუმროში დიასახლისის სამუშაოში არ შედის მხოლოდ ტუალეტების დასუფთავება, საწოლების დალაგება და მტვერსასრუტით ოთახების გაწმენდა, ამ ჩამონათვალს ასევე ემატება გადამწვარი ნათურების შეცვლა და მინი ბარის შევსებაც.

სამუშაოს გაღრმავება. სამუშაოს გაღრმავება სამუშაოს ვერტიკალურად გაფართოებას მოიცავს, რაც დაქირავებულის მიერ სამუშაოს დაგეგმვის, შესრულებისა და შეფასების კონტროლის დონესაც ზრდის. გაღრმავებულ სამუშაოში ამოცანები ისე არის ორგანიზებული, რომ დაქირავებულს სამუშაოს დასრულების საშუალებას აძლევს, ამას გარდა, ზრდის მის თავისუფლებას, დამოუკიდებლობას, პასუხისმგებლობას და ქმნის უკუკავშირს. ასე რომ, ინდივიდს საშუალება ეძლევა, რომ შეაფასოს და გამოასწოროს თავისი მუშობა. სამუშაოს გაღრმავება შეიძლება დაუკავშირდეს ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიას (მე-5 თავიდან): სამუშაოში შინაგანი ფაქტორების გაზრდით — როგორცაა, მიღწევა, პასუხისმგებლობა და კვალიფიკაციის ზრდა — დაქირავებულები თავიანთი სამსახურებით უფრო კმაყოფილები ხდებიან და მის შესასრულებლად მეტი მოტივაცია აქვთ.

როგორ აღრმავებს მენეჯმენტი დაქირავებულის სამუშაოს? ილუსტრაცია 6-2 სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელზე დაყრდნობით შემდეგ დირექტივებს გვთავაზობს:

- **ამოცანების გაერთიანება** სამუშაოს ახალი და უფრო დიდი ნაწილის შესაქმნელად არსებულ და დანაწილებულ ამოცანებს აერთიანებს.
- **ბუნებრივი სამუშაო ერთეულების ჩამოყალიბება** ამოცანების კონკრეტულ და მნიშვნელოვან მთლიანობას ქმნის, რომელსაც დაქირავებულები ასრულებენ.
- **კლიენტებთან ურთიერთობის დამყარება** ორგანიზაციის თანამშრომლებსა და კლიენტებს შორის (რომელიც შეიძლება იყოს ორგანიზაციის შიდა მომხმარებელი ან გარეშე პირები) პირდაპირ კავშირს ზრდის.

ილუსტრაცია 6-2 სამუშაოს გაღრმავების დირექტივები



წყარო: J. R. Hackman and J. L. Suttle (redaqtorebi), Improving Life at Work, (Glenview, IL: Scott Foreman, 1917) გვ. 138, იბეჭდება რიჩარდ ჰეკმენისა და ჯ. ლოდ სატლის ნებართვით.

- სამუშაოების ვერტიკალურად გაფართოება დაქირავებულს პასუხისმგებლობასა და კონტროლს ანიჭებს, რომელიც ადრე მენეჯმენტის საქმეს შეადგენდა.
- უკუკავშირის არხების გახსნა საშუალებას აძლევს დაქირავებულს, გაიგოს, რამდენად კარგად ასრულებს სამუშაოს — სამუშაოს შესრულების ხარისხი უმჯობესდება, უარესდება, თუ იმავე დონეზე რჩება.

სამუშაოს გაღრმავების ფაქტები ზოგადად გვიჩვენებს, რომ ის ამცირებს დაქირავებულების მიერ სამუშაოს გაცდენასა და დატოვებას, ხოლო კმაყოფილებას ზრდის. რაც შეეხება პროდუქტიულობის მნიშვნელოვან საკითხს, მას ფაქტები ვერ ადასტურებს.⁶ ზოგჯერ სამუშაოს ზრდა ამაღლებს პროდუქტიულობას, ზოგჯერ კი — ამცირებს. როდესაც პროდუქტიულობა იკლებს, იქ რესურსები უფრო გაცნობიერებულად გამოიყენება და პროდუქტი ან მომსახურება უფრო მაღალი ხარისხისაა.

ალტერნატიული სამუშაო დატვირთვის ფორმა

სამუშაოს დიზაინის გარდაქმნისა და გადანაცვლებების მიღებაში, დაქირავებულების ჩართვის გარდა, სამუშაო დატვირთვის ფორმის შეცვლამ სამუშაო გარემო შეიძლება უფრო მოტივაციის მიმცემი გახადოს. განვიხილავთ სამუშაო დატვირთვის სამ ალტერნატიულ ფორმას: მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, სამუშაოს განაწილებასა და ტელეკომუნიკაციას. ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად სამუშაო დატვირთვის ეს ალტერნატიული ფორმები უფრო და უფრო პოპულარული ხდება.

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი დაქირავებულებს თავისუფლებას აძლევს, როდის მოვიდნენ სამსახურში და როდის წავიდნენ. დაქირავებულებმა კვირაში გარკვეული რაოდენობის საათები უნდა იმუშაონ, მაგრამ მათ თავისუფლად შეუძლიათ გარკვეული შეზღუდვების ქვეშ სამუშაო საათებში ცვლილებები შეიტანონ. როგორც ილუსტრაცია 6-3 გვიჩვენებს, ყოველი დღე შედგება ძირითადი სამუშაო დროისაგან, ჩვეულებრივ ექვსი საათისაგან, რომლის დასაწყისსა და დასასრულში მოქნილი სამუშაო საათებია. მაგალითად, როცა ოფისი იღება დილის 6 საათზე და იხურება საღამოს 6 საათზე, ძირითადი სამუშაო დრო შეიძლება იყოს დილის 9 საათიდან შუადღის 3 საათამდე, რომელსაც აკლდება ერთსაათიანი შესვენება ლანჩისათვის. ყველა დაქირავებულს მოეთხოვება სამსახურში იყვნენ ძირითადი სამუშაო დროის პერიოდში, მაგრამ მათ უფლება აქვთ, ორი საათის განმავლობაში ძირითადი სამუშაო დროის წინ და/ან შემდეგ იმუშაონ. ზოგიერთი მოქნილი სამუშაო გრაფიკის პროგრამა ზედმეტი საათების მოგროვებისა და თვეში ერთ თავისუფალ დღედ გადაქცევის საშუალებას იძლევა.

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი სამუშაო გრაფიკის ძალიან პოპულარული ალტერნატივა გახდა. 1980-იანი წლების ბოლოდან 2005 წლამდე აშშ-ში სრულ განაკვეთზე მომუშავე დაქირავებულების მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე მომუშავეებთან ფარდობა გაორმაგდა. ამჟამად აშშ-ს სრულ განაკვეთზე მომუშავე სამუშაო ძალის 43%-თვის სამსახურში გამოცხადებისა და სამსახურიდან წასვლის დრო მოქნილია.⁷ ეს არ არის მხოლოდ აშშ-ს სამუშაო ძალისათვის დამახასიათებელი. მაგალითად, გერმანიაში ბიზნეს-კომპანიების 29%-ს თავისი დაქირავებული პერსონალისათვის მოქნილი სამუშაო გრაფიკი აქვს დანესებული.⁸

მოქნილ სამუშაო გრაფიკს მრავალი სარგებლობა მოაქვს, მათ შორისაა:

- შემცირებული გაცდენები
- გაზრდილი პროდუქტიულობა
- ზედმეტი სამუშაო საათებით მიღებული დანახარჯის შემცირება
- მენეჯმენტის მიმართ არასასიამოვნო დამოკიდებულების შემცირება
- სამუშაო ადგილების მახლობლად ტრანსპორტის საცობების შემცირება
- დაგვიანების აღმოფხვრა
- დაქირავებულების ავტონომიისა და პასუხისმგებლობის ზრდა, რამაც, თავის მხრივ, შესაძლოა სამსახურით კმაყოფილება გაზარდოს.

ილუსტრაცია 6-3

მოქნილი სამუშაო გრაფიკის მაგალითი



მაგრამ რას წარმოადგენს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი? უმეტეს შემთხვევაში სამუშაოს შესრულებას დადებითი შედეგი მოაქვს. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ამცირებს სამსახურის გაცდენას და პერსონალის პროდუქტიულობას ხშირად რამდენიმე მიზეზით აუმჯობესებს.⁹ დაქირავებულებს საკუთარი საქმიანობების შესაბამისად შეუძლიათ სამუშაო საათების დაგეგმვა, ამით დაგვიანებისა თუ გაცდენის შემცირება და იმ საათებში მუშაობა, როცა უფრო პროდუქტიულები არიან.

მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ძირითადი ნაკლი არის ის, რომ იგი ყველა სამსახურს არ მიესადაგება. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი მისაღებია კლერკებისათვის რომელთა ხალხთან ურთიერთობა თავიანთი დეპარტამენტის გარეთ შეზღუდულია და არ არის მისაღები მიმღებების მდივნებისათვის, საცალო მაღაზიების გამყიდველებისა და მსგავსი სამსახურებისათვის, როცა მომსახურება წინასწარ განსაზღვრულ დროს პერსონალის სამუშაო ადგილზე ყოფნას მოითხოვს.

სამუშაოს განაწილება. სამუშაოს განაწილება სამუშაო გრაფიკის შედგენაში ცოტა ხნის წინ დანერგილი სიახლეა. ეს საშუალებას აძლევს ორ ან მეტ ადამიანს, ტრადიციული კვირაში 40-საათიანი სამუშაო დაეცოს. მაგალითად, ერთ ადამიანს შეუძლია შეასრულოს სამუშაო დილის 8 საათიდან შუადღემდე, მეორემ კი — დღის 1 საათიდან საღამოს 5 საათამდე ან ამ ორივეს შეეძლოს ემუშავე სრული განაკვეთით, მაგრამ სხვადასხვა დღეებში. მაგალითად, სიუ მანიქსი და შარლოტა შულცმენი „ვერიზონის“ ფილადელფიის ოფისში ვიცე პრეზიდენტები არიან.¹⁰ შულცმენი მუშაობს ორშაბათსა და სამშაბათს, ხოლო მანიქსი — ხუთშაბათსა და პარასკევს, ოთხშაბათობით კი რიგ-რიგობით მუშაობენ. ეს ორი ქალი სამუშაოს 10 წლის განმავლობაში ინაწილებენ და ამ დროის განმავლობაში მიიღეს დანაშაურობა, უამრავი პრემია და 20-კაციანი პერსონალის ხელმძღვანელობა. რამდენადაც ორივე მათგანს სახლში შვილები ჰყავდა, ასეთი მოქნილი სამუშაო გრაფიკი მათ საშუალებას აძლევდა, სამუშაოსა და ოჯახის პასუხისმგებლობა უკეთესად შეეთავსებინათ.

დიდი ორგანიზაციების დაახლოებით 31% თავიანთ დაქირავებულებს სამუშაოს განაწილებას სთავაზობს.¹¹ მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს განაწილება მოსახერხებელია, ის დაქირავებულებს შორის ფართოდ არ არის გამოყენებული. ამის მიზეზი, ალბათ, სამუშაოს განაწილებისათვის შესაფერისი პარტნიორების მოძებნის სირთულე და ისტორიულად მის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება, რომლის მიხედვითაც, ადამიანები ბოლომდე არ არიან ერთგულები თავიანთი სამსახურის და დამქირავებლებისა.

სამუშაოს განაწილება ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, მოცემულ სამუშაოში ერთზე მეტი ადამიანის ნიჭი გამოიყენოს. ის ასევე დასაქმების საშუალებას აძლევს კვალიფიკაციურ პერსონალს — პატარა ბავშვიან ქალებსა და პენსიონერებს, რომლებსაც სრული განაკვეთით მუშაობა არ შეუძლიათ. ბევრი იაპონური ფირმა უფრო და უფრო მეტად ფიქრობს სამუშაოს განაწილებაზე, მაგრამ სრულიად განსხვავებული მიზეზებით.¹² რადგან იაპონელ აღმასრულებლებს განსაკუთრებით არ უყვართ ადამიანების სამსახურიდან დათხოვნა, სამუშაოს განაწილება ზედმეტი მომსახურე პერსონალის შემთხვევაში პოტენციური ჰუმანიტარული საშუალებაა, თავიდან რომ აიცილონ პერსონალის შემცირება.

სამუშაოს განაწილება ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, მოცემულ სამუშაოში ერთზე მეტი ადამიანის ნიჭი გამოიყენოს.

დაქირავებულის თვალსაზრისით, სამუშაოს განაწილება ზრდის მათ მოქნილობას. ის მოტივაციას და კმაყოფილებას ზრდის იმ ადამიანებში, რომლებმაც 40-საათიანი სამუშაო კვირა არაპრაქტიკულია. მენეჯმენტის თვალსაზრისით, მისი ძირითადი ნაკლი დაქირავებულების ისეთი წყვილის მოძებნაა, რომლებიც წარმატებით ითანამშრომლებენ.

ტელეკომიუტინგი (დისტანციური სამუშაო). მრავალი ადამიანისათვის შეიძლება თითქმის იდეალური სამსახური იყოს, როცა ადამიანს არ სჭირდება სამსახურში შორ მანძილზე სიარული, აქვს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, იცვამს საკუთარი სურვილის მიხედვით და კოლეგები მუშაობაში არ უშლიან ხელს. ასეთ სამუშაოს ტელეკომიუტინგი ეწოდება და მას ასრულებენ დაქირავებულები, რომლებიც დაახლოებით კვირაში ორჯერ თავიანთ ოფისთან დაკავშირებული კომპიუტერის საშუალებით ასრულებენ სამუშაოს¹³ (მასთან ახლოს მდგომი ტერმინი — ვირტუალური ოფისი — უფრო მეტად იმ დაქირავებულების მდგომარეობის აღსაწერად გამოიყენება, რომლებიც თითქმის სულ მუდამ თავიანთი სახლიდან მუშაობენ).

ცოტა ხნის წინანდელმა გათვლებმა აჩვენეს, რომ შეერთებულ შტატებში ტელეკომიუტინგში 9-დან 24 მილიონამდე ადამიანია ჩართული. მნიშვნელოვანია, ზუსტად როგორ განესაზღვრავთ ამ ტერმინს.¹⁴ ეს არის სამუშაო ძალის თითქმის 10%. ცნობილ ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც აქტიურად უწყობენ ხელს ტელეკომიუტინგს, არიან „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“, „IBM“, „მერილ ლინჩი“, „ამერიკან ექსპრესი“, „ჰიულიტ პაკარდი“ და აშშ-ს რამდენიმე სახელმწიფო დანესებულება. ეს იდეა მთელს მსოფლიოში ფართოდ ვრცელდება. ფინეთში, შვედეთში, ბრიტანეთსა და გერმანიაში ტელეკომიუტერები შესაბამისად, სამუშაო ძალის 17, 15, 8 და 6 პროცენტს წარმოადგენენ.¹⁵

რა სახის სამუშაოში არის ყველაზე მისაღები ტელეკომიუტინგი? ყველაზე შესაფერი სამი კატეგორიაა:

- ინფორმაციის დამუშავების რუტინული სამუშაო
- მობილური საქმიანობა
- პროფესიული და ცოდნასთან დაკავშირებული სხვა ამოცანები.¹⁶

მწერლები, ადვოკატები, ანალიტიკოსები და დაქირავებულები, რომლებიც დროის უმეტეს ნაწილს კომპიუტერთან ან ტელეფონთან ატარებენ, ტელეკომიუტინგის რეალური კანდიდატები არიან. გამყიდველი სატელეფონო მარკეტინგის სფეროში, მომხმარებელთა მომსახურების სფეროს წარმომადგენლები, დაჯავშნის აგენტები და პროდუქციის „მხარდაჭერის“ სპეციალისტები დროის უმეტეს ნაწილს ტელეფონთან ატარებენ. მათ, როგორც ტელეკომიუტერებს, სახლში კომპიუტერის ეკრანიდან ინფორმაციის მოპოვება ისევე ადვილად შეუძლიათ, როგორც კომპანიის ოფისში.

ტელეკომიუტინგის წარმატებას ბევრი მაგალითი ამტკიცებს.¹⁷ მაგალითად, პროგრამა „მერილ ლინჩის“ 3500 დაქირავებული ტელეკომიუტერია. პროგრამის დაწყებიდან ერთ წელიწადში მენეჯერებმა განაცხადეს, რომ ტელეკომიუ-

ტერების პროდუქტულობა 15%-დან 20%-მდე გაიზარდა, ავადმყოფობის გამო გაცდენა 3,5-ჯერ და სამუშაო ძალის გადინება — 6%-ით შემცირდა. „პატნემ ინვესტიმენტმა“, რომელიც ბოსტონში მდებარეობს, ტელეკომიუტინგი თანამშრომელთა მიზიდვის ხერხად მიიჩნია. კომპანიას უჭირდა ახალი თანამშრომლების მიზიდვა და როცა ტელეკომიუტინგის შესახებ განცხადება გააკეთა, სამსახურის მაძიებელთა რაოდენობა 20-ჯერ გაიზარდა. „პატნემის“ მენეჯმენტის გათვლებით, ტელეკომიუტინგში ჩართული თანამშრომლებს შორის, რომლებიც დაქირავებულთა 12%-ს წარმოადგენენ, პროდუქტიულობა ოფისში მომსახურე პერსონალისაზე გაცილებით მაღალია, კადრების შემცირება კი — მეათედი.

ტელეკომიუტინგის პოტენციური უპირატესობებია:

- სამუშაო ძალის უფრო დიდი არჩევანი
- უფრო მაღალი პროდუქტიულობა
- სამუშაო ძალის ნაკლები გადინება
- გაუმჯობესებული მორალი
- ოფისის ფართის ხარჯების შემცირება.

მენეჯმენტისათვის ტელეკომიუტინგის ძირითადი ნაკლი არის დაქირავებულებზე ნაკლები უშუალო ზედამხედველობა. ამასთან, თანამედროვე გუნდზე

დაქირავებულები ფიქრობენ, რომ ტელეკომიუტინგი ზრდის მათ მოქნილობას, მაგრამ გარკვეული საზღაურის გადახდით. დაქირავებულებში, რომლებსაც სოციალური ურთიერთობების დიდი მოთხოვნილება აქვთ, ტელეკომიუტინგი ზრდის იზოლაციის გრძნობას და ამცირებს კმაყოფილებას.

ორიენტირებულ სამსახურებში ტელეკომიუტინგი მენეჯმენტისათვის უფრო ართულებს სამუშაო ჯგუფთან კოორდინირებას. დაქირავებულები ფიქრობენ, რომ ტელეკომიუტინგი ზრდის მათ მოქნილობას, მაგრამ გარკვეული საზღაურის გადახდით. დაქირავებულებში, რომლებსაც სოციალური ურთიერთობების დიდი მოთხოვნილება აქვთ, ტელეკომიუტინგი ზრდის იზოლაციის გრძნობას და ამცირებს კმაყოფილებას. ყველა ტელეკომიუტორს პოტენციურად „გულისა და თვალისაგან მოშორების“ გრძნობა აწუხებს. დაქირავებულები, რომლებიც თავიანთ სამუშაო მაგიდასთან არ არიან, რომლებიც არ ესწრებიან შეხვედრებს, რომლებსაც სამუშაო ადგილებზე ყოველდღიური არაოფიციალური ურთიერთობები არ აქვთ, შეიძლება არახელსაყრელ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ, როცა დაწინაურების საკითხი დგება. უფროსები ადვილად უგულებელყოფენ ან არასათანადოდ აფასებენ იმ დაქირავებულების წვლილს, რომლებსაც არარეგულარულად ხედავენ.

დაქირავებულების ჩართვა

დაქირავებულის ჩართვა განისაზღვრება, როგორც მონაწილეობითი პროცესი, რომელიც იყენებს დაქირავებულების ჩადებულ რესურსებს, ორგანიზაციის წარმატების მიღწევისადმი, რათა გაზარდოს მათი ვალდებულება. მას საფუძვლად ედება ლოგიკა, რომ გადანაცვლებებში მშრომელთა ჩართვით, მათი ავტონომიისა და მათ შრომით ცხოვრებაზე კონტროლის გაზრდით, დაქირავე-

ბულები უფრო მოტივირებულები, ორგანიზაციისადმი უფრო ერთგულები, უფრო პროდუქტიულები და სამსახურით უფრო კმაყოფილები არიან.

დაქირავებულების ჩართვის პროგრამები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია. კვლევამ, რომელმაც დაქირავებულთა ჩართვის პროგრამები ოთხ ქვეყანაში შეაღწა, მათ შორის შეერთებულ შტატებსა და ინდოეთში, დაამტკიცა, რომ ქვეყნის კულტურის შესაბამისად მნიშვნელოვანია ამ პრაქტიკის გარდაქმნა.¹⁹ მაშინ, როდესაც ამერიკელი დაქირავებულები ხალისით ეთანხმებიან ამ პროგრამებს, ინდოეთში მენეჯერები, რომლებიც ჩართვის პროგრამების საშუალებით დაქირავებულებისათვის უფლებების მინიჭებას ცდილობენ, ამ დაქირავებულებისაგან დაბალ შეფასებას იღებენ. ინდოეთში ასეთ შემთხვევებში სამსახურით კმაყოფილება შემცირდა. ასეთი რეაქცია ინდოეთის კულტურასთან სრულ თანხმობაშია, რომელიც ძალაუფლებისაგან ძლიერი დაშორებით ხასიათდება.

დაქირავებულთა ჩართვის პროგრამების მაგალითები

უფრო დეტალურად განვიხილოთ დაქირავებულთა ჩართვის ორი ძირითადი ფორმა — მონაწილეობითი მენეჯმენტი და წარმომადგენლობითი მონაწილეობა.

მონაწილეობითი მენეჯმენტი. მონაწილეობითი მენეჯმენტის პროგრამის ზოგადი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებაა ერთობლივი გადანაცვლებების მიღება. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაქვემდებარებულები გადანაცვლებების მიღების უფლებას უშუალო ზედამხედველებთან ინაწილებენ. დროთა განმავლობაში მონაწილეობითი მენეჯმენტი განვითარდა, როგორც სუსტი მორალისა და დაბალი პროდუქტიულობის პანაცეა. მონაწილეობითი მენეჯმენტის ფუნქციონირებისათვის საჭიროა:

- დაქირავებულები ჩაერთონ მხოლოდ მათთვის მნიშვნელოვან გადანაცვლებებში (ე. ი. დაქირავებულები არ უნდა ჩაერთონ მხოლოდ ჩართვის გულისათვის)
- დაქირავებულებს ორგანიზაციაში სასარგებლო წვლილის შესატანად კომპეტენცია და ცოდნა უნდა ჰქონდეთ (ე. ი. დაქირავებულები იმედგაცრუებულები იქნებიან, თუ მათ არ შეეძლება ორგანიზაციაში რამეს შეცვლა)
- მონაწილეობა არ არის რწმენის შემცველი — მონაწილეობისათვის ნდობა და რწმენა ყველა მხარეს შორის უნდა არსებობდეს.²⁰

მონაწილეობასა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის შესახებ უამრავი გამოკვლევა განხორციელდა, თუმცა მათი მიგნებები ერთმანეთისაგან განსხვავდება.²¹ როდესაც კვლევას ყურადღებით განვიხილავთ, დავინახავთ, რომ მონაწილეობა მხოლოდ უმნიშვნელო გავლენას ახდენს ისეთ ცვლადებზე, როგორიცაა დაქირავებულების პროდუქტიულობა, მოტივაცია და სამსახურით კმაყოფილება. ცხადია, ეს არ ნიშნავს, რომ მონაწილეობითი მენეჯმენტის გამოყენებას ნორმალურ პირობებში სარგებლობა არ მოაქვს, მაგრამ მონაწილეობის გამოყენება დაქირავებულთა ქმედითობის გაუმჯობესების უდავო საშუალება არ არის.

წარმომადგენლობითი მონაწილეობა. ყველა დაქირავებული უშუალოდ არ იღებს გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას. წარმომადგენლობითი მონაწილეობაში რეალურად მხოლოდ დაქირავებულების მცირე ჯგუფი მონაწილეობს. დასავლეთი ევროპის თითქმის ყველა ქვეყანას აქვს რალაც ტიპის კანონმდებლობა, რომელიც კომპანიებს წარმომადგენლობითი მენეჯმენტის განხორციელებას სთხოვს. წარმომადგენლობითი მენეჯმენტს უწოდებენ „მთელს მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ დაკანონებულ დაქირავებულთა ჩართვას“.²² წარმომადგენლობითი მონაწილეობის მიზანს ორგანიზაციაში ძალაუფლების ხელახლა განაწილება წარმოადგენს, რაც მუშათა ინტერესებს მენეჯმენტისა და აქციონერების ინტერესებთან თანაბარ მდგომარეობაში აყენებს.

წარმომადგენლობითი მონაწილეობის ორი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა სამუშაო საბჭო და წარმომადგენლობითი საბჭო. სამუშაო საბჭოები არის დასახელებული ან არჩეული დაქირავებულების ჯგუფი, რომელსაც მენეჯმენტმა რჩევა უნდა ჰკითხოს, როცა გადაწყვეტილებას პერსონალთან ერთად იღებს. წარმომადგენლობითი საბჭო წარმოადგენს დაქირავებულებს, რომლებიც კომპანიის დირექტორთა საბჭოს წევრები არიან და ფირმის დაქირავებული თანამშრომლების ინტერესებს წარმოადგენენ.

როგორც ჩანს, წარმომადგენლობითი მონაწილეობა დაქირავებულებზე მინიმალურ გავლენას ახდენს.²⁴ როგორც ფაქტები გვიჩვენებს, სამუშაო საბჭოებში მენეჯმენტის წარმომადგენლები დომინირებენ და ისინი სუსტ გავლენას ახდენენ დაქირავებულებზე ან ორგანიზაციაზე. დაქირავებულების ჩართვის ამ ფორმით შესაძლებელია გაიზარდოს მათი წარმომადგენლების მოტივაცია და კმაყოფილება, ეს შეეხება დაქირავებულთა იმ მცირე რაოდენობასაც, ვისაც ისინი წარმოადგენენ. ზოგადად, წარმომადგენლობითი მონაწილეობის უდიდესი მნიშვნელობა სიმბოლურია. თუ ვინმე დაინტერესდებოდა დაქირავებულების დამოკიდებულების შეცვლით ან ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესებით, წარმომადგენლობითი მონაწილეობა სუსტი არჩევანი იქნებოდა.²⁵

დაქირავებულების დაჯილდოება

მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს რამდენიმე სტრატეგიული გადაწყვეტილება: რა უნდა გადაუხადოს და როგორ უნდა გადაუხადოს დაქირავებულებს? ორგანიზაცია გაუსწრებს, მიჰყვება თუ ჩამორჩება ბაზარს გადახდაში? როგორ იქნება აღიარებული ინდივიდუალური წვლილი? ამ ნაწილში განვიხილავთ ოთხ ძირითად სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ჯილდოს შესახებ:

1. რა უნდა გადაუხადონ დაქირავებულებს (გადახდის სტრუქტურის ჩამოყალიბება).
2. როგორ უნდა გადაუხადონ თითოეულ დაქირავებულს (ცვალებადი გადახდისა და უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული გადახდის გეგმებს შორის არჩევანი).
3. რა შეღავათები უნდა შესთავაზონ, და საერთოდ უნდა შესთავაზონ თუ არა დაქირავებულებს შეღავათების არჩევა (მოქნილი შეღავათები).
4. როგორ უნდა აიგოს დაქირავებულების აღიარების პროგრამები.

რა უნდა გადაუხადონ: ანაზღაურების სტრუქტურის ჩამოყალიბება

დაქირავებულებს შეიძლება გადაუხადონ სხვადასხვაგვარად. გადახდის დონეების თავდაპირველი დანესების პროცესი შეიძლება რთული იყოს. იგი მოიცავს სამართლიანობის ორ ტიპს შორის წონასწორობას:

- შიდა სამართლიანობა: ორგანიზაციისათვის სამუშაოს ღირებულება (ჩვეულებრივ, ის დგინდება ტექნიკური პროცესებით, რასაც სამუშაოს შეფასება ჰქვია).
- გარე სამართლიანობა: ორგანიზაციის ანაზღაურების კონკურენტუნარიანობა მის დარგში (ჩვეულებრივ, ის დგინდება ანაზღაურების შესახებ გამოკითხვის საშუალებით).

აშკარაა, რომ საუკეთესო ანაზღაურების სისტემით, დაქირავებულებს სამუშაოს ღირებულებისა (შიდა სამართლიანობა) და ასევე შრომით ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მიხედვით უზდიან, თუმცა, ზოგიერთ ორგანიზაციას ურჩევნია ლიდერებს საბაზრო კურსზე მეტი გადაუხადოს. ამის გამო, ზოგიერთი შეიძლება ბაზარს ჩამორჩეს, რადგან არ შეუძლია საბაზრო კურსის მიხედვით გადახდა ან სურს ანაზღაურება საბაზრო კურსზე დაბლა დანიოს (სახელდობრ, ამას მოჰყვება სამუშაო ძალის ძლიერი გადინება, რადგან ადამიანებს იზიდავთ სამუშაო, რომელიც უკეთეს ანაზღაურებას სთავაზობს). მაგალითად, „უოლ-მარტი“ დაქირავებულ პერსონალს თავის კონკურენტებზე ნაკლებს უხდის და ხშირად შრომით რესურსებს საზღვარგარეთიდან ავსებს. „შენჟენის“ ჩინელი მუშები „უოლ-მარტისათვის“ სტერეოს შესაქმნელად თვეში 120 აშშ დოლარს (წლიურად 1400 აშშ დოლარს) გამოიმუშავენ. „უოლ-მარტის“ მიმწოდებელი 6000 ქარხნის 80% ჩინეთში მდებარეობს, ფაქტობრივად, ამერიკაში ჩინური ექსპორტის ერთი მერვედი „უოლ-მარტში“ შედის.²⁶

გადაიხადე მეტი და მიიღებ უფრო კვალიფიციურ და მაღალმოტივირებულ დაქირავებულებს, რომლებიც ორგანიზაციაში უფრო დიდხანს დარჩებიან. ხშირად, ანაზღაურება ყველაზე მაღალი ოპრაციული ხარჯია ორგანიზაციისათვის, რაც იმას ნიშნავს, რომ დაქირავებულებისათვის ძალიან ბევრის გადახდამ შეიძლება ორგანიზაციის პროდუქტები და მომსახურება ძალიან გააძვიროს და ფირმა ნაკლებად კონკურენტუნარიანი გახადოს. ეს სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, რომელიც ორგანიზაციამ კომპრომისის საფუძველზე უნდა მიიღოს.

როგორ უნდა გადაუხადონ: ცალკეული დაქირავებულის დაჯილდოება ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამის საშუალებით

ზოგიერთი ორგანიზაცია — ბიზნეს ფირმები, ისევე როგორც სასკოლო ოლქები და სხვა სახელმწიფო დაწესებულებები — დიპლომებისა და სამუშაო სტაჟის მიხედვით ანაზღაურებიდან ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამაზე გადადის. გამოიმუშავებისა და დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება, პრემიები, მოგების განაწილება, შემოსავლის განაწილება, დაქირავებულების მიერ აქციების ფლო-

ბის გეგმა — **ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამების** ფორმებია. სტაჟისა და თანამდებობის საფუძველზე ანაზღაურების ნაცვლად ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამა ნაწილობრივ ზოგიერთი ადამიანის და/ან ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასებას ეყრდნობა. შესრულებული სამუშაოს ზომასთან ერთად გამომუშავება მერყეობს ზევიდან ქვევით. ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამა დიდი ხანია გამოიყენება გამყიდველებისა და აღმასრულებლების ანაზღაურებისათვის. დაქირავებულებისათვის მისი გამოყენება ცოტა ხნის წინ დაიწყო. „IBM“, „უოლ-მარტი“, „პიცა ჰატი“, „სიგნა კორპორეიშენი“, „ჯონ დიარი“ — იმ კომპანიების მცირე ჩამონათვალია, რომლებიც რიგითი წევრებისათვის ცვალებად ანაზღაურებას იყენებენ.²⁷ დღეს აშშ-ს კომპანიების 70%-ს ცვალებადი ანაზღაურების რაღაც ფორმა აქვს, 1970 წელს კი ასეთი პროგრამა მხოლოდ 5%-ს ჰქონდა.²⁸ სამწუხაროდ, ცოტა ხნის წინანდელმა მონაცემებმა გვიჩვენა, რომ დაქირავებულთა უმრავლესობა ანაზღაურებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირს ვერ ხედავს. მხოლოდ 29% აცხადებს, რომ კარგად ასრულებენ სამუშაოს და მისი საქმიანობა ჯილდოვდება.²⁹

სწორედ ცვლილებამ გახადა ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამები მენეჯმენტისათვის მიმზიდველი. ის ორგანიზაციის სამუშაო ძალაზე ფიქსირებულ დანახარჯებს ცვალებადი დანახარჯებად გადააქცევს, რითაც მცირდება ხარჯები დაქირავებულთა ქმედითობის დაცემის დროს. ასე რომ, როცა აშშ-ს ეკონომიკაში 2001 წელს ვარდნა იყო, იმ კომპანიებმა, რომლებსაც ცვლადი ანაზღაურების პროგრამა ჰქონდათ, შეძლეს, უფრო სწრაფად შეემცირებინათ სამუშაო ძალაზე დანახარჯები, ვიდრე კომპანიებმა, რომლებმაც შეინარჩუნეს ისეთი ანაზღაურების სისტემები, რომელიც დაქირავებულების ქმედითობას არ ეყრდნობა.³⁰ ამასთან, როდესაც ანაზღაურება შესრულებულ სამუშაოსთან არის დაკავშირებული, დაქირავებულთა ანაზღაურება უფრო მეტად მათ წვლილს ასახავს, ვიდრე თანამდებობას. დროთა განმავლობაში ის დაქირავებულები, რომლებიც სამუშაოს მაღალ დონეზე ვერ ასრულებენ, ხედავენ, რომ მათი ანაზღაურება არ იცვლება. იმ დროს, როცა სამუშაოს მაღალ დონეზე შემსრულებლების ხელფასი მათ დამსახურებასთან ერთად იზრდება.

დეტალურად განვიხილოთ ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამის სხვადასხვა ტიპები.

გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება. გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება, როგორც პროდუქციის მწარმოებელი მუშების ანაზღაურების საშუალება, საუკუნეზე მეტია პოპულარობით სარგებლობს. **გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურების გეგმის** დროს მუშებს თითოეული წარმოებული პროდუქტისათვის ფიქსირებულ თანხას უხდიან. როცა დაქირავებულს არ აქვს საბაზისო ხელფასი და მხოლოდ იმის მიხედვით უხდიან, რასაც აწარმოებს, ეს არის *წმინდა* გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურების გეგმა. ბეისბოლის სტადიონებზე მიწის თხილისა და გაზიანი სასმელების გამყიდველები ხშირად ასეთი სახის ანაზღაურებას იღებენ. თუ ისინი მხოლოდ 40 შეკვრას გაყიდნიან, 40 აშშ დოლარს მიიღებენ. რაც მეტს იშრომებენ, მით მეტ მიწის თხილს გაყიდნიან და მით მეტს გამოიმუშავენ. ბევრი ორგანიზაცია იყენებს გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურების *მოდულიზირებულ* გეგმას, რომლის დროსაც დაქირავებულები იღებენ საბაზისო საათობრივ ანაზღაურებას დამატებული გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება. ასე, მაგალითად, სამედიცინო რეგისტრატორებს უხდიან საათში 7 აშშ დოლარს პლუს 20 ცენტს ყოველ თითო გვერდზე. ასეთი

მოდულიზირებული გეგმები ქმნის დაქირავებულის გამომუშავების საფუძველს და ამავე დროს ბიძგს აძლევს პროდუქტიულობის ზრდას.

დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება. დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმა დაქირავებულების ინდივიდუალური ქმედითობისათვის გადახდას გულისხმობს. გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურებისაგან განსხვავებით (რომლის დროსაც ანაზღაურება ობიექტური შედეგების მიხედვით ხდება), დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება სამუშაოს შესრულების შეფასებას ემყარება. დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმის ძირითადი უპირატესობა შემდეგშია: ამგვარი ანაზღაურება დაქირავებულებს საშუალებას აძლევს, სამუშაოს შესრულების მიხედვით ანაზღაურების დიფერენცირება ისე მოახდინონ, რომ დაქირავებულებმა, რომლებიც სამუშაოს მაღალ დონეზე შემსრულებლად ითვლება, უფრო მაღალი ხელფასი მიიღონ. ამ გეგმებმა შეიძლება დაქირავებულების მოტივაცია გაზარდოს. რადგან, თუ დაგეგმვა სწორად მოხდება, ადამიანები თავიანთ საქმიანობასა და მისთვის მიღებულ ჯილდოებს შორის ძლიერ კავშირს დაინახავენ. ამ კავშირის დიდ მნიშვნელობას ფაქტებიც ამტკიცებენ.³¹

უფრო მეტიც, ორგანიზაციაში არსებული კონპენსაციისაგან განსხვავებით (როგორცაა, მოგების და შემოსავლის განაწილების გეგმები, რომლებსაც ჩვენ შემდეგში განვიხილავთ), დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმების მიხედვით დაქირავებულებს ინდივიდუალური ქმედითობის საფუძველზე უხდიან, რომელსაც თითოეული დაქირავებული უშუალოდ აკონტროლებს. ამგვარად, რადგან დაქირავებულთა უმრავლესობას თავისი ანაზღაურების გაკონტროლება სურს, მას მოსწონს დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება. და ბოლოს, დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმა ორგანიზაციებს გარეშე ფაქტორების კომპენსირების საშუალებას აძლევს, რომელსაც ქმედითობის ობიექტური საზომები დაქირავებულებისაგან დამოუკიდებლად შეიძლება შეემცირებინა (მაგალითად, გაყიდვების დაცემა მთელ ქვეყანაში).

მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს შესრულების მიხედვით ანაზღაურება ქვეცნობიერად მოსაწონია, დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმებს რამდენიმე შეზღუდვა აქვს. ჩვეულებრივ, ერთ-ერთი შეზღუდვა ისაა, რომ ასეთი გეგმები ეყრდნობა წლიურ შეფასებას. ამდენად, დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმები იმდენად შეიძლება ჩაითვალოს ვარგისიანად ან უვარგისად, რამდენადაც იმ სამუშაოს შესრულების შეფასება, რომელსაც ის ეყრდნობა. დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმების მეორე შეზღუდვა ის არის, რომ ანაზღაურების ზრდა ხანდახან ეკონომიკური პირობების ან სხვა ფაქტორების მიხედვით მერყეობს, რაც დაქირავებულის ინდივიდუალურ ქმედითობას არ უკავშირდება. მაგალითად, საუკეთესო უნივერსიტეტის ერთ-ერთ თანამშრომელს, რომელსაც დიდი წარმატება ჰქონდა სწავლებასა და კვლევაში, ერთ წელიწადში მხოლოდ 300 აშშ დოლარი მოუმატეს. რატომ? რადგან ხელფასის ზრდის ფონდი ძალიან მცირე იყო. ამას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურებას თითქმის ვერ ვუწოდებთ.

და ბოლოს, სხვადასხვა გაერთიანებები ჩვეულებრივ უარს ამბობენ დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმებზე. დაწყებითი და საშუალო სკოლის მასწავლებელთა დიდი უმრავლესობა ანაზღაურებას იღებს თანამდებობის და

დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმა ორგანიზაციებს გარეშე ფაქტორების კომპენსირების საშუალებას აძლევს, რომელსაც ქმედითობის ობიექტური საზომები დაქირავებულებისაგან დამოუკიდებლად შეიძლება შეემცირებინა

არა შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. ცოტა ხნის წინ კალიფორნიის გუბერნატორმა არნოლდ შვარცნეგერმა წამოაყენა წინადადება, რომ „მასწავლებელთა ხელფასი დაკავშირებული უნდა იყოს დამსახურებასთან და არა მუშაობის ხანგრძლივობასთან, მე გთავაზობთ, რომ მასწავლებლების დაქირავება დაკავშირებული იყოს შესრულებულ სამუშაოსთან და არა მხოლოდ სამსახურში გამოცხადებასთან.“ ამ შეთავაზებას სწრაფი რეაქცია მოჰყვა. სან დიეგოს მასწავლებელთა კავშირის თავმჯდომარემ ტერი პესტამ განაცხადა, რომ „ეს გიჟური აზრია... კიდევ ერთი დარტყმა მასწავლებლებზე“.

პრემიები. მილიონობით დოლარის ოდენობის წლიური პრემიები აშშ-ს კორპორაციებისათვის უჩვეულო არ არის. მაგალითად, „ფელ კომპიუტერის“ აღმასრულებელმა დირექტორმა სტივ ჯობსმა, კომპანიის წარმატებული აქტიური საქმიანობისათვის, 2002 წელს 90 მილიონი აშშ დოლარი პრემია მიიღო.³³ პრემიების გეგმა ორგანიზაციებში თანდათან ფართოვდება და მოიცავს უფრო დაბალი რანგის დაქირავებულებსაც. ბევრი კომპანია, როცა კომპანიის მოგება უმჯობესდება, ათასობით დოლარის ოდენობის პრემიებით რეგულარულად აჯილდოებს პროდუქციის მწარმოებელ მუშებს. დამსახურების მიხედვით ანაზღაურებასთან შედარებით, პრემიების უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ დაქირავებულებს პრემიებს ახლახან შესრულებული სამუშაოსათვის აძლევენ და არა — ადრინდელისათვის.

მოგების განაწილების გეგმა. ორგანიზაციის გეგმას, რომელიც კომპენსაციას კომპანიის მომგებიანობის მაჩვენებელზე დადგენილ ფორმულაზე დაყრდნობით ანაწილებს, **მოგების განაწილების გეგმა** ეწოდება. ეს შეიძლება მოხდეს ნაღდი ფულით ან უფროსი მენეჯერების შემთხვევაში აქციების განაწილებით. თქვენ, მაგალითად, როდესაც შეიტყობთ, რომ „კოლგეით-პალმოლივის“ აღმასრულებელმა დირექტორმა რუბენ მარკმა ერთ წლინადში 148 მილიონი აშშ დოლარი გამოიმუშავა, იმასაც გაიგებთ, რომ თითქმის მთელი ეს თანხა მომდინარეობს თავის დროზე მისთვის გადაცემული კომპანიის მოგების წილიდან.

შემოსავლის განაწილება. ცვალებადი ანაზღაურების ერთ-ერთი პროგრამა, რომელმაც წინა წლებში დიდი ყურადღება მიიპყრო, **შემოსავლის განაწილების** პროგრამა გახდა.³⁴ პროგრამა რამდენიმე დადგენილ ფორმულაზე დაფუძნებული ჯგუფის ნახალისების გეგმას წარმოადგენს. პერიოდულად ჯგუფის პროდუქტიულობის ზრდა განსაზღვრავს იმ ფულის საერთო რაოდენობას, რომელიც უნდა განაწილდეს. პროდუქტიულობის დანაზღაურების ნაწილი დაქირავებულებს შორის შეიძლება სხვადასხვაგვარად განაწილდეს, მაგრამ, ჩვეულებრივ, ეს ხდება 50/50 პროპორციით. რით განსხვავდება შემოსავლის განაწილება მოგების განაწილებისაგან? — შემოსავლის განაწილება კონცენტრირებულია უფრო პროდუქტიულობიდან მიღებულ შემოსავალზე და არა მოგებაზე. ის აჯილდოებს კონკრეტულ ქმედებებს, რაზეც გარეშე ფაქტორები ნაკლებ გავლენას ახდენს. შემოსავლის განაწილების გეგმაში დაქირავებულებს შეუძლიათ წამახალისებელი ჯილდოების მიღება იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ორგანიზაცია მომგებიანი არ არის.

მოგების განაწილების პოპულარობა დიდია მსხვილ მანუფაქტურულ კომპანიებში, როგორიცაა „ამერიკან სეიფთი რეიზორი“, „ჩემპიონ სპარკ პლაგი“, „ცინცინატი მილაკრონი“, „ჰუუკერ ქემიკალი“ და „მიდ ფეიფარი“. მაგალითად, 1000 უდიდესი ფირმის დაახლოებით 45%-მა შემოსავლის განაწილების გეგმა განახორციელა.³⁵

დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმა. ტერმინი **დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმა** შეიძლება ნიშნავდეს — დაქირავებულების მიერ თავის კომპანიაში აქციების ფლობასაც, ფირმის ფლობასა და მართვასაც. დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმა კომპანიის მიერ დაწესებული შეღავათების გეგმაა, რომლის დროსაც დაქირავებულები იძენენ კომპანიის აქციებს, ხშირად საბაზრო ღირებულებაზე დაბალ ფასად, რაც დაქირავებულების შეღავათების ნაწილია. სხვადასხვა კომპანიების „ფაბლიქს სუპერმარკეტის“, „გრეიბარ ელექტრიკის“, ვ.ლ. გორ & ესოშიეტის“ 50%-ს აძენენ დაქირავებულები ფლობენ.³⁶ აღსანიშნავია, რომ შეერთებული შტატებში 10 000 კომპანიის ან იმ კომპანიების უმეტესობა, სადაც დაქირავებულები აქციებს ფლობენ, კერძო კომპანიებია.³⁷

დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის ტიპური გეგმის მიხედვით შექმნილია დაქირავებულთა აქციების ფლობის ფონდი. კომპანიას შეაქვს აქციები ან ნაღდი ფული ფონდში და აქციებს თანამშრომლებს შორის ანაწილებს. ჩვეულებრივ, დაქირავებულებს არ შეუძლიათ თავიანთი წილის ფიზიკურად ფლობა ან მისი გაყიდვა, სანამ ისინი ამ კომპანიაში იმუშავენ. დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმების კვლევა აჩვენებს, რომ ეს გეგმები კმაყოფილებას ზრდის,³⁸ მაგრამ მისი გავლენა სამუშაოს შესრულებაზე ნაკლებად გარკვეულია. მაგალითად, ერთ კვლევაში 45 კომპანია, სადაც დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმა არსებობს, შედარებულია სხვა 238 ტრადიციულ კომპანიასთან.³⁹ კომპანიებმა, სადაც დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმები არსებობს, ტრადიციულ ფირმებს დაქირავებულები — სა და გაყიდვების ზრდის მიხედვით აჯობეს. სხვა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმების ფუნქციონირებისას აქციონერების შემოსავალი ამ გეგმების ჩამოყალიბების შემდეგ ოთხ წელიწადში 6,9%-ით მეტი იყო, ვიდრე იმ მსგავსი კომპანიებისა, სადაც დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმა არ მოქმედებს.⁴⁰ სხვა კვლევებმა იმედისმომცემი შედეგები ვერ აჩვენეს.⁴¹

დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის გეგმას დაქირავებულების სამსახურით კმაყოფილებისა და სამუშაო მოტივაციის ზრდის პოტენციური აქვს, მაგრამ დაქირავებულებს ამ პოტენციალის რეალიზებისათვის საკუთარების ფსიქოლოგიურად გამოცდა სჭირდებათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანიაში ფინანსური წილის ფლობასთან ერთად, დაქირავებულები რეგულარულად უნდა იყვნენ ინფორმირებულიები ბიზნესის სტატუსის შესახებ და ასევე უნდა ჰქონდეთ მასზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. ფაქტების თანახმად, მენეჯმენტის ფლობითი და მონაწილეობითი სტილი ორგანიზაციის ქმედითობას მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს.⁴²

ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამები ზრდის მოტივაციას და პროდუქტიულობას? — პასუხი არის გადაჭრით „დიახ“. გამოკვლევები, ზოგადად, მხარს უჭერენ იდეას, რომ ორგანიზაციები მოგების განაწილების გეგმებით უფრო მაღალპროდუქტიულები არიან, ვიდრე — ამ გეგმის გარეშე.⁴³ ასევე, შემოსავლის განაწილების გეგმებიც, როგორც ჩანს, უმეტეს შემთხვევაში, ზრდის პროდუქტიულობას და ხშირად, დაქირავებულთა დამოკიდებულებებზე დადებით გავლენას ახდენს.⁴⁴ ცვალებადი ანაზღაურების ნაკლი დაქირავებულებისათვის მისი არაპროგნოზირებადობაა. პირდაპირი ფიქსირებული ხელფასის დროს დაქირავებულებმა იციან, თუ რას გამოიმუშავენ. მათ შეუძლიათ ფი-

ნაწილები ჩადონ მანქანებსა და სახლებში უფრო მყარი გარანტიის საფუძველზე. ეს უფრო რთულია ცვალებადი ანაზღაურების დროს: თქვენი ჯგუფის მიერ სამუშაოს შესრულება შესაძლოა ამ წელს შემცირდეს ან ეკონომიკურმა ვარდნამ შეიძლება თქვენი კომპანიის მოგება შეამციროს. იმის გათვალისწინებით, თუ როგორ არის განსაზღვრული თქვენი ცვალებადი ანაზღაურება, თქვენი შემოსავალი შეიძლება შემცირდეს. უფრო მეტიც, ამ დროს ადამიანები იწყებენ ფიქრს სამუშაოს შესრულებისათვის წლიური პრემიის ხელახლა მიღებაზე. 15-20%-იან პრემიას, რომელსაც დაქირავებული სამი წლის განმავლობაში იღებდა, იგი მეოთხე წელსაც ელის. თუ ეს არ განხორციელდა, მენეჯმენტი დაქირავებულთა უკმაყოფილებას მიიღებს.

როგორ უნდა გადაუხადონ: უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების გეგმებით ცალკეული დაქირავებულის დაჯილდოება

ორგანიზაცია ადამიანებს მათი უნარ-ჩვევების გამო ქირაობს, შემდეგ, მათ ჩვეულებრივ, სამუშაოს აძლევს და სამსახურში ტიტულის ან თანამდებობის საფუძველზე უხდის. მაგრამ თუ ორგანიზაციები ადამიანებს მათი კომპეტენციის გამო ქირაობს, რატომ არ უხდიან მათ ამავე კომპეტენციის საფუძველზე? ზოგიერთი ორგანიზაცია ასე აკეთებს. კომპანია „ამერიკული ფოლადისა და სადენების“ დაქირავებულებს შეუძლიათ თავიანთი ხელფასი 12480 აშშ დოლარამდე გაზარდონ, თუ სულ ცოტა 10 ახალ უნარს შეითვისებენ. „ფრიტო ლეის კორპორაცია“ მენეჯერების ანაზღაურებას ლიდერობის უნარის განვითარებას, სამუშაო ძალის დაქირავებასა და ფუნქციონალურ სრულყოფილებას უკავშირებს. **უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება** სამუშაოზე დაფუძნებული ანაზღაურების ალტერნატივაა. იმის ნაცვლად, რომ ანაზღაურების კატეგორია ინდივიდუალურმა სამსახურებრივმა თანამდებობამ განსაზღვროს, უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება (რომელსაც ასევე უწოდებენ *კომპეტენციაზე ან ცოდნაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას*) ანაზღაურების დონეებს იმის საფუძველზე აწესებს, რა უნარ-ჩვევა გააჩნიათ დაქირავებულებს ან რა სამუშაოს შესრულება შეუძლიათ მათ.

მენეჯმენტის თვალსაზრისით უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების მიმზიდველობა მისი მოქნილობაა. შტატების საჭიროების დაკმაყოფილება უფრო ადვილია, როცა დაქირავებულის უნარ-ჩვევები ურთიერთშენაცვლებადია. ეს განსაკუთრებით მართალი დღეს ხდება, როდესაც ბევრი ორგანიზაცია თავის სამუშაო ძალას ამცირებს. ორგანიზაციები, რომლებიც კადრებს ამცირებს, უფრო მეტ ფართო პროფილის და ნაკლებ კონკრეტული სფეროს სპეციალისტებს ითხოვს. უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება ორგანიზაციებს შორის კომუნიკაციას უწყობს ხელს, რადგან ადამიანები უკეთესად ეცნობიან ერთმანეთის სამუშაოს. იქ, სადაც უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება არსებობს, ნაკლებად გაიგონებთ ფრაზას: „ეს არ არის ჩემი სამუშაო!“ ამასთან, უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება ხელს უწყობს იმ დაქირავებულთა ამბიციების დაკმაყოფილებას, რომლებსაც დანაშაულების მინიმალური შესაძლებლობა აქვთ. ამ ადამიანებს შეუძლიათ დანაშაულების გარეშე თავიანთი ანაზღაურებისა და ცოდნის გაზრდა.

რა არის უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების ნაკლი? ადამიანებს შეუძლიათ, შეისწავლონ ყველა უნარ-ჩვევა, რის შესწავლასაც პროგრამა ითხოვს. ამან შეიძლება იმედი გაუცრუოს დაქირავებულებს მას შემდეგ, როცა

სწავლის, განვითარებისა და ანაზღაურების მუდმივი ზრდის გამოწვევის წინაშე დგებიან, რადგან ეს უნარ-ჩვევები შეიძლება მოძველდეს. რა უნდა მოიმოქმედოს ამ დროს მენეჯმენტმა? — შეამციროს თუ განაგრძოს დაქირავებულთა ანაზღაურება იმ უნარ-ჩვევების მიხედვით, რომელიც უკვე აღარ არის გამოსადები? კიდევ ერთ პრობლემას ქმნის ადამიანების ანაზღაურება იმ უნარ-ჩვევების შეთვისებისათვის, რომლის საჭიროება იმ დროს არ არის. და ბოლოს, უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება არ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულების დონესთან. ის უკავშირდება მხოლოდ საკითხს, შეუძლია თუ არა ადამიანს ამ უნარ-ჩვევების გამოყენება.

უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება პრაქტიკაში

რამდენიმე გამოკვლევაში შესწავლილია უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების გამოყენება და ეფექტურობა. ამ კვლევებიდან გამომდინარეობს ზოგადი დასკვნა: უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება ფართოდება და მას შედეგად დაქირავებულების მიერ სამუშაოს შესრულების, პროდუქტიულობის და ანაზღაურების სისტემის სამართლიანობის აღქმის ზრდა მოჰყვება.⁴⁵

გამოკვლევამ განსაზღვრა რამდენიმე მნიშვნელოვანი მიმართულება:

- ანაზღაურების საფუძვლად უნარ-ჩვევების უფრო მეტად გამოყენება განსაკუთრებით იმ ორგანიზაციებში იზრდება, რომლებიც გლობალური აგრესიული კონკურენციის წინაშე დგანან, და აგრეთვე, კომპანიებში, რომლებიც ანარმობს ნაკლებად სიცოცხლისუნარიან პროდუქტს და საჭიროებს ბაზრისთვის სწრაფ მიწოდებას.⁴⁶
- უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება მუშათა საამქროდან ოფისის თანამშრომლებამდე ვრცელდება და ხანდახან აღმასრულებელადმდეც აღწევს.⁴⁷

როგორც ჩანს, უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურების დრო დადგა. როგორც ერთმა ექსპერტმა აღნიშნა, „ნელა, მაგრამ დანამდვილებით, ჩვენ უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული საზოგადოება ვხდებით, სადაც თქვენი საბაზრო ღირებულება დაკავშირებულია იმასთან, თუ რისი გაკეთება შეგიძლიათ და რას ემყარება თქვენი უნარ-ჩვევები. ამ ახალ მსოფლიოში, სადაც ნამდვილი ყურადღება უნარ-ჩვევებსა და ცოდნას ექცევა, ადამიანებს ვერ მივიჩნევთ მუდმივად დასაქმებულად. უფრო მისაღები იქნება ადამიანები გარკვეული უნარ-ჩვევების მქონეებად მივიჩნიოთ და ამ უნარ-ჩვევების მიხედვით მივცეთ ანაზღაურება“.⁴⁸

მოქნილი შეღავათები: შეღავათების პაკეტის განვითარება

მოქნილი შეღავათები საშუალებას აძლევს თითოეულ დაქირავებულს ინდივიდუალურ საჭიროებების მიხედვით შექმნილი შეღავათის პაკეტი გააერთიანოს. მოლოდინის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციული ჯილდოები ცალკეული დაქირავებულის მიზნებთან უნდა იყოს დაკავშირებული. მოქნილი შეღავათები ჯილდოებს ინდივიდუალურად განსაზღვრავს, რაც თითოეულ დაქირავებულს საშუალებას აძლევს, ამოირჩიოს ის კომპენსაციის პაკეტი, რომელიც უკეთესად შეესაბამება მის ამჟამინდელ საჭიროებებს.

— მოქნილი შეღავათები ჯილდოებს ინდივიდუალურად განსაზღვრავს, რაც თითოეულ დაქირავებულს საშუალებას აძლევს, ამოირჩიოს ის კომპენსაციის პაკეტი, რომელიც უკეთესად შეესაბამება მის ამჟამინდელ საჭიროებებს

შელავათის გეგმების ყველაზე პოპულარული სახეებია: მოდულარული პაკეტი, ძირითად პაკეტს პლუს სხვა ალტერნატივები და მოქნილი ხარჯვის ანგარიშები.⁴⁹

- **მოდულარული გეგმები** წინასწარ შედგენილი შელავათის გეგმებია, როცა თითოეული მოდული დაქირავებულების სპეციფიკური ჯგუფების საჭიროებებს აკმაყოფილებს. ასე რომ, მოდულში რომელიც შექმნილია დაქირავებულისათვის (რომელსაც მასზე მატერიალურად დამოკიდებული პირი არ ჰყავს), მხოლოდ მთავარი შელავათები შედის. ამასთან, მარტოხელა მშობლებმა დამატებით შეიძლება მიიღონ სიცოცხლის, უნარშეზრუდულობის თუ გაფართოებული ჯანმრთელობის დაზღვევა.
- **ძირითად გეგმას პლუს სხვა ალტერნატივები** შედგება ძირითადი შელავათებისა და შელავათების „მენიუსაგან“, რომელთაგანაც დაქირავებულს შეუძლია ნებისმიერი აარჩიოს და ძირითადი შელავათის პაკეტს დაუმატოს. ჩვეულებრივ, თითოეულ დაქირავებულს ეძლევა „დახმარების კრედიტი“, რაც მათ საშუალებას აძლევს, „იყიდონ“ დამატებითი არჩევანი, რაც მის საჭიროებებს ინდივიდუალურად დააკმაყოფილებს.
- **მოქნილი ხარჯვის გეგმა** დაქირავებულებს საშუალებას აძლევს, დაზოგონ კონკრეტული მომსახურების საფასურის გადახდისათვის შეთავაზებული ფული. მაგალითად, ეს მოსახერხებელ გზას წარმოადგენს ჯანდაცვისა და სტომატოლოგიური მომსახურების დამატებითი ფასის გადასახდელად. მოქნილმა ხარჯვამ შეიძლება გაზარდოს დაქირავებულთა სუფთა ანაზღაურება, რადგან მათ ამ ანგარიშიდან გადასახადები აღარ ექნებათ გადასახდელი.

დღეს თითქმის ყველა ძირითადი ორგანიზაცია შეერთებულ შტატებში დაქირავებულებს მოქნილ შელავათებს სთავაზობს და ეს ნორმა ხდება სხვა ქვეყნებისთვისაც. ცოტა ხნის წინ გაერთიანებულ სამეფოში 307 ფირმას შორის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ამჟამად მხოლოდ 16%-ს აქვს მოქნილი შელავათების პროგრამა, 60% მისი განხორციელების პროცესშია, ან სერიოზულად ფიქრობს მასზე.⁵⁰

შინაგანი ჯილდოები: დაქირავებულთა ალიარების პროგრამები

ლაურა შენდელი, რომელიც ფლორიდაში, პენსაკოლაში სწრაფი კვების მომსახურების კომპანიაში მუშაობს, საათში 8,5 აშშ დოლარს გამოიმუშავებს. მისი სამუშაო არ არის საინტერესო, თუმცა ლაურა ენთუზიზმით ლაპარაკობს თავისი სამუშაოს, უფროსისა და დამქირავებელი კომპანიის შესახებ. „მე მომწონს ის, რომ გაი (ზედამხედველი) აფასებს ჩემს ძალისხმევას. ის რეგულარულად მეუბნება კომპლიმენტებს ჩემს ცვლაში მომუშავე სხვა თანამშრომლების წინაშე. უკანასკნელ ექვს თვეში ორჯერ ამირჩიეს თვის საუკეთესო თანამშრომლად. ხედავთ ჩემს სურათს კედელზე საპატიო ადგილზე?“

ორგანიზაციები თანდათან ალიარებენ, რაც ლაურამ იცის: სამუშაოს შესრულებისათვის მნიშვნელოვანი ჯილდოები შეიძლება შინაგანიც იყოს და გარეგანიც. შინაგანი ჯილდოებია დაქირავებულთა ალიარების პროგრამები, გარეგანი — კომპენსაციის სისტემა.

დაქირავებულთა ალიარების პროგრამებში სპონტანური და ინდივიდუალური მადლობებიც შედის და ოფიციალური პროგრამებიც, რომელიც კონკრეტულ ქცევებს ნახალისებს და ალიარების მისაღწევად საჭირო პროცედურებს ნათლად განმარტავს.⁵¹

ბრიტანულ უაღკოპოლო სასმელებისა და სიროფების კომპანიას, შპს „ნიკოლს ფუდს“ საინტერესო ალიარების პროგრამა აქვს.⁵² ამ პროდუქციაზე ცენტრალური ადგილი „ტრაბახის დაფას“ უჭირავს, რომელზეც სხვადასხვა ადამიანისა და ჯგუფის მიღწევები რეგულარულად ახლდება. ყოველთვიური ჯილდო გადაეცემათ ადამიანებს, რომლებსაც ზედამხედველები შესანიშნავი მუშაობისათვის ასახელებენ. თვიური ჯილდოს მიმღებები შემდგომ ალიარებას სამსახურის გარეთ ყოველწლიურ შეკრებაზე იღებენ. ამის საპირისპიროდ, მენეჯერთა უმრავლესობა უფრო არაფორმალურ მიდგომას იყენებს. რესტორან „ეფლზიის“ პრეზიდენტი ჯულია სტიუარტი ხშირად ტოვებს დალუქულ შენიშვნებს თანამშრომელთა ადგილებზე, როცა ისინი სახლში წავლენ.⁵³ ამ შენიშვნებში განმარტებულია, რამდენად კრიტიკულია სტიუარტი თავისი თანამშრომლების მიმართ და როგორ აფასებს ახლადდასრულებულ პროექტს. სტიუარტი ხმოვანი ფოსტის შეტყობინებებით სამუშაო საათების შემდეგ აცნობებს დაქირავებულებს, როგორ აფასებს იგი კარგად შესრულებულ სამუშაოს.

რამდენიმე წლის წინ სხვადასხვა სამუშაო გარემოში გამოკითხეს 1500 დაქირავებული, რათა გაერკვიათ, რას მიიჩნევდნენ ისინი ყველაზე ძლიერ სამუშაო მოტივატორად. მათი პასუხი იყო: ალიარება, ალიარება და კიდევ ალიარება.⁵⁴ დასავლეთ სანაპიროს პატარა სასტუმროების ქსელის „პენიქს ინის“ მენეჯმენტი თანამშრომლებს გალიმების სტიმულს აძლევს. ის მომხმარებელს სთხოვს, დაასახელონ სასტუმროს მომსახურე პერსონალი, რომელიც ამ სასურველ ქმედებას ავლენს და შემდეგ მას, ვინც ყველაზე მეტჯერ დასახელდება, ალიარებს და ჯილდოებს გადასცემს.

ალიარების პროგრამების აშკარა უპირატესობა არის ის, რომ ის ძვირი არ არის (შექება, რა თქმა უნდა, უფასოა). არ უნდა გაგვიკვირდეს, თუ გავიგებთ, რომ დაქირავებულების ალიარების პროგრამის პოპულარობა გაიზარდა. 2002 წელს 391 კომპანიის გამოკითხვამ აჩვენა, 84%-ს აქვს თანამშრომელთა მიღწევებისათვის ალიარების რალაც პროგრამა, 10-დან 4-მა კი განაცხადა, რომ ახლა უფრო მეტს აკეთებს თანამშრომელთა ალიარების ნახალისებისათვის, ვიდრე ერთი წლის წინ.

ამ გაზრდილი პოპულარობის მიუხედავად, კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ დაქირავებულთა ალიარების პროგრამები მენეჯმენტების მიერ პოლიტიკური მანიპულაციის იარაღად ადვილად იქცევა. როცა ალიარების პროგრამები გამოიყენება ისეთ სამსახურებში, სადაც სამუშაოს შესრულების ფაქტორები შედარებით ობიექტურია, როგორიცაა გაყიდვები, ეს პროგრამები დაქირავებულთა მიერ სამართლიანად აღიქმება. თუმცა სამსახურების უმეტესობაში კარგი სამუშაოს შესრულებისათვის კრიტერიუმი აშკარად არ არის გამოკვეთილი, რაც მენეჯერებს სისტემით მანიპულირებისა და ფავორიტ თანამშრომელთა ალიარების საშუალებას აძლევს. ალიარების პროგრამების შეუსრულებლობამ შეიძლება ამ პროგრამის მნიშვნელობა შეამციროს და დაქირავებულთა დემორალიზება გამოიწვიოს.

მიზნობრივი მენეჯერისათვის

ამ და წინა თავებში ჩვენ წარმოვადგინეთ რამდენიმე მოტივაციური პროგრამა და მათი გამოყენება. თუმცა დიდი რაოდენობის რთული იდეების მარტივ ინსტრუქციებად სინთეზირება ყოველთვის სახიფათოა. შემდეგი ვარაუდები აჯამებს იმას, რაც ორგანიზაციებში დაქირავებულების მოტივაციის შესახებ ვიცით.

ინდივიდუალური განსხვავებების აღიარება. მენეჯერებმა ინდივიდუალურ განსხვავებებსა და კულტურულ კონტექსტებს უნდა მიაქციონ ყურადღება. მაგალითად, აზიური ქვეყნების დაქირავებულები უპირატესობას ანიჭებენ იმას, რომ მენეჯმენტმა ისინი არ გამოაჩირონ, როგორც ისინი განსაკუთრებულები, რადგან ეს მათ უხერხულებას უქმნის. დაქირავებულებს განსხვავებული საჭიროებები გააჩნიათ. მათ ერთნაირად არ მოეცეთ. საჭირო დრო დაუთმეთ იმის გაგებას, რა არის თითოეული დაქირავებულის საჭიროება. ეს საშუალებას მოგცემთ, მიზნების, ჩართვის დონეების და ჯილდოების ინდივიდუალიზება მოახდინოთ. სამუშაო ინდივიდუალური საჭიროებების შესაბამისად დაგეგმეთ და ამგვარად სამსახურებში მოტივაციის შესაძლებლობა მაქსიმალურად გაზარდეთ.

გამოიყენეთ მიზნები და უკუკავშირი. დაქირავებულებს უნდა ჰქონდეთ მტკიცე, განსაკუთრებული მიზნები და ასევე უკუკავშირი, თუ რამდენად კარგად შეასრულეს მათ ეს მიზნები.

მიეცით დაქირავებულებს საშუალება, მონაწილეობა მიიღონ იმ გადაწყვეტილებებში, რომლებიც მათზე ახდენს გავლენას. დაქირავებულებს შეუძლიათ, თავიანთი წვლილი შეიტანონ იმ გადაწყვეტილებებში, რომლებიც მათზე გავლენას ახდენს: დასახონ სამუშაო მიზნები, აირჩიონ საკუთარი დახმარების პაკეტი, გადაწყვიტონ პროდუქტიულობის, ხარისხისა და სხვა მსგავსი პრობლემები. ამან შეიძლება გაზარდოს დაქირავებულების პროდუქტიულობა, სამუშაო მიზნებისადმი ერთგულება, მოტივაცია და სამსახურით კმაყოფილება.

კავშირი ჯილდოებსა და ქმედითობას შორის. ჯილდოები დაკავშირებული იყოს ქმედითობასთან. მნიშვნელოვანია, რომ დაქირავებულებმა აღიქვან მათ შორის აშკარა კავშირი. იმის მიუხედავად, რამდენად მჭიდროდაა დაკავშირებული ჯილდოები სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმთან, თუ დაქირავებული ამ ურთიერთობას ზღიქვამს, როგორც სუსტს, შედეგად მას სამუშაოს შესრულების დონის დაცემა, სამსახურით კმაყოფილების შემცირება და სამსახურიდან დაქირავებულთა გადინებისა და გაცდენების ზრდა მოჰყვება.

შეამოწმეთ სისტემის სამართლიანობა. დაქირავებულებმა ჯილდოები სამსახურში მათ მიერ ჩადებული რესურსების ადეკვატურად უნდა აღიქვან. მარტივად ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ გამოცდილებამ, უნარ-ჩვევებმა, შესაძლებლობამ, ძალისხმევამ და სხვა რესურსებმა უნდა ახსნას განსხვავებები სამუშაოს შესრულებაში და აქედან გამომდინარე ანაზღაურებაში, სამუშაო დავალებასა და სხვა აშკარა ჯილდოებში.

თავი 7

ემოციები და განწყობები

ამ თავის ნაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ემოციის განწყობისაგან განსხვავება
2. ემოციის სხვადასხვა ასპექტების განხილვა
3. ემოციებისა და განწყობის წყაროების გარკვევა
4. ემოციების გარეშე შეზღუდვების დახასიათება
5. დაქირავებულებზე ემოციური სამუშაოს გავლენის განხილვა
6. ემოციური ინტელექტის მხარდამჭერი და წინააღმდეგი საკითხების განხილვა
7. ორგანიზაციული ქცევის საკითხებში ემოციებისა და განწყობის ცნებების გამოყენება.

ჩვენ ყველანი ვყოფილვართ „კარგ“ და „ცუდ“ განწყობაზე და ეს განწყობა შესაძლოა აისახოს ჩვენს ქცევაზე. ალბათ, გაბრაზების გრძნობა მეგობართან ან თანამშრომელთან უხეშობამდე მიგვიყვანს, ხოლო ბედნიერების გრძნობა იმავე მეგობრის ან თანამშრომლის დახმარების სურვილს გავგიჩენს. თუ გავითვალისწინებთ იმ თვალსაჩინო როლს, რასაც ჩვენს სამუშაოსა და ყოველდღიურ ცხოვრებაში ემოციები ასრულებს, გაგვაკვირვებს იმის გაგება, რომ აქამდე ორგანიზაციული ქცევა ამ თემას მცირე ყურადღებას უთმობდა ან სრულიად უყურადღებოდ ტოვებდა.¹ როგორ შეიძლებოდა ეს მომხდარიყო? ჩვენ შეგვიძლია შემოგთავაზოთ ორი შესაძლო ახსნა.

პირველი არის მითი რაციონალობის შესახებ.² მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოს, მას შემდეგ, რაც მეცნიერული მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა, სამუშაო ეტიკეტი ემოციების ჩახშობას ითვალისწინებდა. კარგად მართული ორგანიზაცია დაქირავებულებს იმედგაცრუების, შიშის, სიბრაზის, სიყვარულის, სიძულვილის, სიხარულის, მწუხარებისა და სხვა მსგავსი გრძნობების გამოხატვის უფლებას არ აძლევდა. გამეფებული იყო აზრი, რომ ასეთი ემოციები რაციონალობის ანტიტეზა იყო. თუმცა მკვლევარებმა და მენეჯერებმა იცოდნენ, რომ ემოციები ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენდა, ისინი მაინც ცდილობდნენ ისეთი ორგანიზაციების შექმნას, რომლებიც ამ ემოციებისაგან თავისუფალი იქნებოდა. ეს, რა თქმა უნდა, შეუძლებელი იყო.

მეორე ახსნა იყო იმის რწმენა, რომ ნებისმიერი სახის ემოცია ზიანის მომტანია.³ როცა მკვლევარები დაფიქრდნენ ემოციებზე, ისინი დაუკვირდნენ ძლიერ, უარყოფით ემოციებს, განსაკუთრებით, სიბრაზეს, რაც დაქირავებულს ეფექტურად მუშაობაში ხელს უშლის. მათ იშვიათად მიაჩნდათ ემოციები კონსტრუქციულად ან მუშაობის ხელშემწყობად.

რა თქმა უნდა, ზოგიერთმა ემოციამ, განსაკუთრებით, თუ ის შეუსაბამო დროს ვლინდება, შეიძლება დაქირავებულის ქმედითობის დონე შეამციროს, მაგრამ ფაქტი ფაქტად რჩება, დაქირავებულებს თავისი ემოციები ყოველდღე მიუჩქთ სამსახურში და ორგანიზაციული ქცევის არც ერთი კვლევა არ იქნება სრულყოფილი სამუშაო ადგილზე ქცევაზე ემოციების როლის გააზრების გარეშე.

რა არის ემოციები და განწყობები?

მიუხედავად იმისა, რომ არ გვინდა გამუდმებით ვიფიქროთ განსაზღვრებებზე, ვიდრე ჩვენს ანალიზს გავაგრძელებთ, გვსურს, წარმოვადგინოთ სამი ტერმინი, რომლებიც მჭიდროდ არის ერთმანეთთან გადაჯაჭვული, ესენია: აფექტი, ემოცია და განწყობა.

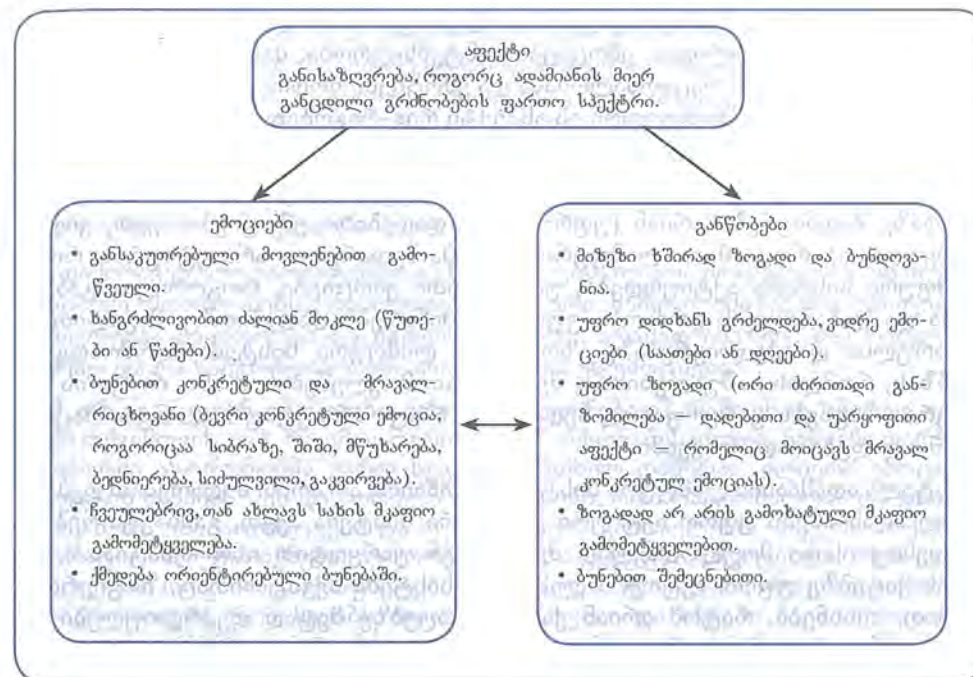
აფექტი განზოგადებული ტერმინია, რომელიც მოიცავს ადამიანის მიერ განცდილ სხვადასხვა გრძნობას. ეს ფართო ცნებაა, რომელშიც შედის ემოციებიც და განწყობებიც.⁴ **ემოცია** ინტენსიური გრძნობაა, რომელიც მიმართულია ვინმესკენ ან რამესკენ.⁵ არსებობს უამრავი ემოცია, მათ შორის სიბრაზე, უპატივცემულობა, ენთუზიაზმი, ეჭვი, შიში, იმედგაცრუება, გულგატეხილობა, დაბნეულობა, ზიზღი, ბედნიერება, სიძულვილი, იმედი, შური, სიხარული, სიყვარული, სიამაყე, გაკვირვება და მწუხარება. **განწყობა** არის გრძნობა, რაც ემოციებზე ნაკლებ ინტენსიურია და რომელსაც ხშირად კონტექსტიდან გამომდინარე სტიმული აკლია.⁶ ილუსტრაცია 7-1 აფექტს, ემოციებსა და განწყობას შორის კავშირს წარმოგვადგენს.

ილუსტრაცია 7-1 გვიჩვენებს, რომ ემოცია უფრო მეტად მყისიერია, ვიდრე განწყობა.⁷ მაგალითად, თუ ვინმე უხეშად გექცევით, გაბრაზდებით. სიბრაზის ინტენსიური გრძნობა მოდის ან მიდის სწრაფად, შესაძლოა წამებში. როცა ცუდ განწყობაზე ხართ, შეიძლება ეს რამდენიმე საათის განმავლობაში გაგრძელდეს.

ამასთან, ემოციები პიროვნებასა (სამსახურში მეგობრის დანახვა, ალბათ, გაგახარებთ) და მოვლენებზე (უხეშ კლიენტთან ურთიერთობამ შეიძლება გაგაბრაზოთ) რეაქციებს წარმოადგენს. ემოციებს ავლენთ, როცა „ბედნიერი, გაბრაზებული ხართ ან გეშინიათ“.⁸ განწყობა კი, პირიქით, არ არის მიმართული ადამიანის ან მოვლენისაკენ. ემოცია შეიძლება განწყობად გადაიქცეს, როცა თქვენი ყურადღება კონცენტრირებული აღარ არის იმ მოვლენაზე ან ობიექტზე, რომელმაც ეს გრძნობა გამოიწვია. მაგალითად, როცა კოლეგა გაკრიტიკებთ იმის გამო, თუ როგორ ლაპარაკობთ კლიენტთან, თქვენ შეიძლება გაბრაზდეთ. ეს იმას ნიშნავს, რომ ემოციას (გაბრაზებას) გამოხატავთ კონკრეტული ობიექტისადმი (თქვენი კოლეგისადმი), მაგრამ როგორც კი კონკრეტული ემოცია იფანტება, შეიძლება ზოგადად უგუნებოდ იგრძნოთ თავი. თქვენ არ შეგიძლიათ ეს გრძნობა რომელიმე კონკრეტულ მოვლენას დაუკავშიროთ. თქვენ, უბრალოდ, ნორმალურ განწყობაზე აღარ ხართ. ეს აფექტური მდგომარეობა ასახავს განწყობას.

ილუსტრაცია 7-1

აფექტი, ემოცია და განწყობა



მეორე განსხვავება ემოციასა და განწყობას შორის მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ გამოვხატავთ თითოეულ მათგანს. მაგალითად, განწყობისაგან განსხვავებით ემოციები ნათლად ვლინდება სახის გამომეტყველებით (გაბრაზება, ზიზღი). ზოგიერთი მკვლევარი ფიქრობს, რომ ემოციები შეიძლება უფრო მეტად ქმედებაზე ორიენტირებული იყოს, მათ შეიძლება მიგვიყვანონ უფრო სწრაფ მოქმედებამდე მაშინ, როდესაც განწყობა უფრო ცნობიერია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მან შეიძლება რაღაც დროის მანძილზე დაფიქრება გვაიძულოს.⁹

ბოლოს, ილუსტრაცია გვიჩვენებს, რომ ემოციამ და განწყობამ შეიძლება ერთმანეთზე გავლენა მოახდინოს. მაგალითად, ემოცია, თუ ის საკმარისად ძლიერი და ღრმაა, შეიძლება განწყობად გარდაიქმნას. თქვენი საოცნებო სამსახურის შოვნამ შეიძლება არა მარტო სიხარულის ემოცია წარმოქმნას თქვენში, არამედ რამდენიმე დღის განმავლობაში კარგ განწყობაზეც დაგაყენოთ. ასევე, თუ თქვენ კარგ ან ცუდ განწყობაზე ხართ, დადებით ან უარყოფით ემოციას უფრო ძლიერად განიცდით, ვიდრე სხვა შემთხვევაში. მაგალითად, როცა ცუდ განწყობაზე ხართ, თანამშრომლის კომენტარმა შეიძლება ალგაშფოთოთ მაშინ, როცა, ჩვეულებრივ, ამაზე ზომიერი რეაქცია გექნებოდათ.

თუმცა აღეგება, ემოციები და განწყობა თეორიულად განსხვავდება, პრაქტიკულად, განსხვავება ყოველთვის აშკარად გამოკვეთილი არ არის. ფაქტობრივად, ზოგ სფეროში, მკვლევარები უმეტესად განწყობას სწავლობდნენ, ზოგან — ემოციებს. ასე რომ, როცა ჩვენ განვიხილავთ ემოციებისა და განწყობის შესახებ ორგანიზაციული ქცევის საკითხებს, ერთგან შეიძლება მეტი ინფორმაცია ემოციებზე ნახოთ, მეორეგან კი — განწყობაზე. ასეთი მდგომარეობაა დღესდღეობით კვლევის სფეროში.

ემოციების ზოგიერთი ასპექტი

ჩვენ უნდა განვიხილოთ ემოციების რამდენიმე ძირითადი ასპექტი, როგორცაა: ემოციების ბიოლოგია, ემოციების ინტენსიურობა, მათი სიხშირე და ხანგრძლივობა, კავშირი რაციონალობასა და ემოციებს შორის და ემოციების ფუნქცია. განვიხილოთ თითოეული ეს ასპექტი რიგ-რიგობით.

ემოციის ბიოლოგია. ყველა ემოცია წარმოიქმნება ტვინის ლიმფურ სისტემაში, რომელიც კაკლის ზომისაა და ახლოსაა ტვინის ღეროსთან.¹⁰ ადამიანები ყველაზე ბედნიერები არიან (უფრო მეტი დადებითი ემოციები აქვთ, ვიდრე უარყოფითი), როცა მათი ლიმფური სისტემა შედარებით არააქტიურია. როცა ლიმფური სისტემა აქტიურდება, უარყოფითი ემოციები, როგორცაა გაბრაზება და დანაშაულის გრძნობა უფრო დომინირებს დადებითზე, მაგალითად, სიხარულსა და ბედნიერებაზე. ზოგადად, ლიმფური სისტემა წარმოადგენს ლინზას, რომლის საშუალებითაც შეგიძლიათ მოვლენების ახსნა. როცა ის აქტიურია, საგნებს უარყოფითად ხედავთ და როცა არააქტიურია, ინფორმაციას უფრო დადებითად აღიქვამთ.

ყველა ადამიანის ლიმფური სისტემა ერთნაირი არ არის. შედარებით დეპრესიულ ადამიანებს უფრო აქტიური ლიმფური სისტემა აქვთ, განსაკუთრებით, როდესაც ისინი მოულოდნელად შეიტყობენ უარყოფით ინფორმაციას.¹¹ ქალებს კაცებზე უფრო აქტიური ლიმფური სისტემა აქვთ, რითაც, ზოგიერთის აზრით, აიხსნება, რატომ არიან ქალები კაცებზე მეტად დეპრესიულები და ემოციურად რატომ არიან უფრო დაკავშირებული ბავშვებთან.¹² რა თქმა უნდა, როგორც ყოველთვის, ეს ზომიერი სხვაობებია: ქალები კაცებზე უფრო დეპრესიულები არიან, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ყველა დეპრესიული ადამიანი ქალია ან კაცებს არ შეუძლიათ ბავშვებთან მჭიდრო კავშირი.

ინტენსიურობა. ემოციის წარმომშობ ერთნაირ სტიმულებზე სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული რეაქცია აქვს. ზოგიერთ შემთხვევაში ამ განსხვავებებზე პასუხისმგებელია პიროვნული თვისებები, ზოგში კი ეს რეაქცია სამსახურებრივი მოთხოვნების შედეგია.

ადამიანები განსხვავდებიან ინტენსიური ემოციების გამოხატვის თანდაყოლილი შესაძლებლობით. თქვენ შეიძლება იცნობდეთ ადამიანებს, რომლებსაც არასდროს არ გამოუხატავთ გრძნობები. ისინი იშვიათად ბრაზდებიან, არ მძვინვარებენ და ასევე, შეიძლება იცნობდეთ ადამიანებს, რომლებიც ძალიან ემოციურები არიან. ბედნიერებას აღფრთოვანებით გამოხატავენ, ხოლო მწუხარებას — ღრმა დეპრესიით. ჩვენ ამ თავში ასევე განვიხილავთ ადამიანის ემოციებზე პიროვნული თვისებების გავლენას.

სხვადასხვა სამსახური განსხვავებულ ემოციას მოითხოვს. მაგალითად, საჰაერო გზის კონტროლიორები, ქირურგები და მოსამართლეები, სავარაუდოდ, უფრო მშვიდები უნდა იყვნენ და სტრესულ სიტუაციებშიც კი ემოციებს უნდა აკონტროლებდნენ. პირიქით, სპორტულ შეჯიბრებების დიქტორები და ადვოკატები დამოკიდებულები არიან იმაზე, თუ როგორ შეუძლიათ საჭიროების შემთხვევაში ემოციური ინტენსიურობის შეცვლა.

სიხშირე და ხანგრძლივობა. ზოგიერთი ემოცია სხვაზე ხშირად ვლინდება (ადამიანთა უმრავლესობა სიბრაზეზე ხშირად სიხარულს გამოხატავს). ემოციები განსხვავდებიან იმის მიხედვითაც, თუ რამდენ ხანს გასტანს ისინი (ზოგი ადამიანი ნალვლიანია ერთი წუთის განმავლობაში, ზოგიერთის ნალვლი კი საა-

თების განმავლობაში გასტანს). შონ ვულფსონი ძირითადად წყნარი და თავშეკავებული ადამიანია, უყვარს თავისი სამსახური, სადაც ფინანსურ მრჩეველად მუშაობს. მას არ მოსწონს სიტყვით გამოსვლა, რაც საჭიროა ხალხში ხშირად გამოჩენისა და პროგრამების რეკლამირებისათვის. ამის მიუხედავად, მას ხანდახან მაინც უხდება სიტყვით გამოსვლა. „მე რომ ყოველდღე მიხედვოდეს დიდი აუდიტორიის წინაშე გამოსვლა, სამსახურს მივატოვებდი“, — ამბობს იგი, — „მე ვფიქრობ, ჩემი სამსახური ხელს მიწყობს, რადგან თვეში რამდენჯერმე და ისიც ერთი საათის განმავლობაში თუ შემოძლია, ყალბი ემოციებითა და ენთუზიაზმით მოქმედება“.

დაქირავებული წარმატებით აკმაყოფილებს თუ არა მოცემული სამსახურის ემოციურ მოთხოვნებს, დამოკიდებულია არა მარტო იმაზე, რა ემოციების გამოვლენაა საჭირო და რა ინტენსიურობით, არამედ იმაზეც, თუ რამდენად ხშირად და რა ხანგრძლივობით არის საჭირო ეს ემოციები.

ხომ არ გვაქცევენ ემოციები ირაციონალურებად? რამდენად ხშირად უთქვამთ თქვენთვის „ოჰ, რა ემოციური ხართ!“ თქვენ, შესაძლოა, ნაწყენი დარჩეთ. ცნობილმა ასტრონომმა კარლ სეგანმა ერთხელ დაწერა: „ძლიერი ემოციები სისუსტის ნიშანია“. ეს დაკვირვება ვარაუდობს, რომ რაციონალობა და ემოცია ერთმანეთს ეწინააღმდეგება და თუ ემოციებს გამოავლენთ, თქვენი მოქმედება ირაციონალური იქნება. ავტორების ერთი ჯგუფი ამტკიცებდა, რომ ისეთი ემოციების, როგორცაა მწუხარების გამოვლენა ტირილით, იმდენად საზიანოა კარიერისათვის, რომ სჯობს ოთახი დავტოვოთ და სხვები ჩვენი ემოციების გამოვლენის მოწმე არ გავხადოთ.¹³ მკვლევარი ლუი ფრენკელი ურჩევს ქალებს, ემოციები არ გამოავლინონ სამსახურში, რადგან სხვები მათ კომპეტენციას სათანადოდ ვერ დააფასებენ.¹⁴ ამ მოსაზრებების მიხედვით, ემოციების დემონსტრირებითა და განცდით, სუსტები და ირაციონალურები გამოვჩნდებით. თუმცა კვლევა ამას არ ეთანხმება და გვიჩვენებს, რომ რეალურად ემოციებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს რაციონალური აზროვნებისათვის,¹⁵ ფაქტობრივად, ასეთი კავშირის დამამტკიცებელი ფაქტები დიდი ხნის განმავლობაში არსებობდა.

ავიღოთ ფინეს გეიჯის მაგალითი. გეიჯი რკინიგზის მუშა იყო ვერმონტში. 1848 წლის სექტემბრის ერთ დილას, როცა ასაფეთქებელი მოქმედებაში მოჰყავდა, სამფუტეიანი და შვიდდიუმიანი რკინის ძელი მას მარცხენა ყბაში შეერჭო და გარეთ თავის ქალის ზემოდან ამოვარდა. გეიჯი სასწაულებრივად გადარჩა. მას ისევ შეეძლო კითხვა და ლაპარაკი და გონებრივი შესაძლებლობების ტესტები საშუალო დონეზე ჩააბარა. აშკარა გახდა, რომ გეიჯმა ემოციების განცდის უნარი დაკარგა. ის ემოციების გარეშე ხვდებოდა ყველაზე სევდიან და ყველაზე ბედნიერ მოვლენებს. გეიჯს ემოციების გამოხატვის უუნარობამ ბოლოს განსჯის უნარიც დააკარგვინა. მან დაიწყო ირაციონალური არჩევანის გაკეთება ცხოვრებაში, ხშირად ახირებულად და თავისი ინტერესების საწინააღმდეგოდ იქცეოდა. იმის მიუხედავად რომ გონიერი ადამიანი იყო და ამ უბედური შემთხვევის დროს მისი გონებრივი შესაძლებლობანი არ დაზარალებულა, გეიჯი სამსახურიდან სამსახურში გადადიოდა და წრეზე მოძრაობდა.

ფინეს გეიჯის მაგალითი და ტვინის დაზიანების სხვა გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ემოციებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს რაციონალური აზროვნებისათვის. რაციონალური რომ ვიყოთ, უნდა შეგვეძლოს ემოციების გამოხატვა, რადგან ჩვენი ემოციები მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა იმაზე, როგორ გვესმის გარე სამყარო. შესაძლებელია ვიფიქროთ, რომ კომ-

ჩვენი ემოციები მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა იმაზე, როგორ გვესმის გარე სამყარო.

პიუტერები ჩვენზე გონიერები არიან, ემოციებისაგან დაცლილი ადამიანი ვერ იმოქმედებდა. წარმოდგინეთ, მენეჯერი იღებს თანამშრომლის დათხოვნის გადაწყვეტილებას. რეალურად გსურთ, რომ მენეჯერმა გადაწყვეტილება თავისი ან თანამშრომლის ემოციების უგულვებელყოფით მიიღოს? კარგი გადაწყვეტილების მისაღებად უმნიშვნელოვანესია გადაწყვეტილების მიღებაში ერთად აზროვნებისა და გრძნობის ჩართვა.

რა ფუნქციებს ემსახურება ემოციები? რატომ გვაქვს ემოციები? რას ემსახურებიან ისინი? ჩვენ განვიხილეთ ერთი ფუნქცია: ჩვენ გვჭირდება ემოციები, რაციონალურად რომ ვიფიქროთ. მაგალითად, ჩარლზ დარვინმა ფართო მიდგომა აირჩია. ნაშრომში „ემოციების გამოხატვა ადამიანებსა და ცხოველებში“ დარვინი ამტკიცებდა, რომ ემოციები დროთა განმავლობაში განვითარდა, რათა ადამიანებს პრობლემების გადაწყვეტაში დახმარებოდა. მისი თქმით, ემოციები სასარგებლოა, რადგან ის მოტივაციას აძლევს ადამიანებს, გადარჩენისათვის აუცილებელი ქმედებები განახორციელოს – ისეთი ქმედებები, როგორიცაა საკვების მოპოვება, თავშესაფრის მოძებნა, მენეჯერის ამორჩევა, მტაცებლებისაგან თავის დაცვა და სხვების ქცევების პროგნოზირება. მაგალითად, ზიზლი (ემოცია) მოტივაციას გვაძლევს, თავი ავარიდოთ საშიშ და მავნე საგნებს (როგორიცაა, გაფუჭებული საჭმელი). აღელვება (ასევე, ემოცია) გვაძლევს მოტივაციას, გავერკვეთ სიტუაციებში, სადაც ენერგია და ინიციატივა გვჭირდება (მაგალითად, ახალი კარიერის დაწყება).

დარვინის მოძღვრებიდან განვითარდა **ევოლუციური ფსიქოლოგია**. მოცემული კვლევის სფეროს მიხედვით, ჩვენ უნდა გამოვცადოთ ემოციები, დადებითი და უარყოფითი, რადგან ისინი რაღაც მიზანს ემსახურებიან.¹⁶ მაგალითად, თქვენ, ალბათ, ექვიანობას უარყოფით ემოციად მიიჩნევთ. ევოლუციური ფსიქოლოგები აცხადებენ, რომ ეს ემოცია იმიტომ არსებობს, რომ მას სასარგებლო მიზანი აქვს. წყვილები, ალბათ, იმიტომ ექვიანობენ, რომ გაზარდონ მოწინააღმდეგის ნაცვლად თავისი გენების შემდეგ თაობისათვის გადაცემის შანსი.¹⁷ მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ სიბრაზე „ცუდად“ მიგვაჩნია, ის რეალურად ჩვენი უფლებების დაცვაში გვეხმარება. მაგალითად, ადამიანის მიერ გაბრაზების გამოვლენა, როცა მას კოლეგა ატყუებს, სხვებს აფრთხილებს, რომ იგივე ქმედება არ გაიმეორონ. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ გაბრაზება ყოველთვის კარგია. მაგრამ როგორც ყველა სხვა ემოცია, ისიც იმიტომ არსებობს, რომ სასარგებლო მიზანს ემსახუროს. ამ სახით დადებით ემოციებს გარკვეული მიზანი აქვს. მაგალითად, მომსახურების მუშაკი, რომელიც მომხმარებელს თანაუგრძნობს, უკეთესად მოემსახურება მას.

ზოგიერთ მკვლევარს ევოლუციური ფსიქოლოგიის არ სჯერა. რომ გავიგოთ, რატომ ხდება ასე, დავფიქრდეთ შიშზე (ემოცია), რადგან ადვილია წარმოვიდგინოთ შიშის საზიანო და სასარგებლო ეფექტები. მაგალითად, მტაცებლის შიშის გამო გაქცევა გადარჩენის ალბათობას ზრდის, მაგრამ შიშისგან ადგილზე გაყინვას რა სარგებლობა მოაქვს? ევოლუციური ფსიქოლოგია ემოციების ფუნქციის საინტერესო თვალსაზრისს წარმოგვიდგენს, მაგრამ რთულია იმის გარკვევა, არის თუ არა ეს თვალსაზრისი ყოველთვის სანდო.¹⁸

ემოციებისა და განწყობის წყაროები

საიდან მოდის ემოცია და განწყობა? — მოვლენები ემოციებზე უფრო დიდ გავლენას ახდენს, ვიდრე განწყობაზე. ბედის ირონიით, მკვლევარებმა განწყო-

ბის წყაროებზე უფრო მეტი გამოკვლევა განახორციელეს, ვიდრე კონკრეტული ემოციების წყაროებზე. ასე რომ, ჩვენ ახლა განწყობის ძირითად წყაროებს განვიხილავთ. აქვე, ისიც აღსანიშნია, რომ ამ წყაროებიდან ბევრი ემოციებზეც ახდენს გავლენას.

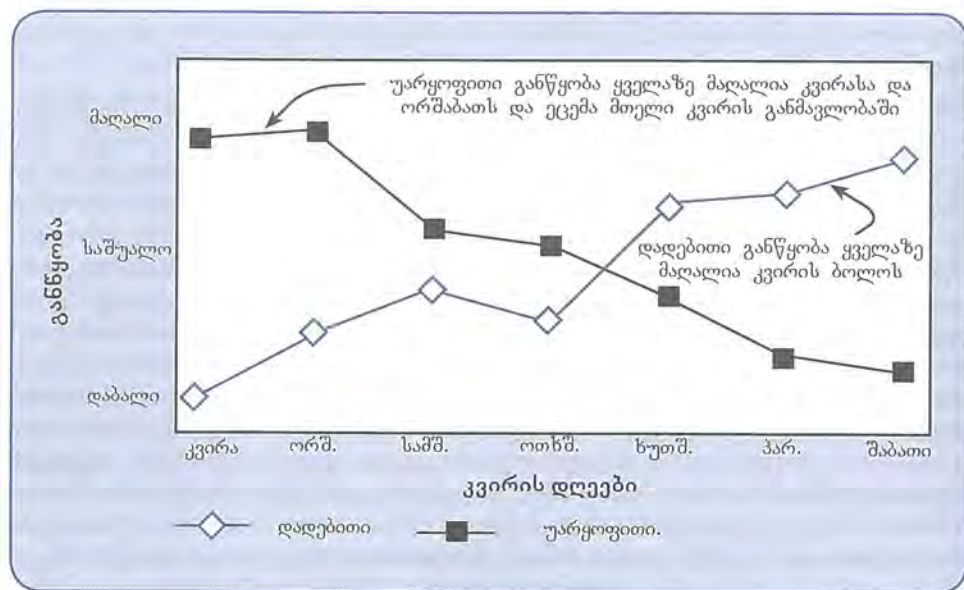
პიროვნული თვისებები. ნოელი და ჯოუზი თანამშრომლები არიან. ნოელი ბრაზდებოდა, როცა პრობლემების ჯგუფური განხილვის დროს კოლეგა მის იდეებს აკრიტიკებდა. ჯოუზი საკმაოდ წყნარი და აუღელვებელია და იგი ასეთ კრიტიკას საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობად მიიჩნევდა. პიროვნული თვისებები წინასწარ განსაზღვრავს ადამიანების მიერ გარკვეული ემოციებისა და განწყობების განცდას. მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანი სხვებზე უფრო ადვილად ბრაზდება და განიცდის დანაშაულის გრძნობას, ზოგი კი — სიტუაციის მიუხედავად წყნარი და აუღელვებელია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ემოციებისა და განწყობისათვის დამახასიათებელია: ადამიანთა უმეტესობა უფრო ხშირად განიცდის გარკვეულ განწყობებსა და ემოციებს, მაგრამ როგორც მანამდე ვახსენეთ, ზოგი ადამიანი წინასწარ არის განწყობილი რომ ნებისმიერი ემოცია უფრო ძლიერად განიცადოს. ასეთ ადამიანებს **აფექტის ინტენსიურობის** მაღალი დონე ანუ „ემოციების განცდის სიძლიერის თვალსაზრისით ინდივიდუალური განსხვავებები“ ახასიათებთ.¹⁹ ასე რომ, ემოციები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ინტენსიურობით, მაგრამ ადამიანები ასევე განსხვავდებიან, რამდენად წინასწარ არიან განწყობილები იმისათვის, რომ ძლიერი ემოცია ჰქონდეთ. თუ ადამიანი ნამდვილად გაცოფებულია თავის თანამშრომელზე, ის ამ ემოციას ძლიერ განიცდის. თუ ეს ადამიანი საკმაოდ ადვილად ბრაზდება და ლელავს, მისი პიროვნული თვისებები აფექტის ინტენსივობის მაღალი დონით ხასიათდება.

კვირის დღე და დღის მონაკვეთი. ადამიანთა უმრავლესობა ორშაბათიდან პარასკევამდე სამსახურშია. ბევრ ჩვენგანს შაბათ-კვირა დასვენებისა და უქმად გატარების დროდ მიაჩნია. გვაძლევს ეს საშუალებას, ვივარაუდოთ, რომ ადამიანები შაბათ-კვირას უკეთეს განწყობაზე არიან? როგორც ჩანს, დიას. როგორც ილუსტრაცია 7-2 გვიჩვენებს, ადამიანები ყველაზე ცუდ განწყობაზე კვირის დასაწყისში არიან (ყველაზე მაღალი უარყოფითი აფექტი და ყველაზე დაბალი დადებითი აფექტი) და ყველაზე უკეთეს განწყობაზე (ყველაზე მაღალი დადებითი აფექტი და ყველაზე დაბალი უარყოფითი აფექტი) — კვირის დასასრულს.²⁰

რა შეიძლება ვთქვათ განწყობაზე დღის მონაკვეთში? — ჩვეულებრივ, როდის ხართ საუკეთესო განწყობაზე? ჩვენ ხშირად ვფიქრობთ, რომ ადამიანები განსხვავდებიან იმის მიხედვით ისინი „დღის“ ადამიანები არიან თუ „სალამოსი“. სინამდვილეში, უმეტესი ჩვენგანი ერთნაირ მოდელს მიჰყვება. ადამიანები ზოგადად დილით არიან ცუდ ხასიათზე. დღის განმავლობაში ჩვენი განწყობა უმჯობესდება, სალამოს კი ისევ უარესდება. საინტერესოა, რომ იმის მიუხედავად, რომელ საათზე იძინებს ადამიანი და რომელზე იღვიძებს, დადებითი განწყობა უმაღლეს დონეს დაძინებასა და გაღვიძებას შორის თითქმის შუაში აღწევს. უარყოფითი განწყობა დღის განმავლობაში ოდნავ მერყეობს.²¹

რას ნიშნავს ეს ორგანიზაციული ქცევისათვის? ვინმესთვის რამეს თხოვნა ან ცუდი ამბავის შეტყობინება ორშაბათ დილით კარგი აზრი არ იქნებოდა. სამუშაო ურთიერთობები, ალბათ, შუადღისას და კვირის ბოლოს უფრო დადებითი იქნება.

ილუსტრაცია 7-2 კვირის დღეები ჩვენს განწყობაზე გავლენას ახდენს



წყარო: D. Watson, Mood and Temperament, New York, Guilford Publication, 2006.

ამინდი. როგორ ფიქრობთ, როდის იქნებოდით საუკეთესო განწყობაზე? როცა ფარენჰეიტით 70 გრადუსი და მზიანი ამინდია თუ როცა მოღრუბლულია, ცივა და წვიმს? ძალიან ბევრ ადამიანს სჯერა, რომ მისი განწყობა ამინდთან არის დაკავშირებული. თუმცა, ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ამინდი მხოლოდ უმნიშვნელო გავლენას ახდენს ადამიანის განწყობაზე. ერთმა ექსპერტმა დაასკვნა, „გავრცელებული კულტურული შეხედულების საპირისპიროდ, ამ მონაცემების მიხედვით, ადამიანები არ აცხადებენ, რომ კაშკაშა მზიან დღეს უკეთეს განწყობაზე არიან (ან, პირიქით, ცუდ განწყობაზე მოღრუბლულ, წვიმიან დღეს)“.²² იმას, თუ რატომ ფიქრობენ ადამიანები, რომ კარგი ამინდი მათ განწყობას აუმჯობესებს, ილუზიური კორელაცია ხსნის. **ილუზიური კორელაცია** იქმნება, როცა ადამიანები აკავშირებენ ორ მოვლენას, რომელთა შორის კავშირი არ არსებობს.

სტრესი. ხვდებით, ალბათ, რომ სტრესი ემოციებსა და განწყობაზე მოქმედებს. სამსახურში ყოველდღიური სტრესული მოვლენები (ცუდი ელექტრონული ფოსტა, სამუშაოს შესრულებისათვის მოახლოებული ბოლო ვადა, დიდი გაყიდვების ჩავარდნა, უფროსისაგან მიღებული საყვედური და ასე შემდეგ) უარყოფითად მოქმედებს დაქირავებულების განწყობაზე. სტრესის გავლენა თანდათან იზრდება. როგორც ერთი კვლევის ავტორი აცხადებს, „ნაკლებად სტრესულ მოვლენებსაც, თუ ის მუდმივად გრძელდება, შეუძლია დროთა განმავლობაში მომსახურე პერსონალის დაძაბულობის დონის ამაღლება“.²³ სტრესისა და დაძაბულობის ასეთმა მაღალმა დონემ სამსახურში შეიძლება ჩვენი განწყობა გააუარესოს და ჩვენ უფრო უარყოფითი ემოციები განვიცადოთ.

სოციალური აქტივობა. ადამიანთა უმეტესობისათვის სოციალური აქტივობა დადებით განწყობას ზრდის და მცირე გავლენას ახდენს უარყოფით განწყო-

ბაზე. ხომ არ ეძებენ ადამიანები კარგი განწყობის დროს სოციალურ ურთიერთობებს, თუ იგი ადამიანის განწყობის გაუმჯობესებას იწვევს? — როგორც ჩანს, რომ ორივე მართალია.²⁴ აქვს თუ არა მნიშვნელობა სოციალური აქტივობის ტიპს? — რა თქმა უნდა, დიახ. გამოკვლევის თანახმად, ფიზიკური (მეგობრებთან ერთად თხილამურებით სრიალი და მოგზაურობა), არაფორმალური (წვეულებაზე წასვლა), ეპიკურეული (ჭამით სიამოვნების მიღება) აქტივობები უფრო მჭიდროდ არის დაკავშირებული დადებითი განწყობის ამაღლებასთან, ვიდრე ფორმალური აქტივობა (შეხვედრაზე დასწრება) ან მჯდომარე მდგომარეობა (მეგობრებთან ერთად ტელევიზორის ყურება).²⁵

სოციალურ ურთიერთობებს ისეთი სარგებლობა მოაქვს ჯანმრთელობისათვის, რომელიც ხანგრძლივი დროის მანძილზე გასტანს. სიცოცხლის ხანგრძლივობაზე განხორციელებულმა ერთ-ერთმა კვლევამ, აღმოაჩინა, რომ სხვებთან ერთად მუშაობა (სოციალური იზოლაციის საპირისპიროდ) ადამიანის სიცოცხლის ხანგრძლივობის ერთ-ერთ საუკეთესო მაჩვენებელს წარმოადგენდა, უფრო მნიშვნელოვანსაც კი, ვიდრე სქესი ან სისხლის წნევა ან კიდეც, ქოლესტერინის დონე.²⁶ ამის ერთ-ერთი მიზეზი მისი დადებითი გავლენაა.

ძილი. ცოტა ხნის წინანდელი გამოკითხვის მიხედვით, ადამიანებს უფრო და უფრო ნაკლებ ხანს სძინავთ. საშუალოდ, ამერიკელებს საშუაო დღეებში რეკომენდებულ 8 საათზე ნაკლებ ხანს სძინავთ. უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში იმ ადამიანების რიცხვი, რომელსაც 8 ან მეტი საათი სძინავს ღამით, ნელ-ნელა შემცირდა და ყოველი ოთხიდან ერთს მიაღწია. გამოკითხულთა დაახლოებით 75%-მა განაცხადა, რომ უკანასკნელი წლის განმავლობაში კვირაში რამდენიმე ღამის განმავლობაში უძილობის ერთი სიმპტომი მაინც ჰქონდა.²⁷

ალბათ, ხვდებით, ძილის ხარისხი განწყობაზე მოქმედებს. სტუდენტები და სრულწლოვანი მუშები, რომელთაც ცოტა ხანს სძინავთ, დაღლილები, გაბრაზებულები და მტრულად განწყობილები არიან. ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ აყენებს ადამიანს ცუდ განწყობაზე ხანმოკლე ან ცუდი ძილი არის ის, რომ ძილის ნაკლებობა ხელს უშლის გადაწყვეტილების მიღებას და ართულებს ემოციების კონტროლს.²⁸ ცოტა ხნის წინანდელი გამოკვლევის მიხედვით, წინა ღამით ცუდი ძილი მომდევნო დღეს ადამიანის სამსახურით კმაყოფილებასაც ასუსტებს, რადგან ადამიანები უმეტესად დაღლილები, გაღიზიანებულები და უყურადღებოები არიან.³⁰

ვარჯიში. ხშირად გაიგონებთ, რომ ადამიანებმა განწყობის გასაუმჯობესებლად უნდა ივარჯიშონ, მაგრამ ნამდვილად ამართლებს „ოფლის თერაპია“? — როგორც ჩანს, ეს ასეა. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ვარჯიში აძლიერებს ადამიანების დადებით განწყობას.³¹ ვარჯიში ძლიერ თერაპიულ გავლენას ახდენს დეპრესიაში მყოფებზე. ვარჯიშის გავლენა განწყობაზე მდგრადია, მაგრამ არა ძალიან ძლიერი. ასე რომ, ვარჯიში შეიძლება დაგეხმაროთ უკეთეს გუნებაზე დადგომაში, მაგრამ სასწაულს არ უნდა ელოდეთ.

ასაკი. როგორ ფიქრობთ, ახალგაზრდა ადამიანებს მეტისმეტად დადებითი ემოციები აქვთ (ეგრეთ წოდებული „ახალგაზრდული ენერგიულობა“), ვიდრე ხნოვანებს? — თუ უპასუხებთ „დიახ“, მართლეს არ იქნებით. გამოკვლევამ, რომელმაც 18-დან 94 წლამდე ადამიანების განწყობა შეისწავლა, გამოავლინა, რომ ასაკის მატებასთან ერთად უარყოფითი ემოციები ნაკლებად ვლინდება.

ხნიერ ადამიანებში ძალიან დადებითი განწყობა უფრო დიდხანს გასტანს და ცუდი განწყობა კი მალე ქრება.³² კვლევის მიხედვით, ემოციური განცდა ასაკთან ერთად უმჯობესდება, ამდენად, ასაკის მატებასთან ერთად ჩვენ უფრო ნაკლებ უარყოფით ემოციებს განვიცდით.

სქესი. გავრცელებული აზრია, რომ ქალები უფრო მეტად იყენებენ გრძნობებს, ვიდრე მამაკაცები — ისინი უფრო ემოციურად რეაგირებენ მოვლენებზე და უკეთესად შეუძლიათ სხვების ემოციების ნაკითხვა. არის რაიმე სიმართლე ამ გარაუდში?

ფაქტები ამტკიცებენ მამაკაცებსა და ქალებს შორის განსხვავებას ემოციური რეაქციისა და სხვების ემოციების გაგების მხრივ. ქალები მამაკაცებზე ძლიერად გამოხატავენ ემოციებს.³³ ისინი უფრო ინტენსიურად განიცდიან და უფრო ხშირად გამოხატავენ როგორც დადებით, ისე უარყოფით ემოციებს, გარდა სიბრაზისა.³⁴ მამაკაცებისაგან განსხვავებით, ქალები ემოციების გამოხატვით უფრო მშვიდდებიან. ბოლოს, ქალებს მამაკაცებზე უკეთესად შეუძლიათ უსიტყვო (მაგ. სახის გამომეტყველება, სხეულის ენა) და პარალინგვისტური სიგნალების გაგება, როგორიცაა ხმის თავისებურება, სიმაღლე და ტემპრი.³⁵

ამ განსხვავების ერთი-ერთი ახსნაა მამაკაცებისა და ქალების სოციალიზაციის განსხვავებული საშუალებები.³⁶ მამაკაცებს ასწავლიან, რომ მტკიცებები და მამაცები იყვნენ, ხოლო ქალებს — მზრუნველები. მეორე ახსნა არის ის, რომ ქალებს მამაკაცებზე მეტად აქვთ თანდაყოლილი უნარი, გაიგონ სხვების ემოციები და გამოხატონ თავიანთი.³⁷ მესამე, ქალებს უფრო მეტად აქვთ სოციალური მოწონების საჭიროება და დადებითი ემოციების, მაგალითად, ბედნიერების გამოხატვისკენ მიდრეკილება.

ემოციების გარე შეზღუდვები

ემოცია, რომელიც მისაღებია სპორტულ თამაშებში, სრულიად მიუღებელია სამუშაო ადგილზე. ასევე, რაც მისაღებია ერთი ქვეყნისათვის, ხშირად შეუფერებელია მეორისათვის. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ ემოციებზე ორგანიზაციულ და კულტურულ გავლენას.

ორგანიზაციის გავლენა. თუ არ შეგიძლიათ გაღიმება და ბედნიერების გამოხატვა, თქვენ კარიერის დიდი ნაწილი დისნეის გასართობ პარკში არ გაგიტარებიათ. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ემოციების „წყება“, რომლის მიხედვითაც მთელი მსოფლიოს ორგანიზაციები დაქირავებულებს ეძებს, მონაცემების თანახმად, შეერთებულ შტატებში უარყოფითი და ინტენსიური ემოციების გამოხატვის წინააღმდეგ გარკვეული წინასწარ შექმნილი განწყობაა.³⁸ რა თქმა უნდა, ასეთი გამოხატვა, ზოგიერთ შემთხვევაში მისაღებია, მაგალითად, ხანმოკლე მწუხარება რომელიმე კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის უეცარი გარდაცვალების გამო ან მხიარულება რეკორდული წლიური მოგების გამო, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში აშშ-ს კარგად მართული ორგანიზაცია ის არის, რომელიც ემოციების თავისუფლებისაკენ ისწრაფვის.

კულტურის გავლენა. იცვლება კულტურებს შორის ემოციების გამოვლენის ხარისხი? იცვლება ადამიანების მიერ ემოციების ახსნა კულტურებს შორის? ბოლოს, იცვლება კულტურებს შორის ემოციების გამოხატვის ნორმები? რიგრიგობით განვიხილოთ თითოეული ეს ემოცია.

იცვლება კულტურებს შორის ემოციების გამოვლენის ხარისხი? — დიახ. მაგალითად, ჩინეთში ადამიანები აცხადებენ, რომ უფრო ნაკლებ დადებით და უარყოფით ემოციებს განიცდიან, ვიდრე სხვა კულტურებში და ჩინელების ემოციებს ნაკლები ინტენსივობა ახასიათებს. კონტინენტზე მცხოვრები ჩინელებისაგან განსხვავებით ტაივანელები ემოციების გამოხატვით უფრო ამერიკელებს ჰგვანან. საშუალოდ, ტაივანელები ავლენენ უფრო მეტ დადებით და ნაკლებ უარყოფით ემოციებს, ვიდრე კონტინენტზე მცხოვრები მათი თანამემამულენი.³⁹ ზოგადად, ადამიანები უმეტეს კულტურებში განიცდიან გარკვეულ დადებით და უარყოფით ემოციებს, მაგრამ ამ ემოციების განცდის სიხშირე და ინტენსიურობა რაღაც ხარისხით იცვლება.

იცვლება ადამიანების მიერ ემოციების ახსნა კულტურებს შორის? — ზოგადად, მთელი მსოფლიოს ადამიანები უარყოფით და დადებით ემოციებს თანაბრად ხსნიან. ჩვენ, ყველანი უარყოფით ემოციას — სიძულვილს, შიშს და გაბრაზებას ვუყურებთ, როგორც საშიშსა და დესტრუქციულს და ყველას გვსურს, განვიცადოთ დადებითი ემოციები — სიხარული, სიყვარული და ბედნიერება. ზოგიერთი კულტურა ზოგ ემოციას სხვაზე მეტად აფასებს, მაგალითად, ამერიკელები ენთუზიაზმს აფასებენ, ჩინელები კი უარყოფით ემოციებს უფრო სასარგებლოდ და კონსტრუქციულად მიიჩნევენ, ვიდრე ამერიკელები. ზოგადად, სიამაყე დადებით ემოციად ითვლება დასავლეთის ინდივიდუალისტურ ქვეყნებში, როგორიცაა შეერთებული შტატები, მაგრამ აღმოსავლეთ კულტურებში — ჩინეთსა და იაპონიაში — სიამაყე არასასურველია.⁴⁰

იცვლება კულტურებს შორის ემოციების გამოხატვის ნორმები? — სრულიად. მაგალითად, მუსლიმანები ღიმილს სექსობრივი მიზიდულობის ნიშნად მიიჩნევენ და ქალებს ასწავლიან, კაცებს არ გაუღიმონ.⁴¹ გამოკვლევის მიხედვით, კოლექტიურ კულტურებში ადამიანებს უფრო სჯერათ, რომ ემოციების გამოვლენას რაღაც კავშირი აქვს მასა და იმ ადამიანებს შორის ურთიერთობასთან, რომლებიც ემოციებს გამოხატავენ. ინდივიდუალისტურ კულტურებში კი ადამიანები არ ფიქრობენ, რომ სხვების ემოციები მასთან არის დაკავშირებული.⁴²

საინტერესოა, რომ ზოგიერთ კულტურაში არ არის სიტყვები, რომლებიც სტანდარტულ ამერიკულ ტერმინებს — *მღელვარებას*, *დეპრესიას* და *დანაშაულს* — გამოხატავს. მაგალითად, ტაიტელებს არა აქვთ სიტყვის ეკვივალენტი სიტყვა. როცა ტაიტელები სევდიანები არიან, სევდას ფიზიკურ ტკივილად აღიქვამენ.⁴³ ჩვენი მსჯელობიდან ჩანს, რომ საჭიროა გავიაზროთ, რომ კულტურული ფაქტორები გავლენას ახდენენ იმაზე, რასაც მენეჯერები ემოციურად შესაფერისად მიიჩნევენ. რაც მისაღებია ერთი კულტურისათვის, უკიდურესად შეუფერებელი და უფუნქციოა მეორისათვის. მენეჯერებს სჭირდებათ ემოციური ნორმების ცოდნა თითოეულ ქვეყანაში, სადაც ბიზნესი აქვთ, რომ მათ გაუაზრებელი სიგნალები არ გაგზავნონ, ან ადგილობრივების რეაქცია არასწორად არ გაიგონ. მაგალითად, ამერიკელმა მენეჯერმა იაპონიაში უნდა იცოდეს, რომ როცა ამერიკელები ღიმილს დადებითად უყურებენ, იაპონელები ხშირ ღიმილს ინტელექტის ნაკლებობას მიაწერენ.⁴⁴

მენეჯერებს სჭირდებათ ემოციური ნორმების ცოდნა თითოეულ ქვეყანაში, სადაც ბიზნესი აქვთ, რომ მათ გაუაზრებელი სიგნალები არ გაგზავნონ, ან ადგილობრივების რეაქცია არასწორად არ გაიგონ.

ემოციური შრომა

ყველა დაქირავებული აძლიერებს ფიზიკურ და გონებრივ შრომას, როცა ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს თავის სამუშაოში დებს, მაგრამ სამსახურები **ემოციურ შრომასაც** მოითხოვენ, რაც სამსახურში ადამიანებთან ურთიერთობისას დაქირავებულების მიერ ორგანიზაციულად საჭირო ემოციების გამოხატვას ნიშნავს.⁴⁵

ემოციური შრომის ცნება მომსახურების სფეროს სამუშაოს შესახებ კვლევებიდან წარმოიქმნა, რომლის მიხედვით, ეს სამუშაოები დაქირავებულებისაგან მუდმივად დადებითი ემოციების გამოხატვას მოითხოვს. რეალურად, ემოციური შრომა თითქმის ყველა სამსახურში არსებობს. მენეჯერები დაქირავებულებისაგან ელიან, რომ ისინი თანამშრომლებთან ურთიერთობისას ზრდილობიანები და კეთილგანწყობილები იქნებიან. ნამდვილი სირთულე იმაშია, რომ დაქირავებულებს უხდებათ ერთი ემოციის გამოვლენა, როცა მეორეს გრძნობენ.⁴⁶ ეს განსხვავება **ემოციური დისონანსია**, რამაც შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს დაქირავებულებზე. იმედგაცრუების, სიბრაზის და წყენის თავშეკავებულ, გამოუვლენელ გრძნობას დაქირავებულები ბოლოს ემოციურ დაცლილობამდე და გადანვამდე მიჰყავს.⁴⁷

გამოვლენილი ემოციები განცდილის წინააღმდეგ

ემოციების დაყოფამ განცდილად და გამოვლენილად შეიძლება დახმარება გაგინოთ, განსაკუთრებით, სამსახურში.⁴⁸ **განცდილი ემოციები** ადამიანის რეალური რეაქციაა. პირიქით, **გამოვლენილი ემოციები** არის ის ემოციები, რომლის ჩვენებასაც ორგანიზაციები თანამშრომლებისაგან ითხოვენ და ამ სამსახურისათვის შესაფერისად მიიჩნევენ. ისინი თანდაყოლილი კი არა, შესწავლილია, ასე რომ, ეფექტურმა მენეჯერებმა ისწავლეს, სერიოზული სახე მიიღონ, როცა დაქირავებულების შრომას უარყოფით შეფასებას აძლევენ და დაფარონ სიბრაზე, როცა თავად დანიშნულებას ვერ მიიღებენ. ასევე გამყიდველი, რომელმაც იმ წუთში მისი ნამდვილი გრძნობის მიუხედავად, ღიმილი და მეგობრულად მოპყრობა ვერ ისწავლა, ჩვეულებრივ გაყიდვების სამსახურში დიდხანს ვერ იმუშავებს. რა ემოციას განვიცდით და რას გამოვხატავთ, ყოველთვის არ არის ერთი და იგივე.⁴⁹

ყალბი ემოციების ჩვენება ჩვენგან „მოქმედებას“ მოითხოვს, რათა ის ემოციები ჩავახშოთ, რასაც რეალურად ვგრძნობთ (მაგალითად, მომხმარებლის მიმართ გაბრაზება რომ არ გამოვხატოთ). **ზედაპირული ქმედება** წესების შესაბამისად ადამიანის შინაგან გრძნობას მალავს და ემოციურ გამომეტყველებას აკავებს. მაგალითად, მუშა მომხმარებელს რომ უღიმის, როდესაც ასეთ განწყობაზე არ არის, ის ზედაპირულად მოქმედებს. **ღრმა ქმედება** წესების საფუძველზე ცდილობს, გარდაქმნას ნამდვილი შინაგანი გრძნობა. ჯანდაცვის მომსახურე პერსონალის ქმედება, რომელიც ცდილობს, გულწრფელად თანაუგრძნოს თავის პაციენტს, ღრმა ქმედებაა.⁵⁰ გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ზედაპირული ქმედება უფრო სტრესულია დაქირავებულებისათვის, რადგან მასში ნამდვილი ემოცია იმალება.⁵¹

როგორც აღვნიშნეთ, ემოციური ნორმები კულტურებს შორის იცვლება. კულტურული ნორმები შეერთებულ შტატებში დაქირავებულებს ავალდებულებს, რომ მომსახურების სფეროს ორგანიზაციებში მომხმარებლებს გაუღი-

მონ და კეთილგანწყობილად მოექცნენ,⁵² მაგრამ ეს ნორმა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არ გამოიყენება. ისრაელში მომხმარებლები სუპერმარკეტში მომღიმარ მოლარეს, როგორც გამოუცდელს, ისე უყურებენ. ამგვარად, მენეჯერები მოლარეებს მოუწოდებენ, მოწყენილი სახე მიიღონ.⁵³ „უოლ-მარტის“ მენეჯერები მიხვდნენ, რომ დაქირავებულების კეთილგანწყობაზე კონცენტრირება, რამაც აშშ-ში მყიდველების ერთგულება მოიპოვა, გერმანიაში არ იმუშავა. გერმანული კულტურის შესაბამისად, სადაც ტრადიციულად ყველაზე ბოლოს ადგილზე მომხმარებელია, გერმანელმა მყიდველებმა არ მიიღეს „უოლ-მარტის“ მეგობრულად მომღიმარი და დახმარებისათვის მზადყოფი პერსონალი.⁵⁴

ემოციური ინტელექტი

ადამიანები, რომლებიც იცნობენ საკუთარ ემოციებს და კარგად ხვდებიან სხვების ემოციებს, შესაძლოა, უფრო ეფექტურები იყვნენ თავიანთ სამსახურებში. ეს თემა **ემოციური ინტელექტის** შესახებ გამოკვლევას უდევს საფუძვლად, რაც ემოციური სიგნალებისა და ინფორმაციის შემჩნევისა და მართვის შესაძლებლობას წარმოადგენს.⁵⁵

- ადამიანები, რომლებიც იცნობენ საკუთარ ემოციებს და კარგად ხვდებიან სხვების ემოციებს, შესაძლოა, უფრო ეფექტურები იყვნენ თავიანთ სამსახურებში.

ემოციური ინტელექტი ხუთი განზომილებისაგან შედგება:

- **თვითშეცნობა:** იმის შეცნობა, თუ რას გრძნობ
- **თვითმართვა:** საკუთარი ემოციებისა და იმპულსების მართვის შესაძლებლობა
- **თვითმოტივირება:** დაბრკოლებებისა და წარუმატებლობისათვის წინ აღდგომა
- **თანაგრძნობა:** სხვების გრძნობების გაგების შესაძლებლობა
- **სოციალური უნარ-ჩვევები:** სხვების ემოციებთან გამკლავების შესაძლებლობა.

ზოგიერთი გამოკვლევის ვარაუდით, ემოციური ინტელექტი სამუშაოს შესრულებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ერთმა გამოკვლევამ შეისწავლა აშშ-ს თერთმეტი პრეზიდენტის წარმატება და მარცხი ფრანკლინ რუზველტიდან დაწყებული და ბილ კლინტონით დასრულებული. გამოკვლევამ ისინი ექვსი თვისების მიხედვით შეაფასა: კომუნიკაცია, ორგანიზაცია, პოლიტიკური უნარ-ჩვევები, ხედვა, შემეცნების სტილი და ემოციური ინტელექტი. აღმოჩნდა, რომ მთავარი თვისება, რაც წარმატებულ (რუზველტი, კენედი, რეიგანი) პრეზიდენტს წარუმატებლისაგან (ჯონსონი, კარტერი, ნიქსონი) განასხვავებს, ემოციური ინტელექტი იყო.⁵⁶

ემოციური ინტელექტის მხარდამჭერი არგუმენტები

ემოციური ინტელექტი ორგანიზაციული ქცევის საკამათო საკითხია. მას მომხრეებიც ჰყავს და მოწინააღმდეგეებიც. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ ორგა-

ნიზაციულ ქცევაში ემოციური ინტელექტის მრავალფეროვნების საწინააღმდეგო და მხარდამჭერ არგუმენტებს.

ინტუიციური სწრაფვა. ემოციური ინტელექტის ცნებისაკენ ბევრი რამ ინტუიციურად გვიზიდავს. თითქმის ყველა დამეთანხმება, რომ კარგია ქუჩური ჭკუისა და სოციალური ინტელექტის ფლობაც. ის ადამიანები, რომლებიც სხვების ემოციებს ამჩნევენ, აკონტროლებენ თავიანთ ემოციებსაც და სოციალური ურთიერთობებიც კარგი აქვთ, ძლიერად მოიკიდებენ ფეხს ბიზნესის სამყაროში. მაგალითად, მრავალეროვნული საკონსულტაციო ფირმის პარტნიორებმა, რომლებსაც მაღალი ემოციური ინტელექტი აქვთ, 1,2 მილიონი დოლარით მეტი მიიღეს ბიზნესიდან, ვიდრე სხვა პარტნიორებმა.⁵⁷

ემოციური ინტელექტი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების პროგნოზს ახდენს. მრავალი ფაქტის მიხედვით, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონე ნიშნავს, რომ პიროვნება კარგად შეასრულებს სამუშაოს. მაგალითად, 59 გამოკვლევის თანახმად, ემოციური ინტელექტი ზომიერადაა დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან.⁵⁸

ემოციურ ინტელექტს ბიოლოგიური საფუძველი აქვს. ერთ-ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, ადამიანები, რომლებსაც ტვინის ის ნაწილი აქვთ დაზიანებული, რომელიც ემოციურ პროცესებს მართავს (ნინაფრონტალური ქერქი), ემოციური ინტელექტის ტესტში დაბალ ქულას იღებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ადამიანები ინტელექტის სტანდარტულ გაზომვაში იმაზე ნაკლებს არ იღებდნენ, ვიდრე ის ადამიანები, რომელთაც მსგავსი ტვინის დაზიანება არ აქვთ, ისინი ნორმალური გადაწყვეტილების მიღებას მაინც ვერ ახერხებდნენ. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ემოციური ინტელექტი ნევროლოგიური თვალსაზრისით არ უკავშირდება ინტელექტის სტანდარტულ საზომს. ადამიანებს, რომლებსაც აწუხებთ ნევროლოგიური დაზიანება, ემოციურ ინტელექტში დაბალი ქულა აქვთ და ისინი უფრო ცუდ გადაწყვეტილებას იღებენ, ვიდრე ამ მხრივ ჯანმრთელი ადამიანები.⁵⁹

ემოციური ინტელექტის საპირისპირო არგუმენტები

მიუხედავად მომხრეებისა, ემოციურ ინტელექტს მრავალი კრიტიკოსიც ჰყავს.

ემოციური ინტელექტი მეტისმეტად ბუნდოვანი ცნებაა. ბევრი მკვლევარი-სათვის არ არის ნათელი, რას წარმოადგენს ემოციური ინტელექტი. არის ეს ინტელექტის ფორმა? ბევრი ჩვენგანი ფიქრობს, რომ თვითშეცნობა, თვითმოტივირება ან თანაგრძნობის ქონა არანაირ კავშირში არ არის ემოციურ ინტელექტთან. უფრო მეტიც, სხვადასხვა მკვლევარი სხვადასხვა დროს სხვადასხვა უნარზე ამახვილებდა ყურადღებას, რაც ემოციური ინტელექტის განსაზღვრებას ართულებს. ზოგიერთმა მკვლევარმა შეიძლება შეისწავლოს დისციპლინა, ზოგმა კი — თანაგრძნობა. როგორც ერთმა მკვლევარმა აღნიშნა, „ემოციური ინტელექტის ცნება უფრო გაფართოვდა და მისი კომპონენტები ისე ცვალებადი გახდა, რომ ეს ცნება გასაგებიც აღარ არის.“⁶⁰

ემოციური ინტელექტის გაზომვა შეუძლებელია. არაერთი კრიტიკოსი სვამს საკითხს ემოციური ინტელექტის გაზომვის შესახებ. მაგალითად, ზოგი ადამიანის მტკიცებით, რამდენადაც ემოციური ინტელექტი ინტელექტის ფორმაა, შემონ-მებისას მის შესახებ სწორი და არასწორი პასუხები უნდა არსებობდეს. თუმცა

ბევრი საზომი თვითშერჩეულია, რაც იმას ნიშნავს, რომ არ არსებობს სწორი და არასწორი პასუხები. მაგალითად, ემოციური ინტელექტის ტესტის კითხვამ შეიძლება პასუხი შემდეგ განცხადებაზე მოითხოვოს: „მე კარგად ვკითხულობ სხვა ადამიანის რეაქციებს“. ზოგადად, ემოციური ინტელექტის საზომი სხვადასხვაგვარია და მკვლევარები მას ზუსტ კვლევად არ მიიჩნევენ, რადგან მათ პიროვნული თვისებებისა და ზოგადი ინტელექტის საზომი გააჩნია.⁶¹

ემოციური ინტელექტის საფუძვლიანობა საეჭვოა. ზოგიერთი კრიტიკოსის მტკიცებით, ემოციური ინტელექტი ისე მჭიდროდაა დაკავშირებული ინტელექტთან და პიროვნულ თვისებებთან, რომ თუ ამ ფაქტორებს გააკონტროლებ, ემოციური ინტელექტი განსაკუთრებულს ვერაფერს შემოგთავაზებს. ამ არგუმენტს გარკვეული ღირსებები აქვს. ემოციური ინტელექტი ძლიერ არის დაკავშირებული პიროვნული თვისებების საზომთან, განსაკუთრებით ემოციურ სტაბილურობასთან.⁶² არ არის საკმარისად გამოკვლეული ისიც, ემოციური ინტელექტი პიროვნული თვისებებისა და ზოგადი გონებრივი შესაძლებლობების გაზომვის გარდა, იძლევა თუ არა დამატებით ინფორმაციას სამუშაოს შესრულების პროგნოზირებისათვის. საკონსულტაციო ფირმებსა და პოპულარულ პრესაში ემოციური ინტელექტი ძალიან გავრცელებულია. მაგალითად, ერთი კომპანიის სარეკლამო მასალა ემოციური ინტელექტის შესახებ აცხადებს, რომ „ემოციური ინტელექტით აიხსნება უდიდესი ლიდერების 85%-ის ვარსკვლავური ქმედება“. ⁶³ ამ განცხადების კვლევითი ლიტერატურით განმტკიცება ძალიან რთულია.

როგორც უნდა შეხედოთ, ერთი ნამდვილად ცხადია: ცნება მაინც არსებობს.

ემოციებისა და განწყობების გამოყენება ორგანიზაციულ ქცევაში

ემოციებისა და განწყობების შესახებ მსჯელობა შევაჯამოთ ორგანიზაციულ ქცევაში მათი სპეციფიკური გამოყენების განხილვით. ჩვენ შევაფასებთ, ემოციებისა და განწყობის გაგებას თუ რამდენად შეუძლია გააუმჯობესოს ორგანიზაციებში შერჩევის პროცესის, გადაწყვეტილების მიღების, შემოქმედითობის, მოტივაციის, ლიდერობის, ინტერპერსონალური კონფლიქტის, მოლაპარაკების, მომხმარებლის მომსახურების, სამსახურებრივი დამოკიდებულებისა და სამუშაო ადგილზე არასწორი ქცევის ახსნისა და პროგნოზირების შესაძლებლობა.

შერჩევა

ერთ-ერთი დასკვნა ემოციური ინტელექტის ფაქტებიდან არის ის, რომ დამქირავებლებმა დაქირავებულების აყვანის დროს ემოციური ინტელექტი გარკვეულ ფაქტორად უნდა მიიჩნიონ, განსაკუთრებით ისეთ სამსახურებში, რომელიც სოციალური ურთიერთობის მაღალ ხარისხს მოითხოვს. ფაქტობრივად, უფრო და უფრო მეტი დამქირავებელი ინყებს ხალხს დასაქირავებლად ემოციური ინტელექტის საზომის გამოყენებას. აშშ-ს საჰაერო ძალების ახალწვეულების შესახებ გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ახალწვეულები, რომლებიც სამუშაოს უმაღლეს დონეზე ასრულებენ, მაღალ ემოციურ ინტელექტს ავლენენ. ამ მიგნებების გამოყენებით საჰაერო ძალებმა კადრების შერჩევის კრიტე-

რიუმი გააუმჯობესა. შემდეგმა კვლევამ აჩვენა, რომ ემოციურ ინტელექტში მაღალი ქულის მქონე დაქირავებულები 2,6-ჯერ უფრო წარმატებულები არიან, ვიდრე ისინი, რომლებსაც მაღალი ქულა არ აქვთ. შერჩევაში ემოციური ინტელექტის გამოყენებით საშაერო ძალებმა შეძლო დაქირავებული ახალწვეულების გადინება ერთ წელიწადში 90%-ზე მეტით შეემცირებინა და დაქირავებასა და წვრთნაში დაახლოებით 3 მილიონი აშშ დოლარი დაეზოგა. „ლორეალში“ ემოციური ინტელექტის საფუძველზე შერჩეულმა გამყიდველებმა გაყიდვებში კომპანიის ძველი პროცედურით შერჩეულებს აჯობეს. ემოციური კომპეტენციის საფუძველზე შერჩეულმა გამყიდველებმა წლის განმავლობაში 91 370 აშშ დოლარით მეტი საქონელი გაყიდეს, ვიდრე სხვებმა და შემოსავალი 2 558 360 აშშ დოლარით გაზარდეს.⁶⁴

გადანყვეტილების მიღება

ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარები აგრძელებენ გადანყვეტილების მიღებაში უარყოფითი ემოციებისა და განწყობის როლზე კამათს. ერთ-ერთი სტატია, რომელიც ბევრ კვლევაშია ციტირებული, ამტკიცებს, რომ დეპრესიული ადამიანები (რომლებიც ქრონიკულად არიან ცუდ განწყობაზე, უარყოფით ემოციებს განიცდიან და სევდიანები არიან) უფრო ზუსტ გადანყვეტილებებს იღებენ, ვიდრე არადეპრესიული ადამიანები.⁶⁵ ამ ვარაუდმა ზოგიერთი მკვლევარი მიიყვანა მტკიცებამდე, რომ გამოთქმა „მომწყენილი, მაგრამ ჭკვიანი“ ჭეშმარიტებაა. ამის საწინააღმდეგოდ, ცოტა ხნის წინანდელმა მონაცემებმა გვიჩვენა, რომ დეპრესიაში მყოფი ადამიანები უფრო სუსტ გადანყვეტილებებს იღებენ, ვიდრე ბედნიერები, რადგან დეპრესიაში მყოფი ადამიანები ინფორმაციას ნელა ამუშავებენ, ყველა შესაძლო ვერსიას განიხილავენ და არა ყველაზე მისაღებს.⁶⁶ შეიძლება ვიფიქროთ, რომ ყველა შესაძლო ვერსიის განხილვა კარგია, მაგრამ პრობლემა ის არის, რომ დეპრესიული ადამიანები ეძებენ საუკეთესო გადანყვეტილებას, როცა იშვიათად არის მხოლოდ ერთი ნებისმიერი გადანყვეტილება საუკეთესო.

დადებით ემოციებს შეუძლია გაზარდოს პრობლემების გადაწყვეტის უნარი და ხელი შეუწყოს ახალი ინფორმაციის გაგებასა და ანალიზს.

დადებითი ემოციების მქონე ადამიანებმა კი იციან, როდის არის გადანყვეტილება საკმარისად კარგი. რასაკვირველია, დადებითი ემოცია ხელს უწყობს გადანყვეტილების მიღებას. დადებით ემოციებს შეუძლია, გაზარდოს პრობლემების გადანყვეტის უნარი და ხელი შეუწყოს ახალი ინფორმაციის გაგებასა და ანალიზს. მაგალითად, დადებით განწყობაზე მყოფ მენეჯერებს უფრო კარგად შეუძლიათ, გამოიტანონ დასკვნა, რომ სამუშაოს შესრულების დროს წარმოქმნილი სირთულეები არასამუშაო პრობლემებითაა გამოწვეული.⁶⁷ კარგ განწყობაზე მყოფი ადამიანები ანუ ისინი, ვინც დადებით ემოციებს განიცდიან, უფრო მეტად იყენებენ ევრისტიკას ანუ პრაქტიკულ მეთოდებს, რაც მათ სწორი გადანყვეტილებების სწრაფად მიღებაში ეხმარებათ.⁶⁸ ხანდახან ეს ევრისტიკა შეიძლება არასწორი იყოს ან სტერეოტიპამდე მივყავდეთ.

შემოქმედებითობა

ადამიანები, რომლებიც კარგ განწყობაზე არიან, უფრო მეტად შემოქმედებითები არიან, ვიდრე ცუდ განწყობაზე მყოფები, — აცხადებს ზოგი მკვლევარი.⁶⁹ ზოგიერთის აზრით კი, მათ ებადებათ უფრო მეტი იდეა, მათი იდეები

უფრო ორიგინალურია და პრობლემების გადაწყვეტის უფრო შემოქმედებით ალტერნატივას წარმოადგენენ.⁷⁰ ზედამხედველები აქტიურად უნდა ეცადონ, დაქირავებულები ბედნიერები იყვნენ, რადგან ბედნიერება კარგ განწყობას ქმნის (დაქირავებულებს მოსწონთ, როცა მათი ხელმძღვანელები ამხნევენ და დადებით შეფასებას აძლევენ კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის), რისი შედეგიც, თავის მხრივ, მათი შემოქმედებითობის ზრდაა.

ზოგიერთ მკვლევარს არ სჯერა, რომ დადებითი განწყობა ადამიანებს უფრო შემოქმედებითებს ხდის. ისინი ამტკიცებენ, რომ როცა ადამიანები დადებით განწყობაზე არიან, მათ შეიძლება უფრო დაისვენონ („თუ კარგ განწყობაზე ვარ, ყველაფერი კარგად იქნება და არ დამჭირდება ახალ იდეებზე ფიქრი“) და არ დაკავდნენ კრიტიკული აზროვნებით, რაც საჭიროა შემოქმედებითობის ზოგიერთი ფორმისათვის.⁷² ეს საკითხი საკამათოა. სანამ ამ საკითხის გარშემო მეტი კვლევა ჩატარდება, ჩვენ შეგვიძლია დარწმუნებით დავასკვნათ, რომ ბევრი ამოცანისათვის დადებითი განწყობა შემოქმედებითობას ზრდის.

მოტივაცია

მოტივაციაზე განწყობისა და ემოციების გავლენა ორ გამოკვლევაში განიხილეს, რომლის შედეგადაც დაასკვნეს, რომ ორგანიზაციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ სამსახურში დადებითი განწყობის შექმნას, უფრო მეტად მოტივირებული სამუშაო ძალა ჰყავს. პირველი გამოკვლევა დააკვირდა ადამიანების ორ ჯგუფს, რომელიც რამდენიმე თავსატეხს ხსნიდა. ერთმა ჯგუფმა თვსატეხის ამოხსნამდე გასართობი ვიდეო რგოლი ნახა, რომლის მიზანსაც ჯგუფის კარგ განწყობაზე დაყენება წარმოადგენდა, მეორე ჯგუფისათვის რგოლი არ უჩვენებიათ და მათ მაშინვე დაიწყეს თავსატეხის ამოხსნა. რა იყო შედეგი? დადებით განწყობაზე მყოფებს უფრო დიდი მოლოდინი ჰქონდათ, რომ თავსატეხის ამოხსნას შეძლებდნენ, უფრო გულმოდგინედ იმუშავეს და შედეგად უფრო მეტი თავსატეხი ამოხსნეს.⁷³

მეორე გამოკვლევა აჩვენა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება — ნამდვილიც და ყალბიც — გავლენას ახდენს ადამიანების განწყობაზე, რაც შემდგომში უკვე მათ მოტივაციაზეც ზემოქმედებს.⁷⁴ ამდენად, შესაძლოა არსებობდეს ციკლი, რომელშიც დადებითმა განწყობამ ადამიანები უფრო შემოქმედებითები გახადოს. ამას შედეგად სამუშაოს დამკვირვებლისაგან დადებითი შეფასების მიღება მოჰყვება. ეს დადებითი შეფასება შემდეგ კიდევ უფრო აძლიერებს მათ დადებით განწყობას, რამაც შეიძლება გაზარდოს მათ მიერ სამუშაოს შესრულების დონე და ა. შ.

ლიდერობა

ეფექტური ლიდერები იყენებენ ემოციურ მონოდებას, რაც მათი შეტყობინების გადაცემას შეუწყობს ხელს.⁷⁵ ფაქტობრივად, ემოციის გამოხატვა სიტყვით გამოსვლებში, ხშირად მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომელიც გვაიძულებს, უარყოფით ლიდერის შეტყობინება ან დავეთანხმოთ მას. „როცა ლიდერები აღელვებულები, ენთუზიაზმით სავსენი და აქტიურები არიან, მათ, შესაძლოა, უფრო მეტი ენერგიით აავსონ დაქვემდებარებულები და გადასცენ ეფექტურობის, კომპეტენციის, ოპტიმიზმისა და მხიარულების გრძნობა.“⁷⁶ პოლიტიკოსებმა ისწავლეს, რომ ენთუზიაზმით ისაუბრონ არჩევნებში გამარჯვების შანსებზე მაშინაც კი, როცა გამოკითხვები საწინააღმდეგოს გვიჩვენებს.

კორპორაციის აღმასრულებლებმა იცინან, რომ ემოციები ძალიან მნიშვნელოვანია იმისათვის, რათა დაქირავებულებისათვის მისაღები გახდეს ცვლილებები და მათ კომპანიის მომავალი განჭვრიტონ. როდესაც უფროსები დაქირავებულებს ახალ ხედვებს სთავაზობენ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, თუ ეს ხედვები შორეულ და ბუნდოვან მიზნებს მოიცავს, დაქირავებულები-სათვის სხირად რთული ხდება, დაეთანხმონ ხელმძღვანელობის ხედვებსა და მათ მიერ შეთავაზებულ ცვლილებებს. ასე რომ, როცა ეფექტურ ლიდერს სურს მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება, მათ „ემოციების წარმოშობის, ჩარჩოებში მოქცევისა და მობილიზაციის“ იმედი აქვთ.⁷⁷ ემოციების აღძვრით და მათი მიმზიდველ ხედვასთან დაკავშირებით, ლიდერი ზრდის ალბათობას, რომ მენეჯერებმა და დაქირავებულებმა ერთნაირად მიიღონ ცვლილებები.

ინტერპერსონალური კონფლიქტი

„მენეჯერი, რომელიც უგულვებელყოფს კონფლიქტში ემოციურ ელემენტს და მხოლოდ რაციონალურ და ამოცანაზე ორიენტირებულ საკითხებს აქცევს ყურადღებას, ალბათ, ამ კონფლიქტს ვერ მოაგვარებს.“

ემოციებთან ცოტა საკითხი თუ არის უფრო მეტად დაკავშირებული, როგორც ინტერპერსონალური კონფლიქტის თემა. როცა თანამშრომლებს შორის კონფლიქტები იწყება, თქვენ შეგიძლიათ ნამდვილად დარწმუნებული იყოთ, რომ ამ დროს ემოციები წარმოიშობა. მენეჯერები წარმატებულად მოაგვარებენ კონფლიქტებს, თუ ისინი კონფლიქტში ემოციურ ელემენტს განსაზღვრავენ და მხარეებს დაეხმარებიან, დასძლიონ ემოციები. მენეჯერი, რომელიც უგულვებელყოფს კონფლიქტში ემოციურ ელემენტს და მხოლოდ რაციონალურ და ამოცანაზე ორიენტირებულ საკითხებს აქცევს ყურადღებას, ალბათ, ამ კონფლიქტს ვერ მოაგვარებს.

მოლაპარაკება

მოლაპარაკება ემოციური პროცესია. ხშირად, ჩვენ ვამბობთ, გამოცდილ მოლაპარაკების მწარმოებელს „უემოციო სახე“ აქვს. ბრიტანეთის „პოკერ ჩანელის“ დამფუძნებელი ქრისპინ ნიებერი აცხადებდა, „მოლაპარაკება მხოლოდ ტყუილის თამაშია და მასში შესანიშნავი ადამიანური ემოციები და დაძაბულობაა, სადაც ჩანს, რომელი უფრო დიდხანს იტყვის ტყუილს.“⁷⁸ რამდენიმე გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მოლაპარაკების მწარმოებლებს, რომლებიც ყალბ გაბრაზებას აჩვენებენ, თავიანთ ოპონენტებთან უპირატესობა აქვთ. რატომ? — იმ დროს, როდესაც მოლაპარაკების მწარმოებელი გაბრაზებას გამოხატავს, ოპონენტი ასკვნის, რომ მოლაპარაკების მწარმოებელი უკან იხევს და ამგვარად, ოპონენტი დათმობაზე მიდის.⁷⁹

უარყოფითი ემოციის ჩვენება (როგორიცაა გაბრაზება) შეიძლება ეფექტური იყოს, მაგრამ თუ თქვენ მიერ წარმოებულ მოლაპარაკებაზე ცუდი აზრი შეგექმნათ, ამან შეიძლება მომავალი მოლაპარაკებები დააზარალოს. მოლაპარაკების მწარმოებლებს, რომლებიც უარყოფით ემოციებს განიცდიან, უარყოფითი აღქმა უვითარდებათ თავიანთ კოლეგაზე, ნაკლებად აქვთ სურვილი მათ ინფორმაცია გაუზიარონ ან მომავალ მოლაპარაკებებზე ითანამშრომლონ.⁸⁰ საინტერესოა, რომ მაშინ, როდესაც განწყობასა და ემოციებს სარგებლობა მოაქვთ, თუ მოლაპარაკების დროს ყალბ ემოციებს წინ არ წამო-სწევ (ყალბი გაბრაზება), ემოციებმა შეიძლება მოლაპარაკების მწარმოებლის ქმედითობა დააზარალოს. 2005 წელს გამოქვეყნებული ერთ-ერთი ნაშრომის

მიხედვით, ადამიანები, რომლებსაც ტვინის ემოციური ცენტრები აქვთ დაზიანებული (ტვინის იმავე ნაწილის დაზიანება, როგორც ფინეს გეიჯს ჰქონდა), შეიძლება მოლაპარაკების საუკეთესო მწარმოებლები იყვნენ, რადგან ისინი, ალბათ, ზედმეტ შესწორებებს არ შეიტანდნენ, როდესაც მოლაპარაკება უარყოფითი შედეგებით სრულდება.⁸¹ დავუკვირდეთ კიდევ ერთ მაგალითს: როცა ჩრდილო-დასავლეთის ავიახაზები მექანიკოსების კავშირის გაფიცვის ფაქტის წინაშე დადგა, კომპანია გაფიცვისათვის გულგრილად მოემზადა, დაიქირავა შემცვლელი მუშები და როცა კავშირი გაიფიცა, ეს მუშები დაასაქმა და მშვიდად მოითხოვა მეტი დათმობა.⁸²

მომხმარებელთა მომსახურება

მომსახურე პერსონალის ემოციური მდგომარეობა მომხმარებლის მომსახურებაზე ახდენს გავლენას, რომელიც, თავის მხრივ, ამ მომსახურების კვლავ გამეორებასა და მომხმარებელთა კმაყოფილების დონეზე ზემოქმედებს.⁸³ ხარისხიანი მომსახურების განევა გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს დაქირავებულებს, რადგან ის ხშირად იწვევს მათში ემოციურ დისონანსს. დროთა განმავლობაში ასეთმა მდგომარეობამ შეიძლება სამუშაო ძალის გამოფიტვა, სამუშაოს შესრულების დონის დაქვეითება და ნაკლები სამსახურებრივი კმაყოფილება გამოიწვიოს.⁸⁴

დაქირავებულის ემოციები შეიძლება მომხმარებელსაც გადაეცეს. გამოკვლევები გვიჩვენებს: დაქირავებულისა და მომხმარებლის ემოციებს შორის არსებობს კავშირი, რასაც ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარები **ემოციების გადადებას**, სხვების ემოციების „დაჭერას“ უწოდებენ.⁸⁵ როგორ მოქმედებს ემოციების გადადება? — ეს, პირველ რიგში, აიხსნება შემდეგით: როდესაც ვინმე დადებით ემოციებს განიცდის, გიციინის და გილიმის, თქვენც იწყებთ ამ ადამიანის ემოციების გამეორებას. ასე რომ, როცა მომსახურე პერსონალი დადებით ემოციებს გამოხატავს, მომხმარებელიც დადებითად პასუხობს. ემოციების გადადებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მას შემდეგ, რაც მომხმარებლებს მომსახურე პერსონალის დადებითი ემოცია გადაეცებათ, ისინი მეტ რამეს ყიდულობენ.⁸⁶ რა შეგვიძლია ვთქვათ უარყოფით ემოციებზე? ხდება თუ არა მათი გადადებაც? — ნამდვილად ხდება. როცა მომსახურე პერსონალი გაბრაზებული ან გაღიზიანებულია, მისი უარყოფითი ემოციები უარყოფით გავლენას ახდენს მომხმარებლებზე.

სამსახურებრივი დამოკიდებულება

როდესმე გაგიგონიათ გამოთქმა — „არასოდეს წაიღო სამსახური სახლში“, ანუ როცა სახლში მიდიხარ, დაივიწყე სამსახურის შესახებ? ეს უფრო ადვილი სათქმელია, ვიდრე გასაკეთებელი. რამდენიმე კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები, რომელთაც სამსახურში კარგი დღე ჰქონდათ, საღამოს სახლში უკეთეს განწყობაზე არიან და ადამიანები, რომელთაც ცუდი დღე ჰქონდათ სამსახურში, ცუდ ხასიათზე არიან სახლში.⁸⁷ ფაქტები ასევე გვიჩვენებს, რომ ადამიანებს, რომლებსაც სტრესული დღე ჰქონდათ სამსახურში, სახლში მისვლის შემდეგაც უჭირთ დასვენება.⁸⁸

მართალია, ადამიანებს სამსახური ემოციურად მიაქვთ სახლში, მაგრამ მეორე დღეს ეს გავლენა ჩვეულებრივ, გაივლის.⁸⁹ ასე რომ, თუმცა ძნელი და

არაბუნებრივიც კი არის „არასოდეს წაიღო სამსახური სახლში“, როგორც ჩანს, ადამიანთა უმეტესობას სამსახურში ცუდი დღისაგან მიღებული ემოციები მომდევნო დღეს არ გაჰყვება.

სამუშაო ადგილზე დევიანტური ქცევა

ნებისმიერი ადამიანი, ვინც სამსახურში დიდ დროს ატარებს, მიხედება, რომ ადამიანები ხშირად არღვევენ დადგენილ ნორმებს, რაც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციას, მის წევრებს ან ორივეს ერთად. ბევრი ასეთი დევიანტური ქცევა შეიძლება ცუდი ემოციებით იყოს გამოწვეული.

მაგალითად, შური არის ემოცია, რომელიც წარმოიქმნება, როცა ნაწყენი ხარტ ადამიანზე, რომელსაც აქვს ის, რაც თქვენ არა გაქვთ, მაგრამ ძალიან გინდათ, რომ გქონდეთ. მაგალითად, კარგი სამუშაო დავალება, უფრო დიდი ოფისი ან უფრო მაღალი ხელფასი.⁹⁰ ამან შეიძლება დევიანტურ ქცევამდე მიგიყვანოთ. მაგალითად, შურიან ადამიანს შეუძლია, თანამშრომელს მტრულად მოექცეს, სხვების წარმატება დაამახინჯოს და თავისი მიღწევები გააზვიადოს.⁹¹ ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ადამიანები, რომლებიც უარყოფით ემოციებს განიცდიან, განსაკუთრებით, ისინი, ვინც გაბრაზებული და მტრულად განწყობილები არიან, უფრო მეტად ავლენენ დევიანტურ ქცევას სამსახურებში, ვიდრე ადამიანები, რომლებიც უარყოფით ემოციებს არ გრძნობენ.⁹²

მითითებაჲი მენეჯერებისათვის

ემოციები და განწყობა ერთმანეთს ჰგვანან იმით, რომ ორივე თავისი ბუნებით აფექტურია, მაგრამ განწყობა უფრო ზოგადია და ნაკლებად არის დამოკიდებული გარემოზე, ვიდრე ემოციები. მხედველობაში მიიღება მოვლენებიც. დღის მონაკვეთი და კვირის დღე, სტრესული მოვლენები, სოციალური საქმიანობები და ძილის სრულფასოვნება — ის ფაქტორებია, რომლებიც გავლენას ახდენენ ემოციებსა და განწყობაზე.

პრაქტიკულად და ეთიკის თვალსაზრისით, რასაკვირველია, შეზღუდვები არსებობს მენეჯერებისათვის, რომლებიც აკონტროლებენ თავიანთ კოლეგებსა და დაქირავებულების ემოციებსა და განწყობას. ემოციები და განწყობა პიროვნების ხასიათის ბუნებრივი ნაწილია. მენეჯერები ცდებიან, როცა უგულვებელყოფენ თავიანთი თანამშრომლების ემოციებს და სხვების ქცევებს აფასებენ, როგორც სრულიად რაციონალურს. როგორც ერთი კონსულტანტი მახვილგონიერულად შენიშნავს: „სამუშაო ადგილს ემოციებს ვერ მოაშორებთ, რადგან ემოციებს ვერ მოაშორებთ ადამიანებს“.⁹³ მენეჯერები, რომლებსაც ესმით ემოციებისა და განწყობის როლი, უკეთესად შეძლებენ, თავიანთი თანამშრომლების ქცევა ახსნასა და მისი პროგნოზის გააკეთებს.

ემოციები და განწყობა გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე. ფაქტობრივად, მას შეუძლია ხელი შეუშალოს სამუშაოს შესრულებას, განსაკუთრებით კი, უარყოფით ემოციებს. ამიტომაც ცდილობენ ორგანიზაციები, სამუშაო ადგილიდან აღმოფხვრან ემოციები. მაგრამ ემოციები და განწყობა სამუშაოს შესრულებას ხელსაც უწყობს:

1. ემოციებსა და განწყობას შეუძლია, გააძლიეროს ადამიანის აქტიურობა და დაქირავებულებს უკეთესად მუშაობის მოტივაცია მისცეს.
2. ემოციური მუშაობა აღიარებს, რომ ზოგიერთი გრძნობა შეიძლება სამუშაოს მოთხოვნის ნაწილი იყოს.

ასე რომ, მაგალითად, ლიდერობაში, გაყიდვებსა და მომხმარებელთა მომსახურებაში ემოციების ეფექტურად მართვას ინდივიდების წარმატებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. ამავე დროს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, რომელიც თავს არიდებს დადებით ემოციების გამოვლენას ან დაქირავებულებს აიძულებს, ჩაიხშონ უარყოფითი ემოციები, დაინახავს, რომ ორივე შემთხვევა უარყოფით გავლენას ახდენს სამუშაო ძალაზე.

კითხვაზე, სამსახურში რა განასხვავებს ფუნქციურ ემოციებს უფუნქციოსაგან, არ არსებობს ზუსტი პასუხი, მაგრამ ზოგიერთი კვლევა ვარაუდობს, რომ უდიდესი მნიშვნელობის გამაშუალებელი ცვლადი ინდივიდუალური ამოცანის სირთულეა.⁹⁴ სანამ ემოციები სამუშაოს შესრულებაში არ ჩაერთვება, ამოცანა მით რთული და დაქირავებული მით ნაკლებად ემოციური იქნება. თუმცა მინიმალური ემოციური აქტივობა, ალბათ, მნიშვნელოვანია სამუშაოს კარგად შესრულებისათვის, ძლიერი აქტივობა კი ხელის შემშლელია, განსაკუთრებით მაშინ, თუ სამუშაო გამოთვლით და შემეცნებით პროცესებს მოითხოვს. თუ გავითვალისწინებთ, რომ სამუშაოები უფრო რთული ხდება, მივხვდებით, თუ რატომ არიან ორგანიზაციები დაინტერესებული სამუშაო ადგილზე ემოციების, განსაკუთრებით, ინტენსიური ემოციების როლით.

თავი 8

ჯგუფური ქცევის საფუძვლები

ამ თავის ნაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის განსხვავების პოვნა
2. ახსნა იმისა, თუ როგორ იცვლება სხვადასხვა სიტუაციებში როლის მოთხოვნები
3. აღწერა იმისა, თუ როგორ ახდენს გავლენას ნორმები ინდივიდუალურ ქცევაზე
4. ახსნა იმისა, თუ რა განსაზღვრავს სტატუსს ჯგუფში
5. სოციალური უსაქმურობისა და ჯგუფის პროდუქტიულობაზე მისი გავლენის განსაზღვრა
6. შეკრული ჯგუფის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების განსაზღვრა
7. ჯგუფური გადაწყვეტილების ძლიერი და სუსტი მხარეების ჩამოთვლა
8. ურთიერთქმედების, გონებრივი შტურმის, ნომინალური და ელექტრონული შეხვედრის ჯგუფების ეფექტურობის შეპირისპირება

მე-8 და მე-9 თავებში ჩვენი ამოცანა იქნება, გაგაცნოთ ჯგუფის ძირითადი ცნებები, წარმოგიდგინოთ ჯგუფური მუშაობის საფუძვლები და გაჩვენოთ, როგორ უნდა შეიქმნას ეფექტური ჯგუფები. დავინყოთ ჯგუფის განსაზღვრით და გავარკვიოთ, რატომ ერთიანდებიან ადამიანები მასში.

ჯგუფის განსაზღვრა და კლასიფიკაცია

ჯგუფი განისაზღვრება, როგორც ურთიერთქმედი და ერთმანეთზე დამოკიდებული ორი ან მეტი ინდივიდი, რომლებიც კონკრეტული მიზნის მისაღწევად გაერთიანდნენ. ჯგუფები შეიძლება იყოს **ფორმალური** და **არაფორმალური**. **ფორმალურ ჯგუფში** ჩვენ ვგულისხმობთ ორგანიზაციული სტრუქტურით

განსაზღვრულ ჯგუფებს, რომლებსაც დასახული აქვთ გარკვეული სამუშაო დავალება. მაგალითად, ასეთია ექვსი წევრისაგან შემდგარი თვითმფრინავის ეკიპაჟი. ფორმალურ ჯგუფებში ადამიანების ქცევა განპირობებულია და განსაზღვრულია ორგანიზაციის ამოცანებით. ამის საპირისპიროდ, **არაფორმალური ჯგუფები** არის კავშირები, რომლებიც არც ფორმალურადაა აგებული და არც ორგანიზაციულად განსაზღვრული. ასეთია მაგალითად, სხვადასხვა დეპარტამენტის სამი თანამშრომელი, რომლებიც რეგულარულად სადილობენ ერთად. ეს ჯგუფები სამუშაო გარემოში ბუნებრივი ფორმირებებია, რომლებიც ყალიბდება სოციალური კონტაქტების საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.

შესაძლებელია ჯგუფების შემდგომი ქვეკლასიფიკაცია **ბრძანების**, **ამოცანის**, **ინტერესისა** და **მეგობრობის ჯგუფებად**.¹ ხელმძღვანელობისა და დავალების ჯგუფები ფორმალური ჯგუფებია, მაშინ როცა ინტერესებისა და მეგობრობის ჯგუფები არაფორმალური კავშირებია.

ბრძანების ჯგუფი დადგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურით. ის შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ანგარიშს პირდაპირ მენეჯერს აბარებენ. ბრძანების ჯგუფს ქმნიან დაწყებითი სკოლის დირექტორი და მისი 18 მასწავლებელი, ასევე საფოსტო აუდიტის დირექტორი და მისი ხუთი ინსპექტორი.

ამოცანის ჯგუფები ასევე ორგანიზაციულადაა განსაზღვრული, რომლის წევრები ერთად მუშაობენ სამსახურებრივი ამოცანის შესასრულებლად. ამოცანის ჯგუფების საზღვრები არ არის შემოსაზღვრული მხოლოდ მისი უშუალო იერარქიული ხელმძღვანელით, ამ ჯგუფსა და ბრძანების ჯგუფს შორის შეიძლება ურთიერთობები გადაიკვეთოს. მაგალითად, თუ კოლეჯის სტუდენტს ბრალი ედება საერთო საცხოვრებელში მომხდარ დანაშაულში, შეიძლება საჭირო გახდეს სამეცნიერო საქმიანობის დეკანს, სტუდენტების დეკანს, კოლეჯის მდივანს, უსაფრთხოების დირექტორსა თუ სტუდენტების მრჩეველს შორის კომუნიკაცია და შეთანხმება. ასეთი ფორმირება შეადგენდა ამოცანის ჯგუფს.

ხელმძღვანელობის ან ამოცანის ჯგუფებში გაერთიანებული ადამიანები შეიძლება ერთმანეთს დაუკავშირდნენ საერთო ინტერესების კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად. ეს **ინტერესთა ჯგუფია**. დაქირავებულები, რომლებიც ერთიანდებიან შვებულების განრიგის შეცვლის, სამსახურიდან გათავისუფლებული ზედამხედველის მხარდაჭერისა და უკეთესი სამუშაო პირობების მოთხოვნის მიზნით, წარმოადგენენ ერთიან ორგანოს საერთო ინტერესების მხარდასაჭერად.

ჯგუფები ხშირად ყალიბდება, როცა ინდივიდებს ერთი ან რამდენიმე საერთო თვისება აქვთ. ჩვენ ამ ჯგუფებს **მეგობრობის ჯგუფებს** ვუწოდებთ. მაგალითად, სოციალური კავშირი, რომელიც ხშირად ვრცელდება სამსახურის გარეთ, შეიძლება ეყრდნობოდეს ერთნაირ ასაკს ან ეთნიკურ წარმოშობას, ერთი და იმავე სპორტული გუნდის მხარდაჭერას, ერთი და იმავე ალტერნატიული როკ-ჯგუფით დაინტერესებას ან ერთნაირ პოლიტიკურ შეხედულებას.

ერთი მიზეზით ვერ ავხსნი, თუ რატომ ერთიანდებიან ადამიანები ჯგუფებად. რადგან ადამიანთა უმეტესობა მიეკუთვნება სხვადასხვა ჯგუფს, აშკარაა, რომ ამ ჯგუფებს თავისი წევრებისათვის სხვადასხვა სარგებლობა მოაქვს. ილუსტრაცია 8-1 აჯამებს ადამიანების ჯგუფებად გაერთიანების ყველაზე პოპულარულ მიზეზებს.

ილუსტრაცია 8-1 რატომ ერთიანდებიან ადამიანები ჯგუფებად?

უსაფრთხოება: ჯგუფთან გაერთიანებით ადამიანებს შეუძლიათ შეამცირონ საფრთხე, რაც მათ მარტო ყოფნისას ემუქრებათ. ადამიანები უფრო ძლიერები არიან, უფრო ცოტა ეჭვები აქვთ და საფრთხეს უფრო მდგრად ხვდებიან, როდესაც ისინი ჯგუფის წევრები არიან.

სტატუსი: ისეთ ჯგუფში ჩართვა, რომელსაც სხვები მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ, აღიარებასა და სტატუსს აძლევს მის წევრებს.

საკუთარი თავის პატივისცემა: ჯგუფებს შეუძლიათ ადამიანებს საკუთარი თავის პატივისცემის გრძნობა გაუღვივონ. სტატუსის მინიჭებასთან ერთად, ჯგუფის წევრობა ადამიანებს ღირსების გრძნობასაც მატებს.

გაერთიანება: ჯგუფებს შეუძლიათ სოციალური საჭიროების დაკმაყოფილება. ჯგუფის წევრობას თან ახლავს ადამიანების რეგულარი ურთიერთქმედება. ბევრი ადამიანისათვის სამუშაო ურთიერთობა უპირველესია გაერთიანების საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.

ძალაუფლება: რაც ინდივიდუალურად ვერ მიიღწევა, ხშირად ჯგუფური მოქმედებით ხდება შესაძლებელი. ძალა ერთობაშია.

მიზნების მიღწევა: ხანდახან რაიმე კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად ერთზე მეტი ადამიანია საჭირო, ამიტომ ადამიანები აერთიანებენ ნიჭს, ცოდნას ან ძალაუფლებას. ასეთ შემთხვევებში მენეჯმენტი ფორმალურ ჯგუფებს იყენებს.

ჯგუფების თვისებები: როლები, ნორმები, სტატუსი, ზომა და შეკრულობა

სამუშაო ჯგუფი არ არის არაორგანიზებული ბრბო. სამუშაო ჯგუფებს აქვს თვისებები, რაც აყალიბებს წევრების ქცევას და ჯგუფებში ინდივიდუალური ქცევების დიდი ნაწილის ახსნისა და პროგნოზირების შესაძლებლობას იძლევა. როლები, ნორმები, სტატუსი, ჯგუფის ზომა და ჯგუფის შეკრულობის დონე ჯგუფის თვისებებია.

როლები

ყველა ჯგუფის წევრი არის აქტორი, ყველა თამაშობს რაღაც **როლს**, ამ ტერმინში ჩვენ ვგულისხმობთ ადამიანისათვის დამახასიათებელი მოსალოდნელი ქცევის ნიმუშების რიგს, რომელსაც სოციალურ ერთეულში გარკვეული ადგილი უჭირავს. ქცევის როლის გაგება მკვეთრად გამარტივდებოდა, თითოეულ ჩვენგანს ერთი როლი რომ აერჩია და რეგულარულად და მუდამ შეესრულებინა. სამწუხაროდ, ჩვენ გვჭირდება რამდენიმე განსხვავებული როლის თამაში, სამსახურშიც და მის გარეთაც. როგორც დავინახავთ, ქცევის გაგებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა იმ როლზე დაკვირვებაა, რომელსაც პიროვნება ამჟამად თამაშობს.

მაგალითად, ბილ პატერსონი ქარხნის მენეჯერია „ი-ემ-ემ ინდასტრიში“, რომელიც ელექტრული აღჭურვილობის დიდი მწარმოებელია ფენიქსში. ბილი სამსახურში რამდენიმე როლს ასრულებს, მაგალითად „ი-ემ-ემის“ თანამშრომლის, საშუალო მენეჯმენტის წევრის, ელექტრო ინჟინრის, ადგილობრივი თემის მთავარი სპიკერის. სამსახურს გარეთ ბილ პეტერსონს დამატებითი როლები აქვს: ქმრის, მამის, კათოლიკეს, „როტარი ინტერნეიშენალის“ წევრის, ტენისის მოთამაშის, „თანდერბერდის კლუბის“ წევრის, სახლის მესაკუთრეთა ასოცია-

ციის პრეზიდენტის. ამ როლებიდან ბევრი ერთმანეთს ეთავსება, ზოგი კი კონფლიქტს ქმნის. მაგალითად, რა გავლენას მოახდენს ბილის რელიგიურობა მის მენეჯერულ გადაწყვეტილებებზე, როგორიცაა დაქირავებულების დათხოვნა, დანახარჯების ანგარიშების გაბერვა, სამთავრობო უწყებებისათვის ზუსტი ინფორმაციის მიწოდება? ვთქვათ, ცოტა ხნის წინ ბილს სამსახურში დანინაურება შესთავაზეს, რაც მისგან საცხოვრებელი ადგილის შეცვლას ითხოვს, მაგრამ მის ოჯახს ძალიან უნდა ფენიქსში დარჩენა, მისი სამსახურებრივი როლის მოთხოვნები შეუთავსდება მისი, როგორც ქმრისა და მამის როლს?

ბილ პატერსონის მსგავსად, ჩვენ ყველას გვჭირდება რამდენიმე როლის შესრულება და ჩვენი ქცევა ჩვენს მიერ შესრულებული როლის მიხედვით იცვლება. ასე რომ, სხვადასხვა ჯგუფი ადამიანებს სხვადასხვა როლის შესრულებას აკისრებს.

როლის იდენტობა. თითოეულ როლს გარკვეული დამოკიდებულებები და ქცევები შეესაბამება და ისინი **როლის იდენტობას** ქმნიან. ადამიანებს შეუძლიათ, სწრაფად შეიცვალონ როლები, როცა ისინი მიხვდებიან, რომ სიტუაციებსა და მის მოთხოვნებს აშკარად სჭირდება მნიშვნელოვანი ცვლილება. მაგალითად, როცა პროფკავშირის წარმომადგენლები ზედამხედველების თანამდებობებზე დაინაწიურეს, აღმოჩნდა, რომ მათი დაინაწიურებიდან რამდენიმე თვეში მათი პრო-კავშირული შეხედულება პრო-მენეჯმენტულისაკენ შეიცვალა, მაგრამ როცა მათი დაინაწიურება ფირმაში ეკონომიკური სირთულეების შექმნის გამო არ მოხდა, დაქვეითებულმა ზედამხედველებმა ისევ პრო-კავშირული შეხედულებანი მიიღეს.²

როლის აღქმა. ჩვენი შეხედულება იმის შესახებ, თუ სავარაუდოდ როგორ მოიქცევა ადამიანი მოცემულ სიტუაციებში **როლის აღქმაა**. სავარაუდოდ ქცევაზე დაყრდნობით ჩვენ ქმედების გარკვეულ ტიპში ვერთვებით.

ამ აღქმას ჩვენ იმ გარე სტიმულებისაგან ვიღებთ, როგორიცაა მეგობრები, ნიგნები, ფილმები, ტელევიზია. მაგალითად, ბევრმა თანამედროვე სამართალდამცავი ორგანოს ოფიცერმა შესაძლოა თავისი როლი ჯოზეფ ვებ-ბაუს რომანებიდან შეისწავლა. ბევრ დამწყებ ადვოკატზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს „კანონსა და წესრიგში“ მოცემულმა ადვოკატების ქცევამ. ცენტრალური სადაზვერვო სამმართველოს პროგრამებში წარმოდგენილი კრიმინალური გამომძიებლების როლი კი ხელს შეუწყობდა ადამიანების კრიმინალისტიკით დაინტერესებას. რა თქმა უნდა, მრავალ პროფესიაში სასწავლო პროგრამების უპირველესი მიზანია, დამწყებებს საშუალება მისცენ, გაეცნონ „ექსპერტებს“ და შეისწავლონ მათთვის საჭირო ქმედება.

როლის მოლოდინები. გარშემომყოფთა აღქმას, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანი მოცემულ სიტუაციაში, **როლის მოლოდინები** ეწოდება. როგორ მოიქცევა პიროვნება, უმეტესწილად განსაზღვრულია იმ კონტექსტის მიერ დადგენილი როლით, რომელშიც ის მოქმედებს. მაგალითად, აშშ ფედერალური მოსამართლის როლად წესიერებასა და ღირსებას მიიჩნევენ, მაშინ, როცა ფეხბურთის მწვრთნელს უყურებენ, როგორც აგრესიულს, ენერგიულს და თავისი მოთამაშეებისათვის შთაგონების ჩამწერგავს.

როლის მოლოდინების გარკვევაში ძალიან დაგვეხმარება მისი განხილვა სამუშაო ადგილზე **ფსიქოლოგიური კონტრაქტის** თვალსაზრისით. დაქირავებულებსა და დამქირავებლებს შორის არსებობს დაუწერელი შეთანხმება.

ფსიქოლოგიური შეთანხმება აწესებს ორმხრივ მოლოდინებს — რასაც მენეჯმენტი ელის დაქირავებულებისაგან და პირიქით.³ შედეგად, ეს შეთანხმება თითოეული როლის შესაბამის ქცევით მოლოდინებს განსაზღვრავს. მენეჯერებისაგან ელიან დაქირავებულებთან სამართლიან მოპყრობას, დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობების შექმნას, დაქირავებულებისათვის სრულყოფილი დღიური ანაზღაურების შესახებ მკაფიო განმარტების მიცემას და შეფასებას, რამდენად კარგად ასრულებს დაქირავებული სამუშაოს. დაქირავებულებისაგან საპასუხოდ კარგ დამოკიდებულებას, მითითებების შესრულებას, ორგანიზაციის ერგულებას ელიან.

თუ მენეჯმენტი თავის შეთანხმების ნაწილზე უარს იტყვის და ფსიქოლოგიური კონტრაქტით განსაზღვრულ მოსალოდნელ როლს არ შეასრულებს, ეს, სავარაუდოდ, დაქირავებულების პროდუქტიულობასა და კმაყოფილებაზე უარყოფით გავლენას მოახდენს. როცა დაქირავებული ვერ შეასრულებს მოსალოდნელ როლს, ამას შედეგად, როგორც წესი, გარკვეული ფორმის დისციპლინური ქმედება მოჰყვება, მათ შორის, სამსახურიდან დათხოვნაც.

როლის კონფლიქტი. როცა ადამიანები გააცნობიერებენ, რომ რთულია ერთი როლის მოთხოვნების შეთანხმება მეორესთან, წარმოიქმნება **როლის კონფლიქტი**.⁴ ის შეიძლება მოიცავდეს ორ ან მეტ ერთმანეთის საწინააღმდეგო როლს.

ბილ პატერსონს ბევრი როლის შესრულება უწევდა, რომელიც მოიცავდა რამდენიმე როლის კონფლიქტს — იგი ცდილობდა თავისი, როგორც ქმრისა და მამის როლი შეეთავსებინა როლთან, რომელიც ეკისრებოდა როგორც „ი-ემ-ემ ინდასტრის“ აღმასრულებელს. ოჯახის როლი სტაბილურობასა და ცოლ-შვილის ფენიქსში დარჩენის სურვილის გათვალისწინებას მოითხოვს. მენეჯერის როლი თავისი თანამშრომლებისაგან ელის, უპასუხოს თავისი კომპანიის საჭიროებებსა და მოთხოვნებს. თუმცა შეიძლება ამ გადაადგილებაზე თანხმობა ბილის ფინანსურ და კარიერულ ინტერესებში შედიოდეს, კონფლიქტი ოჯახისა და კარიერის როლებს შორის არჩევანის გაკეთებამდე მიდის.

ნორმები

ყველა ჯგუფი აწესებს **ნორმებს**, ქცევის მისაღებ სტანდარტებს, რომლებსაც ჯგუფის წევრები იზიარებენ. ნორმები ამცნობს წევრებს, კონკრეტულ შემთხვევაში რა უნდა გააკეთონ და რა არა. როცა ნორმებს ჯგუფის წევრები ეთანხმებიან, მაშინ მინიმალური გარე კონტროლით ისინი

გავლენას ახდენენ ჯგუფის წევრებზე. ჯგუფებს, თემებსა და საზოგადოებებს განსხვავებული ნორმები აქვთ, მაგრამ ნორმა ყველა მათგანს აქვს.⁵

ჰოუთორნის კვლევები. ქცევის მკვლევარები ზოგადად თანხმდებიან, რომ 1930-იანი წლების დასაწყისამდე ჩვენ სათანადოდ ვერ ვაფასებდით მუშების ქცევაზე ნორმების გავლენის მნიშვნელობას. ეს მოსაზრება წარმოიქმნა კვლევათა სერიიდან, რომელიც 1924-32 წლებში ჩიკაგოში განხორციელდა „ვესტერნ ელექტრიკ კომპანიში“. თავდაპირველად ეს მოსაზრება „ვესტერნ ელექტრიკ კომპანიის“ ხელმძღვანელმა პირებმა წამოაყენეს და შემდეგ ჰარვარდის პროფესორმა ელტონ მაიომ გადაამუშავა. ამის საფუძველ-

- ნორმები ამცნობს წევრებს, კონკრეტულ შემთხვევაში რა უნდა გააკეთონ და რა არა.

ზე ჰოუთორნის კვლევებმა გააკეთა დასკვნები:

- მუშის ქცევა და გრძნობები მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან.
- ჯგუფი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდის ქცევაზე.
- ჯგუფის სტანდარტები ძალიან ეფექტურად მოქმედებს ცალკეული მუშის მწარმოებლურობაზე.
- ფული შედარებით უმნიშვნელო ფაქტორია მუშის მწარმოებლურობის განსაზღვრაში, ვიდრე ჯგუფის სტანდარტები, გრძნობები და უსაფრთხოება.

მოკლედ განვიხილოთ ჰოუთორნის კვლევები და გამოვარკვიოთ ამ მიგნებების მნიშვნელოვნება ჯგუფის ქცევის ახსნისათვის.

ჰოუთორნის მკვლევარებმა ფიზიკურ გარემოსა და პროდუქტიულობას შორის კავშირის გარკვევა დაიწყეს და მუშათა სხვადასხვა ჯგუფთან განათების ექსპერიმენტი განახორციელეს. მკვლევარები აძლიერებდნენ და ასუსტებდნენ განათებას და თან აკვირდებოდნენ ცვლილებებს ჯგუფის მწარმოებლურობაში. შედეგები იცვლებოდა, მაგრამ ერთი რამ ცხადი იყო: მწარმოებლურობის გაზრდა ან შემცირება არც ერთ შემთხვევაში არ იყო განათების გაძლიერების ან შესუსტების პროპორციული. ეს მიგნებები ეწინააღმდეგებოდა მკვლევარების წინასწარ ნაგარაუდევ შედეგებს.

შემდგომ, მკვლევარებმა კვლევაში კონტროლის ჯგუფი ჩართეს: ექსპერიმენტული ჯგუფი მუშაობდა ცვალებადი განათების ქვეშ, კონტროლირებული კი — უცვლელის ქვეშ. შედეგებმა ჰოუთორნის მკვლევარები ისევ საგონებელში ჩააგდო. როცა განათების დონემ ექსპერიმენტულ ჯგუფში მოიმატა, მწარმოებლურობა ორივე ჯგუფში გაიზარდა. მკვლევარების გასაკვირად, როცა ექსპერიმენტულ ჯგუფში განათება შემცირდა, პროდუქტიულობა ორივე ჯგუფში ისევ იზრდებოდა. ფაქტობრივად ექსპერიმენტულ ჯგუფში პროდუქტიულობა მხოლოდ მაშინ დაეცა, როცა განათება მთვარის სინათლემდე შემცირდა. ჰოუთორნის მკვლევარებმა დაასკვნეს, რომ განათება მუშათა პროდუქტიულობაზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებს შორის მხოლოდ უმნიშვნელო ფაქტორი იყო. მაგრამ მათ ვერ შესძლეს იმ ქმედების ახსნა, რისი მონმენიც გახდნენ.

განათების ექსპერიმენტის შემდეგ მკვლევარებმა ექსპერიმენტების მეორე რიგი დაიწყეს „ვესტერნ ელექტრიკის“ ელექტრო ხელსაწყოს ასაწყობ საცდელ ოთახში. ქალების მცირე ჯგუფი მათ ქცევაზე უფრო ყურადღებით დაკვირვების მიზნით, ძირითადი სამუშაო ჯგუფისაგან იზოლირებული იყო. ისინი პატარა ელექტრო ხელსაწყოს აწყობდნენ ოთახში, რომელიც სტანდარტული განყოფილების მსგავსად იყო მოწყობილი. ერთადერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება იყო ის, რომ ოთახში იყო მკვლევარის ასისტენტი, რომელიც მათ შრომას აკვირდებოდა, აღრიცხავდა წარმოებულ და წუნდებულ პროდუქციას, სამუშაო პირობებს და ყველაფერს, რაც იქ ხდებოდა. დაკვირვებამ, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში გრძელდებოდა, აჩვენა, რომ ამ პატარა ჯგუფის მწარმოებლურობა სტაბილურად იზრდებოდა. ამ ჯგუფში პერსონალის მიერ ავადმყოფობის გამო სამსახურის გაცდენა რეგულარული პროდუქციის განყოფილებაში მომუშავე ქალებში აღრიცხული გაცდენის დაახლოებით ერთ მესამედს შეადგენდა. ცხადი გახდა, რომ ჯგუფის სამუშაოს შესრულების

ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდა „სპეციალური“ ჯგუფის სტატუსი. საცდელ ოთახში მომუშავე ქალები ფიქრობდნენ, რომ ექსპერიმენტულ ჯგუფში ყოფნა სახალისო იყო, ისინი ელიტარულ ჯგუფში ირიცხებოდნენ და მენეჯმენტი ამ ექსპერიმენტში ჩართვით მათ ინტერესებზე ზრუნავდა. არსებითად, მუშები მათკენ მიმართულ გაზრდილ ყურადღებაზე განათებისა და ელექტრო ხელსაწყოთა ასაწყობი საცდელი ოთახის ექსპერიმენტებშიც რეაგირებდნენ.

მკვლევარებმა მესამე კვლევა, ხელფასის ზრდის ნახალისების რთული გეგმის შედეგის გარკვევის მიზნით, ელექტრული მოწყობილობის დაკვირვების ოთახში დაიწყეს. ვარაუდობდნენ, რომ თითოეული მუშა პროდუქტიულობას გაზრდიდა, თუ იგი დაინახავდა, რომ პროდუქტიულობა უშუალოდ იქნებოდა დაკავშირებული ეკონომიკურ ჯილდოებთან. ამ კვლევის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიგნება ის არის, რომ დაქირავებულებმა ვერ გაზარდეს ინდივიდუალური მწარმოებლურობა. მათ მწარმოებლურობას აკონტროლებდა ჯგუფის ნორმები, რაც მათ დღიურ სამუშაოს განსაზღვრავდა. მწარმოებლურობა არა მარტო შეიზღუდა, არამედ ცალკეული მუშა მცდარ ცნობას იძლეოდა. აღრიცხული კვირის პროდუქცია მთლიანობაში ემთხვეოდა წარმოებულს, მაგრამ ყოველდღიურმა ანგარიშმა მწარმოებლურობის დაუჯერებლად მდგრადი დონე აჩვენა (როდესაც, სინამდვილეში, დღიური პროდუქცია ბევრად უფრო ცვალებადი იყო). რა ხდებოდა?

ინტერვიუების დროს გამოიკვია, რომ ჯგუფი მთელი თავისი შესაძლებლობებით არ მოქმედებდა და საკუთარი თავის დასაცავად თავისი მუშაობის შედეგებს სხვის შედეგებთან ათანაბრებდა. წევრები შიშობდნენ: თუ ისინი მწარმოებლურობას მნიშვნელოვნად გაზრდიდნენ, მათი ნახალისების დონე შემცირდებოდა; ხოლო თუ მოსალოდნელი დღიური პროდუქციის მოცულობა მოიმატებდა, შეიძლება პერსონალი დაეთხოვათ ან უფრო ნელი ტემპით მომუშავე მუშებს შენიშვნა მიეღოთ. ამდენად, ჯგუფმა სამართლიანი მწარმოებლურობის შესახებ თავისი შეხედულება დაამკვიდრა: არც ძალიან ბევრი და არც ძალიან ცოტა. ისინი ეხმარებოდნენ ერთმანეთს, ყოველი მათგანის მიერ წარდგენილი ანგარიში თითქმის ერთნაირი რომ ყოფილიყო.

ჯგუფმა დააწესა ნორმები, რაც რამდენიმე „ნუს“ მოიცავს. ნუ გააზიადებ ფაქტებს, რაც ძალიან ბევრ სამუშაოს გამოაჩენს; ნუ შეამცირებ ფაქტებს, რაც ძალიან ცოტა სამუშაოს გამოაჩენს; ნუ დაასმენ სხვებს ზედამხედველთან. ჯგუფმა ეს ნორმები გაამყარა იმ ხერხებით, რაც არც სუსტი იყო და არც ლმობიერი, ის მოიცავდა სარკაზმს, ზედმეტი სახელის დარქმევას, დაცინვას და მუშის მკლავზე დარტყმასაც კი, თუ ის ჯგუფის ნორმებს დაარღვევდა. წევრები ასევე აძევებდნენ იმ ადამიანებს, რომლებიც ჯგუფის ინტერესების წინააღმდეგ წავიდოდნენ.

ჰოუთორნის კვლევებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ჯგუფის წევრების ქმედების გაგებაში, განსაკუთრებით კი იმის დადგენაში, თუ რამდენად მნიშვნელოვან ადგილს იკავებენ ნორმები ინდივიდუალური სამუშაო ქცევის განსაზღვრაში.

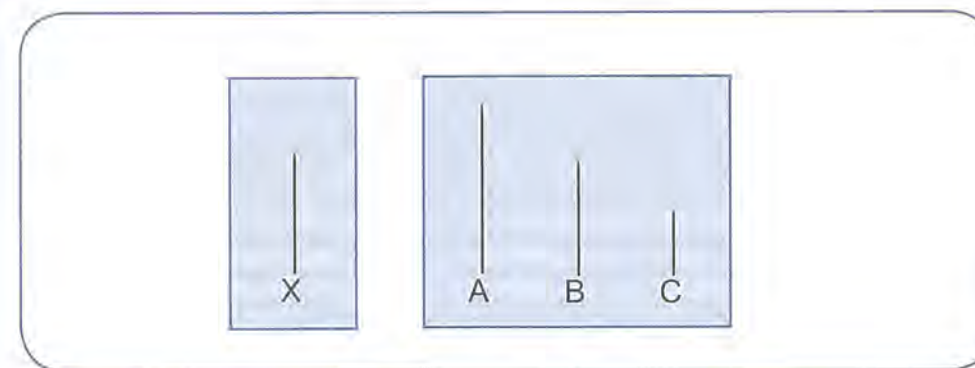
თანხმობა. როგორც ჯგუფის წევრს, გასურთ, რომ ჯგუფი დაგეთანხმოს. დათანხმების სურვილის გამო, ალბათ, ჯგუფის ნორმებს დაემორჩილებით. უამრავი ფაქტი ამტკიცებს, რომ ჯგუფის წევრების დამოკიდებულებებისა და შეხედულებების ჯგუფის სტანდარტებთან შეთანხმების მიზნით, ჯგუფებს

თითოეულ წევრზე ძლიერი ზეწოლის მოხდენა შეუძლიათ.⁷

ემორჩილებიან თუ არა ადამიანები ყველა იმ ჯგუფის ზეწოლას, რომლის წევრებიც არიან? — აშკარად არა, რადგან ადამიანები ეკუთვნიან ძალიან ბევრ ჯგუფს და ამ ჯგუფების ნორმები ერთმანეთისაგან განსხვავდება. ზოგიერთ შემთხვევაში, მათ შეიძლება ურთიერთსაწინააღმდეგო ნორმებიც ჰქონდეთ. ამდენად, მათი ქცევა ეთანხმება იმ მნიშვნელოვან ჯგუფებს, რომლის წევრებიც არიან, ან იმედოვნებენ, რომ გახდებიან. ამ მნიშვნელოვან ჯგუფებს უწოდებენ **ეტალონურ ჯგუფებს**, რომლებიც ხასიათდებიან იმით, რომ ინდივიდი იცნობს მის წევრებს, საკუთარ თავს წევრად მიიჩნევს ან სურს, რომ წევრი გახდეს და გრძნობს, რომ ჯგუფის წევრები მისთვის მნიშვნელოვანია.⁸ აქედან გამომდინარეობს დასკვნა: ჯგუფები თანხმობისაკენ ზეწოლას ყველა წევრზე თანაბრად არ ახორციელებენ.

სოლომონ ემის უკვე კლასიკად ქცეული კვლევა გვიჩვენებს, რა გავლენას ახდენს **თანხმობისაკენ** ჯგუფის ზეწოლა ცალკეული წევრის დამოკიდებულებებსა და მსჯელობებზე.⁹ ეშმა შვიდი-რვა ადამიანისაგან შეადგინა ჯგუფები, რომლებიც მაგიდასთან დასვეს და სთხოვეს, შეედარებინათ ორი ბარათი, რომელიც ექსპერიმენტატორს ეჭირა ხელში. ერთ ბარათზე გამოსახული იყო ერთი ხაზი, მეორეზე სხვადასხვა სიგრძის სამი ხაზი. როგორც ილუსტრაცია 8-2 გვიჩვენებს, სამხაზიან ბარათში ერთ-ერთი ხაზი ერთხაზიანი ბარათის ხაზის იდენტური იყო. ილუსტრაცია 8-2-დან ხაზების სიგრძეში განსხვავება აშკარად ჩანს. ფაქტობრივად, ჩვეულებრივ პირობებში მონაწილეების შეცდომა ერთ პროცენტზე ნაკლები იყო. ამოცანის მიხედვით, მონაწილეებს ხმამაღლა უნდა გამოეცხადებინათ სამი ხაზიდან რომელი იყო ერთი ხაზის ტოლი. რა მოხდებოდა, თუ ჯგუფის წევრები დაიწყებენ არასწორი პასუხების გაცემას? შეთანხმებისაკენ ზეწოლის შედეგად მიმდინარე სუბიექტი შეცვლის პასუხს სხვების პასუხების შესაბამისად? სწორედ ამის გაგება სურდა ემს. ასე რომ, მან მოაწყო ჯგუფი ისე, რომ მიმდინარე სუბიექტმა არ იცოდა, ექსპერიმენტი რომ „ჩაწყობილი“ იყო. ჯგუფის წევრებს ადგილები ისე შეუცვალეს, მიმდინარე სუბიექტი ისე დასვეს, რომ მას ერთ-ერთ უკანასკნელს უნდა გამოეცხადებინა თავისი გადაწყვეტილების შესახებ.

ილუსტრაცია 8-2 ემის გამოკვლევაში გამოყენებული ბარათების ნიმუშები



ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდა „სპეციალური“ ჯგუფის სტატუსი. საცდელ ოთახში მომუშავე ქალები ფიქრობდნენ, რომ ექსპერიმენტულ ჯგუფში ყოფნა სახალისო იყო, ისინი ელიტარულ ჯგუფში ირიცხებოდნენ და მენეჯმენტი ამ ექსპერიმენტში ჩართვით მათ ინტერესებზე ზრუნავდა. არსებითად, მუშები მათკენ მიმართულ გაზრდილ ყურადღებაზე განათებისა და ელექტრო ხელსაწყოთა ასაწყობი საცდელი ოთახის ექსპერიმენტებშიც რეაგირებდნენ.

მკვლევარებმა მესამე კვლევა, ხელფასის ზრდის ნახალისების რთული გეგმის შედეგის გარკვევის მიზნით, ელექტრული მოწყობილობის დაკვირვების ოთახში დაიწყეს. ვარაუდობდნენ, რომ თითოეული მუშა პროდუქტიულობას გაზრდიდა, თუ იგი დაინახავდა, რომ პროდუქტიულობა უშუალოდ იქნებოდა დაკავშირებული ეკონომიკურ ჯილდოებთან. ამ კვლევის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიგნება ის არის, რომ დაქირავებულებმა ვერ გაზარდეს ინდივიდუალური მწარმოებლურობა. მათ მწარმოებლურობას აკონტროლებდა ჯგუფის ნორმები, რაც მათ დღიურ სამუშაოს განსაზღვრავდა. მწარმოებლურობა არა მარტო შეიზღუდა, არამედ ცალკეული მუშა მცდარ ცნობას იძლეოდა. აღრიცხული კვირის პროდუქცია მთლიანობაში ემთხვეოდა წარმოებულს, მაგრამ ყოველდღიურმა ანგარიშმა მწარმოებლურობის დაუჯერებლად მდგრადი დონე აჩვენა (როდესაც, სინამდვილეში, დღიური პროდუქცია ბევრად უფრო ცვალებადი იყო). რა ხდებოდა?

ინტერვიუების დროს გამოიკვია, რომ ჯგუფი მთელი თავისი შესაძლებლობებით არ მოქმედებდა და საკუთარი თავის დასაცავად თავისი მუშაობის შედეგებს სხვის შედეგებთან ათანაბრებდა. წევრები შიშობდნენ: თუ ისინი მწარმოებლურობას მნიშვნელოვნად გაზრდიდნენ, მათი ნახალისების დონე შემცირდებოდა; ხოლო თუ მოსალოდნელი დღიური პროდუქციის მოცულობა მოიმატებდა, შეიძლება პერსონალი დაეთხოვათ ან უფრო ნელი ტემპით მომუშავე მუშებს შენიშვნა მიეღოთ. ამდენად, ჯგუფმა სამართლიანი მწარმოებლურობის შესახებ თავისი შეხედულება დაამკვიდრა: არც ძალიან ბევრი და არც ძალიან ცოტა. ისინი ეხმარებოდნენ ერთმანეთს, ყოველი მათგანის მიერ წარდგენილი ანგარიში თითქმის ერთნაირი რომ ყოფილიყო.

ჯგუფმა დაანესა ნორმები, რაც რამდენიმე „ნუს“ მოიცავს. ნუ გააზვიადებ ფაქტებს, რაც ძალიან ბევრ სამუშაოს გამოაჩენს; ნუ შეამცირებ ფაქტებს, რაც ძალიან ცოტა სამუშაოს გამოაჩენს; ნუ დაასმენ სხვებს ზედამხედველთან. ჯგუფმა ეს ნორმები გაამყარა იმ ხერხებით, რაც არც სუსტი იყო და არც ლმობიერი, ის მოიცავდა სარკაზმს, ზედმეტი სახელის დარქმევას, დაცინვას და მუშის მკლავზე დარტყმასაც კი, თუ ის ჯგუფის ნორმებს დაარღვევდა. წევრები ასევე აძევებდნენ იმ ადამიანებს, რომლებიც ჯგუფის ინტერესების წინააღმდეგ წავიდოდნენ.

ჰოუთორნის კვლევებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ჯგუფის წევრების ქმედების გაგებაში, განსაკუთრებით კი იმის დადგენაში, თუ რამდენად მნიშვნელოვან ადგილს იკავებენ ნორმები ინდივიდუალური სამუშაო ქცევის განსაზღვრაში.

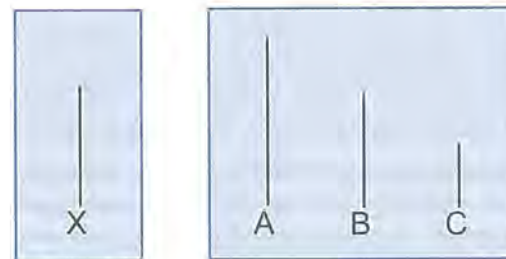
თანხმობა. როგორც ჯგუფის წევრს, გსურთ, რომ ჯგუფი დაგეთანხმოს. დათანხმების სურვილის გამო, ალბათ, ჯგუფის ნორმებს დამორჩილებით. უამრავი ფაქტი ამტკიცებს, რომ ჯგუფის წევრების დამოკიდებულებებისა და შეხედულებების ჯგუფის სტანდარტებთან შეთანხმების მიზნით, ჯგუფებს

თითოეულ წევრზე ძლიერი ზეწოლის მოხდენა შეუძლიათ.⁷

ემორჩილებიან თუ არა ადამიანები ყველა იმ ჯგუფის ზეწოლას, რომლის წევრებიც არიან? — აშკარად არა, რადგან ადამიანები ეკუთვნიან ძალიან ბევრ ჯგუფს და ამ ჯგუფების ნორმები ერთმანეთისაგან განსხვავდება. ზოგიერთ შემთხვევაში, მათ შეიძლება ურთიერთსაწინააღმდეგო ნორმებიც ჰქონდეთ. ამდენად, მათი ქცევა ეთანხმება იმ მნიშვნელოვან ჯგუფებს, რომლის წევრებიც არიან, ან იმედოვნებენ, რომ გახდებიან. ამ მნიშვნელოვან ჯგუფებს უწოდებენ **ეტალონურ ჯგუფებს**, რომლებიც ხასიათდებიან იმით, რომ ინდივიდი იცნობს მის წევრებს, საკუთარ თავს წევრად მიიჩნევს ან სურს, რომ წევრი გახდეს და გრძნობს, რომ ჯგუფის წევრები მისთვის მნიშვნელოვანია.⁸ აქედან გამომდინარეობს დასკვნა: ჯგუფები თანხმობისაკენ ზეწოლას ყველა წევრზე თანაბრად არ ახორციელებენ.

სოლომონ ეშის უკვე კლასიკად ქცეული კვლევა გვიჩვენებს, რა გავლენას ახდენს **თანხმობისაკენ** ჯგუფის ზეწოლა ცალკეული წევრის დამოკიდებულებებსა და მსჯელობებზე.⁹ ეშმა შეიდი-რვა ადამიანისაგან შეადგინა ჯგუფები, რომლებიც მაგიდასთან დასვეს და სთხოვეს, შეედარებინათ ორი ბარათი, რომელიც ექსპერიმენტატორს ეჭირა ხელში. ერთ ბარათზე გამოსახული იყო ერთი ხაზი, მეორეზე სხვადასხვა სიგრძის სამი ხაზი. როგორც ილუსტრაცია 8-2 გვიჩვენებს, სამხაზიან ბარათში ერთ-ერთი ხაზი ერთხაზიანი ბარათის ხაზის იდენტური იყო. ილუსტრაცია 8-2-დან ხაზების სიგრძეში განსხვავება აშკარად ჩანს. ფაქტობრივად, ჩვეულებრივ პირობებში მონაწილეების შეცდომა ერთ პროცენტზე ნაკლები იყო. ამოცანის მიხედვით, მონაწილეებს ხმამაღლა უნდა გამოეცხადებინათ სამი ხაზიდან რომელი იყო ერთი ხაზის ტოლი. რა მოხდებოდა, თუ ჯგუფის წევრები დაიწყებენ არასწორი პასუხების გაცემას? შეთანხმებისაკენ ზეწოლის შედეგად მიმდინარე სუბიექტი შეცვლის პასუხს სხვების პასუხების შესაბამისად? სწორედ ამის გაგება სურდა ეშს. ასე რომ, მან მოაწყო ჯგუფი ისე, რომ მიმდინარე სუბიექტმა არ იცოდა, ექსპერიმენტი რომ „ჩაწყობილი“ იყო. ჯგუფის წევრებს ადგილები ისე შეუცვალეს, მიმდინარე სუბიექტი ისე დასვეს, რომ მას ერთ-ერთ უკანასკნელს უნდა გამოეცხადებინა თავისი გადაწყვეტილების შესახებ.

ილუსტრაცია 8-2 ეშის გამოკვლევაში გამოყენებული ბარათების ნიმუშები



ექსპერიმენტი დაიწყო ხაზების დაწყვილების სავარჯიშოს რამდენიმე რიგით. ყველა მონაწილემ სწორი პასუხი გასცა. სავარჯიშოს მესამე რიგში პირველმა არასწორად უპასუხა, მაგალითად, დაასახელა „C“ ილუსტრაცია 8-2-ში. შემდეგმა იგივე არასწორი პასუხი გაიმეორა, ასე გააკეთა ყველა მონაწილემ, სანამ იმ მონაწილის ჯერი არ დადგა, რომელმაც ექსპერიმენტზე არაფერი არ იცოდა. მან იცოდა, რომ „B“ იყო „X-ის“ ტოლი, მაგრამ ყველამ „C“ დაასახელა. მიმდებარე სუბიექტს უნდა გადაეწყვიტა: განაცხადებდა საჯაროდ თავის ალქმას, რაც განსხვავდებოდა ჯგუფის წევრების მანამდე განცხადებული აზრისაგან, თუ ჯგუფის წევრებთან თანხმობის მიზნით გასცემდა პასუხს, რომლის არასწორობაში დარწმუნებული იყო?

ემის მიერ მიღებულმა შედეგმა აჩვენა, რომ უამრავი ექსპერიმენტისა და ცდების შემდეგ მონაწილეთა 75%-მა ჯგუფის წევრების პასუხების შესაბამისი პასუხი გასცა, ანუ მათ გასცეს პასუხი, რომელიც იცოდნენ, რომ არასწორი იყო, მაგრამ სხვა ჯგუფის წევრების პასუხს შეესატყვისებოდა, და მათ შორის, საშუალოდ, 37% მიმდობი სუბიექტი იყო. აქედან გამომდინარე, არსებობს ჯგუფის ნორმები, რომელიც თანხმობისაკენ ზეწოლას ახდენს, რომლის თანახმადაც, ჩვენ გვინდა ვიყოთ ჯგუფის ნაწილი და თავს ვარიდებთ აშკარად გამორჩეულობას.

ემის დასკვნები ემყარება გამოკვლევას, რომელიც 50 წლის წინ განხორციელდა. შეცვალა დრომ მისი სანდოობა? ეს მიგნებები ყველა კულტურაში ვრცელდება? ცოტა ხნის წინანდელი ნაშრომი ამტკიცებს, რომ დროთა განმავლობაში თანხმობის დონე შეიცვალა და რომ ემის მიგნებები ჩაკეტილია კულტურაში.¹⁰ კერძოდ, თანხმობის დონეები 1950-იანი წლების დასაწყისში ემის მიერ განხორციელებული კვლევების შემდეგ მკვეთრად დაეცა. ამასთან, სოციალურ ნორმებთან თანხმობა უფრო მაღალია კოლექტიურ კულტურებში, ვიდრე ინდივიდუალისტურში. ამის მიუხედავად, ინდივიდუალისტურ ქვეყნებშიც ჯგუფში ნორმებთან თანხმობა მაინც ძლიერ ძალას წარმოადგენს.

სამუშაო ადგილზე დევიანტური ქცევა. ნებაყოფლობითი ქცევა, რომელიც არაერთ ორგანიზაციულ ნორმას არღვევს და ორგანიზაციისა და მისი წევრების კეთილდღეობას საფრთხეს უქმნის, **სამუშაო ადგილზე დევიანტურ ქცევად მოიხსენიება** (მას ასევე უწოდებენ **საზოგადოების წინააღმდეგ მიმართული ქცევას ან სამუშაო ადგილზე უხეშობას**).¹¹ ილუსტრაცია 8-3 წარმოგიდგენს სამუშაო ადგილზე დევიანტური ქცევის ტიპოლოგიას და მის თითოეულ მაგალითს.

ზოგადად, ისევე როგორც ნორმებს, ცალკეული დაქირავებულის საზოგადოების წინააღმდეგ მიმართულ ქცევას იმ ჯგუფის გარემო აყალიბებს, რომელშიც ის მოქმედებს. ფაქტების თანახმად, სამუშაო ჯგუფის მიერ გამოვლენილი საზოგადოების წინააღმდეგ მიმართული ქცევა მისი წევრების მსგავსი ქმედების პროგნოზს იძლევა.¹² სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ ჯგუფის ნორმები მხარს უჭერს დევიანტურ ქცევას, ასეთი ქცევა გახშირდება.

ამასთან, უბრალოდ ჯგუფის წევრობამ შეიძლება პიროვნების დევიანტური ქცევის გაზრდა გამოიწვიოს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ადამიანი, რომელსაც ჩვეულებრივ მდგომარეობაში დევიანტური ქცევა არ ახასიათებს, ჯგუფში მუშაობისას შესაძლებელია დევიანტურად მოქცეს. ფაქტობრივად, ცოტა ხნის წინანდელი კვლევა გვიჩვენებს, რომ მარტო მომუშავე ადამიანთან შედარებით, ჯგუფში მომუშავენი უფრო ხშირად ტყუიან, თაღლითობენ და ქურდობენ.

ილუსტრაცია 8-3 სამუშაო ადგილზე დევიანტური ქცევის ტიპოლოგია

კატეგორია	მაგალითები
პროდუქცია	სამსახურიდან ადრე წასვლა განზრახ წელა მუშაობა რესურსების ხარჯვა
ქონება	საბოტაჟი ნამუშევარი საათების შესახებ ტყუილის თქმა ორგანიზაციისათვის რამეს მოპარვა
პოლიტიკური	ფავორიტიზმი ჭორაობა და ხმების გავრცელება თანამშრომლების დადანაშაულება
პიროვნული აგრესია	სექსუალური ძალადობა სიტყვიერი შეურაცხყოფა თანამშრომლებისათვის რამეს მოპარვა

წყარო: ადაპტირებულია ნაშრომიდან: S. L. Robinson, R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviours: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, აპრილი, 1995, გვ. 565.

როგორც ილუსტრაცია 8-4 გვიჩვენებს, ამ კვლევაში, მარტო მომუშავე არც ერთი ადამიანი არ ტყუოდა, მაშინ როცა ჯგუფში მომუშავეთა 22% ამგვარად იქცეოდა. უფრო მეტიც, ჯგუფში მომუშავე ადამიანების თაღლითობაც (ჯგუფში მომუშავე ადამიანების 55% თაღლითობდა, მარტო მომუშავეებიდან კი მხოლოდ — 23%) და ქურდობაც უფრო მოსალოდნელია (ჯგუფში მომუშავე ადამიანების 29% ქურდობდა, მარტო მომუშავეებიდან კი — მხოლოდ 10%).¹³ ჯგუფები ქმნიან ანონიმურობის ფარს. ასე რომ, ის, ვისაც, ჩვეულებრივ, შეიძლება ქურდობაზე დაჭერის ეშინია, ჯგუფში ყოფნისას იმედოვნებს, რომ სხვა-საც მოპარვის ასეთივე შესაძლებლობა და მიზეზი აქვს. ეს ქმნის ნდობის ყალბ გრძნობას, რასაც შეიძლება შედეგად უფრო აგრესიული ქცევა მოჰყვეს.

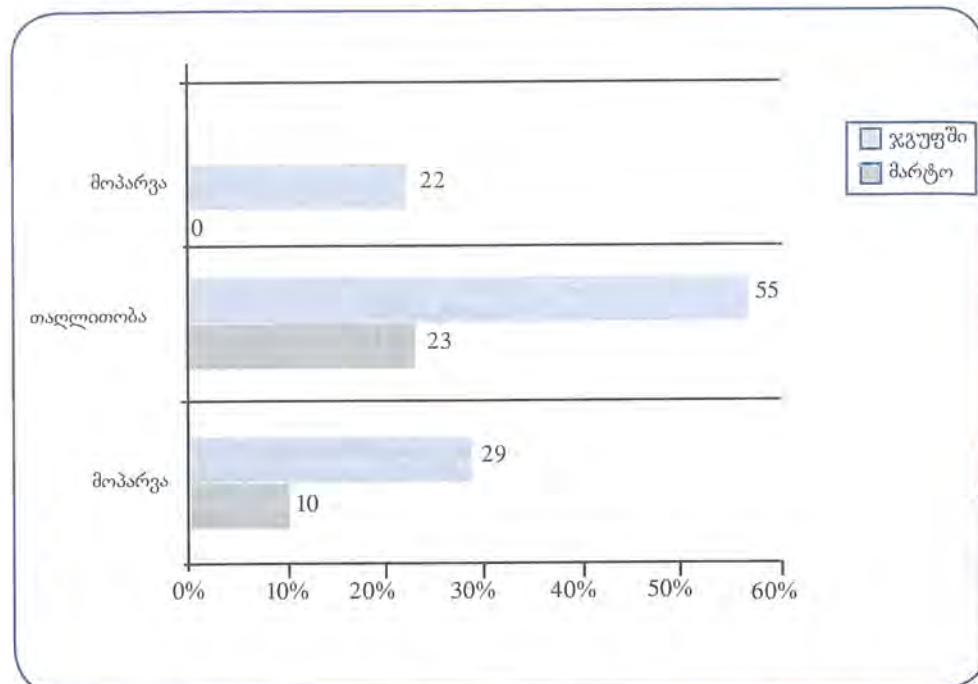
სტატუსი

სტატუსი — სოციალურად განსაზღვრული მდგომარეობა ან რანგი, რომელსაც სხვები ჯგუფს ან ჯგუფის წევრებს ანიჭებენ — თითქმის ყველა საზოგადოებაში არსებობს. მიუხედავად ბევრი მცდელობისა, ჩვენ უკლასო საზოგადოებასაც ძალიან მცირე პროგრესი განვიცადეთ. უმცირესი ჯგუფიც კი წარმოქმნის როლებს, უფლებებს, რიტუალებს, რათა წევრები ერთმანეთისაგან განასხვავოს. ადამიანის ქცევის გაგებისათვის სტატუსი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან ის პიროვნების ძირითადი მოტივატორია და მას შედეგად გარკვეული ქცევა მოჰყვება, როდესაც ადამიანები ხედავენ განსხვავებას იმ სტატუსებს შორის, რაც, მათ სჯერათ, რომ აქვთ და რასაც სხვები აღიქვამენ.

რა განსაზღვრავს სტატუსს? სტატუსის ნიშან-თვისებების თეორიის მიხედვით, სტატუსის ნიშან-თვისებებში განსხვავებები ჯგუფებში სტატუსის იერარქიას ქმნის.¹⁴ უფრო მეტიც, სტატუსი წარმოიქმნება ერთ-ერთ ამ წყაროებისაგან:

ილუსტრაცია 8-4

ჯგუფები და დევიანტური ქცევა



წყარო: A. Erez, H. Elms and E. Fong "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges", ნაშრომი 2005 წლის 8 აგვისტოს წარდგენილი იყო მენეჯმენტის აკადემიის ყოველწლიურ შეხვედრაზე, ჰონოლულუში, ჰავაიზე.

1. ძალაუფლება, რომელსაც პიროვნება სხვებზე ახორციელებს.
2. პიროვნების შესაძლებლობა, თავისი წვლილი შეიტანოს ჯგუფის მიზნებში.
3. ინდივიდუალური პიროვნული მახასიათებლები.¹⁵

ადამიანები, რომლებიც თავიანთი ძალის საშუალებით ჯგუფის შედეგს აკონტროლებენ მაღალი სტატუსის მქონედ აღიქმებიან. ეს დიდწილად გამოწვეულია მათი უნარით, გააკონტროლონ ჯგუფის რესურსები. ასე რომ, ჯგუფის ფორმალური ლიდერი ან მენეჯერი, ალბათ, უფრო მეტად აღიქმება მაღალი სტატუსის მქონედ, როცა მას შეუძლია ისეთი რესურსების განაწილება, როგორიცაა პრივილეგიული დავალებები, სასურველი განრიგები და ანაზღაურების გაზრდა. ადამიანებს, რომელთა წვლილი ძალიან მნიშვნელოვანია ჯგუფის წარმატებისათვის, ასევე მაღალი სტატუსი ექნებათ. მაგალითად, სპორტულ გუნდში ძლიერ მოთამაშეს, ჩვეულებრივ, უფრო მაღალი სტატუსი აქვს, ვიდრე საშუალოს. ბოლოს, თუ ვინმეს ისეთი თვისებები აქვს, რომელიც ჯგუფის მიერ დადებით შეფასებას იღებს, როგორიცაა კარგი გარეგნობა, გონიერება, ფული ან მეგობრული ხასიათი, ჩვეულებრივ უფრო მაღალი სტატუსი აქვს, ვიდრე ისეთი თვისებების მქონეს, რომელსაც ჯგუფში ნაკლებად აფასებენ.

სტატუსი და ნორმები. სტატუსებს საინტერესო გავლენა აქვს ნორმების ძალასა და შეთანხმებისაკენ ზეწოლაზე. მაგალითად, ჯგუფის მაღალსტატუსიან წევრებს ხშირად ნორმებისაგან გადასახვევად მეტი თავისუფლება ეძლევათ, ვიდრე ჯგუფის სხვა წევრებს.¹⁶ მაგრამ ეს მტკიცება მხოლოდ მაშინ მართლდება, როცა ამ ადამიანის საქციელი ჯგუფის მიზნების მიღწევას ძალიან არ დააზარალებს.¹⁷ მაღალი სტატუსის მქონე ადამიანებს დაბალსტატუსიანებზე უფრო მეტად შეუძლიათ, შეენიანაღმდეგონ თანხმობისაკენ ზეწოლას. ადამიანს, რომელსაც ჯგუფი ძალიან აფასებს და რომელსაც არ გააჩნია ჯგუფის მიერ დაწესებული სოციალური ჯილდოების მიღების დიდი საჭიროება ან არ დაეძებს, მიიღებს თუ არა მას, თანხმობის ნორმებისათვის მხოლოდ მინიმალური ყურადღების დათმობა შეუძლია.¹⁸

ჯგუფის მაღალსტატუსიან წევრებს ხშირად ნორმებისაგან გადასახვევად მეტი თავისუფლება ეძლევათ, ვიდრე ჯგუფის სხვა წევრებს.

სტატუსი და ჯგუფის ურთიერთქმედება. სტატუსი ჯგუფის წევრების ურთიერთქმედებაზე ახდენს გავლენას. მაღალი სტატუსის მქონე ადამიანები უფრო მეტად არიან საკუთარ თავში დარწმუნებულები.¹⁹ ისინი უფრო ხშირად გამოთქვამენ საკუთარ აზრს, უფრო მეტად აკრიტიკებენ სხვებს, უფრო მეტს მბრძანებლობენ და სხვებს უფრო ხშირად აწყვეტილებენ სიტყვას აზრის გამოთქმისას. სტატუსში განსხვავებები რეალურად აფერხებს ჯგუფში იდეების მრავალფეროვნებასა და შემოქმედებითობას, რადგან დაბალი სტატუსის მქონე ადამიანები ჯგუფურ განხილვებში ნაკლებად აქტიურები არიან. დაბალი სტატუსის წევრების კომპეტენტურობა და გამჭრიახობა, რასაც ჯგუფისათვის შეიძლებოდა დახმარება გაენია, შეიძლება სრულად არც იქნეს გამოყენებული და ამგვარად ჯგუფის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე მცირდება.

სტატუსის უსამართლობა. ჯგუფის წევრებისათვის მნიშვნელოვანია სტატუსის იერარქიის სამართლიანობის დაჯერება. უსამართლობის აღქმა (იხილეთ თავი 5) ქმნის დისბალანსს, რომელსაც შედეგად მოჰყვება ქცევის კორექტირება.²⁰

გარეგნული ატრიბუტები, რომელიც ოფიციალურ თანამდებობებს შეესატყვისება, სამართლიანობის შენარჩუნების მნიშვნელოვანი ელემენტია. როცა გვჯერა, რომ ადამიანის აღქმულ რანგსა და ორგანიზაციის მიერ მისთვის მინიჭებულ სტატუსს ატრიბუტებს შორის უსამართლობა არსებობს, საქმე გვაქვს სტატუსის შეუსაბამობასთან. მაგალითად, შეუსაბამობა წარმოიქმნება, როცა ყველაზე სასურველი მდებარეობის ოფისი დაბალი რანგის პიროვნებას უჭირავს. მოკლედ, დაქირავებულები ელიან, რომ ისინი თავიანთი სტატუსის შესაბამისად მიიღებენ ყველაფერს.

ზოგადად, ჯგუფები სტატუსის კრიტერიუმებზე შიგნით თანხმდებიან და აქედან გამომდინარე, ჩვეულებრივ, ჯგუფში ინდივიდების რანგის შესახებ ძლიერი თანხმობა არსებობს. ადამიანები შეიძლება კონფლიქტურ სიტუაციებში აღმოჩნდნენ, როცა განსხვავებული სტატუსის მქონე ჯგუფებს შორის მოძრაობენ ან როცა უერთდებიან ჯგუფებს, რომლის წევრებსაც განსხვავებული წარმომავლობა აქვთ. მაგალითად, ბიზნესის აღმასრულებლებმა სტატუსის განმსაზღვრელად, შესაძლებელია, პირადი შემოსავალი ან თავიანთი კომპანიის ზრდის ტემპი გამოიყენონ, დაბალი რანგის მუშებმა კი — სამუშაო სტატუსის ხანგრძლივობა. სტატუსებს შორის სხვაობამ ჯგუფებში, რომელიც განსხვავებული ადამიანებისაგან შედგება ან როცა განსხვავებულ ჯგუფებს აიძულებენ,

რომ ურთიერთდამოკიდებულები იყვნენ, შეიძლება კონფლიქტი გამოიწვიოს, რადგან ჯგუფი ცდილობს, განსხვავებული იერარქიები ერთმანეთთან შეათანხმოს.

სტატუსი და კულტურა. კულტურული სხვაობები ახდენს გავლენას სტატუსზე? — პასუხი არის გადაჭრით „დიახ“.²¹

სტატუსის მნიშვნელობა კულტურათა შორის იცვლება. მაგალითად, ფრანგებს კარგად აქვთ სტატუსის მნიშვნელობა გაცნობიერებული. ასევე, კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან იმ კრიტერიუმებით, რაც სტატუსს ქმნის. ლათინურ ამერიკელებსა და აზიელებს სჯერათ, რომ სტატუსი წარმოიქმნება ოჯახური მდგომარეობისა და ოფიციალური როლისაგან, რასაც ორგანიზაციებში ასრულებენ. ამის საპირისპიროდ, სტატუსი მნიშვნელოვანია ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორცაა შეერთებული შტატები და ავსტრალია, თუმცა, სტატუსი აქ უფრო ნაკლებ „თვალშისაცემია“. ის ადამიანს ენიჭება უფრო მიღწევებისათვის, ვიდრე ტიტულებისა და ოჯახური წარმომავლობისათვის.²²

აქედან გამომდინარე, საჭიროა გაიგო ვის და რა სტატუსი აქვს, როცა ისეთ ადამიანებთან გაქვს ურთიერთობა, რომელთა კულტურა შენი კულტურისაგან განსხვავდება. ამერიკელი მენეჯერი, ვისაც არ ესმის, რომ ოფისის ზომა არ არის იაპონელი აღმასრულებლის თანამდებობის საზომი ან ვინც ვერ მიხვდება, რამდენად მნიშვნელოვანია ბრიტანელისათვის ოჯახის გენეალოგია და სოციალური კლასი, ალბათ, წინასწარი განზრახვის გარეშე აწყენინებს თავის იაპონელ ან ბრიტანელ კოლეგას და ეს მათ ურთიერთობას ნაკლებად ეფექტურს გახდის.

ზომა

ახდენს გავლენას ჯგუფის ზომა ჯგუფის საერთო ქმედებაზე? — ამ კითხვაზე პასუხი არის მტკიცე „დიახ“, მაგრამ გავლენა დამოკიდებულია იმაზე, რომელ დამოკიდებულ ცვლადს განიხილავთ.²³ ფაქტების თანახმად, შედარებით მცირე ჯგუფები უფრო სწრაფად ასრულებენ ამოცანას, ვიდრე უფრო დიდები და ინდივიდები პატარა ჯგუფებში უფრო ქმედითუნიანები არიან.²⁴ თუმცა თუ ჯგუფი დაკავებულია პრობლემების გადაწყვეტით, დიდი ჯგუფები უკეთეს ნიშნებს იღებენ, ვიდრე პატარები.²⁵ ამ შედეგების გარდაქმნა რიცხვებად უფრო სახიფათოა, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია შემოგთავაზოთ რამდენიმე პარამეტრი. დიდი ჯგუფები, რომლებიც თორმეტი ან მეტი წევრისაგან შედგება, კარგად ახერხებენ, რომ ჯგუფის წევრებმა მათ საქმიანობაში მრავალფეროვანი წვლილი შეიტანონ. ასე რომ, თუ ჯგუფის მიზანია ფაქტების დადგენა, დიდი ჯგუფი უფრო ეფექტური იქნება. მეორე მხრივ, პატარა ჯგუფები წევრების წვლილს უფრო ნაყოფიერად იყენებენ. დაახლოებით შვიდი წევრისაგან შემდგარი ჯგუფები უფრო ეფექტურად მოქმედებენ.

ჯგუფის ზომასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიგნებაა **სოციალური უსაქმურობა**. სოციალური უსაქმურობა არის ადამიანებისათვის დამახასიათებელი ტენდენცია, კოლექტიურად მუშაობის დროს ნაკლები ძალისხმევა დახარჯონ, ვიდრე ამას ინდივიდუალურად მუშაობის დროს აკეთებენ.²⁶ ის პირდაპირ ეწინააღმდეგება ლოგიკას, რომლის მიხედვითაც

ჯგუფის მთლიანი პროდუქტიულობა ჯგუფში თითოეული წევრის პროდუქტიულობის ჯამის თითქმის თანაბარი უნდა იყოს.

ჯგუფის შესახებ ზოგადი სტერეოტიპის მიხედვით, ჯგუფის სულისკვეთება სტიმულს აძლევს ინდივიდუალურ ძალისხმევას და აძლიერებს ჯგუფის მთლიან პროდუქტიულობას. მაგრამ სტერეოტიპი შეიძლება არასწორი იყოს. 1920-იანი წლების ბოლოს გერმანელმა ფსიქოლოგმა, მაქს რინგელმანმა თოკის გაჭიმვის მაგალითზე ერთმანეთს შეადარა ინდივიდუალური და ჯგუფური პროდუქტიულობა.²⁷ ჩვენ ველოდით, რომ ჯგუფის ძალისხმევა ჯგუფის თითოეული წევრის ძალისხმევის ჯამი იქნებოდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ სამმა ადამიანმა სამჯერ მეტად უნდა გაჭიმოს თოკი, ვიდრე ერთმა ადამიანმა — მარტო. რინგელმანის შედეგები მის მოლოდინებს არ ეთანხმებოდა. ერთი ადამიანი თოკის მარტო გაჭიმვისას საშუალოდ 63 კილოგრამის ოდენობის ძალ-ღონეს ძაბავს, სამი ადამიანისაგან შემდგარ ჯგუფში, ეს შედეგი თითოეულისათვის 53 კილოგრამამდე დაეცა. რვა კაცისგან შემდგარ ჯგუფში შედეგი კი — 31 კილოგრამამდე.

კვლევები, რომელიც რინგელმანის გამოკვლევის მსგავს ამოცანას სწავლობს, ამ მიგნებას ზოგადად მხარს უჭერს.²⁸ ჯგუფის ქმედითობა იზრდება ჯგუფის ზომასთან ერთად, მაგრამ ჯგუფისათვის ახალი წევრების დამატება თითოეული წევრის პროდუქტიულობას ამცირებს. ჯგუფისათვის წევრის დამატება უკეთესია იმ თვალსაზრისით, რომ ოთხი კაცისაგან შემდგარი ჯგუფის მთლიანი პროდუქტიულობა მეტია, ვიდრე სამი კაცისაგან შემდგარი ჯგუფისა, მაგრამ ამ დროს თითოეული წევრის ინდივიდუალური პროდუქტიულობა მცირდება.

რა არის სოციალური უსაქმურობის მიზეზი? — ამის მიზეზი შეიძლება იყოს რწმენა, რომ ჯგუფის სხვა წევრები არ ასრულებენ სამუშაოს იმ წილს, რომლის შესრულებაც ეკუთვნით. თუ დაინახავთ, რომ სხვები ზარმაცები ან არაკომპეტენტურები არიან, თქვენ შეძლებთ სამართლიანობის დამყარებას თქვენი ძალისხმევის შემცირებით. მეორე ახსნა პასუხისმგებლობის განაწილებაა. რადგან ჯგუფის შედეგი არ შეიძლება მიენეროს ერთ პიროვნებას, ინდივიდუალურ რესურსსა და შედეგს შორის კავშირი ბუნდოვანია. ასეთი სიტუაციები ადამიანებს აცდუნებს, გახდნენ „უბილეთო მგზავრები“ და ისარგებლონ ჯგუფის ძალისხმევით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეფექტურობა მცირდება, როცა ადამიანები ფიქრობენ, რომ მათ წვლილს ვერ გაზომავენ.

შეკრულობა

ჯგუფები განსხვავდებიან **შეკრულობით**, ანუ ჯგუფის წევრების ერთმანეთთან დაკავშირების ხარისხით და ჯგუფში დარჩენის მოტივაციით.²⁹ ზოგი სამუშაო ჯგუფი შეკრულია, რადგან მისი წევრები დროის დიდ ნაწილს ერთად ატარებენ, ან ჯგუფის პატარა ზომა ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს შორის ძლიერ ურთიერთქმედებას ან ჯგუფს ემუქრება გარეშე საფრთხე, რაც ჯგუფის წევრებს უფრო აახლოებს. შეკრულობა მნიშვნელოვანია, რადგან ის დაკავშირებულია ჯგუფის პროდუქტიულობასთან.³⁰

გამოკვლევების მიხედვით, შეკრულობასა და პროდუქტიულობას შორის ურთიერთობა სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ ნორმებზე არის დამოკიდებული, რომელიც ჯგუფმა დაამკვიდრა.³¹ თუ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ნორმები მაღალია (მაღალი პროდუქტიულობა, სა-

მუშაოს ხარისხი, ჯგუფის გარეთ ადამიანებთან თანამშრომლობა), ძლიერ შეკრული ჯგუფი უფრო პროდუქტიული იქნება, ვიდრე სუსტად შეკრული, მაგრამ, თუ ძლიერ შეკრულ ჯგუფს სამუშაოს შესრულების დაბალი ნორმები აქვს, პროდუქტიულობა დაბალი იქნება. როცა შეკრულობა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ნორმები დაბალია, პროდუქტიულობის მერყეობა საშუალოდან დაბალ დონემდე იქნება. ეს დასკვნები შეჯამებულია ილუსტრაცია 8-5-ში.

ჯგუფის შეკრულობის ხელშეწყობის მიზნით შეგიძლიათ შემდეგი ვარაუდებიდან ერთ-ერთი გაითვალისწინოთ:

1. შეამცირეთ ჯგუფის ზომა
2. ხელი შეუწყვეთ ჯგუფის მიზნებზე შეთანხმებას
3. ჯგუფის წევრებს უფრო მეტი დრო გაატარებინეთ ერთმანეთთან
4. გაზარდეთ ჯგუფის სტატუსსა და ჯგუფის წევრობის მიღწევასთან დაკავშირებული სირთულეები
5. სტიმული მიეცით სხვა ჯგუფთან კონკურენციას
6. ჯილდო გადაეცით ჯგუფს და არა მის წევრებს
7. მოახდინეთ ჯგუფის ფიზიკური იზოლაცია.³²

ილუსტრაცია 8-5 კავშირი ჯგუფის შეკრულობას, სამუშაოს შესრულების ნორმებსა და პროდუქტიულობას შორის

		შეკრულობა	
		ძლიერი	სუსტი
სამუშაოს შესრულების ნორმები	ძლიერი	მაღალი პროდუქტიულობა	საშუალო პროდუქტიულობა
	სუსტი	დაბალი პროდუქტიულობა	საშუალო და დაბალი პროდუქტიულობა

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება

რწმენა, რომ ორი თავი ერთს სჯობია, დიდი ხნის განმავლობაში იყო მიჩნეული, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკისა და სხვა ქვეყნების საკანონმდებლო სისტემის ძირითადი კომპონენტი. ეს რწმენა ისე გავრცელდა, რომ ბევრ გადაწყვეტილებას ორგანიზაციებში ჯგუფები, გუნდები და კომიტეტები იღებენ.³³

ჯგუფი ინდივიდის პირისპირ

გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფები შეიძლება ფართოდ იქნეს გამოყენებული ორგანიზაციებში, მაგრამ გულისხმობს ეს, რომ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ინდივიდუალურთან შედარებით უპირატესობა ენიჭება? — ამ შეკითხვაზე პასუხი რამდენიმე ფაქტორზე არის დამოკიდებული. დავინწყით ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვით.³⁴

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ძლიერი მხარე. ჯგუფი წარმოქმნის უფრო სრულ ინფორმაციასა და ცოდნას. რამდენიმე ადამიანის რესურსის შეერთებით ჯგუფებს გადაწყვეტილების მიღებაში მეტი წვლილი შეაქვთ. წვლილთან ერთად ჯგუფები გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ჰეტეროგენუ-ს უფრო მეტი მიდგომებისა და ალტერნატივების განხილვის შესაძლებლობას იძლევა. ამასთან, ჯგუფი ზრდის გადაწყვეტილებაზე თანხმობას. ბევრი გადაწყვეტილება ვერ სრულდება საბოლოო არჩევანის მიღების შემდეგ, რადგან ხალხი გადაწყვეტილებას არ იზიარებს. ჯგუფის წევრები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობენ, ენთუზიაზმით უჭერენ მხარს გადაწყვეტილებას და სხვებსაც აძლევენ სტიმულს, დაეთანხმონ მას.

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების სუსტი მხარე. წინა პარაგრაფში აღნიშნული უპირატესობის მიუხედავად, ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ნაკლოვანებებიც აქვს. ჯგუფურ გადაწყვეტილებას მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე ინდივიდუალურს. ამავე დროს, ჯგუფში თანხმობისაკენ ზეწოლა ხდება. ჯგუფის წევრების სურვილს, მიღებულები და აღიარებულები იყვნენ, როგორც ჯგუფის შენაძენები, შეიძლება შედეგად ხილული უთანხმოების ჩახშობა მოჰყვეს. ჯგუფურ განხილვაში შესაძლებელია ერთი ან რამდენიმე წევრი დომინირებდეს. თუ ეს დომინანტური კოალიცია დაბალი და საშუალო შესაძლებლობის წევრებისაგან შედგება, ჯგუფის საერთო ეფექტურობა დაზარალდება. ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს ასევე აზარალებს პასუხისმგებლობის გაურკვევლობა. ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებაში აშკარად ჩანს, თუ ვინ არის საბოლოო გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებელი, ჯგუფურ გადაწყვეტილებებში კი ცალკეული წევრების პასუხისმგებლობა გამოკვეთილი არ არის.

ეფექტურობა და ეფექტიანობა. ჯგუფები უფრო ეფექტურები არიან, თუ ინდივიდები დამოკიდებულები არიან კრიტერიუმებზე, რომელიც ეფექტურობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება. სიზუსტის თვალსაზრისით, ჯგუფის გადაწყვეტილება ზოგადად უფრო ზუსტია ვიდრე ჯგუფის ჩვეულებრივი წევრისა, მაგრამ ნაკლები სიზუსტის, ვიდრე ჯგუფის ყველაზე შეუცდომელი წევრისა.³⁵ თუ გადაწყვეტილების ეფექტურობა განისაზღვრება სისწრაფით, ჯგუფებს ცალკეული ინდივიდები სჯობიან. თუ შემოქმედებითობა მნიშვნელოვანია, მაშინ ჯგუფები უფრო ეფექტურები იქნებიან, ვიდრე პიროვნებები და თუ ეფექ-

ტურობა ნიშნავს, თუ რამდენად მისაღებია გადანყვეტილება, მაშინ ინდივიდებს ისევე ჯგუფი აჯობებს.³⁶

ეფექტურობას ვერ განვიხილავთ ეფექტიანობის შეფასების გარეშე. ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ჯგუფი ხშირად ინდივიდუალური გადანყვეტილების მიმღებთან შედარებით მეორეხარისხოვანი აღმოჩნდება ხოლმე. მცირე გამოწერისით ჯგუფური გადანყვეტილების მიღება უფრო მეტ დროს მოითხოვს, ვიდრე იმავე პრობლემის ინდივიდუალურად გადაჭრა. გამოწერისათვის ის შემთხვევები, როდესაც ინდივიდუალურად გადანყვეტილების მიმღებს გადანყვეტილების მიღებაში განსხვავებული რესურსების ჩადების მიზნით, დოკუმენტების გადასახედად და ადამიანებთან სასაუბროდ დიდი დროის დახარჯვა უხდება. რამდენადაც ჯგუფებში გაერთიანებული წევრები შეიძლება სხვადასხვა სფეროს ეკუთვნოდნენ, ინფორმაციის მოსაძიებლად საჭირო დრო შემცირდება, თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, ეფექტიანობის აღნიშნული უპირატესობები გამოწერის იქნება. ზოგადად, ჯგუფები უფრო ნაკლებ ეფექტიანები არიან, ვიდრე ცალკეული პიროვნებები. რომ გადაწყვეტილი, უნდა გამოვიყენოთ თუ არა ჯგუფი, ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმის შეფასებას, ეფექტურობა საკმარისზე მეტად იზრდება თუ არა, რომ მოხდეს ნაკლები ეფექტიანობის ანაზღაურება.

ჯგუფური აზროვნება და ჯგუფში გადანაცვლება

ჯგუფური გადანყვეტილების მიღების ორ მოვლენას – **ჯგუფურ აზროვნებასა და ჯგუფში გადანაცვლებას** გააჩნია პოტენციალი, გავლენა მოახდინოს ჯგუფის მიერ ალტერნატივების ობიექტურად შეფასებისა და ხარისხიან გადანყვეტილებამდე მისვლის შესაძლებლობებზე.

ჯგუფური აზროვნება. როდესმე გიგრძნობთ, რომ გსურთ მიტინგზე, საკლასო ოთახში ან არაფორმალურ ჯგუფებში ხმამაღლა საუბარი, მაგრამ ასე არ გააკეთებთ? — ამის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება სიმორცხვე იყოს. მეორე მხრივ, თქვენ შეიძლება ჯგუფური აზროვნების მსხვერპლი გახდეთ, ანუ იმ მოვლენისა, რომელიც წარმოიქმნება იმ დროს, როდესაც ჯგუფის წევრებს იმდენად სურთ შეთანხმება, რომ კონსენსუსის ნორმები ხელს უშლის მოქმედების ალტერნატიული მიმართულების რეალისტურ შეფასებას და ნორმიდან გადახრილი, უმცირესობის ან არაპოპულარული შეხედულებების სრულად გადმოცემას. ეს არის ჯგუფის ზენოლის შედეგად ადამიანის გონებრივი ეფექტურობის, რეალობის გამოცდისა და მორალური შეხედულებების გაუარესება.³⁷

ჩვენ ყველანი ვხედავთ ჯგუფური მოვლენის სიმპტომებს:

1. ჯგუფის წევრები რაციონალურ ახსნას აძლევენ მათ მიერ გამოთქმული ვარაუდების ნებისმიერ წინააღმდეგობას. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად ძლიერ შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ფაქტები ძირითად ვარაუდებს, წევრები თავიანთი ქცევით ამ ვარაუდებს ამყარებენ
2. წევრები პირდაპირ ზენოლას ახდენენ იმათზე, ვინც წამიერად გამოთქვამს ეჭვს ჯგუფის საერთო შეხედულებებზე ან ვინც ეჭვქვეშ აყენებს იმ არგუმენტების საფუძვლიანობას, რომელიც ამტკიცებს უმრავლესობის მიერ მოწონებულ ალტერნატიულ აზრს

3. წევრები, რომლებსაც აქვთ ეჭვი ან სხვადასხვა აზრი, ცდილობენ, ჯგუფის კონსენსუსიდან გადახრას თავი აარიდონ, ცუდ წინათგრძნობაზე ხმა არ ამოიღონ და თავიანთი ეჭვების მნიშვნელობა მინიმუმამდე შეამცირონ
4. არსებობს ერთსულოვნების ილუზია. თუ ვინმე არ ლაპარაკობს, იგულისხმება, რომ ის სრულიად ეთანხმება დანარჩენებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, განხილვაში მონაწილეობის მიუღებლობა ხმის მიცემისას ჩაითვლება როგორც „დიახ“.³⁸

ეს ნიშნები მრავლად გამოჩნდა აშშ-ს საგარეო პოლიტიკის ისტორიული გადანყვეტილებების კვლევაში, როდესაც სახელმწიფო პოლიტიკის გამტარებელთა ჯგუფმა მარცხი განიცადა — ეს იყო მოუმზადებლობა პერლ ჰარბორში 1941 წელს, აშშ-ს შეჭრა ჩრდილოეთ კორეაში, ლორების ყურეში მარცხი და ვიეტნამის ომის ესკალაცია.³⁹ ცოტა ხნის წინ ჩელენჯერისა და კოლუმბიის კოსმოსური ხომალდების დაღუპვა და ჰაბლის ტელესკოპში მთავარი სარკის წარუმატებელი მონტაჟი დაკავშირებული იყო ნასაში გადანყვეტილების მიღების პროცესთან, სადაც ჯგუფური აზროვნების ნიშნები აშკარა იყო.⁴⁰

ჯგუფური აზროვნება ყოველთვის არსებობს? — არა; ის წარმოიქმნება, როდესაც:

- ჯგუფში მკაფიოდ გამოხატული იდენტობა არსებობს
- წევრებს ჯგუფის დადებითი რეპუტაცია გააჩნიათ და სურთ მისი დაცვა
- ჯგუფი გრძნობს, რომ ამ დადებით რეპუტაციას კოლექტიური საფრთხე ემუქრება.⁴¹

ჯგუფური აზროვნება არ არის განსხვავებული აზროვნების ჩახშობის მექანიზმი, რამდენადაც ეს არის ჯგუფის მიერ დადებითი რეპუტაციის დაცვის საშუალება.

ჯგუფური აზროვნების მინიმუმამდე შესამცირებლად, მენეჯერებმა უნდა მართონ ჯგუფის ზომა. ჯგუფურ აზროვნებას ვერანაირი მაგიური რიცხვი ვერ აღმოუჩნდება, მაგრამ ჯგუფის წევრები პიროვნულად ნაკლებ პასუხისმგებლობას გრძნობენ, როცა ჯგუფის წევრთა რიცხვი 10-ს აღემატება. მენეჯერები სტიმულს აძლევენ ჯგუფის ლიდერებს, რომ ყველა წევრი აქტიურად ეცადოს, ჯგუფში თავისი რესურსი ჩადოს და საკუთარი აზრის გამოთქმისაგან თავი შეიკავოს, განსაკუთრებით, განხილვის ადრეულ ეტაპებზე. მეორე ტაქტიკაა ერთი ჯგუფის წევრის დანიშვნა „ეშმაკის ადვოკატად“, რათა მკვეთრად შეეწინააღმდეგოს უმრავლესობის პოზიციას და განსხვავებული პერსპექტივები წამოაყენოს.

ჯგუფში გადანაცვლება. თუ ჯგუფურ გადანყვეტილებას ჯგუფში წევრების ინდივიდუალურ გადანყვეტილებას შევადარებთ, მონაცემები განსხვავებების არსებობას გვიჩვენებს. ზოგიერთ შემთხვევაში, ჯგუფური გადანყვეტილებები უფრო კონსერვატიულია, ვიდრე ინდივიდუალური. უფრო ხშირად კი, გადანაცვლება უფრო დიდი რისკისკენ ხდება.⁴²

— მენეჯერები სტიმულს აძლევენ ჯგუფის ლიდერებს, რომ ყველა წევრი აქტიურად ეცადოს, ჯგუფში თავისი რესურსი ჩადოს და საკუთარი აზრის გამოთქმისაგან თავი შეიკავოს, განსაკუთრებით, განხილვის ადრეულ ეტაპებზე.

ჯგუფში დისკუსიების შედეგი წევრების პოზიციებში მნიშვნელოვანი გადანაცვლებაა. წევრები გადანაცვლებენ უკიდურეს პოზიციებისაკენ, ანუ იმ მიმართულებით, საითაც ისინი ჯერ კიდევ განხილვის დაწყებამდე იხრებოდნენ. ასე რომ, კონსერვატიული ტიპები უფრო ფრთხილები ხდებიან და აგრესიულები უფრო მეტ რისკს წვევენ. ჯგუფური განხილვები მიმართულია ჯგუფის საწყისი პოზიციის გაზვიადებისაკენ.

ჯგუფში გადანაცვლება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ჯგუფური აზროვნების განსაკუთრებული შემთხვევა. ჯგუფის გადაწყვეტილება გადანაცვლების მიღების დომინანტურ ნორმებს ასახავს, რომელიც ჯგუფური განხილვების დროს ვითარდება. ჯგუფის გადაწყვეტილება უფრო დიდი სიფრთხილისაკენ გადანაცვლებს, თუ უფრო დიდი რისკისაკენ, იმ დომინანტურ ნორმაზე არის დამოკიდებული, რომელიც განხილვის წინ არსებობდა. მაგალითად, ისეთ შემთხვევებში, სადაც ჯგუფის საწყისი ტენდენცია რისკის თავიდან არიდებაა (რისკის ძიება), ჯგუფი კიდევ უფრო მეტად აირიდებს რისკს.

რისკისკენ უფრო ხშირ გადანაცვლებას რამდენიმე ახსნა აქვს.⁴³ მკვლევარები ვარაუდობენ, მსჯელობა ჯგუფის წევრებს ერთმანეთს აცნობს. როდესაც უფრო მოხერხებულად გრძნობენ თავს ერთმანეთთან, ისინი უფრო მამაცები და გაბედულები ხდებიან. მეორე არგუმენტი ის არის, რომ მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების საზოგადოებათა უმეტესობა აფასებს რისკს; ჩვენ ალტაცებულები ვართ ისეთი ადამიანებით, რომლებსაც სურთ რისკის გაწევა, ჯგუფური განხილვა კი მოტივაციას აძლევს ჯგუფის წევრებს ზედამხედველების მსგავსად რისკის გაწევის სურვილი გამოავლინონ. რისკისკენ მისწრაფების ყველაზე დამაჯერებელი ახსნა შემდეგია: ჯგუფები პასუხისმგებლობას ყველა წევრზე ავრცელებენ; ჯგუფის გადაწყვეტილება ათავისუფლებს თითოეულ წევრს ჯგუფის საბოლოო არჩევანზე პასუხისმგებლობის ალებისგან. ჯგუფები უფრო დიდი რისკს სწევენ, რადგან არც ერთი წევრი არ იღებს მთლიან პასუხისმგებლობას, მაშინაც კი, როცა გადაწყვეტილება წარუმატებელი აღმოჩნდება.

ჯგუფში გადანაცვლების შესახებ ამ მიგნებების გამოყენებისას შეიძლება ვაღიაროთ, რომ ჯგუფური გადაწყვეტილებები გაზვიადებულად წარმოადგენს ცალკეული წევრის საწყის პოზიციას, რადგან უფრო დიდი რისკისაკენ გადანაცვლება უფრო ხშირია. ჯგუფური განხილვების დაწყებამდე ჯგუფის მიდრეკილება აჩვენებს, უფრო დიდი რისკისაკენ გადანაცვლოს თუ — სიფრთხილისაკენ.

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკა

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე გავრცელებულ ფორმა **ურთიერთმოქმედ ჯგუფებში** გვხვდება. ამ ჯგუფებში, წევრები ერთმანეთს პირისპირ ხვდებიან და ერთმანეთთან კომუნიკაციისათვის სიტყვიერ და უსიტყვო საშუალებებს იყენებენ. როგორც ჯგუფურ აზროვნებაზე ჩვენმა მსჯელობამ აჩვენა, ურთიერთმოქმედი ჯგუფები, ხშირად, ერთმანეთს ამოწმებენ და შეხედულებების შესათანხმებლად თითოეულ წევრზე ახდენენ ზეწოლას. გონებრივი შტურმი, ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა და ელექტრონული შეხვედრები ბევრი იმ პრობლემის შემამცირებელი საშუალებაა, რომელიც ტრადიციული ურთიერთმოქმედი ჯგუფებისათვისაა დამახასიათებელი.

გონებრივი შტურმი, ეს არის ურთიერთმოქმედ ჯგუფებში შეხედულებების

შეთანხმებისკენ ზეწოლის დაძლევა, რაც შემოქმედებითი ატერნატივების წარმოქმნას აფერხებს.⁴⁴ გონებრივი შტურმი ამას იდეების წარმოშობის პროცესის საშუალებით ახერხებს, რაც განსაკუთრებით სტიმულს აძლევს ყველა და ნებისმიერი ალტერნატივის არსებობას ისე, რომ, პარალელურად, ამ ალტერნატივების კრიტიკასაც აკავებს.

ტიპური გონებრივი შტურმის დროს მაგიდასთან ექვსიდან თორმეტ კაცამდე ზის. ჯგუფის ლიდერი პრობლემას მკაფიოდ განმარტავს, ყველა მონაწილემ რომ გაიგოს. წევრები ყველა შესაძლო ალტერნატივას აყენებენ. ამ დროს კრიტიკა არ დაიშვება და ყველა ალტერნატივა შემდგომი განხილვისა და ანალიზისათვის იწერება.

გონებრივი შტურმის დროს წარმოიქმნება იდეები, მაგრამ არა ძალიან ბევრი. გამოკვლევა აჩვენებს, რომ ინდივიდები, რომლებიც მარტო მუშაობენ, წარმოქმნიან უფრო მეტ იდეას, ვიდრე ჯგუფი გონებრივი შტურმის დროს. ამის ერთ-ერთ ძირითად მიზეზს პროდუქციის ბლოკირება წარმოადგენს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როცა ადამიანების შეხედულებები წარმოიქმნება, ბევრი ადამიანი საუბრობს ერთად, რაც აფერხებს ფიქრის პროცესს, საბოლოოდ კი — იდეების გაზიარებას.⁴⁵

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ზღუდავს მსჯელობას ან ინტერპერსონალურ კომუნიკაციას. აქედან გამომდინარეობს ტერმინი **ნომინალური**. ჯგუფის ყველა წევრი ფიზიკურადაა წარმოდგენილი, როგორც ტრადიციული კომიტეტის შეკრებაზე, მაგრამ წევრები დამოუკიდებლად მოქმედებენ. კერძოდ, წამოაყენებენ პრობლემას და შემდეგ გადაიდგმება შემდეგი ნაბიჯები:

1. წევრები იკრიბებიან როგორც ჯგუფი, მაგრამ განხილვის დაწყებამდე თითოეული წევრი დამოუკიდებლად წერს პრობლემის შესახებ თავის მოსაზრებას.
2. შემდეგ თითოეული წევრი რიგითობით წარმოადგენს მოსაზრებას. ეს პროცესი გრძელდება მანამ, სანამ ყველა მოსაზრება არ იქნება გამოთქმული და აუდიო ჩანაწერი გაკეთებული. განხილვა არ დაიწყება, სანამ ყველა მოსაზრება არ ჩაიწერება.
3. ამის შემდეგ ჯგუფი განიხილავს მოსაზრებებს და აფასებს მათ.
4. თითოეული ჯგუფის წევრი ჩუმად და დამოუკიდებლად ახდენს მოსაზრებების რანგირებას მნიშვნელობის ან ხარისხის მიხედვით. მოსაზრება, რომელიც ყველაზე მაღალ საერთო შეფასებას მიიღებს, საბოლოო გადაწყვეტილებას განსაზღვრავს.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკის მთავარი უპირატესობა ის არის, რომ ის ჯგუფს ოფიციალურად შეკრების საშუალებას აძლევს, მაგრამ ამავე დროს არ ზღუდავს დამოუკიდებელ აზროვნებას, როგორც ამას ურთიერთმოქმედი ჯგუფები აკეთებენ. გამოკვლევის თანახმად, ნომინალური ჯგუფები გონებრივი შტურმის ჯგუფზე უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს.⁴⁶

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებაში ყველაზე ახალი მიდგომა ნომინალური ჯგუფის ტექნიკას დახვეწილ კომპიუტერულ ტექნოლოგიებთან აერთიანებს.⁴⁷ მას ეწოდება კომპიუტერიზებული ჯგუფი ანუ **ელექტრონული**

შეხვედრა. კომპიუტერული ტექნიკის არსებობის პირობებში, ეს ცნება მართივითაა. დაახლოებით 50 კაცი ზის ნალის ფორმის მაგიდასთან, რომელზედაც მხოლოდ კომპიუტერის ტერმინალები აწყვიტა. მონაწილეებს აცნობენ საკითხს, ისინი კომპიუტერზე აკრებენ თავიანთ პასუხებს. ინდივიდუალური კომენტარები, ასევე ერთიანი ხმის მიცემის შედეგები პროექტორის ეკრანზე გამოჩნდება. ელექტრონული შეხვედრების უპირატესობა ანონიმურობა, პატიოსნება და სიჩქარეა. მონაწილეებს შეუძლიათ ანონიმურად დაეჭდონ ნებისმიერი სასურველი შეტყობინება და შეტყობინება მონაწილის ღილაკზე ხელის დაჭერის შემდეგ, ეკრანზე ყველას დასანახად აჩვენება. ელექტრონული შეხვედრები ასევე საშუალებას აძლევს მონაწილეებს, იყვნენ მეტისმეტად სამართლიანები ყოველგვარი დასჯის გარეშე და სწრაფები, რადგან ის გამოირიცხავს გადაღაპარაკებას, მსჯელობის საგნიდან გადახვევას, რადგან მონაწილეებს შეუძლიათ ერთად „საუბარი“ ისე, რომ ერთმანეთს ხელი არ შეუშალონ.

აქმდე მოპოვებული ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ელექტრონულ შეხვედრებს ვერ მოაქვთ მოსალოდნელი სარგებლობა. მრავალი გამოკვლევის შეფასების მიხედვით, ელექტრონულმა შეხვედრებმა სინამდვილეში ჯგუფის ეფექტურობის შემცირებამდე მიგვიყვანა, რადგან მას სამუშაოს შესასრულებლად მეტი დრო სჭირდება და შედეგად, ჯგუფის წევრების კმაყოფილების შემცირება მოჰყვება, ვიდრე ისეთ ჯგუფებში, რომლებიც პირისპირ ხვდებიან ერთმანეთს.⁴⁸ მიუხედავად ამისა, კომპიუტერის საშუალებით კომუნიკაციებისაკენ სწრაფვა გვაძლევს საშუალებას, ვივარაუდოთ, რომ მოცემული ტექნოლოგიის პოპულარობა, სავარაუდოდ, მომავალში კიდევ უფრო გაიზრდება.

მითითაჰაჰი მანაჰარაჰისათვის

სამუშაოს შესრულება. ჯგუფის ზოგიერთი თვისება სამუშაოს შესრულებასთან არის დაკავშირებული. მათ შორის, ყველაზე მნიშვნელოვანია როლის აღქმა, ნორმები, სტატუსებს შორის განსხვავება, ჯგუფის ზომა და შეკრულობა.

როლის აღქმასა და დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასებას შორის დადებითი კავშირი არსებობს.⁴⁹ დაქირავებულის მიერ სამუშაოს აღქმაში დაქირავებულსა და მის უფროსს შორის შესაბამისობის ხარისხი გავლენას ახდენს, თუ რამდენად მიიჩნევს უფროსი დაქირავებულს სამუშაოს ეფექტურ შემსრულებლად. როცა დაქირავებულის როლის აღქმა უფროსის მხრიდან როლის მოლოდინებს აკმაყოფილებს, დაქირავებულის მიერ შესრულებული სამუშაო უფრო მაღალ შეფასებას მიიღებს.

ჯგუფის წევრების ქცევას სწორი და არასწორი სტანდარტების დადგენით ნორმები აკონტროლებს. მოცემული ჯგუფის ნორმები მენეჯერებს ჯგუფის ქცევების ახსნაში ეხმარება. როცა ნორმები მხარს უჭერს მაღალ მწარმოებლურობას, მენეჯერები ელიან, რომ ინდივიდუალური სამუშაოს შესრულების დონე შესამჩნევად მაღალი იქნება, ვიდრე მაშინ, როცა ჯგუფის ნორმები მწარმოებლურობას ზღუდავს. ამის მსგავსად, ნორმები, რომლებიც მხარს უჭერს ანტისაზოგადოებრივ ქცევას, სამუშაო ადგილებზე ადამიანების დევიანტურ ქცევაში ჩართვის ალბათობას ზრდის.

სტატუსის უსამართლობა გულგატეხილობას ქმნის და პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციაში დარჩენის სურვილზე საპირისპირო გავლენას ახდენს. ადამიანები, რომლებიც უსამართლობისადმი მგრძნობიარეები არიან, სტატუსში შეუსაბამობამ, შესაძლოა, მოტივაციის შემცირებასა და სამართლიანობის აღდგენის გზების ძიებამდე მიიყვანოს (მაგ. სხვა სამსახურში გადასვლა). ამასთან, რადგან დაბალი სტატუსის ადამიანები უფრო ნაკლებად მონაწილეობენ ჯგუფურ განხილვებში, ჯგუფები, რომლებიც სტატუსებს შორის დიდი განსხვავებით ხასიათდებიან, დაბალი სტატუსის ინდივიდებს ორგანიზაციაში თავიანთი რესურსის ჩადებაში ხელს უშლიან და მათ პოტენციალსაც ვერ აფასებენ სათანადოდ.

ჯგუფის ზომის გავლენა მის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე დამოკიდებულია ამოცანაზე, რომელსაც ჯგუფი ასრულებს. დიდი ჯგუფები უფრო ეფექტურები არიან ფაქტების მოძიების საქმიანობებში. პატარა ჯგუფები კი — იმ ამოცანების შესრულებაში, რომელსაც აქტიური ქმედება სჭირდება. ჩვენი ცოდნა სოციალური უსაქმურობის შესახებ ამტკიცებს: თუ მენეჯმენტი უფრო დიდ ჯგუფებს იყენებს, ჯგუფის წევრების ინდივიდუალური სამუშაოს შესრულების გასაზომად საკმარისი ძალისხმევაა საჭირო.

შეკრულობა ჯგუფის პროდუქტიულობის დონეზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. ნებისმიერ შემთხვევაში ის ჯგუფის პროდუქტიულობასთან დაკავშირებულ ნორმებზე არის დამოკიდებული.

კმაყოფილება. ისევე, როგორც როლსა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის შემთხვევაში, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს აღქმაშიც უფროსსა და დაქირავებულს შორის მაღალი შესაბამისობა დაქირავებულის მაღალ კმაყოფილებასთანაა დაკავშირებული.⁵⁰ როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება.⁵¹

ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია ურთიერთობა ჰქონდეს თავისი ან უფრო მაღალი სტატუსის ადამიანებთან ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან.⁵² შედეგად, ჩვენ უნდა ველოდეთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას, რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან.

ჯგუფის ზომასა და კმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ისეთია, როგორსაც ადამიანი ინტუიციურად ელის: დიდი ჯგუფები დაბალ კმაყოფილებასთან ასოცირდებიან.⁵³ როცა ზომა იზრდება, მცირდება მონაწილეობისა და სოციალური ურთიერთობის შესაძლებლობები, ასევე მცირდება წევრების შესაძლებლობა, ჯგუფის მიღწევები საკუთართან გააიგივოს. ამავე დროს, ბევრი წევრის არსებობა ჯგუფში აზრთა სხვადასხვაობას, კონფლიქტებსა და ქვეჯგუფებს ქმნის, რაც ინდივიდუალური მონაწილეებისათვის ჯგუფს ასევე ნაკლებად მისაღებს ხდის.

თავი 9

სამუშაო გუნდის გაგება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ორგანიზაციაში გუნდების პოპულარობის ზრდის ახსნა
2. გუნდის შეპირისპირება ჯგუფთან
3. გუნდის ოთხი ტიპის განსაზღვრა
4. ეფექტური გუნდის ნიშან-თვისებების ზუსტად დადგენა
5. ახსნა იმისა, თუ როგორ ქმნიან ორგანიზაციები გუნდის მოთამაშეებს
6. იმ პირობების აღწერა, როცა ინდივიდებს გუნდზე მეტი უპირატესობა ენიჭებათ.

მე-8 თავში განვიხილეთ ჯგუფები, ახლა კი ყურადღებას მივაპყრობთ ჯგუფის განსაკუთრებულ ტიპს, სახელდობრ, სამუშაო გუნდს. ათწლეულების წინ, ისეთმა კომპანიებმა, როგორიცაა „ვ.ლ. გორ“, „ვოლვო“ და „ჯენერალ ფუდს“, წარმოების პროცესებში გუნდები შეიყვანეს. ეს სიახლე იყო, რადგან ამას მანამდე არავინ აკეთებდა. დღეს სწორედ საპირისპირო მდგომარეობაა. ამჟამად ის ორგანიზაციები, რომლებიც გუნდებს არ იყენებენ, იშვითობას წარმოადგენს. 500 წამყვანი კომპანიის დაახლოებით 80%-ს თავიანთი დაქირავებულების ნახევარი ან უფრო მეტი ჰყავს გუნდში გაერთიანებული. აშშ-ს მცირე მეწარმეთა 68% წარმოების სფეროში გუნდებს იყენებს.¹ ამრიგად, გუნდები თანდათან თანამედროვე ბიზნეს-კომპანიებში სამუშაოს ორგანიზების ძირითადი საშუალებები ხდებიან.

რატომ ხდებიან გუნდები ასე პოპულარული?

როგორ ავხსნათ გუნდების პოპულარობა? — ფაქტები გვიჩვენებს, რომ, ჩვეულებრივ, გუნდები ინდივიდებზე უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, თუ ამოცანის შესრულებას მრავალფეროვანი უნარ-ჩვევები, განსჯა და გამოცდილება

სჭირდება.² როდესაც ორგანიზაციებმა თავიანთი სტრუქტურა ისე შეცვალეს, რომ უფრო კონკურენტუნარიანები გამხდარიყვნენ, მათ გუნდები დაქირავებულების ნიჭის გამოყენების უკეთეს საშუალებად გადააქციეს. მენეჯმენტი მიხვდა, რომ გუნდები უფრო მოქნილები არიან და მოვლენების ცვლილებებზე მეტად რეაგირებენ, ვიდრე ტრადიციული დეპარტამენტები ან მუდმივი დაჯგუფების სხვა ფორმები. გუნდებს შუძლიათ სწრაფად შეიკრიბონ, ჩაერთონ სამუშაოში, გადაერთონ ახალ საკითხზე და დაიშალონ.

ყურადღებიდან არ უნდა გამოგრჩეთ გუნდის როლი მოტივაციური თვისებები. მე-6 თავში განვიხილეთ დაქირავებულის ჩართვის, როგორც მოტივაციის მიმცემის როლი; შესაბამისად, გუნდები გადანყვეტილებების განხორციელებაში დაქირავებულების მონაწილეობას ხელს უწყობენ. მაგალითად, კონვეიერის ზოგი მუშა „ჯონ დიარში“ გაყიდვების გუნდის იმ ნაწილს წარმოადგენდა, რომელიც მომხმარებლებს იზიდავდა.³ ეს მუშები პროდუქციას ნებისმიერ ტრადიციულ გამყიდველზე უკეთესად იცნობდნენ. დროის მიხედვით ანაზღაურებაზე მომუშავე ამ მუშებმა ფერმერების მონახულებისა და საუბრის მეშვეობით ახალი უნარ-ჩვევები შეიძინეს და უფრო ჩართულები აღმოჩნდნენ თავიანთ სამუშაოში. გუნდების პოპულარობის კიდევ ერთი ახსნა ისიც არის, რომ გუნდები მენეჯმენტისათვის ორგანიზაციის დემოკრატიზაციისა და დაქირავებულების მოტივაციის გაზრდის ეფექტური საშუალებებია.

განსხვავებები ჯგუფებსა და გუნდებს შორის

ჯგუფები და გუნდები ერთი და იგივე არ არის, ამდენად, განვმარტავთ სამუშაო ჯგუფებსა და სამუშაო გუნდებს შორის განსხვავებას.

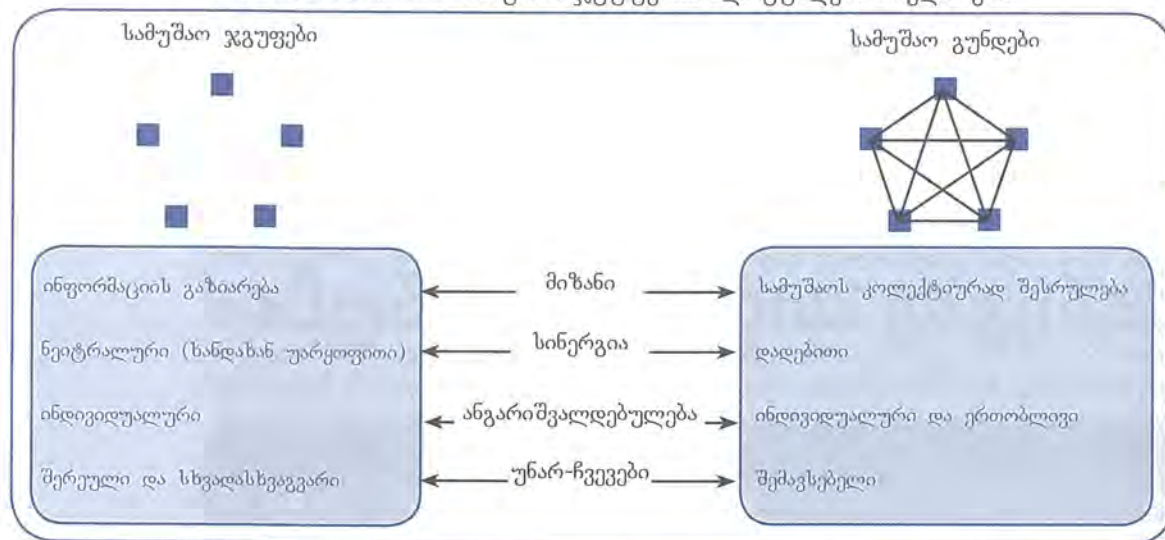
მე-8 თავში განვსაზღვრეთ ჯგუფი, როგორც ურთიერთმოქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ორი ან მეტი ინდივიდი, რომლებიც კონკრეტული მიზნების მისაღწევად ერთიანდებიან. **სამუშაო ჯგუფი** არის ჯგუფი, რომლის წევრებიც, ძირითადად, ერთმანეთთან ურთიერთობენ ინფორმაციის გასაზიარებლად და გადანყვეტილებების მისაღებად, ასევე შესაძლებლობის ფარგლებში თითოეული წევრის დასახმარებლად.

სამუშაო ჯგუფებს არ აქვთ კოლექტიურ სამუშაოში ჩართვის საჭიროება ან შესაძლებლობა, რაც ერთობლივ ძალისხმევას მოითხოვს. ასე რომ, ჯგუფის ქმედითობა, უბრალოდ, ჯგუფის თითოეული წევრის ინდივიდუალური წვლილის ჯამი ხდება. ამ შემთხვევაში არ არსებობს დადებითი სინერგია, რაც შექმნიდა ქმედითობის მთლიან დონეს, რომელიც თითოეული წევრის მიერ ჩადებული რესურსის ჯამზე მეტი იქნებოდა.

სამუშაო გუნდები კი შეთანხმებული ქმედების მეშვეობით დადებით სინერგიას ქმნიან. მათი ინდივიდუალურ ძალისხმევის შედეგი სამუშაოს შესრულების გარკვეული დონეა, რომელიც ინდივიდუალური რესურსების ჯამზე მეტია. ილუსტრაცია 9-1 სამუშაო ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავებებს გვიჩვენებს.

ეს განსაზღვრებები იმის განმარტებაში გვეხმარება, თუ რატომ გარდაქმნა ცოტა ხნის წინ უამრავმა ორგანიზაციამ სტრუქტურა და სამუშაო პროცესები გუნდების გარშემო ააგო. მენეჯმენტი დადებით სინერგიას ეძებს, რაც

ილუსტრაცია 9-1 სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების შედარება



ორგანიზაციებს ქმედითობის გაზრდის საშუალებას მისცემს. გუნდების ფართოდ გამოყენება ორგანიზაციებს შესაძლებლობას აძლევს, გაზარდოს მწარმოებლურობა მასში ჩადებული რესურსების ზრდის გარეშე, თუმცა, როგორც შენიშნეთ, ჩვენ ვთქვით „შესაძლებლობა“. გუნდების შექმნაში არაბუნებრივი არაფერი არის, რაც ამ დადებით სინერგიის მიღწევას უზრუნველყოფს. უბრალოდ, ჯგუფისათვის გუნდის დარქმევა მის ქმედითობას ავტომატურად არ ზრდის. როგორც ამ თავში შემდეგ გარჩენებით, ეფექტურ გუნდებს გარკვეული საერთო ნიშან-თვისებები აქვთ. თუ მენეჯმენტს გუნდების გამოყენებით ორგანიზაციული ქმედითობის გაზრდის იმედი აქვს, მან უნდა უზრუნველყოს, რომ მის გუნდებს ეს ნიშან-თვისებები ახასიათებდეს.

გუნდის ტიპები

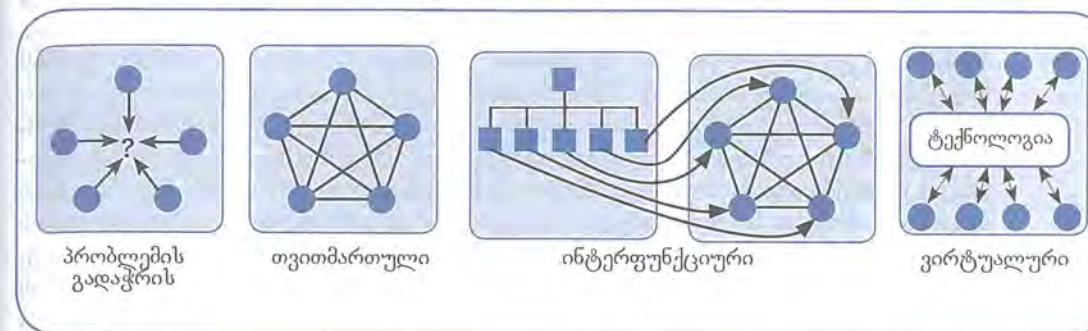
გუნდებს სხვადასხვა რამის გაკეთება შეუძლიათ, მათ შორის: პროდუქციის დამზადება, მომსახურების გაწევა, გარიგებაზე მოლაპარაკება, პროექტების კოორდინირება, რჩევის შეთავაზება და გადანაცვტილებების მიღება. ამ ნაწილში ორგანიზაციაში არსებულ გუნდის ოთხ ყველაზე გავრცელებულ ტიპს განვიხილავთ: პრობლემების გადაჭრის, თვითმართულ, ინტერფუნქციურ და ვირტუალურ გუნდებს (იხილეთ ილუსტრაცია 9-2)

პრობლემის გადაჭრის გუნდები

თუ 20 ან მეტი წლის წინანდელ მდგომარეობას გადავხედავთ, მაშინ გუნდების პოპულარობა იზრდებოდა და გუნდებს მსგავსი ფორმა ჰქონდათ. ჩვეულებრივ, ისინი ერთი და იმავე განყოფილებების 5-დან 12-მდე თანამშრომლისაგან შედგებოდნენ, რომლებიც ყოველ კვირაში რამდენიმე საათის განმავლობაში ხარისხის, ეფექტურობისა და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების გზების განსახილველად ხვდებოდნენ ერთმანეთს. ჩვენ მას პრობლემების გადაჭრის გუნდებს ვუწოდებთ.

ილუსტრაცია 9-2

გუნდის ოთხი ტიპი



ამ გუნდის წევრები ერთმანეთს იდეებს უზიარებენ ან გამოთქვამენ მოსაზრებას, თუ როგორ შეიძლება სამუშაო პროცესები და მეთოდები გაუმჯობესდეს, თუმცა მათ იშვიათად აქვთ უფლებამოსილება, ცალმხრივად განახორციელონ გუნდის წევრების მიერ წამოყენებული რომელიმე წინადადება. მაგალითად, „მერილ ლინჩმა“ პრობლემის გადაჭრის გუნდები შექმნა, რათა უფრო ზუსტად გაერკვია გზები, რომელიც ნაღდი ფულის მართვის ახალი ანგარიშის პირობების შემუშავებისათვის საჭირო დღეების რიცხვს შეამცირებდა.⁴ ამ პროცესისათვის საჭირო გზების 46-დან 36-მდე დაყვანით, გუნდმა შეძლო დღეების რაოდენობა 15-დან 8-მდე შეემცირებინა.

თვითმართული სამუშაო გუნდი

პრობლემის გადაჭრის გუნდები სწორ გზაზე იდგნენ, მაგრამ დაქირავებულების სამუშაოსთან დაკავშირებულ გადანაცვტილებებსა და პროცესებში ჩასართავად საკმარისად შორს ვერ წავიდნენ. ამან ნამდვილად ავტონომიური გუნდის ექსპერიმენტამდე მიგვიყვანა, რომელსაც შეეძლო არა მარტო გადაეჭრა პრობლემები, არამედ განეხორციელებინა მოცემული გადანაცვტილებები და შედეგებზე სრული პასუხისმგებლობა აეღო.

თვითმართული სამუშაო გუნდი არის დაქირავებულთა სამუშაო ჯგუფი (ჩვეულებრივ, 10-დან 15 კაცამდე), რომელიც ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ან ურთიერთდამოკიდებულ სამუშაოებს ასრულებს და ყოფილი ზედამხედველის პასუხისმგებლობის დიდ ნაწილს თავის თავზე იღებს.⁵ როგორც წესი, ეს არის სამუშაოს დაგეგმვა და განრიგის შედგენა, მუშებისათვის დაფალების მიცემა, მუშაობის ტემპზე კოლექტიური კონტროლი, სამოქმედო გადანაცვტილებების მიღება, პრობლემების გადანაცვტისათვის ზომების მიღება და მომწოდებლებსა და მომხმარებლებთან მუშაობა. მთლიანად თვითმართული სამუშაო გუნდი წევრებს ირჩევს და ისინი ერთმანეთის მიერ შესრულებულ სამუშაოს აფასებენ. შედეგად, ზედამხედველების თანამდებობები იკლებს და შეიძლება გაუქმდეს კიდევ.

„იტონ კორპს აეროქუიპ გლობალ ჰოლზ დივიზიონის“ ქარხანა იძლევა მაგალითს, როგორ უნდა გამოიყენოთ თვითმართული გუნდი მრეწველობაში.⁶ არკანზასში ოზარკის მთების შუაგულში მდებარე ქარხანა ჰიდრავლიკურ შლანგს ამზადებს, რომელიც სატვირთო ავტომობილებში, ტრაქტორებსა და სხვა მძიმე

მექანიზაციაში გამოიყენება. 1994 წელს ხარისხისა და პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით "იტონ აეროქუიპის" მენეჯმენტმა საამწყო ხაზი გააუქმა და ქარხნის 285 მუშა 50-ზე მეტ თვითმართულ სამუშაო გუნდში გააერთიანა. მუშებს უკვე თავისუფლად შეეძლოთ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობის მიღება, რაც ადრე მხოლოდ მენეჯმენტის ფუნქცია იყო. გუნდი ადგენდა საკუთარ განრიგებს, ირჩევდა ახალ წევრებს, მოლაპარაკებებს აწარმოებდა მომწოდებლებთან, იზიდავდა მომხმარებლებს და სადამსჯელო ზომებს ატარებდა იმ წევრებთან, რომლებიც პრობლემებს ქმნიდნენ. 1993-1999 წლებში ამას შედეგად მოჰყვა მომხმარებელთა ინტერესების დროულად დაკმაყოფილების 99%-ით გაუმჯობესება, ამასთან პროდუქტიულობა და წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა 50%-ზე მეტით გაიზარდა, ხოლო უბედური შემთხვევების რიცხვი განახევრდა.

ბიზნესის შესახებ პერიოდული გამოცემები სავსე იყო თვითმართული გუნდების წარმატებული გამოყენების შესახებ სტატიებით, მაგრამ ასეთი გუნდების გამოყენებისას სიფრთხილე აუცილებელი იყო. ზოგიერთ ორგანიზაციას იმედი გაუცრუა თვითმართულმა გუნდებმა. როგორც ჩანს, ისინი კარგად ვერ მუშაობენ ორგანიზაციაში შტატების შემცირების დროს. დაქირავებულები ხშირად გუნდთან მუშაობას უყურებენ, როგორც საკუთარი ჯალათისათვის დახმარებას. თვითმართული სამუშაო გუნდების ეფექტურობის შესახებ კვლევებში გუნდები ცალსახად დადებითად არ იყო შეფასებული.⁷ უფრო მეტიც, მართალია, ამ გუნდებში ინდივიდები აცხადებენ, რომ სამსახურის მიმართ კმაყოფილები არიან, მაგრამ ხანდახან მათ მიერ სამსახურის გაცდენისა და მიტოვების კოეფიციენტიც მაღალია. დასკვნებში შეუსაბამოა გვიჩვენებს, რომ თვითმართული სამუშაო გუნდის ეფექტურობა სიტუაციაზე დამოკიდებულია.⁸ კადრების შემცირებასთან ერთად, სამუშაოს შესრულების დონეზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიც არის გუნდის ნორმების სიმტკიცე და შინაარსი, ასევე გუნდის მიერ შესასრულებელი ამოცანების ტიპები და ჯილდოების სტრუქტურა. ბოლოს, მენეჯერებმა უნდა იზრუნონ სამუშაო გუნდების საყოველთაოდ გავრცელებაზე. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ასეთი ტიპის გუნდები წარმატებას ვერ აღწევენ მექსიკაში, რაც დიდწილად გამოწვეულია როგორც გაურკვევლობასა და ბუნდოვანებასთან კულტურის დაბალი შეგუების უნარით, ასევე დაქირავებულების მიერ იერარქიული ძალაუფლებისადმი ძლიერი პატივისცემით.⁹

ინტერფუნქციური გუნდები

ბოინგის კომპანიამ შექმნა გუნდი, რომელიც წარმოების, დაგეგმვის, ხარისხის, აღჭურვილობის, დიზაინის პროექტირების, ბოინგის საინფორმაციო სისტემის C-17-ს პროგრამით ავტომატური მართვის განყოფილების თანამშრომლებისაგან შედგებოდა. გუნდის შემოყვანამ მკვეთრად შეამცირა ბოინგის წარმოების დრო და გააუმჯობესა C-17-ს პროგრამის ხარისხი.¹⁰

ბოინგის შემთხვევა ინტერფუნქციური გუნდების გამოყენების ნათელი მაგალითია. ამ გუნდების შემადგენლობაში შედის დაქირავებულები თითქმის ერთი და იმავე იერარქიული დონიდან, მაგრამ სხვადასხვა სამუშაო სფეროდან, რომლებიც ერთი ამოცანის შესასრულებლად ერთიანდებიან.

მრავალი ორგანიზაცია ათწლეულების მანძილზე იყენებდა ჰორიზონტალურ, ურთიერთგადამკვეთი ფუნქციების მქონე ჯგუფებს. მაგალითად, 1960-

იან წლებში IBM-მა თავისი წარმატებული „სისტემა 360“ განვითარებისათვის შექმნა დიდი ოპერატიული ჯგუფი, რომელშიც კომპანიის სხვადასხვა დეპარტამენტებში მომუშავე დაქირავებულები შედიოდნენ. ეს ოპერატიული ჯგუფი სხვა არაფერი იყო, თუ არა დროებითი ინტერფუნქციური გუნდი. ინტერფუნქციური გუნდის მაგალითებს წარმოადგენენ, კომიტეტებიც, რომლის წევრებიც სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენლები არიან. ინტერდისციპლინური სამუშაო გუნდების პოპულარობა, განსაკუთრებით 1980-იან წლების ბოლოს გაიზარდა. მაგალითად, ყველა მსხვილი ავტო მწარმოებელი — „ტოიოტა“, „ჰონდა“, „ნისანი“, „ბევმე“, „ჯენერალ მოტორსი“, „ფორდი“ და „დაიმლერ კრაისლერი“ — ამჟამად რთული პროექტების კოორდინირებისათვის ამ ფორმის გუნდებს იყენებენ. „ჰარლი დევიდსონი“ მოტოციკლების თითოეული ხაზის მართვისათვის განსაკუთრებულ ინტერფუნქციურ გუნდებს ეყრდნობა. ამ გუნდების შემადგენლობაში შედიან როგორც „ჰარლის“ თანამშრომლები დიზაინის, წარმოებისა და გაყიდვების განყოფილებებიდან, ისე ძირითადი გარე მომწოდებლების წარმომადგენლები.¹¹

ინტერფუნქციური გუნდები ორგანიზაციის სხვადასხვა სფეროს (ან სხვადასხვა ორგანიზაციებისა) თანამშრომლების გაერთიანების, ინფორმაციის გაცვლის, ახალი იდეების განვითარების, პრობლემების გადაჭრისა და რთულ პროექტებში კოორდინირების ეფექტური საშუალებებია. რა თქმა უნდა, ინტერფუნქციური გუნდების მართვა ადვილი არ არის. მისი ჩამოყალიბების ადრეული სტადია დიდ დროს მოითხოვს, რადგან მუშებს უხდებათ სირთულეებთან და მრავალგვარობასთან გამკლავების სწავლა. გარკვეულ დროს მოითხოვს ნდობის ჩამოყალიბება და სამუშაო გუნდის შექმნაც, განსაკუთრებით, განსხვავებული წარმომავლობის, გამოცდილებისა და პერსპექტივების ადამიანებისაგან.

ვირტუალური გუნდები

ჩვენ მიერ აქამდე განხილული გუნდები სამუშაოს ერთმანეთთან შეხვედრისას ასრულებდნენ. ვირტუალური გუნდები საერთო მიზნების მიღწევისა და ფიზიკურად გაფანტული წევრების დაკავშირების მიზნით კომპიუტერულ ტექნოლოგიას იყენებენ. ისინი ადამიანებს საშუალებას აძლევენ, ინტერნეტით ითანამშრომლონ კომუნიკაციის ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორიცაა ქსელები, ვიდეოკონფერენციები ან ელექტრონული ფოსტა. მნიშვნელობა არ აქვს, ისინი ერთი ოთახით არიან დაშორებულები ერთმანეთთან თუ კონტინენტიტ.

ვირტუალური გუნდები იმავეს აკეთებენ, რასაც სხვა გუნდები: უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას, იღებენ გადაწყვეტილებებს, ასრულებენ ამოცანებს. ამ გუნდში შესაძლებელია შედიოდნენ წევრები როგორც ერთი და იმავე, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან (როგორიცაა, მომწოდებლები და ერთობლივი პარტნიორები); პრობლემის გადასაწყვეტად გუნდი შეიძლება შეიკრიბოს მხოლოდ რამდენიმე დღის განმავლობაში, პროექტის განსახორციელებლად — რამდენიმე თვის განმავლობაში, ან კიდევ მუდმივად არსებობდეს.

ვირტუალურ გუნდებს იმ გუნდებისაგან, რომლებიც პირისპირ ხვდებიან ერთმანეთს, სამი ძირითადი ფაქტორი განასხვავებს, კერძოდ:

1. სიტყვიერი და უსიტყვო მინიშნებების არარსებობა
2. შეზღუდული სოციალური კონტექსტი

3. დროისა და სივრცის შეზღუდვების გადალახვის შესაძლებლობა.

პირისპირ საუბრის დროს ადამიანები სიტყვიერ (ხმის ტონი, ინტონაცია და ხმის სიმაღლე) და უსიტყვო (თვალების მოძრაობა, სახის გამომეტყველება, ხელების ჟესტები და სხეულის სხვა ენა) მინიშნებებს იყენებენ. ამ ნიშნების სხვადასხვა მნიშვნელობით გამოყენება კომუნიკაციას მკაფიოობას ანიჭებს, ეს კი ინტერნეტით ურთიერთობისას შეუძლებელია. ვირტუალურ გუნდებში წევრებს შორის ნაკლებია სოციალური ურთიერთობა და პირდაპირი ზემოქმედება. მათ არ შეუძლიათ სხვა გუნდების მსგავსად ნორმალურად აზრების გაზიარება და პირისპირ საუბარი. განსაკუთრებით, როცა წევრები ერთმანეთს პირადად არ ხვდებიან, ვირტუალური გუნდები უფრო მეტად ამოცანაზე ორიენტირებულები ხდებიან და ერთმანეთს ნაკლებ სოციალურ-ემოციურ ინფორმაციას უზიარებენ. არ არის გასაკვირი, რომ ჯგუფური ურთიერთობით ვირტუალური გუნდის წევრები ნაკლებად კმაყოფილები არიან, ვიდრე იმ გუნდების წარმომადგენლები, რომლებიც პირისპირ ხვდებიან ერთმანეთს. ვირტუალურ გუნდებს სამუშაოს შესრულება მაშინაც კი შეუძლიათ, როცა წევრები ათასობით მილით და თორმეტი ან მეტი დროითი ზონით არიან დაშორებულები. ეს იმ ადამიანების ერთად მუშაობის საშუალებას იძლევა, რომლებსაც სხვა შემთხვევაში თანამშრომლობის საშუალება არასდროს ექნებოდათ.

ზოგიერთი კომპანია, მაგალითად, „ჰიულიტ პაკარდი“, „ბოინგი“, „ფორდი“, „მოტოროლა“, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ლოკჰიდ მარტინი“, „ვერიფონი“ და „როიალ დაჩ/შელი“, ფართოდ იყენებს ვირტუალურ გუნდებს. მაგალითად, „ლოკჰიდ მარტინმა“ აშშ-ს სამხედრო ძალებისათვის ახალი გამანადგურებელი თვითმფრინავის შესაქმნელად ვირტუალური გუნდი შეკრიბა. ეს გუნდი მთელი მსოფლიოს ინჟინრებისა და დიზაინერებისაგან შედგება, რომლებიც 225 მილიარდ აშშ დოლარის ღირებულების პროექტზე იმუშავენ. კომპანია ელის, რომ ეს გუნდური სტრუქტურა ათი წლის მანძილზე 250 მილიონ აშშ დოლარს დაზოგავს, სანამ თვითმფრინავის გაკეთება არ დასრულდება.¹²

ეფექტური გუნდების შექმნა

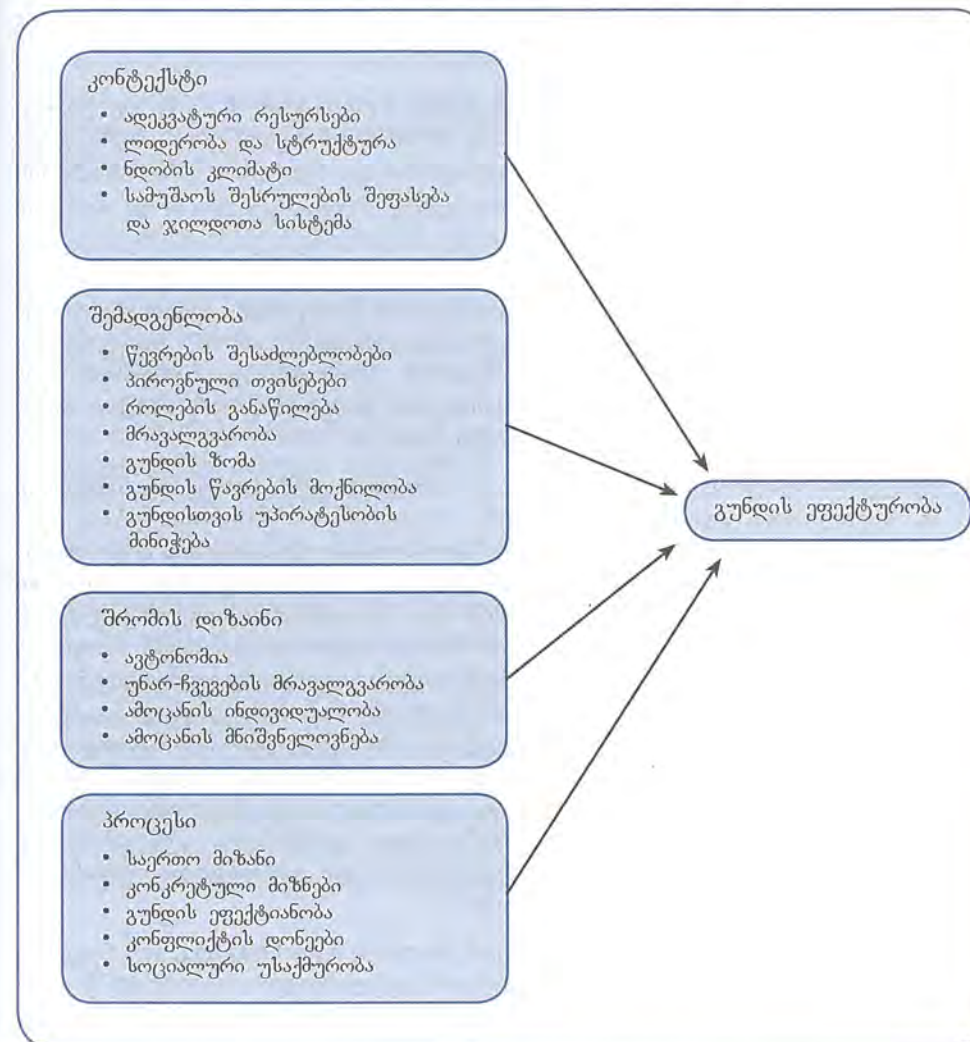
გუნდების ეფექტურობასთან დაკავშირებული ფაქტორების განსაზღვრა მკვლევარებმა მრავალჯერ სცადეს, თუმცა, ცოტა ხნის წინ, კვლევებმა შედარებით სპეციალიზებულ მოდელად ჩამოაყალიბა ის, რაც ადრე „ნიშან-თვისებების ნამდვილ გრძელ სიას“¹³ წარმოადგენდა.¹⁴ ილუსტრაცია 9-3 აჯამებს ჩვენს ახლანდელ ცოდნას იმის შესახებ, თუ რა აქცევს გუნდებს ეფექტურად. როგორც დაინახავთ, ის ჯგუფის ბევრ ცნებას ეყრდნობა, რომელიც წარმოდგენილია მე-8 თავში.

შემდეგი მსჯელობა ილუსტრაცია 9-3-ში წარმოდგენილ მოდელს ეყრდნობა, მაგრამ მხედველობაში უნდა მივიღოთ ორი გაფრთხილება:

- გუნდები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ფორმითა და სტრუქტურით. რამდენადაც ჩვენს მიერ წარმოდგენილი მოდელი გუნდის ყველა სახეობის განზოგადებას ცდილობს, ფრთხილად უნდა იყოთ, რომ მოდელის შესახებ გაკეთებული პროგნოზები ნებისმიერი გუნდისათვის ხისტად არ გამოიყენოთ. ეს მოდელი გამოყენებულ უნდა იქნას, როგორც გზამკვლევი და არა როგორც უცვლელი რეცეპტი.

ილუსტრაცია 9-3

გუნდის ეფექტურობის მოდელი



- როგორც მოდელი გვიჩვენებს, სამუშაო გუნდის მუშაობის უპირატესობა ინდივიდუალურ მუშაობასთან შედარებით წინასწარ განსაზღვრულია. „ეფექტური“ გუნდების შექმნა ისეთ სიტუაციებში, როცა ინდივიდები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, არასწორი პრობლემის კარგად გადაწყვეტის ადეკვატურია.

ეფექტური გუნდის მთავარი კომპონენტები შეიძლება ოთხ ზოგად კატეგორიად დაიყოს:

1. რესურსები და კონტექსტური გავლენები, რაც გუნდებს ეფექტურს ხდის
2. გუნდის შემადგენლობა

3. შრომის დიზაინი

4. პროცესის ცვლადები, რომელიც ასახავს, რაც გუნდში ხდება და ეფექტურობაზეც ახდენს გავლენას.

ამ მოდელის მიხედვით რას ნიშნავს გუნდის ეფექტურობა? ჩვეულებრივ, ეს მოიცავს გუნდის პროდუქტიულობის საზომს, მენეჯერების მიერ გუნდის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და წევრების კმაყოფილების მთლიან საზომს.

კონტექსტი

ოთხი კონტექსტური ფაქტორი, რომელსაც, როგორც ჩანს, ყველაზე მნიშვნელოვანი კავშირი აქვს გუნდის ქმედითობასთან, არის: ადეკვატური რესურსების, ეფექტური ლიდერობის, ნდობის კლიმატის და სამუშაოს შესრულების შეფასებისა და ჯილდოების სისტემის არსებობა, რაც გუნდის მიერ სამუშაოს შესრულებაში შეტანილ წვლილს ასახავს.

ადეკვატური რესურსები. გუნდები დიდი ორგანიზაციის სისტემის ნაწილები არიან. მაგალითად, „დაუს“ პლასტიკური პროდუქციის განყოფილებაში, კვლევითმა გუნდმა უნდა იარსებოს „დაუს“ კორპორაციული ოფისის მიერ დაწესებული ბიუჯეტით, პოლიტიკითა და პრაქტიკით. არსებითად, ყველა სამუშაო გუნდი ჯგუფის გარე რესურსებს ეყრდნობა. რესურსების სიმცირე გუნდის მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულების შესაძლებლობას ამცირებს. როგორც ჯგუფის მიერ სამუშაოს შესრულებასთან პოტენციურად დაკავშირებული 13 ფაქტორის განხილვის შემდეგ მკვლევართა ერთმა ნაწილმა დაასკვნა, „ეფექტური სამუშაო ჯგუფის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისება შეიძლება იყოს მხარდაჭერა, რასაც ჯგუფი ორგანიზაციიდან იღებს.“¹⁵ ამ მხარდაჭერაში შედის დროული ინფორმაცია, სათანადო აღჭურვილობა, შესაბამისი კადრები, ნახალისება და ადმინისტრაციული დახმარება. გუნდებმა, თუ ისინი მიზნების მიღწევას აპირებენ, მენეჯმენტისა და უფრო დიდი ორგანიზაციისაგან საჭირო მხარდაჭერა უნდა მიიღონ.

ლიდერობა და სტრუქტურა. გუნდის წევრები უნდა შეთანხმდნენ, ვინ რა უნდა გააკეთოს და უნდა უზრუნველყონ სამუშაოს ყველასათვის თანაბრად გადანაწილება. ამასთან, გუნდმა უნდა განსაზღვროს, როგორ დადგინდეს განრიგები და რა უნარ-ჩვევები განვითარდეს, ასევე როგორ უნდა დაარეგულიროს კონფლიქტები, მიიღოს და შეცვალოს გადაწყვეტილებები.¹⁶ შესასრულებელი სამუშაოს თავისებურებებზე შეთანხმება და ერთმანეთთან საკუთარი უნარ-ჩვევების შეთავსება გუნდში ლიდერისა და გარკვეული სტრუქტურის არსებობას მოითხოვს. მას შეიძლება ახორციელებდეს უშუალოდ მენეჯმენტი ან თავად გუნდის წევრები. ლიდერობა, რა თქმა უნდა, ყოველთვის საჭირო არ არის, მაგალითად, ფაქტების თანახმად, თვითმართული სამუშაო გუნდები ხშირად უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე გუნდები, რომლებსაც ოფიციალურად დანიშნული ლიდერები ჰყავთ.¹⁷ შესაძლოა, ლიდერებმა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებას ხელი შეუშალონ, თუ თვითმართული გუნდის მუშაობაში ჩაერევნიან.¹⁸ თვითმართულ გუნდში წევრები საკუთარ თავზე იღებენ მოვალეობებს, რომლებიც, ჩვეულებრივ, მენეჯერებს ეკისრებოდათ.

ტრადიციულად მართულ გუნდებში ჩვენ ვხედავთ, რომ გუნდის ქმედითობაზე ორი ფაქტორი ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას: ლიდერის მოლოდინები

და მისი განწყობა. ლიდერები, რომლებიც თავიანთი გუნდისაგან კარგ შედეგს ელიან, უფრო მოსალოდნელია, რომ მას მიიღებენ. მაგალითად, სამხედრო ნაწილებმა, რომელთა ლიდერებსაც მაღალი მოლოდინები ჰქონდათ, წვრთნები უკეთესად გაიარეს, ვიდრე საკონტროლო ნაწილებმა.¹⁹ ამასთან, გამოკვლევების მიხედვით, ლიდერები, რომლებსაც დადებითი განწყობა აქვთ, გუნდის წევრებისაგან სამუშაოს უკეთესად შესრულებასა და სამსახურის ნაკლებად მიტოვებას იღებენ.²⁰

ნდობის კლიმატი. ეფექტური გუნდის წევრები ენდობიან ერთმანეთს და თავიანთ ლიდერებს.²¹ წევრებს შორის ურთიერთნდობა ხელს უწყობს თანამშრომლობას, ამცირებს თითოეული მათგანის ქცევის გაკონტროლების საჭიროებას, აკავშირებს წევრებს იმ რწმენით, რომ გუნდის სხვა წევრები მათ თავის ინტერესებისათვის ვერ გამოიყენებენ. გუნდის წევრები, სავარაუდოდ, უფრო გასწავლენ რისკს, როცა ისინი დაიჯერებენ, რომ შეუძლიათ, ენდონ ერთმანეთს. ასევე, როგორც მე-11 თავში ვაჩვენებთ, ლიდერობას საფუძვლად უდევს ნდობა. ლიდერობაში ნდობა მნიშვნელოვანია, რამდენადაც ის გუნდის წევრებს შესაძლებლობას აძლევს, დაეთანხმონ და უერთგულონ თავიანთი ლიდერის მიზნებსა და გადაწყვეტილებებს.

სამუშაოს შესრულების შეფასება და ჯილდოთა სისტემა. როგორ შეიძლება გუნდის წევრები გახადონ ცალ-ცალკე და ერთად ანგარიშვალდებული? გუნდის მიერ სამუშაოს შესრულება რომ ასახოს, აუცილებელია ტრადიციული, ინდივიდუალური ორიენტირებული შეფასებისა და ჯილდოების სისტემის გარდაქმნა.²²

ინდივიდუალური ქმედითობის შეფასება, ფიქსირებული საათობრივი ანაზღაურება, ინდივიდუალური სტიმულები და მათი მსგავსი პარამეტრები მაღალ ქმედითუნარიან გუნდს ვერ ჩამოაყალიბებს. ასე რომ, დაქირავებულების ინდივიდუალური წვლილის შეფასებასა და დაჯილდოებასთან ერთად, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ჯგუფის შეფასება, მოგებისა და შემოსავლის განაწილება, ჯგუფის მცირე სტიმულები და სისტემის სხვა მოდიფიკატორები, რაც გუნდის ძალისხმევასა და ერთგულებას აძლიერებს.

შემადგენლობა

ეს კატეგორია მოიცავს ცვლადებს, რომელიც გუნდის წევრების არჩევასთან არის დაკავშირებული. ეს ცვლადებია: გუნდის წევრების შესაძლებლობები და პიროვნული თვისებები, როლების განაწილება და მრავალგვარობა, გუნდის ზომა, წევრების მოქნილობა და წევრების მიერ გუნდური მუშაობისათვის უპირატესობის მინიჭება.

გუნდის წევრების შესაძლებლობები. გუნდის ქმედითობის დონე, ნაწილობრივ, ინდივიდუალური წევრების ცოდნაზე, უნარ-ჩვევებსა და შესაძლებლობებზე არის დამოკიდებული. მართალია, გვსმენია სპორტული გუნდის შესახებ, რომელიც საშუალო დონის მოთამაშეებისაგან შედგება, მაგრამ საუკეთესო მწვრთნელის, გაბედული და ზუსტი გუნდური მუშაობის მეშვეობით უკეთეს შედეგებს აღწევს, ვიდრე ჭკვიანი მოთამაშეებისაგან შემდგარი გუნდი. ასეთი შემთხვევები შეიძლება გამოჩნდეს იყოს. არსებობს ძველი გამოთქმა: „დოლში ყოველთვის ყველაზე სწრაფი არ იმარჯვებს, ომში კი – ყველაზე ძლიერი, მაგრამ სანაძლეოს მათ სასარგებლოდ დებენ“. გუნდის ქმედითობა არ არის უბრალოდ ინდივიდუალური წევრების შესაძლებლობების ჯამი, თუმცა ეს შეს-

აძლებლობები აწესებს პარამეტრებს, რისი გაკეთება შეუძლიათ წევრებს და რამდენად ეფექტურად შეასრულებენ ისინი სამუშაოს გუნდში.

სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისათვის გუნდს სჭირდება უნარ-ჩვევების სამი ტიპი:

1. კვალიფიციური წევრები
2. პრობლემების გადაჭრისა და გადაწყვეტილებების მიღების უნარ-ჩვევების მქონე წევრები, რომლებსაც შეუძლიათ პრობლემების განსაზღვრა, ალტერნატივების წარმოქმნა, ამ ალტერნატივების შეფასება და კომპეტენტური არჩევანის გაკეთება
3. ყურადღებით მოსმენის, უკუკავშირის, კონფლიქტის გადაწყვეტისა და სხვა ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევების მქონე წევრები.²³

ვერც ერთი გუნდი ვერ გამოავლენს სამუშაოს შესრულების პოტენციალს ამ სამი ტიპის უნარ-ჩვევის განვითარების გარეშე. მათი თანაბრად არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია. ერთის სიჭარბეს მეორის ხარჯზე შედეგად გუნდის დაბალი ქმედითობა მოჰყვება. გუნდებს არ სჭირდებათ, სამუშაოს დასაწყისში ჰქონდეთ ყველა დამატებითი უნარ-ჩვევა. ხშირად გუნდის ერთი ან რამდენიმე წევრი პასუხისმგებლობას იღებს და შეისწავლის იმ უნარ-ჩვევებს, რომლის ნაკლებობაც შეიმჩნევა გუნდში და გუნდიც თავის სრულ პოტენციალს ამგვარად ავლენს.

გუნდის წევრების შესაძლებლობების შესახებ გამოკვლევებმა გუნდის შემადგენლობასა და ქმედითობაში რამდენიმე საინტერესო მიგნება აჩვენა. პირველ რიგში, როდესაც ამოცანა კარგად დაფიქრებას მოითხოვს (მაგალითად, ისეთი რთული პრობლემების გადაჭრა, როგორიცაა საამწყობო კონვეიერის რეორგანიზაცია), როცა მაღალი შესაძლებლობების გუნდი (გუნდი, რომელიც უმეტესად ჭკვიანი წევრებისაგან შედგება) უკეთესად ასრულებს სამუშაოს, განსაკუთრებით, როცა სამუშაოს ტვირთი თანაბრად ნაწილდება (ამგვარად, გუნდის ქმედითობა ყველაზე სუსტ რგოლზე არ არის დამოკიდებული); მაღალი შესაძლებლობის გუნდები უფრო კარგად ეგუებიან ცვალებად გარემოს, რადგან მათ უფრო ეფექტურად შეუძლიათ, ადრე მიღებული ცოდნა ახალ პრობლემებს მიუსადაგონ.

მეორე, მაღალი შესაძლებლობის გუნდებს, ზოგადად, უფრო დაბალი შესაძლებლობის გუნდებზე დიდი უპირატესობა აქვთ, მაგრამ ყოველთვის ასე არ არის. მაგალითად, როცა ამოცანა მარტივია (ამოცანები, რომლის გადაჭრაც ცალკეულ წევრებს მარტოც შეუძლიათ), მაღალი შესაძლებლობის გუნდები სამუშაოს ასევე კარგად ვერ ასრულებენ, რადგან ასეთი ამოცანების შესრულება მათ ბეზრდებათ და უფრო მეტად სტიმულის მომცემი საქმიანობებისაკენ მიმართავენ ყურადღებას. დაბალი შესაძლებლობის გუნდები კი ასეთი ამოცანის შესრულებაზე უარს არ ამბობენ. მაღალი შესაძლებლობის გუნდები რთული პრობლემების გადასაჭრელად უნდა იქნეს გამოყენებული. ასე რომ, გუნდების შესაძლებლობების ამოცანასთან შესაბამისობა მნიშვნელოვანია. ბოლოს, გუნდის ლიდერის შესაძლებლობასაც აქვს გარკვეული მნიშვნელობა. ცვლილების მიხედვით, ჭკვიანი გუნდის ლიდერები გუნდის ნაკლები გონებრივი შესაძლებლობის მქონე წევრებს ეხმარებიან, როცა მათ ამოცანის გადაწყვეტა უჭირთ, მაგრამ ნაკლებად ჭკვიანმა ლიდერმა, შესაძლოა, მაღალი შესაძლებლობების გუნდის ეფექტურობა შეამციროს.²⁴

პიროვნული თვისებები. მე-4 თავში ვაჩვენეთ, რომ პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თითოეული დაქირავებული ქცევაზე. ეს ცნება შეიძლება გუნდის ქცევაზეც გავრცელდეს. დიდი ხუთეულის პიროვნული თვისებების მოდელის ბევრი განზომილება გუნდის ეფექტურობისთვისაც მნიშვნელოვანია. კერძოდ, გუნდები, რომლებსაც ექსტრავერსიის, თანხმობისთვის მზაობის, კეთილსინდისიერების, გამოცდილებისათვის ლიაობისა და ემოციური სტაბილურობის საშუალოზე მაღალი მაჩვენებლები აქვთ, ალბათ, გუნდის ქმედითობაშიც უფრო მაღალ შეფასებას მიიღებენ.²⁵

ფაქტები საინტერესო შედეგებს გვიჩვენებს; პიროვნულ ნიშან-თვისებებში სხვადასხვაობა შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე საშუალო მაჩვენებელი.²⁶ გუნდში კეთილსინდისიერების საშუალოზე მაღალი დონის არსებობა სასურველია, მაგრამ კეთილსინდისიერი და არაკეთილსინდისიერი წევრების შერევა გუნდს დაბალ ქმედითობამდე მიიყვანს. „ეს იმიტომ მოხდება, რომ ამგვარ გუნდში, ძალიან კეთილსინდისიერ წევრებს უხდებათ არა მარტო თავისი, არამედ ნაკლებად კეთილსინდისიერი წევრების დავალების შესრულება ან მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხელახლა გადაკეთება, ან კიდევ ამის მიზეზი შეიძლება გახდეს ისიც, რომ ასეთ მრავალგვარობას ჯგუფის წევრები ჩადებული რესურსების არათანაწილოების შეგრძნებამდე მიჰყავს.“²⁷ საინტერესოა პიროვნულ თვისებებთან დაკავშირებული კიდევ ერთი მიგნება: „ერთმა ცუდმა ვაშლმა შეიძლება მთელი ყუთი ვაშლი გააფუჭოს“. გუნდის ერთი წევრი, რომელსაც არ გააჩნია, ვთქვათ, თანხმობისათვის მზაობის მინიმალური დონე, უარყოფით გავლენას მოახდენს მთელი გუნდის ქმედითობაზე. გუნდში ერთი წევრის არსებობაც კი, რომელსაც დაბალი თანხმობისათვის მზაობა, კეთილსინდისიერება ან ექსტრავერსია ახასიათებს, შიდა პროცესებს დაძაბავს და ქმედითობის საერთო დონეს შეამცირებს.²⁸

თანდათან ვხვდებით, რატომ არის ეს ნიშან-თვისებები მნიშვნელოვანი გუნდის ქმედითობისათვის.²⁹ მაგალითად, კეთილსინდისიერ ადამიანებს გუნდისათვის დიდი სარგებლობის მოტანა შეუძლიათ, რადგან ისინი ეხმარებიან ახალბედა წევრებს და ასევე კარგად გრძნობენ, როდის არის ნამდვილად საჭირო მათი დახმარება. ექსტრავერტებს უკეთესად შეუძლიათ გუნდის იმ წევრების სწავლება და მოტივირება, რომლებსაც სამუშაოს შესრულება უჭირთ. თუ გუნდის ფორმასა და სამუშაო გარემოს შორის სუსტი შესატყვისობაა (მაგალითად, გუნდი სუსტად არის შეკრული, მაგრამ პროექტისათვის მჭიდრო თანამშრომლობა სჭირდება), ემოციურად სტაბილური გუნდის წევრებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ, ისინი უკეთ ეგუებიან გარემოს და სხვებსაც ეხმარებიან შეგუებაში. ღია ადამიანებისაგან შედგენილი გუნდები გადაწყვეტილების მიღებაში კომპიუტერულ ტექნოლოგიას უკეთესად იყენებენ. ღია ადამიანები უკეთესად ურთიერთობენ ერთმანეთთან და უფრო მეტ იდეას აყენებენ, რის შედეგადაც ღია ადამიანებისაგან შექმნილი გუნდების უფრო მეტი შემოქმედებითობა და სიახლეებისკენ სწრაფვა წარმოადგენს. როდესაც გაუთვალისწინებელი ცვლილებები ხდება, კეთილსინდისიერი, ემოციურად სტაბილური და ღია ადამიანებისაგან შედგენილი გუნდები უკეთესად ეგუებიან და უმკლავდებიან ცვლილებებს. პიროვნული თვისებები ასევე ახდენს გავლენას იმაზე, თუ როგორ პასუხობს ადამიანი გარემოს. მაგალითად, ექსტრავერტი და თანხმობისთვის მზა გუნდები ინდივიდუალურ ჯილდოებს, რომელიც კონკურენციით მოიპოვება, უარყოფითად პასუხობენ, რადგან ასეთი ინდივიდუალური სტიმულები მათ სოციალურ ხასიათს ეწინააღმდეგება.

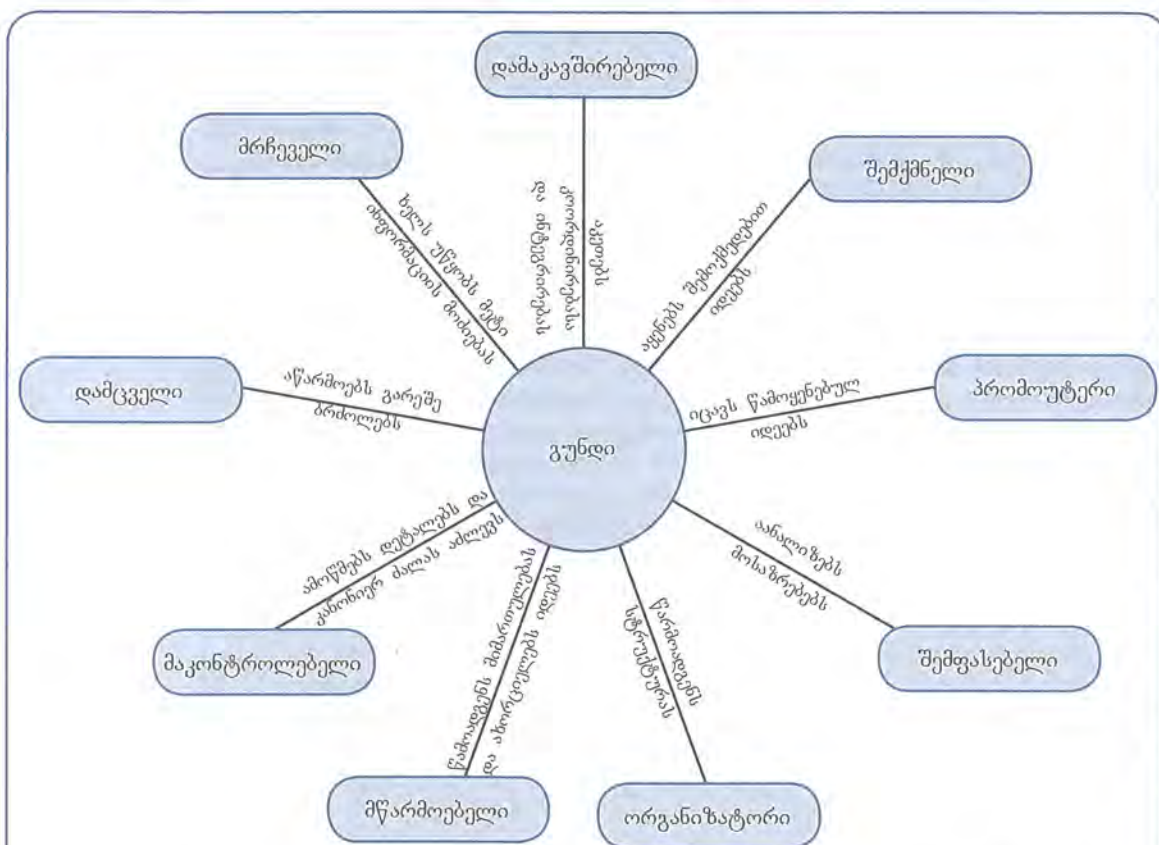
როლების განაწილება. გუნდებს სხვადასხვა საჭიროება გააჩნია და ხალხი ისე უნდა შეირჩეს, რომ გუნდის ყველა როლი შეივსოს.

ჩვენ შეგვიძლია, განვსაზღვროთ გუნდის ცხრა პოტენციური როლი (იხ. ილუსტრაცია 9-4). ყველა ამ როლის შესავსებად წარმატებული სამუშაო გუნდები წევრებს უნარ-ჩვევებისა და იმის საფუძველზე ირჩევენ, თუ რას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას.³⁰ (ბევრ გუნდში ინდივიდები სხვადასხვა როლს ასრულებენ). მენეჯერებმა უნდა გამოარკვიონ თითოეული წევრის ინდივიდუალური ძლიერება, წევრები ძლიერების მიხედვით შეარჩიონ და სამუშაო დავალებები იმ სტილის მიხედვით გაანაწილონ, რომელსაც ეს წევრები ანიჭებენ უპირატესობას.

ინდივიდუალური უპირატესობების გუნდის როლის მოთხოვნებთან შეთანხმებით მენეჯერები გუნდის წევრების ერთად მუშაობის ალბათობას ზრდიან.

გუნდის როლის მოთხოვნებთან ინდივიდუალური უპირატესობების შეთანხმებით მენეჯერები გუნდის წევრების ერთად მუშაობის ალბათობას ზრდიან.

ილუსტრაცია 9-4 გუნდების ძირითადი როლები



ქმედითობის 360-გრადუსიანი შეფასების უპირველესი მიზანია მომხმარებლისაგან უკუკავშირის მიღება

მრავალფეროვნება. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, გუნდის საქმიანობების უმეტესობა უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის მრავალფეროვნებას მოითხოვს. ამ მოთხოვნების გათვალისწინებით, კეთილგონივრული იქნება, დავასკვნათ, განსხვავებული ინდივიდებისაგან შედგენილ ჰეტეროგენულ გუნდებს უფრო მეტად განსხვავებული შესაძლებლობები და ინფორმაცია ექნებათ, შესაბამისად, ისინი უფრო ეფექტურებიც გახდებიან. ზოგადად, კვლევები ამ დასკვნას ამტკიცებენ, განსაკუთრებით, როცა ის შეეხება ისეთ ამოცანებს, რომელიც შემოქმედებასა და შემოქმედებითობას მოითხოვს.³¹

რაც უფრო მრავალფეროვანია გუნდი პიროვნული თვისებების, სქესის, ასაკის, განათლების, ფუნქციონალური სპეციალიზაციის და გამოცდილების მიხედვით, მით მეტია შესაძლებლობა, რომ გუნდს ამოცანის ეფექტურად შესასრულებლად საჭირო ნიშან-თვისებები ჰქონდეს. რაც მეტად არის წარმოდგენილი და ასიმილირებული გუნდში სხვადასხვა თანამდებობების წარმომადგენლები, გუნდი მით უფრო კონფლიქტური და ნაკლებად სარგებლობის მომტანია. აღსანიშნავია, რომ ფაქტები ზოგადად ამტკიცებს დასკვნებს, რომლის თანახმადაც ჰეტეროგენული გუნდები ჰომოგენურზე უფრო ეფექტურად ასრულებენ სამუშაოს. არსებითად, მრავალგვარობა კონფლიქტს უწყობს ხელს, რაც სტიმულს აძლევს შემოქმედებითობას, შემოქმედებითობა კი აუმჯობესებს გადამწყვეტილების მიღების პროცესს. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად, შემოქმედებითი ამოცანის თეთრი მამაკაცებისაგან შედგენილი ჰომოგენური გუნდები შერეული რასისა და ასაკის ან მარტო ქალებისაგან შემდგარ გუნდებზე უარესად ასრულებენ. ავტორებმა (რომელთაგან ყველა მამაკაცი იყო) დაასკვნეს, რომ ეს მიგნება რეალობას შეესაბამებოდა, რადგან მხოლოდ მამაკაცებისაგან შედგენილი გუნდები მეტისმეტად აგრესიულები აღმოჩნდნენ და გადამწყვეტილების მიღების დროს შეცდომებს უშვებდნენ.³²

რა შეიძლება ითქვას რასობრივი და ეროვნული განსხვავებით შექმნილ მრავალფეროვნებაზე? – ფაქტების მიხედვით, მრავალგვარობის ეს ელემენტები დროის ხანმოკლე პერიოდში მაინც უშლის ხელს გუნდურ პროცესებს.³³ კულტურული მრავალფეროვნება სასარგებლოა ისეთი ამოცანების შემთხვევაში, რომელიც სხვადასხვა თვალსაზრისის მოითხოვს, მაგრამ ერთად მუშაობასთან შეგუება და პრობლემების გადაჭრა კულტურულად ჰეტეროგენულ გუნდს უფრო უჭირს. კარგია, რომ ეს სირთულეები დროთა განმავლობაში ქრება. თუმცა ახალშექმნილი, განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი გუნდები ახალშექმნილ, კულტურულად ჰომოგენურ გუნდებზე ნაკლებ ქმედუნარიანები არიან, განსხვავება დაახლოებით სამ თვეში ქრება.³⁴ მიზეზი შემდეგშია: კულტურულად განსხვავებული წევრებისაგან შემდგარი გუნდებს უთანხმოების დასაძლევად, პრობლემების გადასაჭრელად და სხვადასხვა მიდგომების ერთმანეთთან შესათანხმებლად დრო სჭირდებათ.

მრავალფეროვნების საკითხის ერთ მიმართულებას ჯგუფისა და გუნდის მკვლევარებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეს. ეს არის გუნდში საერთო დემოგრაფიული ნიშნების ერთგვაროვნების ხარისხი. ეს ნიშნებია: ასაკი, სქესი, განათლების დონე ან ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა და ასევე, ასევე რამდენად ახდენს ეს თვისებები გავლენას კადრების გადინებაზე. ჩვენ ამ ცვლადს **ჯგუფის დემოგრაფიის** ვუწოდებთ.

ინდივიდების დემოგრაფიული ფაქტორები მე-2 თავში განვიხილეთ, აქ კი, იმავე ტიპის ფაქტორებს განვიხილავთ, თუმცა ჯგუფის კონტექსტში. ეს იმას

ნიშნავს, რომ ის კი არ არის ჩვენი ინტერესის საგანი, პიროვნება ქალია თუ მამაკაცი ან ორგანიზაციაში ერთი წელი მსახურობდა თუ ათი, არამედ — ინდივიდის თვისებები სამსახურში თანამშრომლებთან ურთიერთობისას. განვიხილოთ ჯგუფის დემოგრაფიის ლოგიკა, გადავხედოთ ფაქტებს და შემდეგ გამოვიტანოთ დასკვნები.

ჯგუფები, გუნდები და ორგანიზაციები შედგება **კოჰორტებისაგან**, ადამიანებისაგან, რომელთაც საერთო ნიშან-თვისებები აქვთ. მაგალითად, 1960 წელს დაბადებული ყველა ადამიანი ერთი ასაკისაა, რაც ნიშნავს, რომ მათ საერთო გამოცდილება აქვთ. 1970 წელს დაბადებულებმა გამოსცადეს საინფორმაციო რევოლუცია, მაგრამ — არა კორეის კონფლიქტი. 1945 წელს დაბადებულები მოესწრნენ ვიეტნამის ომს, მაგრამ — არა დიდ დეპრესიას. ქალებმა, რომლებიც 1945 წლამდე დაიბადნენ შეერთებულ შტატებში, ზრდასრულ ასაკს XX საუკუნის ბოლოს ქალთა უფლებებისათვის მოძრაობის დაწყების წინ მიაღწიეს და მათ 1960 წელს დაბადებული ქალებისაგან აბსოლუტურად განსხვავებული გამოცდილება ჰქონდათ. ჯგუფის დემოგრაფიის მიხედვით, ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა ასაკი, კონკრეტულ სამუშაო ჯგუფთან ან ორგანიზაციასთან შეერთების დრო, სამუშაო ძალის გადინების პროგნოზირებაში დაგვეხმარება. არსებითად, ლოგიკა შემდეგშია: გადინება უფრო დიდი იქნება ისეთი სამუშაო ძალიდან, რომლის წევრებსაც სხვადასხვაგვარი გამოცდილება აქვთ, რადგან მათ შორის კომუნიკაცია უფრო რთულია. ამ შემთხვევაში კონფლიქტის წარმოქმნა და ძალაუფლებისათვის ბრძოლა უფრო სავარაუდოა და წარმოშობის შემთხვევაში უფრო სასტიკია. კონფლიქტის ზრდა ჯგუფის წევრობას ნაკლებ მიმზიდველს ხდის; ასე რომ, ამ დროს დაქირავებულების მიერ სამუშაოს მიტოვების უფრო მეტი ალბათობა არსებობს. ამას გარდა, ძალაუფლებისათვის ბრძოლაში დამარცხებულები სამსახურს ნებაყოფლობით ან იძულებით ტოვებენ.

რამდენიმე გამოკვლევამ სცადა ამ ვარაუდის შემოწმება. მიგნებები, როგორც ჩანს, დამაჯერებელი აღმოჩნდა.³⁵ მაგალითად, დეპარტამენტებში ან ცალკეულ სამუშაო ჯგუფებში, რომლის წევრთა დიდი ნაწილი ერთსა და იმავე დროს გაერთიანდა, სამუშაო ძალის მნიშვნელოვანი გადინება იმ დაქირავებულებში ხდება, რომლებიც ამ კოჰორტას არ ეკუთვნიათ. როცა კოჰორტებს შორის დიდი სხვაობაა, გადინება მეტია. ადამიანები, რომლებიც ორგანიზაციაში ერთდროულად ან თითქმის ერთდროულად ერთიანდებიან, უფრო მეტად არიან დაკავშირებული ერთმანეთთან, ერთნაირი პერსპექტივები აქვთ და უფრო მეტი ალბათობაა, რომ ორგანიზაციაში დარჩნენ. მეორე მხრივ, ჯგუფში შესვლის დროში წყვეტილობის შედეგი შეიძლება იყოს ამ ჯგუფის წევრების გადინების კოეფიციენტის გაზრდა.³⁶

კვლევის ეს მიმართულება გვიჩვენებს, რომ ჯგუფის შემადგენლობა სამუშაო ძალის გადინების პროგნოზირებისათვის შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს. თავისთავად განსხვავებებმა შეიძლება სამუშაო ძალის გადინების პროგნოზირება ვერ გააკეთოს, მაგრამ ცალკეულ გუნდში არსებულ დიდ განსხვავებებს შედეგად სამუშაო ძალის გადინება მოჰყვება. თუ გუნდში ერთმანეთისაგან ყველა ზომიერად განსხვავდება, გაუცხოების გრძნობა შემცირდება. ამდენად, ნიშან-თვისებების გაბნეულობის ხარისხს ჯგუფში უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და არა დონეს.

გუნდის ზომა. „ეი-ოუ-ელ ტექნოლოჯის“ პრეზიდენტი ამბობს, რომ საუკეთესო გუნდის საიდუმლო არის „გუნდის სიმცირეზე ფიქრი. იდეალურ შემთხვევაში

გუნდში უნდა იყოს შვიდიდან ცხრა წევრამდე.³⁷ მის რჩევას ფაქტებიც ამტკიცებს.³⁸ ზოგადად რომ ვთქვათ, ყველაზე ეფექტურ გუნდებს 10-ზე ნაკლები წევრი ჰყავთ და ექსპერტებიც გუნდში მცირე რაოდენობის ადამიანების გამოყენებას გვირჩევენ, რომლებსაც სამუშაოს შესრულება შეუძლიათ. სამწუხაროდ, მენეჯერებში გავრცელებულია ტენდენცია, დაუშვან შეცდომა და ჯგუფი მაქსიმალურად გაზარდონ. თუმცა გუნდში მინიმუმ 4 ან 5 წევრია საჭირო სხვადასხვა შეხედულებების ან უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებისათვის, მენეჯერები ვერ ხვდებიან, გუნდის წევრების მატებასთან ერთად როგორ იზრდება პრობლემები გეომეტრიული პროგრესიით. როცა გუნდში ზედმეტი წევრებია, შეკრულობა და ურთიერთანგარიშვალდებულება იკლებს, სოციალური უსაქმურობა იზრდება, უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ლაპარაკობს ნაკლებს. უფრო მეტიც, დიდ გუნდებში წევრებს ერთმანეთთან საერთო ენის გამოწვევა უჭირთ, განსაკუთრებით, როცა დროში შეზღუდულები არიან. აქედან გამომდინარე, ეფექტური გუნდების შექმნისას მენეჯერები 10-ზე ნაკლები წევრის გაერთიანებას უნდა შეეცადონ. თუ ბუნებრივი სამუშაო ერთეული უფრო დიდია და გსურთ, რომ მას გუნდის ეფექტურობა ახასიათებდეს, ჯგუფი ქვეჯგუფებად უნდა დაყოთ.

გუნდის წევრების მოქნილობა. თუ გუნდი მოქნილი ინდივიდებისაგან შედგება, მათ ერთმანეთის დავალების შესრულება შეუძლიათ. ეს აშკარა პლუსია გუნდისათვის, რადგან ის აუმჯობესებს მის შეგუებადობას და გუნდი ნაკლებად ეყრდნობა მხოლოდ ერთ წევრს. ისეთი წევრების შერჩევა, რომლებიც თვითონ აფასებენ მოქნილობას და მათი გადამზადება სხვადასხვა სპეციალობაში იმისათვის, რომ შეძლონ ერთმანეთის სამუშაოს შესრულება, დროთა განმავლობაში, გუნდს მაღალ ქმედითობამდე მიიყვანს.

— თუ გუნდი მოქნილი ინდივიდებისაგან შედგება, მათ ერთმანეთის დავალების შესრულება შეუძლიათ.

გუნდისათვის უპირატესობის მინიჭება. ყველა დაქირავებული არ არის გუნდის მოთამაშე. თუ არჩევანი ექნათ, ბევრი დაქირავებული თავს აარიდებს გუნდში მონაწილეობას. როცა ადამიანს, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს მარტო მუშაობას, გუნდთან ერთად მუშაობა მოეთხოვება, გუნდის მორალსა და ინდივიდუალური წევრის ემაცოფილებას პირდაპირი საფრთხე ექმნება.³⁹ ეს ამტკიცებს, რომ გუნდის წევრების არჩევისას შესაძლებლობებთან, პიროვნულ თვისებებთან და უნარ-ჩვევებთან ერთად მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რას ანიჭებს უპირატესობას ცალკეული გუნდის წევრი. გუნდი, რომელიც სამუშაოს მაღალ დონეზე ასრულებს, უფრო მეტი ალბათობაა შედგებოდეს ისეთი წევრებისაგან, რომლებსაც გუნდში მუშაობის სურვილი აქვთ.

შრომის დიზაინი

მნიშვნელოვანი ამოცანის შესასრულებლად, ეფექტურმა გუნდებმა ერთად უნდა იმუშაონ და ერთობლივი პასუხისმგებლობა აიღონ. ისინი უნდა იყვნენ მეტი, ვიდრე მხოლოდ სახელი „გუნდი“. ⁴⁰ მე-6 თავში წარმოდგენილ ტერმინოლოგიაზე დაყრდნობით, სამუშაოს დიზაინის კატეგორია მოიცავს შემდეგ ცვლადებს:

- თავისუფლება და ავტონომია
- სხვადასხვა უნარ-ჩვევებისა და ნიჭის გამოყენება (უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა)

- მთლიანად სამუშაოსა და კონკრეტული ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა (ამოცანის ინდივიდუალობა)
- ამოცანაზე ან პროექტზე მუშაობა, რომელსაც სხვებზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს (ამოცანის მნიშვნელოვნება).

ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ეს ნიშან-თვისებები აძლიერებს წევრების მოტივაციას და ზრდის გუნდის ეფექტურობას. ეს შრომის დიზაინთან დაკავშირებული ნიშან-თვისებები მოტივაციურია, რადგან ისინი ზრდიან სამუშაოზე წევრების პასუხისმგებლობისა და საკუთრების გრძნობას და სამუშაოს უფრო საინტერესოს ხდიან.⁴¹

პროცესი

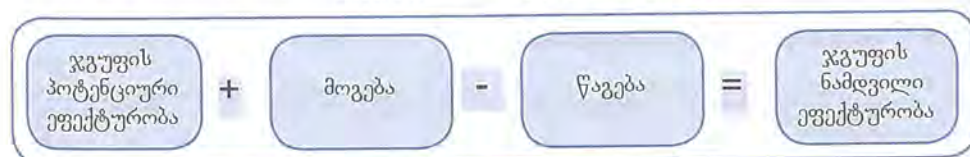
უკანასკნელი კატეგორია, რომელიც დაკავშირებულია გუნდის ეფექტურობასთან, პროცესის ცვლადებია. ეს მოიცავს გუნდის წევრების ერთგულებას საერთო მიზნებისადმი, გუნდის კონკრეტული მიზნების დასახვას, გუნდის ეფექტიანობას, კონფლიქტის მოგვარებას და სოციალური უსაქმურობის მინიმუმამდე შემცირებას.

რატომ არის პროცესები მნიშვნელოვანი გუნდის ეფექტურობისათვის? — ამ კითხვაზე პასუხის გაცემის ერთი-ერთი გზა სოციალური უსაქმურობის საკითხთან დაბრუნებაა. როგორც ვნახეთ 1+1+1 ყოველთვის არ არის 3-ის ტოლი. გუნდის ისეთ ამოცანაში, სადაც თითოეული წევრის წვლილი მკაფიოდ არ არის გამოკვეთილი, ცალკეულ ინდივიდებს თავიანთი ძალისხმევის შემცირების ტენდენცია ახასიათებთ. სოციალური უსაქმურობა უარყოფითი სინერგიაა. მთელი გუნდი მისი ნაწილების ჯამზე ნაკლებია, მაგრამ გუნდურ პროცესებს დადებითი შედეგი უნდა მოჰყვას და ეს შედეგი წევრების წვლილის ჯამზე მეტი უნდა იყოს. კვლევითი გუნდები ხშირად გამოიყენებენ კვლევით ლაბორატორიებში, რადგან ის იყენებს სხვადასხვა ინდივიდის მრავალგვარ უნარ-ჩვევებს (გუნდმა დამოუკიდებელ მკვლევარებზე უფრო მნიშვნელოვანი კვლევა რომ აწარმოოს). ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ დადებითი სინერგიის შექმნა. ჯგუფური პროცესში მათი მოგება მეტია მათ წაგებაზე. ილუსტრაცია 9-5 გვიჩვენებს, რა გავლენას ახდენს ჯგუფის პროცესი ჯგუფის რეალურ ეფექტურობაზე.⁴²

საერთო მიზანი. ეფექტურ გუნდებს საერთო და მნიშვნელოვანი მიზანი გააჩნიათ, რაც წევრებს მიმართულებას, მამოძრავებელ ძალასა და ერთგულებას აძლევს.⁴³ ეს მიზანი არის ხედვა და ის კონკრეტულ მიზნებზე ფართოა.

წარმატებული გუნდის წევრები უდიდეს დროსა და ძალისხმევას დებენ მიზნის განხილვაში, ჩამოყალიბებასა და შეთანხმებაში, რომელიც კოლექტიურიცაა და ინდივიდუალურიც. ეს საერთო მიზანი, როცა მას გუნდი ეთანხმება, ხდება ხომალდის კაპიტანისათვის საჰაერო ნავიგაციის ეკვივალენტი: ის მიმართულებას აძლევს და გზას უკვლევს ხომალდს ნებისმიერ სიტუაციაში.

ილუსტრაცია 9-5 ჯგუფური პროცესების შედეგები



კონკრეტული მიზნები. წარმატებული გუნდები საერთო მიზნებს გარდაქმნიან კონკრეტულ, გაზომვად და რეალისტურ ქმედით მიზნებად. როგორც მე-5 თავში ვაჩვენეთ, მიზანს ინდივიდი სამუშაოს შესრულების დონის გაზრდამდე მიჰყავს და ენერგიით ავსებს გუნდებს. მიზანი გუნდებს ასევე ეხმარება შედეგებზე კონცენტრირებაში.

ინდივიდუალური მიზნების შესახებ კვლევების თანახმად, გუნდის მიზნებიც რთული და საინტერესო უნდა იყოს. რთული მიზნები ზრდის გუნდის ქმედითობას იმ კრიტერიუმის მიხედვით, რისთვისაც ის არის დასახული. ასე რომ, რაოდენობისთვის დასახული მიზნები რაოდენობას გაზრდის, სისწრაფისათვის დასახული — სისწრაფეს, სიზუსტისათვის დასახული — სიზუსტეს და ა. შ.⁴⁴

გუნდის ეფექტიანობა. ეფექტური გუნდები საკუთარ თავში დარწმუნებულები არიან. მათ წარმატების მიღწევის იმედი აქვთ. ჩვენ ამას ვუწოდებთ გუნდის ეფექტიანობას.⁴⁵ წარმატება წარმატებას ქმნის. გუნდებს, რომლებმაც წარმატებას მიაღწიეს, მომავალი წარმატების იმედიც აქვთ, რაც მათ, თავის მხრივ, უფრო მეტი მუშაობის მოტივაციას აძლევს. რისი გაკეთება შეუძლია მენეჯმენტს გუნდის ქმედითურობის გასაზრდელად, თუ კი ეს საერთოდ უნდა გააკეთოს? არსებობს ორი შესაძლო არჩევანი:

1. დაეხმაროს გუნდს, მიაღწიოს მცირე წარმატებას. მცირე წარმატებები გუნდში რწმენას წარმოშობს. თუ ადრე გუნდი სამუშაოს კარგად ასრულებდა, ეს კოლექტიურ რწმენას ზრდის, რომ მომავალი ძალისხმევა მას წარმატებამდე მიიყვანს.
2. უნარ-ჩვევებში გადამზადება. მენეჯერებმა გუნდის წევრების ტექნიკური და ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად უნდა განახორციელონ მათი გადამზადება. რაც დიდია გუნდის წევრების უნარი, მით მეტია გუნდის რწმენის ზრდის ალბათობა და ამ რწმენის რეალიზების შესაძლებლობა.

კონფლიქტის დონეები. გუნდში კონფლიქტი ყოველთვის არ არის ცუდი. როგორც მე-13 თავში დავაზუსტეთ, სრულიად უკონფლიქტო გუნდები გულგრილები და ინერტულები ხდებიან. ამდენად, კონფლიქტები ნამდვილად აუმჯობესებენ გუნდის ეფექტურობას,⁴⁶ თუმცა ყველა სახის კონფლიქტი არ არის სასარგებლო. ურთიერთობის კონფლიქტი, რომელიც ეყრდნობა ინტერპერსონალურ უთანასწორობას, დაძაბულობას და სხვების მიმართ მტრობას, თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია. გუნდში, რომელიც არარეალისტურ სამუშაოს ასრულებს, წევრებს შორის უთანხმოება ამოცანის შინაარსის შესახებ (რასაც ამოცანის კონფლიქტს უწოდებენ) საზიანო არ არის. მეტიც, ხშირად ის სასარგებლოც კი ხდება, რადგან ამცირებს ჯგუფური აზროვნების ალბათობას. ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს. ეფექტურ გუნდებს კონფლიქტის გარკვეული დონე ახასიათებთ.

სოციალური უსაქმურობა. ჩვენ წინა თავებიდან გავიგეთ, რომ ინდივიდებს შეუძლიათ გუნდის შიგნით დამალვა. მათ შეიძლება იზარმაცონ და ჯგუფის ძალ-

ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს.

ისხმევის საშუალებით ფონს გავიდნენ, რადგან მისი ინდივიდუალური წვლილის განსაზღვრა ვერ ხერხდება. ეფექტური გუნდები ამ ტენდენციას ხელს უშლიან, რადგან ისინი სამუშაოს შესრულებაზე ანგარიშვალდებულნი არიან როგორც ინდივიდუალურ, ისე გუნდურ დონეზე. წარმატებული გუნდი თავის წევრებს ინდივიდუალურად და გუნდის სხვა წევრებთან ერთად პასუხისმგებლობას აკისრებს გუნდის ამოცანებზე, მიზანსა და მის მიღწევებზე. ამასთან, წევრებმა ნათლად უნდა გაიზიარონ როგორც ინდივიდუალური, ისე საერთო პასუხისმგებლობა.

ინდივიდების გადაქცევა გუნდურ მოთამაშეებად

ჩვენ უკვე ვაჩვენეთ გუნდების მნიშვნელობა და ზრდადი პოპულარობა, მაგრამ ბევრი ადამიანი თავისი ხასიათით არ არის გუნდის მოთამაშე. ასევე, ბევრი ორგანიზაცია ისტორიულად ასაზრდოებდა ინდივიდუალურ მიღწევებს, ქმნიდა კონკურენტულ სამუშაო გარემოს, სადაც მხოლოდ ძლიერებს შეუძლიათ გადარჩენა. თუ ეს ორგანიზაციები შექმნიან გუნდებს, რას უზამენ ისინი თავინთ შექმნილ ეგოისტ დაქირავებულებს, რომელთა მიზანია „მე უნდა მივხედო ჩემს თავს“? ქვეყნები ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის შეფასების მიხედვით განსხვავდებიან.⁴⁷ მაგრამ რა მოხდება, თუ ორგანიზაციას უნდა, გუნდი შექმნას ისეთ სამუშაო ძალაში, რომელიც ინდივიდუალისტურ საზოგადოებაში დაბადებული და აღზრდილი ადამიანებისაგან შედგება? ერთი მწერალი ენამოსწრებულად აღწერს გუნდის როლს შეერთებულ შტატებში: „ამერიკელებს არ ასწავლიან, როგორ იმოქმედონ გუნდებში. სკოლაში ვერასდროს ვიღებთ გუნდის მიღწევების ბარათს ან კიდევ არ გვასწავლიან იმ მეზღვაურების სახელებს, ვინც კოლუმბთან ერთად მოვიდა ამერიკაში.“⁴⁸ ეს შეზღუდვები ვრცელდება კანადელების, ბრიტანელების, ავსტრალიელების და სხვა ინდივიდუალისტური საზოგადოებების წარმომადგენლებზეც.

გამოწვევა

ზემოთ გამოთქმული მოსაზრებები ნიშნავს იმის დრამატიზებას, რომ სამუშაო გუნდების გამოყენებაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ბარიერია ინდივიდუალური წინააღმდეგობა. დაქირავებულის წარმატება აღარ განისაზღვრება ინდივიდუალური ქმედითობის საფუძველზე. ინდივიდებმა, როგორც გუნდის წევრებმა სამუშაო კარგად რომ შეასრულონ, უნდა შეძლონ ღიად და გულწრფელად ურთიერთობა, განსხვავებებთან დაპირისპირება, კონფლიქტების გადაწყვეტა და პიროვნული მიზნების გუნდის საკეთილდღეოდ გარდაქმნა. ბევრი დაქირავებულისათვის ეს რთული და ხანდახან შეუძლებელი ამოცანაა. გუნდის მოთამაშეების შექმნა განსაკუთრებით რთული იქნება, როცა:

- ეროვნული კულტურა ძალიან ინდივიდუალისტურია
- გუნდს წარადგენენ ორგანიზაციაში, სადაც ისტორიულად ინდივიდუალურ მიღწევებს სცემენ პატივს.

სწორედ ამის წინაშე დავდგენ, მაგალითად, „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“, „მოტოროლა“ და აშშ-ს სხვა კომპანიები. ეს ფირმები

წარმატებულნი გახდნენ კორპორაციული ვარსკვლავების დაქირავებითა და დაჯილდოებით, ისინი ასაზრდოებდნენ კონკურენტულ გარემოს, რაც ხელს უწყობდა ინდივიდუალურ მიღწევებსა და აღიარებას. ამ ტიპის ფირმების დაქირავებულებისათვის გუნდური თამაშისაკენ მნიშვნელოვანი ცვლილება დარტყმას წარმოადგენდა.⁴⁹ დიდი კომპანიის ვეტერანი თანამშრომელი, რომელიც მარტო კარგად მუშაობდა, გუნდში გაერთიანების გამოცდილებას ასე აღწერს: „ეს ჩემთვის გაკვეთილია. 20 წლის განმავლობაში ჩემს მიერ შესრულებულ სამუშაოში პირველად მივიღე უარყოფითი შეფასება.“⁵⁰

მეორე მხრივ, მენეჯმენტს უფრო ნაკლები სირთულე ხვდება, როცა გუნდებს წარადგენენ იქ, სადაც ძლიერი კოლექტიური ფასეულობებია, მაგალითად, იაპონიასა და მექსიკაში, ან ახალ ორგანიზაციაში, რომელიც გუნდებს იყენებს, როგორც სამუშაოს სტრუქტურის ახალ ფორმას. „ჯენერალ მოტორსის“ მფლობელობაში მყოფი ამერიკული ორგანიზაცია „სატურნ კორპორეიშენი“ დასაწყისიდანვე გუნდებით შეიქმნა. სატურნში ყველა დაქირავებულმა იცოდა, რომ მათ გუნდებად უნდა ემუშავათ. გუნდში კარგი მოთამაშედ ჩამოყალიბების უნარი იყო სამუშაოზე ასაყვანად საჭირო ძირითადი კვალიფიკაცია, რაც ყველა ახალ დაქირავებულს უნდა დაეკმაყოფილებინა.

გუნდის მოთამაშეების შექმნა

შევაჯამოთ ძირითადი ალტერნატივები, რასაც მენეჯერები ინდივიდების გუნდის მოთამაშეებად გარდაქმნისათვის იყენებენ.

შერჩევა. ზოგიერთი ადამიანი უკვე ფლობს ეფექტური გუნდის მოთამაშისათვის საჭირო ინტერპერსონალურ უნარ-ჩვევებს. გუნდის წევრების დაქირავებისას სამსახურისათვის საჭირო ტექნიკურ ცოდნასთან ერთად, კანდიდატებმა უნდა შეასრულონ გუნდური როლი და ტექნიკური მოთხოვნები.

ბევრ კანდიდატს არ გააჩნია გუნდისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები. ეს განსაკუთრებით ეხება იმ ინდივიდებს, ვინც ინდივიდუალური წვლილის შეტანით უფრო არის დაინტერესებული. როცა ასეთ კანდიდატების წინაშე დგებიან, მენეჯერებს სამი არჩევანი აქვთ:

1. გუნდის მოთამაშეებად ჩამოყალიბების მიზნით კანდიდატები უნდა გადაამზადონ
2. თუ ეს არ არის შესაძლებელი და ვერ მოხერხდება, მაშინ ეს ინდივიდი უნდა გადაიყვანონ ორგანიზაციის სხვა განყოფილებაში, სადაც გუნდი არ იქნება (თუ კი ასეთი შესაძლებლობა არსებობს)
3. არ უნდა დაიქირავონ ეს კანდიდატი.

ავტორიტეტულ ორგანიზაციებში, რომელიც გადაწყვეტს სამუშაოს სტრუქტურის შეცვლას და გუნდის შემოყვანას, მოსალოდნელია, რომ გუნდის წევრობას ზოგიერთი თანამშრომელი შეენიშნაღმდეგოს და ვერ შეეგუოს. სამწუხაროდ, ასეთი ადამიანები გუნდურ მიდგომას ეწირებიან.

გადამზადება. უფრო ოპტიმისტურად რომ მივუდგეთ საკითხს, უამრავ ადამიანს, რომლისთვისაც პიროვნული მიღწევებია მნიშვნელოვანი, შეუძლია, ისწავლოს

გუნდური თამაში. ტრენინგის სპეციალისტები დაქირავებულებს აძლევენ ისეთ სავარჯიშოებს, რაც მათ საშუალებას აძლევს, გამოსცადონ გუნდური მუშაობით გამოწვეული კმაყოფილება. ჩვეულებრივ, ისინი აწყობენ სემინარებს, რომელიც დაქირავებულებს ეხმარება, გაიუმჯობესონ პრობლემის გადაჭრის, კომუნიკაციის, მოლაპარაკების, კონფლიქტის მოგვარებისა და სწავლების უნარ-ჩვევები.

მაგალითად, მისურში „ემერსონ ელექტრიკს სპეშლიტი მოტორ დივიზიონმა“ არაჩვეულებრივ წარმატებას მიაღწია. მან შეძლო 650-კაციანი პერსონალი არა თუ დაეთანხმებინა, სიამოვნებით მიეღოთ კიდევ გუნდური ტრენინგი.⁵¹ მუშებისთვის გუნდებად მუშაობის უნარ-ჩვევების სასწავლებლად კონსულტანტები ორგანიზაციის გარედან მოიწვიეს. ერთ წელზე ნაკლებ დროში დაქირავებულები აღიარებდნენ სამუშაო გუნდის უპირატესობას.

ჯილდოები. ჯილდოთა სისტემა ისე უნდა გადამუშავდეს, რომ ხელი თანამშრომლობას შეუწყოს და არა კონკურენციას.⁵² კორპორაცია „ჰოლმარკ კარდსმა“, რომელსაც ძირითადად ინდივიდუალური მოტივაციის სისტემა ჰქონდა, გუნდური მიზნების მიღწევისათვის წლიური პრემია დაანესა. „ტრიგონ ბლუ ქროს ბლუ შილდმა“ თავისი ჯილდოების სისტემა შეცვალა და ჯილდოები გაანაწილა ინდივიდუალური მიზნებისა და გუნდური ქცევისათვის.⁵³

სამსახურში დანინაურება, ანაზღაურების გაზრდა და აღიარების სხვა ფორმები ინდივიდებს იმის მიხედვით უნდა მიეცეს, რამდენად ეფექტურები არიან ისინი, როგორც ერთიანი გუნდის წევრები. ეს არ ნიშნავს, რომ ინდივიდუალური წვლილის იგნორირება უნდა მოხდეს, პირიქით, მას ანონასწორებს გუნდში ინდივიდის უანგარო წვლილი. უნდა მოხდეს შემდეგი ქცევების დაჯილდოება: ახალი წევრების ტრენინგი, ინფორმაციის გაზიარება გუნდის წევრებთან, გუნდის კონფლიქტის მოგვარებაში დახმარება და ისეთი ახალი უნარ-ჩვევების დაუფლება, რომლის ნაკლებობაც შეიმჩევა და რაც გუნდს სჭირდება.

ბოლოს, არ დაგავიწყდეთ შინაგანი ჯილდოები, რაც დაქირავებულებს შეუძლიათ, გუნდური მუშაობისაგან მიიღონ. გუნდი აყალიბებს მეგობრობას. წარმატებული გუნდის ნაწილად ყოფნა ამაღელვებელი და კმაყოფილების მომგვრელია. პიროვნული განვითარების შესაძლებლობა და გუნდის წევრების ზრდაში ხელშეწყობა დაქირავებულებისათვის შეიძლება დამაკმაყოფილებელი და დასაჯილდოებელი გამოცდილება იყოს.

გუნდები და ხარისხის მართვა

როგორც პირველ თავში განვიხილეთ, ხარისხის გაუმჯობესების საკითხს ბოლო წლებში მენეჯმენტმა დიდი ყურადღება მიაპყრო. ამ ნაწილში ჩვენ გვინდა ვაჩვენოთ ის მნიშვნელოვანი როლი, რასაც გუნდი ხარისხის მართვის პროგრამებში ასრულებს.

ხარისხის მართვის პროგრამების არსი პროცესის გაუმჯობესებაა. დაქირავებულების ჩართვა პროცესის გაუმჯობესების საყრდენია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ხარისხის მართვა მენეჯმენტისაგან მოითხოვს, ხელი შეუწყოს დაქირავებულებს, ერთმანეთს იდეები გაუზიარონ და ამ იდეების თანახმად იმოქმედონ. როგორც ერთი ავტორი ამბობს, „[ხარისხის მართვის] ყველა პროცესი თუ

მეთოდი გამოიყენება და პოპულარული გახდება მხოლოდ სამუშაო გუნდში. ყველა ასეთი მეთოდი და პროცესი მოითხოვს კომუნიკაციისა და კონტაქტის, რეაგირებისა და ადაპტაციის, კოორდინაციისა და თანამიმდევრობის მაღალ დონეს. მოკლედ, ისინი მოითხოვენ გარემოს, რომელშიდაც მხოლოდ წარმატებული გუნდები იქნებიან.”⁵⁴

გუნდები დაქირავებულთათვის იდეების გაზიარებისა და გარდაქმნების განხორციელების ბუნებრივი საშუალებაა. „ბოინგში“ ხარისხის მართვის სპეციალისტი ჯილ მოსარდი ამბობდა: „როცა თქვენი საზოგადოება სისტემა გამცნობთ, რომ პროცესს ვერ აკონტროლებთ, სტრუქტურული პრობლემის გადაჭრისათვის გუნდი დაგჭირდებათ. კონტროლისათვის ყოველთვის არ არის საჭირო ყველანაირი რთული საკონტროლო ცხრილის გაკეთება, მაგრამ ყველამ უნდა იცოდეს, სად დგას პროცესი, რომ შეძლონ განსჯა, უმჯობესდება თუ არა ის.”⁵⁵

ფრთხილად იყავით! გუნდები ყოველთვის არ არის პრობლემის გადაჭრის გზა

გუნდური მუშაობა ინდივიდუალურზე მეტ დროს და ხშირად მეტ რესურსებსაც მოითხოვს. გუნდებმა გაზარდეს კომუნიკაციის მოთხოვნილება, კონფლიქტების მოგვარებისა და შეხვედრების მოწყობის შესაძლებლობა, მაგრამ გუნდის გამოყენებით მიღებულმა სარგებელმა უნდა გადააჭარბოს ხარჯს, მაგრამ ეს ყოველთვის ასე არ არის.⁵⁶ გუნდის სარგებელის გამოყენების მოლოდინით, მენეჯერები ხანდახან ისეთ სიტუაციებში ქმნიან გუნდს, როცა სამუშაოს ინდივიდი უკეთესად ასრულებს. ამდენად, სანამ აჩქარდებით და გუნდს შექმნით, ფრთხილად უნდა შეაფასოთ, მოითხოვს თუ არა ამას სამუშაო, ან იქნება თუ არა კოლექტიური შრომა სასარგებლო.

როგორ უნდა გაიგოთ, გუნდები უკეთესად შეასრულებს თუ არა თქვენი ორგანიზაციის სამუშაოს? — იმის შესამოწმებლად, გუნდი კარგად ერგება თუ არა თქვენი ორგანიზაციის სამუშაოს სიტუაციებს, სამი ტესტის გამოიყენება გვირჩევენ.⁵⁷

1. შეასრულებს სამუშაოს რამდენიმე ერთ ადამიანზე უკეთესად? — სამუშაოს სირთულე და სხვადასხვა პერსპექტივების საჭიროება კარგი ინდიკატორია. მარტივი ამოცანების შესრულება, რომელსაც სხვადასხვა ადამიანის განსხვავებული წვლილი არ სჭირდება, ინდივიდუალურად სჯობს.
2. ქმნის სამუშაო ჯგუფში შემავალი ადამიანებისათვის საერთო მიზნებს, რომელიც უფრო მეტია, ვიდრე ინდივიდუალური მიზნების გაერთიანება? — მაგალითად, ახალი მანქანის დილერების მომსახურების დეპარტამენტებმა შემოიღეს გუნდები, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ მომხმარებლის მომსახურების პერსონალს, მექანიკოსებს, მანქანის ნაწილების სპეციალისტებს და გაყიდვების სპეციალისტებს. ასეთ გუნდებს მომხმარებელთა მოთხოვნილების სრულად დაკმაყოფილებისათვის კოლექტიური პასუხისმგებლობის უკეთესად მოგვარება შეუძლიათ.
3. არიან ჯგუფის წევრები ერთმანეთზე დამოკიდებულები? — გუნდები ქმნიან აზრს, რომ ამოცანები ერთმანეთზეა დამოკიდებული, ესე იგი, როდესაც მთლიანის წარმატება თითოეულის წარმატებაზე არის

დამოკიდებული, ხოლო თითოეულის წარმატება — სხვების წარმატებაზე. ფეხბურთი აშკარად გუნდური სპორტია. წარმატება ერთმანეთზე დამოკიდებულ მოთამაშეებს შორის ძლიერ შეთანხმებას მოითხოვს. პირიქით, მოცურავეთა გუნდი რეალურად გუნდი არ არის. ის ინდივიდუალურად მოქმედი ადამიანების ჯგუფია, რომლის საერთო ქმედითობა ინდივიდუალური ქმედითობების უბრალო ჯამია.

მითითებები მენეჯერისათვის

დაქირავებულთა შრომაზე ცოტა ტენდენცია თუ ახდენს ისეთ გავლენას, როგორც სამუშაო ადგილზე გუნდების შემოღება. ინდივიდუალური მუშაობიდან გუნდურზე გადასვლა მოითხოვს სხვა ადამიანებთან თანამშრომლობას, ინფორმაციის გაზიარებას, განსხვავებებთან დაპირისპირებას და გუნდის სასარგებლოდ პერსონალური ინტერესების მინიმუმამდე შემცირებას. ეფექტურ გუნდებს შემდეგი საერთო ნიშან-თვისებები აქვთ:

- ადეკვატური რესურსები
- ეფექტური ლიდერები
- ნდობის კლიმატი
- სამუშაოს შესრულების შეფასება და ჯილდოების სიტემა, რომელიც

გუნდის წევრების წვლილს ასახავს.

ეფექტურ გუნდს ჰყავს წევრები კონკრეტული კვალიფიკაციითა და პრობლემების გადაწყვეტისა თუ გადაწყვეტილების მიღების უნარ-ჩვევებით. გუნდის წევრები მაღალ ქულებს იღებენ ისეთ პიროვნულ თვისებებში, როგორიცაა, ექსტრავერსია, თანხმობისათვის მზაობა, კეთილსინდისიერება და ემოციური სტაბილურობა. ეფექტური გუნდები პატარები არიან მათში ათზე ნაკლები წევრია და უმჯობესია, რომ შედგებოდეს სხვადასხვა წარმომავლობისა და გამოცდილების ადამიანებისაგან. მისი წევრები აკმაყოფილებენ როლის მოთხოვნებს, მოქნილები არიან, უპირატესობას ანიჭებენ გუნდის წევრობას. სამუშაო, რომელსაც გუნდის წევრები ასრულებენ, მათ აძლევთ თავისუფლებასა და ავტონომიას, სხვადასხვა უნარ-ჩვევებისა და ნიჭის გამოყენების საშუალებას, მთლიანი და კონკრეტული ამოცანის და სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას, რაც სხვებზე ძლიერ გავლენას ახდენს. ეფექტური გუნდის წევრები საერთო მიზნების, გუნდის განსაკუთრებული მიზნების ერთგულები არიან და გუნდის შესაძლებლობების, კონფლიქტის მოგვარებისა და სოციალური უსაქმურობის მინიმუმამდე შემცირების სჯერათ.

რადგან ინდივიდუალისტური ორგანიზაციები და საზოგადოებები ინდივიდუალურ მიღწევებს იზიდავს და აჯილდოებს, ასეთ გარემოში გუნდის შექმნა უფრო რთულია. გუნდურ მუშაობაზე გადასვლისათვის მენეჯმენტმა უნდა შეარჩიოს ინდივიდები, რომლებსაც ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევები ახასიათებთ, ისინი გუნდური მუშაობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების გასავითარებლად უნდა გადაამზადოს და ინდივიდები ერთობლივი ძალისხმევის გამოვლენისათვის დააჯილდოვოს.

თავი 10

კომუნიკაცია

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. კომუნიკაციის პროცესის აღწერა
2. ზეპირი და წერილობითი კომუნიკაციის უპირატესობებისა და ნაკლის შეპირისპირება
3. ჯაჭვის, ბორბლის და ყველა არხის ქსელების ეფექტურობის შედარება
4. ფაქტორების განსაზღვრა, რომელიც ინფორმაციის არაფორმალური არხების გამოყენებაზე ახდენს გავლენას
5. განხილვა იმისა, თუ როგორ ცვლის კომპიუტერული ტექნოლოგია ორგანიზაციულ კომუნიკაციას
6. ეფექტური კომუნიკაციის საერთო ბარიერების განსაზღვრა
7. კულტურათა შორის კომუნიკაციაში არსებული პოტენციური პრობლემების აღწერა.

სრც ერთ ჯგუფს ან ორგანიზაციას არ შეუძლია არსებობა კომუნიკაციის გარეშე. ინფორმაციისა და აზრების გადატანა ერთი ადამიანიდან მეორისათვის მხოლოდ აზრის გადაცემის საშუალებით ხდება. კომუნიკაცია მეტია, ვიდრე უბრალოდ შეტყობინების გადაცემა, კომუნიკაცია გასაგები უნდა იყოს. ჯგუფში, სადაც ერთი წევრი ლაპარაკობს გერმანულად და სხვებმა გერმანული არ იცის, გერმანულად მოსაუბრე ადამიანს ვერაფერს გაუგებს, ამიტომ კომუნიკაცია უნდა მოიცავდეს აზრის გამჭვირვალობასა და გაგებას.

ამ თავში ჩვენ გაჩვენებთ, რომ კარგი კომუნიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ჯგუფისა და ორგანიზაციის ეფექტურობისათვის. რამდენადაც ინდივიდები იმ საათების 70%-ს, როცა არ სძინავთ, კომუნიკაციაში — წერაში, კითხვაში, საუბარსა და მოსმენაში — ატარებენ, გონივრული იქნება დავასკვნათ, რომ ჯგუფის წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი შემაფერხებელი ძალა ეფექტური კომუნიკაციის ნაკლებობაა. კვლევაც აჩვენებს, რომ სუსტი კომუნიკაცია ადამიანებს შორის კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებული მიზეზია.¹

კომუნიკაციის ფუნქციები

კომუნიკაცია ჯგუფში ან ორგანიზაციაში ოთხ ძირითად ფუნქციას ემსახურება: კონტროლს, მოტივაციას, ემოციურ გამოხატვასა და ინფორმაციას.²

1. **კონტროლი.** კომუნიკაცია წევრების ქცევას რამდენიმე გზით აკონტროლებს. ორგანიზაციაში არსებობს ძალაუფლების იერარქია და ოფიციალური ინსტრუქციები, რომელიც დაქირავებულებმა უნდა შეასრულონ. იმ შემთხვევაში, როდესაც დაქირავებულებს მოეთხოვებათ სამსახურთან დაკავშირებული ნებისმიერი უკმაყოფილების შესახებ პირველ რიგში კომუნიკაცია დაამყარონ თავიანთ უშუალო უფროსებთან, შეასრულონ თავისი სამსახურებრივი მოვალეობები ან იმოქმედონ კომპანიის პოლიტიკის შესაბამისად, კომუნიკაცია კონტროლის ფუნქციას ასრულებს. ქცევას არაფორმალური კომუნიკაცია აკონტროლებს. თუ სამუშაო ჯგუფი კიცხავს თავის წევრს, რომელიც ძალიან ბევრ პროდუქციას აწარმოებს (რის გამოც ჯგუფის დანარჩენი წევრების მუშაობა არადაამაკმაყოფილებელი ჩანს), მაშინ ის არაფორმალურ კომუნიკაციას ამყარებს წევრებთან და მათ ქცევას აკონტროლებს.
2. **მოტივაცია.** კომუნიკაცია აძლიერებს მოტივაციას, რადგან მისი საშუალებით ირკვევა, დაქირავებულებმა რა უნდა გააკეთონ, რამდენად კარგად მუშაობენ ისინი და რა შეიძლება გაკეთდეს მათი ქმედითობის გასაუფლებლად, თუ ის არადაამაკმაყოფილებელია. ჩვენ ეს მე-5 თავში მიზნის დასახვისა და წახალისების თეორიების განხილვისას დავინახეთ. კონკრეტული მიზნების დასახვა და ამ მიზნების მიღწევისას მიღებული უკუკავშირი და სასურველი ქცევის განმტკიცება სტიმულს აძლევს მოტივაციას და მოითხოვს კომუნიკაციას.
3. **ემოციური გამოხატვა.** ბევრი დაქირავებულისათვის ჯგუფში მუშაობა სოციალური ურთიერთქმედების უპირველესი წყაროა. ჯგუფში კომუნიკაცია ძირითადი მექანიზმია, რომლის მეშვეობითაც ჯგუფის წევრები იმედგაცრუებას და კმაყოფილებას გამოხატავენ. კომუნიკაცია გრძნობების ემოციური გამოხატვისა და სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლევა.
4. **ინფორმაცია.** კომუნიკაცია გადაწყვეტილების მიღებას აადვილებს. ალტერნატივების განსაზღვრისა და შეფასების მიზნით, ის ინდივიდებსა და ჯგუფებს მონაცემების გადაცემით გადაწყვეტილებისთვის საჭირო ინფორმაციას აწვდის.

ამ ოთხი ფუნქციიდან არც ერთი არ უნდა მივიჩნიოთ მეორეზე მნიშვნელოვნად. ჯგუფების მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად, მათ სჭირდებათ წევრებზე კონტროლის რაღაც ფორმის შენარჩუნება, წევრების სტიმულირება, ემოციური გამოხატვის საშუალებების შექმნა და გადაწყვეტილებებში არჩევანის გაკეთება. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ჯგუფში ან ორგანიზაციაში თითქმის ყველა კომუნიკაციური ურთიერთქმედება ამ ოთხი ფუნქციიდან ერთს ან მეტს ასრულებს.

კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაციის დამყარებამდე აუცილებელია არსებობდეს მიზანი, რომელიც შეტყობინების გადაცემით გამოიხატება. შეტყობინებას გამგზავნი გადასცემს მიმღებს, ის კოდირებულია (სიმბოლურ ფორმას იღებს) და მიმღებს რამდენიმე შუამავლის (არხების) საშუალებით გადაეცემა, რომელიც ხელახლა გარდაქმნის (დეკოდირებას გაუკეთებს) გამგზავნიდან წამოსულ შეტყობინებას. შედეგად აზრი ერთი ადამიანიდან მეორეს გადაეცემა.³

ილუსტრაცია 10-1 აღწერს კომუნიკაციის პროცესს. ამ მოდელის ძირითადი ნაწილებია: (1) გამგზავნი (2) კოდირება (3) შეტყობინება (4) არხი (5) დეკოდირება (6) მიმღები (7) ხმაური და (8) უკუკავშირი.

გამგზავნი იწყებს შეტყობინების გაგზავნას აზრის კოდირებით. შეტყობინება გამგზავნის კოდირების შედეგად მიღებული ფიზიკური პროდუქტია. როცა ვლაპარაკობთ, ჩვენი მეტყველება შეტყობინებაა; როცა ვწერთ, ნაწერი შეტყობინებაა; როცა ჟესტიკულაციას ვაკეთებთ, ჩვენი ხელების მოძრაობა და სახის გამომეტყველება ასევე შეტყობინებაა. არხი არის შუამავალი, რომლის საშუალებითაც ხდება შეტყობინების გადაცემა. არხს არჩევს გამგზავნი, რომელიც განსაზღვრავს, ფორმალური არხი უნდა გამოიყენოს, თუ — არაფორმალური. **ფორმალურ არხებს** ადგენს ორგანიზაცია და ის გადასცემს შეტყობინებებს, რომლებიც დაკავშირებულია წევრების პროფესიულ საქმიანობასთან. ფორმალური არხები ტრადიციულად ორგანიზაციაში არსებულ ძალაუფლების ჯაჭვს მიჰყვება. შეტყობინების სხვა ფორმები, პირადი ან სოციალური **არაფორმალური არხების** საშუალებით ვრცელდება. ეს არაფორმალური არხები სპონტანურია და წარმოიქმნება, როგორც ინდივიდუალურ არჩევანზე რეაგირება.⁴ მიმღები ობიექტია, რომლისკენაც არის მიმართული ეს შეტყობინება, მაგრამ შეტყობინების მიღებამდე სიმბოლოები უნდა გარდაიქმნან ისეთ ფორმებად, რომლის გაგებაც შეუძლია მიმღებს. ეს ეტაპი შეტყობინების დეკოდირებაა. **ხმაური** კომუნიკაციის დაბრკოლებაა, რაც შეტყობინებას ბუნდოვანს ხდის, შესაძლო ხმაურის წყაროების მაგალითებია ალქმასთან დაკავშირებული პრობლემები, ინფორმაციული დატვირთვა, სემანტიკური სირთულეები ან კულტურული განსხვავებები. კომუნიკაციის პროცესში უკანასკნელი კავშირი უკუკავშირის რგოლია, **უკუკავშირი** არის შემოწმება, რამდენად წარმატებით გადაიცემა შეტყობინების თავდაპირველი ჩანაფიქრი. ის განსაზღვრავს, მიღწეული იქნა თუ არა გაგება.

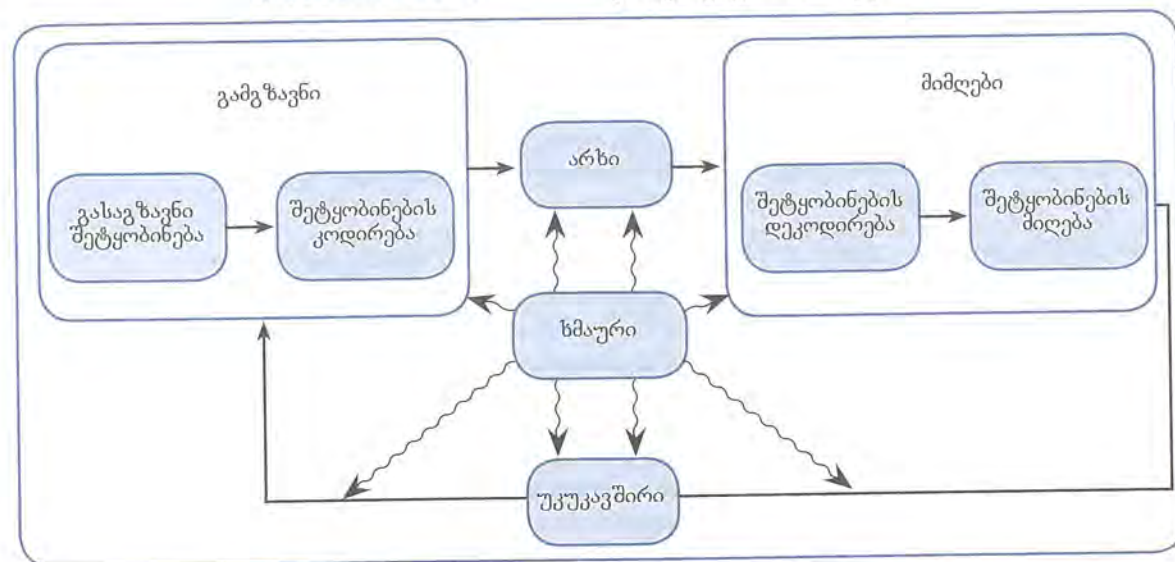
კომუნიკაცია შეიძლება განვითარდეს ვერტიკალურად ან ჰორიზონტალურად. ვერტიკალური განზომილება, თავის მხრივ, შეიძლება დაყვით ალმავალ და დამავალ მიმართულებებად.⁵

კომუნიკაციის მიმართულება

დამავალი კომუნიკაცია. კომუნიკაცია, რომელიც ჯგუფის ან ორგანიზაციის ერთი დონიდან უფრო დაბალი დონისკენ მიემართება, დამავალი კომუნიკაციაა. როცა ჩვენ ვფიქრობთ მენეჯერის დაქირავებულებთან კომუნიკაციაზე, ჩვეულებრივ, დამავალი კომუნიკაციის ნიმუშს წარმოვიდგენთ. ჯგუფის ლიდერები და მენეჯერები დამავალ კომუნიკაციას იყენებენ: დაქირავებულებისათვის დავალებების განსასაზღვრად, სამუშაო მითითებების

ილუსტრაცია 10-1

კომუნიკაციის პროცესი



მისაცემად, ორგანიზაციის პოლიტიკისა და პროცედურების გასაცნობად, იმ პრობლემებზე მისანიშნებლად, რომლებიც ყურადღებას მოითხოვს და ქმედითობის შესახებ უკუკავშირისათვის. დამავალი კომუნიკაციის დროს ყოველთვის არ ხდება სიტყვიერი ან პირისპირ კონტაქტი. როდესაც გუნდის ლიდერი გზავნის ელექტრონულ ფოსტას თავისი გუნდის წევრებთან სამუშაოს დასრულების ვადის მოახლოების შესახებ, ის დამავალ კომუნიკაციას იყენებს.

აღმავალი კომუნიკაცია. აღმავალი კომუნიკაცია მიმართულია ჯგუფის ან ორგანიზაციის უფრო მაღალი დონისაკენ. ის გამოიყენება ორგანიზაციის მაღალ თანამდებობის პირებისათვის დაქირავებულთა ქმედითობაზე უკუკავშირის განსახორციელებლად, მათთვის ინფორმაციის მისაწოდებლად (თუ რა პროგრესს განიცდიან მიზნის მიღწევაში დაქირავებულები) და მიმდინარე პრობლემების გასაცნობად. აღმავალი კომუნიკაციის საშუალებით მენეჯერებს ინფორმაცია მიეწოდებათ იმის შესახებ, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ დაქირავებულებს სამსახურთან, თანამშრომლებთან და ზოგადად, ორგანიზაციასთან. მენეჯერები აღმავალი კომუნიკაციის საშუალებით იღებენ იდეებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს მოვლენები. აღმავალი კომუნიკაციის ზოგი ორგანიზაციული მაგალითია: ანგარიში შესრულებული სამუშაოს შესახებ, რომელიც მზადდება მენეჯმენტის დაბალ საფეხურზე მაღალ და საშუალო საფეხურზე წარსადგენად; ასევე, რჩევების ყუთი, დაქირავებულების დამოკიდებულების შესახებ გამოკითხვა; საყვედურების პროცედურები; ზემდგომსა და დაქვემდებარებულს შორის დისკუსიები და არაფორმალური შეკრებები, სადაც დაქირავებულებს თავიანთ მენეჯერებთან და მენეჯმენტის მაღალი საფეხურის წარმომადგენლებთან პრობლემების განიხილვის უფლება ეძლევათ.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია. როცა კომუნიკაცია მიმდინარეობს ერთი და იმავე სამუშაო ჯგუფის წევრებს, მენეჯერებსა და ჰორიზონტალურად თანაბარ დაქირავებულებს შორის, ჩვენ მას განვიხილავთ, როგორც ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას.

რატომ უნდა იყოს საჭირო ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, როცა ჯგუფში ან ორგანიზაციაში ვერტიკალური კომუნიკაცია ეფექტურია? — იმიტომ, რომ ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ხშირად დროის დასაზოგად და კოორდინაციის გასაადვილებლად ხდება საჭირო. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს ჰორიზონტალური ურთიერთობები ოფიციალურად ნებადართულია. უფრო ხშირად, ვერტიკალური იერარქიის შესაკავებლად და ქმედების დასაჩქარებლად ისინი არაფორმალურად არიან შექმნილები. ასე რომ, ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, მენეჯერების თვალთახედვით, შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. რამდენადაც ფორმალური ვერტიკალური სტრუქტურის მკაცრად მიყოლა ყველა სახის კომუნიკაციაში ინფორმაციის ეფექტურ და ზუსტ გადაცემას უშლის ხელს, ჰორიზონტალური კომუნიკაცია შეიძლება სასარგებლოც იყოს. ამ შემთხვევაში ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ხდება ზემდგომი პერსონების მხარდაჭერით, მაგრამ მან შეიძლება დისფუნქციური კონფლიქტი შექმნას, როდესაც დარღვეულია ფორმალური ვერტიკალური არხები; როდესაც ორგანიზაციის წევრები ზემდგომების გვერდის ავლით ასრულებენ სამუშაოს; ან როდესაც უფროსები აღმოაჩენენ, რომ დაქირავებულები მოქმედებენ ან გადაწყვეტილებას იღებენ ისე, რომ მათ ამის შესახებ არაფერი იციან. მაგალითად, მენეჯერებმა სამუშაოს შესასრულებლად თითოეულ ახალ დაქირავებულთან ინდივიდუალური კომუნიკაციის ნაცვლად შეიძლება უფრო მიზანშეწონილად ძველ და გამოცდილ თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დამყარება მიიჩნიონ. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია შესაძლებელია სასარგებლოც იყოს, მაგრამ თუ ერთი ან რამდენიმე გამოცდილი დაქირავებული კომუნიკაციას სისტემის მანიპულირების ან მენეჯერისათვის ჩუმად „ძირის გამოთხრის“ გამო ამყარებს, ჰორიზონტალურმა კომუნიკაციამ შეიძლება მენეჯერს ზიანი მიაყენოს.

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია

როგორ გადასცემენ ჯგუფის წევრები ერთმანეთს აზრს? — ადამიანები არსებითად კომუნიკაციის სამ ძირითად მეთოდს ეყრდნობიან: ზეპირს, წერილობითს და უსიტყვოს.

ზეპირი კომუნიკაცია

ზეპირი კომუნიკაცია შეტყობინების გადაცემის მთავარი საშუალებაა. სიტყვით გამოსვლები, ფორმალური პირისპირ საუბარი და ჯგუფური განხილვები, არაფორმალური ხმების გავრცელება ანუ ინფორმაციის არაფორმალური არხები — ზეპირი კომუნიკაციის პოპულარული ფორმებია.

ზეპირი კომუნიკაციის უპირატესობა არის სისწრაფე და უკუკავშირი. სიტყვიერი შეტყობინება მინიმალურ დროში შეიძლება გადაცემოს და პასუხიც მივიღოთ. თუ მიმღები არ არის დარწმუნებული თავის შეტყობინების სისწორეში, სწრაფი უკუკავშირი გამგზავნის შეცდომის სწრაფად შემჩნევისა და გამოსწორების შესაძლებლობას აძლევს.

ზეპირი კომუნიკაციის ძირითადი ნაკლი ორგანიზაციაში მაშინ ვლინდება, როცა შეტყობინების გადაცემა რამდენიმე ადამიანის მეშვეობით ხდება. რაც მეტ ადამიანს გაივლის შეტყობინება, მით მეტია დამახინჯების ალბათობა. ამ პრობლემას ადვილად გაიგებთ, თუ როდესმე გითამაშიათ თამაში „გაფუჭე-

ბული ტელეფონი". თითოეული ადამიანი შეტყობინებას თავისებურად ცვლის. შეტყობინების შინაარსი, როცა ის დანიშნულების ადგილს მიაღწევს, ხშირად თავდაპირველი წყაროსაგან ძალიან განსხვავდება. ორგანიზაციაში, სადაც გადაწყვეტილებები და სხვა ოფიციალური შეტყობინებები ადმინისტრაციის იერარქიის ზევით და ქვევით სიტყვიერად გადაეცემა, შეტყობინების დამახინჯების შესაძლებლობა უნდა გაითვალისწინონ.

წერილობითი კომუნიკაცია

წერილობით კომუნიკაციაში შედის მემოების, წერილების, ფაქსის გაგზავნა, ელექტრონული ფოსტა, სწრაფი შეტყობინება, ორგანიზაციული პერიოდული გამოცემები, ბიულეტენების დაფაზე განთავსებული შენიშვნები ან სხვა საშუალებები, რომლის გადაცემაც სიტყვებით ან სიმბოლოებით ხდება.

რატომ უნდა აირჩიოს გამგზავნა წერილობითი კომუნიკაციის გამოყენება? — წერილობითი კომუნიკაციის ნიმუშები ხშირად ხელშესახებ საბუთს წარმოადგენს. კომუნიკაციის ნიმუშების დაბეჭდვის შემდეგ გამგზავნასაც და მიმღებსაც კომუნიკაციის ჩანაწერი აქვს და შეტყობინება შეიძლება განუსაზღვრელი დროის მანძილზე შეინახოს. თუ შეტყობინების შინაარსის შესახებ კითხვები გაჩნდება, შესაძლებელია შემდეგში მისი ფიზიკურად დამოწმება. ეს თვისებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპლექსური და გრძელი კომუნიკაციის ნიმუშების შემთხვევაში. ახალი პროდუქტის მარკეტინგულ გეგმაში შემავალი ზოგიერთი ამოცანა შეიძლება რამდენიმე თვეს მოიცავდეს. რადგან გეგმა წერილობითი ფორმითაა გადმოცემული, მის შემუშავებლებს მთელი მისი არსებობის მანძილზე საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ, სწრაფად დაიმოწმონ იგი. ყველა წერილობითი კომუნიკაციის საბოლოო უპირატესობა თავად პროცესიდან მოდის. ჩვეულებრივ, წერისას უფრო ფრთხილობთ, ვიდრე საუბრისას. იძულებული ხართ, წერილობითი შეტყობინების გადმოცემისას უფრო მეტად დაფიქრდეთ, ვიდრე შეტყობინების ზეპირად წარმოთქმისას. ასე რომ, წერილობითი კომუნიკაცია, ალბათ, უფრო კარგად მოფიქრებული, ლოგიკური და მკაფიოა.

რა თქმა უნდა, წერილობით შეტყობინებას თავისი ნაკლიც აქვს. ის მეტ დროს მოითხოვს. თქვენ შეგიძლიათ 10-15 წუთში თქვათ ის, რისი დაწერაც მთელ საათს წაგართმევდათ. მეორე ძირითადი ნაკლი არის უკუკავშირი, ან მისი ნაკლებობა. ზეპირი კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს მიმღებს, სწრაფად გასცეს პასუხი, რას ფიქრობს მოსმენილზე. წერილობითი კომუნიკაცია ყოველთვის არ შეიცავს უკუკავშირის მექანიზმს. შედეგად, მემოს გაგზავნისას არ ვართ დარწმუნებული, რომ ადრესატი მას ნამდვილად მიიღებს და თუ მიიღებს, არც იმის გარანტია არსებობს, რომ ის ისე გაიგებს მას, როგორც გამგზავნის ჰქონდა ჩაფიქრებული.

უსიტყვო კომუნიკაცია

კომუნიკაციაზე მსჯელობა არ იქნება დასრულებული უსიტყვო კომუნიკაციის განხილვის გარეშე, რომელშიც შედის სხეულის მოძრაობა, სიტყვების ინტონაცია და მახვილი, სახის გამომეტყველება და ფიზიკური მანძილი გამგზავნისა და მიმღებს შორის. მაგალითად, შეხედვას, დაჟინებულ მზერას, წარბის შეკვრას და სხეულის გამომწვევ მოძრაობას მარტოხელათა ბარში თავისი მნიშვნელობა აქვს.

შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ სხეულის თითოეული მოძრაობა თავის მნიშვნელობას ატარებს და არც ერთი მოძრაობა არ არის შემთხვევითი. მაგალითად, სხეულის ენით, ჩვენ ვამბობთ: „მიშველეთ, მარტო ვარ“, „წამიყვანეთ, თავისუფალი ვარ“, „თავი დამანებეთ, დეპრესიაში ვარ“. ჩვენ იშვიათად გგზავნით შეტყობინებებს გაცნობიერებულად. ჩვენს მდგომარეობას უსიტყვო სხეულის ენით გადმოვცემთ: ვწევთ წარბს, როცა რაიმე არ გვჯერა. მკლავებს გადავიჭდობთ, როცა გაცალკევება ან საკუთარი თავის დაცვა გვინდა, მხრებს ვიჩეჩავთ გულგრილობის, ვინმეს თვალს ვუკრავთ სიახლოვის, თითების ვაკაკუნებთ მოუთმენლობის, შუბლზე ხელის ვირტყამთ გულმავიწყობის ნიშნად.⁶

სხეულის ენა ორ მნიშვნელოვან შეტყობინებას გადმოსცემს:

1. რამდენად მოსწონს ერთ ინდივიდს მეორე და აინტერესებს მისი შეხედულებები
2. შესაბამისი სტატუსის აღქმას გამგზავნისა და მიმღებს შორის.⁷

მაგალითად, ჩვენ უფრო ახლოს ვდგებით ადამიანებთან, რომლებიც მოგწონს და უფრო ხშირად ვეხებით მათ. ასევე, თუ ხვდებით, რომ სხვაზე მაღალი სტატუსი გაქვთ, ამას, ალბათ, სხეულის მოძრაობითაც გადმოსცემთ — ფეხის ფეხზე გადადებით ან მოშვებულად ჯდომით — რაც არაოფიციალური და მოდუნებული მანერის გამომხატველია.⁸

სხეულის ენა სიტყვიერ კომუნიკაციას ემატება და ხშირად ართულებს მას. თავად სხეულის მდგომარეობას ან მოძრაობას არ აქვს რაიმე ზუსტი ან უნივერსალური მნიშვნელობა, მაგრამ როცა ის სიტყვიერ ენას უკავშირდება, გამგზავნის შეტყობინებას უფრო დასრულებულ მნიშვნელობას აძლევს.

თუ შეხვედრის სტენოგრაფიულ ჩანაწერს წაიკითხავთ, ისე ზუსტად ვერ გაიგებთ, რა იყო ნათქვამი, როგორც მაშინ შეიტყობდით, კრებას რომ დასწრებოდით ან ვიდრე ჩანაწერი გენახათ, რადგან სტენოგრაფიულ ჩანაწერში უსიტყვო კომუნიკაცია ვერ აისახება. აქ არ ჩანს მახვილი სიტყვებსა და ფრაზებზე. ილუსტრაცია 10-2 გვიჩვენებს, როგორ ცვლის შეტყობინების მნიშვნელობას ინტონაცია. გარკვეული მნიშვნელობა სახის გამომეტყველებასაც აქვს. სახის გამომეტყველება ინტონაციასთან ერთად გვიჩვენებს ქედმაღლობას, აგრესიულობას, შიშს, სიმორცხვეს და სხვა ნიშან-თვისებებს, რასაც ვერასდროს შეამჩნევთ, თუ მხოლოდ ნათქვამის ჩანაწერს წაიკითხავთ.

ინდივიდების ერთმანეთისაგან ფიზიკური დაშორება ასევე გარკვეულ მნიშვნელობას ატარებს. თუ რა უნდა მივიჩნიოთ ნორმალურ დაშორებად, დამოკიდებულია კულტურულ ნორმებზე. მაგალითად, ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში რასაც ბიზნეს ურთიერთობისათვის შესაფერის დაშორებად თვლიან, ჩრდილოეთ ამერიკის ბევრ ადგილზე შეიძლებოდა უფრო ინტიმურად მიიჩნიონ. თუ ვინმე თქვენთან იმაზე ახლოს დადგება, ვიდრე მიღებულია, ეს შეიძლება აგრესიულობის ან სექსუალური ინტერესის მიმანიშნებელი იყოს. ჩვეულებრივზე შორს დადგომა შეიძლება ნათქვამით დაუინტერესებლობას გამოხატავდეს.

ილუსტრაცია 10-2 ინტონაცია: გამოთქმის საშუალება

შეცვალეთ ტონი და შეცვლით მნიშვნელობას	რას ნიშნავს
მახვილის ადგილი	
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	მე სხვის წაყვანას ვაპირებ
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	იმ ბიჭის ნაცვლად, ვისთან ერთა დაც მიდიხარ
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	მე ვცდილობ ვიპოვო მიზეზი, რატომ არ უნდა წაგიყვანო გაქვს რამე პრობლემა ჩემთან?
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	იმის ნაცვლად, რომ მართო წასულიყავი
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	ხვალ ლანჩის ნაცვლად
რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?	ამ სალამოს და არა ხვალ სალამოს

წყარო: M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", Marketing, October, 1983. გვ. 7-9. მეორდება გამოცემაში: Huczynski and D. Buchanan, Organizational Behaviour, 4th edition (Essex, England, Pearson Education, 2001), გვ. 194.

მიმღებისათვის მნიშვნელოვანია, ყურადღებით მოეკიდოს კომუნიკაციის ამ უსიტყვო მხარეებს. თქვენ უნდა ეძებოთ უსიტყვო სიგნალები, ასევე მოისმინოთ გამგზავნის სიტყვების ზუსტი მნიშვნელობა. განსაკუთრებით აუცილებელია, დააკვირდეთ შეტყობინებებს შორის წინააღმდეგობებს. თქვენმა უფროსმა შეიძლება გითხრათ, რომ თქვენთან ბიუჯეტის აქტუალურ პრობლემაზე სასაუბროდ სცალია, მაგრამ შეიძლება შენიშნოთ უსიტყვო სიგნალი, რაც მიგანიშნებს, რომ ამ თემის განხილვის დრო არ არის. ჩვენ ვაბნევთ სხვებს, როცა სიტყვიერად გამოვთქვამთ რომელიმე შეტყობინებას, მაგალითად, ნდობას, მაგრამ უსიტყვოდ საპირისპიროს გამოვხატავთ — „არ გენდობით“.

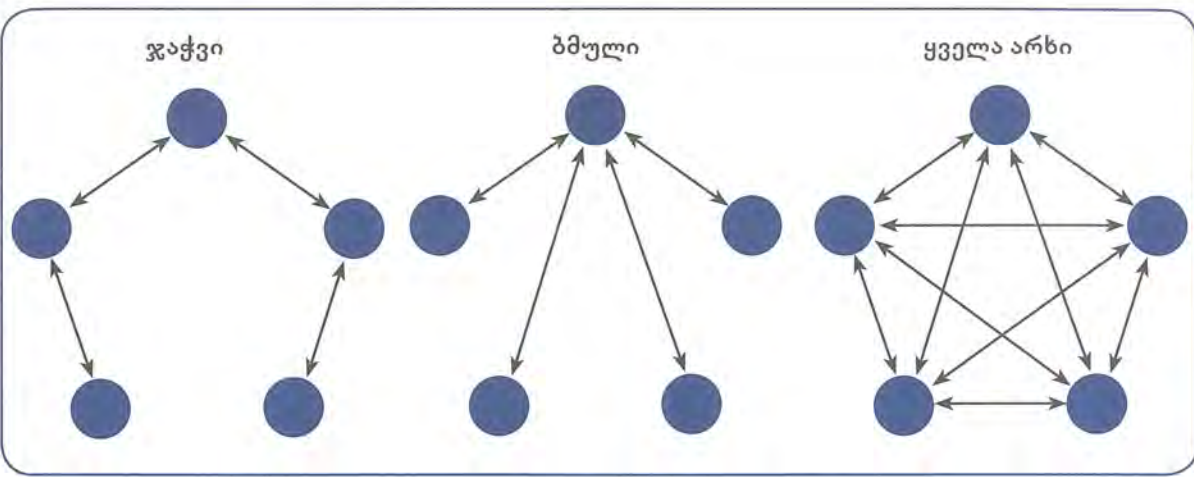
ორგანიზაციული კომუნიკაცია

ახლა, როდესაც ჩვენ უკვე განვიხილეთ ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, გადავიდეთ ორგანიზაციულ კომუნიკაციაზე, მათ შორის, ფორმალურ ქსელებზე, ინფორმაციის არაფორმალურ არხებზე, კომპიუტერულ ტექნიკაზე, რომელსაც იყენებს ორგანიზაციები კომუნიკაციის გასაადვილებლად და ცოდნის მართვაზე, რომელიც თანდათან ვითარდება.

პატარა ჯგუფის ფორმალური ქსელები

ფორმალური ორგანიზაციული ქსელები შეიძლება ძალიან რთული იყოს. მასში შესაძლებელია ასობით ადამიანი და ექვსი ან მეტი იერარქიული დონე შედიოდეს. ჩვენი მსჯელობის გასამარტივებლად ამ ქსელებს გავრცელებულ სამ პატარა ჯგუფში განვიხილავთ: ჯაჭვი, ბორბალი და ყველა არხი – თითოში ხუთი წევრით (იხილეთ ილუსტრაცია 10-3). თუმცა ჩვენი მაგალითი შეიძლება მეტისმეტად გამარტივებული იყოს, ჩვენ მაინც შეგვიძლია განვიხილოთ თითოეული ქსელის განმასხვავებელი თვისებები.

ილუსტრაცია 10-3 პატარა ჯგუფის ქსელები



- ჯაჭვი ხისტად მიჰყვება ბრძანებათა ოფიციალურ რიგს. ეს ქსელი სამდონიან ორგანიზაციაში კომუნიკაციის არხებს აახლოებს.
- ბორბალი ეყრდნობა ცენტრალურ ფიგურას, რომელიც მთელი ჯგუფის კომუნიკაციაში გადამცემი არხის ფუნქციას ასრულებს. ის სტიმულს აძლევს კომუნიკაციის ქსელს გუნდში, სადაც ძლიერი ლიდერია.
- ყველა არხის ქსელი საშუალებას აძლევს ჯგუფის წევრებს, ერთმანეთთან აქტიური კომუნიკაცია დაამყარონ. ყველა არხის ქსელი ყველაზე ხშირად ხასიათდება პრაქტიკაში, როგორც თვითმართვადი გუნდი, რომლის თითოეულ წევრს თავისუფლად შეუძლია წვლილის შეტანა გუნდურ საქმიანობაში და არც ერთი წევრი არ იღებს ლიდერის როლს.

ილუსტრაცია 10-4 გვიჩვენებს, რომ თითოეული ქსელის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელ დამოკიდებულ ცვლადზე იქნება ყურადღება გამახვილებული. ჯაჭვი საუკეთესოა იმ შემთხვევაში, როცა სიზუსტეა მნიშვნელოვანი, იმ დროს, როდესაც ბორბლის სრტუქტურა ხელს უწყობს ლიდერის წარმოშობას, ყველა არხის ქსელი საუკეთესოა წევრების კმაყოფილების ასამაღლებლად.

ილუსტრაცია 10-4 პატარა ჯგუფის ქსელები და ეფექტურობის კრიტერიუმები

კრიტერიუმი	ქსელები		
	ჯაჭვი	ბორბალი	ყველა არხი
სისწრაფე	საშუალო	სწრაფი	სწრაფი
სიზუსტე	მაღალი	მაღალი	საშუალო
ლიდერის წარმოშობა	საშუალო	მაღალი	არ აქვს
წევრების მყოფილება	საშუალო	დაბალი	მაღალი

ინფორმაციის არაფორმალური არხი

რა თქმა უნდა, ფორმალური სისტემა არ არის ჯგუფში ან ორგანიზაციაში კომუნიკაციის ერთადერთი ქსელი. არაფორმალური ქსელი — **ინფორმაციის არაფორმალური არხი** — არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია ინფორმაციის წყაროსათვის. მაგალითად, გამოკითხვამ გამოავლინა, რომ დაქირავებულების 75% გავრცელებულ ამბავს ინფორმაციის არაფორმალური არხების საშუალებით შეიტყობს.⁹

ინფორმაციის არაფორმალურ არხებს სამი მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისება აქვს.¹⁰ პირველი, მას მენეჯმენტი ვერ აკონტროლებს; მეორე, მას დაქირავებულების უმეტესობა მთავარი მენეჯმენტის მიერ გამოშვებულ ოფიციალურ დოკუმენტზე უფრო სარწმუნოდ და საიმედოდ მიიჩნევს; მესამეც, ის იმ ადამიანების პირად ინტერესებს ემსახურება, ვინც ამ არხებით სარგებლობს.

არის ზუსტი ის ინფორმაცია, რომლის გადაცემაც არაფორმალური არხებით ხდება? — ფაქტების თანახმად, ასეთი ინფორმაციის 75% ზუსტია,¹¹ მაგრამ რა პირობები უწყობს ხელს ინფორმაციის არაფორმალური არხების გააქტიურებას? რა უწყობს ხელს ჭორის აგორებას?

ხშირად ფიქრობენ, რომ ხმები იმიტომ ვრცელდება, რომ ის საინტერესო ამბებს ქმნის. სინამდვილეში, ასე იშვიათად ხდება. ხმები ვრცელდება სიტუაციის პასუხად, რომელიც ჩვენთვის *მნიშვნელოვანია*, როდესაც გაურკვეველი სიტუაცია ან ისეთი პირობები არსებობს, რომელიც *მღელვარებას* ქმნის.¹² ხმები სწრაფად ვრცელდება ორგანიზაციაში, რადგან სამუშაო პირობებში ხშირად არსებობს ეს სამი ელემენტი. კონფიდენციალობა და კონკურენცია, რაც, ჩვეულებრივ, დიდ ორგანიზაციაში ჭარბადაა ისეთი საკითხების გარშემო, როგორიცაა ახალი უფროსის დანიშვნა, გადაწყვეტილებების გაუქმება და სამუშაო დავალებების შეცვლა — ქმნის ისეთ პირობებს, რომელიც ხელს უწყობს ინფორმაციის არაფორმალური არხებით გადაცემას.

რა თქმა უნდა, ინფორმაციის არაფორმალური არხები ნებისმიერი ჯგუფის ან ორგანიზაციის კომუნიკაციური ქსელების მნიშვნელოვანი ნაწილია და ყურადღებას იმსახურებს. დაქირავებულებისათვის ინფორმაციის არაფორმალური არხები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფორმალური კომუნიკაციის ინდივიდუალური ჯგუფისთვის დამახასიათებელ ჟარგონად გარდაქმნისათვის. იგი მენეჯერებს დააფიქრებს თავიანთი ორგანიზაციის მორალზე, განსაზღვრავს საკითხებს, რომლებსაც დაქირავებულები მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ და ეხმარება მათ, მართონ დაქირავებულების მისწრაფებები. ის მოქმედებს, როგორც ფილტრი და უკუკავშირის მექანიზმი, კრებს იმ საკითხებს, რაც დაქირავებულებს მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ, გააანალიზონ არაფორმალური არხების ინფორმაცია და გააკეთონ მისი გავრცელების პროგნოზი იმის გათვალისწინებით, რომ ადამიანთა მხოლოდ მცირე რაოდენობა (დაახლოებით 10%) გადაცემს აქტიურად ინფორმაციას ერთზე მეტ ადამიანს. მენეჯერებს იმის შეფასებით, მოცემული ინფორმაცია ადამიანთა რომელ ჯგუფს შეესაბამება, შესაძლებლობა ექნებათ, ახსნან და პროგნოზირება გაუკეთონ ინფორმაციის არაფორმალურ არხებს.

შეუძლია მენეჯმენტს მთლიანად აღმოფხვრას მოარული ხმები? — არა. მენეჯმენტს მათი გავრცელების დიაპაზონისა და გავლენის შეზღუდვით ხმების უარყოფითი შედეგების მხოლოდ მინიმუმამდე შემცირება შეუძლია. ილუსტრა-

ცია 10-5 წარმოგვიდგენს რამდენიმე რჩევას ამ უარყოფითი შედეგების მინიმუმამდე შემცირებისათვის.

კომუნიკაცია კომპიუტერის საშუალებით

თანამედროვე ორგანიზაციაში კომუნიკაციას კომპიუტერული ტექნოლოგიები აძლიერებს და ამდიდრებს. მასში შედის ელექტრონული ფოსტა, სწრაფი შეტყობინებები, ინტრანეტისა და ექსტრანეტის კავშირები და ვიდეოკონფერენცია.

ელექტრონული ფოსტა. ელექტრონული ფოსტა (ი-მეილი) კომპიუტერული ტექსტის და დოკუმენტების გადასაცემად და მისაღებად ინტერნეტს იყენებს. მისი გამოყენება სწრაფად იზრდება. ფაქტობრივად, შეერთებულ შტატებში 100 მილიონზე მეტი ზრდასრული ადამიანი ელექტრონულ ფოსტას რეგულარულად (დაახლოებით თვეში ერთხელ) იყენებს და ითვლება, რომ მსოფლიოს მასშტაბით ყოველდღიურად დაახლოებით ერთი ტრილიონი ელექტრონული ფოსტა იგზავნება. ელექტრონული ფოსტის დიდი რაოდენობა (დაახლოებით 70%, რაც სპამის ფილტრის ხარისხზეა დამოკიდებული) მოდის სპამისა (ელექტრონული ფოსტის რეკლამები და სხვა არასასურველი მასალა) და ფიშინგური ელექტრონული ფოსტის სახით (ინტერნეტ ხულიგნები აგზავნიან ცრუ ელექტრონულ შეტყობინებებს). მიუხედავად ამისა, ჩვენ იმიტომ ვეგუებით ი-მეილის „ნაგავს“, რომ ბევრი ჩვენგანისთვის ი-მეილი კომუნიკაციის აუცილებელი საშუალებაა.

ი-მეილს, როგორც კომუნიკაციის საშუალებას, მრავალი უპირატესობა აქვს. ი-მეილის შეტყობინება სწრაფად ინერება, რედაქტირდება და ინახება. ის თავისი ერთი დაწკაპუნებით შეიძლება გადაეცეს ათასობით ადამიანს. მიმღებს შეუძლია წერილი მისთვის მოსახერხებელ დროს წაიკითხოს. ოფიციალური ი-მეილის შეტყობინებების გაგზავნის ღირებულება არის მხოლოდ იმის ძალიან მცირე ნაწილი, რაც მსგავსი წერილის ან ბროშურის დაბეჭდვა, გადამრავლება და გავრცელება ელირებოდა.

ი-მეილს, რა თქმა უნდა ნაკლიც აქვს. მან შეიძლება სამუშაოდან მოწყვიტოს დაქირავებულები, როცა ისინი ფოსტას პირადი მიზნებისათვის იყენებენ. ი-მეილს შეიძლება მომხმარებლებმა ან თანამშრომლებმა განსაკუთრებული ყურადღება არც დაუთმონ. ცოტა ხნის წინანდელმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ მომხმარებლებისაგან გამოგზავნილი ი-მეილის უმეტესობას ყურადღებას არავენ აქცევს. ამავე კვლევაში მკვლევარმა მომხმარებლის როლი აიღო და მრეწველობის სხვადასხვა სფეროს 147 საცალო კომპანიისაგან პროდუქტების ყიდვაზე ან მომსახურებაზე ცნობების შესაგროვებლად ი-მეილი გამოიყენა. გაგზავნილი ი-მეილის 51%-ზე მას პასუხი არ მიუღია.¹³

ი-მეილს ასევე აკლია ემოციური დატვირთვა. უსიტყვო მინიშნებებს პირისპირ ან ხმის ტონს ტელეფონით საუბრისას შეუძლია მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გადაცემა, რაც ი-მეილის შემთხვევაში შეუძლებელია. მისი არაპერსონალური ბუნებიდან გამომდინარე, ი-მეილი არ არის იდეალური საშუალება კადრების შემცირების, ქარხნის დახურვის ან სხვა ისეთი შეტყობინების გადასაცემად, რასაც ემოციური პასუხი მოჰყვება და თანაგრძნობას ან სოციალურ დახმარებას მოითხოვს. ბოლოს, ი-მეილის დაშორებულობა აძლიერებს კონფლიქტის სპირალს, რამაც შეიძლება გააორმაგოს ცუდი განცდა, ვიდრე პირისპირ საუბრისას. ბევრ ადამიანს უფრო უადვილდება ი-მეილით ისეთი რამის თქმა, რასაც პირისპირ საუბრისას ვერასდროს იტყოდა.

ილუსტრაცია 10-5 რჩევები მოარული ხმების უარყოფითი შედეგების შემცირებისათვის

1. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების განრიგის გამოცხადება.
2. ბევრი გადაწყვეტილებისა და ქცევის ახსნა, რაც შეიძლება არათანმიმდევრული და დაფარული აღმოჩნდეს.
3. ახლანდელი გადაწყვეტილებისა და მომავალი გეგმების დადებით და უარყოფით მხარეებზე ყურადღების გამახვილება.
4. ღიად მსჯელობა ყველაზე ცუდ შესაძლო მდგომარეობაზე, რაც თითქმის არასდროს იწვევს ისეთ მღელვარებას, როგორსაც გამოუთქმელი ფანტაზია.

წყარო: ადაპტირებული ნაშრომიდან: L. Hirschhor "Managing Rumors", L. Hirschhor (რედ.). Cutting Back (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), გვ. 54-56, ნებადართულია.

სწრაფი შეტყობინება. სწრაფი შეტყობინება მყისიერი ი-მეილია. დაქირავებულები ქმნიან კოლეგებისა და მეგობრების სიას, რომელთაც კომუნიკაცია სურთ. შემდეგ დაანკაპუნებენ კომპიუტერის ეკრანზე პატარა უჯრაში მოთავსებულ სახელზე, დაბეჭდავენ შეტყობინებას მითითებულ ადგილზე, ხელს დააჭერენ „გაგზავნა“ ღილაკს და ხედავენ, რომ შეტყობინება მყისიერად აინთება როგორც გამგზავნის, ისე მიმღების კომპიუტერის ეკრანზე. მნიშვნელოვნად გაიზარდა სწრაფი შეტყობინების გამოყენება. 2001 წელს აშშ-ს დაქირავებულების 8% იყენებდა სწრაფ შეტყობინებას, 2003 წელს კი — 18%-დე.

სწრაფი შეტყობინება სწრაფი და იაფი საშუალებაა მენეჯერების დაქირავებულებთან კავშირის დასამყარებლად, თუმცა სწრაფი შეტყობინება ი-მეილს მაინც ვერ შეცვლის. ი-მეილი, ალბათ, მაინც უკეთესი საშუალებაა გრძელი შეტყობინებების გადასაცემად, რომლის შენახვაც საჭიროა. სწრაფ შეტყობინებას უპირატესობა ენიჭება ერთ-ან ორხაზიანი შეტყობინებების გადასაცემად, რომელიც ი-მეილის ყუთში არეულობას შექმნიდა. რაც შეეხება ნაკლს, სწრაფი შეტყობინების მომხმარებლები მიიჩნევენ, რომ ეს ტექნოლოგია თავს აბეზრებს და ყურადღებას უფანტავს მათ. სწრაფი შეტყობინების მუდმივად ონლაინ რეჟიმში არსებობის გამო დაქირავებულებს უჭირთ ყურადღების მოკრება და სამუშაოზე კონცენტრირება. მენეჯერები ასევე აღნიშნავენ, რომ დაქირავებულები სწრაფ შეტყობინებას მეგობრებთან და თანამშრომლებთან სასაუბროდ ისეთ საკითხებზე გამოიყენებენ, რომელიც სამუშაოს არ ეხება. ბოლოს, რადგან სწრაფ შეტყობინებაში შეიძლება ადვილად შეაღწიოს სხვამ, ბევრი ორგანიზაცია ზრუნავს მის უსაფრთხოებაზე.

ინტრანეტი და ექსტრანეტი. ინტრანეტი არის საინფორმაციო ქსელი მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, რომელიც გარეგნულადაც და ფუნქციითაც ვებ-გვერდს ჰგავს, მაგრამ მასზე ხელი მიუწვდება მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებს. სწრაფად იზრდება ინტრანეტის, როგორც კომპანიებში თანამშრომლების ერთმანეთთან კომუნიკაციის დამყარების საშუალების, პოპულარობა. მაგალითად, IBM-მა ცოტა ხნის წინ ონლაინ რეჟიმში შეკრიბა თავისი 52 000 თანამშრომელი, რასაც მსოფლიო გადატვირთვა უწოდა.¹⁴ კომპანიის ინტრანეტის გამოყენებით IBM-ის თანამშრომლები ყველგან და ყველგან უზიარებდნენ ერთმანეთს ინფორმაციას, თუ როგორ შეენარჩუნებინათ თანამშრომლები ან როგორ ემუშავათ უფრო სწრაფად და ხარისხიანად.

ორგანიზაციები ქმნიან ექსტრანეტსაც, რომელიც შიდა დაქირავებულებს შერჩეულ მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან და სტრატეგიულ პარტნიორებთან აკავშირებს. მაგალითად, ექსტრანეტი საშუალებას აძლევს „ჯენერალ მოტორსის“ დაქირავებულებს, ფოლადისა და რეზინის მომწოდებლებს ელექტრონული შეტყობინებები და დოკუმენტები გაუგზავნონ და დილერებთან კომუნიკაცია დაამყარონ. „უოლ-მარტის“ ყველა გამყიდველიც ექსტრანეტთანაა დაკავშირებული, რაც „უოლ-მარტის“ მყიდველებს საშუალებას აძლევს, კომპანიის მომწოდებლებთან კომუნიკაცია დაამყარონ, მომწოდებლებს კი შეუძლიათ „უოლ-მარტში“ თავიანთი პროდუქტების მარაგს დააკვირდნენ.

ვიდეოკონფერენცია. ვიდეოკონფერენცია ინტრანეტისა და ექსტრანეტის სისტემის გაფართოებაა. ის საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის დაქირავებულებს, შეხვედრები გამართონ სხვადასხვა ადგილზე მყოფ ადამიანებთან. პირდაპირი აუდიო და ვიდეო გამოსახულებით მათ ერთმანეთის დანახვის, მოსმენის და ლაპარაკის საშუალებას ეძლევათ. ვიდეოკონფერენციის ტექნოლოგია დაქირავებულებს შესაძლებლობას აძლევს, განახორციელონ ინტერაქტიული შეხვედრები ისე, რომ საჭირო აღარ იყოს ფიზიკურად იმავე ადგილზე ყოფნა.

1990-იან წლებში ვიდეოკონფერენცია ძირითადად სპეციალური ოთახებიდან ხორციელდებოდა, რომლებიც სატელევიზიო კამერებით იყო აღჭურვილი. ცოტა ხნის წინ ინდივიდუალურ კომპიუტერებზე კამერები და მიკროფონები დაამაგრეს, რაც ადამიანებს შესაძლებლობას აძლევდა, ვიდეოკონფერენციაში მონაწილეობა თავისი სამუშაო მაგიდიდან მიიღონ. რაც უფრო მეტად მცირდება ამ ტექნოლოგიის ფასი, ვიდეოკონფერენცია მით მეტად ხდება ძვირი და ხანგრძლივი მოგზაურობის ალტერნატივა.

დასკვნა. კომპიუტერის საშუალებით კომუნიკაცია ახალ ფორმას აძლევს ორგანიზაციაში ჩვენს კომუნიკაციას. არ არის საჭირო, რომ დაქირავებულები თავიანთ სამუშაო ოფისებში ან მაგიდასთან იყვნენ „მისანვდომები“. პეიჯერები, ფიჭური ტელეფონები, პერსონალური გადამცემები და სატელეფონო შეტყობინებები დაქირავებულებს საშუალებას აძლევდა, ვირტუალურად ნებისმიერ ადგილზე, ნებისმიერ დროს მიაწვდინონ ხმა. შედეგად, საზღვრები სამუშაო და არასამუშაო სიტუაციებს, ორგანიზაციის შიგნით და ორგანიზაციებს შორის აღარ არსებობს.

ცოდნის მართვა

ცოდნის მართვა არის ორგანიზაციის კოლექტიური სიბრძნის ორგანიზებისა და გავრცელების პროცესი ისე, რომ სწორი ინფორმაცია შესაბამის ადამიანებს შესაფერის დროს გადაეცეთ.¹⁵ ცოდნის მართვა — როცა სწორად არის ორგანიზებული — ორგანიზაციას უფრო კონკურენტულს ხდის და ორგანიზაციის ქმედითობას აუმჯობესებს, რადგან ცოდნის მართვის საშუალებით დაქირავებულების ცოდნა და ინტელექტი იზრდება.

დღეს ცოდნის მართვა თანდათან უფრო მნიშვნელოვანი ხდება სამი მიზეზის გამო:¹⁶

1. ბევრ ორგანიზაციაში ინტელექტუალური შენაძენი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ფიზიკური ან ფინანსური. ორგანიზაციები, რომლებსაც

ეფექტურად და სწრაფად შეუძლიათ თავიანთი დაქირავებულების კოლექტიური გამოცდილებისა და სიბრძნის გამოყენება, უფრო სავარაუდოა, რომ კონკურენტებს აჯობებენ.

2. მას შემდეგ, რაც დემოგრაფიული აფეთქების თაობამ სამუშაო ძალა დატოვა, თანდათან უფრო აშკარა გახდა, რომ მათი მდიდარი ცოდნა და გამოცდილება დაიკარგებოდა, თუ მის გამოყენებას არ შეეცდებოდნენ.
3. კარგად დაგეგმილი ცოდნის მართვის სისტემა შეამცირებს შტატების სიჭარბეს და ორგანიზაციას უფრო შედეგის მომცემს გახდის. ცოდნის მართვის სისტემა დაქირავებულებს საშუალებას აძლევს, განახორციელონ ახალი პროექტი, რათა გამოიყენონ ის ცოდნა, რომელიც ადრინდელმა დაქირავებულებმა შეიძინეს და დრო აღარ დახარჯონ უკვე განვლილი გზის ხელახლა გავლაზე.

ცოდნის მართვა იწყება იმის განსაზღვრით, რა ცოდნას აქვს მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის.¹⁷ მენეჯმენტმა უნდა გაანალიზოს ის პროცესები, რასაც უფრო მეტი მნიშვნელობა აქვს. შემდეგ მას შეუძლია განავითაროს კომპიუტერული ქსელები და მონაცემთა ბაზა, რაც ინფორმაციას სწრაფად ხელმისაწვდომს ხდის მათთვის, ვისაც ის ყველაზე მეტად სჭირდება. ცოდნის მართვა ეფექტური არ იქნება, თუ კულტურა ხელს არ უწყობს ინფორმაციის გაზიარებას.¹⁸ ბოლოს, ცოდნის მართვამ დაქირავებულებს უნდა მისცეს საშუალება და მოტივაცია, სამუშაოსათვის სასარგებლო ცოდნა სხვებსაც გაუზიარონ, რაც მათ ქმედითობის დონის გაუმჯობესებაში შეუწყობს ხელს.¹⁹ მეტი ცოდნა ყოველთვის არ არის უკეთესი ცოდნა. ინფორმაციული გადატვირთვა თავიდან უნდა იქნეს აცილებული ისეთი სისტემის შექმნით, რომელიც მხოლოდ საჭირო ინფორმაციას შეკრებს, შემდეგ კი ამ ინფორმაციას ისეთ ორგანიზებას გაუკეთებს, რომ მასზე სწრაფად მიუწვდებოდეთ ხელი იმ ადამიანებს, რომელთაც ეს ინფორმაცია გამოადგებათ.

დაბრკოლებები ეფექტურ კომუნიკაციაში

ეფექტურ კომუნიკაციას რამდენიმე დაბრკოლებამ შეიძლება შეუშალოს ხელი და დაამახინჯოს იგი. განვიხილოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი დაბრკოლებები.

გაფილტვრა

გაფილტვრა არის გამგზავნის მიერ განგებ მანიპულირებული ინფორმაცია ისე, რომ ის მიმღებისათვის უფრო სასიამოვნო გახდეს. მაგალითად, როცა მენეჯერი თავის უფროსს ეუბნება იმას, რაც მას ესიამოვნება, ის ინფორმაციას ფილტრავს.

ფილტრაციის ძირითად განმსაზღვრელს ორგანიზაციის სტრუქტურაში იერარქიული დონეების რაოდენობა წარმოადგენს. რაც უფრო ვერტიკალურია დონე ორგანიზაციის იერარქიაში, გაფილტვრის მით მეტი შესაძლებლობა არსებობს. თუ სტატუსებს შორის განსხვავებაა, მაშინ შესაძლებელია ინფორმაციის გაფილტვრა. ფაქტორები, როგორიც არის ცუდი ამბების გადმოცემის შიში და უფროსისათვის სიამოვნების სურვილი, დაქირავებულებს ხშირად თავი

ვიანთი ხელმძღვანელებისათვის იმას ათქმევინებს, რისი გაგონებაც სურთ მათ და ამგვარად აღმავალ კომუნიკაციას ამახინჯებენ.

შერჩევითი აღქმა

მე-4 თავში წარმოდგენილია შერჩევითი აღქმა, როგორც საშუალება, რომელსაც ადამიანები სხვების განსჯის დროს იყენებენ. ჩვენ ისევ განვიხილავთ ამ საკითხს, რადგან კომუნიკაციის პროცესში მიმღებები თავიანთი საჭიროებების, მოტივაციების, გამოცდილების, წარმომავლობისა და სხვა პიროვნული თვისებების საფუძველზე შერჩევით ხედავენ და ესმით. მიმღებები თავიანთ ინტერესებსა და მოლოდინებს დებენ კომუნიკაციაში, როცა მის დეკოდირებას ახდენენ. სამსახურში დაქირავებისას ინტერვიუერი, რომელიც სამსახურის მაძიებელი ქალისაგან ელის, რომ ის თავის ოჯახს სამსახურზე წინ დააყენებს, ასეთივე თვალთ შეხედავს ყველა ქალ კანდიდატს იმის მიუხედავად, ეს კანდიდატი თვითონ რას ფიქრობს. ადამიანები რეალობას არ ხედავენ. ჩვენ ინტერპრეტაციას ვაძლევთ, რასაც ვხედავთ და მას რეალობას ვუწოდებთ.

ინფორმაციული გადატვირთვა

ინდივიდებს მონაცემთა გადამუშავების შეზღუდული შესაძლებლობა აქვთ. როდესაც ვამუშავებთ ინფორმაციას, რომელიც ჩვენს უნარს აღემატება, მას შედეგად **ინფორმაციული გადატვირთვა** მოჰყვება. ი-მეილების, სწრაფი შეტყობინებების, სატელეფონო ზარების, ფაქსების, შეხვედრების გამო (როდესაც საჭიროა ამ ყველაფრის ერთად დამახსოვრება) თანამედროვე მენეჯერებისა და პროფესიონალების ინფორმაციული გადატვირთვის საშიშროება ჩნდება.

როცა ინდივიდებს იმაზე მეტი ინფორმაცია აქვთ, რისი დალაგებაცა და გამოყენებაც შეუძლიათ, მათ შეიძლება ეს ინფორმაცია გადაარჩიონ, უგულებელყონ, ყურადღების მიღმა დატოვონ, დაივიწყონ ან შეიძლება გადადონ იგი შემდეგში გადამუშავებისათვის, სანამ ეს გადატვირთული მდგომარეობა არ დასრულდება. ამას კი შედეგად ინფორმაციის დაკარგვა ან ნაკლებად ეფექტური კომუნიკაცია შეიძლება მოჰყვეს.

ემოციები

მიმღების განცდა ინფორმაციის მიღებისას გავლენას მოახდენს იმაზე, თუ როგორ ახსნის იგი ამ ინფორმაციას. ერთი და იმავე შეტყობინებას სხვადასხვაგვარად იგებთ, როცა გაბრაზებული ან გაღიზიანებული ხართ და როცა ბედნიერი ხართ. ისეთი უკიდურესი ემოციები, როგორიცაა დიდი სიხარული ან დეპრესია, ალბათ, ყველაზე მეტად უშლის ხელს ეფექტურ კომუნიკაციას. ასეთ შემთხვევებში, რაციონალური და ობიექტური ფიქრის ნაცვლად მოვლენებს ემოციურად განვსჯით.

ენა

სიტყვები სხვადასხვა ადამიანისათვის სხვადასხვა მნიშვნელობას ატარებს. ასაკი, განათლება და კულტურული ფონი-სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლადია, რაც გავლენას ახდენს ენაზე, რომელსაც პიროვნება იყენებს და მნიშვნელობაზე, რომელსაც ის აძლევს სიტყვებს.

- მიმღების განცდა ინფორმაციის მიღებისას, გავლენას მოახდენს იმაზე, თუ როგორ ახსნის იგი ამ ინფორმაციას.

ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, სხვადასხვა წარმომავლობისა და გარემოცვის დაქირავებულები არიან. დაქირავებულების სხვადასხვა დეპარტამენტებში დაჯგუფების შემდეგ სპეციალისტებს საკუთარი ტერმინები და ტექნიკური ჟარგონები უჩნდებათ. დიდი ორგანიზაციების წევრები, ასევე ხშირად არიან გეოგრაფიულად გაბნეულები — ისინი საქმიანობენ სხვადასხვა ქვეყანაშიც კი და ამ ადგილისათვის დამახასიათებელ ტერმინებსა და ფრაზებს იყენებენ. ენის პრობლემას ვერტიკალური დონეების არსებობაც იწვევს. მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე განსხვავება იკვეთება ისეთი სიტყვების მნიშვნელობებში, როგორიცაა, მაგალითად, *სტიმულები* და *კვოტა*. მთავარი მენეჯერები ხშირად საუბრობენ სტიმულებისა და კვოტის საჭიროებაზე, მაგრამ ამ ტერმინებში მათზე დაბლა მდგომი მენეჯერები მანიპულაციას გულისხმობენ, რაც ბევრ მათგანში უკმაყოფილებას იწვევს.

ეს იმას ნიშნავს, რომ შეიძლება მე და თქვენ ერთ ენაზე, ინგლისურად, ვლაპარაკობდეთ, მაგრამ ამ ენას ერთნაირად არ ვიყენებდეთ. თუ ვიცით, თითოეულმა ჩვენგანმა როგორ შეცვალა ეს ენა, კომუნიკაციის სირთულეები მინიმუმამდე დაიყვანება. პრობლემა შემდეგში მდგომარეობს: ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის წევრებმა არ იციან როგორ შეცვალებს ენა მათ, ვისთანაც ურთიერთობა აქვთ. გამგზავნი ვარაუდობს, რომ გაგზავნილი სიტყვები და ტერმინები იმავე მნიშვნელობას ატარებს მიმღებისათვის, რასაც თავად მისთვის. მაგრამ ეს ვარაუდი ხშირად არასწორია.

კომუნიკაციის შიში

ეფექტური კომუნიკაციის კიდევ ერთი დაბრკოლებაა, რომ ზოგიერთი ადამიანი, დაახლოებით მოსახლეობის 5-20%,²⁰ **კომუნიკაციის შიშს** განიცდის. მიუხედავად იმისა, რომ უამრავ ადამიანს ეშინია ჯგუფის წინაშე საუბრის, კომუნიკაციის შიში უფრო სერიოზული პრობლემაა, რადგან ის გავლენას ახდენს კომუნიკაციური საშუალების მთელ კატეგორიაზე. ადამიანი, რომელსაც კომუნიკაციის შიში აქვს, გადაჭარბებულ დაძაბულობას ან ლელვას განიცდის ზეპირი კომუნიკაციის, წერითი კომუნიკაციის ან ორივეს დროს.²¹ მაგალითად, მათ, ვისაც ზეპირი კომუნიკაციის ეშინიათ, მეტისმეტად უჭირთ ვინმესთან პირისპირ საუბარი ან ძალიან ნერვიულობენ ტელეფონზე საუბრის დროს. შედეგად, შეტყობინების გადასაცემად ისინი შეიძლება დაეყრდნონ მეშვეებს ან ფაქსებს, როცა სატელეფონი საუბარი მოცემულ შემთხვევაში არა მარტო უფრო სწრაფი, უფრო შესაფერისიც იქნებოდა.

გამოკვლევების მიხედვით, ადამიანები, რომლებსაც ზეპირი კომუნიკაციის ეშინიათ, თავს არიდებენ ისეთ სიტუაციებს, რომელიც მათგან ზეპირ კომუნიკაციას მოითხოვს.²² ვფიქრობთ, ასეთი ადამიანები თავად ირჩევენ სამუშაოს და ისინი ვერ დაიკავებენ, მაგალითად, მასწავლებლის თანამდებობას, რომლის ძირითადი მოთხოვნა ზეპირი კომუნიკაციაა.²³ და მაინც, თითქმის ყველა სამსახური მოითხოვს ზეპირ კომუნიკაციას. ძალიან მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორიც: ადამიანები, რომლებსაც კომუნიკაციის ძლიერი შიში აქვთ, თავიანთ სამსახურში კომუნიკაციის საჭიროების მინიმუმამდე დაყვანით კომუნიკაციის მოთხოვნებს ამახინჯებენ.²⁴ შესაბამისად, მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ ზოგიერთი ადამიანი ორგანიზაციაში მკაცრად ზღუდავს ზეპირ კომუნიკაციას და ამას ხსნის იმით, რომ დიდი კომუნიკაცია სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისათვის არ არის სასარგებლო.

კომუნიკაციის თანამედროვე საკითხები

ყურადღებით განვიხილოთ ორგანიზაციაში კომუნიკაციასთან დაკავშირებული სამი საკითხი:

1. ხშირად რატომ უჭირთ ქალებსა და მამაკაცებს ერთმანეთთან ურთიერთობა?
2. რა დასკვნები გამომდინარეობს ორგანიზაციებში პოლიტიკურად კორექტული კომუნიკაციიდან?
3. როგორ შეუძლიათ ადამიანებს გამოასწორონ კულტურათა შორის კომუნიკაციები?

ბარიერები ქალსა და მამაკაცს შორის კომუნიკაციაში

სოციოლოგი დებორა ტანენის შრომები საუბრის სტილის მიხედვით ქალსა და მამაკაცს შორის განსხვავებაზე რამდენიმე მნიშვნელოვან დასკვნას წარმოგვიდგენს.²⁵ კერძოდ, ტანენმა შეძლო აეხსნა, რატომ ქმნის სქესი ხშირად დაბრკოლებებს ზეპირ კომუნიკაციაში. ტანენის გამოკვლევის არსი არის ის, რომ მამაკაცები საუბარს იყენებენ სტატუსზე ხაზგასმისათვის, ხოლო ქალები ურთიერთობის დასამყარებლად. მისი დასკვნები, რა თქმა უნდა, ყველა მამაკაცსა და ქალს არ შეეხება.

ტანენი აცხადებს: კომუნიკაცია მუდმივად გამანაწილებელი ქმედებაა, რომელიც ერთმანეთში ურევს ინტიმურობისა და დამოუკიდებლობის ურთიერთსაპირპირი საჭიროებებს. ინტიმურობა ხაზს უსვამს სიახლოვესა და ერთიანობას, ხოლო დამოუკიდებლობა — დაშორებასა და განსხვავებას. ეს ასე ხდება: ქალები ლაპარაკობენ და ესმით კავშირისა და ინტიმურობის ენა, მამაკაცები კი ლაპარაკობენ და ესმით სტატუსის, ძალაუფლებისა და დამოუკიდებლობის ენა. ამდენად, ბევრი მამაკაცისათვის საუბარი პირველ რიგში იერარქიულ სოციალურ წესრიგში დამოუკიდებლობის დაცვისა და სტატუსის შენარჩუნების საშუალებაა, ბევრი ქალისათვის კი — მოლაპარაკება სიახლოვის, სადაც ისინი მხარდაჭერის მოძიებას ცდილობენ.

მამაკაცები საუბარში ხშირად უფრო პირდაპირები არიან, ვიდრე ქალები. მამაკაცმა შეიძლება თქვას: „ჩემი აზრით, ამ საკითხში მართალი არ ხარ“. ქალმა კი — „ამ საკითხის შესახებ ნახეთ მარკეტინგის დეპარტამენტის კვლევითი ანგარიში?“ (ეს მიანიშნებს იმაზე, რომ ანგარიში შეცდომას გამოავლენს). მამაკაცები ხშირად ქალების არაპირდაპირობას „თავშესაფარს“ ან „სიმხდალეს“ უწოდებენ, მაგრამ ქალები ისე არ ზრუნავენ თავიანთი სტატუსისა და უპირატესობის ჩვენებაზე, როგორც მამაკაცები.

ქალები მამაკაცებზე ნაკლებს ტრავაზობენ.²⁶ ისინი ხშირად სათანადოდ არ აფასებენ თავიანთ ავტორიტეტს ან მიღწევას, რათა მკვებარები არ გამოჩნდნენ და სხვა ადამიანების გრძნობებსაც გაუწიონ ანგარიში, თუმცა მამაკაცებმა შეიძლება ხშირად სხვაგვარად გაიგონ ეს და შეცდომით დაასკვნან, რომ ქალი ნაკლებად თავდაჯერებული და კომპეტენტურია, ვიდრე სინამდვილეშია.

ბოლოს, მამაკაცი ხშირად აკრიტიკებს ქალს გამუდმებით ბოდიშის მოხდის გამო. ქალები მამაკაცებზე მეტად იხდიან ბოდიშს.²⁷ მამაკაცები სიტყ-

ვა „ბოდიშს“ სისუსტედ თვლიან, რადგან ეს ფრაზა ქალის მიერ დანაშაულის აღიარებად მიაჩნიათ იმ შემთხვევაშიც, როცა ის დამნაშავე არ არის. ქალმაც იცის, რომ დამნაშავე არ არის. პრობლემა ის არის, რომ ქალი ხშირად იყენებს „ბოდიშს“ სინანულის გამოსახატად და საუბრის დროს წონასწორობის აღსადგენად: „ვიცი, შენ ნანობ ამას, მეც“. ბევრი ქალისათვის „ბოდიში“ ნიშნავს უფრო მეტად სხვისი გრძნობების გაგებასა და მასზე ზრუნვას, ვიდრე ბოდიშს.

პოლიტიკურად კორექტული კომუნიკაცია

ბევრმა ჩვენგანმა იცის, როგორ შეიცვალა ჩვენი ლექსიკა, პოლიტიკური კორექტულობის ასახვად. ბევრმა ჩვენგანმა თავისი ლექსიკიდან განდევნა სიტყვები: *ინვალიდი, ბრმა, მოხუცი* და შეცვალა შემდეგი ტერმინებით: *ფიზიკურად უუნარო, უსინათლო და უფროსი ასაკის*. მაგალითად, „ლოს ანჟელეს ტაიმსი“ ჟურნალისტებს უფლებას აძლევს, იხმარონ ტერმინი *ხანდაზმული*, მაგრამ აფრთხილებს, რომ ხანდაზმულობის ასაკი ადამიანებში მერყეობს და 75 წლის ყველა ადამიანი არ არის ხანდაზმული.²⁸

ჩვენ სხვების გრძნობები უნდა გავითვალისწინოთ. ზოგიერთი სიტყვა ხდება სტერეოტიპი, აშინებს და შეურაცხყოფს ადამიანს. მეტისმეტად მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში ფრთხილად უნდა ვიყოთ, რადგან ჩვენმა სიტყვებმა შეიძლება სხვა ადამიანები გაანაწყენონ. ამან შეიძლება ჩვენი ლექსიკა გაართულოს და ადამიანებს შორის კომუნიკაციის დამყარება უფრო ძნელი გახადოს. შეიძლება იცით, რას ნიშნავს ეს სამი ტერმინი: *ნავაგი, კვოტა, ქალები*. მაგრამ თითოეული ეს სიტყვა, როგორც ჩანს, უსიამოვნოა ზოგიერთი ჯგუფისათვის. მას შეეცვლა სიტყვები, როგორიცაა, *სამომხმარებლო ნარჩენები, განათლების სამართლიანობა და გენდერი*. პრობლემა ის არის, რომ ტერმინების ეს ჯგუფი იმავე შეტყობინებას ვერ გადმოსცემს, რასაც შენაცვლებული სიტყვები.

სიტყვები უპირველესი საშუალებაა ადამიანებს შორის კომუნიკაციის დასამყარებლად. თუ ხმარებიდან ამოვადგებთ სიტყვებს პოლიტიკურად არაკორექტულობის გამო, შეტყობინების მკაფიოდ და ზუსტად გადმოცემის შესაძლებლობას შევამცირებთ. უმეტეს შემთხვევაში, რაც უფრო მდიდარ ლექსიკას იყენებს გამგზავნი და მიმღები, მით მეტია შეტყობინების ზუსტად გადაცემის შესაძლებლობა. ჩვენი ლექსიკონიდან გარკვეული სიტყვების ამოღებით ჩვენ უფრო გვიჭირს კომუნიკაციის დროს სიზუსტის დაცვა. როცა შემდეგ ამ სიტყვებს ახალი ტერმინებით ვცვლით (რომელთა მნიშვნელობა ნაკლებ გასაგებია), ჩვენ ვამცირებთ იმის ალბათობას, რომ ჩვენი სიტყვები ისევე იქნება გაგებული, როგორიც განზრახული გვქონდა.

აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ, როგორ შეიძლება ჩვენმა სიტყვებმა სხვები გაანაწყენონ. მაგრამ ასევე ფრთხილად უნდა ვიყოთ, რომ ენა იმ დონემდე არ გავწმინდოთ, რაც ხელს შეუშლის მკაფიო და ადვილად გასაგები კომუნიკაციის დამყარებას. ეს დილემა მარტივად არ გადაწყდება, თუმცა, როგორც მენეჯერმა, უნდა იცოდეთ კომპრომისზე წასვლა და შესაბამისი წონასწორობის მოძებნა.

კულტურათაშორისი კომუნიკაცია

ეფექტური კომუნიკაცია საუკეთესო პირობებშიც კი რთულია. კულტურათაშორისი ფაქტორი აშკარად ქმნის კომუნიკაციაში პრობლემების ზრდის შესა-

ძლებლობას. შესტიკულაცია, რომელიც შეიძლება კარგად იყოს გაგებული და მიღებული ერთ კულტურაში, შეიძლება უაზროდ და უხამსად მიიჩნეოდეს მეორეში.²⁹

კულტურული ბარიერები. ერთმა ავტორმა კულტურათაშორისი კომუნიკაციებში ენობრივ სირთულეებთან დაკავშირებული ოთხი განსაკუთრებული პრობლემა გამოყო:³⁰

1. *სემანტიკით გამოწვეული ბარიერები.* სიტყვები სხვადასხვა ადამიანისათვის სხვადასხვა მნიშვნელობას ატარებს. ეს განსაკუთრებით მართალია სხვადასხვა ეროვნული კულტურების წარმომადგენლებისათვის. ზოგიერთი სიტყვა სხვადასხვა კულტურაში არ ითარგმნება. სიტყვა სისუსტე-ს გაგება დაგვეხმარება, როცა ფინელებთან ვლაპარაკობთ, მაგრამ ეს სიტყვა ინგლისურ ენაზე არ ითარგმნება. ეს ნიშნავს რაღაცას „ვაჟაკობასა“ და „მეტისმეტ მოთმენას“ შორის. ასევე რუსეთში ახალ კაპიტალისტებს შეიძლება სირთულეები შეექმნათ თავიანთ ბრიტანელ და კანადელ პარტნიორებთან საუბრისას, რადგან ინგლისური ტერმინების — *efficiency, free market* და *regulation* — პირდაპირი რუსული თარგმანი არ არსებობს.
2. *სიტყვის ქვეტექსტით შექმნილი ბარიერები.* სიტყვები სხვადასხვა ენაზე სხვადასხვა საგანს გულისხმობს. ამერიკელ და იაპონელ აღმასრულებლებს შორის მოლაპარაკებები უფრო რთულია, რადგან იაპონური სიტყვა ჰაი ითარგმნება, როგორც დიახ, მაგრამ ქვეტექსტი შეიძლება იყოს: „დიახ, გისმენთ“ და არა „დიახ, გეთანხმებით“.
3. *ტონის სხვაობით შექმნილი ბარიერები.* ზოგიერთ კულტურაში ენა ფორმალურია, ზოგან კი — არაფორმალური. ზოგ კულტურაში ტონის ცვლილება დამოკიდებულია კონტექსტზე: ადამიანები განსხვავებულად ლაპარაკობენ სახლში, სოციალურ სიტუაციებში და სამსახურში. ისეთ სიტუაციაში პირადი, არაფორმალური სტილის გამოყენება, სადაც უფრო მოსალოდნელია ფორმალური სტილი, შემაცბუნებელი და დამაბნეველი შეიძლება გახდეს.
4. *აღქმებს შორის განსხვავებებით გამოწვეული ბარიერები.* ადამიანები, რომლებიც სხვადასხვა ენაზე ლაპარაკობენ, სამყაროს რეალურად სხვადასხვანაირად უყურებენ. ინუიტები თოვლს სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, რადგან მათ ამისათვის მრავალი სიტყვა აქვთ. ტაილანდელები „არას“ ამერიკელებისაგან განსხვავებულად აღიქვამენ, რადგან მათ ასეთი სიტყვა ლექსიკაში არ აქვთ.

კულტურული კონტექსტი. ამ კულტურული ბარიერების და მათი მინიშნებების გაგება კულტურებს შორის კომუნიკაციისათვის მაღალი და დაბალი კონტექსტების კონცეფციის გათვალისწინებით მიიღწევა.³¹

კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან იმით, თუ რამდენად ახდენს კონტექსტი გავლენას იმ აზრზე, რომელიც ადამიანებს გამოაქვთ ნაწერიდან ან ნათქვამიდან. ჩინური, კორეული, იაპონური და ვიეტნამური კულტურები მაღალი კონტექსტის კულტურებია. მაღალი კონტექსტის კულტურები სხვებთან კომუნიკაციის დროს უსიტყვო და ფაქიზ სიტუაციურ სიგნალებს ეყრდნობიან.

მაღალი კონტექსტის კულტურები სხვებთან კომუნიკაციის დროს უსიტყვო და ფაქიზ სიტუაციურ სიგნალებს ეყრდნობიან. რაც არ თქმულა, შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ის, რაც ითქვა.

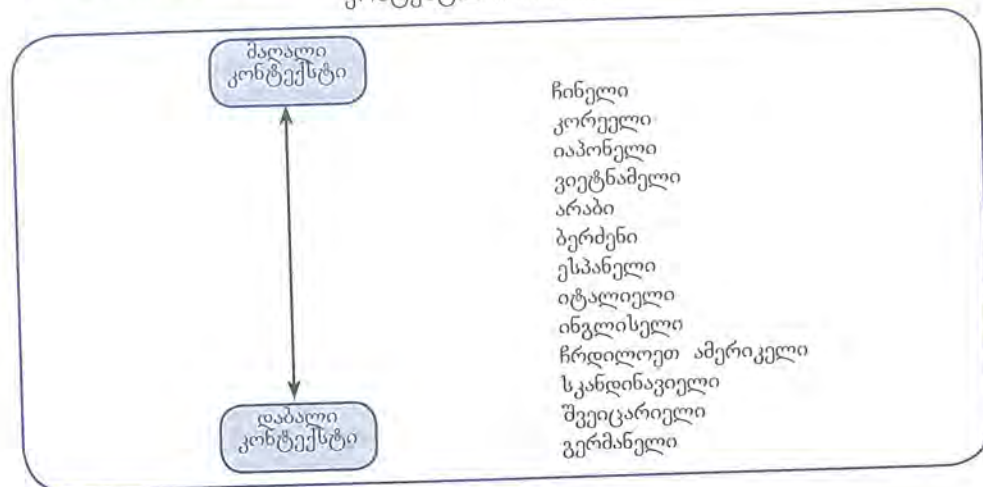
რაც არ თქმულა, შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ის, რაც ითქვა. პიროვნების ოფიციალური სტატუსი, ადგილი საზოგადოებაში და რეპუტაცია კომუნიკაციაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ამის საპირისპიროდ, ევროპელები და ჩრდილოეთ ამერიკელები **დაბალი კონტექსტის კულტურას** წარმოადგენენ. ისინი მნიშვნელობის გადმოსაცემად არსებითად სიტყვებს ეყრდნობიან. სხეულის ენა ან ოფიციალური ტიტულები მეორეხარისხოვანია ნაწერ და ნათქვამ სიტყვებთან შედარებით (იხილეთ ილუსტრაცია 10-6).

ეს კონტექსტური განსხვავებები, კომუნიკაციის თვალსაზრისით, რეალურად ძალიან ბევრს ნიშნავს. მაღალი კონტექსტის კულტურებში კომუნიკაცია ორივე მხარისაგან გაცილებით მეტ ნდობას იმსახურებს. იმას, რაც გარეშე პირს საუბარში არასერიოზულ და უმნიშვნელოდ შეიძლება მოეჩვენოს, დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ის ურთიერთობის დამყარებისა და ნდობის სურვილს გამოხატავს. მაღალი კონტექსტის კულტურებში ზეპირი შეთანხმების ერთგულები არიან ავს. მაღალი კონტექსტის კულტურებში მკონე ის კონტრაქტია, რომელიც წერილობითი, სიტყვა-სიტყვით გადმოცემული და სამართლებრივად დამტკიცებულია. ბითი, სიტყვა-სიტყვით გადმოცემული და სამართლებრივად დამტკიცებულია. ამასთან, დაბალი კონტექსტის კულტურის ქვეყნები პირდაპირობას აფასებენ. მენეჯერები პირდაპირ და ზუსტად გადმოსცემენ სიტყვებით იმას, რისი გადმოცემაც უნდათ. ეს სრულიად განსხვავებულია მაღალი კონტექსტის კულტურებში, სადაც მენეჯერები რჩევებს იძლევიან და არა ბრძანებებს.

კულტურული გზამკვლევი. სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებთან კომუნიკაციის დროს გაუგებრობა, განსხვავებულად ინტერპრეტირება და დაუფასებლობა რომ შეამციროთ, თქვენ შეიძლება დაიწყოთ სხვადასხვა კულტურული კონტექსტის შეფასება. უფრო ნაკლები სირთულეები შეგექმნებათ, თუ ადამიანები თქვენი კულტურის მსგავსი კულტურული კონტექსტიდან მოდიან. ამაში შემდეგი ოთხი წესი დაგვეხმარება:³²

1. მხედველობაში მიიღეთ განსხვავებები, სანამ მსგავსება არ დამტკიცდება. ბევრი ჩვენგანი ფიქრობს, რომ სხვები უფრო მეტად გვგავს, ვიდრე ეს სინამდვილეშია. სხვა ქვეყნის მცხოვრები, ხშირ შემთხვევაში, ძალიან განსხვავდება ჩვენგან. ალბათ, ნაკლებად შევცდებით, თუ ვიფიქრებთ, რომ სხვები უფრო განსხვავებულები არიან ჩვენგან, ვიდრე მსგავსები, სანამ ეს განსხვავება არ დამტკიცდება.
2. ყურადღება გაამახვილეთ უფრო მეტად აღწერაზე, ვიდრე ინტერპრეტაციაზე ან შეფასებაზე. იმის ინტერპრეტაცია ან შეფასება, რაც სხვამ თქვა ან გააკეთა, აღწერის საპირისპიროდ, ეყრდნობა უფრო დამკვირვებლის კულტურას და წარმომავლობას, ვიდრე დასაკვირვებელ სიტუაციას. შედეგად, შეფასება არ გააკეთოთ, სანამ ყველა კულტურის სხვადასხვა პერსპექტივიდან სიტუაციის დაკვირვებისა და ინტერპრეტირებისათვის საკმარისი დრო არ გექნებათ.
3. გამოხატეთ თანაგრძნობა. სანამ შეტყობინებას გაგზავნით, თქვენი თავი წარმოიდგინეთ მიმღების ადგილზე. რა არის მისი ფასეულობები, გამოცდილება და საქმიანობის სფერო? რა იცით მისი განათლების, აღზრდის, წარსულის შესახებ, რაც უკეთესად გაცნობის საშუალებას მოგცემთ? სცადეთ, დაინახოთ, ვინ არის სინამდვილეში ეს ადამიანი.
4. თქვენი ინტერპრეტაცია მიიღეთ ისე, როგორც სამუშაო ჰიპოთეზა. მას შემდეგ, რაც ახალი სიტუაციის შესახებ ახსნა ჩამოაყალიბეთ, ან ფიქრობთ, რომ თანაუგრძნობთ სხვა კულტურის ადამიანს, თქვენი ინტერპრეტაცია მიიღეთ ჰიპოთეზად. ეს საჭიროებს შემდეგ შემოწმებას და ჭეშმარიტებას არ წარმოადგენს. ფრთხილად შეაფასეთ მიმღების უკუკავშირი, რათა დაინახოთ, მტკიცდება თუ არა თქვენი ჰიპოთეზა. მნიშვნელოვანი გადანწყვეტილებები და დოკუმენტები შეგიძლიათ შეამოწმოთ უცხოელ და თქვენს ქვეყანაში მცხოვრებ კოლეგებთან, რათა დარწმუნდეთ, რომ თქვენმა ინტერპრეტაციამ მიზანს მიაღწია.

ილუსტრაცია 10-6 მაღალი კონტექსტის კულტურა დაბალი კონტექსტის პირისპირ



მითითებათა მენეჯერებისათვის

ამ თავის ყურადღებით განხილვამ წარმოაჩინა ზოგადი აზრი კომუნიკაციასა და დაქირავებულების კმაყოფილებას შორის ურთიერთობის შესახებ: რაც ნაკლებია გაურკვეველობა, მით მეტია კმაყოფილება. კომუნიკაციაში დამახინჯებები, ბუნდოვანება და შეუსაბამობა ზრდის გაურკვეველობას და აქედან გამომდინარე, ისინი უარყოფით გავლენას ახდენენ კმაყოფილებაზე.³³

რაც ნაკლები დამახინჯებაა კომუნიკაციაში, მენეჯმენტის მით მეტი შეტყობინება მიიღება ისე, როგორც გამგზავნის ჰქონდა განზრახული.³⁴ აღნიშნულმა, თავის მხრივ, ბუნდოვანება უნდა შეამციროს და ჯგუფის ამოცანა მკაფიო გახადოს. ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და არაფორმალური არხების ფართო გამოყენებამ კომუნიკაციის დინება უნდა გაზარდოს, გაურკვეველობა შეამციროს და ჯგუფის ქმედითობა და კმაყოფილება გააუმჯობესოს. ჩვენ ასევე უნდა ველოდოთ, რომ სიტყვიერ და უსიტყვო შეტყობინებებს შორის შეუსაბამობა გაზრდის გაურკვეველობას და შეამცირებს კმაყოფილებას.

შემდეგი მიგნებები გვაფიქრებს, რომ სრულყოფილი კომუნიკაციის მიზანი მიუღწეველია. ფაქტების თანახმად, ეფექტურ კომუნიკაციასა (რომელშიც შედის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა, აღქმული ნდობა, აღქმული სიზუსტე, ურთიერთქმედების სურვილი, მთავარი მენეჯმენტის შეთვისების უნარი და აღმავალი კომუნიკაციის მოთხოვნილება) და დაქირავებულის პროდუქტიულობას შორის დადებითი ურთიერთობა არსებობს.³⁵ სწორი არხის შერჩევამ ეფექტურმა მსმენელმა და უკუკავშირის არსებობამ, შესაძლოა, უფრო ეფექტური გახადოს კომუნიკაცია. გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანური ფაქტორი დამახინჯებებს ქმნის, რისი სრულად აღმოფხვრაც ვერასდროს მოხერხდება. კომუნიკაციის პროცესი შეტყობინებების გაცვლის პროცესს წარმოადგენს, მაგრამ მისი შედეგი არის ის აზრი, რომელმაც შეიძლება ასახოს, ან ვერ ასახოს ის, რის გადაცემასაც აპირებდა გამგზავნი. როგორც არ უნდა იყოს გამგზავნის მოლოდინი, დეკოდირებული შეტყობინება მიმღების გონებაში მისივე რეალობას ასახავს. ეს არის ის „რეალობა“, რაც ინდივიდის ქმედითობას მის მოტივაციის დონესა და კმაყოფილების ხარისხთან ერთად განსაზღვრავს. მოტივაციის საკითხი ძალიან მნიშვნელოვანია. ამდენად, ჩვენ მოკლედ უნდა მიმოვიხილოთ, როგორ ასრულებს კომუნიკაცია ცენტრალურ როლს ინდივიდის მოტივაციის ხარისხის განსაზღვრაში.

ალბათ, გახსოვთ მოლოდინის თეორიიდან (იხილეთ თავი 5), რომ ინდივიდის ძალისხმევის ხარისხი დამოკიდებულია ძალისხმევასა და სამუშაოს შესრულებას, სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს, ჯილდოსა და მიზანს შორის კავშირის მისეულ აღქმაზე. თუ ინდივიდებს არ აქვთ მონაცემები, რომელიც აუცილებელია ამ კავშირების გაძლიერებისათვის, მოტივაცია დაზარალდება. დაქირავებულების ძალისხმევა შემცირდება, თუ ჯილდოების გადაცემა არ არის ნათლად დადგენილი, თუ ქმედითობის განსაზღვრისა და გაზომვის კრიტერიუმები გაურკვეველია ან თუ ინდივიდები არ არიან დარწმუნებული, რომ მათ ძალისხმევას შედეგად დამაკმაყოფილებელი ქმედითობა მოჰყვება. ასე რომ, დაქირავებულების მოტივაციის დონის განსაზღვრაში კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

კომუნიკაციის შესახებ ლიტერატურიდან საბოლოო დასკვნა სამსახურიდან კადრების გადინების პროგნოზირებასთან არის დაკავშირებული. დამქირავებლებმა შეიძლება გამოიყენონ პროგრამები, ახალ დაქირავებულებისათვის მათი სავარაუდო როლის გასაცნობად. სამსახურიდან კადრების გადინების შედარება იმ ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც იყენებენ სამუშაოს წინასწარ გაცნობას და რომლებსაც არა აქვთ წინასწარი გაცნობის პროგრამა ან მხოლოდ დადებით სამუშაო ინფორმაციას წარმოადგენენ, გვიჩვენებს, რომ ამ უკანასკნელ ორგანიზაციებს სამსახურის მიტოვების საშუალოდ 29%-ით მაღალი მაჩვენებელი აქვს.³⁶ ეს მენეჯერებისათვის ქმნის ძლიერ არგუმენტს, რომ შერჩევის პროცესში სამსახურის მაძიებლებს ზუსტი და გულწრფელი ინფორმაცია მიაწოდონ.

ლიდერობა

ამ თავის ნაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ლიდერობისა და მენეჯმენტის შეპირისპირება
2. ეფექტური ლიდერის თვისებების ჩამოთვლა
3. ოპაიოს შტატის ლიდერობის განზომილებების განსაზღვრა და მაგალითების მოყვანა
4. თვისებებისა და ქცევითი თეორიების შედარება და შეპირისპირება
5. ფიდლერის სიტუაციური მოდელის აღწერა
6. ქარიზმატული ლიდერის თვისებების დახასიათება
7. ტრანსფორმაციული ლიდერობის შეპირისპირება ტრანსაქტიურ ლიდერთან
8. განსაზღვრა, როდის შეიძლება ლიდერობა არ იყოს აუცილებელი
9. ახსნა, როგორ უნდა იპოვოთ და შექმნათ ეფექტური ლიდერი

ლიდერებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს წარმატება და მარცხი. ამ თავში ყურადღებას გავამახვილებთ იმ ძირითად მიდგომებზე, რაც ქმნის ეფექტურ ლიდერს და იმაზე, თუ რა განასხვავებს ლიდერს არალიდერისაგან. ამასთან დაკავშირებით ჩვენ შემდეგ საკითხებს განვიხილავთ:

- თვისებების თეორიას, რომელიც ლიდერობის შესახებ კვლევაში 1940-იანი წლების ბოლოდან დომინირებს,
- ქცევით თეორიებს, რომელიც პოპულარული იყო 1960-იანი წლების ბოლომდე,
- სიტუაციურ თეორიებს, რომელიც ფეხდაფეხ მიჰყვა ქცევით თეორიებს,
- ქარიზმატულ და ტრანსფორმაციულ ლიდერობას, რომელიც ამჟამად ლიდერობის კვლევის სფეროში მთავარი მიდგომაა.

სანამ ამ მიდგომებს განვიხილავთ, განვმარტოთ, რას ვგულისხმობთ ტერმინში „ლიდერობა“.

რა არის ლიდერობა?

ლიდერობა და მენეჯმენტი ხშირად ერთმანეთში ერევათ. როგორ განვასხვავოთ ისინი ერთმანეთისაგან?

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორის, ჯონ კოტერის მტკიცებით, ლიდერობა სირთულისთვის თავის გათმევას წარმოადგენს.¹ კარგი მენეჯმენტი, ფორმალური გეგმების შექმნით, მტკიცე ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვით და დაგეგმილთან შედეგის შედარებით, წესრიგსა და თანამიმდევრულობას ამყარებს. ლიდერობა კი პირიქით, ცვლილებებთან გამკლავებაა. ლიდერები მომავალზე ხედვის ჩამოყალიბებით გარკვეულ მიმართულებას ამკვიდრებენ, შემდეგ ისინი თავიანთ შეხედულებებს გადასცემენ ხალხს და მათ დაბრკოლებების გადალახვის სტიმულს აძლევენ.

კოტერი ამ ორი ტერმინის ერთმანეთისაგან განსხვავებულ განსაზღვრებას წარმოგიდგენს, მაგრამ მკვლევარები და პრაქტიკოსი მენეჯერები ხშირად ვერ ამჩნევენ ამ განსხვავებებს. ამდენად, ლიდერობის განსაზღვრება ისე უნდა წარმოვადგინოთ, რომ ამ განსაზღვრებაში მისი თეორიული და პრაქტიკული გამოყენება გავაერთიანოთ.

ლიდერობას განსაზღვრავთ, როგორც იდეების განხორციელებასა და მიზნების ჩამოყალიბებაში ჯგუფზე გავლენის მოხდენის უნარს. ამ გავლენის წყარო შეიძლება ფორმალური იყოს, როგორიცაა მენეჯერული თანამდებობა ორგანიზაციაში. რამდენადაც მენეჯერული თანამდებობები რაღაც დონის ოფიციალურ რანგს შეესაბამება, ადამიანმა ლიდერის როლი შეიძლება უბრალოდ ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობის გამო მიიღოს. ყველა ლიდერი არ არის მენეჯერი და არც ყველა მენეჯერი არის ლიდერი. ორგანიზაციის მიერ მენეჯერებისათვის გარკვეული ოფიციალური უფლებების მინიჭება არ არის იმის გარანტია, რომ ისინი ეფექტურ ლიდერობას შეძლებენ. ვფიქრობთ, რომ არასანქცირებული ლიდერობა, გავლენის შესაძლებლობაა, რომელიც ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის გარეთ წარმოიქმნება. ეს ხშირად ისეთივე მნიშვნელოვანია, ან უფრო მნიშვნელოვანიც კი, ვიდრე ფორმალური გავლენა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ლიდერები წარმოიქმნებიან როგორც ჯგუფის შიგნით თავისთავად, ისე — ჯგუფის ხელმძღვანელად ოფიციალურად დანიშვნის შედეგად.

ოპტიმალური ეფექტურობის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ ორგანიზაციებს ძლიერი ლიდერობა და ძლიერი მენეჯმენტი სჭირდება. დღევანდელ დინამიკურ სამყაროში ჩვენ გვჭირდება ლიდერები, რომლებიც არ შეეგუებიან სტატუს-კვოს, მომავლის ხედვას შექმნიან და ორგანიზაციის წევრებს შთააგონებენ, განახორციელონ ეს ხედვა. მაგალითად, სამი დიდი ავტომწარმოებლის („ფორდი“, „ჯენერალ მოტორსი“, „დაიმლერ კრაისლერი“) ხელმძღვანელები ფიქრობდნენ, რომ კარგად მართავდნენ თავიანთ ორგანიზაციებს, შემდეგ კი მიხვდნენ, რომ მომავალი ტენდენციების განსაჭვრეტად საკმარისი ლიდერობა ვერ გამოიჩინეს (როგორც მათმა კონკურენტმა, მაგალითად, „ტოიოტამ“, გააკეთა). საჭიროა,

- დღევანდელ დინამიკურ სამყაროში ლიდერებს თავისი მიზნების განსაზღვრელობადაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ჯგუფზე.

რომ მენეჯერებმა ჩამოაყალიბონ დეტალური გეგმები, შექმნან ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურები და დააკვირდნენ ყოველდღიურ საქმიანობას.

თვისებების თეორია

ისტორიის მანძილზე ძლიერი ლიდერები — ბუდა, ნაპოლეონი, მაო, ჩერჩილი, ტიტჩერი, რეიგანი — მათი პიროვნული თვისებების მიხედვით ხასიათდებოდნენ. მაგალითად, როცა მარგარეტ ტიტჩერი დიდი ბრიტანეთის პრემიერ მინისტრი იყო, მას რეგულარულად ახასიათებდნენ, როგორც თავდაჯერებულ, რკინისებური ნებისყოფის, ურყევ და შეუპოვარ ადამიანს.

ლიდერობის თვისებების თეორია ლიდერებს არალიდერებისაგან პიროვნულ თვისებებსა და ხასიათზე დაკვირვებით განასხვავებს. ინდივიდებს, როგორიცაა მარგარეტ ტიტჩერი, სამხრეთ აფრიკის ყოფილი პრეზიდენტი ნელსონ მანდელა, „ვირჯინ გრუპის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი რიჩარდ ბრანსონი, „ეფლის“ თანადამფუძნებელი სტივ ჯობსი, ნიუ იორკის ყოფილი მერი რუდოლფ ჯულიანი და „ამერიკან ექსპრესის“ თავმჯდომარე კენ ჩენო, იცნობენ, როგორც ლიდერებს და მათ ახასიათებენ ტერმინებით — ქარიზმატული, ენთუზიასტი და გაბედული. იმ პიროვნული, სოციალური, ფიზიკური ან ინტელექტუალური თვისებების კვლევა, რაც ლიდერებს ახასიათებთ და მათ არალიდერებისაგან განასხვავებს, გვაბრუნებს ლიდერობის კვლევის ადრეულ ეტაპზე.

კვლევა, რომელიც ლიდერობის მხოლოდ ცალკეულ თვისებებს განიხილავდა, შედეგი ვერ გამოიღო. მაგალითად, 1960-იან წლებში 20-მა სხვადასხვა გამოკვლევამ ლიდერობის დაახლოებით 80 თვისება განსაზღვრა, მაგრამ ამათგან მხოლოდ 5 თვისება იყო საერთო 4 ან მეტი კვლევისათვის.² 1990-იანი წლებისათვის უამრავი კვლევისა და ანალიზის შემდეგ ყველაზე კარგი, რაც კი ითქვა იყო ის, რომ „ლიდერების უმეტესობა სხვა ადამიანებს არ ჰგავს“, მაგრამ ლიდერების ცალკეული თვისებები სხვადასხვა კვლევებში ძალიან განსხვავდებოდა.³ მდგომარეობა საკმაოდ დამაბნეველი აღმოჩნდა.

მკვლევარებმა წარმატებას მაშინ მიაღწიეს, როცა მათ დაინყეს თვისებების ორგანიზება დიდი ხუთეულის პიროვნული თვისებების ჩარჩოში — ექსტრავერსია, თანხმობისთვის მზაობა, კეთილსინდისიერება, ემოციური სტაბილურობა, გამოცდილებისადმი ლიაობა (იხილეთ თავი 3). ნათელი გახდა, რომ თვისებების უმეტესობა, რომელიც ლიდერობის სხვადასხვა კვლევაში დასახელდა, ერთიანდება დიდი ხუთეულის თითოეულ კატეგორიაში და ამ მიდგომის შედეგად მკვლევარებმა მტკიცედ დაუჭირეს მხარი თვისებებს, როგორც ლიდერობის პროგნოზის გაკეთების საშუალებას. ამბიცია და ენერგია, ლიდერების ორი საერთო თვისება, ექსტრავერსიის ნაწილია და მის უფრო ზოგად თვისებას წარმოადგენს.

ლიდერობის ლიტერატურის სიღრმისეულმა განხილვამ დიდი ხუთეულის გარშემო მისი ორგანიზების შემდეგ დაგვანახა, რომ ექსტრავერსია ეფექტური ლიდერების ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებაა,⁴ მაგრამ შედეგების მიხედვით, ექსტრავერსია ლიდერის წარმოშობასთან უფრო მჭიდროდ არის დაკავშირებული, ვიდრე ლიდერის ეფექტურობასთან. ეს სრულიად არ არის გასაკვირი, რადგან უფრო სავარაუდოა, რომ კომუნიკაბელური და დომინანტი ადამიან-

ები, ალბათ, უფრო მეტად დაიმკვიდრებენ თავს ჯგუფურ სიტუაციებში. როგორც აღმოჩნდა, კეთილსინდისიერებასა და გამოცდილებისადმი ლიაობას ლიდერობასთან ძლიერი და მტკიცე კავშირი აქვს, თუმცა არც ისე ძლიერი, როგორც ექსტრავერსიას. თანხმობისთვის მზაობისა და ემოციური სტაბილურობის ნიშან-თვისებები ლიდერობას ასე ძლიერ არ უკავშირდება. ზოგადად, ჩანს, რომ ეს თეორია ნიშან-თვისებების შესახებ რაღაც განსხვავებულს გვთავაზობს. ექსტრავერტ (რომლებიც ხალხთან არიან და შეუძლიათ თავის დამკვიდრება), კეთილსინდისიერი (დისციპლინირებული და თავიანთ თავზე ალებული ვალდებულებების შემსრულებლები) და გამოცდილებისადმი ღია ადამიანებს (შემოქმედებითები და მოქნილები), უფრო მეტი უპირატესობა ექნებათ, როცა ისინი ლიდერები გახდებიან, რადგან კარგ ლიდერებს ძირითადი თვისებები ერთნაირი აქვთ.

ბოლოდროინდელი კვლევები ეფექტური ლიდერობის კიდევ ერთ თვისებას გვიჩვენებს: ესაა ემოციური ინტელექტი, რომელიც მე-7 თავში განვიხილეთ. ემოციური ინტელექტის მხარდამჭერთა მტკიცებით, ადამიანს შეიძლება ჰქონდეს შესანიშნავი განათლება, ანალიტიკური აზროვნება, საინტერესო ხედვა და ულვეი ბრწყინვალე იდეა, მაგრამ მაინც არ იყოს დიდი ლიდერი. ეს შეიძლება განსაკუთრებით მართალი აღმოჩნდეს, როცა ინდივიდები ორგანიზაციაში თანამდებობრივად მაღლა მიიწევენ. როგორც ჩანს, ემოციურ ინტელექტს ეფექტური ლიდერობისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, რადგან მისი ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტი თანაგრძნობაა. თანამგრძნობ ლიდერებს შეუძლიათ სხვების საჭიროებების გაგება, მოსმენა, რას ამბობენ (და არ ამბობენ) მისი მიმდევრები და სხვების რეაქციის გამოცნობა. როგორც ერთმა ლიდერმა განაცხადა: „თანაგრძნობა, გასაკუთრებით იმ ხალხის მიმართ, ვისთანაც მუშაობ, არის ის, რაც შთააგონებს ხალხს, თავის ლიდერთან იმ შემთხვევაშიც დარჩენ, როცა საქმე რთულდება. ის ფაქტი, რომ ვიღაც მასზე ზრუნავს, უფრო მეტად ჯილდოვდება ერთგულებით“.⁵

ამ განცხადებების მიუხედავად, რომელიც ხაზს უსვამს ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობას, ემოციურ ინტელექტსა და ლიდერობის ეფექტურობას შორის კავშირი სხვა თვისებებთან შედარებით უფრო ნაკლებადაა გამოკვლეული. ერთმა მიმომხილველმა აღნიშნა: „ემოციური ინტელექტის ცნების პრაქტიკულ გამოყენებაზე ფიქრი შეიძლება ნაადრევი იყოს. ასეთი სიფრთხილის მიუხედავად, ემოციური ინტელექტი ორგანიზაციული პრობლემების პანაცეად მიაჩნიათ და ვარაუდობენ, რომ მას ეფექტური ლიდერობისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს“⁶ თუმცა, სანამ დამადასტურებელ ფაქტებს არ შევკრებთ, ამ კავშირს ვერ ვირწმუნებთ.

ამ უკანასკნელ მიგნებებზე დაყრდნობით ჩვენ ორ დასკვნას გთავაზობთ:

1. ნიშან-თვისებების მიხედვით შეიძლება გაკეთდეს ლიდერობის პროგნოზი. ოცი წლის წინ ფაქტები სხვას გვიჩვენებდნენ, მაგრამ ეს, ალბათ, გამოწვეული იყო თვისებების კლასიფიკაციისა და ორგანიზებისათვის სათანადო ჩარჩოს არარსებობით. როგორც ჩანს, ეს დიდმა ხუთეულმა გამოასწორა.
2. ნიშან-თვისებების მიხედვით უკეთესად შეიძლება ლიდერისა და ლიდერობის წარმოშობის შესახებ პროგნოზის გაკეთება, ვიდრე ეფექტურ და არაეფექტურ ლიდერებს შორის განსხვავების პოვნა.⁷ ფაქტი,

რომ ინდივიდები ავლენენ ლიდერის ნიშან-თვისებებს და სხვები მას ლიდერად მიიჩნევენ, არ ნიშნავს იმას, რომ ლიდერი წარმატებით დაეხმარება ჯგუფს მიზნების მიღწევაში.

ქცევითი თეორიები

ნიშან-თვისებების შესახებ ადრინდელი კვლევების სავარაუდო მარცხმა 1940-იანი წლების ბოლოდან 1960-იან წლებამდე მკვლევარები აიძულა, კვლევა სხვა მიმართულებით განეხორციელებინათ. მათ დაიწყეს იმ ქცევებზე დაკვირვება, რომლებსაც ცალკეული ლიდერები ავლენდნენ. ისინი დაინტერესდნენ, იყო თუ არა რაიმე განსაკუთრებული ეფექტური ლიდერების ქცევაში. თანამედროვე მაგალითები რომ მოვიყვანოთ, „სიბელ სისტემსი“ თავმჯდომარე ტომ სიბელი და „ორაკლის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ლარი ელისონი რთულ პერიოდებშიც კი წარმატებით ხელმძღვანელობდნენ თავიანთ კომპანიებს.⁸ ორივეს ლიდერობის ერთნაირი სტილი ჰქონდა: უხეში საუბარი, ძლიერება და ავტოკრატია. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ავტოკრატიული ქცევა არის ის სტილი, რომელსაც ყველა ლიდერი ანიჭებს უპირატესობას? — აღნიშნულ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, ამ ნაწილში ჩვენ **ლიდერობის სამ განსხვავებულ ქცევით თეორიას** განვიხილავთ. დავიწყეთ ქცევითი თეორიების პრაქტიკული დასკვნებით.

ლიდერობის ქცევითი თეორია წარმატებულია იმ იყოს, მისი დასკვნები თვისებების თეორიისაგან სრულიად უნდა განსხვავდებოდეს. თვისებათა კვლევა გვთავაზობს ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში „საჭირო“ ადამიანის შერჩევის საფუძველს ისეთი თანამდებობების დასაკავებლად, რომელიც ლიდერობას მოითხოვს. ამის საპირისპიროდ, თუ ქცევის შესახებ კვლევები ლიდერობის მნიშვნელოვანი ქცევითი განმსაზღვრელი აღმოჩნდებოდა, ჩვენ შევძლებდით, გვესწავლებინა ადამიანებისათვის, თუ როგორ გახდნენ ლიდერები. თვისებების და ქცევით თეორიებს შორის განსხვავება გამოყენების თვალსაზრისით დევს იმ ვარაუდებში, რომლებსაც ეს თეორიები ეყრდნობა. თვისებების თეორიების ვარაუდით, ლიდერები კი არ ყალიბდებიან, არამედ — იბადებიან. თუ ლიდერებს კონკრეტული ქცევები ახასიათებთ, ჩვენ შეგვიძლია, ვასწავლოთ ლიდერობა; ჩვენ შეგვიძლია, შევქნათ პროგრამები, რაც გარკვეულ ქცევებს ჩაუნერგავს იმ ადამიანებს, რომელთა ეფექტურ ლიდერებად გაზრდა გვსურს. ეს ლიდერების რაოდენობის გაზრდის შესაძლებლობას გააფართოებდა. თუ სწავლება მართლაც შედეგს გამოიღებდა, ჩვენ გვექნებოდა ეფექტური ლიდერების განუსაზღვრელი რესურსი.

ოჰაიოს შტატის კვლევები. ყველაზე მრავალმხრივი და გავრცელებული ქცევითი თეორიები მომდინარეობს კვლევებიდან, რომელიც 1940-იანი წლების ბოლოს ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში დაიწყო. ოჰაიოს შტატის მკვლევარები ცდილობდნენ, გაერკვიათ ლიდერების ქცევის დამოუკიდებელი განზომილებები. მათ ათასობით განზომილების სია ორ კატეგორიამდე დაიყვანს, რომელშიც გაერთიანებული იყო დაქირავებულების თვალსაზრისით ლიდერებისათვის დამახასიათებელი ქცევების უმეტესობა. ისინი ამ ორ განზომილებას **სტრუქტურულობას** და **ყურადღებობას** უწოდებდნენ.

სტრუქტურულობა არის ხარისხი, რამდენად განსაზღვრავს ლიდერი თავის ან დაქირავებულების როლს მიზნის მიღწევაში. ის მოიცავს ქცევას, რო-

მელიც ცდილობს სამუშაოს, სამუშაო ურთიერთობებისა და მიზნების ორგანიზებას. თუ ლიდერი მაღალი სტრუქტურულობით ხასიათდება, მაშინ ის არის ადამიანი, რომელიც ჯგუფის წევრებს ცალკეულ დავალებებს აძლევს, თანამშრომლებისაგან ელის ქმედითობის განსაზღვრული სტანდარტების შენარჩუნებას და ყურადღებას ამახვილებს დავალების დათქმულ ვადაში შესრულებაზე. ლარი ელისონი და ტომ სიბელი ქცევის მაღალ სტრუქტურულობას ავლენენ.

ყურადღებია ადამიანის სამუშაო ურთიერთობების ხარისხი, რომელიც ორმხრივი ნდობით ხასიათდება, პატივს სცემს დაქირავებულების აზრებს და ანგარიშს უწევს მათ გრძნობებს. ასეთი ადამიანი ზრუნავს მიმდევრების დახმარებაზე, კეთილდღეობაზე, სტატუსსა და კმაყოფილებაზე. ძალიან ყურადღებიანი ლიდერი შეიძლება დაგვეხასიათებინა, როგორც პიროვნება, რომელიც ეხმარება დაქირავებულებს პირადი პრობლემების მოგვარებაში, არის მეგობრული და დაქირავებულებს, როგორც თანასწორებს, ისე ეპყრობა. „აოლ ტაიმ ვარნერის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი რიჩარდ პარსონსი მაღალ შეფასებას იღებს ყურადღებიან ქცევაში. ლიდერობის მისეული სტილი ადამიანებზე არის ორიენტირებული და კონცენტრირებას აკეთებს თანამშრომლობასა და კონსენსუსის მიღწევაზე.⁹

ერთ დროს ფიქრობდნენ, რომ ოპიოს შტატის კვლევები წარუმატებელი იყო, ცოტახინინიანდელი კვლევის ვარაუდით, ეს ორფაქტორიანი თეორია დროზე ადრე დამარხეს. 160 გამოკვლევის მიმოხილვამ აჩვენა, რომ სტრუქტურულობაცა და ყურადღებია ანაბა დაკავშირებული იყო ეფექტურ ლიდერობასთან. კერძოდ, ყურადღებია უფრო მჭიდროდ იყო დაკავშირებული ინდივიდთან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იმ ლიდერის დაქვემდებარებული პირები, რომლებიც მაღალ ქულებს იღებენ ყურადღებიაში, უფრო კმაყოფილები იყვნენ სამუშაოთი, მეტი მოტივაცია ჰქონდათ და უფრო მეტად სცემდნენ პატივს თავიანთ ლიდერებს. სტრუქტურულობა კი მეტად იყო დაკავშირებული ჯგუფისა და ორგანიზაციის უფრო მაღალ პროდუქტიულობასა და შესრულებული სამუშაოს დადებით შეფასებასთან.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები. ლიდერობის კვლევებს, რომელიც მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკითხვების კვლევის ცენტრში თითქმის იმავე დროს განხორციელდა, როცა ოპიოს შტატში, იგივე ამოცანები ჰქონდა: ლიდერების ქცევითი თვისებების კლასიფიცირება, რომელიც, როგორც ჩანს, ქმედითობის ეფექტურობის საზომთანაა დაკავშირებული.

მიჩიგანის ჯგუფმა ასევე განსაზღვრა ლიდერობის ქცევის ორი განზომილება, რომელსაც დაქირავებულსა და წარმოებაზე ორიენტირებული უნოდა. **დაქირავებულზე ორიენტირებული ლიდერები** ხასიათდებიან, როგორც პიროვნებები, რომლებიც ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს ანიჭებენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. მათ პირადად აინტერესებთ დაქირავებულთა საჭიროებები და თანხმდებიან ორგანიზაციის წევრებს შორის ინდივიდუალურ განსხვავებებზე. პირიქით, **წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერები** დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაოს ტექნიკურ ან სამსახურებრივი ამოცანის მხარეებს – მათი ძირითადი საზრუნავია თითოეული ჯგუფის ამოცანების შესრულება და ჯგუფის წევრებს ამ მიზნის მიღწევის საშუალებებად იყენებდნენ. ეს განზომილებები – დაქირავებულზე ორიენტირებული და წარმოებაზე ორიენტირებული – მჭიდროდაა დაკავშირებული ოპიოს შტატის განზომილებებთან. დაქირავებულზე ორიენტირებული ლიდერობა ყურადღებია ანაბა და

წარმოებაზე ორიენტირებული კი — სტრუქტურულობას. ფაქტობრივად, მკვლევართა უმეტესობა ლიდერობის სფეროში ამ ტერმინებს სინონიმური მნიშვნელობით იყენებს.

მიჩიგანის მკვლევარები ძლიერ უპირატესობას ანიჭებენ ლიდერებს, რომლებიც თავიანთ ქცევაში დაქირავებულზე ორიენტირებული არიან. ისინი დაქირავებულზე ორიენტირებული ლიდერებს ჯგუფის უფრო მაღალ პროდუქტიულობასა და სამსახურით უფრო მაღალ კმაყოფილებას უკავშირებდნენ. წარმოებაზე ორიენტირებულ ლიდერებს კი — ჯგუფის დაბალ პროდუქტიულობასა და სამსახურით ნაკლებ კმაყოფილებას. მიჩიგანის კვლევებმა დაქირავებულზე ორიენტირებულ (ანუ ყურადღებია) ლიდერობას წარმოებაზე ორიენტირებულ ლიდერობასთან (ანუ სტრუქტურულობასთან) შედარებით მეტი ყურადღება დაუთმო. ოპიოს შტატის კვლევების მიხედვით კი, ყურადღებია ანაბა და სტრუქტურულობა ეფექტური ლიდერობისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.¹⁰ „ბლეიქ ენდ მოუშენმა“ **მენეჯერული ბადის** (ამჟამად ზოგიერთები ლიდერობის ბადეს უწოდებენ) შემოსაღებად ოპიოს შტატისა და მიჩიგანის კვლევები გამოიყენა. იგი ეყრდნობა ხალხზე და წარმოებაზე ზრუნვის სტილს, რაც, არსებითად, ოპიოს შტატის ყურადღებია ანაბა და სტრუქტურულობის ან მიჩიგანის დაქირავებულსა და წარმოებაზე ორიენტირებულ განზომილებებს წარმოადგენს.

თვისებებისა და ქცევითი თეორიების შეჯამება

ფაქტების მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ქცევითი თეორია თვისებების თეორიის მსგავსად, ლიდერობის ეფექტურობას უკეთესად გვაცნობს. ლიდერები, რომელთაც გარკვეული თვისებები აქვთ და რომლებიც ავლენენ ყურადღებია ანაბა და ორგანიზებულ ქცევას, უფრო ეფექტურები არიან. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ალბათ, საჭირო იქნებოდა თვისებებისა და ქცევითი თეორიების გაერთიანება. მაგალითად, შეიძლება გვეფიქრა, რომ კეთილსინდისიერი ლიდერები (კეთილსინდისიერება თვისებას წარმოადგენს) უფრო მეტად შესაძლებელია, რომ ორგანიზებულები იყვნენ (ორგანიზებულობა შეგვიძლია ქცევად ჩავთვალოთ). ექსტრავერტი ლიდერები (ექსტრავერსია თვისებაა) უფრო მეტად შესაძლებელია იყვნენ ყურადღებია ანაბა (ყურადღებია ანაბა კი ქცევაა). სამწუხაროდ, ჩვენ არ შეგვიძლია დარწმუნებით ვთქვათ, რომ აქ კავშირი არსებობს. მომავალში ამ მიდგომების გასაერთიანებლად კვლევის ჩატარებაა საჭირო.

სიტუაციური თეორიები

ბევრი ლიდერის (მაგალითად, „ენრონის“ აღმასრულებლების კენეთ ლეის და ჯეფრი სკილინგის) აღმასვლისა და დაცემის ტრაექტორია აჩვენებს, რომ ლიდერობის წარმატების პროგნოზირება უფრო რთულია, ვიდრე რამდენიმე ნიშან-თვისების ან სასურველი ქცევის გამოყოფა. რადგან XX საუკუნის შუა წლებში მკვლევარებმა ლოგიკურ შედეგს ვერ მიაღწიეს, მათ სიტუაციის გავლენაზე გაამახვილეს ყურადღება. ლიდერობის სტილსა და ეფექტურობას შორის ურთიერთობა საშუალებას გვაძლევს, ვიფიქროთ, რომ a პირობების შესაფერისი იქნებოდა x სტილი, მაშინ როცა y სტილი უფრო შეეფერებოდა b პირობებს და z სტილი — c პირობებს. მაგრამ რას წარმოადგენს a, b, c და ა.

შ. პირობები? ერთი მხრივ, ვამბობთ, ლიდერობის ეფექტურობა დამოკიდებულია სიტუაციაზე და მეორე მხრივ, რამდენად შესაძლებელია ამ სიტუაციური პირობების გამოყოფა. მთავარი სიტუაციური ცვლადების გამოყოფის რამდენიმე მიდგომა სხვაზე უფრო წარმატებული აღმოჩნდა და შედეგად, უფრო დიდი აღიარებაც მოიპოვა. ჩვენ უნდა განვიხილოთ სამი მათგანი: ფიდლერის მოდელი, ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია, მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია.

ფიდლერის მოდელი. პირველი სრული სიტუაციური მოდელი ლიდერობის შესახებ ფრედ ფიდლერმა წამოაყენა.¹¹ ფიდლერის სიტუაციური მოდელის ვარაუდით, ჯგუფის ეფექტური ქმედითობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ეთავსება ერთმანეთს ლიდერის სტილი და ლიდერის მიერ სიტუაციის კონტროლის ხარისხი.

ლიდერობის სტილის განსაზღვრა. ფიდლერს სჯერა, რომ ლიდერობის წარმატების მთავარი ფაქტორი ინდივიდის ძირითადი ლიდერობის სტილია. დასაწყისში იგი ცდილობს, განსაზღვროს, რა არის ძირითადი ლიდერობის სტილი. ფიდლერმა ამ მიზნით შექმნა კითხვარი ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ. ის მიზნად ისახავდა იმის გარკვევას, პიროვნება ამოცანაზე ორიენტირებული თუ ურთიერთობაზე. კითხვარი ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ 16 ოპონენტურ ზედსართავ სახელს მოიცავს (როგორცაა სასიამოვნო-არასასიამოვნო, ეფექტური-არაეფექტური, გულგრილი-გულჩათხრობილი, მეგობრული-მტრული). რესპონდენტებს სთხოვენ, გაიხსენონ ყველა თანამშრომელი, რომელიც კი ოდესმე ჰყოლიათ და გამოჰყონ ის ერთი, რომელთანაც ყველაზე ნაკლებსასურველი იყო მუშაობა და იგი 16 ოპონენტური ზედსართავი სახელის საშუალებით 1-დან 8-მდე სკალით შეაფასონ. ფიდლერი ფიქრობს, რომ ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარზე რესპონდენტის პასუხებით იგი ლიდერობის ძირითადი სტილის განსაზღვრას შეძლებს. თუ ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომელი ხასიათდება შედარებით დადებითი ტერმინებით (მაღალი ქულა ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარში), მაშინ რესპონდენტი ძირითადად ამ თანამშრომელთან კარგი ურთიერთობით არის დაინტერესებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ თქვენ იმ თანამშრომელს, ვისთანაც ყველაზე ნაკლებად შეგიძლიათ მუშაობა, დადებითი ტერმინებით ახასიათებთ, ფიდლერი ურთიერთობაზე ორიენტირებულს გინოვებდათ. პირიქით რომ ვთქვათ, თუ ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომელი დახასიათებულია შედარებით არასასიამოვნო ტერმინებით (დაბალი ქულა ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარში), რესპონდენტი, პირველ რიგში, დაინტერესებულია პროდუქტიულობით, ასე რომ, ის ამოცანაზე ორიენტირებული იქნება. რესპონდენტთა დაახლოებით 16%-ის ქულა საშუალო იყო. ასეთ ინდივიდებს ვერ ვუწოდებთ ვერც ურთიერთობაზე და ვერც ამოცანაზე ორიენტირებულს და ისინი თეორიის მიხედვით პროგნოზის გასაკეთებლად არ გამოდგებიან. შემდეგი ჩვენი მსჯელობა შეეხება იმ 84%-ს, რომლებმაც სკალაზე მაღალი ან დაბალი ქულები მიიღეს.

ფიდლერის ვარაუდით, ინდივიდის ლიდერობის სტილი უცვლელია. თუ სიტუაცია მოითხოვს ამოცანაზე ორიენტირებულ ლიდერს და ამ შემთხვევაში ლიდერი ურთიერთობაზე ორიენტირებულია, ოპტიმალური ეფექტურობის მისაღწევად სიტუაცია უნდა გარდაიქმნას ან ლიდერი უნდა შეიცვალოს.

სიტუაციის განსაზღვრა. მას შემდეგ, რაც ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ გამოკითხვის საშუალებით ლიდერობის ძირითადი სტილი შეფასდება, მენეჯმენტმა ლიდერი სიტუაციას უნდა შეუსაბამოს. ფიდლერმა გამოარკვია სამი სიტუაციური განზომილება, რაც, მისი აზრით, ლიდერობის ეფექტურობის განმსაზღვრელ ძირითად სიტუაციურ ფაქტორებს დაადგენს:

1. ლიდერისა და წევრის ურთიერთობა: წევრების მხრიდან ლიდერის მიმართ რწმენის, ნდობის და პატივისცემის ხარისხი
2. ამოცანის სტრუქტურულობა: სამსახურებრივი დავალების სტრუქტურულობისა და არასტრუქტურულობის ხარისხი
3. თანამდებობრივი ძალაუფლება: ლიდერის მიერ ძალაუფლების ცვლადებზე – დაქირავებაზე, სამსახურიდან განთავისუფლებაზე, დისციპლინაზე, დანინაურებასა და ხელფასის ზრდაზე — გავლენის ხარისხი.

ფიდლერის მოდელის შემდეგი საფეხური არის სიტუაციის შეფასება შემდეგი სამი სიტუაციური ცვლადის მიხედვით:

- ლიდერისა და წევრის ურთიერთობა კარგია ან ცუდი
- ამოცანის სტრუქტურა მაღალია ან დაბალი
- თანამდებობრივი ძალაუფლება ძლიერია ან სუსტი.

ფიდლერი ამტკიცებს: რაც უკეთესია ლიდერისა და წევრის ურთიერთობა, მით უფრო სტრუქტურულია სამუშაო, მით ძლიერია თანამდებობრივი ძალაუფლება და მით მეტი კონტროლის შესაძლებლობა აქვს ლიდერს. მაგალითად, ძალიან ხელსაყრელ სიტუაციაში (სადაც ლიდერს ძლიერი კონტროლის საშუალება აქვს) შეიძლება აღმოჩნდეს ხელფასების მენეჯერი, რომელსაც პატივს სცემენ და რომლისაც სჯერათ დაქირავებულებს (ლიდერსა და წევრს შორის კარგი ურთიერთობა), რომლის შესასრულებელი საქმე (ხელფასის გამოთვლა, ჩეკის გამოწერა, ანგარიშის შედგენა) კონკრეტული და მკაფიოა (ამოცანის მაღალი სტრუქტურა) და ვისაც სამსახური აძლევს მენეჯერისათვის მნიშვნელოვან თავისუფლებას, დააჯილდოოს და დასაჯოს დაქირავებულები (მაღალი თანამდებობრივი ძალაუფლება). არახელსაყრელ სიტუაციაში აღმოჩნდება „იუნაითედ ვეის“ ფინანსების მოზიდვის მოხალისეთა ჯგუფის არასასურველი თავმჯდომარე, რომელსაც თავის სამსახურში ძალიან მცირე კონტროლის საშუალება აქვს. ზოგადად, გარემოების სამივე განზომილების გაერთიანებით ჩვენ ვხედავთ რვა პოტენციურ სიტუაციას ან კატეგორიას, რომელშიც ლიდერებმა შეიძლება თავიანთი თავი იპოვონ (იხილეთ ილუსტრაცია 11-1).

ლიდერის შთავსება სიტუაციასთან. ინდივიდის ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის კითხვარის გაცნობასა და ამ სამი გარემოების განზომილების შეფასებასთან ერთად ფიდლერის მოდელი ლიდერობის მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღწევად მათ ურთიერთშეთავსებას გვთავაზობს.¹² ამ კვლევაზე დაყრდნობით, ფიდლერმა დაასკვნა, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერები უკეთესად შეასრულებდნენ სამუშაოს ისეთ სიტუაციებში, რომელიც მათთვის მეტად ხელსაყრელი და ან მეტად არახელსაყრელია (იხილეთ

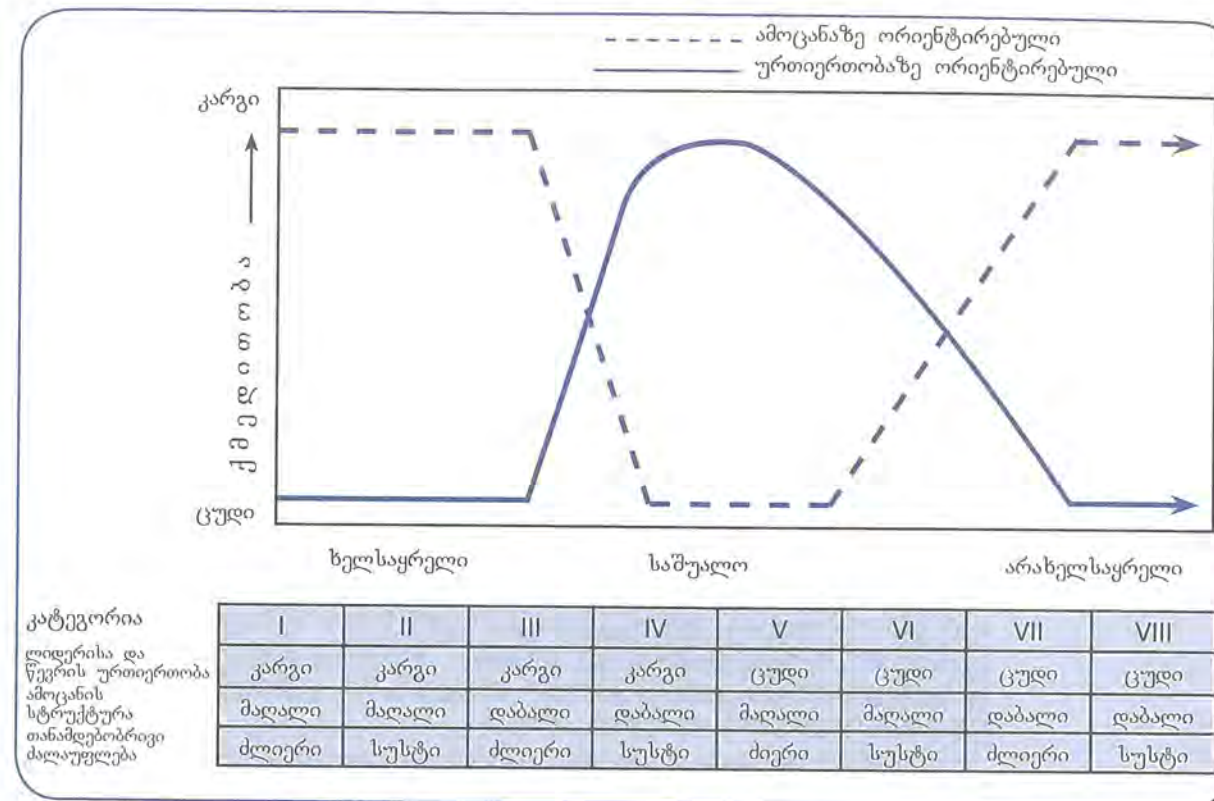
ილუსტრაცია 11-1). ასე რომ, ფიდლერის აზრით, I, II, III, VII და VIII კატეგორიებში ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერი სამუშაოს უკეთესად შეასრულებდა. ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს საშუალოდ ხელსაყრელ სიტუაციაში — IV-VI კატეგორიებში. წინა წლებში ფიდლერმა ეს რვა სიტუაცია სამში გააერთიანა.¹³ ამის შემდეგ მან დაასკვნა, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერები ყველაზე კარგად ასრულებენ სამუშაოს ძლიერი და სუსტი კონტროლის სიტუაციებში, ხოლო ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერები — საშუალო კონტროლის სიტუაციებში.

ფიდლერის მიგნებები ლიდერების სიტუაციებთან შეთანხმებისათვის შეგვეძლო გამოგვეყენებინა. ინდივიდის ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ გამოკითხვის ქულები განსაზღვრავს სიტუაციის იმ ტიპს, რომელსაც ისინი ყველაზე კარგად შეეწყობიან. ასეთი სიტუაციები შეიძლება განისაზღვროს ლიდერის და წევრს შორის ურთიერთობების, ამოცანის სტრუქტურისა და თანამდებობრივი ძალაუფლების სამი სიტუაციური ფაქტორის შეფასებით. დაიმახსოვრეთ: ფიდლერისათვის ინდივიდის ლიდერობის სტილი უცვლელია. ლიდერის ეფექტურობა მხოლოდ ორი გზით შეიძლება გაუმჯობესდეს:

- **სიტუაციის შესაბამისად ლიდერის ცვლილებით.** ბეისბოლის თამაშის დროს, მენეჯერს შეუძლია დამრტყმელის სიტუაციური თვისებების გათვალისწინებით თამაშში ჩართოს როგორც მემარჯვენე, ისე მემარცხენე ბურთის მიმწოდებელი. ასე რომ, მაგალითად, თუ ჯგუფის მდგომარეობა ძალიან არახელსაყრელად ფასდება, მაგრამ მას უძღვება ურთიერთობაზე ორიენტირებული მენეჯერი, ჯგუფის ქმედუნარიანობა ამ მენეჯერის ამოცანაზე ორიენტირებული მენეჯერით შეცვლის საშუალებით შეიძლება გაუმჯობესებულიყო.
- **ლიდერის შესაბამისად სიტუაციის ცვლილებით.** ეს შეიძლება განხორციელდეს ამოცანის გარდაქმნით ან ისეთ ფაქტორებზე კონტროლის შემცირებით, როგორცაა, ხელფასის გაზრდა, დაწინაურება და დისციპლინა.

შეფასება. ძირითადად კვლევებმა, რომელმაც ფიდლერის მოდელის საერთო ვარგისიანობა შეამოწმა, ზოგადად, დადებით დასკვნამდე მიგვიყვანა. ამ მოდელის მნიშვნელოვან ნაწილს უამრავი ფაქტი ადასტურებს.¹⁴ თუ მოდელის პროგნოზები თავდაპირველი რვა კატეგორიის ნაცვლად მხოლოდ სამს იყენებს, ფიდლერის დასკვნებს უამრავი ფაქტი დაუჭერს მხარს. მოსაგვარებელი დარჩება ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარსა და მოდელის პრაქტიკულ გამოყენებასთან დაკავშირებული პრობლემები. მაგალითად, ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარის ლოგიკა არ არის კარგად გაგებული და გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ რესპონდენტების ქულები ყველაზე ნაკლებსასურველი თანამშრომლის შესახებ კითხვარში არ არის სტაბილური. ასევე, პრაქტიკოსებს უჭირთ სიტუაციური ცვლადების შეფასება. ხშირად, რთულია პრაქტიკაში იმის განსაზღვრა, რამდენად კარგია ლიდერისა და წევრების ურთიერთობა და რამდენად სტრუქტურულია ამოცანა და რამდენად ძლიერი თანამდებობრივი ძალაუფლება აქვს ლიდერს.

ილუსტრაცია 11-1 ფიდლერის მოდელის მიგნებები



ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია

ლიდერობის თეორიები უმეტესწილად ამტკიცებენ, რომ ლიდერები თავიანთ მომხრეებს ერთნაირად ეპყრობიან. ეს თეორიები ვარაუდობს, რომ ლიდერები ყველა დაქირავებულთან აშკარად ერთნაირ სტილს იყენებენ, მაგრამ გაიხსენეთ თქვენი გამოცდილება ჯგუფში მუშაობისას. შეგინიშნავთ, რომ ლიდერები სხვადასხვანაირად ექცევიან სხვადასხვა ადამიანს? ჰყავთ ლიდერებს ფავორიტები, რომლებიც მის შიდა ჯგუფს ქმნიან? თუ ამ ორივე შეკითხვაზე უპასუხებთ „დიახ“, თქვენ აღიარებთ ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორიის საფუძვლებს. **ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია** ამტკიცებს, რომ დროში შეზღუდულობის გამო ლიდერი თავისი დაქვემდებარებული პირების მცირე ჯგუფთან განსაკუთრებულ ურთიერთობებს ამყარებს. ეს ინდივიდები შიდა ჯგუფს ქმნიან. ლიდერი ჯგუფის წევრებს ენდობა, ისინი ლიდერის მეტ ყურადღებას იქცევენ, რის შედეგადაც, ალბათ, უფრო მეტ პრივილეგიასაც იღებენ. სხვები გარე ჯგუფში რჩებიან. ისინი ლიდერისაგან ნაკლებ დროს, მის მიერ კონტროლირებულ ნაკლებ ჯილდოს იღებენ და მათ შორის უფრო ფორმალური ურთიერთობა ყალიბდება.

თეორია გვიჩვენებს, რომ ლიდერისა და მოცემული დაქვემდებარებული პირის ურთიერთობის ადრეულ ეტაპზე ლიდერი ფარულად მიაკუთვნებს მას შიდა და გარე ჯგუფს და დროთა განმავლობაში ეს ურთიერთობა შედარებით სტაბილური რჩება. ლიდერები ბიძგს აძლევენ ლიდერსა და წევრს შორის

შენაცვლებას იმ დაქირავებულების დაჯილდოებით, რომელთაც მჭიდრო კავშირის დამყარება უნდათ და იმათი დასჯით, ვისთანაც არ სურთ ურთიერთობა. ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების ურთიერთობა უცვლელი რომ დარჩეს, ლიდერმაც და დაქვემდებარებულმა პირმაც ამ ურთიერთობაში თავიანთი წვლილი უნდა შეიტანონ.

როგორ არჩევს ლიდერი, თუ ვინ მოექცევა თითოეულ კატეგორიაში, არ არის ცნობილი. ფაქტების თანახმად, ლიდერები შიდა ჯგუფის წევრებს არჩევენ, რადგან მათ ისეთივე დამოკიდებულებები და პიროვნული მახასიათებლები აქვთ, როგორიც ლიდერს, ან გარე ჯგუფის წევრებზე უფრო კომპეტენტურები არიან (იხილეთ ილუსტრაცია 11-2).¹⁵ მაგალითად, დაქვემდებარებული პირები, რომლებიც მაღალი პროფესიონალიზმისაკენ არიან ორიენტირებული, ესე იგი, პროირიტეტს სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნის შეძენას ანიჭებენ, უფრო ადვილად შეენაცვლებიან ლიდერს, რამდენადაც ასეთი დაქირავებულები თავიათი ხელმძღვანელებისათვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციისა და გამოცდილების წყაროები ხდებიან. შედეგად, დაქირავებულებს უნარ-ჩვევების განვითარებისა და თვითგაუმჯობესების პერსპექტივები ეძლევათ, რაც შემდეგში ორგანიზაციისათვის იქნება სასარგებლო.¹⁶ ხელმძღვანელთან ხშირი კომუნიკაცია, როგორც ჩანს, მხოლოდ იმ დაქირავებულისათვის არის სასარგებლო, რომლებსაც მაღალი ქულები აქვთ ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლებაში. იმ დაქირავებულებთან საუბარს, რომლებსაც დაბალი ქულები აქვთ ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლებაში, ხელმძღვანელები მომაბეზრებლად და დროის ხარჯვად მიიჩნევენ.¹⁷ მთავარია აღვნიშნოთ: თუმცა ლიდერი აკეთებს არჩევანს, მის გადაწყვეტილებას სტიმულს დაქირავებულის თვისებები აძლევს.

მომხრეთა მხოლოდ მცირე რაოდენობას არ სურს ლიდერის შიდა ჯგუფში ყოფნა. ლიდერის შიდა ჯგუფში ყოფნას საფრთხეც ახლავს, რადგან თქვენი წარმატება შეიძლება გაიზარდოს ან დაეცეს ლიდერთან ერთად. მაგალითად, როცა აღმასრულებელ დირექტორს სამსახურიდან უშვებენ, მისი შიდა ჯგუფი მასთან ერთად მიდის. როცა „ტაიკოს“ აღმასრულებელი დირექტორი დენის კოზლოვსკი გაათავისუფლეს, მის უახლოეს პარტნიორს მარკ შვარცსაც აიძულეს სამსახურიდან წასვლა, თუმცა მას პატივს სცემდნენ „უოლ სტრიტზე“ და ერთ-ერთ იმ აღმასრულებლად მიიჩნეოდა, რომელიც ყველაზე კარგად ერკვეოდა „ტაიკოს“ ბიზნესის სირთულეებში.¹⁸

კვლევები, ზოგადად, მხარს უჭერს ლიდერსა და დაქირავებულს შორის შენაცვლების თეორიას. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, თეორია და მისი კვლევები მნიშვნელოვან მასალას იძლევა შემდეგი საკითხების შესახებ უფრო საფუძვლიანი მტკიცებულებების მოსაძიებლად:

- ლიდერები ახდენენ თავის დაქვემდებარებულთა დაყოფას
- ეს დაყოფა არ არის შემთხვევითი
- შიდა ჯგუფის სტატუსის მქონე დაქვემდებარებულები უკეთესად შეასრულებენ სამუშაოს, ნაკლებად მიატოვებენ სამსახურს, თავიათი ხელმძღვანელების მიმართ უფრო კმაყოფილები იქნებიან და ზოგადად მათი კმაყოფილების დონე უფრო მაღალი იქნება, ვიდრე გარე ჯგუფში შემავალი წევრებისა.¹⁹

ჩვენი პროგნოზის გათვალისწინებით, შიდა ჯგუფის წევრებისათვის ეს დადებითი მიგნებები სრულიად არ უნდა იყოს გასაკვირი. ლიდერები თავიანთ რესურსებს დებენ იმათში, ვისგანაც სამუშაოს ყველაზე კარგად შესრულებას ელიან. იმ იმედით, რომ შიდა წრის წევრები ყველაზე კომპეტენტურები არიან, ლიდერები მათ ასევე ეპყრობიან და უნებურად თავიანთ პროგნოზს რეალობად აქცევენ.²⁰

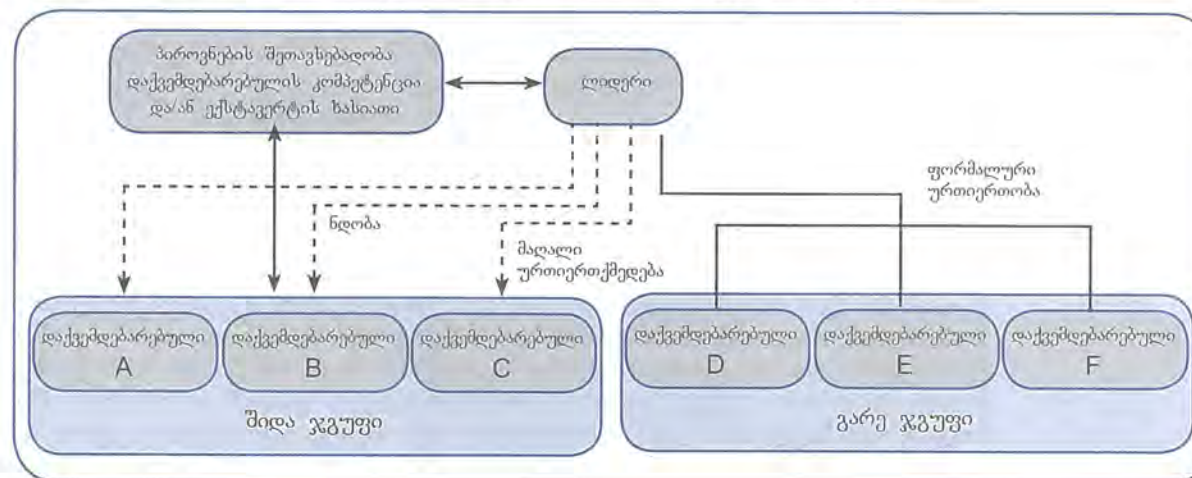
მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია

რობერტ ჰაუსის მიერ წამოყენებული მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია ოპიოს შტატის ლიდერობის კვლევის სტრუქტურულობის, ყურადღებრიანობისა და მოტივაციის მოლოდინის თეორიიდან გარკვეულ კომპონენტებს გამოყოფს.

თეორია. მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორიის არსი შემდეგში მდგომარეობს: ლიდერების საქმიანობას მიზნის მისაღწევად დაქირავებულებისათვის ინფორმაციის მიწოდება, მათი დახმარება ან მათთვის საჭირო სხვა რესურსებით მომარაგება წარმოადგენს. ტერმინი *მიზანი* და *საშუალება* წარმოიქმნა იმ შეხედულებისაგან, რომ ეფექტური ლიდერები წმენდენ გზას, რათა თავიანთ დაქვემდებარებულ პირებს სამუშაო მიზნების მიღწევაში დაეხმარონ და დაბრკოლებების შემცირებით ამ გზაზე მათი სვლა უფრო ადვილი გახადონ.

ლიდერის ქცევა. ჰაუსმა გამოჰყო ოთხი სახის ლიდერობის ქცევა. *ხელმძღვანელი ლიდერი* თავის დაქვემდებარებულ პირებს ამცნობს, რას ელის მათგან, ადგენს შესასრულებელი სამუშაოს განრიგს, ცალკეულ ინსტრუქციებს აძლევს მათ, როგორ უნდა შეასრულონ სამუშაო. *დამხმარე ლიდერი* მეგობრულია და ინტერესს იჩენს დაქვემდებარებულების საჭიროებების მიმართ. *მონაწილე ლიდერი* კონსულტაციებს მართავს მომხრეებთან და გადაწყვეტილების მისაღებად მათ რჩევებს იყენებს. *მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერი* სახავს რთულ მიზნებს და მომხრეებისაგან ელის სამუშაოს უმაღლეს დონეზე შესრულებას. ფილდერის საპირისპიროდ, ჰაუსი ვარაუდობს, რომ ლიდერები მოქნილები არიან და სიტუაციის მიხედვით ერთსა და იმავე ლიდერს ნებისმიერი ამ ქცევის გამოვლენა შეუძლია.

ილუსტრაცია 11-2 ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია



სიტუაციური ცვლადები და პროგნოზები. როგორც ილუსტრაცია 11-3 გვიჩვენებს, მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია გვთავაზობს სიტუაციური ცვლადების ორ კლასს, რომელიც არეგულირებს ლიდერობის ქცევას:

- ცვლადები გარემოში, რომელსაც დაქირავებულები ვერ აკონტროლებენ (ამოცანის სტრუქტურა, ფორმალური ძალაუფლების სისტემა და სამუშაო ჯგუფი).
- ცვლადები, რომლებიც დაქირავებულის პიროვნული თვისებების ნაწილია (კონტროლის ლოკუსი, გამოცდილება და აღქმული შესაძლებლობა).

გარემო ფაქტორები ლიდერის ქცევის ტიპს განსაზღვრავს, რომელიც საჭირო ხდება, როცა დაქვემდებარებული პირების შედეგები მაქსიმალურად იზრდება, დაქირავებულის პიროვნული თვისებები კი განსაზღვრავს, როგორ არის ახსნილი გარემოს და ლიდერის ქცევა. შესაბამისად, მოცემული თეორიის მიხედვით, ლიდერის ქცევა არაეფექტური იქნება, როცა ის ზედმეტია გარემოს სტრუქტურისათვის ან ვერ ეთავსება დაქირავებულის თვისებებს. მაგალითად, მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორიის მიხედვით შემდეგ პროგნოზების გაკეთება შეიძლება.

- ხელმძღვანელ ლიდერობას მიეცევა უფრო დიდ კმაყოფილებამდე, როცა ამოცანა ბუნდოვანი ან სტრესულია, ვიდრე მაშინ, როცა ის ძლიერსტრუქტურული და დალაგებულია.
- დამხმარე ლიდერობას შედეგად დაქირავებულების მაღალი ქმედითობა და კმაყოფილება მოჰყვება მაშინ, როცა დაქირავებულები სტრუქტურულ ამოცანას ასრულებენ.
- ხელმძღვანელი ლიდერობა შეიძლება არასაჭიროდ მიიჩნიონ დაქირავებულებმა, რომლებსაც მაღალი აღქმული შესაძლებლობა ან დიდი გამოცდილება აქვთ.
- შიდა კონტროლის ლოკუსის მქონე დაქირავებულები უფრო მეტად იქნებიან კმაყოფილები მონაწილეობითი სტილით.
- მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა გაზრდის დაქირავებულის მოლოდინებს, რომ მათი ძალისხმევის შედეგი მაღალი ქმედითობა იქნება, როცა ამოცანების სტრუქტურა ბუნდოვანია.

შეფასება. მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია რთულია, რადგან ის ბევრ შემადგენელ ნაწილს მოიცავს. ფაქტების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ ზოგი მკვლევარი მხარს უჭერს მას, ზოგი — არა. როგორც მიმოხილვის ავტორებმა შენიშნეს: „ამ შედეგების მიხედვით, ეფექტური ლიდერობა არ გულისხმობს დაქირავებულების გზიდან დაბრკოლებებისა და გაურკვევლობის მოშორებას, როგორც ამას მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია ვარაუდობს და ამ დაბრკოლებების ბუნება არ შეესაბამება იმ ვარაუდებს, რასაც ეს თეორია გვთავაზობს“. მეორე მიმოხილვის დასკვნით, თეორიის მხარდაჭერის ნაკლებობა „შოკისმომგვრელი და იმედგასაცრუებელი“ იყო.²¹ ამ დასკვნებს სხვები არ ეთანხმებოდნენ, რადგან მათი მტკიცებით, სათანადო

გამოცდა ამ თეორიას ჯერ კიდევ არ გაუვლია.²² ასე რომ, დარწმუნებით შეიძლება ვთქვათ, რომ მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორიის საფუძვლიანობა ჯერ-ჯერობით არ დამტკიცებულია. მისი შემოწმება რთულია, მაგრამ ეს ოდესმე შეიძლება მოხდეს.

ლიდერობის თეორიები

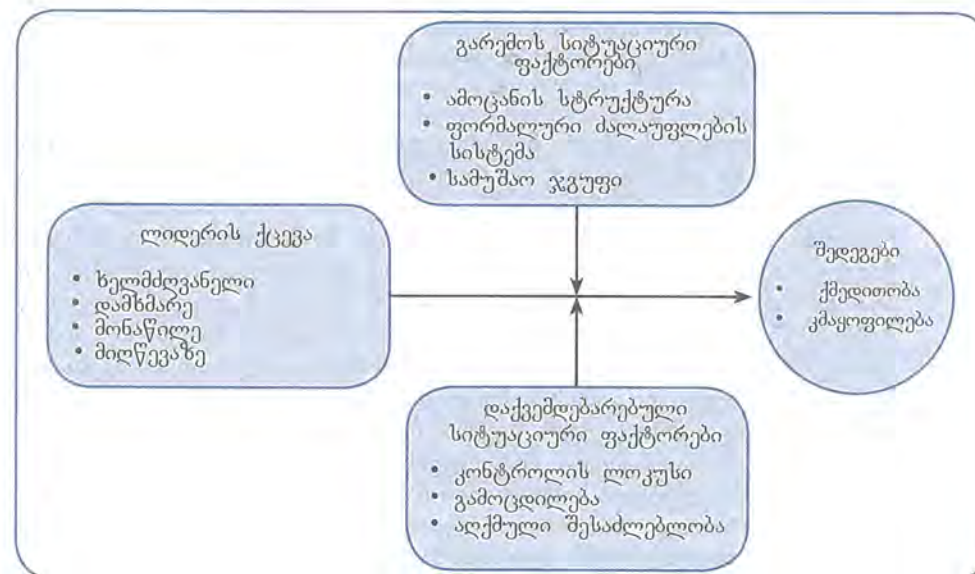
შევამოწმოთ ორი თანამედროვე ლიდერობის თეორია. ამ თეორიების მიხედვით, ლიდერები არიან ინდივიდები, რომლებიც თავიანთ მიმდევრებზე გავლენას ახდენენ სიტყვებით, იდეებით და ქცევებით. ეს თეორიებია ქარიზმატული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიები.

ქარიზმატული ლიდერობა

„ჯონ ფ. კენედი, მარტინ ლუთერ კინგი ჯუნიორი, რონალდ რეიგანი, ბილ კლინტონი, მერი ქეი ეში („მერი ქეი კოსმეტიქსის“ დამფუძნებელი), სტივ ჯობსი („ფეილ კომპიუტერის“ თანადამფუძნებელი) ნიუ იორკის ყოფილი მერი რუდოლფ ჯულიანი არიან ინდივიდები, რომლებსაც ხშირად ქარიზმატულ ლიდერებს უწოდებენ. რა აქვთ მათ საერთო?

რა არის ქარიზმატული ლიდერობა? პირველად ქარიზმატული ლიდერობა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა განიხილა. საუკუნეზე მეტი ხნის წინ მან განსაზღვრა ქარიზმა (ბერძნული სიტყვა „საჩუქარი“), როგორც „ინდივიდუალური პიროვნების გარკვეული თვისება, რის გამოც ის გამორჩეულია ჩვეულებრივი ადამიანებისაგან. მას ეპყრობიან, როგორც ზებუნებრივი, ზეადამიანური და გამორჩეული ძალითა და თვისებებით დაჯილდოებულს. ეს ჩვეულებრივი ადა

ილუსტრაცია 11-3 მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია



ილუსტრაცია 11-4 ქარიზმატული ლიდერის ძირითადი ნიშან-თვისებები

1. ხედვა და გამოთქმა. მას აქვს ხედვა – გამოხატული იდეალიზებული მიზნით – რომელიც წარმოგვიდგენს არსებულზე უკეთეს მომავალს და შეუძლია ამ ხედვის მნიშვნელოვნება სხვებისათვისაც გასაგები გახადოს.
2. პირადი რისკი. მას სურს მიზნის მისაღწევად დიდი პირადი რისკის გაწევა, მაღალი საფასურის გადახდა, თვითშეწირვა.
3. რეაგირება მომხრეთა საჭიროებებზე. ის აღიქვამს სხვების შესაძლებლობებს და რეაგირებს მათ საჭიროებებსა და გრძნობებზე.
4. არასტანდარტული ქცევა. ის ავლენს ისეთ ქცევებს, რომელიც არასტანდარტულია და ნორმებს ეწინააღმდეგება.

წყარო: J. A. Conger and R. H. Kanungo, Charismatic Leadership in Organization-ის მიხედვით (Thousand Oaks, CA, Sage, 1998), გვ. 94

მიანისათვის მიუწვდომელია, მაგრამ მათ ლეთიური წარმომავლობის მქონედ ან სამაგალითოდ მიიჩნევენ და იმის მიხედვით, თუ რას ფიქრობენ მასზე ადამიანები, ეპყრობიან, როგორც ლიდერს.²³ ვებერი ამტკიცებდა, რომ ქარიზმატული ლიდერობა ძალაუფლების ერთ-ერთი იდეალური ტიპია.

პირველი მკვლევარი, ვინც ქარიზმატული ლიდერობა განიხილა ორგანიზაციული ქცევის თვალსაზრისით, იყო რობერტ ჰაუსი. ჰაუსის ქარიზმატული ლიდერობის თეორიის მიხედვით, დაქვემდებარებული პირები, როცა ლიდერის გარკვეულ ქცევას აკვირდებიან, მას ლიდერობის გმირულ ან არაორდინალურ თვისებებს მიაწერენ. რამდენიმე კვლევა ეცადა, ქარიზმატული ლიდერის თვისებები განესაზღვრა. ლიდერობაზე არსებული ლიტერატურის ერთ-ერთ ყველაზე საუკეთესო მიმოხილვაში აღნიშნულია ოთხი ასეთი ნიშან-თვისება: ხედვა, პირადი რისკის გაწევა ამ ხედვის მისაღწევად, მომხრეთა საჭიროებებზე რეაგირება და უჩვეულო ქცევების გამოვლენა.²⁴ ეს თვისებები წარმოდგენილია ილუსტრაცია 11-4-ში.

როგორ ახდენს ქარიზმატული ლიდერი გავლენას დაქვემდებარებულ პირებზე. სინამდვილეში როგორ ახდენს გავლენას ქარიზმატული ლიდერი დაქვემდებარებულ პირებზე? ფაქტები ოთხსაფეხურიან პროცესს გვიჩვენებს.²⁵

1. ის იწყება ლიდერის მიერ მიმზიდველი ხედვის გამოთქმით. ხედვა გრძელვადიანი სტრატეგიაა, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული მიზანი ან მიზნები. ეს ხედვა მიმდევრებში უწყვეტობის გრძნობას წარმოშობს, რადგან ის აწმყოს ორგანიზაციის უკეთეს მომავალთან აკავშირებს. მაგალითად, „ეფლის“ თანადამფუძნებელი სტივ ჯობსი ცდილობდა რა აიპოდის დაცვას, აღნიშნავდა „ეს მუშაობს როგორც „ეფლი“, როგორც ნებისმიერი პროდუქტი, რომელიც „ეფლს“ როდესმე შეუქმნია“. აიპოდის შექმნამ შესარულა „ეფლის“ მიზანი, მომხმარებლისათვის შეეთავაზებინა ახლებული და გამოსაყენებლად ადვილი ტექნოლოგია. „ეფლის“ სტრატეგია იყო პროდუქტის შექმნა, რომელსაც მომხმარებლისათვის ადვილად გამოსაყენებელი ინტერფეისი ექნებოდა, სადაც სწრაფად იქნებოდა შესაძლებელი სიმღერების ჩატვირთვა და დალაგება. ეს იყო პირველი ძირითადი საბაზრო მონეობილობა, რომელიც მონაცემთა შენახვის შესაძლებლობებს მუსიკის გადმოტვირთვასთან აკავშირებდა.

2. მას შემდეგ, რაც ხედვა დამკვიდრდება, ლიდერი გამოთქვამს მაღალი ქმედითობის მოლოდინს და რწმენას, რომ მისი დაქვემდებარებული პირები ამ მოლოდინებს განახორციელებენ. ეს დაქვემდებარებულებში საკუთარი თავის პატივისცემას და თავდაჯერებულობას აძლიერებს. „ცენტრა სოფტვეარის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი პოლ გუდონისი ამბობს, რომ რწმენა მენეჯერისათვის მთავარი იარაღია.²⁶
3. შემდეგ ლიდერი დაქვემდებარებულ პირებს სიტყვებითა და ქმედებით გადასცემს ახალ ღირებულებებს და თავისი ქცევით მათ გამეორების მაგალითს აძლევს. მაგალითად, ისრაელის ბანკის თანამშრომლების შესახებ კვლევამ გვიჩვენა, რომ ქარიზმატული ლიდერები უფრო ეფექტურები იყვნენ, რადგან დაქირავებულები თავიანთ ლიდერებს თან აიგივებდნენ თავს და მასავით იქცეოდნენ.
4. ბოლოს, ქარიზმატული ლიდერი ავლენს ემოციის გამომწვევ და ხშირად უჩვეულო ქცევას, რათა აჩვენოს გაბედულება და ხედვის მიმართ რწმენა. ქარიზმატული ლიდერის ემოცია გადამდებია, რომელშიც დაქვემდებარებული პირები წინასწარი განზრახვის გარეშე იღებენ იმ ემოციებს, რომელსაც ლიდერი ავლენს.²⁷ შემდეგ, როცა მოისმენ მარტინ ლუთერ კინგ ჯუნიორის გამოსვლას „მე მაქვს ერთი ოცნება“, დააკვირდი ხალხის რეაქციას და აშკარა გახდება, როგორ შეუძლია ქარიზმატულ ლიდერს თავის ემოცია თავის მომხრეებზე გაავრცელოს.

ხედვის ძირითადი თვისებებია შთაგონების მიმცემი შესაძლებლობები, რომელიც ფასეულობაზე კონცენტრირებულია, განხორციელებადი, ძლიერი წარმოსახვითი და მკაფიოდ ჩამოყალიბებულია. ხედვამ უნდა შექმნას შთაგონებითი და უნიკალური შესაძლებლობები, რომელიც გვთავაზობს ახალ წესრიგს, რამაც შეიძლება ორგანიზაციებს შორის გასხვავებები წარმოშვას. ხედვა, ალბათ, არ განხორციელდება, თუ ის არ წარმოგვიდგენს მომავალზე თვალსაზრისს, რომელიც აშკარად უკეთესია ორგანიზაციისა და მისი წევრებისათვის. სასურველი ხედვა დროისა და გარემოებების შესატყვისია და ორგანიზაციის გამორჩეულობას ასახავს. ორგანიზაციის თანამშრომლებს ასევე უნდა სჯეროდეთ, რომ ხედვა მიღწევადია. ის უნდა აღიქვან, როგორც რთული, მაგრამ შესრულებადი. ასევე, ხედვის შეთვისება და მიღება უფრო ადვილია, თუ ის მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული და ძლიერ წარმოსახვას აღძრავს.

ქარიზმატული ლიდერობის ბნელი მხარე. ბიზნესის ბევრმა ქარიზმატულმა ლიდერმა გაითქვა სახელი შაკირ ო ნილისა და მადონას მსგავსად. ყველა კომპანიას სურს, ჰყავდეს ქარიზმატული აღმასრულებელი დირექტორი. ასეთი ადამიანების მოსაზიდად კომპანია თავის ლიდერებს სთავაზობს უპრეცედენტო ავტონომიასა და რესურსებს, როგორცაა მთლიანად მათ განკარგულებაში მყოფი კერძო თვითმფრინავები და 30 მილიონ ამერიკულ დოლარად ღირებულო პენტჰაუზები, უპროცენტო სესხები სანაპირო აგარაკებისა და ხელოვნების ნიმუშების შესაძენად, პირადი დაცვა, რომლის საფასურსაც კომპანია იხდის და სხვა მეფური ფუფუნება. ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ბევრმა ქარიზმატულმა მთავარმა აღმასრულებელმა შეძლო თავისი ქარიზმის გამოყენება მაღალი ხელფასის მისაღებად, მაშინაც კი როცა მათი მიერ შესრულებული სამუშაოს დონე საშუალო იყო.²⁸

სამწუხაროდ, ქარიზმატული ლიდერები, რომლებიც ძალიან მიმზიდველები არიან, ყოველთვის არ მოქმედებენ ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად.

„ენრონში“, „ვორლდკომში“, „ტაიკოში“ და „ჰელსსაუთში“ ასეთმა ლიდერებმა გაუფრთხილებლად გამოიყენეს ორგანიზაციის რესურსები თავიანთი პირადი სარგებლობისათვის, აღმასრულებლებმა დაარღვიეს კანონები, ეთიკური ნორმები, რომ ფინანსური რიცხვები გადაეკეთებინათ. ამან დროებით დააგდო აქციების ფასი და მილიონი დოლარის ღირებულების აქციებით სარგებლობის საშუალება მისცა მათ. ამ ლიდერთაგან მრავალმა თავისი ძალაუფლება გამოიყენა, რათა კომპანია თავისი შეხედულებისამებრ გარდაექმნა. ეს ლიდერები ხშირად მთლიანად შლიდნენ პირად და ორგანიზაციულ ინტერესებს შორის საზღვრებს. უარეს შემთხვევაში, საკუთარი ეგოს მიერ მართული ქარიზმის მსხვერპლია ლიდერები, რომლებიც ორგანიზაციის მიზნებს პირად ინტერესებსა და მიზნებს უქვემდებარებენ. კრიტიკისადმი შეუგუებლობის გამო, მათ გარშემო მორჩილი ხალხი ჰყავთ შემოკრებილი, რომლებიც ჯილდოს ლიდერის გულის მოგების გამო იღებენ და ქმნიან გარემოს, სადაც ადამიანებს ეშინიათ, ეჭვის ქვეშ დააყენონ ან შეენიანაღმდეგონ „მეფეს“ ან „დედოფალს“, მაშინაც კი როცა ისინი ფიქრობენ, რომ ლიდერი ცდება.

ერთ-ერთმა კვლევამ 29 კომპანიის შესახებ (რომელთა შორისაა, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „უოლ-მარტი“, „ჰიულიტ პაკარდი“), რომლებმაც დიდ წარმატებას მიაღწიეს, გვაჩვენა, რომ ამ კომპანიებში არ იყვნენ საკუთარი ეგოთი მართული ქარიზმატული ლიდერები. თუმცა ამ კომპანიების ლიდერები ძალიან ამბიციურები იყვნენ, მათი ამბიციები მიმართული იყო მათი კომპანიების და არა საკუთარი თავისაკენ. მათ მიიღეს არაჩვეულებრივი შედეგები, მაგრამ ძირითადად დაფუძნების და ხმაურის გარეშე. მათ პასუხისმგებლობა იკისრეს შეცდომებსა და ცუდ შედეგებზე, სხვები კი წარმატებების მიღწევისათვის შეაქეს. ისინი ამაყობდნენ ფირმის შიგნით ძლიერი ლიდერების შექმნის გამო, ვინც შეძლებდა კომპანია მათი ნასვლის შემდეგაც უფრო დიდ სიმაღლეებზე აეყვანა.²⁹

ჩვენ არ ვფიქრობთ, რომ ქარიზმატული ლიდერობა ეფექტური არ არის. ზოგადად, მკვლევარები მის ეფექტურობას აღიარებენ. მნიშვნელოვანია, რომ ქარიზმატული ლიდერი ყოველთვის არ არის გამოსავალი. რასაკვირველია, ორგანიზაცია, რომელსაც ხელმძღვანელობს ქარიზმატული ლიდერი, უფრო მეტად იქნება წარმატებული, მაგრამ ეს წარმატება რამდენადმე დამოკიდებულია სიტუაციასა და ლიდერის ხედვაზე. ზოგიერთი ქარიზმატული ლიდერი, ისეთი, როგორიც იყო ადოლფ ჰიტლერი, დიდ წარმატებას აღწევს თავისი მომხრეების დარწმუნებაში, გაიზიარონ მისი დამანგრეველი აზრები.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა

კვლევის მეორე მიმართულება ტრანსფორმაციულ ლიდერს ქარიზმატულისაგან განასხვავებს.³⁰ ლიდერობის ზოგიერთი თეორია, რომელიც ამ თავის დასაწყისში წარმოვადგინეთ – ოჰაიოს შტატის კვლევები, ფილდერის მოდელი და მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია – ყურადღებას ამახვილებდა ტრანსაქტიურ ლიდერებზე. ასეთი ლიდერები თავიანთ მომხრეებს ხელმძღვანელობენ ან მოტივაციას აძლევენ, რათა როლისა და ამოცანის მოთხოვნების გარკვევით დადგინდეს მიზნებს მიაღწიონ. ტრანსფორმაციული ლიდერები მთავარაზრებით თავიანთ დაქვემდებარებულებს, ორგანიზაციის კეთილდღეობა ამჯობინონ თავიანთ ინტერესებს. მათ შეუძლიათ თავიანთ მომხრეებზე ძლიერი და განსაკუთრებული გავლენის მოხდენა. ასეთ ლიდერებს წარმოადგენენ აღმასრულებელი დირექტორები: „ევონში“ ანდრეა ჯანგი, „ვირჯინ გრუპში“

რიჩარდ ბრანსონი და „ბოინგში“ ჯიმ მაკენერი. ტრანსფორმაციული ლიდერები შემდეგი თვისებებით ხასიათდებიან:

- ისინი ყურადღებით ეკიდებიან თითოეული დაქვემდებარებული პირის ინტერესებსა და განვითარების საჭიროებებს.
- ისინი ცვლიან დაქვემდებარებული პირების ცოდნას გარკვეული საკითხების შესახებ, რადგან მათ ეხმარებიან, რომ ძველ პრობლემებს ახლებურად შეხედონ.
- მათ შეუძლიათ დაქვემდებარებული პირების აღელვება, აღფრთოვანება და შთაგონება, ჯგუფის მიზნების მიღწევაში მეტი ძალისხმევის ჩადება.

ილუსტრაცია 11-5 მოკლედ განსაზღვრავს თვისებებს, რაც ორი ტიპის ლიდერს ერთმანეთისაგან განასხვავებს.

ტრანსაქტიური და ტრანსფორმაციული ლიდერობა არ უნდა განვიხილოთ, როგორც დაპირისპირებული მიდგომები. ტრანსაქტიური და ტრანსფორმაციული ლიდერობა ერთმანეთს ავსებს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ მათი მნიშვნელობა ერთნაირია. ტრანსფორმაციული ლიდერობა დაშენებულია ტრანსაქტიურ ლიდერობაზე და წარმოქმნის დაქვემდებარებული პირის ძალისხმევისა და ქმედითობის დონეს, რომელიც აღემატება იმას, რაც შეიძლება ყოფილიყო მხოლოდ ტრანსაქტიური მიდგომის შემთხვევაში. სანინააღმდეგო მდგომარეობა არ იქნება მართალი, ასე რომ, თუ ხართ კარგი ტრანსაქტიური ლიდერი, მაგრამ არ გაქვთ ტრანსფორმაციული თვისებები, თქვენ საშუალო დონის ლიდერი იქნებით. საუკეთესო ლიდერი ტრანსაქტიურიცაა და ტრანსფორმაციულიც.

ლიდერობის მოდელის მთლიანი სპექტრი. ილუსტრაცია 11-6 გვიჩვენებს ლიდერობის მოდელის მთლიან სპექტრს. ჩაურევლობა ლიდერის ქცევებიდან ყველაზე პასიური და აქედან გამომდინარე, ნაკლებ ეფექტურია. ლიდერებს, რომლებიც ამ სტილს იყენებენ, იშვიათად მიიჩნევენ ეფექტურად. არ აქვს მნიშვნელობა, გადახრების მართვა აქტიურია თუ პასიური, იგი ჩაურევლობაზე ოდნავ უკეთესია, მაგრამ მაინც არაეფექტურ ლიდერობად მიიჩნევა. ლიდერები, რომლებიც გადახრების მართვით მოქმედებენ, მხოლოდ მაშინ არიან ხელმისაწვდომები, როცა პრობლემები წარმოიქმნება, რაც ხშირად ძალიან დაგვიანებულია. სიტუაციური ჯილდოს ლიდერობა შეიძლება ლიდერობის ეფექტური სტილი იყოს. ამ ტიპის ლიდერებს არ სურთ, დაქირავებულებმა მოვალეობის გრძნობას გადააჭარბონ. მხოლოდ ლიდერობის დანარჩენი ოთხი სტილი, რომელთაგან ყველა ტრანსფორმაციული ლიდერობის ასპექტებია, ლიდერს აძლევს მომხრეების მოტივირების საშუალებას, მოსალოდნელზე უკეთესად შეასრულონ სამუშაო და ორგანიზაციის ინტერესები არჩიონ საკუთარს. ინდივიდუალიზებულ ყურადღებობას, ინტელექტუალურ სტიმულირებას, მთავარაზრებით მოტივაციასა და იდეალიზებულ გავლენას შედეგად მოჰყვება დაქირავებულების დამატებითი ძალისხმევა, უფრო მაღალი პროდუქტიულობა, მორალი და კმაყოფილება, მაღალი ორგანიზაციული ეფექტურობა, სამსახურიდან კადრების გადინებისა და გაცდენის დაბალი დონე და ორგანიზაციასთან უფრო კარგად შეგუება. ამ მოდელზე დაყრდნობით ლიდერები განსაკუთრებით ეფექტურები არიან, როცა ისინი იყენებენ ოთხივე ტრანსფორმაციულ ქცევას.

ილუსტრაცია 11-5 ტრანსაქტიური და ტრანსფორმაციული ლიდერების თვისებები

ტრანსაქტიური ლიდერი

სიტუაციური ჯილდოები: იგი ჯილდოს იძლევა ძალისხმევით, ჰპირდება ჯილდოს სამუშაოს კარგი შესრულებისათვის, აღიარებს მიღწევებს.

გადახრების მართვა (აქტიური): იგი აკვირდება და ეძებს წესებისა და სტანდარტებისაგან გადახვევას, სწორად მოქმედებს.

გადახრების მართვა (პასიური): იგი საქმეში ერევა მხოლოდ მაშინ, როცა სტანდარტები ერთმანეთს არ ეთანხმება.

ჩაურევლობა: თავიდან იცილებს პასუხისმგებლობას, გადაწყვეტილების მიღებას.

ტრანსფორმაციული ლიდერი

იდეალიზებული გავლენა: წარმოადგენს ხედვას და მისიის აზრს, ნერგავს სიამაყეს, მოიპოვებს პატივისცემასა და ნდობას.

შთაგონებითი მოტივაცია: აქვს დიდი მოლოდინები, ძალისხმევაზე კონცენტრირებისათვის სიმბოლოებს იყენებს, მარტივად აყალიბებს მნიშვნელოვან გეგმებს.

ინტელექტუალური სტიმულირება: ხელს უწყობს გონიერებას, რაციონალობას და პრობლემების დაკვირვებით გადაჭრას.

ინდივიდუალიზებული ყურადღებანიობა: ყოველ დაქირავებულს უთმობს ყურადღებას, აძლევს მათ მითითებებსა და რჩევებს.

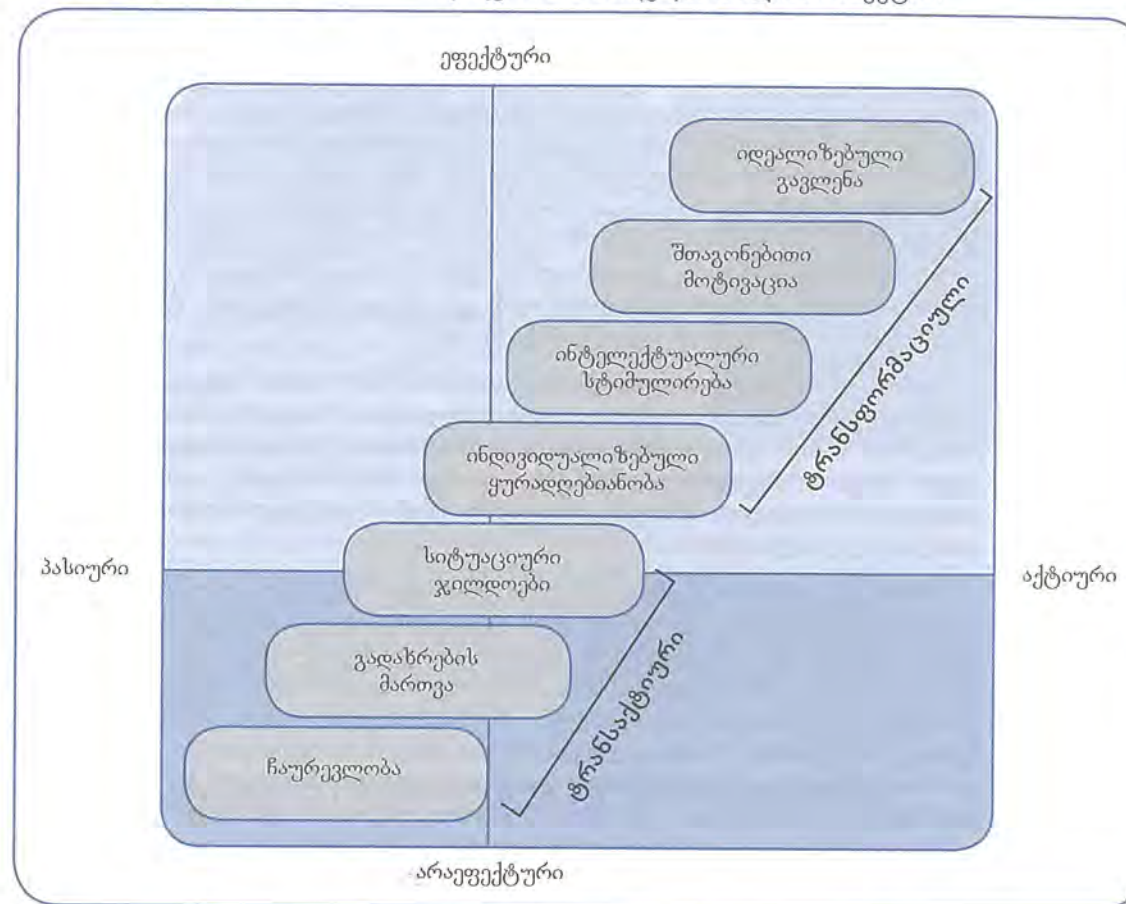
წყარო: B. M. Bass "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, Winter, 1990, გვ. 22. იბეჭდება გამომცემლის ნებართვით. American Management Association, New York. ყველა უფლება დაცულია.

როგორ მოქმედებს ტრანსფორმაციული ლიდერობა. უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში უამრავი კვლევა განხორციელდა იმის ასახსნელად, როგორ მოქმედებს ტრანსფორმაციული ლიდერობა. ტრანსფორმაციული ლიდერები თავიანთ დაქვემდებარებულ პირებს სტიმულს აძლევენ, იყენებენ უფრო ნოვატორები და შემოქმედებითები. აშშ-ს ჯარის პოლკოვნიკი, ლეონარდ ვონგი, მიხვდა, რომ ერაყის ომში ჯარი „პროაქტიულის ნაცვლად რეაქტიულ ფიქრებს, შემოქმედებითობის ნაცვლად შეგუებას, სიმამაცის ნაცვლად კი ვალდებულებას“ უწყობდა ხელს. ამის პასუხად, პოლკოვნიკი ვონგი ცდილობდა, დახმარებოდა უმცროს ოფიცრებს, ყოფილიყვნენ უფრო შემოქმედებითები და გაეჩინათ რისკი.³¹ ტრანსფორმაციული ლიდერები ეფექტურები არიან, რადგან ამავე დროს შემოქმედებითობაც ახასიათებთ, მაგრამ ასეთი ლიდერები უფრო მეტად ეფექტურები იმიტომ არიან, რომ ისინი სტიმულს აძლევენ თავიანთ მომხრეებს, რომ ისინიც გახდნენ შემოქმედებითები.

მიზნები კიდევ ერთი ძირითადი საშუალებაა ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოქმედების ასახსნელად. ტრანსფორმაციული ლიდერების დაქვემდებარებულმა პირებმა შეიძლება უფრო მეტად მიაღწიონ ამბიციურ მიზნებს, გაეცნონ და დათანხმდნენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და დაიჯერონ, რომ ეს მიზნები მათთვის პიროვნულადაა მნიშვნელოვანი. „ვერისაინის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი სტრატონ სკლავოსი ამბობს, „ლიდერობა

ილუსტრაცია 11-6

ლიდერობის მოდელის მთლიანი სპექტრი



კურსის დაგეგმვამდე ანუ დაქირავებულებისათვის იმის მკაფიოდ განმარტების უნარამდე დადის, თუ საით მიდიხარ და როგორ აპირებ იქ მისვლას. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების ამორჩევა, რომელთანაც უნდა იმუშაო და ვისაც მიზნისაკენ მიმავალ გზაზე იგივე მისწრაფება, ვალდებულება, შიში და კომპეტენტურობა ახასიათებთ“.

სკალვოსის შენიშვნა მიზნების შესახებ ხედვას წარმოშობს. როგორც კვლევამ აჩვენა, ეს ხედვა მნიშვნელოვანია იმის ასახსნელად, თუ როგორ მოქმედებს ქარიზმატული ლიდერობა. კვლევის მიხედვით, ეს ხედვა ტრანსფორმაციული ლიდერის გავლენას ნაწილობრივ ხსნის. ერთ-ერთ ნაშრომში გამოკვლეულია, რომ ხედვა სამრეწველო ფირმების წარმატების ახსნისათვის კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე ქარიზმატული (ექსპანსიური, დინამიური, აქტიური) კომუნიკაციური სტილი.³² ტრანსფორმაციული ლიდერობა ასევე ქმნის დაქვემდებარებულ პირთა ერთგულებას და მათ ლიდერისადმი უფრო დიდ ნდობას უნერგავს.³³

ტრანსფორმაციული ლიდერობის შეფასება. შთაბეჭდილები რაოდენობის ფაქტები ამტკიცებს ტრანსფორმაციული ლიდერის უპირატესობას ტრანსაქ-

ტიურთან შედარებით. ტრანსფორმაციულ ლიდერობას მხარს უჭერდნენ სხვადასხვა ქვეყნებში (კორეა, რუსეთი, ისრაელი, ინდოეთი, კენია, ნორვეგია, ტაივანი) სხვადასხვა თანამდებობებსა (სკოლის დირექტორები, გემის კაპიტნები, მინისტრები, ბიზნეს ასოციაციების პრეზიდენტები, სამხედრო კადეტები, პროფკავშირების წარმომადგენლები, სკოლის მასწავლებლები, სავაჭრო აგენტები) და სამსახურებში. აშშ-ს, კანადის და გერმანიის სამხედრო ოფიცრების შესახებ რამდენიმე გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ ყველა დონეზე ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეფასდა, როგორც ტრანსაქტიურ ლიდერებზე უფრო ეფექტური.³⁴ 87 გამოკვლევის მომხილვამ, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას აფასებდნენ, დაადასტურა, რომ ის დაკავშირებული იყო მომხრეთა მოტივაციასა და კმაყოფილებასთან და ასევე, ლიდერების უფრო მაღალ ქმედითობასა და აღქმულ ეფექტურობასთან.³⁵

ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორია არ არის იდეალური. საინტერესოა, არის თუ არა სიტუაციური ჯილდოები მხოლოდ ტრანსაქტიური ლიდერობისთვის. თუმცა იმის საპირისპიროდ, რასაც ლიდერობის მოდელის სრული სპექტრი გვიჩვენებს, ლიდერობა, რომელიც უპირატესობას სიტუაციურ ჯილდოს ანიჭებს, ხანდახან უფრო ეფექტურია, ვიდრე ტრანსფორმაციული ლიდერობა.

ამრიგად, ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ტრანსაქტიურ ლიდერობაზე ძლიერად არის დაკავშირებული სამსახურის მიტოვების უფრო დაბალ მაჩვენებლებთან, მაღალ პროდუქტიულობასა და დაქირავებულების მაღალ კმაყოფილებასთან. როგორც ჩანს, ქარიზმის მსგავსად ტრანსფორმაციული ლიდერობაც შეიძლება, რომ შესწავლილ იქნას. კანადელი ბანკის მენეჯერის შესახებ ერთმა კვლევამ აჩვენა, ბანკის ის ფილიალები, რომლებსაც ტრანსფორმაციული ლიდერობის ტრენინგგავლილი მენეჯერები ხელმძღვანელობდნენ, გაცილებით უკეთესად მუშაობდნენ, ვიდრე ის ფილიალები, რომლებსაც ხელმძღვანელობდნენ ის მენეჯერები, რომლებსაც გავლილი არ ჰქონდათეს გადამზადების კურსი. სხვა კვლევებმაც მსგავსი შედეგები აჩვენა.³⁶

ტრანსფორმაციული ლიდერობა ქარიზმატული ლიდერობის პირისპირ. ზოგიერთი დისკუსია მიმართულია საკითხისაკენ, არის თუ არა ტრანსფორმაციული და ქარიზმატული ლიდერობა ერთი და იგივე. რობერტ ჰაუსი, მკვლევარი, რომელიც ყველაზე მეტად არის პასუხისმგებელი ორგანიზაციულ ქცევაში ქარიზმატული ლიდერობის შემოტანაზე, თვლის, რომ ეს ტერმინები სინონიმური მნიშვნელობით იხმარება და მათ შორის განსხვავებას „უმნიშვნელოს“ და „ძალიან მცირეს“ უწოდებს. ბერნარდ ბასი, ადამიანი, რომელმაც პირველმა გამოიკვლია ტრანსფორმაციული ლიდერობა, ქარიზმას ტრანსფორმაციული ლიდერობის ნაწილად მიიჩნევს და ამავდროულად ამტკიცებს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა უფრო ფართოა, ვიდრე ქარიზმა. იგი ვარაუდობს, რომ ქარიზმა თავისთავად არასაკმარისია „ტრანსფორმაციული პროცესის ასახსნელად“.³⁷ კიდევ ერთმა მკვლევარმა აღნიშნა, რომ „ქარიზმატულ [ლიდერს] შესაძლოა სურდეს, რომ მისმა მიმდევრებმა მიიღონ თავისი შეხედულება სამყაროზე და წინ აღარ მიდიან. ტრანსფორმაციული ლიდერი ეცდება, თავის მიმდევრებს შესაძლებლობა მისცეს, ეჭვის ქვეშ დააყენოს არა მარტო ზოგადად დამკვიდრებული, არამედ ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული შეხედულებები.“³⁸ ბევრ ლიდერს სჯერა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა უფრო ფართოა, ვიდრე ქარიზმატული ლიდერობა. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ლიდერი, რო-

მელიც მაღალ ქულებს იღებს ტრანსფორმაციულ ლიდერობაში, ალბათ, მაღალ ქულებს მიიღებდა ქარიზმაშიც. თუმცა პრაქტიკულად, ქარიზმისა და ტრანსფორმაციული ლიდერობის საზომი თითქმის ერთნაირი შეიძლება იყოს.

ჭეშმარიტი ლიდერობა. თუმცა ქარიზმატული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიებმა ბევრი რამ შესძინეს ჩვენს ცოდნას ეფექტური ლიდერობის შესახებ, მაგრამ მათ დეტალურად ვერ გამოიკვლიეს ეთიკისა და ნდობის როლი. ზოგი მკვლევარის მტკიცებით, ეთიკისა და ნდობის გათვალისწინება აუცილებელია ეფექტური ლიდერობის სურათისათვის დასრულებული სახის მისაცემად. ჩვენ ამ ორ ცნებას ჭეშმარიტი ლიდერობის კატეგორიაში განვიხილავთ.³⁹ **ჭეშმარიტმა ლიდერებმა** იციან, ვინ არიან ისინი, რისი სჯერათ და რას აფასებენ და ამ ფასეულობებისა და რწმენის მიხედვით ღიად და გულწრფელად მოქმედებენ. მიმდევრები მათ ეთიკურ ადამიანებად მიიჩნევენ. ჭეშმარიტი ლიდერობა უფრო გასაგებს ხდის ტრანსფორმაციულ და ქარიზმატულ ლიდერობას, რადგან ამტკიცებს, რომ ლიდერობა არ არის ფასეულობებისაგან თავისუფალი. სანამ რომელიმე ლიდერს ეფექტურად შევაფასებთ, ჩვენ უნდა გავითვალისწინოთ მიზნის მისაღწევად ამ ლიდერის მიერ გამოყენებული საშუალებებიცა და ამ მიზნების მორალური შინაარსიც. თუ ჩვენ ვეძებთ საუკეთესო შესაძლო ლიდერს, არ არის საკმარისი, რომ იგი იყოს ქარიზმატული ან გონიერი. ის უნდა იყოს ასევე ეთიკური, რომელსაც მომხრეებში რწმენის ჩანერგვა შეეძლება.

თუ ჩვენ ვეძებთ საუკეთესო შესაძლო ლიდერს, არ არის საკმარისი, რომ იგი იყოს ქარიზმატული ან გონიერი, ის უნდა იყოს ასევე ეთიკური, რომელსაც მომხრეებში რწმენის ჩანერგვა შეეძლება.

პრობლემები ლიდერობის ჩამოყალიბებაში

ამ თავის დასაწყისში ჩვენ ვამტკიცებდით, რომ ლიდერობა მნიშვნელოვანია და ჩვენ დარწმუნებულები ვართ, რომ ეს ასეა. თუმცა ისიც მართალია, რომ ზოგჯერ ლიდერებს ძალიან ენდობიან ან ადანაშაულებენ. ლიდერებს არ შეუძლიათ ყველაფრის გაკეთება. ლიდერობას შეზღუდვებიც აქვს. განვიხილოთ ორი პერსპექტივა, რაც კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ფართოდ აღიარებულ რწმენას ლიდერობის მნიშვნელოვნების შესახებ. პირველი არგუმენტის მიხედვით, ლიდერობა უფრო გარეგნული მხარეა, ვიდრე რეალობა, ეფექტური ლიდერი ვერ იქნება, სანამ ვინმეს ჰგავხარ. მეორე არგუმენტი პირდაპირ ეწინააღმდეგება აზრს იმის შესახებ, რომ ლიდერობა ყოველთვის ეფექტური იქნება სიტუაციის მიუხედავად, რადგან მთელ რიგ სიტუაციებში არ აქვს მნიშვნელობა, რა თვისებებს ავლენს ლიდერი.

ლიდერობა, როგორც ატრიბუცია

ჩვენ ატრიბუციის თეორია მე-4 თავში წარმოვადგინეთ. ალბათ, გახსოვთ, ეს თეორია ეხება იმ საშუალებებს, რითაც ადამიანები ცდილობენ, გაიგონ მიზეზ-სა და შედეგს შორის ურთიერთობა. ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ როცა რაიმე ხდება, ჩვენ გვინდა ის მივანეროთ რაღაც სხვას. **ლიდერობის ატრიბუციის თეორიის** მიხედვით ლიდერობა არის უზრალოდ იმის განსაზღვრა, რასაც ადამიანები აკეთებენ სხვა ადამიანების მიმართ. ლიდერობის ატრიბუციის თეორიამ გვიჩვენა, რომ ადამიანები ლიდერს მიაწერენ ისეთ თვისებებს, როგორიცაა

გონიერება, კომუნიკაბელობა, საუბრის კარგი უნარ-ჩვევები, აგრესიულობა, გაგების უნარი და შრომისმოყვარეობა.⁴⁰ ორგანიზაციის დონეზე თვისებების ატრიბუცია არკვევს პირობებს, რომელშიც ადამიანები ლიდერობას ორგანიზაციის შედეგების ასახსნელად იყენებენ. ეს პირობები ორგანიზაციის ქმედითობის უკიდურესი მხარეებია. როცა ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულების დონე უკიდურესად უარყოფითი ან დადებითია, ადამიანები ლიდერობის ატრიბუციის თეორიას ამ მოვლენის მიზეზების ასახსნელად იყენებენ. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, ეს ტენდენცია გვეხმარება, გავარკვიოთ აღმასრულებელი დირექტორების (და მაღალჩინოსანი სახელმწიფო მოხელეების) სუსტი მხარეები, როცა მათი ორგანიზაციები განიცდიან ფინანსურ კრიზისს, იმის მიუხედავად მათი მიზეზითაა ეს გამოწვეული თუ არა. ის ასევე არკვევს მიზეზს, თუ რატომ თვლიან მთავარი აღმასრულებლების დამსახურებად უკიდურესად დადებით ფინანსურ შედეგებს მიუხედავად იმისა, მიუძღვით მათ ამაში რაიმე წვლილი თუ არა.

ლიდერობის ატრიბუციის თეორიაში ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო მიგნებაა აღქმა, რომ ეფექტური ლიდერები თავიანთ გადამწყვეტილებას მტკიცედ და ერთგულად იცავენ.⁴¹ ერთ-ერთი ახსნა, თუ რატომ აღიქმებოდა რონალდ რეიგანი (აშშ-ს პრეზიდენტობის პირველ ვადაში) ლიდერად იყო ის, რომ იგი მტკიცედ და თანამიმდევრულად იცავდა თავის გადამწყვეტილებებსა და თავის მიერ დასახულ მიზნებს. ამის საპირისპიროდ, ამერიკის ყოფილმა პრეზიდენტმა ჯორჯ ჰ. უ. ბუშმა ძირითადი გამოთხარა საზოგადოების აღქმას თავისი ლიდერობის შესახებ, რადგან მან საარჩევნო კამპანიის დროს გაკეთებული კატეგორიული განცხადების მიუხედავად — „მერწმუნეთ, არავითარი ახალი გადასახადები“ — საშემოსავლო გადასახადები გაზარდა.

ლიდერობის ატრიბუციის თეორიის მიხედვით უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეფექტური ლიდერობისათვის უფრო მნიშვნელოვანია ლიდერად წარმოჩინება და არა რეალურ წარმატებებზე ყურადღების გამახვილება. ამბიციურ ლიდერებს შეუძლიათ სხვებსაც აფიქრებინონ, რომ ისინი არიან ჭკვიანები, სასიამოვნო პიროვნული თვისებების მქონენი, მჭევრმეტყველები, აგრესიულები, შრომისმოყვარენი და თავიანთი სტილის ერთგულები. ამგვარი ქცევით, ისინი ზრდიან იმის აღბატობას, რომ უფროსებმა, კოლეგებმა და თანამშრომლებმა ის ეფექტურ ლიდერად მიიჩნიონ.

ეფექტური ლიდერობის შემცველი და გამანეიტრალელები

ამ და წინა თავში მოტანილი არგუმენტების საპირისპიროდ ლიდერობა შეიძლება ყოველთვის მნიშვნელოვანი არ იყოს. ლიდერობის თეორია ვარაუდობს, რომ ბევრ სიტუაციაში ლიდერების მიერ გამოვლენილი ნებისმიერი ქმედება შეუსაბამოა. ინდივიდის, სამსახურის და ორგანიზაციის კონკრეტულ ცვლადებს შეუძლიათ, შეცვალონ ლიდერობა ან გაანეიტრალონ ლიდერის დაქვემდებარებაზე პირებზე გავლენა.

გამანეიტრალელები შეუძლებელს ხდიან ლიდერთა ქცევის გავლენას მიმდევართა შედეგებზე. ისინი უარყოფენ ლიდერის გავლენას. შემცველების გამო ლიდერის გავლენა არა მარტო შეუძლებელი, არამედ ზედმეტიც კი არის. ისინი მოქმედებენ, როგორც ლიდერის გავლენის შემცველები. მაგალითად, დაქირავებულების ნიშან-თვისებებმა, მათმა გამოცდილებამ, ცოდნამ, „პრო-

ფესიულმა“ ორიენტაციამ და ორგანიზაციის ჯილდოებისადმი გულგრილობამ შეიძლება ლიდერობის გავლენა შეცვალოს ან გაანეიტრალოს. გამოცდილებამ ან ცოდნამ შეიძლება შეცვალოს ლიდერის მხარდაჭერის საჭიროება ან ლიდერის შესაძლებლობა, შექმნას სტრუქტურა და შეამციროს ამოცანის ბუნდოვანება. არაბუნდოვანმა, რუტინულმა ან დამაკმაყოფილებელმა სამსახურებმა ლიდერობის ცვლადებს შეიძლება მცირე მოთხოვნები წაუყენონ. ორგანიზაციულ მახასიათებლებს, მაგალითად, ღიად გამოხატულ, ფორმალურ-ბუღალტრულ მიზნებს, მკაცრ წესებს, პროცედურებსა და შეკრულ სამუშაო ჯგუფებს ასევე შეუძლიათ, შეცვალონ ფორმალური ლიდერობა (იხილეთ ილუსტრაცია 11-7).

იმის გაგება, რომ ლიდერები ყოველთვის არ ახდენენ გავლენას მიმდევართა შედეგებზე, არ უნდა იყოს გასაკვირი. ბოლოს და ბოლოს, როგორც უკვე განვიხილეთ, რამდენიმე ცვლადი — დამოკიდებულებები, პიროვნული თვისებები, შესაძლებლობები და ჯგუფის ნორმები და სხვა რამდენიმე პარამეტრი, გავლენას ახდენს დაქირავებულების ქცევისა და კმაყოფილებაზე. ლიდერობის ცნების მხარდამჭერებმა ამ ცვლადს ქცევის ახსნისა და პროგნოზირების მეტისმეტად დიდი ტვირთი დააკისრეს. უფრო მარტივი იქნებოდა, გვეფიქრა, რომ დაქირავებულები მიზნის მიღწევის დროს, მხოლოდ თავიანთი ლიდერების ქმედებით ხელმძღვანელობენ. მნიშვნელოვანია, ლიდერობა, უბრალოდ, კიდევ ერთ დამოუკიდებელ ცვლადად მივიჩნიოთ ორგანიზაციული ქცევის მთლიან მოდელში. ზოგიერთ შემთხვევაში, ის შეიძლება დაგვეხმაროს დაქირავებულების პროდუქტიულობის, გაცდენების, სამსახურის მიტოვების, კმაყოფილებისა და მოქალაქეობრივი ქცევის ახსნაში, მაგრამ სხვა შემთხვევებში ამ მიზნის მიღწევაში მისი წვლილი მცირეა.

ილუსტრაცია 11-7 ლიდერობის შემცველები და გამანეიტრალელები

ნიშან-თვისებების განსაზღვრა	ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერობა	ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერობა
ინდივიდი გამოცდილება/სწავლა პროფესიონალიზმი ჯილდოების მიმართ გულგრილობა	გავლენას არ ახდენს ცვლის ანეიტრალელებს	ცვლის ცვლის ანეიტრალელებს
სამსახური ამოცანის მაღალი სტრუქტურულობა საკუთარი უკუკავშირი შინაგანად დამაკმაყოფილებელი	გავლენას არ ახდენს ცვლის	ცვლის ცვლის გავლენას არ ახდენს
ორგანიზაცია მკაფიო, ფორმალური მიზანი მკაცრი წესები და პროცედურები შეკრული სამუშაო ჯგუფი	გავლენას არ ახდენს ცვლის	ცვლის ცვლის

წყარო: S. Kerr and J. M. Jemier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement"-ის მიხედვით, *Organizational Behaviour and Human Performance*, დეკემბერი, 1978, გვ. 378

შეცვლისა და განეიტრალების საიმედოობა საკამათოა. ერთ-ერთი პრობლემა არის ის, რომ ლიდერობის თეორია ძალიან ჩახლართულია — ბევრი შემნაცვლებელითა და სხვადასხვა სიტუაციებში ლიდერთა ქცევის სხვადასხვა ტიპის გამანეიტრალელებით, უფრო მეტიც, ხანდახან განსხვავება შემნაცვლებელსა და გამანეიტრალელებს შორის ბუნდოვანია. მაგალითად, თუ ვმუშაობ ამოცანაზე, რომელიც მომნონს, თეორია აკეთებს პროგნოზს, რომ ამ შემთხვევაში ლიდერობა ნაკლებ მნიშვნელოვანი იქნება, რადგან თავად ამოცანა მძლევს საკმარის მოტივაციას. ნიშნავს თუ არა ეს იმას, რომ ამოცანები, რომლის შესრულებაც სასიამოვნოა, ანეიტრალეზენ ლიდერობის გავლენას, ან ცვლიან მათ ან ორივე ერთად? — როგორც ეს მიმოხილვა გვიჩვენებს, კიდევ ერთი პრობლემა ის ხდება, რომ ლიდერობის შემცვლელს (როგორცაა, დაქირავებულის ხასიათი, ამოცანის ბუნება და ა. შ.) მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ ისინი ვერ ცვლიან ან ვერ ანეიტრალეზენ ლიდერობას.⁴²

ეფექტური ლიდერების მოძიება და შექმნა

ჩვენ ამ თავში ბევრი თემა განვიხილეთ, მაგრამ ჩვენი განხილვის საბოლოო მიზანი არის პასუხის გაცემა კითხვაზე: როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს, მოძებნონ ან შექმნან ლიდერები? — ვცადოთ ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა.

შერჩევა

მთელი პროცესი, რასაც ორგანიზაცია გაივლის მენეჯმენტის თანამდებობების შევსებისას, არსებითად, ეფექტური ლიდერის გამოვლენის მცდელობაა. ძიება იწყება ამ თანამდებობისათვის კონკრეტული მოთხოვნების განხილვით. რა ცოდნა, უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობებია საჭირო სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისათვის? უნდა ეცადოთ, გაანალიზოთ სიტუაცია, რომ იზოგოთ კანდიდატი, რომელიც ზუსტად შეესაბამება ამ თანამდებობას.

ტესტირება სასარგებლოა ლიდერების დადგენისა და შერჩევისათვის. პიროვნული თვისებების შესახებ ტესტები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ლიდერობასთან დაკავშირებული თვისებების (ექსტრავერსიის, კეთილსინდისიერებისა და გამოცდილებისათვის დიაგნოზი) გამოსავლენად. ლიდერობის კანდიდატის თვითკონტროლის შესახებ ტესტირების ქულებს ასევე გარკვეული მნიშვნელობა აქვს. ისინი, ვინც მაღალ ქულებს იღებენ თვითკონტროლში, უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე დაბალქულიანები, რადგან ისინი სიტუაციას უკეთესად გრძნობენ და მის შესაბამისად მოქმედებენ. თქვენ შეგიძლიათ დამატებით შეაფასოთ კანდიდატები ემოციური ინტელექტისათვის. მენეჯერის ეფექტურობისათვის სოციალური უნარ-ჩვევების მნიშვნელობის გათვალისწინებით, მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე კანდიდატებს უპირატესობა ენიჭებათ, განსაკუთრებით ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას მოითხოვენ.⁴³

ინტერვიუები კიდევ ერთი საშუალებაა ლიდერობის კანდიდატების შეფასებისათვის. ჩვენ ვიცით, რომ ეს გამოცდილება ლიდერობის ეფექტურობისათვის სუსტ პროგნოზს აკეთებს, მაგრამ ამ კონკრეტული სიტუაციისათვის დამახასიათებელი გამოცდილება მნიშვნელოვანია. თქვენ შეგიძლიათ, ინტერ-

პიროვნული თვისებების შესახებ ტესტები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ლიდერობასთან დაკავშირებული თვისებების (ექსტრავერსიის, კეთილსინდისიერებისა და გამოცდილებისათვის დიაგნოზი) გამოსავლენად.

ვიუს საშუალებით განსაზღვროთ კანდიდატის ადრინდელი გამოცდილება შეესაბამება თუ არა მოცემულ სიტუაციას. ინტერვიუ აგრეთვე საკმაოდ კარგი საშუალებაა, დავადგინოთ რამდენად აქვს კანდიდატს ლიდერობის თვისებები, როგორცაა ექსტრავერსია, თავდაჯერებულობა, ხედვა, კარგი მეტყველების უნარი და ქარიზმატულობა.

ჩვენ ვიცით სიტუაციური ფაქტორების მნიშვნელობა ლიდერობის წარმატებაში და ეს ცოდნა უნდა გამოვიყენოთ ლიდერების სიტუაციასთან შეთავსებისათვის. მოითხოვს თუ არა სიტუაცია ცვლილებებზე ორიენტირებულ ლიდერს? — თუ ასეა, მაშინ საჭიროა ლიდერს ჰქონდეს ტრანსფორმაციული თვისებები, თუ არ არის ასე, მაშინ — ტრანსაქტიური. ასევე შეგიძლიათ დასვათ საკითხი, ლიდერობა რომელიმე კონკრეტულ თანამდებობაზე არის თუ არა ნამდვილად მნიშვნელოვანი. სიტუაციურმა ფაქტორებმა შეიძლება შეცვალოს ან გაანეიტრალოს ლიდერობა, როდესაც ლიდერი არსებითად ასრულებს ნომინალურ ან სიმბოლურ როლს და როდესაც „შესაფერისი“ პიროვნების შერჩევას გადამწყვეტი მნიშვნელობა არ აქვს.

სწავლება

ორგანიზაციები მილიარდობით დოლარს, იენსა და ევროს ხარჯავენ ლიდერობის სწავლებისა და განვითარებისათვის.⁴⁴ ეს მცდელობა მრავალი ფორმით ვლინდება — დაწყებული ჰარვარდის უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებული 50 000 აშშ დოლარის ღირებულების აღმასრულებელი ლიდერობის პროგრამებით დამთავრებული მეზღვაურების მომზადებით „აუთ ვარდ ბაუნდ“ სკოლაში. თუმცა სწავლებაზე დახარჯული ფულის უმეტეს ნაწილს რა სარგებლობა მოაქვს, არ არის გარკვეული. ჩვენი მიმოხილვის მიხედვით, მენეჯერებს მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად მათი ლიდერობის გადამზადებაზე გამოყოფილი ბიუჯეტიდან ბევრი რამის გაკეთება შეუძლიათ.⁴⁵

პირველ რიგში, უნდა აღვნიშნოთ, რაც აშკარაა. ადამიანები ერთნაირად ვერ სწავლობენ. ნებისმიერი სახის ლიდერების მომზადება უფრო წარმატებული იქნება იმ ინდივიდებისაგან, რომლებიც მაღალ ქულებს იღებენ თვითკონტროლში, ვიდრე მათგან, რომლებიც დაბალ ქულებს იღებენ. ასეთი ინდივიდები ადვილად იცვლიან ქცევას.

რა უნდა ისწავლონ ინდივიდებმა ისეთი, რაც მაღალ ეფექტურ ლიდერობასთან იქნება დაკავშირებული? ძნელი დასაჯერებელია, რომ შეგვიძლია სხვას „ხედვის შექმნა“ ვასწავლოთ, მაგრამ ჩვენ ნამდვილად შეგვიძლია მისი განხორციელების უნარ-ჩვევების სწავლება. ჩვენ შეგვიძლია ადამიანებს განუვითაროთ „თემის გაგება, რომელიც ეფექტური ხედვისათვის მნიშვნელოვანია“.⁴⁶ ჩვენ ასევე შეგვიძლია უნარ-ჩვევების სწავლება, როგორცაა ნდობის ჩამოყალიბება და მენტორობა. ლიდერებს შეიძლება ვასწავლოთ სიტუაციის ანალიზის უნარ-ჩვევები. მათ შეუძლიათ ისწავლონ, როგორ შეაფასონ სიტუაცია, როგორ უნდა გარდაქმნან სიტუაცია ისე, რომ მათ სტილს უკეთესად მოერგონ, როგორ განსაზღვრონ, რომელი ლიდერის ქმედება შეიძლება იყოს უფრო ეფექტური მოცემულ სიტუაციაში. რამდენიმე კომპანიამ ცოტა ხნის წინ მიმართეს ინსტრუქტორებს, რომლებიც უფროს მენეჯერებს ლიდერობის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებაში ეხმარებიან. მაგალითად, „ჩარლზ შვაბმა“, „ი-ბემი“, „აფაიზერმა“, „უნილევერმა“ და „ამერიკან ექსპრესმა“ დაიქირავეს მასწავლებლები თავიანთი კომპანიის აღმასრულებლებისათვის სპეციალური

სწავლების ჩასატარებლად, რათა მათ გაეუმჯობესებინათ ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევები და ესწავლათ ნაკლებად ავტოკრატიულად მოქცევა.⁴⁷

ოპტიმისტურ ნოტაზე რომ დავამთავროთ, მოვიშველიებთ ფაქტებს, რომლებიც გვიჩვენებენ, რომ მოდელირებული სავარჯიშოების მეშვეობით ქცევის სწავლებამ, შეიძლება ინდივიდის მიერ ქარიზმატული ლიდერობის თვისებების გამოვლენის შესაძლებლობა გაზარდოს. მკვლევარებმა წარმატებას მიაღწიეს მოქმედი ბიზნეს ლიდერების ტრენინგში, ბაკალავრიატის სტუდენტების სწავლებაშიც კი, „ეთამაშათ“ ქარიზმატულობა.⁴⁸ ბოლოს, შემაჯამებელი კვლევა გვიჩვენებს, რომ ლიდერებს შეიძლება შეასწავლონ ტრანსფორმაციული ლიდერობის უნარ-ჩვევები. თუკი ერთხელ შეისწავლით ამ ჩვევებს, ის შედეგს გამოიღებს, არა აქვს მნიშვნელობა, ეს იქნება კანადური ბანკის ფინანსური წარმატება თუ ისრაელის თავდაცვით ძალებში ჯარისკაცები ეფექტურობა.⁴⁹

მითითებაჰი მენეჯერებისათვის

ლიდერობა ცენტრალურ როლს ასრულებს ჯგუფის ქცევის გაგებაში, რადგან სწორედ ლიდერი უჩვენებს ჯგუფს გზას მიზნის მიღწევისაკენ, მაგრამ პროგნოზირების უფრო ზუსტი უნარი მნიშვნელოვანი იქნება ჯგუფის ქმედების გაუმჯობესებისათვის.

ლიდერობის წარმატება რაღაც ხარისხით „შესაფერისი კადრების ყოლაზე“ არის დამოკიდებული. ადამიანები, რომელთაც საჭირო თვისებები აქვთ (ექსტრავერტები, კეთილსინდისიერები და ლიბერალები) და შესაფერისადაც იქცევიან (ავლენენ ყურადღებას, სტრუქტურულობას), ალბათ, უფრო მეტად ეფექტურები იქნებიან.

ასევე მართალია ის ფაქტი, რომ ლიდერობის წარმატება დამოკიდებულია სიტუაციაზე. კერძოდ, ყველაზე ნაკლებსაზრველი თანამშრომლისა და ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორიების ვარაუდით, ლიდერობისათვის გარემოებით ასპექტებს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს.

ორგანიზაციები უფრო და უფრო მეტად ეძებენ მენეჯერებს, რომლებიც ტრანსფორმაციული ლიდერობის ნიშან-თვისებებს ავლენენ. ჩვენ გვინდა ლიდერები, რომელთაც აქვთ იდეები და ქარიზმა, რომ ეს იდეები განახორციელონ. ნამდვილად ეფექტური ლიდერობის შედეგი შეიძლება იყოს საჭირო დროს, საჭირო თვისებების გამოვლენა. ფაქტები მტკიცედ გვიჩვენებენ, რომ ადამიანებს აქვთ ჩამოყალიბებული მსგავსი აღქმა, როგორი უნდა იყოს ლიდერი.

მენეჯერებმა, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან, თავიანთ ორგანიზაციაში ძირითადი თანამდებობები ეფექტური ლიდერებით შეავსონ, უნდა აირჩიონ ინდივიდები, რომელთაც კონკრეტული თვისებები და ქცევები ახასიათებთ და ასევე განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაპყრონ ქარიზმასა და შთაგონების აღმძვრელ თვისებებს. ჩვენ ასევე ვაჩვენებთ, რომ შეგვიძლია ამ თვისებების გამოვლენით უკეთესი ლიდერები გავხდეთ.

თავი 12

ძალაუფლება და პოლიტიკა

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ლიდერობისა და ძალაუფლების შეპირისპირება
2. ძალაუფლების ხუთი საფუძვლის განსაზღვრა
3. ახსნა იმისა, თუ ძალაუფლების რომელი საფუძველი არის ყველაზე ეფექტური
4. გავლენის ცხრა ტაქტიკის ჩამოთვლა და განსაზღვრა
5. გავლენის ტაქტიკების გამოყენებასა და ეფექტურობას შორის განსხვავების პოვნა
6. ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ფაქტორების დასახელება, რაც სტიმულს აძლევს პოლიტიკურ ქცევას
7. ახსნა იმისა, თუ როგორ შეუძლია დაცვით ქცევებს დაიცვას ინდივიდის ინტერესები
8. პიროვნების მიერ სხვებზე შთაბეჭდილების მოხდენის შვიდი საშუალების განსაზღვრა
9. სამი კითხვის დასახელება, რომელიც დაგვეხმარება, განვსაზღვროთ, არის თუ არა პოლიტიკური საქმიანობა ეთიკური.

ძალაუფლებას ახასიათებენ, როგორც ყველაზე ბინძურ სიტყვას. უმეტესი ჩვენგანისათვის სექსზე ან ფულზე საუბარი უფრო ადვილია, ვიდრე — ძალაუფლებაზე. პიროვნებას, ვისაც ძალაუფლება აქვს, უარყოფს მას; მას, ვისაც სურს ძალაუფლება, ცდილობს, დამალოს მისკენ სწრაფვა და ის, ვინც წარმატებით მოიპოვა იგი, საიდუმლოდ ინახავს, თუ როგორ მიაღწია ამას.

ამ თავში ჩვენ ვაჩვენებთ, რომ ძალაუფლება განსაზღვრავს, თუ რა მიზანს დაისახავს ჯგუფი და ჯგუფის რესურსები როგორ განაწილდება მის წევრებს შორის. შემდეგში გიჩვენებთ, კარგი პოლიტიკური უნარ-ჩვევების მქონე ჯგუფის წევრები როგორ იყენებენ ძალაუფლებას, რათა თავის სურვილისამებრ მოახდინონ რესურსების განაწილება.

ძალაუფლების განსაზღვრა

ძალაუფლება წარმოადგენს A-ს გავლენას B-ს ქცევაზე, რის შედეგად B მოქმედებს A-ს სურვილების მიხედვით. ეს განსაზღვრება მოიცავს ძალაუფლების ორ ასპექტს:

1. არ არის აუცილებელი მისი პოტენციური მოქმედი იყოს.
2. ის მოითხოვს დამოკიდებულებით ურთიერთობებს.

ძალაუფლება მაშინაც შეიძლება არსებობდეს, როცა მისი გამოყენება არ ხდება. თუმცა ის არის უნარი ან პოტენციალი. შეიძლება ვინმეს ჰქონდეს ძალაუფლება, მაგრამ არ გამოიყენოს. ძალაუფლების უფრო მნიშვნელოვანი ასპექტი არის ის, რომ ძალაუფლება **დამოკიდებულების** ფუნქციაა. რაც მეტია B-ს დამოკიდებულება A-ზე, მით მეტია A-ს ძალაუფლება ურთიერთობაში. დამოკიდებულება, თავის მხრივ, ეფუძნება B-ს მიერ აღქმულ ალტერნატივებს და B-ს მიერ იმ ალტერნატივებისათვის მინიჭებულ მნიშვნელობას, რომელსაც A აკონტროლებს. პიროვნება შეიძლება თქვენზე ახორციელებდეს ძალაუფლებას მხოლოდ მაშინ, როცა ის აკონტროლებს იმას, რაც თქვენ გსურთ. თუ თქვენ კოლეჯის ხარისხის მიღება გსურთ და მის მისაღებად უნდა ჩააბაროთ გარკვეული კურსი, ხოლო თქვენი მასწავლებელი კოლეჯში ფაკულტეტის ერთადერთი წევრია, რომელიც ამ საგანს ასწავლის, მას თქვენზე ძალაუფლება ექნება. თქვენი ალტერნატივები ძალიან შეზღუდულია და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებთ ჩარიცხვისათვის საჭირო ნიშნის მიღებას.

ლიდერობისა და ძალაუფლების შეპირისპირება

ძალაუფლების ჩვენეული დახასიათების ყურადღებით შედარებამ ჩვენს მიერ წინა ორ თავში წარმოდგენილ ლიდერობის დახასიათებასთან აჩვენა, რომ ეს ცნებები ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. ლიდერები იყენებენ ძალაუფლებას, როგორც ჯგუფის მიზნების მიღწევის საშუალებას. ლიდერები აღწევენ მიზნებს და ძალაუფლება ამ მიზნის მიღწევას აადვილებს.

რით განსხვავდება ძალაუფლება ლიდერობისაგან?

- **მიზნების შეთავსებადობით.** ძალაუფლება მოითხოვს არა მიზნების შეთავსებადობას, არამედ უბრალოდ მათ ურთიერთ დამოკიდებულებას. მეორე მხრივ, ლიდერობა მოითხოვს ლიდერსა და დაქვემდებარებულებს შორის მიზნების შეთავსებას.
- **გავლენის მიმართულებით.** ლიდერობა ყურადღებას ამახვილებს დაქვემდებარებულ პირებისაკენ მიმართულ გავლენაზე. ის მინიმუმამდე ამცირებს ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ გავლენის მნიშვნელოვნებას, ძალაუფლება კი — არა.
- **კვლევის საგნით.** კვლევა ლიდერობის შესახებ უმეტესწილად სტილზე ამახვილებს ყურადღებას. ის ეძებს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე: რამდენად უნდა ამოუდგეს ლიდერი მხარში სხვებს? რამდენად უნდა იყვნენ ჩართულები გადანყვეტილების მიღებაში დაქვემდებარებული პირებიც? ამის საპირისპიროდ, ძალაუფლების შესახებ კვლევა უფრო ფართოა

და ყურადღებას ამახვილებს თახმობის მოპოვების ტაქტიკაზე. ძალაუფლების გამოყენება ერთი ინდივიდის უნარს სცილდება, რადგან ძალაუფლება შეიძლება გამოიყენონ როგორც ჯგუფებმა, ისე ინდივიდებმაც, რომლებიც სხვა ინდივიდებს ან ჯგუფებს აკონტროლებენ.

ძალაუფლების საფუძვლები

საიდან მოდის ძალაუფლება? რა მოხდება, თუ ის ინდივიდს ან ჯგუფს სხვაზე გავლენის მოხდენის საშუალებას მისცემს? — ამ კითხვებზე პასუხს გავცემთ, თუ ძალაუფლების საფუძვლებს ან წყაროებს ორ ნაწილად — ოფიციალურად და პიროვნულად — გავყოფთ და შემდეგ თითოეულ მათგანს უფრო კონკრეტულ კატეგორიებად დავანაწილებთ.

ოფიციალური ძალაუფლება

ოფიციალური ძალაუფლება ორგანიზაციაში ინდივიდის თანამდებობას ეყრდნობა. ოფიციალური ძალაუფლება შეიძლება მოდიოდეს იძულების ან დაჯილდოების შესაძლებლობიდან ან ოფიციალური ხელისუფლებისაგან.

— ოფიციალური ძალაუფლება შეიძლება მოდიოდეს იძულების ან დაჯილდოების შესაძლებლობიდან ან ოფიციალური ხელისუფლებისაგან.

იძულებითი ძალაუფლება. იძულებითი ძალაუფლების

საფუძველია შიშზე დამოკიდებულება. ინდივიდი რეაგირებს ძალაუფლებაზე იმ უარყოფითი შედეგების შიშის გამო, რაც შეიძლება მივიღოთ, როცა იგი ძალაუფლებას არ ემორჩილება. ის ეყრდნობა ფიზიკური სანქციების გამოყენებას ან გამოყენების მუქარას, როგორიცაა ტკივილის მიყენება, ან ძირითადი ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების საჭიროების ძალით გაკონტროლება. ძალდატანების ერთი მაგალითია სექსუალური ძალადობა, როცა ინდივიდი სხვისი ძალდატანების ან შეშინებისათვის ძალაუფლებას ან მდგომარეობას იყენებს. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ სექსუალურ ძალადობას ხშირად ადგილი აქვს მაშინ, როცა ადამიანების უფლებებს შორის დიდი განსხვავებაა.¹

ჯილდოს ძალაუფლება, ჯილდოს ძალაუფლება იძულებითი ძალაუფლების საპირისპიროა, რომელიც წარმოიშობა, როცა ერთი ადამიანი მეორის სურვილებს ან ბრძანებებს ეთანხმება, რადგან ამგვარ ქმედებას სარგებელი მოჰყვება. ის, ვისაც ისეთი ჯილდოს განაწილება შეუძლია, რომლებსაც სხვა ადამიანები ფასეულად მიიჩნევენ, ამ ადამიანებზე გავლენასაც მოახდენს. ეს ჯილდოები შეიძლება ფინანსურიც იყოს და არაფინანსურიც.

- **ფინანსური:** რომელიც აკონტოლებს ანაზღაურების რაოდენობას, მის ზრდასა და პრემიებს.
- **არაფინანსური:** აღიარება, დანინაურება, საინტერესო სამუშაო დავალების მიცემა, მეგობრული კოლეგები და სასურველი ცვლილება სამუშაოზე ან გაყიდვების ტერიტორიაზე.

კანონიერი ძალაუფლება. ფორმალურ ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში ერთ ან მეტ ძალაუფლების საფუძველთან ყველაზე ხშირი მისაწვდომობა არის სტრუქტურული თანამდებობა, რასაც **კანონიერი ძალაუფლება** ჰქვია. ის ორგანიზა-

ციის რესურსების გაკონტროლებისა და გამოყენებისათვის ოფიციალურ ხელისუფლებას წარმოადგენს. ხელისუფლების თანამდებობები იძულებით და ჯილდოს ძალაუფლებებს მოიცავს. კანონიერი ძალაუფლება კი იძულებით და ჯილდოს ძალაუფლებაზე ფართოა. კერძოდ, კანონიერი ძალაუფლება ორგანიზაციის წევრების მიერ ხელისუფლების თანამდებობებისადმი თანხმობასაც მოიცავს.

პიროვნული ძალაუფლება

ორგანიზაციაში ძალაუფლება რომ გქონდეს, არ არის საჭირო გეჭიროს ოფიციალური თანამდებობა. „ინტელში“ ჩიპების ყველაზე კომპეტენტურ და პროდუქტიულ შემქმნელებს ძალაუფლება აქვს, მაგრამ ისინი არ არიან მენეჯერები და არ ფლობენ ოფიციალურ ძალაუფლებას. მათ მხოლოდ პიროვნული ძალაუფლება აქვთ, ანუ ძალაუფლება, რომელიც ინდივიდის განსაკუთრებული თვისებებიდან მოდის. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ პიროვნული ძალაუფლების ორ საფუძველს: *ექსპერტის ძალაუფლებას* და *ეტალონის ძალაუფლებას*.

ექსპერტის ძალაუფლება. *ექსპერტის ძალაუფლება* არის გავლენა, რომელიც გამოცდილების, განსაკუთრებული უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შედეგია. ექსპერტი გავლენის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი წყარო მას შემდეგ არის, რაც მსოფლიო გახდა ტექნოლოგიებზე უფრო მეტად ორიენტირებული, სამსახურები — უფრო მეტად სპეციალიზებული. ჩვენ კი მიზნის მისაღწევად თანდათან ექსპერტებზე დამოკიდებულები გავხდით. საზოგადოდ აღიარებულია, რომ ექიმებს აქვთ კვალიფიკაცია და აქედან გამომდინარე ექსპერტის ძალაუფლება. ბევრი ჩვენგანი ასრულებს იმ მითითებებს, რასაც ექიმი გვაძლევს. ასევე უნდა გავაცნობიეროთ, რომ კომპიუტერის სპეციალისტები, საგადასახადოს ბუღალტრები, ეკონომისტები, სამრეწველო ფსიქოლოგები და სხვა სპეციალისტები თავისი კვალიფიკაციის შესაბამის ძალაუფლებას ფლობენ.

ეტალონის ძალაუფლება. *ეტალონის ძალაუფლება* ეყრდნობა იმ ადამიანთან იდენტიფიცირებას, რომელსაც სასურველი რესურსები ან პიროვნული თვისებები აქვს. თუ მე თქვენ მომწონხართ, პატივს გცემთ და გალმერთებთ, თქვენ შეგიძლიათ ჩემზე ძალაუფლება გამოიყენოთ, რადგან მინდა, რომ გასიამოვნოთ. ეტალონის ძალაუფლება წარმოიქმნება ადამიანის ალტაცებისა და სურვილისაგან, ჰგავდეს სხვა ადამიანს. ეს გვეხმარება, ავხსნათ, მაგალითად, ისეთ ცნობილ ადამიანებს, როგორიცაა ტაიგერ ვუდსი ან კეთრინ ზეტა-ჯონსი, რატომ უხდებიან მილიონობით დოლარს რეკლამებში სხვადასხვა პროდუქციის რეკლამირებისათვის. ერთ-ერთი გზა, რომლითაც ადამიანები ეტალონის ძალაუფლებას იძენენ, ქარიზმაა. ადამიანებს, რომლებსაც ეტალონის ძალაუფლება აქვთ, მაგრამ ოფიციალური ლიდერის პოზიცია არ უჭირავთ, მაინც შეუძლიათ სხვებზე გავლენის მოხდენა თავიანთი ქარიზმატული დინამიზმის, მიმზიდველობისა და სხვებზე ემოციური გავლენის მოხდენის გამო.

ძალაუფლების რომელი საფუძველია ყველაზე ეფექტური?

ოფიციალური ძალაუფლების სამი საფუძვლისა (იძულებითი, ჯილდოს, კანონიერი) და პიროვნულის ორი საფუძვლის (ექსპერტის, ეტალონის) შესახებ გამოკვლევის მიხედვით, ძალაუფლების პიროვნული წყაროები უფრო ეფექტურია. ექსპერტის და ეტალონის ძალაუფლებაც დადებითად არის და-

კავშირებული დაქირავებულების ხელმძღვანელით კმაყოფილებასთან, ორგანიზაციულ ვალდებულებებთან და მათ ქმედითობასთან, მაშინ როცა ჯილდოს და კანონიერი ძალაუფლება არ არის დაკავშირებული ამ შედეგებთან. უფრო მეტიც, ოფიციალური ძალაუფლების ერთი წყარო — იძულებითი ძალაუფლება უარყოფითადაა დაკავშირებული დაქირავებულის კმაყოფილებასა და ვალდებულებასთან.²

ძალაუფლების ტაქტიკა

ძალაუფლების საფუძველები განსხვავდება *ძალაუფლების ტაქტიკებისაგან*, რომელსაც ადამიანები იყენებენ. პირველი მათგანი საკმაოდ უცვლელია, ყოველ შემთხვევაში, ხანმოკლე დროის მანძილზე მაინც (ადამიანს ან აქვს კომპეტენცია, ან — არა). მაშინ, როცა მეორე თეორიულად შეიძლება გამოყენებულ იქნას ნებისმიერი ადამიანის მიერ ნებისმიერ სიტუაციაში. ძალაუფლების რა ტაქტიკას იყენებენ ადამიანები, ძალაუფლების საფუძველი კონკრეტულ ქცევად რომ გარდაქმნან? რა არჩევანს აკეთებენ ინდივიდები თავიანთ უფროსებზე, თანამშრომლებზე ან დაქირავებულებზე გავლენის მოსახდენად? არის ზოგიერთი მათგანი სხვაზე უფრო ეფექტური?

გამოკვლევამ ცხრა განსხვავებული გავლენის ტაქტიკა გამოავლინა:³

- **კანონიერება:** თანამდებობაზე დამოკიდებულება ან იმაზე კონცენტრირება, რომ თხოვნა ორგანიზაციის პოლიტიკის ან წესების შესაბამისად ხდება.
- **რაციონალური დარწმუნება:** ლოგიკური არგუმენტისა და ფაქტობრივი მონაცემების წარმოდგენა იმის საჩვენებლად, რომ თხოვნა გონივრულია.
- **შთამავგონებელი მონოდება:** ემოციური ერთგულების ჩამოყალიბება სამიზნის ფასეულობების, საჭიროებების, იმედებისა და მისწრაფებებისაკენ მონოდებით.
- **რჩევა:** სამიზნის მოტივაციის ზრდა და მხარდაჭერა მისი ჩართვით იმის გადანყვეტაში, როგორ განხორციელდეს გეგმები ან ცვლილებები.
- **გაცვლა:** სამიზნის დაჯილდოება პრივილეგიებითა და მხარდაჭერით მოთხოვნის შესრულების სანაცვლოდ.
- **პიროვნული მონოდება:** დათანხმების თხოვნა, რომელიც მეგობრობასა და ერთგულებას ეყრდნობა.
- **მაამებლობა:** პირფერობის, ქების ან მეგობრული ქცევის გამოყენება რაიმეს თხოვნის წინ.
- **ზენოლა:** გაფრთხილებების, განმეორებითი მოთხოვნების და მუქარის გამოყენება.
- **კოალიცია:** სხვა ადამიანებისათვის დახმარების გაწევა სამიზნის დასარწმუნებლად ან სხვების დახმარების გამოყენება სამიზნის დათახმების მიზნით.

ზოგიერთი ტაქტიკა სხვაზე მეტად ეფექტურია. კერძოდ, ფაქტების მიხედვით, რაციონალური დარწმუნება, შთამაგონებელი მოწოდება და რჩევა უფრო ეფექტურია. მეორე მხრივ, ზენოლა ხშირად საპირისპირო შედეგს იწვევს და ამ ცხრა ტაქტიკიდან ყველაზე ნაკლებეფექტურია.⁴ თქვენ შეგიძლიათ თქვენი წარმატების შანსი გაზარდოთ ერთზე მეტი ტიპის ტაქტიკის ერთდროულად ან მიმდევრობით გამოყენებით, თუ თქვენი არჩევანი ამას შეითავსებს.⁵ მაგალითად, მამებლობისა და კანონიერების გამოყენება უფროსის ბრძანებით გამოწვეულ უარყოფით რეაქციას ამცირებს.

გავლენის ზოგი ტაქტიკა სხვა ტაქტიკაზე უკეთ მოქმედებს, რაც დამოკიდებულია გავლენის მიმართულებაზე.⁶ გამოკვლევების მიხედვით, რაციონალური დარწმუნება ერთადერთი ტაქტიკაა, რომელიც ეფექტურია სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზე. შთამაგონებელი მოწოდება უკეთესად გამოდგება დაქვემდებარებულებთან, როგორც ქვევით მიმართული გავლენის ტაქტიკა. როცა ზენოლა მოქმედებს, მას შეუძლია მხოლოდ ქვემოთ მიმართული გავლენის მოხდენა. პიროვნული მოწოდებისა და კოალიციის გამოყენება ყველაზე ეფექტურია ჰორიზონტალური გავლენის მოხდენის მცდელობისას. გავლენის მიმართულებასთან ერთად არსებობს ბევრი სხვა ფაქტორიც, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რომელი ტაქტიკის გამოყენებაა უმჯობესი. ეს ფაქტორებია: ტაქტიკების მიმდევრობა, პიროვნების მიერ ამ ტაქტიკების გამოყენების უნარი, პიროვნების შედარებითი ძალაუფლება, თხოვნის ტიპი და მისი აღქმა, ორგანიზაციის სტრუქტურა და ქვეყნისთვის დამახასიათებელი კულტურული ფაქტორი.

თქვენ, ალბათ, უფრო ეფექტური იქნებით, თუ დაიწყებთ „უფრო რბილი“ ტაქტიკით, რომელიც ეყრდნობა პიროვნულ ძალაუფლებას, ესენია: პერსონალური და შთამაგონებელი მოწოდება, რაციონალური დარწმუნება და რჩევა. თუ ეს არ გაამართლებს, თქვენ შეგიძლიათ გადახვიდეთ „უფრო მკაცრ“ ტაქტიკაზე, რაც ხაზს გაუსვამს ოფიციალურ ძალაუფლებას და დაკავშირებულია უფრო დიდი დანახარჯსა და რისკებთან, როგორცაა, ტაქტიკის შეცვლა, კოალიციები და ზენოლა.⁷ საინტერესოა, რომ ერთი რბილი ტაქტიკის გამოყენება უფრო ეფექტურია, ვიდრე ერთი მკაცრი ტაქტიკისა, ასევე ორი რბილი ტაქტიკის გაერთიანება და რბილი ტაქტიკის შეერთება რაციონალურ დარწმუნებასთან უფრო ეფექტურია, ვიდრე რომელიმე ერთი მკაცრი ან ორი მკაცრი ტაქტიკის ერთად გამოყენება.⁸

გამოკვლევებმა დაამტკიცა: „ტაქტიკა უფრო მეტად შესაძლებელია წარმატებული იყოს, თუ სამიზნისათვის ის სოციალურად მისაღები ფორმაა, რომელიც გავლენას ახდენს ქცევაზე; თუ ადამიანს ამ ტაქტიკის გამოსაყენებლად საკმარისი თანამდებობა და პიროვნული ძალაუფლება აქვს; თუ ტაქტიკა გავლენას მოახდენს სამიზნის დამოკიდებულებებზე, რამდენად სასურველია მისთვის ესა თუ ის თხოვნა; თუ ის გამოიყენება ჭკვიანურად, კანონიერი თხოვნისათვის და შეესატყვისება პიროვნების ფასეულობებსა და საჭიროებებს.“⁹

ძალაუფლება ჯგუფებში: კოალიცია

ინდივიდები, რომლებსაც „ძალაუფლება არ აქვთ“ და მისკენ ისწრაფვიან, პირველ რიგში ეცდებიან, თავიანთი ძალაუფლება ინდივიდუალურად გაზარდონ. რატომ უნდა გაუნაწილოს სხვას მონაპოვარი, თუ ამას არავინ აიძულებს? თუ ძალაუფლების ინდივიდუალური გაზრდა არაეფექტური აღმოჩნდება, ალტერნატივა კოალიციის ჩამოყალიბებაა – არაოფიციალური ჯგუფისა, რომელიც საერთო საკითხით დაინტერესების გამო ერთიანდება. კოალიციის ლოგიკა ისაა, რომ მისი ძლიერება მისი წევრების რაოდენობაშია.

გავლენის მოსაპოვებლად ბუნებრივი გზა ძალაუფლების მოპოვებაა. თუმცა მას, ვისაც უნდა ძალაუფლება, უნდა ეცადოს, პიროვნული ძალაუფლების საფუძველი ააგოს. ბევრ შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს რთული, რისკიანი, ძვირადღირებული, შეუძლებელიც კი. ასეთ შემთხვევებში საჭიროა ორი ან მეტი „გარეშე პირისაგან“ კოალიციის შექმნა, ვისაც გაერთიანებით თავისი რესურსების გაერთიანება შეუძლია, საკუთარი ჯილდოები რომ გაზარდოს. წარმატებულია კოალიცია, თუ მისი წევრები იცვლებიან და მას შეუძლია სწრაფად ჩამოყალიბდეს მიზნის მისაღწევად და შემდეგ სწრაფად დაიშალოს.¹⁰

კოალიციის ფორმირების შესახებ რამდენიმე პროგნოზის გაკეთება შეგვიძლია. პირველი, ორგანიზაციებში კოალიციები ხშირად ცდილობენ, მაქსიმალურად გაზარდონ თავიანთი ზომა. პოლიტიკური მეცნიერების თეორიაში, კოალიციებს სხვა მიმართულება აქვთ: ისინი ცდილობენ, მაქსიმალურად შეამცირონ კოალიციის ზომა. ტენდენციის მიხედვით ეს კოალიციები ისეთი ზომის უნდა იყვნენ, რომ შეძლონ თავიანთი ძალაუფლების გამოვლენა და სასურველი მიზნის მიღწევა. საკანონმდებლო ხელისუფლება განსხვავდება ორგანიზაციები-საგან, კერძოდ, ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღება არ მთავრდება ალტერნატივებს შორის ერთის არჩევით. გადაწყვეტილება უნდა შესრულდეს. ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების შესრულება და მისი მხარდაჭერა თითქმის ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც თვითონ გადაწყვეტილება. აუცილებელია, კოალიცია ეცადოს, თავის გადაწყვეტილებას ბევრმა დაუჭიროს მხარი. ეს ნიშნავს კოალიციის გაფართოებას, რაც შეიძლება მეტი ინტერესის მოცვისათვის.

კოალიციის შესახებ კიდევ ერთი პროგნოზი დაკავშირებულია ორგანიზაციაში ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხთან. როდესაც ორგანიზაციაში დავალებებსა და რესურსებს შორის ძლიერი ურთიერთდამოკიდებულებაა, უფრო მეტი კოალიცია შეიქმნება. ამის საპირისპიროდ, ქვეგანყოფილებებს შორის ნაკლები ურთიერთდამოკიდებულება იქნება და ნაკლები კოალიცია შეიქმნება, როცა ქვეგანყოფილებას მეტი დამოუკიდებლობა ან ბევრი რესურსი აქვს.

კოალიციის ფორმირებაზე გავლენას ის რეალური ამოცანები მოახდენს, რომლებსაც თანამშრომლები შეასრულებენ. რაც მეტად რუტინულია ჯგუფის ამოცანა, მით მეტია კოალიციის ჩამოყალიბების ალბათობა. რაც უფრო რუტინულია ის სამუშაო, რომელსაც ადამიანები ასრულებენ, მით მეტია მათი ურთიერთშენაცვლება და ამრიგად, მით მეტია მათი ურთიერთდამოკიდებულება. ამ ურთიერთდამოკიდებულების შესაცვლელად ისინი, ალბათ, კოალიციას შექმნიან. აღნიშნული გვეხმარება პრობლემის კავშირებისკენ მიდრეკილების ახ-

– წარმატებულია კოალიცია, თუ მისი წევრები იცვლებიან და მას შეუძლია სწრაფად ჩამოყალიბდეს მიზნის მისაღწევად და შემდეგ სწრაფად დაიშალოს.

სნაში, განსაკუთრებით კი დაბალი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანებში. ასეთ დაქირავებულებს კოალიციაში უკეთესად შეუძლიათ ხელფასების გაუმჯობესების, შემწეობების, სამუშაო პირობების შესახებ მოლაპარაკების წარმოება, ვიდრე ინდივიდუალურად ქმედებისას. ერთი ადამიანის გაფიცვა უფრო ნაკლებად იმოქმედებს მენეჯმენტზე. თუმცა თუ ფირმის მთელი მომსახურე პერსონალი გაიფიცება, მენეჯმენტს სერიოზული პრობლემები შეექმნება.

ქალაუფლება ქმედებაში: პოლიტიკა

როცა ადამიანები ჯგუფებად შეიკრიბებიან, ისინი ქალაუფლებას გამოიყენებენ. ადამიანებს სურთ, დაიკავონ ნიშა, საიდანაც მოახდენენ გავლენას, მიიღებენ ჯილდოებს და კარიერაში წინ წაიწევენ. როცა დაქირავებულები ორგანიზაციაში თავიანთ ქალაუფლებას ქმედებად აქცევენ, ჩვენ მას ვახასიათებთ, როგორც პოლიტიკაში ჩართულებს. კარგი პოლიტიკური უნარ-ჩვევების მქონე ინდივიდებს თავიანთი ქალაუფლების ეფექტურად გამოყენება შეუძლიათ.

პოლიტიკური ქცევის განსაზღვრა

არსებობს ორგანიზაციული პოლიტიკის უამრავი განსაზღვრება. არსებითად, განსაზღვრებები ქალაუფლების გამოყენებაზე არის კონცენტრირებული. ის გავლენას ახდენს ორგანიზაციებში გადანაცვლებების მიღებაზე ან ნევრების მიერ საკუთარი ინტერესების მიხედვით ქმედებაზე და ორგანიზაციულად არასანქცირებულ ქცევაზე.¹¹ ჩვენი მიზნებისათვის, **პოლიტიკური ქცევა** ორგანიზაციებში უნდა განვსაზღვროთ, როგორც ქმედება, რომელიც არ არის აუცილებელი, იყოს ორგანიზაციაში ვინმეს ოფიციალური როლის ნაწილი. ის გავლენას ახდენს ან ცდილობს გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციაში ხელსაყრელი და არახელსაყრელი პირობების გადანაწილებაზე.¹²

ეს განსაზღვრება მოიცავს იმ ძირითად ელემენტებს, რომელსაც ადამიანების უმეტესობა ორგანიზაციული პოლიტიკის შესახებ საუბრისას გულისხმობს. პოლიტიკური ქცევა არ შედის ვინმეს კონკრეტულ სამუშაო მოთხოვნებში. ეს ქცევა ქალაუფლების საფუძვლის გამოყენებას მოითხოვს. ამასთან, ჩვენი განსაზღვრება მოიცავს გადანაცვლებების მიღების მიზნებზე, კრიტიკიუმებსა და პროცესზე გავლენის მოხდენის მცდელობას, როდესაც ვამტკიცებთ, რომ პოლიტიკა ორგანიზაციაში სარგებლისა და ზარალის განაწილებას ეხება. ჩვენი განსაზღვრება საკმარისად ფართოა და ის ქალაუფლების სხვადასხვა ტაქტიკას მოიცავს, როგორიცაა კოალიციაში შესვლა, ორგანიზაციებში ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობის დამყარება და სხვებზე ზეწოლის მოხდენა კონკრეტული ინდივიდის ან ალტერნატიული გადანაცვლებების მხარდასაჭერად ან წინააღმდეგ.

ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ პოლიტიკურ ქცევას

ყველა ჯგუფი ან ორგანიზაცია არ არის ერთნაირად პოლიტიკური. მაგალითად, ზოგიერთ ორგანიზაციაში პოლიტიკური აქტივობა აშკარა და სწრაფად ზრდადია, მაშინ როცა ზოგიერთში პოლიტიკა მხოლოდ მცირე გავლენას ახდენს შედეგებზე. რატომ არის ეს განსხვავება? ცოტა ხნის წინანდელმა გამოკვლევამ

და დაკვირვებამ რამდენიმე ისეთი ფაქტორი გამოავლინა, რომელიც პოლიტიკურ ქცევას უწყობს ხელს. ზოგიერთი ინდივიდუალური ნიშან-თვისებაა, რომელიც წარმოიქმნება ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების განსაკუთრებული თვისებიდან, ზოგიერთი კი – ორგანიზაციის კულტურისა და შიდა გარემოს შედეგი.

ინდივიდუალური ფაქტორები. ინდივიდუალურ დონეზე მკვლევარებმა გარკვეული პიროვნული თვისებები, საჭიროებები და სხვა ფაქტორები გამოარკვეეს, რომლებიც შესაძლებელია დაკავშირებული იყოს პოლიტიკურ ქცევასთან. რაც შეეხება თვისებებს, ჩვენ ვნახეთ, რომ დაქირავებულები, რომლებიც ძლიერი თვითკონტროლი ახასიათებთ, შიდა კონტროლის ლოკუსს ფლობენ და ქალაუფლების ძლიერი საჭიროება აქვთ, უფრო მეტად ერთვებიან პოლიტიკურ ქცევაში.¹³ ძლიერი თვითმაკონტროლებლები უფრო მეტად რეაგირებენ სოციალურ სიგნალებზე, ავლენენ სოციალურ შეთანხმებულობას და უფრო მეტად სავარაუდოა, რომ პოლიტიკურ ქცევაში უფრო გამოცდილები იყვნენ, ვიდრე სუსტი თვითმაკონტროლებლები. ინდივიდები შინაგანი ლოკუსის კონტროლით, რომლებსაც სჯერათ, რომ გარემოს კონტროლი შეუძლიათ, უფრო მეტად ცდილობენ აქტიური პოზიციის დაკავებას და თავის სასარგებლოდ სიტუაციით მანიპულირებას. არ არის გასაკვირი, რომ მაკიაველური პიროვნული თვისებების მქონე ინდივიდი, რომელიც მანიპულაციისა და ქალაუფლების სურვილით ხასიათდება, თავისი ინტერესების სასარგებლოდ კარგად იყენებს პოლიტიკას.

ამასთან, ინდივიდის ინვესტიცია ორგანიზაციაში, აღქმული ალტერნატივები და წარმატების მოლოდინი გავლენას იმაზეც მოახდენს, რამდენად გამოიყენებს პოლიტიკური ქმედების არაკანონიერ საშუალებებს. რაც მეტ ინვესტირებას გააკეთებს პიროვნება ორგანიზაციაში მომავალი სარგებლობის ზრდის მოლოდინით, მით მეტს კარგავს ის, თუ ამ ორგანიზაციიდან გააძევენ. ასეთი ადამიანები, ალბათ, უფრო ნაკლებად გამოიყენებენ არაკანონიერ საშუალებებს. ინდივიდები, ვისაც სამუშაოს შოვნის უფრო მეტი ალტერნატივა აქვთ ხელსაყრელი სამუშაო ბაზრის ან იშვიათი უნარისა და ცოდნის ფლობის, კარგი რეპუტაციის ან ორგანიზაციის გარეთ გავლენიანი კონტაქტების გამო, ალბათ, არალეგიტიმურ პოლიტიკურ ქმედებაში ჩართვით უფრო მეტად ნავლენ რისკზე. ბოლოს, თუ ინდივიდები ნაკლებად ელიან, რომ შეძლებენ არაკანონიერი საშუალებების წარმატებით გამოყენებას, მის გამოყენებას არც ეცდებიან. არაკანონიერი საშუალებების წარმატებით გამოყენების უფრო მეტი მოლოდინი დახვეწილი პოლიტიკური უნარების მქონე გამოცდილი და ძლიერი ინდივიდებისაგან არსებობს, ასევე გამოუცდელი და გულუბრყვილო დაქირავებულებისაგან, რომლებიც სათანადოდ ვერ აფასებენ თავიანთ შანსებს.

ორგანიზაციული ფაქტორები. პოლიტიკური აქტიურობა უფრო ორგანიზაციის თვისებების ფუნქციონირებაა, ვიდრე სხვადასხვა ინდივიდუალური თვისებებისა. მრავალ ორგანიზაციას დიდი რაოდენობით ჩვენს მიერ ჩამოთვლილი ინდივიდუალური თვისებების მქონე დაქირავებული ჰყავს და ამიტომ მასში პოლიტიკური ქცევის დონე ძალიან მერყეობს.

თუმცა ჩვენ ვაცნობიერებთ, პოლიტიკური აქტივობის სტიმულირებაში რა როლის შესრულება შეუძლია ინდივიდუალურ განსხვავებებს, ფაქტები კიდევ უფრო ამტკიცებენ, რომ კონკრეტული სიტუაციები და კულტურები ხელს უწყ-

– პოლიტიკური აქტიურობა უფრო ორგანიზაციის თვისებების ფუნქციონირებაა, ვიდრე სხვადასხვა ინდივიდუალური თვისებებისა.

ობენ პოლიტიკას. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, პოლიტიკური აქტივობა უფრო მკვეთრად გამოჩნდება, როდესაც ორგანიზაციის რესურსები მცირდება, რესურსების არსებული ნიმუში იცვლება ან დანაწილების შესაძლებლობა არსებობს. ამასთან, ზოგიერთი კულტურა პოლიტიკური აქტივობის მასაზრდოებელ ნიადაგს ქმნის, ეს არის სამუშაოს შესრულების დონის ბუნდოვანი შეფასების სისტემა, ნაკლები ნდობა, როლის ბუნდოვანება და ჯილდოების ნულოვან-ჯამოვანი განაწილების პრაქტიკა, დემოკრატიული გადაწყვეტილების მიღება, სამუშაოს შესრულებისათვის ძლიერი ზეწოლა და საკუთარ ინტერესებზე მზრუნველი უფროსი მენეჯერები.

როცა ორგანიზაციები ეფექტურობას არ აუმჯობესებენ, საჭიროა რესურსების შემცირება. რესურსების დაკარგვის საშიშროების გამო ადამიანები შეიძლება პოლიტიკურ ქმედებაში ჩაერთონ, რათა დაიცვან ის, რაც აქვთ. ნებისმიერი ცვლილება, რომელიც ორგანიზაციის შიგნით რესურსების მნიშვნელოვან ხელახლა გადანაწილებას გულისხმობს, უფრო მეტ სტიმულს მისცემს კონფლიქტს და პოლიტიკურ აქტივობას გაზრდის.

კვლევის თანახმად, დანაწილების შესახებ გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი პოლიტიკური საქმიანობაა. დანაწილების ან წინ ნაწილის შესაძლებლობები ადამიანებს სტიმულს აძლევს, შეზღუდული რესურსებისათვის ერთმანეთს კონკურენცია გაუწიონ და გადანაწილების შედეგებზე დადებითი გავლენის მოხდენა სცადონ.

სამუშაოს შესრულების შეფასების პრაქტიკა ასევე შორსაა სრულყოფილი მეცნიერებისაგან. რაც უფრო მეტად იყენებენ ორგანიზაციები შეფასებაში სუბიექტურ კრიტერიუმებს და შედეგის ერთ საზომზე ახდენენ კონცენტრირებას, ან შეფასებას ქმედებიდან დიდი დროის გასვლის შემდეგ აკეთებენ, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ დაქირავებული პოლიტიკურ საქმიანობაში ჩაერთოს. სამუშაოს შესრულების სუბიექტური შეფასება ბუნდოვანებას ქმნის. შედეგის ერთადერთი საზომის გამოყენება ინდივიდებს უბიძგებს, ამ საზომით კარგად წარმოჩენის მიზნით გააკეთონ ის, რაც საჭიროა, მაგრამ ეს ხშირად კეთდება სხვა მიშვნელოვანი სამუშაოს ხარჯზე, რომლის შეფასებაც არ ხდება. დროის ხანგრძლივობა, რომელიც არსებობს ქმედებასა და მის შეფასებას შორის, ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. რაც მეტი დროა გასული, მით მეტად არ იქნება შესაძლებელი, დაქირავებული ანგარიშვალდებული იყოს თავის პოლიტიკურ ქცევაზე.

რაც ნაკლებია ნდობა ორგანიზაციის შიგნით, მით მაღალი იქნება პოლიტიკური ქცევის დონე და მით მეტი იქნება პოლიტიკური ქცევის არაკანონიერების ალბათობა. შესაბამისად, მაღალმა ნდობამ, ზოგადად, შეიძლება შეამციროს პოლიტიკური ქცევის დონე და, კონკრეტულად, ხელი შეუშალოს არაკანონიერ ქმედებას.

როლის ბუნდოვანება ნიშნავს, რომ არ არის გარკვეული რა საქმიანობა ევალება დაქირავებულს. დაქირავებულის პოლიტიკური საქმიანობის მასშტაბსა და ფუნქციებთან დაკავშირებით მცირე შეზღუდვები არსებობს. რამდენადაც პოლიტიკური საქმიანობა არ განისაზღვრება, როგორც ვინმეს ოფიციალური როლი, რაც მეტი იქნება როლის ბუნდოვანება, მით მეტად შეიძლება ვინმე ჩაერთოს პოლიტიკურ საქმიანობაში ისე, რომ ნაკლებად თვალშისაცემი იყოს.

რაც მეტად კონცენტრირებულია ორგანიზაციის კულტურა ჯილდოს განაწილებაში ნულოვან-ჯამოვან ანუ მოგება-ნაგების მიდგომაზე, მით მეტი

მოტივაცია ექნებათ დაქირავებულებს, პოლიტიკურ აქტივობაში ჩაერთონ. ნულოვან-ჯამოვანი მიდგომის შემთხვევაში ჯილდოს ზომა უცვლელია, ასე რომ, ნებისმიერი მიღწევა, რასაც პიროვნება ან ჯგუფი აღწევს, ხდება ნებისმიერი სხვა ჯგუფის ან პიროვნების ხარჯზე. მე თუ მოვიგებ, თქვენ უნდა წააგოთ! თუ ხელფასის 15 000 აშშ დოლარიანი წლიური მატება უნდა განაწილდეს ხუთ დაქირავებულს შორის, ნებისმიერი დაქირავებული, რომელიც 3 000 აშშ დოლარზე მეტს მიიღებს, ამ ფულს ერთ ან მეტ თანამშრომელს ართმევს. ასეთი პრაქტიკა სხვების ცუდად წარმოჩენას უწყობს ხელს და უფრო თვალსაჩინოს ხდის იმას, რასაც თქვენ აკეთებთ.

რაც მეტ ზეწოლას გრძნობს დაქირავებული სამუშაოს კარგად შესრულებისათვის, მით მეტად შესაძლებელია, რომ მათ პოლიტიკური აქტივობა გამოავლინონ. როდესაც ადამიანები მკაცრად არიან პასუხისმგებელი შედეგებზე, ეს მათ აიძულებს, თავი კარგად წარმოაჩინონ. თუ ადამიანი მიხვდება, რომ მისი მთელი კარიერა დამოკიდებულია მომავალი კვარტლის გაყიდვების მაჩვენებელზე ან მომავალ თვეში ქარხნის პროდუქტიულობის ანგარიშზე, მაშინ ის ყველაფერს გააკეთებს, რომ ეს რიცხვები მისთვის ხელსაყრელი გახადოს.

ასევე, როცა დაქირავებული ხედავს, რომ ორგანიზაციის სათავეში მდგომი ადამიანები პოლიტიკურ საქმიანობაში არიან ჩართულები, განსაკუთრებით, თუ ისინი ამას წარმატებით აკეთებენ და ამისთვის ჯილდოვდებიან, იქმნება პოლიტიკური ქმედების ხელშემწყობი გარემო. ზოგადად, მთავარი მენეჯმენტის პოლიტიკური აქტივობა ორგანიზაციაში დაბალ საფეხურებზე მყოფებს საშუალებას აძლევს, ჩაერთონ პოლიტიკურ თამაშებში და ეს თამაშები მისაღებად მიიჩნიონ.

ადამიანების რეაგირება ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე

ტრიშ ო დონელს მოსწონს ყოველკვირეულ სატელევიზიო კომედიის მწერლად მუშაობა, მაგრამ ვერ იტანს შიდა პოლიტიკას. „რამდენიმე მწერალი სამუშაოს შესრულებაზე მეტ დროს აღმასრულებელი პროდიუსერის მლიქვნელობას უთმობს. ჩვენს მთავარ მწერალს აშკარად ჰყავს თავისი ფავორიტები. ისინი ბევრს მიხდიან და ნამდვილად მაქვს ჩემი შემოქმედებითობის გამოყენების შესაძლებლობა, მაგრამ მომბეზრდა ფხიზლად ყოფნა და ჩემი დამსახურების მუდამ წინ წამოწევა, ვინმემ ზიანი რომ არ მომაცუნოს. დავილაღე იმით, რომ სამუშაოს უმეტეს ნაწილს მე ვასრულებ და შესაბამის აღიარებას ვერ ვიღებ“. დამახასიათებელია ტრიშ ო დონელის შენიშვნა იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც ძალიან პოლიტიკულად სამუშაო გარემოში მუშაობენ? ჩვენ ყველა ვიცნობთ მეგობრებსა და ნათესავებს, რომლებიც რეგულარულად ჩივიან თავიანთი დამსახურის პოლიტიკაზე. მაგრამ ზოგადად როგორ რეაგირებენ ადამიანები ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე? — მოდით დავაკვირდეთ ფაქტებს.

იმ ფაქტორებიდან, რომლებიც პოლიტიკურ ქცევას უწყობენ ხელს, ყურადღებას ვამახვილებთ იმ ინდივიდების მიერ მიღწეულ კარგ შედეგებზე, რომლებიც პოლიტიკურად აქტიურები არიან. იმ ადამიანების შედეგები, რომელთაც შეზღუდული პოლიტიკური უნარი აქვთ ან არ სურთ პოლიტიკურ თამაშებში ჩართვა, უმეტესად უარყოფითი იქნება. ფაქტების მიხედვით, ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმა უარყოფითად არის დაკავშირებული სამუშაოს კმაყოფილებასთან.¹⁴ პოლიტიკის აღქმა სამსახურში მღელვარებასა და სტრესსაც ზრდის.

დაქირავებულებმა შეიძლება იფიქრონ, რომ პოლიტიკაში ჩაურთველობით ისინი ნაკლებ წარმატებულები იქნებიან, ვიდრე პოლიტიკაში აქტიურად გარეული მათი კოლეგები. შესაძლებელია, პირიქითაც მოხდეს, პოლიტიკაში გარეული და პოლიტიკურ არენაზე კონკურენციით მათ შეიძლება დამატებითი ზენოლა იგრძნონ.¹⁵ არ არის გასაკვირი შემდეგი ფაქტორიც: როცა პოლიტიკური აქტივობა იმდენად ძლიერია, რომ მასთან გამკლავება რთულდება, მან შეიძლება დაქირავებულები სამსახურის დატოვებამდე მიიყვანოს.¹⁶ ბოლოს, წინასწარი მონაცემების მიხედვით, პოლიტიკას დაქირავებულების ქმედითობის შემცირებამდე მიყვავარს. ეს შეიძლება მოხდეს, როცა დაქირავებული პოლიტიკურ გარემოს არასამართლიანად აღიქვამს, რაც მათ მოტივაციას უკარგავს.¹⁷

ამ დასკვნებთან ერთად მკვლევარებმა რამდენიმე მნიშვნელოვან თვისებაზე მიუთითეს.

- პოლიტიკასა და ქმედითობას შორის ურთიერთობა უფრო ზომიერი გახდება, თუ ინდივიდი გაიგებს ორგანიზაციული პოლიტიკის „როგორსა“ და „რატომს“; ინდივიდი, რომელმაც ზუსტად იცის, ვინ არის პასუხისმგებელი გადაწყვეტილების მიღებაზე და რატომ ირჩევენ ამ ადამიანს გადაწყვეტილების მიმღებად, უკეთესად გაიგებს, როგორ და რატომ ხდება მოვლენები ისე, როგორც ხდება, ვიდრე ის ინდივიდი, რომლისთვისაც ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გაუგებარია.¹⁸ როდესაც პოლიტიკაცა და მისი გაგებაც ძლიერია, ქმედითობა გაიზრდება, რადგან ინდივიდი პოლიტიკურ საქმიანობას შეხედავს, როგორც პერსპექტივას. აქედან ჩანს, რას უნდა ელოდეს ადამიანი ისეთ ადამიანებს შორის, ვისაც დახვეწილი პოლიტიკური უნარ-ჩვევები აქვს. როცა პოლიტიკის გაგება სუსტია, ინდივიდები პოლიტიკას უფრო მეტად საფრთხედ მიიჩნევენ, რომელიც სამუშაოს შესრულებაზე უარყოფით გავლენას ახდენს.¹⁹

- როცა პოლიტიკა საფრთხედ მიიჩნევა და მისგან მუდამ თავს იცავენ, უარყოფითი შედეგები უფრო მეტად ჩანს. როცა ადამიანები პოლიტიკას საფრთხედ აღიქვამენ და არა პერსპექტივად, ისინი პოლიტიკაზე რეაგირებენ თავდაცვითი ქცევით, რაც რეაგირებადი და დაცვითი ქცევაა ქმედების, ბრალდების ან ცვლილების თავიდან ასარიდებლად (ილუსტრაცია 12-1 წარმოგიდგენთ ამ თავდაცვითი ქცევის რამდენიმე მაგალითს).²⁰ თავდაცვითი ქცევა ხშირად სამსახურისა და სამუშაო გარემოს მიმართ უარყოფით განწყობასთან ასოცირდება.²¹ მოკლე ხანში დაქირავებულები შეიძლება მიხვდნენ, რომ ეს თავდაცვა საკუთარი ინტერესების დაცვას ეწინააღმდეგება. დიდი ხნის შემდეგ ეს მათ დალღის. ადამიანები, რომლებიც მუდამ თავს იცავენ, მიხვდებიან, რომ ბოლოს და ბოლოს ეს ქცევის ერთადერთი ფორმაა, რომელიც მათ იცინა. ამ მიზნით ისინი დაკარგავენ ზედამხედველების, უფროსებისა და სხვა დაქირავებულების ნდობასა და მხარდაჭერას.

პოლიტიკაზე რეაგირების შესახებ ჩვენს დასკვნებს აქვს მსოფლიოს მასშტაბით ძალა? მაგალითად, ისევე რეაგირებენ ისრაელში დაქირავებულები სამუშაო ადგილების შესახებ პოლიტიკაზე, როგორც შეერთებულ შტატებში? ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე დაქირავებულების რეაგირების შესახებ ჩვენი თითქმის ყველა დასკვნა ჩრდილოეთ ამერიკაში განხორციელებულ კვლევებს

ეყრდნობა. რამდენიმე კვლევა, რომელიც სხვა ქვეყნებს ეხება, მხოლოდ მცირე სახესხვაობას წარმოგიდგენს.²² მაგალითად, ორგანიზაციაში არსებულ პოლიტიკაზე ისრაელისა და ბრიტანეთის მცხოვრებლები ისევე რეაგირებენ, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკელები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა სამსახურით კმაყოფილების შემცირებასა და სამსახურის მიტოვებასთანაა დაკავშირებული.²³ ქვეყნებში, რომლებიც პოლიტიკურად შედარებით არასტაბილურია, როგორცაა ისრაელი, დაქირავებულები უფრო კარგად ეგუებიან ინტენსიურ პოლიტიკურ პროცესებს სამუშაო ადგილებზე. სავარაუდოდ, ეს იმიტომ ხდება, რომ ადამიანები ამ ქვეყნებში ძალაუფლებისათვის ბრძოლებში არიან ჩართულები და ამის უფრო მეტი გამოცდილება აქვთ.²⁴ ეს გვაძლევს ვარაუდის საშუალებას, რომ პოლიტიკურად უფრო არამდგრადი ქვეყნების — ახლო აღმოსავლეთის ან ლათინური ამერიკის მცხოვრებლებმა, შესაძლოა, უფრო მეტად მიიღონ ორგანიზაციული პოლიტიკა და მათ უფრო მეტადაც უნდათ, სამუშაო ადგილებზე აგრესიული პოლიტიკური ტაქტიკა გამოიყენონ, ვიდრე ისეთი მოწესრიგებული ქვეყნების მცხოვრებლებმა, როგორცაა დიდი ბრიტანეთი და შვეიცარია.

შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი

ვიცით, რომ ადამიანებს მუდმივად აინტერესებთ, თუ როგორ აღიქვამენ და აფასებენ მათ. მაგალითად, ჩრდილოეთ ამერიკელები ათასობით დოლარს ხარჯავენ დიეტებში, გამაჯანსაღებელ კლუბებში, კოსმეტიკაში და პლასტიკურ ქირურგიაში — რაც მათ სხვებისთვის უფრო მიმზიდველს ხდის.²⁵ სხვებისგან დადებითად აღქმას ორგანიზაციებში ინდივიდებისათვის სარგებლობა მოაქვს. მაგალითად, ეს შეიძლება მათ დაეხმაროს სასურველი სამსახურის შოვნაში, კარგი შეფასებების მიღებაში, ხელფასის გაზრდასა და უფრო სწრაფ დანინაურებაში. პოლიტიკურ კონტექსტში თუ განვიხილავთ, ეს მათ უპირატესობების თავიანთ სასარგებლოდ გამოყენებაში დაეხმარება. პროცესს, რითაც ინდივიდები იმ შთაბეჭდილებების გაკონტროლებას ცდილობენ, რაც სხვებს მათზე უყალიბდებათ, **შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი** ეწოდება. ეს არის ის თემა, რომელსაც ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარებმა ახლახან მიაქციეს ყურადღება.²⁶

ყველას აინტერესებს შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი? — არა! მაშინ ჩვენი პროგნოზირებით ვინ ჩაერთვება შთაბეჭდილებით მენეჯმენტში? — აქ არაფერია გასაკვირი, ესენი არიან ჩვენი ძველი მეგობრები, ისინი, ვისაც მაღალი თვითკონტროლი ახასიათებთ.²⁷ დაბალი თვითკონტროლის უნარის მქონეები ქმნიან ისეთ იმიჯს, რაც მათ პიროვნულ თვისებებს შეესაბამება, იმის მიუხედავად ეს მათთვის საზიანო იქნება, თუ სასარგებლო. ამის საპირისპიროდ, მაღალი კონტროლის უნარის მქონეები კარგად ხვდებიან სიტუაციას და თავიანთ გარეგნობასა და ქცევას ისე აყალიბებენ, რომ ამ სიტუაციას მოერგონ. რა საშუალებებს იყენებთ იმ შთაბეჭდილებების გასაკონტროლებლად, რომელიც სხვებს უყალიბდებათ თქვენზე? ილუსტრაცია 12-2 შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის რამდენიმე პოპულარულ საშუალებას აჯამებს და წარმოგიდგენთ თითოეული მათგანის მაგალითს.

ილუსტრაცია 12-1

თავდაცვითი ქცევა

ქმედების თავიდან არიდება

შეთანხმებულობა. თქვენი პასუხისმგებლობის ზუსტად განმარტება შემდეგი განცხადებით: „ამ წესებიდან აშკარად ჩანს...“ ან „ყოველთვის ასე ვაკეთებდით“.

პასუხისმგებლობის გადაცემა. ამოცანის ან გადაწყვეტილების შემსრულებლიდან პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაცემა.

თავის მოჩვენება იდიოტად. არასასურველი ამოცანისათვის თავის არიდება უცოდინრობის ან უუნარობის მომიზეზებით.

გაჭიმვა. სამუშაოს შესრულების გახანგრძლივება ისე, რომ დაკავებული ჩანდეს, მაგალითად, ორკვირიანი სამუშაოს ორ თვემდე გაწელვა.

შერჩევა. სახალხოდ მეტ-ნაკლებად სხვების დამხმარედ თავის მოჩვენება, მაშინ როცა საამისოდ ცოტას ან არაფერს აკეთებს.

დანაშაულის თავიდან არიდება

შეცდომაში შეყვანა. ეს კარგი საშუალებაა „ზურგის დასაცავად“. იგი ასახავს ზედმიწევნით დოკუმენტირებული საქმიანობის პრაქტიკას, კომპეტენტურობისა და საფუძვლიანობის იმიჯის დაცვით.

რისკისგან თავდაცვა. არახელსაყრელი სიტუაციებისათვის თავის არიდება. ესაა ხელმძღვანელებისაგან მოწოდებული წარმატების დიდი ალბათობის მქონე პროექტებისათვის ხელის მოკიდება, რომელიც კონფლიქტში ნეიტრალურ პოზიციას იკავებს.

გამართლება. ახსნა-განმარტების მიცემა, რაც ასუსტებს უარყოფითი შედეგის გამო ინდივიდის პასუხისმგებლობას და/ან ბოდიშის მოხდა სინდისის ქეჯნის დემონსტრირებისათვის.

განტყვევების ვაცად თავის წარმოდგენა. უარყოფითი შედეგების გარეშე ფაქტორებისათვის მიწერა, რასაც სინამდვილეში საერთოდ არ მოუძღვის ბრალი.

ფაქტის არასწორად წარმოდგენა. ინფორმაციით მანიპულირება მისი დამახინჯებით, შელამაზებით, მოტყუებით, ფაქტების შერჩევით წარმოდგენით ან გაბუნდოვანებით.

ცვლილების თავიდან არიდება.

პრევენცია. სახიფათო ცვლილების თავიდან არიდების მცდელობა.

თავდაცვა. ცვლილებების დროს საკუთარი ინტერესების დაცვის მცდელობა ინფორმაციისა და სხვა რესურსების დაცვით.

უნდა გვახსოვდეს, რომ შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი არ გულისხმობს, რომ შთაბეჭდილებები, რომლებიც ადამიანებს ექმნებათ, ყოველთვის მცდარია (თუმცა, რა თქმა უნდა, ზოგჯერ ასეც არის). თავის მართლება, მაგალითად, შეიძლება გულწრფელი იყოს. ისევე ილუსტრაცია 12-2-ს თუ დავიმოწმებთ, შეიძლება რეალურად დაიჯეროთ, რომ რეკლამები თქვენს რეგიონში გაყიდვებს ოდნავ თუ უწყობს ხელს. ფაქტების დამახინჯება შეიძლება ძვირიც დაგიჯდეთ. თუ, რასაც თქვენ ამტკიცებთ, მცდარია, შეიძლება სხვების ნდობა დაკარგოთ. თუ ხშირად იყვირებთ, მგელი მოვიდაო, ალბათ, აღარავინ დაგიჯერებთ, როცა მგელი მართლაც მოვა. ამდენად, ის, ვინც შთაბეჭდილებას ქმნის, ფრთხილად უნდა იყოს, არაგულწრფელად ან მანიპულაციის მოყვარულად რომ არ ჩათვალოს.²⁸

არსებობს სიტუაციები, სადაც უფრო შესაძლებელია, რომ ინდივიდებმა საკუთარი თავი არასწორად წარმოადგინონ ან და ამით ფონს გავიდნენ? — დიახ, სიტუაციები, რომელიც ხასიათდება ძლიერი გაურკვევლობით ან ბუნდოვანებით, ცრუ განცხადების გამოსარკვევად შედარებით მცირე ინფორმაციას გვანდის და ფაქტების დამახინჯებასთან დაკავშირებულ რისკებს ამცირებს.²⁹

გამოკვლევების უმრავლესობა, რომელიც ამონებს შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის ეფექტურობას, ორ კრიტერიუმთან არის დაკავშირებული: (1) ინტერვიუს დროს წარმატებასა და (2) შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ილუსტრაცია 12-2

შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის საშუალებები

შეთანხმებულობა

კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად ვინმეს მოსაზრებაზე დათანხმება.

მაგალითი: მენეჯერი ეუბნება თავის უფროსს — „თქვენი გეგმა დასავლეთის რეგიონული ფილიალის რეორგანიზაციის შესახებ აბსოლუტურად სწორია, სავსებით გეთანხმებით“.

თავის მართლება

რთული სიტუაციის ახსნა, რომლის მიზანია გართულებული მდგომარეობის სიმწვავის მინიმუმამდე შემცირება.

მაგალითი: მენეჯერი ეუბნება თავის უფროსს — „ჩვენ დროზე ვერ მოვითავსებთ რეკლამა გაზეთში, მაგრამ რეკლამებს მაინც არავინ ეხმაურება“.

ბოდიში

არასასურველ შემთხვევაზე პასუხისმგებლობის აღება და მასზე იმთავითვე პატიების მიღების მცდელობა.

მაგალითი: დაქირავებული ეუბნება უფროსს: „ბოდიში, ანგარიშის შედგენისას შეცდომა დავუშვი. გთხოვთ, მაპატიოთ“.

საკუთარი თავის წინ წამოწევა

ინდივიდის მიერ საკუთარ საუკეთესო თვისებების ხაზგასმას, ნაკლის უგულებელყოფა და მიღწევებზე ყურადღების გამახვილება.

მაგალითი: გაყიდვების აგენტი თავის უფროსს ეუბნება: „მეტი სამი წლის განმავლობაში წარუმატებლად ცდილობდა ამ ანგარიშის გაკეთებას. მე ეს ექვს კვირაში მოვახერხე. ამ კომპანიაში ყველზე კარგი თანამშრომელი მე ვარ“.

პირფერობა

სხვების ნიჭის შექება იმისათვის, რომ საკუთარი თავი სხვების თვისებების აღქმელად და მიმზიდველად წარმოაჩინონ.

მაგალითი: გაყიდვების სტაჟიორი თავის ზედამხედველს ეუბნება — „თქვენ კლიენტს საყვედურზე ისე ტაქტიანად უპასუხეთ, მე ვერასდროს მოვახერხებდი ამას ასე კარგად“.

კეთილგანწყობა

ვინმესთვის რაიმე კარგის გაკეთება ამ პიროვნებისაგან კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად.

მაგალითი: გაყიდვების აგენტი თავის მომავალ კლიენტს ეუბნება — „მე თეატრის ორი ბილეთი ავიღე ამ ღამის სეანსზე და ვერ ვახერხებ ნასვლას. აიღეთ ეს ბილეთები. ამით მადლობას გიხდით ჩემთვის დათმობილი დროისათვის“.

ასოციაცია

ინდივიდის მიერ საკუთარი იმიჯის გაძლიერება ან დაცვა იმ ადამიანებისა და საგნების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებით, ვისთანაც ის ასოცირდება.

მაგალითი: სამსახურის მაძიებელი ეუბნება ინტერვიუერს: „რა დამთხვევაა. მე და თქვენი უფროსი ერთ ოთახში ვცხოვრობდით კოლეჯში სწავლის დროს“.

წყარო: B.R. Schlenker, Impression Management (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980; W.L. Gardner and M.J. Martinko, Impression Management in Organizations, Journal of Management, June 1988, გვ. 332; R.B. Gialdini, Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking - R. B. Gialdini and P. Rosenfeld (red.) Impression Management in the Organization. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989) გვ. 45-71

ფაქტები გვიჩვენებს, სამსახურის მაძიებლების უმეტესობა შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის საშუალებებს ინტერვიუს დროს იყენებს³⁰ და შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის გამოყენება ამ შემთხვევაში მართლაც გამოდგება.³¹ მაგალითად, ერთ კვლევაში ინტერვიუებმა დაინახეს, რომ მომხმარებელთა მომსახურების წარმომადგენლობის თანამდებობის მაძიებლები, რომლებიც იყენებდნენ შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის ტექნიკას, ინტერვიუებზე უკეთესად წარმოაჩენდნენ თავს და დამქირავებლებსაც ასეთი კანდიდატები აჰყავდათ სამსახურში.³² უფრო მეტიც, როდესაც მკვლევარებმა განიხილეს სამსახურის მაძიებლების მონაცემები, მათ დაასკვნეს, ინტერვიუებზე მხოლოდ შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის საშუალებებმა მოახდინეს გავლენა. ეს იმას ნიშნავს, რომ არა აქვს მნიშვნელობა კანდიდატები მაღალი კვალიფიკაციისა თუ დაბალი, თუ ისინი შთაბეჭდილებით მენეჯმენტს იყენებენ, ინტერვიუებზე უკეთესად წარმოჩინდებიან.

კვლევამ აჩვენა, რომ ინტერვიუს დროს შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის ხერხებმა სხვა ხერხებს აჯობა. მკვლევარებმა ერთმანეთს შეადარეს ის კანდიდატები, რომლებმაც გამოიყენეს შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის ტექნიკა — თავისი მიღწევების წინ წამოწევა (საკუთარი თავის წარმოჩენა) და ისინი, რომლებმაც გამოიყენეს ინტერვიუერის შექების და მასთან შეთანხმებულობის ხერხი (გულის მოგება). ზოგადად, კანდიდატები საკუთარი თავის წარმოჩენას უფრო ხშირად იყენებენ, ვიდრე გულის მოგებას.³³ სამსახურის მაძიებლები, რომლებიც ცდილობენ საკუთარი თავი კომპეტენტურად წარმოაჩინონ თავისი მიღწევების გადიდებით, თავისი წარმატებების შექებით და წარუმატებლობის ახსნით, უკეთეს შთაბეჭდილებას ახდენენ ინტერვიუს დროს. ეს გავლენები ინტერვიუს შემდეგაც ვრცელდება; კანდიდატები, რომლებიც საკუთარი თავის წარმოჩენის ტაქტიკას იყენებენ, ალბათ, უკეთეს სამუშაოს მიიღებენ, მისი საშუალო ნიშნების, სქესისა და სამუშაოს ტიპის მიუხედავად. ინტერვიუებზე გულის მოგების ხერხიც კარგად მუშაობს, რაც იმას ნიშნავს, რომ კანდიდატები, რომლებიც ინტერვიუებზე კომპლიმენტებს ეუბნებიან, ეთანხმებიან მის აზრებს ან ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ სფეროებზე, რომლებშიც უფრო კომპეტენტურები არიან, უკეთესად წარმოაჩენენ თავს, ვიდრე ისინი, რომლებიც ამას არ აკეთებენ.³⁴

სამუშაოს შესრულების შეფასების თვალსაზრისით, სურათი სრულიად განსხვავებულია. გულის მოგების ხერხი დადებითად არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულების შეფასებასთან, რაც შემდეგს ნიშნავს: ის, ვინც თავის ხელმძღვანელის გულს იგებს, სამუშაოს შესრულებისათვის უფრო მაღალ შეფასებას მიიღებს. საკუთარი თავის წარმოჩენას შეიძლება უარყოფითი შედეგებიც ჰქონდეს, ის, ვინც საკუთარ თავს აქებს, რეალურად სამუშაოს შესრულებაში დაბალ შეფასებას იღებს.³⁵

რით აიხსნება ეს შედეგები? თუ ამის შესახებ დაფიქრდებით, ამ შედეგებს გარკვეული ახსნა აქვს. გულის მოგების ხერხი ყოველთვის გამოდგება, რადგან ყველას მოსწონს კარგი მოპყრობა, იქნება ეს ინტერვიუერი თუ ხელმძღვანელი. მაგრამ საკუთარი თავის წარმოჩენა შეიძლება მხოლოდ ინტერვიუებზე გამოდგეს და უარყოფითი შედეგი გამოიღოს სამსახურში, რადგან ინტერვიუერს წარმოდგენაც არ აქვს, ტრაბახობთ თუ არა თქვენი მიღწევებით, თქვენმა ხელმძღვანელმა ეს კარგად იცის, რადგან მისი სამუშაო თქვენი დაკვირვებაა. ამრიგად, თუ თქვენ აპირებთ საკუთარი თავის წარმოჩენას, დაიმახსოვრეთ, ეს

მეთოდი კარგად მუშაობს ინტერვიუებზე და ყოველთვის არ გამოდგება სამუშაო ადგილებზე.

პოლიტიკური ქცევის ეთიკა

პოლიტიკის შესახებ ჩვენს მსჯელობას პოლიტიკურ ქმედებებთან მიმართებაში რამდენიმე ეთიკური მითითებით ვაჯამებთ. ნათლად ჩამოყალიბებული სტანდარტები ეთიკურ პოლიტიკურ აქტიურობას არაეთიკურისაგან განასხვავებს, ამისათვის რამდენიმე საკითხი უნდა გაითვალისწინოთ:

- რა სარგებლობა მოაქვს ამ ქმედებას? ხანდახან ჩვენ პოლიტიკურ ქმედებაში სულ მცირე მიზეზის გამო ვერთვებით. ბეისბოლის უმაღლესი ლიგის მოთამაშე ელ მარტინი აცხადებდა, რომ ის სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტში ფეხბურთს თამაშობდა, მაგრამ რეალურად მას არასდროს უთამაშია იქ. რადგან მარტინი ბეისბოლს თამაშობდა და არა ფეხბურთს, თავისი ტყუილით ცოტა რამ თუ მოიგო. ასეთი აშკარა ტყუილი შეიძლება შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტის უკიდურესი მაგალითი იყოს. მრავალი ჩვენგანი ინფორმაციას კარგი შთაბეჭდილების მოხდენის მიზნით ამახინჯებს. სანამ ამას გააკეთებთ, უნდა გახსოვდეთ, ღირს თუ არა ეს ქმედება რისკად.
- როგორ აწონასწორებს პოლიტიკურ ქმედებაში ჩართვა ნებისმიერ ზიანს (ან პოტენციურ ზიანს), რასაც ის სხვებს მოუტანს? — ხელმძღვანელის გარეგნობის შექება მისი გულის მოგების მიზნით, შესაძლოა უფრო ნაკლებ საზიანო იყოს იყოს, ვიდრე სხვების დამსახურების საკუთარი თავისთვის მიწერა რომელიმე პროექტის განხორციელებისას.
- ეთანხმება პოლიტიკური აქტიურობა თანასწორობისა და სამართლიანობის სტანდარტებს? — ხანდახან ძნელია პოლიტიკური ქმედების დანახარჯისა და სარგებლის გაზომვა, მაგრამ მისი ეთიკურობა აშკარაა. როდესაც დეპარტამენტის უფროსი, იმ თანამშრომლის შესრულებულ სამუშაოს გაზვიადებულად აფასებს, რომლის მიმართაც კეთილადაა განწყობილი და ცუდად აფასებს იმ თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, რომლის მიმართაც არაკეთილგანწყობილია, ხოლო შემდეგ ამ შეფასებას პირველის დანიშნულებისა და მეორის უყურადღებოდ დატოვებისათვის იყენებს, ათვალწუნებულ თანამშრომელს უსამართლოდ ეპყრობა.

სამწუხაროდ, ამ კითხვებზე პასუხი ხშირად საკამათოა, რადგან ის ხანდახან არა ეთიკურ ქმედებას ეთიკურად წარმოგვიდგენს. მაგალითად, ძლიერმა ადამიანებმა, შეიძლება კარგად ახსნან ეგოისტური ქმედება ორგანიზაციის ინტერესების სასარგებლოდ. ასევე, მათ შეიძლება დაამტკიცონ, რომ არასამართლიანი ქმედება რეალურად სამართლიანია. ძლიერი, კარგი გადმოცემისა და სხვისი დარწმუნების უნარის მქონე ინდივიდები ამისკენ ყველაზე მეტად არიან მიდრეკილები, რადგან მათ უფრო მეტად შერჩებათ არაეთიკური საქციელი. როდესაც ორგანიზაციულ პოლიტიკაში ეთიკური პრობლემის წინაშე დგებით, გაითვალისწინეთ ჩვენს მიერ ზემოაღნიშნული საკითხები (ღირს თუ არა პოლიტიკა რისკის განწევად და დაზარალებიან თუ არა სხვები ამ პროცესებში?). თუ თქვენ ძლიერი ძალაუფლების საფუძველი გაქვთ, გააცნობიერეთ ძალაუ-

ფლების გარყვნის შესაძლებლობა. დაიმახსოვრეთ, ეთიკური ქცევა უფრო ადვილია მათთვის, რომელთაც ძალაუფლება არა გააჩნიათ, რადგან სხვა მიზეზის არარსებობის შემთხვევაში, მათ ჩვეულებრივ პოლიტიკური ქმედების მცირე თავისუფლება აქვთ.

მითითებაჲი მენეჯერისათვის

თუ გსურთ საქმე აკეთოთ ჯგუფში ან ორგანიზაციაში, ეს ძალაუფლების მოპოვებაში დაგეხმარებათ. თუ როგორც მენეჯერს, ძალაუფლების მაქსიმალურად გაზრდა გსურთ, ასევე მოგიწევთ სხვების თქვენზე დამოკიდებულების გაზრდა. თქვენ შეგიძლიათ გაზარდოთ საკუთარი ძალაუფლება უფროსთან ურთიერთობაში, თუ მისთვის საჭირო ცოდნას ან უნარ-ჩვევებს განავითარებთ. ძალაუფლება ორმხრივია და მართო თქვენ არ ცდილობთ ძალაუფლების საფუძვლის აგებას. დანარჩენები, კერძოდ, დაქირავებულები და ზედამხედველები ცდილობენ, რომ მათზე დამოკიდებულები გაგხადონ. შედეგი დაუსრულებელი ბრძოლაა. როდესაც ცდილობთ, მაქსიმალურად გაზარდოთ სხვების თქვენზე დამოკიდებულება, იმასაც ეცდებით, მინიმუმამდე შეამციროთ თქვენი სხვაზე დამოკიდებულება. რა თქმა უნდა, თქვენი თანამშრომლებიც იმავეს ეცდებიან.

ორგანიზაციაში ძალაუფლების გაზრდის ერთი გზა არის დროთა განმავლობაში ძალაუფლების საფუძვლის დაუფლება, რაც ყველაზე სასარგებლოა (ექსპერტის, რეფერენტის) და შემდეგ ძალაუფლების ტაქტიკის გამოყენება (რჩევის, შთამაგონებელი მოწოდების), რაც ყველაზე მეტად ეფექტურია. ერიდეთ ტაქტიკებს (როგორიცაა იძულება), რამაც შეიძლება უარყოფითი შედეგი გამოიღოს (შედეგად წინააღმდეგობის გაწევა და წყენა მოჰყვება).

ეფექტური მენეჯერი ორგანიზაციის პოლიტიკურ ბუნებას ეთანხმება. ქცევის პოლიტიკური თვალსაზრისით შეფასების საშუალებით თქვენ უკეთესად შეგიძლიათ სხვების ქმედების პროგნოზირება და ამ ინფორმაციის გამოყენება პოლიტიკური სტრატეგიების ჩამოსაყალიბებლად, რაც ხელსაყრელი იქნება თქვენთვის და თქვენი სამუშაოსათვის.

თავი 13

კონფლიქტი და მოლაპარაკება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. კონფლიქტის განსაზღვრა
2. კონფლიქტის ტრადიციული, ადამიანური, ურთიერთობის და ინტერაქციონისტური შეხედულებების განსახვავება
3. ამოცანის, ურთიერთობისა და პროცესის კონფლიქტების შეპირისპირება
4. კონფლიქტის პროცესის მოკლედ აღწერა
5. კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი საშუალების დახასიათება
6. დისტრიბუციული და ინტეგრაციული გარიგების შეპირისპირება
7. მოლაპარაკების პროცესში ხუთი საფეხურის განსაზღვრა
8. იმის აღწერა, თუ რა როლს ასრულებს ინდივიდუალური განსხვავებები მოლაპარაკების ეფექტურობაში.

როგორც ამბობენ, კონფლიქტი არის თემა, რომელშიც ადამიანები ყველაზე მეტად არიან ჩართულები, ღმერთის და სიყვარულის შემდეგ. მაგრამ რას ვგულისხმობთ ტერმინში კონფლიქტი?

კონფლიქტის განსაზღვრა

არსებობს ამ ტერმინის უამრავი განმარტება. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ტერმინმა განსხვავებული მნიშვნელობები შეიძინა. განსაზღვრებების უმეტესობას საფუძვლად საერთო თემა უდევს. კონფლიქტები მხარეებმა ასე უნდა აღიქვან:

თუ არავინ არ აღიარებს კონფლიქტს, ზოგადად მიღებულია, რომ არავითარი კონფლიქტი არ არსებობს. ორი სხვა ნიშან-თვისება, რომელსაც ეს განსაზღვრებები იზიარებენ, არის დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა, ასევე ურთიერთობის ზოგიერთი ფორმა.¹

კონფლიქტი, შეგვიძლია განვსაზღვროთ როგორც პროცესი. ის იწყება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა. ის ასევე მოიცავს ტერმინს *პროცესს*, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება. ეს განსაზღვრება ნებისმიერ ქმედებაში იმ წერტილს ასახავს, როცა მხარეებს შორის ურთიერთობა კონფლიქტში „გადაიზრდება“. ორგანიზაციებში ადამიანებს შორის კონფლიქტის მრავალი მიზეზი არსებობს: მიზნების შეუთავსებლობა, განსხვავებები ფაქტების ინტერპრეტაციებს შორის, უთანხმოება, რომელიც ქცევით მოლოდინებს ეყრდნობა და სხვა ამგვარი ქმედებები. ამასთან, ჩვენი განსაზღვრება საკმაოდ ტყუადა და კონფლიქტების ფართო სპექტრს მოიცავს – აშკარა და ძალმომრეობითი ქმედებიდან დანაშაულის უთანხმოების სუსტი ფორმებით დასრულებული.

კონფლიქტის შესახებ შეხედულებების განვითარება

უნდა ითქვას, რომ კონფლიქტის როლის განსაზღვრის შესახებ ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში დიდი ხნის მანძილზე არსებობდა კონფლიქტი. მეცნიერთა ერთი სკოლის მტკიცებით, კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნეს აცილებული, რადგან ის ჯგუფის ცუდ მუშაობაზე მიუთითებს. ჩვენ ამას *ტრადიციულ შეხედულებას* ვუწოდებთ. მეცნიერთა მეორე სკოლა, *ადამიანური ურთიერთობის შეხედულება*, ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი ნებისმიერ ჯგუფში ბუნებრივ და გარდაუვალ შედეგს წარმოადგენს, ამიტომ აუცილებელი არ არის, ის ცუდი იყოს; უფრო მეტიც, მას აქვს შესაძლებლობა, ჯგუფის ქმედითობის განსაზღვრაში დადებითი ძალა იყოს. მესამე და ყველაზე ახალი პერსპექტივა ვარაუდობს, რომ კონფლიქტი არა მარტო დადებითი ძალაა, არამედ ცალსახად ამტკიცებს: ზოგიერთი კონფლიქტი აბსოლუტურად საჭიროა ჯგუფის ეფექტური მუშაობისათვის. ჩვენ ამ მესამე მიმდინარეობას *ინტერაქციონისტურ შეხედულებას* ვუწოდებთ. განვიხილოთ თითოეული ეს შეხედულება უფრო დანერგულიებით.

ტრადიციული შეხედულება

კონფლიქტის შესახებ ადრინდელი შეხედულების მიხედვით, ყველა კონფლიქტი ცუდია. იგი უარყოფით მოვლენად მიიჩნეოდა და მას უარყოფით ქვეტექსტის გასაძლიერებლად ისეთი ტერმინების სინონიმად იყენებდნენ, როგორიცაა, *ძალადობა, განადგურება და ირაციონალობა*. ამ განსაზღვრებით კონფლიქტი საზიანოა და თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. იმ დამოკიდებულებას, რაც 1930 და 1940-იან წლებში ჯგუფის ქცევაში დომინირებდა, *ტრადიციულ შეხედულებას* უწოდებდნენ. კონფლიქტი მიიჩნეოდა ცუდი კომუნიკაციის, ადამიანებს შორის გულწრფელობისა და ნდობის ნაკლებობის, დაქირავებულების საჭიროე-

ბებისა და მოთხოვნის მიმართ მენეჯერთა უყურადღებობის დისფუნქციურ შედეგად.

შეხედულება, რომ ყველა კონფლიქტი ნამდვილად ცუდია, გვთავაზობს მარტივ მეთოდს, რომ დავაკვირდეთ იმ ადამიანების ქცევას, რომლებიც კონფლიქტს ქმნიან. რადგან ამ მოსაზრების მიხედვით ყველა კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნეს აცილებული, აუცილებელია, ჩვენი ყურადღება მივმართოთ კონფლიქტის მიზეზებზე და ჯგუფისა და ორგანიზაციის ქმედითობის გაუმჯობესებისათვის ყველა არასწორი ქმედება გამოვასწოროთ. გამოკვლევები ამჟამად საკმაოდ დიდძალ მასალას წარმოგვიდგენენ, რომ ეჭვქვეშ დავაყენოთ მიდგომა, რომელიც ამტკიცებს, რომ კონფლიქტის შემცირების შედეგად ჯგუფში სამუშაოს შესრულების დონე იზრდება, მრავალი ჩვენგანი კონფლიქტური მდგომარეობის შეფასებისას ისევ ამ ძველმოდურ სტანდარტებს იყენებს.

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება ამტკიცებდა, რომ კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივ მოვლენას წარმოადგენდა. რადგან კონფლიქტი გარდაუვალი იყო, ადამიანური ურთიერთობების სკოლა მის მიღებას მხარს უჭერდა. მისი დამცველები რაციონალურ ახსნას აძლევდნენ კონფლიქტის არსებობას: კონფლიქტი არ აღმოიფხვრება და ჯგუფის საქმიანობისათვის ხანდახან მას სარგებლობაც კი მოაქვს. 1940-იანი წლების ბოლოდან 1970 წლების შუა ხანებამდე კონფლიქტების თეორიაში ადამიანური ურთიერთობების შეხედულებები დომინირებდა.

ინტერაქციონისტური შეხედულება

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულებები კონფლიქტს ეთანხმებოდა, **ინტერაქციონისტური შეხედულება** კი მხარს უჭერს კონფლიქტს, რადგან ჰარმონიულ, მშვიდობისმოყვარე, განთავსებულ და კოოპერაციულ ჯგუფს მიდრეკილება აქვს სტატიკურობისა და გულგრილობისაკენ და შესაბამისად ცვლილებებისა და სიახლეების საჭიროებებზე არ რეაგირებს. ინტერაქციონისტური შეხედულების მთავარი სარგებლობა არის ჯგუფის ლიდერების სტიმულირება კონფლიქტის იმ მინიმალური დონის შესანარჩუნებლად, რაც ჯგუფის სიცოცხლისუნარიანობის, თვითკრიტიკულობისა და შემოქმედებითობისათვის საკმარისი იქნება.

ინტერაქციონისტური შეხედულება არ ამტკიცებს, რომ ყველა კონფლიქტი კარგია, მაგრამ ზოგი კონფლიქტი სტიმულს აძლევს ჯგუფის მიზნებს და აუმჯობესებს მის ქმედითობას. ესენია კონფლიქტის **ფუნქციური**, კონსტრუქციული ფორმები. ამის საპირისპიროდ, კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლიან ჯგუფის ქმედითობას, კონფლიქტის **დისფუნქციური** ანუ დეკონსტრუქციული ფორმები არიან. რით განსხვავდება ფუნქციური კონფლიქტი დისფუნქციურისაგან? — ფაქტები გვიჩვენებენ, რომ მხედველობაში უნდა მივიღოთ კონფლიქტის სამი ტიპი:²

– ინტერაქციონისტური შეხედულება კი მხარს უჭერს კონფლიქტს, რადგან ჰარმონიულ, მშვიდობისმოყვარე, განთავსებულ და კოოპერაციულ ჯგუფს მიდრეკილება აქვს სტატიკურობისა და გულგრილობისაკენ და შესაბამისად ცვლილებებისა და სიახლეების საჭიროებებზე არ რეაგირებს.

- ამოცანის კონფლიქტი სამუშაოს შინაარსსა და მიზნებთან არის დაკავშირებული. ხანგრძლივი დავა იმის შესახებ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, დისფუნქციური ხდება, როდესაც ჯგუფის წევრებისათვის გაურკვეველია თავიანთი როლები სამუშაო დავალების შესრულებაში. ისინი ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო დროს წელავენ და მათი მუშაობა ერთმანეთს უპირისპირდება. ამოცანის კონფლიქტის დონე, რომელიც დაბალსა და საშუალოს შორისაა, დადებით გავლენას ახდენს ჯგუფის ქმედითობაზე, რადგან ჯგუფის წევრებს სტიმულს აძლევს სხვადასხვა მოსაზრების გარშემო იკამათონ, რაც ჯგუფის მუშაობის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს.
- ურთიერთობის კონფლიქტი ადამიანთა შორის ურთიერთობაზე ამახვილებს ყურადღებას. გამოკვლევების მიხედვით, ურთიერთობის კონფლიქტი თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია.³ როგორც ჩანს, უთანხმოება და ადამიანთა შორის მტრობა, რომელიც ურთიერთობის კონფლიქტისთვისაა დამახასიათებელი, ადამიანებს შორის დაპირისპირებას ზრდის და ურთიერთგაგებას ამცირებს. ეს, თავის მხრივ, ორგანიზაციული ამოცანების დასრულებას უშლის ხელს.
- პროცესის კონფლიქტი იმას უკავშირდება, თუ როგორ სრულდება სამუშაო, თუმცა პროცესის კონფლიქტის დაბალი დონე და ამოცანის კონფლიქტის დონე დაბალიდან საშუალომდე ფუნქციურია. იმისათვის, რომ პროცესის კონფლიქტი პროდუქტიული იყოს, მისი დაბალი დონე უნდა შევინარჩუნოთ.

თუ დავიდასა და ჯენიფერს კონფლიქტი აქვთ იმასთან დაკავშირებით, რომელმაც უნდა წარმოადგინოს ანგარიში, ეს არის ამოცანის კონფლიქტი. თუ ბრიტი და კრისი კამათობენ იმის გამო, რომ ორივე ფიქრობს, რომ მეორე მასზე უფროსობას ცდილობს, ეს ურთიერთობის კონფლიქტი იქნება. თუ მია და ჯილი კამათობენ პრეზენტაციის მოსამზადებლად საუკეთესო საშუალების შესახებ, ეს პროცესის კონფლიქტი იქნება. როგორც შემდეგში დაინახავთ, მრავალი კონფლიქტი ამ სამი ტიპის კომბინაციაა.

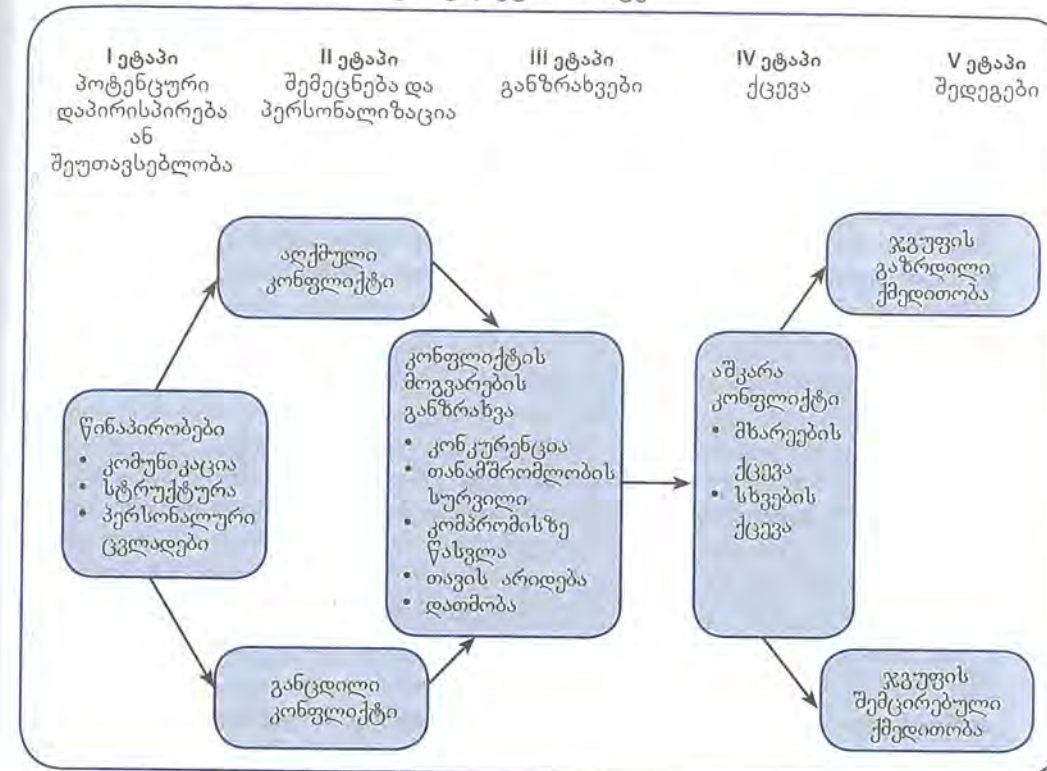
კონფლიქტის პროცესი

კონფლიქტის პროცესი მოიცავს ოთხ საფეხურს: პოტენციურ დაპირისპირებას ან შეუთავსებლობას, შემეცნებასა და პერსონალიზაციას, განზრახვებს, ქცევასა და შედეგებს. ილუსტრაცია 13-1 გვიჩვენებს ამ პროცესის დიაგრამას.

ეტაპი I: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა

კონფლიქტის პროცესის პირველ ნაბიჯს იმ პირობების არსებობა წარმოადგენს, რაც კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობებს ქმნის. ამ პირობებს პირდაპირ კონფლიქტისაკენ არ მივყავართ, მაგრამ კონფლიქტის წარმოსაქმნელად ერთ-ერთი ეს პირობა აუცილებელია. სიმარტივისათვის, ეს პირობები (რომლებიც კონფლიქტის მიზეზებად და წყაროებად შეიძლება მივიჩნიოთ) სამ ძირითად კატეგორიად ერთიანდება: კომუნიკაცია, სტრუქტურა და პიროვნული ცვლადები.⁴

ილუსტრაცია 13-1 კონფლიქტის პროცესი



კომუნიკაცია. კომუნიკაციის წყაროს ურთიერთდაპირისპირებული ძალები წარმოადგენს, რაც წარმოიქმნება კომუნიკაციის არხებში სემანტიკური სირთულეებისაგან, გაუგებრობისა და ხმაურისაგან. ამ მსჯელობების უმეტესობა შეიძლება დაკავშირებული იყოს მე-10 თავში ჩვენს მიერ გამოთქმულ კომენტარებთან.

კვლევის მიხედვით, განსხვავებული ქვეტექსტები, ჟარგონი, ინფორმაციის არასაკმარისი გაცვლა-გამოცვლა და კომუნიკაციის არხებში ხმაური კომუნიკაციაში დაბრკოლებას ქმნის, რაც კონფლიქტის პოტენციური წინაპირობებია. ფაქტების თანახმად, სემანტიკური სირთულეები იქმნება სწავლებაში, შერჩევით ალქმასა და სხვების შესახებ არაადეკვატურ ინფორმაციაში არსებული განსხვავებების შედეგად. გამოკვლევამ საკვირველი აღმოჩენა გააკეთა: კონფლიქტი შესაძლებელია ძალიან ცოტა ან ძალიან ბევრი კომუნიკაციის პირობებში განვითარდეს. აშკარაა, კომუნიკაციის ზრდა რაღაც დონემდე ფუნქციურია, ზედმეტ კომუნიკაციას კი, შედეგად, კონფლიქტის ზრდა შეიძლება მოჰყვეს. ძალიან ბევრი ან ძალიან ცოტა ინფორმაცია, შესაძლებელია კონფლიქტის საფუძველი გახდეს. მეტიც, კომუნიკაციისათვის არჩეული არხი შეიძლება წინააღმდეგობის სტიმულირებაზე ახდენდეს გავლენას. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობებს ქმნის ინფორმაციის გაფილტვრის პროცესი (რომელიც ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ინფორმაცია წევრიდან წევრს გადაეცემა) და ფორმალურ და ადრე დამკვიდრებულ ინფორმაციულ არხებში ინფორმაციის შეცვლა.

სტრუქტურა. ამ შემთხვევაში ტერმინი *სტრუქტურა* მოიცავს ცვლადებს, როგორცაა ზომა, ჯგუფის წევრებისათვის მიცემულ სამუშაოში მათი სპეციალიზაციის ხარისხი, კანონმდებლობის გარკვეულობა, წევრისა და მიზნის შეთავსებადობა, ლიდერობის სტილი, ჯილდოთა სისტემა და ჯგუფებს შორის დამოკიდებულების ხარისხი. გამოკვლევა გვიჩვენებს: ზომა და სპეციალიზაცია კონფლიქტის მასტიმულირებელი ძალებია. რაც უფრო დიდია ჯგუფი და მეტად სპეციალიზებულია მისი საქმიანობა, მით მეტია კონფლიქტის ალბათობა. სამუშაო სტაჟი და კონფლიქტი ძლიერადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რაც იმას ნიშნავს, რომ კონფლიქტი ყველაზე დიდი იქნება, როცა ჯგუფის წევრები უფრო ახალგაზრდები არიან და ჯგუფში წევრების ცვლილების დონე მაღალია.

ლიდერობის მკაცრი სტილი (სხვების ქცევაზე ყურადღებით და ხანგრძლივად დაკვირვება) კონფლიქტის შესაძლებლობას ზრდის, მაგრამ ამის დამადასტურებელი ფაქტები არც ისე მრავლად მოიძიება. მონაწილეობაზე ზედმეტად დამოკიდებულებაც სტიმულს აძლევს კონფლიქტს. კვლევა ამტკიცებს, რომ მონაწილეობა და კონფლიქტი ერთმანეთთან ძლიერადაა დაკავშირებული, რადგან მონაწილეობა განსხვავებების წარმოჩენას უწყობს ხელს. ჯილდოთა სისტემა ასევე ქმნის კონფლიქტს, როცა ერთი წევრის მიერ ჯილდოს მიღება მეორის ხარჯზე ხდება. დაპირისპირებული ძალების სტიმულირება ხდება, როცა ერთი ჯგუფი დამოკიდებულია მეორეზე (ურთიერთდამოკიდებული ჯგუფების საპირისპიროდ) ან ურთიერთდამოკიდებულება საშუალებას აძლევს ერთ ჯგუფს მეორის ხარჯზე მოიგოს.

პიროვნული ცვლადები. როგორც პრაქტიკულმა გამოცდილებამ გვასწავლა, ზოგი ადამიანი კონფლიქტზე ორიენტირებულია, ზოგი კი კონფლიქტს თავს არიდებს. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ პიროვნების გარკვეული ტიპები, მაგალითად, ძლიერ ავტორიტარული და დოგმატური ადამიანები პოტენციურ კონფლიქტს იწვევენ. დაქირავებულს, რომელიც დილით ხალხმრავალი მატარებლით მგზავრობის შემდეგ სამსახურში გაბრაზებული ცხადდება, გაბრაზება გაჰყვება შეხვედრაზე, რომელიც დილის 9 საათზე იწყება. რა არის პრობლემა? — გაბრაზებამ შეიძლება გააღიზიანოს თანამშრომლები, რასაც შედეგად დაძაბულობით სავსე შეხვედრა მოჰყვება. პიროვნულ ნიშან-თვისებებთან ერთად კონფლიქტის ახსნა განსხვავებული ფასეულობებითაც შეიძლება. ფასეულობებს შორის სხვაობა კარგად ხსნის ისეთ განსხვავებულ საკითხებს, როგორიცაა წინასწარმეტყველები აზრი და უთანხმოება ჯგუფში რომელიმე წევრის მიერ წვლილის შეტანასა და ჯილდოებზე. ვთქვათ, ჯონს არ მოსწონს აფრო-ამერიკელები, ხოლო დანას სჯერა, რომ ჯონის დამოკიდებულება მისი უცოდინარობის მანიშნებელია. ვთქვათ, დაქირავებული ფიქრობს, რომ მას 55 000 დოლარი ეკუთვნის წელიწადში, მაგრამ, მისი უფროსის აზრით, ის მხოლოდ 50 000 დოლარს იმსახურებს. ეს არის ფასეულობათა შორის სხვაობა, რომელიც კონფლიქტის წარმოშობისათვის მნიშვნელოვან წყაროს ქმნის. ასევე მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ფასეულობათა შორის სხვაობის წყარო შეიძლება კულტურა იყოს. მაგალითად, კვლევების თანახმად, იაპონიასა და შეერთებულ შტატებში ადამიანები კონფლიქტს განსხვავებულად უყურებენ. იაპონელ მოლაპარაკების მწარმოებლებისაგან განსხვავებით, ამერიკელები თავიანთი კოლეგების შემოთავაზებას უფრო მეტად მიიჩნევენ არასამართლიანად და უარს ამბობენ მასზე.⁵

ეტაპი II: შემეცნება და პერსონალიზაცია

თუ პირველ ეტაპზე მოხსენებული პირობები უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რაც ერთი მხარის ინტერესის საგანია, მაშინ მეორე ეტაპზე დაპირისპირების ან შეუთანხმებლობის შესაძლებლობა რეალიზდება.

როგორც კონფლიქტის შესახებ ჩვენს განსაზღვრებაშია აღნიშნული, ამ დროს აუცლებელია ალქმა. ერთმა ან მეტმა მხარემ უნდა იცოდეს წინაპირობები. კონფლიქტის ალქმა არ ახდენს მის პერსონიფიცირებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „A-მ შეიძლება იცოდეს, რომ B-სა და A-ს სერიოზული უთანხმოება აქვთ, მაგრამ ამან შეიძლება არ დაძაბოს ან ააღელვოს A და გავლენა არ მოახდინოს მის დამოკიდებულებაზე B-ს მიმართ.“⁶ ეს ხდება **გრძნობით** დონეზე, როცა ინდივიდები ემოციურად დაკავშირებულები არიან ერთმანეთთან და მხარეები გრძნობენ ლელვას, დაძაბულობას ან მტრობას ერთმანეთის მიმართ.

ეტაპი III: განზრახვები

განზრახვა არსებობს ადამიანის ალქმას, ემოციასა და დაუფარავ ქცევას შორის და მოცემული გზით მოქმედების გადანყვეტას წარმოადგენს.

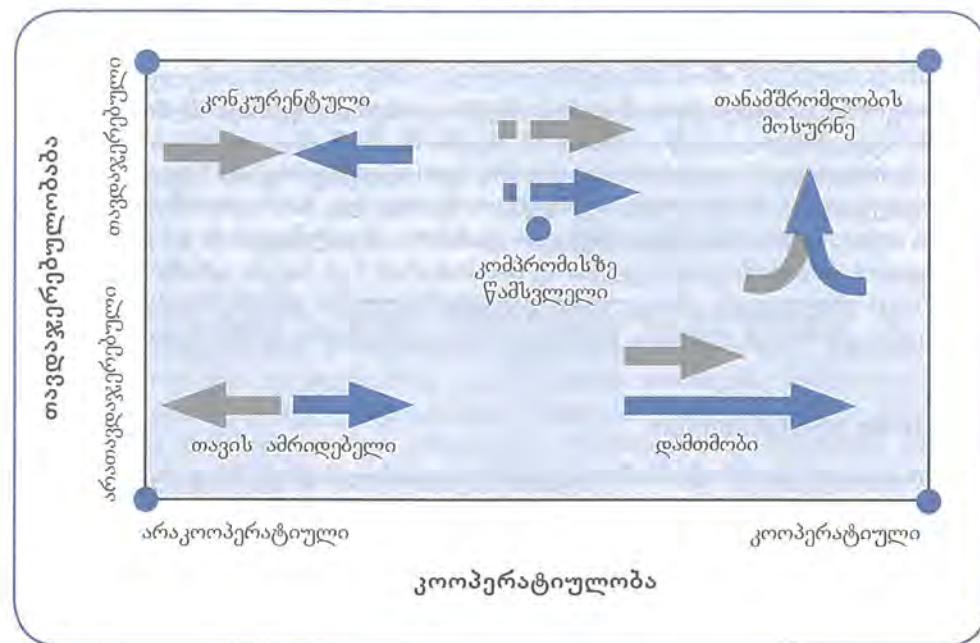
განზრახვა გამოიყოფა ცალკე ეტაპად, რადგან სხვა ადამიანების განზრახვიდან დასკვნა უნდა გამოიტანოთ, რომ იცოდეთ, თუ როგორი რეაგირება უნდა მოახდინოთ მათ ქცევაზე. მრავალი კონფლიქტი მხოლოდ იმიტომ წარმოიშობა, რომ ერთი მხარე მეორეს არასწორ განზრახვას მიაწერს. ამასთან, განზრახვასა და ქცევას შორის ბევრი შეუთანხმებლობაც არსებობს, ასე რომ, ქცევა ყოველთვის ზუსტად ვერ განსაზღვრავს პიროვნების ზრახვებს.

ილუსტრაცია 13-2 წარმოადგენს ერთ-ერთი ავტორის ძალისხმევას, განსაზღვროს კონფლიქტის გადაჭრის ძირითადი განზრახვები. ორი განზომილების — *შეთანხმებულობისა* (ერთი მხარის მცდელობის ხარისხი, დააკმაყოფილოს მეორე მხარის ინტერესები) და *თავდაჯერებულობის* (ერთი მხარის მცდელობის ხარისხი, დააკმაყოფილოს საკუთარი ინტერესები) გამოყენებით ჩვენ შეგვიძლია კონფლიქტის გადანყვეტის ხუთი განზრახვის განსაზღვრა:

1. **კონკურენტული:** თავდაჯერებული და არაკოლექტიური, როცა მიზნების განხორციელებას მეორე მხარის მიერ მიზნების მიღწევის ხარჯზე ცდილობთ.
2. **თანამშრომლობის მსურველი:** თავდაჯერებული და კოლექტიური, როცა ორივე მხარისათვის მომგებიანი გადანყვეტის პოვნას ცდილობთ, რაც ორივე მხარეს დააკმაყოფილებს.
3. **თავის ამრიდებელი:** არათავდაჯერებული და არაკოლექტიური, როცა კონფლიქტს იმ იმედით არიდებთ თავს, რომ ის უბრალოდ გაქრება.
4. **დამთმობი:** არათავდაჯერებული და კოლექტიური, როცა მხოლოდ იმიტომ თმობთ, რომ სხვას ასიამოვნოთ.
5. **კომპრომისზე წამსვლელი:** თავდაჯერებულობისა და კოლექტიურობის საშუალო დონე, როცა სარგებელი შუაზე იყოფა.⁷

ილუსტრაცია 13-2

კონფლიქტის მოგვარების განზრახვების განზომილებები



წყარო: Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" M. D. Dunette & L. M. Hough (რედაქტორები). Handbook of Organizational Psychology, მე-2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press, 1992, გვ. 668

ადამიანები განსხვავდებიან იმის მიხედვით, ზოგადად რამდენად იყენებენ ისინი ამ სტრატეგიებს (მაგალითად, ზოგიერთი ადამიანი უმეტეს სიტუაციაში კონკურენტუნარიანია); ეს მოსაზრება, შესაძლებელია სიტუაციის მიხედვით შეიცვალოს (მაგალითად, სტრატეგია, რომელსაც ადამიანი საყვარელ ადამიანთან კონფლიქტში იყენებს, განსხვავდება იმ სტრატეგიისაგან, რომელსაც სხვასთან იყენებს).

ეტაპი IV: ქცევა

როცა ადამიანთა უმეტესობა კონფლიქტურ სიტუაციებზე ფიქრობს, ყურადღებას IV ეტაპზე ამახვილებს, რადგან ეს ის ეტაპია, სადაც კონფლიქტი თვალსაჩინო ხდება. ქცევის ეს ეტაპი მოიცავს კონფლიქტური მხარეების განცხადებებს, ქმედებებსა და რეაქციებს. ეს კონფლიქტური ქცევები თითოეული მხარის განზრახვების განხორციელების აშკარა მცდელობას წარმოადგენს, მაგრამ მათ გარკვეული სტიმულიც გააჩნიათ, რაც მას განზრახვის ეტაპისაგან გამოყოფს. არასწორი გათვლის ან არაკვალიფიციური შესრულების შედეგად, ქცევა თავდაპირველი განზრახვისაგან განსხვავებულია.

ეს საშუალებას გვაძლევს, რომ IV ეტაპი ურთიერთობის დინამიკურ პროცესად მივიჩნიოთ. მაგალითად, თქვენ მოთხოვნებს მიყენებთ, მე გეკამათებით, თქვენ მემუქრებით, მეც გემუქრებით და ასე შემდეგ. ყველა კონფლიქტი რაღაც

დონეზე ამ რიგით ხასიათდება. რიგის დაბალ დონეზე კონფლიქტი ხასიათდება დაძაბულობის სუსტი, არაპირდაპირი და მაღალკონტოლირებადი ფორმებით, მაგალითად, მოსწავლის გამოკითხვა კლასში მასწავლებლის მიერ წამოჭრილ საკითხის შესახებ. კონფლიქტი ძლიერდება, როცა ის ამ რიგში მაღლა მიიწევს, სანამ ის ძალიან დამანგრეველი არ გახდება. გაფიცვები, ამბოხებები და ომები აშკარად მაღალ რანგს მიეკუთვნებიან. კონფლიქტი, რომელიც ამ რიგში მაღალ რანგს აღწევს, თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია. ფუნქციური კონფლიქტები ჩვეულებრივ ამ რიგის დაბალ საფეხურზეა.

ეტაპი V. შედეგები

კონფლიქტური მხარეების ქმედებასა და რეაგირებას შორის ურთიერთობა გარკვეულ შედეგს გამოიღებს. როგორც ჩვენი მოდელი (იხილეთ ილუსტრაცია 13-1) გვიჩვენებს, ეს შედეგები შეიძლება ფუნქციური იყოს იმ თვალსაზრისით, რომ კონფლიქტს შედეგად ჯგუფის ქმედითობის გაუმჯობესება მოჰყვება, დისფუნქციური კი — იმ თვალსაზრისით, რომ ის აფერხებს ჯგუფის ქმედითობას.

ფუნქციური შედეგები. როგორ შეიძლება კონფლიქტი იყოს ძალა, რომელიც ზრდის ჯგუფის ქმედითობას? — რთულია ისეთი სიტუაციის წარმოდგენა, სადაც ღია და ძლიერი აგრესია შეიძლება ფუნქციური იყოს. ზოგიერთ შემთხვევაში კი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორ შეიძლება დაბალი ან საშუალო დონის კონფლიქტმა ჯგუფის ეფექტურობა გააუმჯობესოს. ადამიანებს ხშირად უჭირთ, გაიხსენონ ისეთი შემთხვევები, როცა კონფლიქტი შეიძლება კონსტრუქციული იყოს. წარმოვადგინოთ რამდენიმე მაგალითი და შემდეგ მიმოვიხილოთ ფაქტები, რომელიც კვლევის შედეგად მოვიპოვეთ. აღსანიშნავია, რომ ყველა ეს მაგალითი კონცენტრირებულია ამოცანისა და პროცესის კონფლიქტზე და ურთიერთობის სხვადასხვაობას გამოირიცხავს.

კონფლიქტი კონსტრუქციულია, როცა ის:

- აუმჯობესებს გადაწყვეტილების ხარისხს
- სტიმულს აძლევს შემოქმედებითობას და სიახლეს
- ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს შორის ინტერესისა და ცნობისმოყვარეობის გაღვიძებას
- წარმოქმნის შუამავალს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია პრობლემების გაქრობა და დაძაბულობის მოხსნა
- ხელს უწყობს თვითშეფასებისა და ცვლილების გარემოს.

ფაქტების მიხედვით, კონფლიქტმა შესაძლოა გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი გააუმჯობესოს, თუ ყველა არსებული მოსაზრება იქნება გათვალისწინებული, გასაკუთრებით ისეთი, რომელიც უჩვეულოა ან უმცირესობას ეკუთვნის.⁸ კონფლიქტი ჯგუფური აზროვნების ანტიდოტია. ის ჯგუფს საშუალებას არ აძლევს, პასიურად დაშტამბოს გადაწყვეტილებები, რომელიც სუსტ ვარაუდებს, შესაბამისი ალტერნატივების არაადეკვატურად განხილვას ან სხვა ნაკლოვანებებს ეყრდნობა. კონფლიქტი ეწინააღმდეგება სტატუს-კვოს, ხელს

- კონფლიქტი ეწინააღმდეგება სტატუს-კვოს, ხელს უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას და სტიმულს აძლევს ჯგუფის მიზნებისა თუ საქმიანობების ხელახლა შეფასებას, რაც იმის ალბათობას ზრდის, რომ ჯგუფი რეაგირებას მოახდენს ცვლილებებზე.

უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას და სტიმულს აძლევს ჯგუფის მიზნებისა თუ საქმიანობების ხელახლა შეფასებას, რაც იმის ალბათობას ზრდის, რომ ჯგუფი რეაგირებას მოახდენს ცვლილებებზე.

ამის აშკარა მაგალითია საავტომობილო გიგანტი „ჯენერალ მოტორსი“, რომელიც ფუნქციური კონფლიქტების სიმცირემ დააზარალა.⁹ 1960-იანი წლების ბოლოდან 1990-იანი წლების ბოლომდე „ჯენერალ მოტორსის“ დიდი პრობლემა ფუნქციური კონფლიქტების არარსებობა იყო. კომპანიამ დაიქირავა

და დაანინაურა მორჩილი და ერთგული ინდივიდები, რომლებიც არასოდეს კითხვის ქვეშ არ აყენებდნენ კომპანიის ქმედებას. მენეჯერები უმეტესწილად ერთი ტიპისანი იყვნენ: კონსერვატორი თეთრკანიანი მამაკაცები შეერთებული შტატების შუა დასავლეთიდან, რომლებიც ცვლილებებს ეწინააღმდეგებოდნენ. ისინი თავდაჯერებულად ფიქრობდნენ, რომ როგორც წარსულში მუშაობდნენ, ისე უნდა ემუშავათ მომავალშიც. უფრო მეტიც, აღმასრულებლების კომპანიის დეტროიტის ოფისში მოთავსებითა და მათთვის ხელშეწყობით, ურთიერთობა დაემყარებინათ „ჯენერალ მოტორსის“ სხვა თანამდებობის პირებთან, კომპანია მენეჯერებს კონფლიქტს თავიდან არიდებდა.

„იაჰუ!“ წარმოადგენს უფრო ახალ მაგალითს, თუ როგორ დაზარალდა კომპანია ძალიან ცოტა დისფუნქციური კონფლიქტისაგან.¹⁰ 1994-დან 1999 წლამდე „იაჰუ!“ ინტერნეტის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ბრენდი გახდა. შემდეგ dot.com-ის აქციები დაეცა. 2001 წლის გაზაფხულისათვის „იაჰუს“ სარეკლამო გაყიდვები შემცირდა და კომპანიის აქციები 92%-ით დაეცა. სწორედ აქ გამოჩნდა „იაჰუს“ ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა: კომპანია ძალიან იზოლირებული იყო და ფუნქციური კონფლიქტები არ არსებობდა. ის ცვლილებებს ვერ პასუხობდა. მენეჯერები და პერსონალი მეტისმეტად შეთანხმებულები იყვნენ ერთმანეთთან და სტატუს-კვოს არ ეწინააღმდეგებოდნენ. ამიტომაც ახალი იდეები ნელა ვრცელდებოდა და უთანხმოება მინიმუმამდე იყო შემცირებული. პრობლემის წყარო კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ტიმ კუგლი იყო. მან შექმნა გარემო, სადაც დაპირისპირება არ არსებობდა. მხოლოდ მაშინ, როდესაც 2001 წელს კუგლი გადააყენეს და ახალი აღმასრულებელი დირექტორი ლიად დაუპირისპირდა უკონფლიქტო გარემოს, „იაჰუმ“ პრობლემების წარმატებით გადაწყვეტა დაიწყო.

გამოკვლევები, რომლებიც სხვადასხვა გარემოში ჩატარდა, კონფლიქტის ფუნქციურობას ამტკიცებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ჯგუფებში ქმედითობა უფრო უმჯობესდება, როცა წევრებს შორის კონფლიქტი არსებობს, ვიდრე მაშინ, როცა ჯგუფში თანხმობა ბატონობს. როცა ჯგუფები ანალიზებდნენ ცალკეული წევრის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს, მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ მაღალკონფლიქტური ჯგუფების ქმედითობის გაუმჯობესების საშუალო დონე 73%-ით აღემატებოდა იმ ჯგუფებისას, რომლებიც კონფლიქტის დაბალი დონით ხასიათდებოდნენ.¹¹ სხვა მკვლევარებმა იგივე შედეგები მიიღეს: განსხვავებული ინტერესების მქონე წევრებისაგან შემდგარი ჯგუფი სხვადასხვა სახის პრობლემებს უფრო მაღალკვალიფიციურად გადაწყვეტს, ვიდრე ერთგვაროვანი წევრებისაგან შედგენილი ჯგუფები.¹²

დისფუნქციური შედეგები. ზოგადად, ცნობილია კონფლიქტის დესტრუქციული გავლენა ჯგუფის ან ორგანიზაციის ქმედითობაზე. აქედან შეიძლება გამო-

ვითანოთ რაციონალური დასკვნა, რომ უკონტროლო წინააღმდეგობა უთანხმოებას ქმნის, რომელიც შლის კავშირებს და რასაც ბოლოს ჯგუფის დაშლამდე მივყავართ. ასევე, რა თქმა უნდა, დიდძალი ლიტერატურული წყარო აჩვენებს, რამდენად შეუძლია კონფლიქტს (მის დისფუნქციურ სახესხვაობას) ჯგუფის ეფექტურობა შეამციროს.¹³ ყველაზე არასასურველ შედეგებს შორის შედის: ჯგუფში კომუნიკაციაში შეფერხება, ჯგუფის შეკრულობის შემცირება და ჯგუფის წევრების მიერ კამათისათვის უპირატესობის მინიჭება ჯგუფის მიზნებთან შედარებით. უკიდურეს შემთხვევაში კონფლიქტი აფერხებს ჯგუფის ეფექტურობას და პოტენციურად ემუქრება ჯგუფის შენარჩუნებას.

უამრავი კონფლიქტის შედეგად ორგანიზაციის დაშლა არ არის მოულოდნელი. მაგალითად, ნიუ-იორკის ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ფირმა „ში ენდ და გოულდი“ დაიხურა, რადგან მისი თანამშრომელთა 80% ერთმანეთს ვერ ეგუებოდა.¹⁴ როგორც ერთ-ერთი იურიდიული კონსულტანტი, რომელიც ორგანიზაციას კარგად იცნობდა, აცხადებდა, „ამ ფირმის პარტნიორებს შორის ძირითადი და პრინციპული სხვაობა არსებობდა, რაც ზოგადად აუტანელი იყო“. იმავე კონსულტანტმა პარტნიორებს უკანასკნელ შეხვედრაზე მიმართა: „თქვენ არ გაქვთ ეკონომიკური პრობლემა, თქვენ პიროვნული პრობლემა გაქვთ, თქვენ ვერ იტანთ ერთმანეთს!“

ფუნქციური კონფლიქტების შექმნა. ამ ნაწილში ჩვენ დავსვამთ შეკითხვას: თუ მენეჯერებისათვის კონფლიქტის შესახებ ინტერაქციონისტური შეხედულება მისაღებია, რა უნდა გააკეთონ მათ თავიანთ ორგანიზაციებში ფუნქციური კონფლიქტის ხელშესაწყობად?¹⁵

კონსულტანტები ზოგადად თანხმდებიან, რომ ფუნქციური კონფლიქტების შექმნა რთულია, განსაკუთრებით, აშშ-ს დიდ კორპორაციებში. როგორც ერთი კონსულტანტი ამბობს: „ადამიანების დიდი ნაწილი, რომლებიც ორგანიზაციის სათავეში ექცევა, კონფლიქტს თავს არიდებს. მათ არ მოსწონთ უარყოფითი მოვლენების მოსმენა და უარყოფითი აზრის გამოხატვა და მასზე ფიქრი. ისინი ხშირად ამას აღმასვლის კიბედ იყენებენ, რადგან ისინი მიზნისკენ მიმავალ გზაზე ადამიანებს არ აღიზიანებენ“. მეორე კონსულტანტი აცხადებს, რომ აშშ-ს ბიზნეს-კომპანიებში 10-დან 7 ადამიანი ჩუმდება, როცა მათი მოსაზრებები ეწინააღმდეგება ზედამხედველების მოსაზრებებს. ისინი უფლებას აძლევენ უფროსებს, დაუშვან შეცდომა მაშინაც კი, როცა კარგად ესმით, რომ ისინი ცდებიან.

ასეთი ანტიკონფლიქტური კულტურები შესაძლოა მისაღები ყოფილიყო წარსულში, მაგრამ არა თანამედროვე მკაცრად კონკურენტული გლობალური ეკონომიკის პირობებში. იმ ორგანიზაციების არსებობა, რომლებიც ხელს არ უწყობენ და მხარს არ უჭერენ განსხვავებულ აზრს, საფრთხის ქვეშ დგება. განვიხილოთ რამდენიმე მიდგომა, რასაც ორგანიზაციები იმ ადამიანების ხელშეწყობისათვის იყენებენ, რომლებიც სისტემას ეწინააღმდეგებიან და ახალ იდეებს აყალიბებენ.

„ჰიულიტ პაკარდი“ აჯილდოებს განსხვავებული აზრის მქონე თანამშრომლებს, ანუ იმ ადამიანებს, რომლებიც თავიანთი მოსაზრების ერთგულები არიან იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მათ აზრს მენეჯმენტი არ იზიარებს. კომპანია „ჰერმან მილერში“, რომელიც საოფისე ავეჯს აწარმოებს, ჩამოყალიბებულია დაქირავებულების მიერ უფროსების შეფასებისა და კრიტიკის ოფიციალური

სისტემა. IBM-საც აქვს ოფიციალური სისტემა, რომელიც აზრთა სხვადასხვაობას უწყობს ხელს. დაქირავებულებს შეუძლიათ, კითხვები დაუსვან თავიანთ უფროსებს ისე, რომ არ დაისაჯონ. „როიალ დაჩ შელ გრუპი“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და „ანჰოისერ ბუში“ გადანყვეტილების მიღების პროცესებში „ეშმაკის ადვოკატს“ ქმნიდა. როცა „ანჰოისერ ბუში“ პოლიტიკური სტრატეგიების კომიტეტი ძირითად მიმართულებას განიხილავს, როგორც არის ბიზნესის დანყება და დასრულება ან მთავარი ხარჯების განსაზღვრა, ის ხშირად დავალებას აძლევს გუნდს, საკითხი ყოველმხრივ განიხილოს. ამ პროცესს ხშირად შედეგად მოჰყვება ის გადანყვეტილებები და ალტერნატივები, რომლებიც ადრე არ განიხილულა.

იმ ორგანიზაციების ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილი, რომელიც წარმატებით ქმნის ფუნქციურ კონფლიქტს, არის ის, რომ ისინი აჯილდოებენ განსხვავებული აზრის მქონეებს და სჯიან კონფლიქტის თავიდან ამრიდებლებს. მენეჯერებისათვის ძირითადი პრობლემა წარმოიქმნება, როცა მათ ესმით ისეთი ახალი ამბები, რომლის გაგონებაც არ სურთ. ახალმა ამბავმა შეიძლება ისინი გააბრაზოს, დაამსხვრიოს მათი იმედები, მაგრამ მათ ამის ჩვენება არ შეუძლიათ. მათ უნდა ისწავლონ, რომ ცუდი ამბავი გაბრაზების გარეშე მიიღონ. არც ტირადები, არც ჩუმი სარკაზმი, არც თვალების გაბრაზებით დაქაჩვა, არც კბილების კრაჭუნი, ამის ნაცვლად მენეჯერებმა სჯობს, დასვან წყნარი, განონასწორებული შეკითხვა: „შეგიძლიათ მითხრათ მეტი იმის შესახებ, რაც მოხდა?“ გულწრფელი ნათქვამი: „დიდი მადლობა, რომ ეს ამბავი ჩემამდე მოიტანეთ“, შეამცირებს იმის ალბათობას, მომავალში მენეჯერებმა ზემოთ აღნიშნული არაკორექტული ქმედება შეწყვიტონ.

კონფლიქტის, მისი ბუნების, მიზეზების და შედეგების გააზრება მოლაპარაკებებისაკენ გვაბრუნებს. მოლაპარაკებები და კონფლიქტები მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან, რადგან მოლაპარაკებები ხშირად გადანყვეტენ კონფლიქტს.

მოლაპარაკება

მოლაპარაკებები ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში თითქმის ყველა ურთიერთობას ახლავს. ცხადია, რომ მუშები გარიგებას ახდენენ მენეჯმენტთან. მენეჯერები აწარმოებენ მოლაპარაკებას დაქირავებულებთან, ზედამხედველებთან და უფროსებთან, გამყიდველი მოლაპარაკებას მომხმარებელთან მართავს, გაყიდვების აგენტი — მომწოდებელთან. აქ არის რალაც ნიუანსი: თანამშრომელი კოლეგის სატელეფონო ზარს პასუხობს, რალაც ადრინდელი ან მომავალი სარგებლობის სანაცვლოდ. დღევანდელ თავისუფალი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში, რომლის წევრებს უფრო და უფრო ხშირად უნევთ იმ კოლეგებთან მუშაობა, ვისიც უშუალო უფროსები არ არიან და ვისთანაც საერთო უფროსი არ ჰყავთ, მოლაპარაკების უნარ-ჩვევა გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს.

ჩვენ განვსაზღვრავთ მოლაპარაკებას, როგორც პროცესს, სადაც ორი ან მეტი მხარე ცვლის საქონელსა და მომსახურებას და ცდილობს ერთმანეთთან შეთანხმოს გადაცვლის კურსი.¹⁶ აღსანიშნავია, რომ ჩვენ ტერმინებს მოლაპარაკებასა და გარიგებას ერთმანეთის მონაცვლეობით ვიყენებთ.

გარიგების სტრატეგიები

არსებობს მოლაპარაკების ორი ზოგადი მიდგომა: დისტრიბუციული და ინტეგრაციული გარიგება. როგორც ილუსტრაცია 13-3 გვიჩვენებს, დისტრიბუციული და ინტეგრაციული გარიგება ერთმანეთისაგან განსხვავდება მიზნებითა და მოტივაციით, ინტერესებით, ინფორმაციის გაზიარებითა და ურთიერთობის ხანგრძლივობით. განვიხილოთ ამ ორ მიდგომას შორის განსხვავება.

დისტრიბუციული გარიგება. ვთქვათ, თქვენ ხედავთ მანქანის რეკლამას გაზეთში. ეს არის სწორედ ის, რასაც ეძებდით. მანქანის სანახავად მიდიხართ. ის ძალიან კარგია და მისი შეძენა გსურთ. მფლობელი ფასს გეუბნებათ, მაგრამ არ გინდათ ამდენის გადახდა. ორივე თქვენგანი მართავს ფასზე მოლაპარაკებას. მოლაპარაკების სტრატეგია, რომელშიც ერთვებით, **დისტრიბუციული გარიგებაა.** მისი ყველაზე გამოკვეთილი თვისება არის ის, რომ ის მოქმედებს ნულოვან-ჯამოვან პირობებში. ეს იმას ნიშნავს, რომ ნებისმიერ მოგებას სხვა ადამიანი თქვენს ხარჯზე იღებს და პირიქით. მიგუბრუნდეთ მანქანის მაგალითს: თითოეული დოლარი, რომელსაც გამყიდველი აჭრის მანქანის ფასს, არის დოლარი, რომელსაც თქვენ ზოგავთ. პირიქით, თითოეულ დოლარს, რომელსაც გამყიდველი თქვენგან იღებს, თქვენ კარგავთ. დისტრიბუციული გარიგების არსია მოლაპარაკება იმის შესახებ, თუ **ფიქსირებული ნამცხვრის** რომელ ნაჭერს ვინ მიიღებს. ფიქსირებული ნამცხვრის ცნების მიხედვით, გარიგების მხარეებს სჯერათ, რომ შესაძლებელია საქონლის ან მომსახურების მხოლოდ განსაზღვრული ნაწილის გაყოფა. თუმცა ფიქსირებული ნამცხვარი ნულოვან-ჯამოვანი თამაშია. როცა მხარეებს სჯერათ, რომ ნამცხვრის ზომა ფიქსირებულია, მოსალოდნელია, რომ მათ დაიწყონ ვაჭრობა მის გადანაწილებაზე. დისტრიბუციული გარიგების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მაგალითია მომსახურე პერსონალისა და მენეჯმენტის მოლაპარაკება ხელფასების შესახებ. ჩვეულებრივ, მომსახურე პერსონალის წამომადგენლები მოლაპარაკების მაგიდასთან მიდიან, რათა რაც შეიძლება მეტი ფული მიიღონ მენეჯმენტისაგან. რადგან თითოეული ზედმეტი ცენტი, რასაც პერსონალი მოლაპარაკებით ითხოვს, ზრდის მენეჯმენტის ხარჯებს, თითოეული მხარე გარიგებას აგრესიულად მართავს და მეორე მხარეს ეპყრობა, როგორც ოპონენტს, რომელიც უნდა დაამარცხოვს.

დისტრიბუციული გარიგების არსი ილუსტრაცია 13-4-შია ნაჩვენები. A და B მხარეები წარმოადგენენ მოლაპარაკების ორ მხარეს. თითოეულ მათგანს აქვს **სამიზნე წერტილი**, რაც განსაზღვრავს, რისი მიღწევა უნდა მას. თითოეულ მათგანს აქვს **წინააღმდეგობის დონე**, რაც ქმნის ყველაზე მცირე მისაღებ შედეგს, დონეს, რომლის ქვემოთ წყვეტ მოლაპარაკებებს და არ ეთანხმები ნაკლებად სასარგებლო გადანყვეტილებას. როცა A-სა და B-ს სურვილების დიაპაზონი ერთმანეთს რამდენადმე გადაფარავს, იქ არის გადანყვეტილების დიაპაზონი, სადაც ორივე მათგანის სურვილი კმაყოფილდება.

დისტრიბუციულ გარიგებაში ჩართვის შემდეგ ზოგს აქვს ტაქტიკა, მიაღწიოს ოპონენტის თანხმობას კონკრეტულ სამიზნე წერტილზე ან რამდენადაც შესაძლებელია, ამ თანხმობას მიუახლოვდეს. ასეთი ტაქტიკა დაარწმუნებს თქვენს ოპონენტს თავისი სამიზნე წერტილის მიუღწევლობაში და თქვენთვის სასარგებლოდ საკითხის მოგვარების მიზანშეწონილობაში; დაამტკიცებს, რომ თქვენი სამიზნე ოპონენტისაზე სამართლიანია; ეცდება, რომ თქვენი ოპონენტი თქვენს მიმართ ემოციურად დიდსულოვნად განწყობილ და ამგვარად მიაღწიოთ მის თანხმობას იმ შედეგზე, რომელიც თქვენს სამიზნე წერტილთან უფრო ახლოსაა.

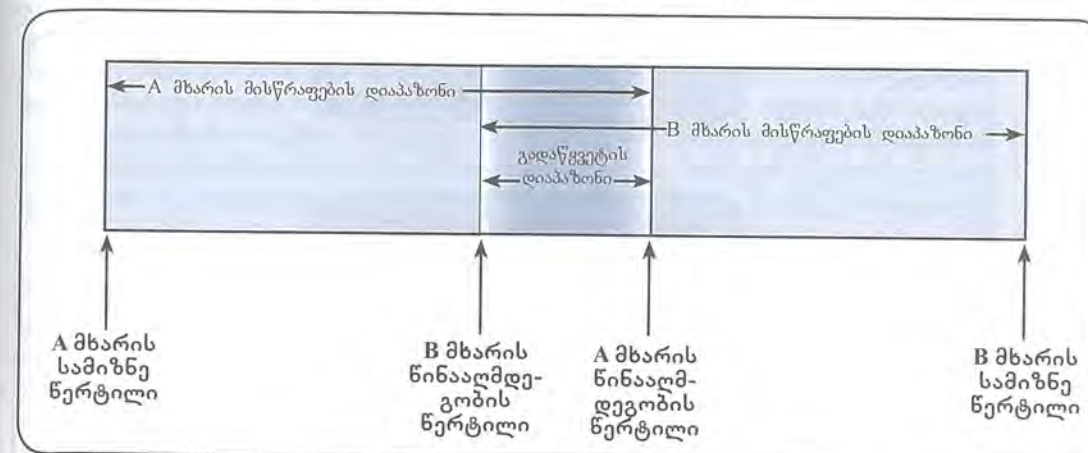
ილუსტრაცია 13-3 დისტრიბუციული გარიგება ინტეგრაციულის პირისპირ

გარიგების ნიშან-თვისებები	დისტრიბუციული გარიგება	ინტეგრაციული გარიგება
მიზანი	რამდენიც შესაძლებელია, იმდენი ნამცხვრის მიღება	ნამცხვრის განაწილება ისე, რომ ორივე მხარე კმაყოფილი დარჩეს
მოტივაცია	მოგება-წაგება	მოგება-მოგება
კონცენტრირება	პოზიციები („მე ამ საკითხში ამ აზრს ვინარჩუნებ“)	ინტერესები („შეგიძლია ამიხსნათ, რატომ არის ეს საკითხი თქვენთვის ასე მნიშვნელოვანი?“)
ინტერესები	დაპირისპირებული	ერთნაირი
ინფორმაციის გაზიარება	სუსტი (ინფორმაციის გაზიარება მეორე მხარეს საშუალებას მისცემს, სარგებელი ნახოს)	ძლიერი (ინფორმაციის გაზიარება საშუალებას აძლევს ორივე მხარეს, თითოეული მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების გზები მოძებნოს)

ინტეგრაციული გარიგება. ვთქვათ, ქალის სპორტული ტანსაცმლის მწარმოებელმა საცალო მოვაჭრისაგან მიიღო 15 000 აშშ დოლარის რაოდენობის შეკვეთა. გაყიდვების წარმომადგენელი თავისი ფირმის საკრედიტო დეპარტამენტში რეკავს. მას უთხრეს, რომ ფირმას არ შეუძლია კრედიტის დამტკიცება მომხმარებლის ადრინდელი დაგვიანებული გადახდის გამო. მომავალ დღეს, გაყიდვების წარმომადგენელი და ფირმის საკრედიტო მენეჯერი ერთმანეთს ამ პრობლემის განსახილველად ხვდებიან. გაყიდვების წარმომადგენელს არ უნდა ბიზნესის დაკარგვა. ეს არ უნდა არც საკრედიტო მენეჯერს, მაგრამ მას არ სურს არც ვალებში ჩაფლობა. ორივე მათგანი ღიად განიხილავს თავის ალტერნატივას. გულდასმით განხილვის შემდეგ ისინი მივლენ გადაწყვეტილებამდე, რომელიც ორივე მათგანს დააკმაყოფილებს: საკრედიტო მენეჯერი ამტკიცებს ამ გაყიდვას, მაგრამ ტანსაცმლის მაღაზიის მფლობელი წარმოადგენს ბანკის გარანტიას, რაც უზრუნველყოფს თანხის დაფარვას იმ შემთხვევაში, თუ გადახდა არ მოხდება 60 დღის განმავლობაში. გაყიდვა-კრედიტის ეს მოლაპარაკება **ინტეგრაციული მენეჯმენტის** მაგალითია. დისტრიბუციული გარიგების საპირისპიროდ ინტეგრაციული გარიგება ვარაუდობს, რომ ერთ ან მეტ გადაწყვეტილებას შეუძლია პრობლემის მოგვარება, სადაც ორივე მხარე მოგებული რჩება.

ორგანიზაციის შიგნით ქცევის შემთხვევაში თანაბარ პირობებში ინტეგრაციული გარიგება დისტრიბუციულ გარიგებას სჯობს, რადგან პირველი ხანგრძლივ ურთიერთობას აყალიბებს და მოლაპარაკებების მწარმოებლებს ერთმანეთთან აკავშირებს. ეს ორივე მხარეს აძლევს საშუალებას, გარიგების მაგიდა გამარჯვების მიღწევის გრძნობით დატოვოს. დისტრიბუციული გარიგება ერთ მხარეს წაგებულს ტოვებს. ის აღვივებს მტრობას და აღრმავებს განხეთქილებას, როცა ადამიანები იძულებულნი არიან ისევ ერთმანეთთან იმუშაონ.

ილუსტრაცია 13-4 გარიგების ზონების განსაზღვრა



მაშინ რატომ ვერ ვხედავთ ინტეგრაციულ გარიგებას ორგანიზაციებში? — პასუხი იმ პირობებში დევს, რომელიც ამ ტიპის მოლაპარაკების წარმოების დროს ხდება აუცილებელი. ინტეგრაციული გარიგების დროს, თქვენი ნამდვილი ინტერესები მეორე მხარეს უნდა გაუმხილოთ. ეს კი მოითხოვს რაღაც ზომის ნდობას. ასევე საჭიროა, მეორე მხარის ინტერესების გარკვევა და ამ საჭიროებებზე ყურადღების გამახვილება. რადგანაც ეს პირობები ხშირად ორგანიზაციებში არ არსებობს, არ არის გასაკვირი, რომ მოლაპარაკებები ხშირად იღებს „ნებისმიერ ფასად მოგების“ სახეს.

მოლაპარაკების პროცესი

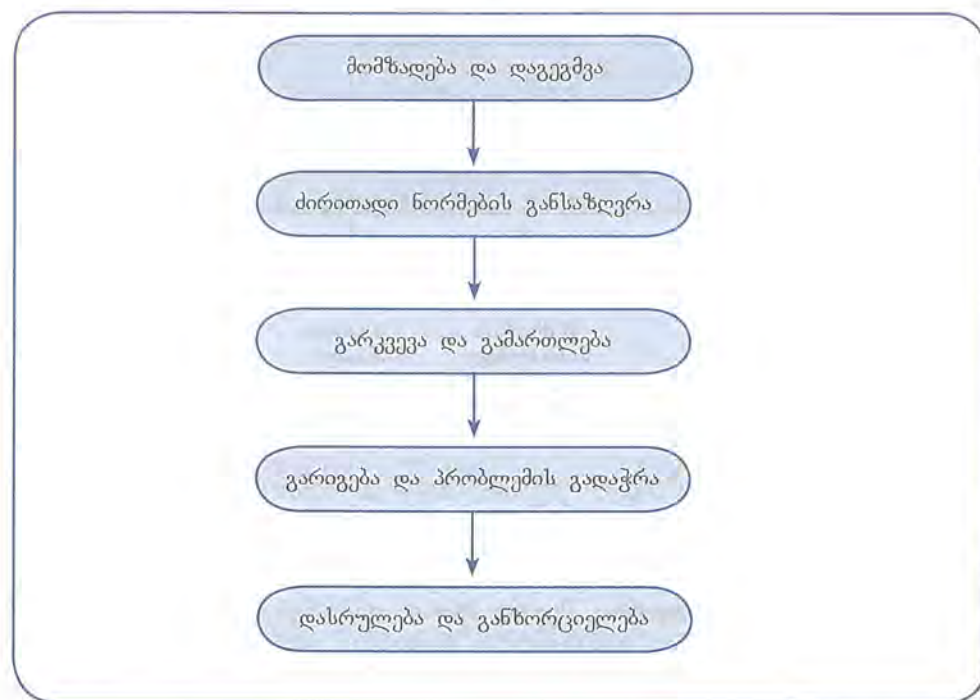
ილუსტრაცია 13-5-ში მოცემულია მოლაპარაკების პროცესის გამარტივებული მოდელი. ამ მოდელით მოლაპარაკებები ხუთი საფეხურისაგან შედგება:

1. მომზადება და დაგეგმვა
2. ძირითადი ნორმების განსაზღვრა
3. გარკვევა და გამართლება
4. გარიგება და პრობლემების გადაჭრა
5. დასრულება და განხორციელება.¹⁷

მომზადება და დაგეგმვა. დაგეგმვის დაწყებამდე თქვენ გჭირდებათ მოსამზადებელი სამუშაოს შესრულება. როგორია კონფლიქტის ბუნება? რას მიყვარათ ამ მოლაპარაკებამდე? ვინ არის ჩართული და როგორ აღიქვამენ ისინი კონფლიქტს?

რისი მიღება გსურთ მოლაპარაკებებისაგან? რა არის თქვენი მიზნები? — მაგალითად, თუ თქვენ „დელ კომპიუტერში“ მომარაგების მენეჯერი ხართ, და თქვენი მიზანი კლავიატურის მომწოდებლისაგან მნიშვნელოვანი ფასდაკლების მიღებაა, ეცადეთ, ამ მიზანმა თქვენს დისკუსიებში უპირველესი ადგილი

ილუსტრაცია 13-5 მოლაპარაკების პროცესი



დაიკავოს და სხვა საკითხებმა ვერ დაჩრდილოს. ყურადღების მოკრებაში დაგეხმარებათ თქვენი მიზნის წერილობით გადმოცემა და ყველანაირი მოსალოდნელი შედეგის ჩამოყალიბება — „ყველაზე სასურველიდან“ „მინიმალურად მისაღებამდე“.

გსურთ, შეაფასოთ, რა არის მეორე მხარის მიზნები, სავარაუდოდ, რას მოითხოვენ ისინი? რამდენად მყარად დგანან თავიანთ პოზიციაზე? რა ხელშეუხებელი ან დაფარული ინტერესები შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი მათთვის? რაზე სურთ, რომ დაეთანხმონ? როცა თქვენი ოპონენტის პოზიციის განჭვრეტა შეგიძლიათ თქვენ ფაქტებისა და მონაცემების წინააღმდეგ უფრო მეტი კონტრარგუმენტი გაქვთ, რაც თქვენს პოზიციას ამყარებს.

ლოს ანჟელესის მთვარი იურიდიული ფირმის პარტნიორმა კეით როზენბაუნმა წარმოადგინა მაგალითები მეორე მხარის შესახებ ინფორმაციის მოპოვების მნიშვნელობის შესახებ. „როცა ჩვენ ბიზნესის ყიდვაზე ვანარმობდით მოლაპარაკებას, აღმოვაჩინეთ, რომ მისი მფლობელი განქორწინების პროცესში იყო, ჩვენ კარგი დამოკიდებულება დავამყარეთ მეუღლის ადვოკატთან და შევისწავლეთ გამყიდველის სუფთა კაპიტალი. კალიფორნიის შტატის კანონმდებლობა მეუღლეთა საერთო ქონებას აღიარებს. შესაბამისად, ჩვენ ვიცოდით, რომ მას უნდა გადაეხადა მთელი თავისი ქონების ნახევარი და დროის მონაკვეთი, როცა ეს უნდა გადახდილიყო. ვიცოდით, რასთან უნდოდა განშორება მას და რასთან არა. ჩვენ მის შესახებ უფრო მეტი რამ ვიცოდით, ვიდრე მას უნდოდა, რომ გეცოდნოდა, ამით კი შეგვეძლო ის უფრო მეტად გაგვეჩურა და მიგველო საუკეთესო ფასი.“¹⁸

როდესაც ინფორმაციას შეაგროვებთ, ის სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად გამოიყენეთ. მაგალითად, ჭადრაკის ექსპერტებს თავიანთი სტრატეგია აქვთ. მათ წინასწარ იციან, როგორ უნდა იმოქმედონ ნებისმიერ სიტუაციაში. ასევე თქვენც უნდა განსაზღვროთ თქვენთვის და მეორე მხარისათვის **საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის**, რაც თქვენი სტრატეგიის ნაწილი იქნება. თქვენი საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის განსაზღვრავს შეთანხმებაში თქვენთვის მისაღებ ყველაზე დაბალ ფასეულობას. მაგალითად, ავიახაზების წარმომადგენლები შეიძლება მიხვდნენ, რომ მოლაპარაკების გარკვეულ დონეზე შემცველი მუშების დაქირავების ღირებულება იგივეა, რაც ჩვეულებრივი მუშებისა. ამრიგად, მოლაპარაკებაში შემცველი მუშების დაქირავებაზე შეთანხმება იქნება მათი საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის. თქვენთვის ნებისმიერი შემოთავაზება, რომელიც მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის თქვენს საუკეთესო ალტერნატივაზე მაღალია, გამოუვალ მდგომარეობაზე უკეთესია. პირიქით, თქვენ არ უნდა ელოდოთ რომ თქვენი მცდელობა წარმატებას მიაღწევს, თუ არ შეგიძლიათ მეორე მხარეს თქვენი შეთავაზება თავის მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის საუკეთესო ალტერნატივაზე უფრო მიმზიდველად დაანახოთ. თუ თქვენ აწარმოებთ მოლაპარაკებას ისე, რომ კარგად იცით, რა არის მეორე მხარის საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის, მაშინაც კი, როცა მისი მიღება არ შეგიძლიათ, თქვენ შეძლებთ მის შეცვლას.

ძირითადი ნორმების განსაზღვრა. როგორც კი დაგეგმავთ და განავითარებთ სტრატეგიას, თქვენ მზად ხართ, მოლაპარაკების მეორე მხარეს ძირითადი ნორმები და პროცედურები განუსაზღვროთ. მაგრამ ვინ განახორციელებს მოლაპარაკებას? სად ხდება ეს? რა დროითი შეზღუდვები, თუ კი ასეთი რამ საერთოდ არსებობს, გამოგვადგება? რა საკითხებით შემოიფარგლება მოლაპარაკებები? იქნება განსაკუთრებული პროცედურების შესრულება საჭირო, თუკი გამოუვალ მდგომარეობა შეიქმნება? — ამ დროის განმავლობაში მხარეები ერთმანეთს საწყის შეთავაზებებს ან მოთხოვნებს გააცნობენ.

გარკვევა და გამართლება. როცა საწყისი პოზიციების ურთიერთგაზიარება მოხდება, თქვენ და მეორე მხარე ახსნით, განავითარებთ, განმარტავთ, განამტკიცებთ და გაამართლებთ თქვენს თავდაპირველ მოთხოვნებს. ეს მოთხოვნები ერთმანეთს არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს. ეს არის ერთმანეთისათვის საკითხების გაცნობისა და იმის ინფორმირების საშუალება, თუ რატომ არის ეს საკითხები თქვენთვის მნიშვნელოვანი და თითოეული თქვენგანი როგორ მივიდა საწყის მოთხოვნამდე. ამ მოსაზრებით თქვენ შეგიძლიათ მეორე მხარეს წარუდგინოთ ნებისმიერი დოკუმენტაცია, რაც თქვენი პოზიციის განმტკიცებაში დაგეხმარებათ.

გარიგება და პრობლემის გადაჭრა. მოლაპარაკების პროცესის არსი რეალური ალება-მიცემაა, რომელიც შეთანხმების მიღწევის პროცესში მიმდინარეობს. აქ ორივე მხარემ უეჭველად უნდა დათმოს.

დასრულება და განხორციელება. მოლაპარაკებაში საბოლოო ნაბიჯი არის მოლაპარაკებაში მიღწეული შეთანხმებისათვის განსაზღვრული ფორმის მიცემა და განხორციელებისა და მონიტორინგისთვის საჭირო ნებისმიერი პროცედურის განვითარება. ძირითადი მოლაპარაკებები — სამუშაო ძალასა და მენეჯმენტს შორის მოლაპარაკება, იჯარის პირობებზე მოლაპარაკება, უძრავი ქონების ყიდვა, უფროსი მენეჯერის თანამდებობისათვის სამუშაოს შეთავაზება

ბაზე მოლაპარაკება — ოფიციალური კონტრაქტის დეტალურად დამუშავებას მოითხოვს. უმეტეს შემთხვევაში, მოლაპარაკების პროცესის დასრულება მხოლოდ ოფიციალური ხელის ჩამორთმევას.

ინდივიდუალური განსხვავებები მოლაპარაკებებში

ჩვენ ვასრულებთ მოლაპარაკების შესახებ ჩვენს მსჯელობას იმის მიმოხილვით, არის თუ არა ზოგიერთი ინდივიდი სხვაზე უკეთესი მომლაპარაკებელი. ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ სამ ნიშან-თვისებაზე: *პიროვნული თვისებები, სქესი და კულტურული განსხვავებები*.

პიროვნული თვისებები. შეგიძლიათ ოპონენტის მოლაპარაკების ტაქტიკის პროგნოზირება, თუ მის პიროვნულ თვისებებს იცნობთ? — მაცდუნებელია ამ შეკითხვაზე „დიახ“ რომ უპასუხოთ. თქვენ შეიძლება იგულისხმოთ, რომ ძალიან რისკიანი ადამიანები აგრესიული მომრიგებლები არიან, რომლებიც ძალიან მცირე დათმობებზე მიდიან. საკვირველია, რომ ფაქტები ყოველთვის არ უჭერს მხარს ამ ინტუიციას.

პიროვნული თვისებებისა და მოლაპარაკების ურთიერთობის შეფასებით, პიროვნული თვისებები პირდაპირ გავლენას არ ახდენს არც გარიგების პროცესზე და არც მოლაპარაკების შედეგებზე. ცოტა ხნის წინანდელმა გამოკვლევებმა ეჭვქვეშ დააყენა ეს დასკვნები. ფაქტობრივად, როგორც ჩანს, დიდი ხუთეულის თვისებები დაკავშირებულია მოლაპარაკების შედეგებთან. მაგალითად, თანხმობისათვის მზა ან ექსტრავერტი მოლაპარაკების მწარმოებლები დისტრიბუციულ გარიგებაში დიდ წარმატებას ვერ აღწევენ. ეს ასე იმიტომ ხდება, რომ ექსტრავერტები კომუნიკაბელურები და მეგობრულები არიან და ბუნებრივია, ისინი ცდილობენ, სხვებს გაუზიარონ საჭიროზე მეტი ინფორმაცია. თანხმობისათვის მზა ადამიანები უფრო დაინტერესებულები არიან, თანამშრომლობის გზები გამონახონ, ვიდრე იკამათონ. ეს თვისებები, რომლებიც ინტეგრაციული მოლაპარაკების ოდნავ ხელის შემწყობია, დაბრკოლებას წარმოადგენს, როცა ინტერესები საპირისპიროა.¹⁹ ასე რომ, საუკეთესო დისტრიბუციული გამრიგებელი, როგორც ჩანს, არის შეურიგებელი ინტროვერტი, ეს არის ის, ვისაც საკუთარი შედეგები უფრო აინტერესებს, ვიდრე მეორე მხარის სიამოვნება და სოციალური ურთიერთობის დამყარება.

საკუთარ თავზე დიდი წარმოდგენა ასევე გავლენას ახდენს მოლაპარაკებებზე. მაგალითად, სამანტა ტანსაცმლის მთავარი მწარმოებელი ფირმის აღმასრულებელია. ის დარწმუნებულია, რომ რასაც ის შეეხება, ოქროდ გარდაიქმნება და რასაც არ შეეხება, გაფუჭდება. მისი კომპანიის ერთ-ერთ მომწოდებელთან მნიშვნელოვანი კონტრაქტის დადებისათვის საჭიროა მოლაპარაკების წარმოება. ალტაცებული სამანტა ფიქრობს, მოლაპარაკების პროცესში სადავებები ხელში ჩაიგდოს, მაგრამ უფროსი ეუბნება მას, რომ ის მოლაპარაკების მწარმოებელთა გუნდში არ არის. იქნება ჭკვიანური გადაწყვეტილება მისი უფროსისაგან, ასეთი მკაცრი კურსის გამტარებელი საქმეს ჩამოაშოროს? — დიახ, აბსოლუტურად. გამოკვლევამ აჩვენა: ადამიანებმა, რომელთაც სურთ, მოლაპარაკების დროს, კომპეტენტურები და წარმატებულები გამოჩნდნენ (მაგალითად, სურთ რეპუტაციის შენარჩუნება), შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინონ მოლაპარაკების შედეგებზე. ასეთი ინდივიდები უფრო ნაკლებად მიაღწევენ შეთანხმებას, ვიდრე ისინი, რომლებიც ნაკლებად არიან

დაინტერესებულები, მოექცნენ სათავეში. ეს ასე იმიტომ ხდება, რომ ისინი, ვინც მეტისმეტად კონკურენტუნარიანები არიან მოლაპარაკებაში, მოლაპარაკებას პიროვნულად კარგად წარმოიქმნის მიზნით აწარმოებენ და არა საუკეთესო შეთანხმების მიღწევის მიზნით.²⁰ შესაბამისად, მათ, ვისაც საკუთარი ეგოს შემონახვა დასაწყისშივე შეუძლია, უკეთეს შეთანხმებას მიაღწევენ, როგორც საკუთარი თავისთვის, ისე სხვებისათვის იმის მიუხედავად, გარიგების სიტუაცია დისტრიბუციულია, თუ ინტეგრაციული.

სქესი. ქალები და მამაკაცები განსხვავებულად ახორციელებენ მოლაპარაკებას? ახდენს სქესი გავლენას მოლაპარაკების შედეგებზე? — პირველ შეკითხვაზე პასუხია „არა“, მეორე შეკითხვაზე კი — „დიახ“.

პოპულარული სტერეოტიპი, რომლისაც ბევრს სჯერა, არის ის, რომ ქალებს უფრო მეტად სურთ თანამშრომლობა და კეთილგანწყობილები არიან მოლაპარაკებაში, ვიდრე მამაკაცები, მაგრამ ფაქტები ამ შეხედულებას არ ამტკიცებს. კაცები მოლაპარაკებაში უკეთეს შედეგს აღწევენ, ვიდრე ქალები, თუმცა განსხვავება შედარებით მცირეა. მკვლევარების გაცხადებით, ამ განსხვავების მიზეზი იყო ის, რომ ქალები და მამაკაცები შედეგებს სხვადასხვა მნიშვნელობას ანიჭებენ. „ქალებისათვის შესაძლოა რამდენიმე ასეული დოლარით მეტი ხელფასი ან პატარა ოფისი ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ადამიანებთან ურთიერთობების დამყარება და შენარჩუნება.“²³

იმის რწმენა, რომ ქალები მამაკაცებზე „უკეთესები“ არიან მოლაპარაკებების წარმოების დროს, ალბათ, გამონეწეულია იმიტომ, რომ ხშირად ერთმანეთში ვურევთ სქესსა და ტრადიციულად დიდ ორგანიზაციებში ქალების ნაკლებ ძალაუფლებას. გამოკვლევები გვიჩვენებს, მცირე ძალაუფლების მქონე მენეჯერები სქესის მიუხედავად, ცდილობენ თავისი ოპონენტების დამშვიდებას და უფრო მეტად იყენებენ დაყოლიების ტაქტიკას, ვიდრე პირდაპირ დაპირისპირებასა და მუქარას. ისეთ სიტუაციებში, სადაც ქალებსა და მამაკაცებს მსგავსი ძალაუფლების საფუძველი აქვთ, მათი მოლაპარაკების სტილი მნიშვნელოვნად განსხვავდება. აღსანიშნავია, რომ ტიპური სტერეოტიპების მოქმედებისას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ქალები „უფრო კარგები“ და მამაკაცები „უფრო მკაცრები“ არიან, ეს სტერეოტიპი ხდება თვითრეალიზებადი წიანსწარმეტყველება, რომელიც ქალ და მამაკაც მოლაპარაკების მწარმოებლებში სტერეოტიპურ სქესთა შორის განსხვავებას აძლიერებს.²⁴ მაგალითად, მარია შეიძლება უფრო ადვილად წავიდეს დათმობაზე მოლაპარაკების დროს, რადგან ის ფიქრობს, თუნდაც ქვეცნობიერად, რომ გარიგებაში ქალებისაგან ასეთ ქცევას ელიან. ასევე, სუნილმა შეიძლება იფიქროს, რომ მან გარიგება აგრესიულად უნდა აწარმოოს, რადგან მას სჯერა მამაკაცებისაგან მოლაპარაკების ასეთ წარმოებას ელიან.

ფაქტები გვიჩვენებს, ქალების დამოკიდებულება მოლაპარაკებისა და ერთმანეთის, როგორც მოლაპარაკების მწარმოებლების მიმართ, განსხვავდება მამაკაცების დამოკიდებულებისაგან. მენეჯერ ქალებს ნაკლებად სჯერათ, რომ მოლაპარაკებას წინასწარ განჭვრეტენ და პროცესის დასრულების შემდეგ ნაკლებად მოსწონთ თავიანთი შესრულებული სამუშაო, მაშინაც კი, როცა მათ მიერ მიღწეული შედეგები იგივეა, რაც მამაკაცებისა.²⁵ ეს უკანასკნელი დასკვნა გვეუბნება, რომ ქალებმა შეიძლება საკუთარი თავი გაუმართლებლად დასაჯონ და მოლაპარაკებაში არ ჩაერთონ, როცა მოლაპარაკებები მათ ინტერესებში შედის.

კულტურული განსხვავებები. მოლაპარაკების სტილი განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში.²⁶ ფრანგებს კონფლიქტი უყვართ, ისინი ხშირად მოიპოვებენ აღი-

- მოლაპარაკების სტილი განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში.

არებას და რეპუტაციას სხვების წინააღმდეგ ფიქრითა და მოქმედებით. შედეგად, ფრანგებს ბევრი დრო სჭირდებათ მოლაპარაკებაში შეთანხმების მისაღწევად და არ დაეძებენ, მათ ოპონენტებს მოსწონთ თუ არა ისინი.²⁷ ჩინელებიც აჭიანურებენ მოლაპარაკებებს, რადგან ისინი ფიქრობენ, რომ მოლაპარაკებები არასდროს თავდება. როცა ფიქრობთ, რომ ჩინელ აღმასრულებელთან თქვენ ყველა დეტალი გაარკვეით და საბოლოო შეთანხმებას მიაღწიეთ, მან შეიძლება გაიღიმოს და პროცესი თავიდან დაიწყოს. ჩინელი და იაპონელი მოლაპარაკებებს აწარმოებენ უფრო ურთიერთობის დასამყარებლად და ერთად მუშაობის სურვილით, ვიდრე რაიმეს მოსაგვარებლად.²⁸ ამერიკელი მოლაპარაკების მწარმოებლებისაგან განსხვავებით იაპონელები არაპირდაპირ გამოთქვამენ აზრს და სიტუაციის მიხედვით მოქმედებენ.²⁹ ამერიკელები მსოფლიოში ცნობილები არიან მოუთმენლობითა და სურვილით, სხვებს მოეწონონ.³⁰ სხვა ქვეყნების წარმომადგენელი მოხერხებული მოლაპარაკების მწარმოებლები ხშირად ამ თვისებებს თავიანთ სასარგებლოდ იყენებენ მოლაპარაკების გაჭიანურებით და იმით, რომ მათ მეგობრობას საბოლოო შეთანხმება განაპირობებს.

მოლაპარაკების კულტურული კონტექსტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს:

- გარიგებისათვის მომზადების ხანგრძლივობასა და ტიპზე
- ადამიანურ ურთიერთობებზე წინ ამოცანის წამოწევაზე
- გამოყენებულ ტაქტიკაზე
- იმაზე, თუ სად უნდა განხორციელდეს მოლაპარაკებები.

ამ განსხვავებებიდან რამდენიმე რომ ვაჩვენოთ, განვიხილოთ ორი კვლევა, რომელიც ერთმანეთთან ადარებს, თუ რა გავლენას ახდენს კულტურა ბიზნესის შესახებ მოლაპარაკებაზე.

პირველ კვლევა ერთმანეთს ადარებს ჩრდილოეთ ამერიკელებს, არაბებსა და რუსებს.³¹ იმ ფაქტორებს შორის, რომლებიც მკვლევარებმა გამოიკვლიეს, არის მოლაპარაკების სტილი, როგორ რეაგირებენ მოლაპარაკების მწარმოებლები ოპონენტების არგუმენტებზე, რა დათმობზე მიდიან და რამდენად ყურადღებით ექცევიან მოლაპარაკების ბოლო ვადას. ჩრდილოეთ ამერიკელები ფაქტებზე დაყრდნობითა და ლოგიკის გამოყენებით ეცადნენ მეორე მხარის დარწმუნებას. მათ ოპონენტების არგუმენტებს ობიექტური ფაქტები დაუპირისპირეს. ისინი მცირე დათმობაზე წავიდნენ მოლაპარაკების დაწყებისთანავე ურთიერთობის დასამყარებლად და ჩვეულებრივ, დათმობითვე უპასუხეს თავიანთი ოპონენტის დათმობას. ჩრდილოეთ ამერიკელები ბოლო ვადას ძალიან დიდ ყურადღებას აქცევენ. არაბები ეცადნენ სხვების დაყოლიებას ემოციების გამოყენებით და ოპონენტების არგუმენტებს სუბიექტური გრძნობები დაუპირისპირეს. ისინი გარიგების პროცესში წავიდნენ დათმობაზე და ოპონენტების დათმობას თითქმის ყოველთვის დათმობითვე უპასუხეს. არაბები ბოლო ვადას

დიდ ყურადღებას არ აქცევენ. რუსები თავიანთ არგუმენტებს უკვე დამტკიცებულ იდეალებზე აფუძნებენ. ისინი ძალიან ცოტა დათმობაზე წავიდნენ ან სულაც არაფერი დათმეს. ოპონენტების მიერ შეთავაზებული ნებისმიერი დათმობა, მათ მიერ მიჩნეულ იქნა სისუსტედ და მათ დათმობითვე არ უპასუხეს. ბოლოს, რუსები ბოლო ვადას ყურადღებას არ აქცევენ.

მეორე გამოკვლევა სიტყვიერი და არასიტყვიერი მოლაპარაკების ტაქტიკას წარმოგვიდგენს, რომლებიც ნახევარსაათიანი გარიგების პროცესში აჩვენებს ჩრდილოეთ ამერიკელებმა, იაპონელებმა და ბრაზილიელებმა.³² ზოგიერთი განსხვავება განსაკუთრებით საინტერესოა. მაგალითად, ბრაზილიელებმა საშუალოდ 83-ჯერ თქვეს „არა“, იაპონელებმა — 5-ჯერ და ჩრდილოეთ ამერიკელებმა — 9-ჯერ. იაპონელები 30-წუთიანი შეხვედრის დროს 5-ჯერ გაჩუმდნენ 10 წამით, ამერიკელები — დაახლოებით 3,5-ჯერ, ბრაზილიელები — არც ერთხელ. იაპონელებმა და ჩრდილოეთ ამერიკელებმა ოპონენტებს გაანყვეტინეს თანაბარი რაოდენობით, ხოლო ბრაზილიელებმა — 2,5-3-ჯერ უფრო ხშირად, ვიდრე ჩრდილოეთ ამერიკელებმა და იაპონელებმა. იაპონელი და ჩრდილოეთ ამერიკელები ხელის ჩამორთმევის გარდა ფიზიკურად არ ეკონტაქტებიან ოპონენტებს მოლაპარაკების პროცესში, ბრაზილიელები კი ერთმანეთს ყოველ ნახევარ საათში 5-ჯერ ეხებიან.

მითითებული მანერებისათვის

კონფლიქტის მართვა

ბევრი ადამიანი მიიჩნევს, რომ კონფლიქტი ჯგუფისა და ორგანიზაციის ქმედითობის დაბალ დონესთან არის დაკავშირებული. ეს თავი ადასტურებს, რომ ასეთი ვარაუდი არასწორია. კონფლიქტი შეიძლება იყოს კონსტრუქციულიც და დესტრუქციულიც ჯგუფის ან კავშირის ფუნქციონირებისათვის. როცა კონფლიქტი ძალიან მაღალი ან დაბალია, ის ხელს უშლის ქმედითობას. ოპტიმალურ დონეზე კონფლიქტი ხელს უშლის სტაგნაციას, სტიმულს აძლევს შემოქმედებითობას, ხსნის დაძაბულობას და გზას უხსნის ცვლილებებს, მაგრამ კონფლიქტი არ უნდა იყოს იმდენად ბევრი, რომ ის დამანგრეველი აღმოჩნდეს.

რა რჩევა შეგვიძლია მივცეთ მენეჯერებს, რომლებიც გადაჭარბებული კონფლიქტების წინაშე დგანან და მისი შემცირება სურთ? — არ იფიქროთ, რომ კონფლიქტის მომგვარებელი მხოლოდ ერთი მიდგომაა ყოველთვის სწორი. შეარჩიეთ სიტუაციის შესაბამისი კონფლიქტის გადანყვეტის საშუალება! აქ წარმოგიდგენთ რამდენიმე ინსტრუქციას.³³

- გამოიყენეთ *კონკურენცია*, როცა სწრაფი, გადამწყვეტი ქმედება აუცილებელი (გადაუდებელ სიტუაციებში); მნიშვნელოვანი საკითხების გადასაწყვეტად, რომლისთვისაც არაპოპულარული საქციელის განხორციელება საჭირო (ფასის შემცირებაში, არაპოპულარული წესების, დისციპლინის გატარებაში); ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის აუცილებელი საკითხებისათვის, როცა იცით, რომ სწორი ხარტ და იმ ადამიანების წინააღმდეგ, რომლებიც არაკონკურენტული ქცევისაგან სარგებლობას იღებენ.
- გამოიყენეთ *თანამშრომლობა*, ერთობლივი გადაწყვეტილების მისაღებად, როცა საკითხების ორივე წყება ძალიან მნიშვნელოვანია კომპრომისზე წასასვლელად; როცა შენს ამოცანას სწავლა წარმოადგენს; განსხვავებული პერსპექტივების მქონე ადამიანებთან შეხედულებების გასაზიარებლად, იმ გრძნობებზე ყურადღების მისაქცევად, რომელიც ურთიერთობაშია ჩართული.
- გამოიყენეთ *თავიდან არიდება*, როცა საკითხი ბანალურია ან უფრო მნიშვნელოვანი საკითხებია სწრაფად შესასრულებელი; როცა თქვენ თქვენი ინტერესების დაკმაყოფილების შანსს ვერ ხედავთ; როცა პოტენციური ზარალი გადანონის კონფლიქტის მოგვარების სარგებელს; ადამიანებისათვის საშუალების მისაცემად, დაწყნარდნენ და მომავლის პერსპექტივა ისევ მოიპოვონ; როცა სასწრაფო გადაწყვეტილების მიღებას წინ უსწრებს ინფორმაციის შეგროვება; როცა სხვებს შეუძლიათ უფრო ეფექტურად გადაჭრან კონფლიქტები და როცა საკითხები სხვა საკითხების სიმპტომს წარმოადგენს.
- გამოიყენეთ *შეგუება*, როცა აღმოაჩენთ, რომ მართალი არ ხართ და სალი აზრის წარმოსაჩენად უკეთეს მოსაზრებას ისმენთ; როცა საკითხები უფრო მნიშვნელოვანია სხვებისათვის, ვიდრე თქვენთვის; სხვების დასაკმაყოფილებლად და მათთან ურთიერთობის შესანარჩუნებლად; ამ უკანასკნელ საკითხებზე სოციალური ნდობის მოსაპოვებლად, დანაკარგის მინიმუმამდე შესამცირებლად, როცა სხვა გაჯობებით ან დაგამარცხებით; როცა ჰარმონია და სტაბილურობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია და თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფ ინდივიდებს შეცდომებზე სწავლის საშუალება რომ მისცეთ.
- გამოიყენეთ *კომპრომისები*, როცა მიზნები მნიშვნელოვანია, მაგრამ მათ გამო არ ღირს უფრო მტკიცე მიდგომების შეცვლა; როცა თანაბარი ძალაუფლების მქონე ოპონენტები ურთიერთგამომრიცხავი მიზნების ერთგულები არიან; რთული საკითხების დროებითი გადაწყვეტილების მისაღებად; შეზღუდულ დროში შესაფერის გადაწყვეტილებამდე მისასვლელად და როგორც რეზერვი, როცა თანამშრომლობა ან კონკურენცია წარუმატებელია.

მოლაპარაკების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება

მოლაპარაკების ეფექტურობის მიღწევაში შემდეგი რეკომენდაციები დაგეხმარებათ:³⁴

- დაისახეთ *ამბიციური მიზნები*. გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ საუკეთესო შეთანხმებას აღწევს ის ადამიანები, რომლებიც ისახავენ მიზნებს და თავიდანვე აგრესიულ შეთავაზებას აკეთებენ. ასე რომ, დაისახეთ ამბიციური მიზნები და თავდაპირველი აგრესიული შეთავაზების წამოყენებით ხელში აიღეთ ინიციატივა.
- *მცირე ყურადღება მიაქციეთ სანყის შემოთავაზებას*. რადგან პირველი შემოთავაზება ხშირად „აკავენს“ მოლაპარაკების მწარმოებლებს და წინააღმდეგობას უწევს მეორე მხარეზე გადაბირებას. დარჩით თქვენი მიზნების ერთგული, განსაკუთრებით, დისტრიბუციულ მოლაპარაკებებში.
- *შეისწავლეთ თქვენი ოპონენტი*. რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მოიპოვეთ თქვენი ოპონენტის ინტერესებსა და მიზნებზე. რამდენ ხანს იქნება ის მშვიდად? რა არის მისი სტრატეგია? ეს ცოდნა დაგეხმარებათ, უკეთესად გაიგოთ თქვენი ოპონენტის ქცევა, გამოიცნოთ თქვენს შეთავაზებაზე მისი რეაქცია. ეს ასევე დაგეხმარებათ მისი ინტერესების შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებაში.
- *ყურადღება მიაქციეთ პრობლემას და არა პიროვნებას*. კონცენტრირება მოახდინეთ მოლაპარაკების საკითხებზე და არა თქვენი ოპონენტის პიროვნულ თვისებებზე. როცა მოლაპარაკებები რთულდება, ერიდეთ ოპონენტზე თავდასხმას. თქვენ მხოლოდ თქვენი ოპონენტის იდეებს ან პოზიციას არ ეთანხმებით და არა მის პიროვნებას. განსხვავებულ ადამიანი პრობლემისაგან და განსხვავების პერსონიფიცირება არ მოახდინოთ.
- *იყავით შემოქმედებითი და ყურადღება გაამახვილეთ მოგება-მოგების გადაწყვეტილებაზე*. თუ პირობები ხელს გინყობთ, ეძებეთ ინტეგრაციული გადაწყვეტილება. ალტერნატივები თქვენი ოპონენტის ინტერესებით განსაზღვრეთ და ეძებეთ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც თქვენც და თქვენს ოპონენტსაც გამარჯვებულს გამოგიყვანთ. ეცადეთ, შექმნათ ალტერნატივები, რომელიც ორივე მხარეს დააკმაყოფილებს. დაიმახსოვრეთ, შესაძლო გადაწყვეტილებების შეთავაზებას საფრთხე არ ახლავს, როცა ყველა მათგანი თქვენს მიზნებს დააკმაყოფილებს.

თავი 14

ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძვლები

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ექვსი ძირითადი ელემენტის გარკვევა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრუქტურას
2. ბიუროკრატიის ნიშან-თვისებების ახსნა
3. მატრიცული ორგანიზაციის დახასიათება
4. ვირტუალური ორგანიზაციის ნიშან-თვისებების ახსნა
5. იმის შეჯამება, თუ რატომ სურთ მენეჯერებს, შექმნან ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე
6. იმ ფაქტორების ჩამოთვლა, რომელიც სხვადასხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურას უწყობს ხელს
7. სხვადასხვა ორგანიზაციული დიზაინისათვის დამახასიათებელი ქცევების ახსნა.

ამ თავის მთავარი თემა არის ის, რომ ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან განსხვავებული სტრუქტურა აქვთ და ეს სტრუქტურები დაქირავებულების დამოკიდებულებებსა და ქცევასთან არის დაკავშირებული. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, შემდეგ გვერდებზე ჩვენ განვსაზღვრავთ ძირითად კომპონენტებს, რაც ქმნის ორგანიზაციის სტრუქტურას, წარმოვადგენთ ექვსი ან მეტი სტრუქტურული დიზაინის ალტერნატივას, გავარკვევთ გარემოებით ფაქტორებს, რის გამოც სხვადასხვა სიტუაციებში კონკრეტული სტრუქტურული დიზაინი ხდება უმჯობესი და გავაკეთებთ დასკვნას იმ გავლენების გათვალისწინებით, რასაც ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურა დაქირავებულის ქცევაზე ახდენს.

რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა?

ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს, ფორმალურად როგორ არის სამუშაო დავალებები განაწილებული, დაჯგუფებული და შეთანხმებული. მენეჯერებმა ორგანიზაციულ სტრუქტურის დაგეგმვისას უნდა გაითვალისწინონ ექვსი ძირითადი ელემენტი: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია.¹ ილუსტრაცია 14-1 წარმოგიდგენთ თითოეულ ამ ელემენტს, რომელიც სტრუქტურასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან კითხვებზე იძლევა პასუხებს.

სამუშაოს სპეციალიზაცია

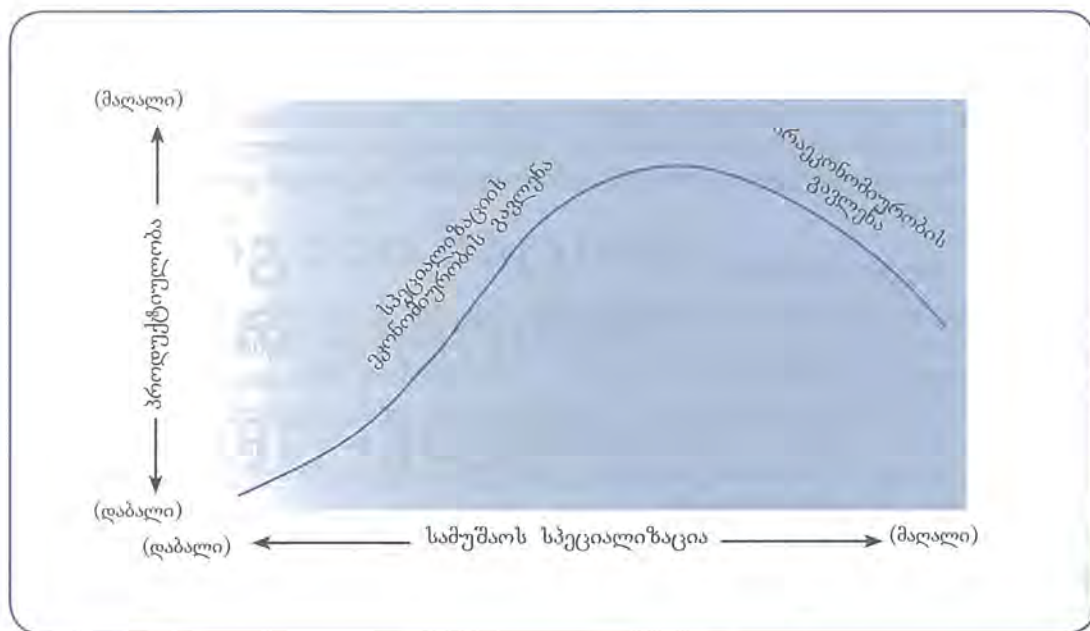
მეოცე საუკუნის დასაწყისში, ჰენრი ფორდი მდიდარი და ცნობილი ასანწყობ კონვეიერზე ავტომობილების აწყობით გახდა. ფორდის ყველა მუშას ევალებოდა კონკრეტული, განმეორებითი ამოცანა. ერთ ადამიანს უნდა დაეყენებინა მარჯვენა წინა ბორბალი, მეორეს კი — მარჯვენა წინა კარი. სამუშაოს პატარა სტანდარტულ ამოცანებად დანაწილებით, რომელიც ისევ და ისევ მეორდებოდა, ფორდს ყოველ 10 წუთში შეეძლო ნაკლებად კვალიფიციური მუშების გამოყენებით ერთი მანქანის წარმოება.

ფორდმა აჩვენა, რომ სამუშაო უფრო ეფექტურად შესრულდებოდა, თუ დაქირავებულებს სპეციალიზაციის საშუალება ექნებოდათ. ამჟამად ჩვენ ვიყენებთ ტერმინს **სამუშაოს სპეციალიზაცია** ანუ *შრომის დანაწილება*, რომ დავახასიათოთ რამდენადაა დაყოფილი ორგანიზაციის საქმიანობა ცალკეულ სამუშაოდ. სამუშაოს სპეციალიზაციის არსი შემდეგია: სამუშაო პროცესი რამდენიმე საფეხურად არის დაყოფილი ისე, რომ თითოეულ საფეხურს ასრულებს ცალკეული ინდივიდი და მთელი სამუშაოს შესრულება ერთს არ ევალება.

ილუსტრაცია 14-1 შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისათვის ორგანიზაციული დიზაინის ძირითადი კითხვები და პასუხები

ძირითადი კითხვები	პასუხებს იძლევა
1. რა დონეზე იყოფა საქმიანობები ცალკეულ სამუშაოდ?	სამუშაოს სპეციალიზაცია
2. რის საფუძველზე ჯგუფდება სამუშაოები?	დეპარტამენტიზაცია
3. ვის უნდა წარუდგინონ ანგარიში ინდივიდებმა?	ინსტანციების ჯაჭვი
4. რამდენი ინდივიდის მართვა შეუძლია მენეჯერს ეფექტურად?	კონტროლის სფერო
5. ვის აქვს გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება?	ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია
6. რამდენად გამოიყენება წესები და დებულებები დაქირავებულებისა და მენეჯერებისათვის მიმართულების მისაცემად?	ფორმალიზაცია

ილუსტრაცია 14-2 სამუშაოს სპეციალიზაციის ეკონომიურობა და არაეკონომიურობა



1940-იანი წლების ბოლოს სამრეწველო ქვეყნების სანარმოო სამუშაოების უმრავლესობა სამუშაოს მაღალი სპეციალიზაციით სრულდებოდა. მენეჯმენტმა ეს დაქირავებულთა კვალიფიკაციის გამოყენების ყველაზე ეფექტურ საშუალებად მიიჩნია. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ზოგიერთი ამოცანა მაღალ კვალიფიკაციას მოითხოვს, ზოგი კი შეიძლება არაკვალიფიციურმა მუშახელმა შეასრულოს. თუ ყველა მუშა ორგანიზაციის სანარმოო პროცესის ყველა ეტაპზე ჩაერთვებოდა, თითოეულ მათგანს უნდა ჰქონოდა შესაბამისი კვალიფიკაცია, რომელიც საჭირო იქნებოდა როგორც ყველაზე საპასუხისმგებლო, ისე ყველაზე ნაკლებად საპასუხისმგებლო სამუშაოების შესასრულებლად. შედეგი ასეთი იქნებოდა: თუ დაქირავებულები ძალიან კვალიფიციურ ან ძალიან რთულ სამუშაოს არ შეასრულებდნენ, კვალიფიკაციას სრულად ვერ გამოიყენებდნენ. რამდენადაც კვალიფიციურ მუშახელს უფრო მეტს უზდიან, ვიდრე არაკვალიფიციურს და მათი ხელფასები ასახავს მათი კვალიფიკაციის ყველაზე მაღალ დონეს, მაღალკვალიფიციური მუშახელისთვის ადვილი ამოცანების შესასრულებლად ანაზღაურების მიცემა ორგანიზაციის რესურსების არაეფექტური გამოყენება იქნება.

მენეჯერებმა დაინახეს, რომ ეფექტურობის მიღწევა სამუშაოს სპეციალიზაციის საშუალებითაც შეიძლება. დაქირავებულების კვალიფიკაცია ამოცანების განმეორებით შესრულების შედეგად იზრდება. ნაკლები დრო იხარჯება ამოცანების შეცვლაზე, სამუშაო პროცესის პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ იარაღებისა და მოწყობილობის გადადებისა და მეორე ამოცანისათვის მომზადებაზე. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ორგანიზაციული თვალსაზრისით, სპეციალიზაცია მეტად ეფექტურია. ასევე ადვილია და ნაკლებ დანახარჯებსაც მოითხოვს მუშების მოძებნა და სწავლება, თუ როგორ შეასრულონ კონკრეტუ-

ლი და განმეორებადი სამუშაო. ეს განსაკუთრებით შეეხება ძალიან დახვეწილ და რთულ საქმიანობებს. რამდენ „ტაიტიმშენის“ თვითმფრინავს გამოუშვებდა „კესნა“, თუ ერთ ადამიანს მოუხდებოდა თითოეული თვითმფრინავის მთლიანად აგება? — ბევრს ვერა! ბოლოს, სამუშაოს სპეციალიზაცია ხელს უწყობს კონკრეტულ გამოგონებებსა და წარმოების მანქანებით აღჭურვას, რაც ზრდის ეფექტურობასა და პროდუქტიულობას.

მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში მენეჯერებს სამუშაოს სპეციალიზაცია სამართლიანად მიაჩნდათ პროდუქტიულობის ზრდის უსასრულო წყაროდ. რადგან სპეციალიზაცია ფართოდ არ იყო გამოყენებული, მისი გამოყენება თითქმის ყოველთვის ზრდიდა პროდუქტიულობას. 1960-იანი წლების ბოლოს უფრო მეტი ფაქტი გვიჩვენებდა, რომ სპეციალიზაცია ხანდახან ძალიან შორს მიდიოდა. ეს აზრი გამოითქვა რამდენიმე სამუშაოს გათვალისწინებით, როცა ადამიანი უფრო მეტ ზარალს ხედავდა სპეციალიზაციაში, ვიდრე ეკონომიკურ სარგებლობას. ეს უკანასკნელი გამოვლინდა მოწყენილობაში, გადაღლაში, სტრესში, დაბალ პროდუქტიულობაში, სამუშაოს შესრულების დაბალ ხარისხში, სამსახურის გაზრდილ გაცდენასა და სამსახურის მიტოვებაში (იხილეთ ილუსტრაცია 14-2). ასეთ შემთხვევებში, პროდუქტიულობა შეიძლება გაიზარდოს სამუშაოს მასშტაბის გაფართოებით და არა დავიწროებით. ამასთან, რამდენიმე კომპანიამ დაინახა, რომ დაქირავებულებისათვის სხვადასხვა საქმის დავალებით, მათთვის მთელი სამუშაოს შესრულების უფლების მიცემით და ისეთ გუნდში გაერთიანებით, რომლის წევრებსაც შეუძლიათ ერთმანეთისათვის გამოცდილების გაზიარება მნიშვნელოვნად დიდი შედეგის მიღწევა და დაქირავებულის კმაყოფილების გაზრდა.

დღეს მენეჯერები სამუშაოს სპეციალიზაციას არ მიიჩნევენ არც მოძველებულ და არც პროდუქტიულობის ზრდის დაუშრეტელ წყაროდ. უფრო მეტიც, მენეჯერები აცნობიერებენ იმ ეკონომიას, რაც სპეციალიზაციის საშუალებით გარკვეული ტიპის სამუშაოებში კეთდება და პრობლემებს, რასაც სპეციალიზაცია ქმნის, როცა ის მეტისმეტად ფართო მასშტაბებს აღწევს. მაგალითად, თქვენ დაინახავთ, რომ „მაკდონალდსი“ ჰამბურგერების გაკეთებისა და გაყიდვისათვის მაღალ სპეციალიზაციას იყენებს. სამედიცინო მუშაკები მაღალ სპეციალიზაციას იყენებენ ჯანდაცვის უმეტეს ორგანიზაციებში. მეორე მხრივ, ზოგიერთმა კომპანიამ, როგორიცაა, მაგალითად, „სატურნ კორპორეიშნი“, წარმატებას სამუშაოს მასშტაბის გაფართოებითა და სპეციალიზაციის შემცირებით მიაღწია.

დეპარტამენტიზაცია

როდესაც სამუშაოს სპეციალიზაციის მიხედვით ანაწილებთ სამუშაოებს, თქვენ გჭირდებათ მათი ისე დაჯგუფება, რომ საერთო ამოცანების კოორდინირება მოხდეს. ბაზისს, რომლითაც სამუშაოები ერთმანეთს უკავშირდება, **დეპარტამენტიზაციას** უწოდებენ.

დაპარტამენტაცია შეიძლება იყოს:

ფუნქციური. ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული საშუალება საქმიანობების დასაჯგუფებლად არის შესრულებული ფუნქციების მიხედვით დაჯგუფება. სამრეწველო მენეჯერმა შეიძლება ქარხნის ორგანიზება მოახდინოს ინჟინერიის, ბუღალტერიის, წარმოების, კადრებისა და მომარაგების სპეციალისტების

ცალკეულ განყოფილებებში დანაწილებით. რა თქმა უნდა, ფუნქციების მიხედვით განყოფილებებზე დაყოფა ყველა ტიპის ორგანიზაციაში შეიძლება მოხდეს. ორგანიზაციის ამოცანებისა და მიზნების მიხედვით მხოლოდ ფუნქციები იცვლება. საავადმყოფოს შეიძლება ჰქონდეს გამოკვლევის, ავადმყოფების მოვლის, ბულალტერიისა და ა. შ. განყოფილებები. პროფესიულ ფეხბურთის კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი დეპარტამენტები: მოთამაშე პერსონალი, ბილეთების გაყიდვა, მოგზაურობა და დაბინავება. ამ ტიპის დაჯგუფების ძირითადი უპირატესობა მსგავსი სპეციალისტების ერთად მოთავსებით ეფექტურობის მოპოვებაა. ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია ერთნაირი კვალიფიკაციისა და ორიენტაციის ადამიანების საერთო ქვედანაყოფში გაერთიანებით ცდილობს, მიაღწიოს მასშტაბის ეკონომიას.

პროდუქტის მიხედვით. სამუშაოს დეპარტამენტიზაცია შეიძლება მოხდეს ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქტების მიხედვით. მაგალითად, ამგვარად არის ორგანიზებული „პროქტერ ენდ გემბლი“. მისი თითოეული ძირითადი პროდუქტი — „ტაიდი“, „პამპერსი“, „ჩარმინი“ და „პრინგლსი“ — იმ აღმასრულებლის დაქვემდებარებაშია, რომელიც ამ პროდუქტზე მსოფლიო მასშტაბითაა პასუხისმგებელი. ასეთი ტიპის დაჯგუფება პროდუქტის თვისებების მიმართ ანგარიშვალდებულებას ქმნის, რადგან კონკრეტულ პროდუქტთან დაკავშირებულ საქმიანობებს ერთი მენეჯერი ხელმძღვანელობს. თუ ორგანიზაციის საქმიანობები უფრო მეტად მომსახურებასთან არის დაკავშირებული, ვიდრე პროდუქტთან, ხდება თითოეული მომსახურების დამოუკიდებლად დაჯგუფება. მაგალითად, „ავტომატური მონაცემების დამუშავებას“ თითოეული მომსახურებისათვის ცალკეული დეპარტამენტი — ხელფასის, პენსიის, დანახარჯების მართვის, გადასახადებისა და ა. შ. — თითოეულ მომხმარებელს სთავაზობს მომსახურებების საერთო რიგს პროდუქციის ან მომსახურების მენეჯმენტის ხელმძღვანელობის ქვეშ.

გეოგრაფიული. დეპარტამენტიზაციის კიდევ ერთი გზაა გეოგრაფიული ან ტერიტორიული მდებარეობის საფუძველზე დაყოფა. გაყიდვები შეიძლება დანიშნული იყოს დასავლეთის, სამხრეთის, შუადასავლეთის და აღმოსავლეთის რეგიონებისათვის. თითოეული ეს რეგიონი ფაქტობრივად განყოფილებაა, რომელიც ტერიტორიული მდებარეობის საფუძველზე არის ორგანიზებული. თუ ორგანიზაციის მომხმარებლები გაბნეულები არიან დიდ გეოგრაფიულ ფართობზე და მსგავსი საჭიროებები აქვთ, დეპარტამენტიზაციის ამ ფორმა დიდი მნიშვნელობა ექნება.

პროცესის მიხედვით. „ალკოას“ ალუმინის მიღების ქარხანაში, რომელიც მდებარეობს ნიუ იორკის ჩრდილოეთით, წარმოება ხუთ დეპარტამენტად იყოფა: ლითონის ჩაყრა, დანეხება, მიღებად ჩამოსხმა, საბოლოო სახის მიცემა, შემოწმება, შეფუთვა და გადაზიდვა. ეს არის პროცესის მიხედვით დეპარტამენტიზაციის მაგალითი, რადგან თითოეული განყოფილება სპეციალიზებულია ალუმინის მიღების დამზადების კონკრეტული ეტაპის მიხედვით. ლითონი იყრება უზარმაზარ ლუმელებში, იგზავნება საწნებ განყოფილებაში, სადაც ის ინეხება, აქედან გადადის მიღების დამამზადებელ განყოფილებაში, სადაც მზადდება სხვადასხვა სახისა და ფორმის მილი, შემდეგ მიღების დამზადების

პროცესი სრულდება, მას ჭრიან, ასუფთავებენ, ბოლოს ის მიდის შემოწმების, შეფუთვისა და გადაზიდვის დეპარტამენტებში. რადგანაც თითოეული პროცესი სხვადასხვა კვალიფიკაციას მოითხოვს, ეს მეთოდი საქმიანობის მსგავს კატეგორიებად დაყოფის საფუძველს წარმოადგენს.

დეპარტამენტიზაციის პროცესი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მომხმარებელთა მომსახურებისა და ასევე პროდუქციის წარმოებისათვის. თუ როდესმე ყოფილხართ ავტომანქანების სახელმწიფო ოფისში მართვის მოწმობის მისაღებად, ალბათ, მართვის მოწმობის მიღებამდე რამდენიმე დეპარტამენტს გაივლიდით. მსურველებმა უნდა გაიარონ სამი საფეხური, რომელსაც ცალკეული დეპარტამენტი ხელმძღვანელობს: (1) დამტკიცება ავტომანქანების განყოფილებაში; (2) ინფორმაციის გადამუშავება ლიცენზირების განყოფილებაში; (3) გადახდა ფინანსების განყოფილებაში.

მომხმარებლის მიხედვით. „მაიკროსოფტი“ ორგანიზებულია მომხმარებლის ოთხი ბაზრის გარშემო: ინდივიდუალური მომხმარებლები, დიდი კორპორაციები, პროგრამისტები და მცირე ბიზნესი. ეს არის დეპარტამენტიზაციის მაგალითი მომხმარებლის იმ ტიპის მიხედვით, რომლის მოზიდვასაც ესწრაფვის ორგანიზაცია. მომხმარებლის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას საფუძველად უდევს ვარაუდი, რომ საერთო პრობლემებისა და მოთხოვნების მქონე მომხმარებლებს ამ პრობლემებზე სპეციალიზებული განყოფილებები უკეთესად მოემსახურება.

დიდ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ჩვენს მიერ აღწერილი განყოფილებებზე დაყოფის ყველა ფორმის გამოყენება. იაპონურ ელექტრონულ ფირმაში თითოეული განყოფილება ფუნქციური ხაზების გასწვრივ არის ორგანიზებული, მანუ-ფაქტურული ქვედანაყოფები — კი პროცესების გარშემო. ის გაყიდვებს შვიდ გეოგრაფიულ რეგიონად ანაწილებს და თითოეულ გაყიდვების რეგიონს მომხმარებლის ოთხ ჯგუფად ჰყოფს. ამასთან, უკანასკნელ ათწლეულში ყველა ზომის ორგანიზაციაში ერთი ძლიერი ტენდენცია გამოვლინდა: ხისტ, ფუნქციურ დეპარტამენტიზაციას თანდათან ავსებენ გუნდები, რომლებიც ტრადიციული განყოფილების საზღვრებს არღვევენ. ამოცანები რაც უფრო რთულდება და მისი შესრულებისათვის რაც მეტადაა საჭირო სხვადასხვა სახის კვალიფიკაცია, მით მეტად მიმართავს მენეჯმენტი ინტერფუნქციურ გუნდებს, რომელიც მე-9 თავში დავახასიათეთ.

ინსტანციების ჯაჭვი

ოცდათხუთმეტი წლის წინ ინსტანციების ჯაჭვის ცნება ორგანიზაციების აგების ძირითადი ქვაკუთხედი იყო. როგორც დაინახავთ, მას დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ თანამედროვე მენეჯერებმა ისევ უნდა გაიაზრონ მისი შედეგები, როცა გადანყვეტენ, რა არის მათი ორგანიზაციის სტრუქტურული აგების საუკეთესო გზა. ინსტანციების ჯაჭვი უფლებამოსილების უწყვეტი ხაზია, რომელიც გაჭიმულია ორგანიზაციის სათავედან მის ყველაზე დაბალ ეშელონებამდე და განმარტავს, ვინ ვის უნდა წარუდგინოს ანგარიში. ის

ამოცანები რაც უფრო რთულდება და მისი შესრულებისათვის რაც მეტადაა საჭირო სხვადასხვა სახის კვალიფიკაცია, მით მეტად მიმართავს მენეჯმენტი ინტერფუნქციურ გუნდებს.

პასუხს სცემს დაქირავებულების შეკითხვებს: „ვის უნდა მივმართო, თუ პრობლემა მაქვს?“ და „ვის წინაშე ვარ პასუხისმგებელი?“

ინსტანციების ჯაჭვის შესახებ კამათს ვერ შეძლებთ, თუ არ განიხილავთ ორ თანამედროვე ცნებას: **უფლებამოსილება** და **ერთმმართველობა**. **უფლებამოსილება** ენოდება მენეჯერის თანამდებობისთვის დამახასიათებელ უფლებებს, გასცეს ბრძანებები და ელოდოს ამ ბრძანებების დამორჩილებას. კოორდინაციის გაადვილებისათვის, ინსტანციების ჯაჭვში თითოეულ მენეჯერულ თანამდებობას თავისი ადგილი აქვს, თითოეულ მენეჯერს — კი ძალაუფლების ხარისხი, რომელზედაც არის პასუხისმგებელი. **ერთმმართველობის** პრინციპი ხელისუფლების უწყვეტი ხაზის ცნებას უწყობს ხელს. ის ამტკიცებს, რომ პიროვნებას უნდა ჰყავდეს მხოლოდ ერთი უფროსი, ვის წინაშეც იქნება უშუალოდ პასუხისმგებელი. თუ ერთმმართველობის ცნება დარღვეულია, დაქირავებულს ურთიერთდაპირისპირებულ მოთხოვნებთან ან რამდენიმე უფროსის პრიორიტეტებთან შეგუება უხდება.

დრო იცვლება და ასევე იცვლება ორგანიზაციული დიზაინის ძირითადი ცნებები. ინსტანციების ჯაჭვს, უფლებამოსილებასა და ერთმმართველობას ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებისა და დაქირავებულების უფლებების გაზრდის ტენდენციების გამო, დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. ამჟამად, დაბალ საფეხურზე მდგომ დაქირავებულს შეუძლია, ინფორმაცია წუთებში მიიღოს, რაც 35 წლის წინ მხოლოდ უფროს მენეჯერებს შეეძლოთ. ერთმანეთთან ქსელებით დაკავშირებული კომპიუტერები თანდათან მეტად აძლევენ საშუალებას დაქირავებულებს, ოფიციალური არხების გავლის გარეშე ნებისმიერ თანამშრომელთან დაამყარონ კომუნიკაცია. უფრო მეტიც, უფლებამოსილების ცნება და ინსტანციების ჯაჭვის შენარჩუნება თანდათან ნაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება, რადგან დაქირავებულს მიეცა გადაწყვეტილების მიღების უფლება, რაც ადრე მხოლოდ მენეჯმენტს ჰქონდა. ამას რომ დავუმატოთ თვითმართვადი და ინტერფუნქციური გუნდების პოპულარობა და ახალი სრტუქტურის შექმნა, რომელშიც მრავალი ხელმძღვანელი შედის, ერთმმართველობის ცნება ნაკლებად მნიშვნელოვანი გახდება. რა თქმა უნდა, ბევრი ორგანიზაციის მმართველს ისევ ესმის, რომ ორგანიზაცია ინსტანციების ჯაჭვის ამოქმედებით უფრო პროდუქტიული გახდება, მაგრამ მაინც ამჟამად ასეთი ორგანიზაცია შედარებით ცოტაა.

კონტროლის სფერო

რამდენი დაქირავებულის მართვა შეუძლია ეფექტურად მენეჯერს? — **კონტროლის სფეროს** ეს საკითხი მნიშვნელოვანია, რადგან მეტწილად ის განსაზღვრავს ორგანიზაციის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობას. ყველა სხვა საკითხის თანაბრობის პირობებში, რაც ფართო ან დიდია სფერო, მით მეტად ეფექტურია ორგანიზაცია. მაგალითად, წარმოიდგინე, გვაქვს ორი ორგანიზაცია, ორივე მათგანს დაახლოებით 4 100 დაქირავებული ჰყავს. როგორც 14-3 ილუსტრაცია გვიჩვენებს, თუ ერთი შემთხვევაში კონტროლის სფერო ვრცელდება დაქირავებულებზე, რომელთა რიცხვი თითოეულ დონეზე 4-ჯერ იზრდება, მეორეში კი 8-ჯერ, უფრო ფართო სფეროს ექნება ორით ნაკლები დონე და დაახლოებით 800-ით ნაკლები მენეჯერი. თუ საშუალოდ მენეჯერი წელი-

წადში 50 000 აშშ დოლარს გამოიმუშავებს, უფრო ფართო კონტროლის სფერო მენეჯმენტის ხელფასებში დაზოგავდა 40 მილიონ აშშ დოლარს წელიწადში! აშკარაა, ფართო სფერო უფრო მეტად ეფექტურია დანახარჯების თვალსაზრისით, თუმცა ის რამდენადმე ამცირებს ეფექტურობას. როცა სფერო ძალიან ფართო ხდება, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე ზარალდება, რადგან უფროსებს აღარ აქვთ დრო დაქირავებულების ხელმძღვანელობისა და დახმარებისათვის.

კონტროლის ვიწრო და პატარა სფეროს თავისი დამცველები ჰყავს. ხუთ ან ექვს დაქირავებულზე კონტროლის სფეროს შენარჩუნებით მენეჯერებს შეუძლიათ მკაცრი კონტროლის განხორციელება. ვიწრო სფეროს სამი ძირითადი ნაკლი აქვს. პირველი, უკვე ვთქვით, რომ ის ძვირად ღირებულია, რადგან მენეჯმენტის დონეებს ზრდის. მეორეც, ის ორგანიზაციებში ვერტიკალურ კომუნიკაციას ართულებს. იერარქიის დამატებითი დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ანელებს და ზემდგომ მენეჯმენტს იზოლაციაში აქცევს. მესამე, კონტროლის ვიწრო სფერო ხელს უწყობს ძალიან მკაცრ ზედამხედველობას და დაქირავებულების ავტონომიას ამცირებს.

გასულ წლებში არსებობდა კონტროლის სფეროს გაფართოების ტენდენცია. ეს ტენდენცია შეესაბამებოდა კომპანიების ცოტა ხნის წინანდელ ძალისხმევას, შეემცირებინათ ღირებულება, ზედნადები ხარჯები, დაეჩქარებინათ გადანაცვტილების მიღება, გაეზარდათ მოქნილობა, დაახლოებოდნენ მომხმარებელს და დაქირავებულებისათვის მიენიჭებინათ უფლებები. იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კონტროლის ამ ფართო სფეროს გამო ქმედითობა არ დაზარალდეს, ორგანიზაციები დაქირავებულების ტრენინგში დიდ ინვესტიციას დებენ. მენეჯერები ხვდებიან, რომ მათ შეუძლიათ გაუმკლავდნენ უფრო ფართო კონტროლის სფეროს, როცა დაქირავებულებმა იციან თავიანთი სამუშაო კომპანიის შიგნით და გარეთ ან თუ ამის შესახებ კითხვები გაუჩნდებათ, შეუძლიათ, თავიანთ თანამშრომლებს მიმართონ.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ძლიერ ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში ყველა გადაწყვეტილებას მენეჯერები იღებენ. დაბალ საფეხურზე მყოფი მენეჯერები უფროსი მენეჯმენტის მითითებებს ახორციელებენ. მეორე უკიდურესობაა დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, სადაც გადაწყვეტილების მიღება იმ მენეჯერებამდეა დასული, ვინც ყველაზე ახლოსაა მოცემულ სამუშაოსთან.

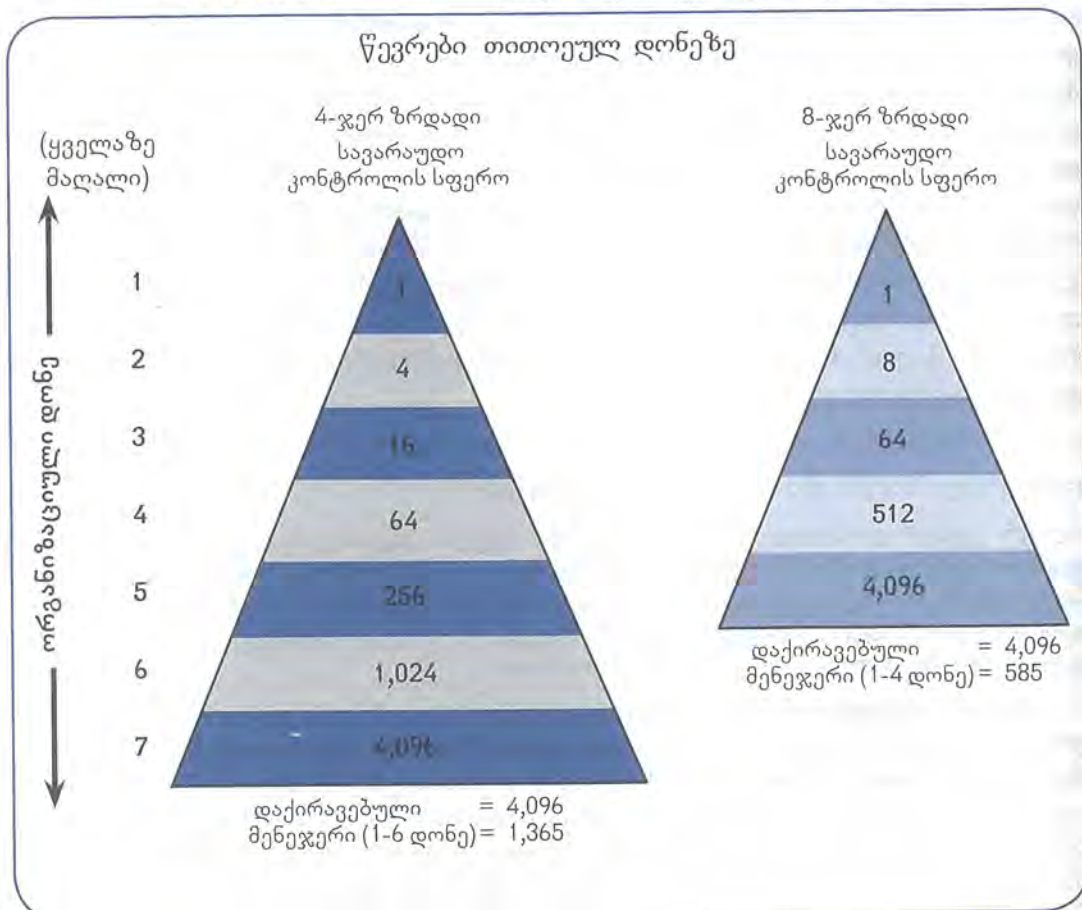
ტერმინი **ცენტრალიზაცია** არის ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღების ერთ ადგილზე კონცენტრირების ხარისხი. ცნება მხოლოდ ოფიციალურ ხელმძღვანელობას მოიცავს: უფლებები მხოლოდ ერთ თანამდებობას აქვს. ასევე, თუ უფროსი მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციის მთავარ გადაწყვეტილებებს და ამაში ძალიან ცოტა წვლილი შეაქვს დაბალ დონეზე მყოფ პერსონალს, ან სულაც არ შეაქვს, ორგანიზაცია ცენტრალიზებული ხდება. პირიქით, რაც მეტია დაბალ საფეხურზე მყოფი პერსონალის წვლილი ორგანიზაციაში ან რაც

უფრო რეალურად აქვთ გადანყვეტილების მიღების უფლება, მით მეტად დეცენტრალიზებულია ორგანიზაცია. ცენტრალიზებული ორგანიზაცია სრულიად განსხვავდება დეცენტრალიზებულისაგან. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში პრობლემების გადასაწყვეტად უფრო სწრაფი ქმედებაა შესაძლებელი, უფრო მეტი ადამიანი დებს რესურსს გადანყვეტილებების მიღებაში და დაქირავებულები ნაკლებად გაუცხოებულად გრძნობენ თავს გადანყვეტილებების მიმღებთაგან, რაც მათ შრომით ცხოვრებაზე ახდენს დადებით გავლენას.

აღნიშნული დეცენტრალიზებული გადანყვეტილების მიღების ტენდენცია შეესაბამება მენეჯმენტის ცოტა ხნის წინანდელ ძალისხმევას, გახადოს ორგანიზაცია უფრო მოქნილი და რეაგირებადი. დიდ კომპანიებში დაბალ საფეხურზე მყოფი მენეჯერები ახლოს არიან რეალურ ოპერაციებთან და მათ, ჩვეულებრივ, უფრო დეტალურად იციან პრობლემების შესახებ, ვიდრე უფრო მაღალი მენეჯერებმა. დიდი საცალო მაღაზიები, როგორიცაა Kohl's და JCPenney, თავიანთი მაღაზიის მენეჯერებს მოსამარაგებელი საქონლის არჩევაში მეტ თავისუფლებას აძლევენ.

ილუსტრაცია 14-3

კონტროლის სფეროების შეპირისპირება



ფორმალიზაცია

ფორმალიზაცია ორგანიზაციებში სამუშაოების სტანდარტიზების ხარისხს წარმოადგენს. თუ სამუშაო ძალიან ფორმალიზებულია, მის შემსრულებელს მინიმალური უფლება აქვს, გადანყვეტოს, რა, როდის და როგორ უნდა გააკეთდეს; დაქირავებულებისაგან თანაბარი რესურსების ჩადებას ელიან ერთნაირი გზით, რასაც შედეგად მუდმივი და ერთგვაროვანი შედეგი მოჰყვება. სადაც ფორმალიზაცია ძლიერია, იმ ორგანიზაციაში სამუშაო პროცესებს სამუშაოს მკაფიო აღწერილობა, ბევრი ორგანიზაციული წესი და აშკარად განსაზღვრული პროცედურები ახასიათებს. სადაც ფორმალიზაცია სუსტია, სამუშაო ქცევები შედარებით არაპროგრამირებულია და დაქირავებულებს თავიანთ სამუშაოში მოქმედების დიდი თავისუფლება აქვთ. რაც მეტია სტანდარტიზაცია, მით ნაკლებ რესურსს დებს დაქირავებული იმაში, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო, რადგან სამსახურში ინდივიდის მოქმედების თავისუფლება დაკავშირებულია ფორმალიზაციის ხარისხთან. სტანდარტიზაცია არა მარტო დაქირავებულების სხვადასხვაგვარად მოქცევის შესაძლებლობებს აღმოფხვრის, არამედ ალტერნატივების განხილვის საჭიროებასაც.

ფორმალიზაციის ხარისხი შეიძლება იცვლებოდეს ორგანიზაციებს შორის და ორგანიზაციის შიგნით. ზოგიერთი სამსახური თავისი სუსტი ფორმალიზაციითაა ცნობილი. კოლეჯის წიგნის გამსაღებლებს (გამომცემლების წარმომადგენლებს, რომლებიც პროფესორებს თავიანთი კომპანიის ახალ პუბლიკაციებს აცნობენ) თავიანთ სამუშაოში მოქმედების დიდი თავისუფლება აქვთ. მათ არ გააჩნიათ დაწესებული გაყიდვების სტანდარტული რეკლამირება; ის წესები და პროცედურები კი, რომლითაც ისინი ხელმძღვანელობენ, შეიძლება ოდნავ მეტი იყოს, ვიდრე მოთხოვნა, წარმოადგინონ კვირის გაყიდვების ანგარიში და რჩევები, რა უნდა იქნეს ხაზგასმული სხვადასხვა ახალ სათაურებში. მეორე უკიდურესობაა იმავე გამომცემლობებში ზოგიერთ საოფისე და რედაქციული თანამდებობისათვის წაყენებული მოთხოვნა, რომ დილის 8 საათზე გამოცხადდენ სამსახურში (წინააღმდეგ შემთხვევაში ნახევარი საათის ანაზღაურება მოეჭრებათ) და სამსახურში გამოცხადებისთანავე შეასრულონ მენეჯმენტის მიერ დაწესებული პროცედურები.

ზოგადი ორგანიზაციული დიზაინი

აქამდე ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ასპექტები. ახლა განვიხილოთ ორგანიზაციული დიზაინის სამი მაგალითი: მარტივი სტრუქტურა, ბიუროკრატია და მატრიცული სტრუქტურა.

მარტივი სტრუქტურა

რას გააკეთებს ელექტრონული ფირმის პატარა საცალო მაღაზია, რომელსაც ხელმძღვანელობს ენერგიული მენარმე და ავიახაზები, კომპანიაში პილოტების გაფიცვის დროს? — ალბათ, ორივე მათგანი მარტივ სტრუქტურას გამოიყენებს.

მარტივი სტრუქტურა ხასიათდება უფრო იმით, რაც არ არის, ვიდრე იმით, რაც არის. მარტივ სტრუქტურას დეპარტამენტიზაციის დაბალი ხარისხი,

– მარტივ სტრუქტურის დეკარტამენტაციის დახალი სარისხი კონტროლის ფართო სფერო, ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების ცენტრალიზება და სუსტი ფორმალიზაცია ახასიათებს.

კონტროლის ფართო სფერო, ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების ცენტრალიზება და სუსტი ფორმალიზაცია ახასიათებს. მარტივი სტრუქტურა „პორიზონტალური“ ორგანიზაციაა. მას, ჩვეულებრივ, მხოლოდ ორი ან სამი ვერტიკალური დონე აქვს, ერთმანეთთან სუსტად დაკავშირებული დაქირავებულები და ერთი ინდივიდი, რომლის ხელში ცენტრალიზდება გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება. ეს სტრუქტურა ყველაზე ფართოდ მცირე ბიზნესებში გამოიყენება, სადაც მენეჯერი და მესაკუთრე ერთი და იგივე პიროვნებაა. ამ სტრუქტურას ასევე უპირატესობას ანიჭებენ დროებითი კრიზისის დროს, რადგან ამ დროს კონტროლი ცენტრალიზებულია.

გამოიყენება, სადაც მენეჯერი და მესაკუთრე ერთი და იგივე პიროვნებაა. ამ სტრუქტურას ასევე უპირატესობას ანიჭებენ დროებითი კრიზისის დროს, რადგან ამ დროს კონტროლი ცენტრალიზებულია.

მარტივი სტრუქტურის ძლიერება მის სიმარტივეში დევს. ის სწრაფია, მოქნილი და იაფი, მასში ანაგარიშვალდებულება მკაფიოდ გამოხატულია. მისი ძირითადი სუსტი მხარე არის ის, რომ პატარა ორგანიზაციების გარდა, მისი შენარჩუნება ძნელია. ის თანდათან არაადეკვატური ხდება, როცა ორგანიზაცია იზრდება, რადგან მისი სუსტი ფორმალიზაცია და ძლიერი ცენტრალიზაცია ორგანიზაციის სათავეში ზედმეტი ინფორმაციის დაგროვებას იწვევს. თუ მხოლოდ ერთი აღმასრულებელი ცდილობს გადაწყვეტილებების მიღებას, ორგანიზაციის ზომის ზრდასთან ერთად გადაწყვეტილების მიღება ჩვეულებრივ ნელდება და საბოლოოდ ჩერდება, რაც ხშირად პატარა ბიზნესისთვის დამლუპველია. როცა ორგანიზაციები ქირაობს 50 ან 100 კაცს, მფლობელი-მენეჯერისათვის ძალიან რთულია, გააკეთოს არჩევანი. თუ სტრუქტურა არ იცვლება და არ იხვეწება, ფირმა ძალას კარგავს და ბოლოს და ბოლოს უქმდება. მარტივი სტრუქტურის კიდევ ერთი სისუსტე არის მისი რისკიანობა: ყველაფერი დამოკიდებულია ერთ პიროვნებაზე, რომლის გულის ერთმა შეტევამ შეიძლება სრულიად მოშალოს ორგანიზაციის ინფორმაციისა და გადაწყვეტილების მიღების ცენტრი.

ბიუროკრატია

სტანდარტიზაცია! — ეს არის ძირითადი ცნება, რაც საფუძვლად უდევს ყველა ბიუროკრაციას. დააკვირდით ზანკს, სადაც მიმდინარე ანგარიში გაქვთ, მაღაზიას, სადაც ტანსაცმელს ყიდულობთ ან სახელმწიფო დაწესებულებებს, რომელიც თქვენს გადასახადებს კრებს, სამედიცინო მომსახურებას ახორციელებს ან ადგილობრივ დონეზე ხანძრისგან თავდაცვას უზრუნველყოფს. ყველა ეს ორგანიზაცია ეყრდნობა სტანდარტიზებულ სამუშაო პროცესებს შეთანხმებული ქმედებისა და კონტროლისათვის.

ბიუროკრატია ხასიათდება სპეციალიზაციის შედეგად მიღწეული ძალიან რუტინული ოპერატიული ამოცანებით, ძალიან ფორმალიზებული წესებითა და ნორმატივებით, ასევე ამოცანებით, რომელიც ფუნქციურ განყოფილებებში ჯგუფდება, კონტროლის ვიწრო სფეროთი და გადაწყვეტილების მიღებით, რაც ინსტანციების ჯაჭვს მოიცავს.

ბიუროკრატის უპირველესი ძლიერება მის მიერ სტანდარტული საქმიანობების ძალიან ეფექტურად შესრულების შესაძლებლობაშია. მსგავსი სპეციალისტების ერთ განყოფილებაში მოთავსებას შედეგად მოჰყვება მასშტაბის ეკონომია, პერსონალისა და მოწყობილობის რაოდენობის მინიმალურად გაზრდა

და ასევე, ისეთი დაქირავებულების აყვანა, რომლებსაც ზედამხედველებთან საერთო ენაზე საუბარი შეუძლიათ. უფრო მეტიც, ბიუროკრატია წარმატებულად იმუშავებს ნაკლებად ნიჭიერი და აქედან გამომდინარე, უფრო იაფი საშუალო და დაბალ საფეხურზე მყოფი მენეჯერების მეშვეობით. წესებისა და ნორმატივებს გავრცელება ცვლის მენეჯერის მოქმედების თავისუფლებას. სტანდარტული ოპერაციები ფორმალიზაციასთან ერთად ცენტრალიზებულს ხდის გადაწყვეტილების მიღებას. ამ დროს, უფროს აღმასრულებლებზე დაბლა მდგომ სიახლეების შემომტან და გამოცდილ გადაწყვეტილების მიმღებებზე მცირე მოთხოვნაა.

ბიუროკრატის ერთ-ერთი მთავარი სისუსტე შემდეგშია: სპეციალიზაცია ქვეგანყოფილებებს შორის კონფლიქტს ქმნის. ასევე ფუნქციური ქვედანაყოფების მიზნებმა შეიძლება გადაფაროს მთლიანად ორგანიზაციის მიზნები. ბიუროკრატის კიდევ ერთი სისუსტეა ის, რაც ამ ორგანიზაციებში მომსახურე ადამიანებთან ურთიერთობისას ჩვენ ყველას ერთხელ მაინც გვაქვს განცდილი, ეს არის გადამეტებული ზრუნვა წესების შესრულებაზე. როცა რაიმე საკითხი წესებს არ შეესაბამება, მისი მოდიფიცირება შეუძლებელია. ბიუროკრატია ეფექტურია მხოლოდ მაშინ, როცა დაქირავებულების წინაშე დგება პრობლემები, რომელიც ადრეც შეხვედრიათ და რომლისთვისაც გადაწყვეტილების მიღების დაპროგრამებული წესები უკვე დადგენილია.

ბიუროკრატის პოპულარობის პიკი 1950-60-იან წლებში იყო. ამ დროს მსოფლიოს უმთავრესი კორპორაციები, მათ შორის IBM, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ფოლკსვაგენი“, „მაცუშიტა“, „როიალ დაჩ შელი“ ბიუროკრატიულად იმართებოდა. დღეს ბიუროკრატია მოდიდან არის გადასული, რაც უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია იმით, რომ ის სწრაფად ვერ პასუხობს ცვლილებებს. დიდი ორგანიზაციების უმეტესობას ისევ ახასიათებს ძირითადი ბიუროკრატიული თვისებები, განსაკუთრებით, სპეციალიზაცია და მაღალი ფორმალიზაცია. ზოგადად, კონტროლის სფერო გაფართოვდა, ძალაუფლება უფრო დეცენტრალიზებული გახდა და ფუნქციურ განყოფილებებში გაიზარდა გუნდების გამოყენება.

მატრიცული სტრუქტურა

მატრიცული სტრუქტურა ორგანიზაციული დიზაინის კიდევ ერთი პოპულარული ალტერნატივაა. მას შეხვედებით სარეკლამო სააგენტოებში, საჰაერო-კოსმოსურ ფირმებში, კვლევისა და განვითარების ლაბორატორიებში, სამშენებლო კომპანიებში, საავადმყოფოებში, სახელმწიფო სააგენტოებში, უნივერსიტეტებში, მენეჯმენტის კონსულტაციურ ფირმებში და საგანმანათლებლო კომპანიებში. არსებითად, **მატრიცული სტრუქტურა** აერთიანებს დეპარტამენტიზაციის ორ ფორმას: ფუნქციურსა და პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას.

ფუნქციური დეპარტამენტიზაციის უპირატესობა შემდეგში მდგომარეობს: იგი მსგავსი სპეციალისტების ერთად მოთავსებით მინიმუმამდე ამცირებს მათ საჭირო რაოდენობას, მაგრამ ამავე დროს სპეციალური რესურსების დაგროვებისა და გაზიარების საშუალებას იძლევა. ფუნქციური დეპარტამენტიზაციის მთავარი ნაკლი სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალისტების ამოცანების შეთანხმების სირთულეა, რომ მათი სამუშაო დროზე და განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში შესრულდეს. მეორე მხრივ, პროდუქციის მიხედვით დეპარ-

ტამენტიზაციას, ზუსტად საპირისპირო დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. ის აადვილებს სპეციალისტებს შორის შეთანხმებულ ქმედებას, ამოცანა დროზე და ბიუჯეტის ფარგლებში რომ შესრულდეს. უფრო მეტიც, უზრუნველყოფს პროდუქტთან დაკავშირებულ ყველა პასუხისმგებლობას, მაგრამ ქმედებებისა და დანახარჯების გაორმაგებით. მატრიცა ცდილობს თითოეული მათგანის გაძლიერებას და ხელს უშლის მათ დასუსტებას.

მატრიცის ყველაზე აშკარა სტრუქტურული ნიშან-თვისება იმით ვლინდება, რომ მატრიცა ინსტანციების ჯაჭვის ცნებას ამსხვრევს. მატრიცაში დაქირავებულებს ორი უფროსი ჰყავთ – ფუნქციური განყოფილების მენეჯერი და პროდუქციის მენეჯერი. მატრიცას ინსტანციების ორმაგი ჯაჭვი აქვს.

ილუსტრაცია 14-4 გიჩვენებთ მატრიცის ფორმას, რომელიც გამოიყენება ბიზნეს ადმინისტრირების კოლეჯში. ბუღალტერიის, გადანაწილებებისა და ადმინისტრაციული სისტემების, მარკეტინგის და ა. შ. სასწავლო დეპარტამენტები ფუნქციური ქვედანაყოფები არიან. ამასთან, კონკრეტული პროგრამები (პროდუქტები) ფარავს ფუნქციებს. ამგვარად მატრიცული სტრუქტურის წევრები სამუშაო დავალებას ორმაგად იღებენ – ფუნქციური განყოფილებისა და პროდუქციის ჯგუფებისაგან. მაგალითად, ბუღალტერიის პროფესორს, რომელიც ბაკალავრიატის სტუდენტების ასწავლის, შეუძლია, ანგარიში წარუდგინოს ღირებუტორსაც და საბუღალტრო განყოფილებასაც.

ილუსტრაცია 14-4 ბიზნესის ადმინისტრირების კოლეჯის მატრიცული სტრუქტურა

პროდუქტები	ფუნქციური აქტი	სპეციალისტების კატეგორია	ფუნქციური ტექნიკა	კლასი	სტუდენტების კატეგორია	სტუდენტების კატეგორია
ბუღალტერია						
ფინანსები						
გადაწყვეტილება და საინფორმაციო სისტემები						
მენეჯმენტი						
მარკეტინგი						

მატრიცის ძლიერი მხარეა ის, რომ მას შეუძლია ხელი შეუწყოს კოორდინაციას, როცა ორგანიზაციას მრავალი რთული და ურთიერთდამოკიდებული ამოცანა აკისრია. რაც უფრო იზრდება ორგანიზაცია, მისი ინფორმაციის დამუშავების შესაძლებლობა მით უფრო გადატვირთული ხდება. ბიუროკრატის დროს, კომპლექსურობა ზრდის ფორმალიზაციას. მატრიცაში სხვადასხვა სპეციალისტებს შორის პირდაპირი და ხშირი კონტაქტები ხელს უწყობს კომუნიკაციისა და მოქნილობის ზრდას. ინფორმაცია ორგანიზაციაში ვრცელდება და უფრო სწრაფად აღწევს ადამიანებამდე, რომლებმაც ეს ინფორმაცია უნდა გაითვალისწინონ. უფრო მეტიც, მატრიცა ამცირებს ბიუროკრატოლოგიას, რადგან ხელისუფლების ორმხრივი მიმართულება ამცირებს განყოფილების წევრების ტენდენციას, ისე დაკავდნენ თავიანთი პატარა სამყაროს დაცვით ისე, რომ მათთვის ორგანიზაციის საერთო გეგმები მეორეხარისხოვანი გახდეს.

მატრიცას მეორე უპირატესობაც აქვს. ის აადვილებს სპეციალისტების ეფექტურ განაწილებას. როცა მაღალკვალიფიციური ინდივიდები მოთავსებული არიან ერთ ფუნქციურ დეპარტამენტში ან პროდუქციის ჯგუფში, მათი ინტელექტი მონოპოლიზებული და გამოუყენებელია. მატრიცამ სარგებლობა მასშტაბის ეკონომიაში ორგანიზაციის საუკეთესო რესურსებით უზრუნველყოფისა და მათი ეფექტური განაწილების საშუალებით ნახა.

მატრიცის ძირითადი ნაკლი არის მის მიერ შექმნილი დაბნეულობა, ძალაუფლებათა ბრძოლის სტიმულირება და ინდივიდებში სტრესის გამოწვევა.² ერთმმართველობის პრინციპის არარსებობის შემთხვევაში ბუნდოვანება მნიშვნელოვნად იზრდება და მას ხშირად კონფლიქტამდე მივყავართ. მაგალითად, ხშირად არ არის ნათელი, ვინ ვის წარუდგენს ანგარიშს და არცთუ იშვიათად პროდუქციის მენეჯერები იბრძვიან, რომ თავიანთ პროდუქტზე პასუხისმგებლობა უკეთეს სპეციალისტებს ჩააბარონ. დაბნეულობა და ბუნდოვანება ძალაუფლებისათვის ბრძოლის საფუძველსაც ქმნის. ბიუროკრატია თამაშის წესების განსაზღვრით ძალაუფლების მიტაცების შესაძლებლობას ამცირებს. როცა ამ წესების განსაზღვრა ყველას შეუძლია, ამას შედეგად ფუნქციურ და პროდუქციის მენეჯერებს შორის ბრძოლა მოჰყვება. ინდივიდებს, რომლებსაც სურთ ბუნდოვანებისაგან თავის დაცვა, ასეთი სამუშაო გარემო სტრესს უქმნის. ერთზე მეტ უფროსთან ანგარიშის წარდგენა წარმოშობს როლის კონფლიქტს, გაუგებარი მოლოდინები კი — ბუნდოვანებას. მატრიცულ სტრუქტურაში არ არსებობს ბიუროკრატის პროგნოზირება, რასაც დაუცველობა და სტრესი ცვლის.

ახალი სტრუქტურული ალტერნატივები

წინა წლებში რამდენიმე ორგანიზაციაში უფროსი მენეჯერები ახალი სტრუქტურული ალტერნატივების განვითარებაზე მუშაობდნენ, რაც ხელს უწყობდა მათ ფირმებს, ეფექტურად გაენიათ ერთმანეთისათვის კონკურენცია. ამ ნაწილში ჩვენ დავახასიათებთ სამ ასეთ სტრუქტურულ დიზაინს: გუნდურ სტრუქტურას, ვირტუალურ ორგანიზაციას და საზღვრებგარეშე ორგანიზაციას.

გუნდური სტრუქტურა

როგორც მე-9 თავში აღვნიშნეთ, გუნდები სამუშაო დავალებების შესასრულებლად მეტისმეტად პოპულარული სტრუქტურა ხდება. გუნდური სტრუქტურის

უპირველესი ნიშან-თვისება ის არის, რომ იგი განყოფილებებს შორის ბარიერებს ამსხვრევს და გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზებას სამუშაო გუნდის დონეზე ახდენს.

პატარა კომპანიებში გუნდურ სტრუქტურას მთელი ორგანიზაციის განსაზღვრა შეუძლია. ბოსტონის მაღალი კლასის რესტორანი „რადიუსი“, რომელსაც 30 თანამშრომელი ჰყავს, მთლიანად გუნდის გარშემოა ორგანიზებული. გუნდი განანილებულია და პასუხისმგებელია კონკრეტულ საკვებზე – ხორცზე, თევზზე, ცომეულზე. რამდენიმე დიდი კომპანია, როგორცაა, გორტექსის მწარმოებელი „ვ.ლ. გორ ენდ ესოპიეტისი“, ყოველგვარ სამუშაოში გუნდს იყენებს. „ვ.ლ. გორ ენდ ესოპიეტისი“ 6 200 ადამიანს ქირაობს, კომპანიის ქარხნებში კი მხოლოდ 200 ან უფრო ნაკლები დაქირავებულია და ყველა მათგანი თვითმართვადი გუნდის წევრია.

უფრო ხშირად, განსაკუთრებით, დიდ ორგანიზაციებში გუნდურ სტრუქტურას ჩვეულებრივ ბიუროკრატია ავსებს. ამგვარად ორგანიზაციებს შეუძლიათ, მიაღწიონ ბიუროკრატის სტანდარტიზაციის ეფექტურობას, რადგან მას გუნდი მოქნილობას სძენს.

ვირტუალური ორგანიზაციები

რატომ უნდა გყავდეს მანქანა საკუთრებაში, როცა შეგიძლია მისი დაქირავება? — კითხვაში ჩანს ვირტუალური ორგანიზაციის არსი (რომელსაც ხანდახან ქსელს ან მოდულარულ ორგანიზაციას ვუწოდებთ), ეს არის ტიპურად პატარა, ცენტრალური ორგანიზაცია, რომელიც ძირითადი ბიზნეს ფუნქციების დაკონტრაქტებას ორგანიზაციის გარეთ ახდენს.³ სტრუქტურული ტერმინებით რომ ვთქვათ, ვირტუალური ორგანიზაცია ძალიან ცენტრალიზებულია, სადაც საერთოდ არ არის ან მცირე ხარისხითაა დეპარტამენტიზაცია.

თანამედროვე კინომწარმოებელი ორგანიზაცია ვირტუალური სტრუქტურის პროტოტიპია. ჰოლივუდის ოქროს ხანაში ფილმები კეთდებოდა უზარმაზარ, ვერტიკალურად ინტეგრირებულ კორპორაციებში. სტუდიები, როგორცაა „მეტრო გოლდენ მაიერი“, „უორნერ ბრადარზი“ და „თვენთი სენჩარი ფოქსი“ ფილმების გადასაღებ უზარმაზარ ადგილებს ფლობდნენ და სრული განაკვეთით ქირაობდნენ ათასობით სპეციალისტს: დიზაინერებს, ოპერატორებს, რეჟისორებს და მსახიობებსაც კი. დღეს ფილმების უმეტესობა ინდივიდებისა და პატარა კომპანიების შეკრებით კეთდება, რომლებიც ერთიანდებიან და იღებენ ფილმს პროექტიდან პროექტამდე.⁴ სტრუქტურული ფორმები თითოეულ პროექტს საშუალებას აძლევს, აირჩიოს თავისი მოთხოვნების შესაბამისი ნიჭის და არა სტუდიის მიერ დაქირავებული პერსონალი. ეს ბიუროკრაციას მინიმუმამდე ამცირებს, რადგან ხანგრძლივი დროის მანძილზე არც ერთი ორგანიზაციის შენახვა არ არის საჭირო. ის ხანგრძლივ რისკებს და ხარჯებს ამცირებს, რადგან აქ ხანგრძლივი ვადა არ არსებობს — გუნდი განსაზღვრული დროით იკრიბება და შემდეგ იშლება.

ანქლ ჰსუ და დევიდ ჯი ვირტუალურ ორგანიზაციას მართავენ. მათი ფირმა „აპექს დიჯიტალი“, რომელიც კალიფორნიაში მდებარეობს, DVD ფლეიერების უდიდესი მწარმოებელია, თუმცა კომპანია არც ქარხანას ფლობს და არც ინჟინრები ჰყავს. ისინი ფირმის გარეთ, ჩინეთში კონტაქტით ქირაობენ მუშახელს. მინიმალური ინვესტიციის საშუალებით „აპექსი“ არაფრიდან ისეთი კომ-

პანია გახდა, რომელსაც უკანასკნელ სამ წელიწადში წლიურად 500 მილიონი აშშ დოლარის გაყიდვები აქვს. ასევე, პოლ ნიუმენის საკვები პროდუქტების კომპანია „ნიუმენს ოუნი“ წლიურად 190 მილიონი აშშ დოლარის რაოდენობის პროდუქტებს ყიდის, თუმცა იგი მხოლოდ 18 ადამიანს ქირაობს. ეს იმიტომ, რომ ის თითქმის ყველაფრის — წარმოების, მომარაგების, გადაზიდვისა და ხარისხის კონტროლის — კონტრაქტის დადების კომპანიის გარეთ ახდენს.

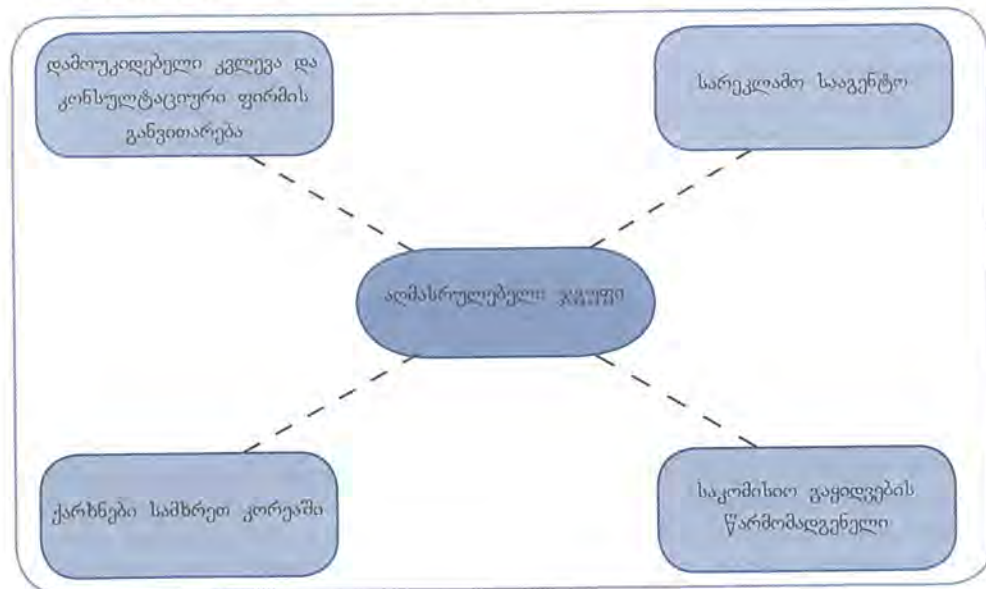
დიდი ორგანიზაციები ვირტუალურ სტრუქტურას, ხშირად, წარმოების კომპანიის გარეთ კონტრაქტის დადებისათვის იყენებენ. მაგალითად, „სისკო“ არსებითად, კვლევისა და განვითარების კომპანიაა, რომელიც თავისი ინჟინრების დიზაინით შექმნილი ინტერნეტ როუტერის ასანწყობად გარეშე მომწოდებლებსა და დამოუკიდებელ მწარმოებლებს იყენებს. „ნეშენალ სტილ კორპორეიშენი“ ორგანიზაციის საფოსტო სამუშაოებისათვის კომპანიის გარეთ მუშახელთან აფორმებს კონტრაქტებს, „პროქტერ ენდ გემბლი“ კი ინფორმაციების ტექნოლოგიებში — „ჰიულიტ პაკარდთან“.

ყოველივე ეს მაქსიმალური მოქნილობის ძიებაში გრძელდება. ამ ვირტუალურმა ორგანიზაციებმა შექმნეს ურთიერთობის ქსელები, რაც მათ ორგანიზაციის გარეთ წარმოების, გასაღების, მარკეტინგის ან იმ ბიზნეს-ფუნქციების კონტრაქტის დადების საშუალებას აძლევს, რომელსაც მენეჯმენტის აზრით, სხვები უფრო კარგად და იაფად გააკეთებენ. ვირტუალური ორგანიზაციები მკვეთრად განსხვავდებიან ტიპური ბიუროკრაციისაგან, რომელსაც მენეჯმენტის ბევრი ვერტიკალური დონე აქვს და სადაც კონტროლი მფლობელების მიერ ხორციელდება. ასეთ ორგანიზაციებში კვლევა და განვითარება ორგანიზაციის შიგნით ხდება, პროდუქცია კომპანიის მფლობელობაში მყოფ ქარხნებში ინარმოება, ხოლო გაყიდვებსა და მარკეტინგს კომპანიის მიერ დაქირავებული მუშახელი ახორციელებს. ამისათვის მენეჯერებს დამატებითი მუშახელის დაქირავება სჭირდებათ, მათ შორის ბუღალტრების, ადამიანური რესურსების სპეციალისტების და იურისტების. ვირტუალური ორგანიზაცია მრავალი ამ ფუნქციის დაკონტრაქტებას ახდენს და თვითონ კონცენტრირებას იმაზე აკეთებს, რასაც კარგად ახერხებს. აშშ-ს უმეტესი ფირმისათვის ეს გულისხმობს დაგეგმვას ან მარკეტინგს.

ილუსტრაცია 14-5 ვირტუალურ ორგანიზაციას გვიჩვენებს, სადაც მენეჯერები ყველა ძირითადი ფუნქციისა და ბიზნესის კონტრაქტის დადებას ახდენენ. ორგანიზაციის ცენტრალური ნაწილი არის აღმასრულებლების პატარა ჯგუფი, რომელთა სამუშაოსაც წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით შესრულებული ნებისმიერი საქმიანობის უშუალო ზედამხედველობა და ურთიერთობის კოორდინირება იმ ორგანიზაციებთან, რომელიც აწარმოებს, აწანილებს პროდუქციას და ვირტუალური ორგანიზაციისათვის სხვა მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს. ილუსტრაცია 14-5-ზე წყვეტილი ხაზები კონტრაქტით არსებულ ურთიერთობას გვიჩვენებს, არსებითად, ვირტუალურ სტრუქტურაში მენეჯერები უმეტეს დროს ჩვეულებრივ კომპიუტერული ქსელების დახმარებით გარეშე ურთიერთობის კოორდინირებასა და კონტროლში ატარებენ.

ვირტუალური ორგანიზაციის ძირითადი უპირატესობაა მისი მოქნილობა. ის ახალი იდეებისა და გარკვეული რაოდენობის ფულის მქონე ინდივიდებს, როგორებიც არიან ანქლ ჰსუ და დევიდ ჯი, საშუალებას აძლევს, წარმატებით გაუწიოს კონკურენცია „სონის“, „ჰიტაჩისა“ და „მარკ ელექტრონიკის“ მსგავს ფირმებს. ამ სტრუქტურის ძირითადი ნაკლია ბიზნესის ძირითად ნაწილებზე მენეჯმენტის კონტროლის შემცირება.

ილუსტრაცია 14-5 ვირტუალური ორგანიზაცია



ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე

„ჯენერალ ელექტრიკის“ ყოფილმა თავმჯდომარემ ჯექ ველჩმა გამოიგონა ტერმინი **საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია**, რომ აღწერა იმ იდეის არსი, თუ როგორი უნდოდა მას გამხდარიყო „ჯენერალ ელექტრიკი“. ველჩს სურდა თავისი კომპანია გადაექცია „ოჯახურ საბაკალეო მაღაზიად“. ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი უზარმაზარი ზომის მიუხედავად (2005 წელს კომპანიის შემოსავლები აღემატებოდა 150 მილიარდ აშშ დოლარს, რამაც ის აშშ-ს 10 უდიდეს კომპანიას შორის მოაქცია), მას სურდა, შეემცირებინა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური საზღვრები „ჯენერალ ელექტრიკის“ შიგნით და კომპანიას, მის მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს შორის გარეშე ბარიერები დაენგრია. საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია ინსტანციათა ჯაჭვის შემცირებას ცდილობს, კონტროლის შეზღუდული სფერო გააჩნია და განყოფილებებს უფლებით აღჭურვილი გუნდით ცვლის. რადენადაც ის ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს ეყრდნობა, ზოგიერთი ამ სტრუქტურას ტ-ფორმის (ტექნოლოგიაზე დაფუძნებულ) ორგანიზაციას უწოდებს.⁶ „ჯენერალ ელექტრიკს“ არ მიუღწევია საზღვრებგარეშე მდგომარეობისათვის და შეიძლება ვერც ვერასდროს მიაღწიოს, მაგრამ მან მნიშვნელოვანი პროგრესი განიცადა ამ მიმართულებით. იგივე გააკეთეს სხვა ორგანიზაციებმა, როგორცაა „ჰიულიტ პაკარდი“, „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“, „მოტოროლა“ და „ოტიკონ ეი/ესი“. განვიხილოთ, როგორი უნდა იყოს საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია და რას აკეთებს ზოგიერთი ორგანიზაცია ამ რეალობის მისაღწევად.

ვერტიკალური საზღვრების მოშორებით მენეჯმენტი იერარქიას ჰორიზონტალურს ხდის. სტატუსები და რანგები მინიმუმამდე მცირდება, ინტერიერარქიული გუნდები (რომელიც მოიცავს მაღალ და საშუალო საფეხურებზე მდგარ მენეჯერებს, ზედამხედველებს და ოპერაციულ დაქირავებულებს), მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება, ქმედითობის 360 გრადუსიანი შეფასება (სა-

დაც სამუშაოს შესრულების დონეს ზედამხედველები და დაქირავებულების ზემოთ და ქვემოთ მდგარი პირები აფასებენ) იმის მაგალითებს წარმოადგენენ, რასაც „ჯენერალ ელექტრიკი“ ვერტიკალური საზღვრების დასაშლელად აკეთებდა. „ოტიკონ ეი/ესმა“, დანიური სასმენი აპარატების მწარმოებელმა, რომელიც წელიწადში 160 მილიონს გამოიმუშავებდა, იერარქიის ყველა კვალი გააქრო. ყველა თანამშრომელი მუშაობს ერთგვაროვან მობილურ სამუშაო ადგილზე, სამუშაოს კოორდინირებისათვის გამოიყენება საპროექტო გუნდები და არა ფუნქციები ან განყოფილებები.

ფუნქციური დეპარტამენტები ჰორიზონტალურ საზღვრებს ქმნიან. ეს საზღვრები შლის ფუნქციებს, პროდუქციის ხაზებსა და ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობას. ბარიერების შემცირებისათვის ფუნქციური განყოფილებები ინტერფუნქციური გუნდებით იცვლება და საქმიანობა პროცესების გარშემო ორგანიზდება. მაგალითად, „ქსეროქსი“ ახლა ავითარებს ახალ პროდუქტებს მრავალფუნქციური გუნდის საშუალებით, რომელიც მუშაობს არა ვიწრო ფუნქციურ ამოცანებზე, არამედ ერთი პროცესის გარშემო. „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანია“ ახლა აკეთებს წლიურ ბიუჯეტს, რომელიც არა ფუნქციებსა და განყოფილებებს, არამედ პროცესებს ეყრდნობა, როგორც არის მსოფლიო მასშტაბით ტელეკომუნიკაციების ქსელების გაფართოება. მეორე გზა, რომელსაც მენეჯმენტი შეუძლია გაჭრას ჰორიზონტალურ ბარიერებს შორის, არის ჰორიზონტალური ტრანსფერების გამოყენება და ადამიანების როტაცია სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილების შიგნით და გარეთ. ეს მიდგომა კონკრეტული სფეროს სპეციალისტებს ზოგად სპეციალისტებად აქცევს.

საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია როცა სრულად ამოქმედდება, იგი ამსხვრევს გარეშე ხალხისათვის (მომწოდებლების, მომხმარებლების, რეგულატორებისა და ა. შ.) და გეოგრაფიულად შექმნილ ბარიერებს. გლობალიზაცია, სტრატეგიული ალიანსები, მომხმარებელსა და ორგანიზაციას შორის კავშირები და ტელეკომუნიკაციები ორგანიზაციის იმ საქმიანობის მაგალითებია, რაც ამცირებს გარეშე საზღვრებს. „კოკა-კოლა“ თავს გლობალურ კორპორაციად მიიჩნევს და არა მხოლოდ აშშ-ს ან ატლანტის კომპანიად. ისეთ ფირმებს, როგორცაა „ნექ კორპორეიშენი“, „ბოინგი“ და „ეფელ კომპიუტერი“, მრავალ კომპანიასთან სტრატეგიული ალიანსები ან პარტნიორული ურთიერთობები აქვთ. რამდენადაც დაქირავებულები ერთიან პროექტებზე მუშაობენ, ეს ალიანსები ორგანიზაციებს შორის სხვაობას შლის. ზოგიერთი კომპანია მომხმარებლებს იმ ფუნქციების შესრულების საშუალებას აძლევს, რასაც ადრე მენეჯმენტი ასრულებდა. მაგალითად, „ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო კომპანიის“ ზოგიერთი ქვედანაყოფი ბონუსებს მომხმარებელთა მიერ იმ გუნდის შეფასების საფუძველზე იღებს, რომელიც მათ ემსახურება. „მერილ ლინჩის“ უსაფრთხოების ანალიტიკოსი, რომელიც სამუშაოს თავის რანჩოდან, მონტანადან ასრულებს, ან პროგრამისტი, რომელიც სან ფრანცისკოს კომპანიისათვის მუშაობს, მაგრამ თავის სამუშაოს ასრულებს ბულდერში, კოლორადოს შტატში, იმ მილიონობით მომსახურე პერსონალის მაგალითებია, რომლებიც თავიანთ სამუშაოს თავისი დამქირავებლის ფიზიკური საზღვრების გარეთ ასრულებენ.

საზღვრებგარეშე ორგანიზაციები თანდათან მეტად იყენებენ ტექნოლო-

– გლობალიზაცია, სტრატეგიული ალიანსები, მომხმარებელსა და ორგანიზაციას შორის კავშირები და ტელეკომუნიკაციები ორგანიზაციის იმ საქმიანობის მაგალითებია, რაც ამცირებს გარეშე საზღვრებს.

გიას, რომელიც მათ საზღვრებს კვეთს. დიდი კომპანიების უმეტესობა შიდა და გარე ქსელებს იყენებს. ორგანიზაციათა შორის ქსელები „უოლ-მარტის“ მომწოდებლებს მარაგის დონის შემოწმების საშუალებას აძლევს, რადგან მათი კომპიუტერული სისტემა „უოლ-მარტის“ სისტემასთანაა დაკავშირებული. ასევე შეუძლიათ „პროქტერ ენდ გემბლს“ და „ლევი შტრაუსს“ სარეცხი საშუალებებისა და ჯინსების მარაგის დონის შემოწმება.

რატომ განსხვავდება სტრუქტურები ერთმანეთისაგან?

ჩვენ დავახასიათებთ სხვადასხვა ორგანიზაციული დიზაინი, მაღალსტრუქტურულიდან და სტანდარტული ბიუროკრატიიდან თავისუფალ და უფორმო საზღვრებგარეშე ორგანიზაციამდე, დავახასიათებთ ასევე ის ორგანიზაციული, რომლებიც სადღაც ამ ორ უკიდურესობას შორის იმყოფება. მოდით, ხელახლა გავიაზროთ ჩვენი ეს მსჯელობა ორგანიზაციული დიზაინის ორი უკიდურესი მოდელის კონტექსტში, რომელიც ილუსტრაცია 14-6-შია წარმოდგენილი. ერთი უკიდურესობას ჩვენ ვუწოდებთ *მექანიკური მოდელს*. ეს, ზოგადად, ბიუროკრატიის სინონიმია, რადგან მას ახასიათებს ძლიერი დეპარტამენტიზაცია, ძლიერი ფორმალიზაცია, შეზღუდული ინფორმაციული ქსელები (უმეტესად ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია) და გადაწყვეტილების მიღებაში ორგანიზაციის დაბალ დონეზე მყოფი წევრების უმნიშვნელო მონაწილეობა. მეორე უკიდურესობა *ორგანული მოდელია*. ეს მოდელი ძალიან ჰგავს საზღვრებგარეშე ორგანიზაციას და წარმოადგენს ჰორიზონტალურ ორგანიზაციას, რომელიც ინტერეერარქიულ და ინტერფუნქციურ გუნდებს იყენებს, ახასიათებს სუსტი ფორმალიზაცია, ფლობს რთულ ინფორმაციულ ქსელებს (იყენებს როგორც ჰორიზონტალურ და ზემოთ, ისე ქვემოთ მიმართულ კომუნიკაციას) და გადანაცვლებებს იღებს თანამშრომლების მაღალი მონაწილეობით.

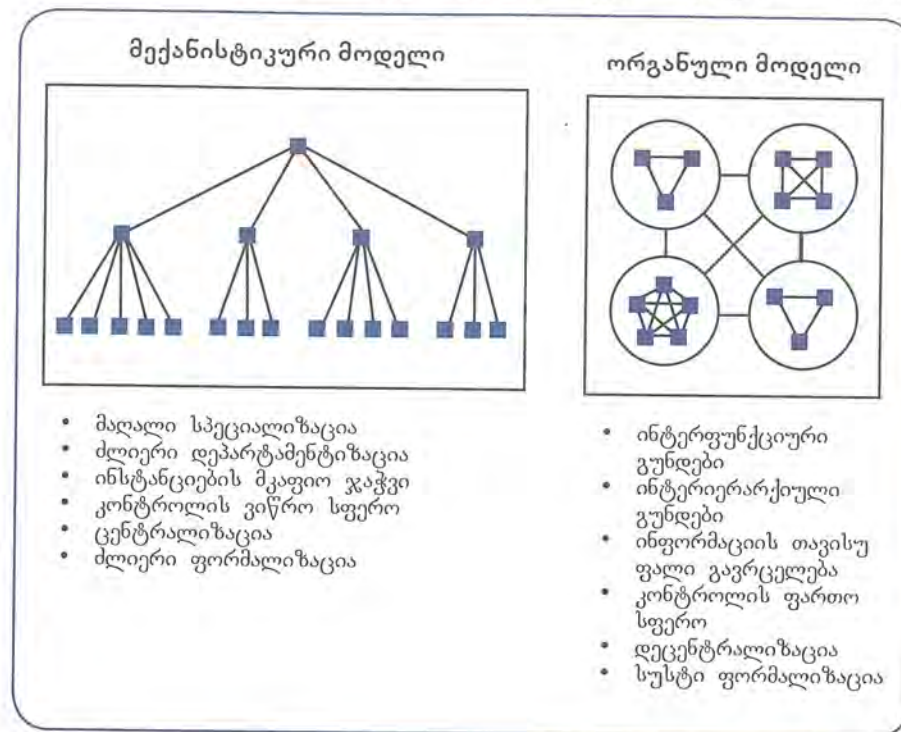
ამ ორი მოდელის საშუალებით, მზად ვართ პასუხი გავცეთ ორ შეკითხვას: რატომ არის ზოგიერთი ორგანიზაცია აგებული უფრო მექანიკიკური ხაზების გასწვრივ, მაშინ როცა ზოგი ორგანული ხასიათისაა? რა ძალები ახდენენ გავლენას არჩეულ ორგანიზაციულ დიზაინზე? მომდევნო გვერდებზე ჩვენ წარმოგიდგენთ ძირითად ძალებს, რომლებიც ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზეზები ან განმსაზღვრელი ფაქტორებია.⁷

სტრატეგია

ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯმენტის მიზნის მიღწევის საშუალებაა. რამდენადაც მიზნები ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიიდან წარმოიშობა, ლოგიკურია, რომ სტრატეგია და სტრუქტურა ერთმანეთთან მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, სტრუქტურას უნდა მოსდევდეს სტრატეგია. თუ მენეჯმენტი მნიშვნელოვნად ცვლის ორგანიზაციის სტრატეგიას, სტრუქტურა ისე უნდა გარდაიქმნას, რომ ამ ცვლილებებს შეესაბამებოდეს და ხელს უწყობდეს. ორგანიზაციის თანამედროვე სტრატეგიული სტრუქტურების უმეტესობა კონცენტრირებულია სამ სტრატეგიულ განზომილებაზე: *სიახლეების დანერგვაზე, ხარჯების მინი-მალიზაციასა და იმიტაციაზე* და ასევე ისეთ სტრუქტურულ დიზაინზე, რომელიც თითოეულ მათგანს კარგად ეწყობა.⁸

ილუსტრაცია 14-6

მექანიკური მოდელი ორგანული მოდელის პირისპირ



რა ხარისხით წარმოადგენს ორგანიზაცია ახალ ძირითად პროდუქციას და მომსახურებას? — **სიახლეების დანერგვის სტრატეგია** უბრალოდ ადრინდელი სტრატეგიის მხოლოდ მარტივ ან კოსმეტიკურ ცვლილებას კი არ ნიშნავს, არამედ მნიშვნელოვანი და უნიკალური სიახლეებისათვის ცვლილებასაც. აშკარაა, რომ ყველა ფირმა არ ცდილობს სიახლეების დანერგვას. ეს სტრატეგია დამახასიათებელია „მინესოტას მაინინგ და მანუფაქტურინგ კომპანიისა“ და „ეფლ კომპიუტერისათვის“, მაგრამ არა კონსერვატიული „მარკს ენდ სპენსერისათვის“.

ორგანიზაცია, რომელიც მიჰყვება **ხარჯების მინიმალიზაციის სტრატეგიას**, მკაცრად აკონტროლებს ხარჯებს, თავს იკავებს არასაჭირო სიხლეების ან მარკეტინგის დანახარჯებისაგან და ამცირებს ფასებს ძირითადი პროდუქტების გაყიდვისას. ესაა სტრატეგია, რომელსაც „უოლ-მარტი“ ან მსგავსი საბაჟო პროდუქტების მწარმოებლები იყენებენ.

ორგანიზაციები, რომლებიც **იმიტაციის სტრატეგიას** მისდევენ, ცდილობენ, საუკეთესო აიღონ წინა ორი სტრატეგიისაგან. ისინი რისკების მინიმუმამდე დაყვანას და მოგების შესაძლებლობის მაქსიმალურად გაზრდას ცდილობენ. მათი სტრატეგიაა ახალი პროდუქტების ან ახალი ბაზრების ათვისება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ნოვატორები დაამტკიცებენ მის სიცოცხლისუნარიანობას. ისინი ნოვატორების წარმატებულ იდეებს იღებენ და ითვისებენ. მასობრივი მოდის მწარმოებლები, რომლებიც დიზაინერების სტილის მითვისებას ახდენენ, იმიტაციის სტრატეგიას მიჰყვებიან. იმიტაციის სტრატეგია ასევე

ახასიათებს ისეთ ცნობილ ფირმებს, როგორიცაა „აიბიემი“ და „კათერპილარი“, ისინი ძირითადი პროდუქციის წარმოებისას, არსებითად, თავიანთ პატარა და სიახლეების დამწერგავ კონკურენტებს მიჰყვებიან, მაგრამ მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მათი კონკურენტები მას ბაზრის არსებობას აჩვენებენ.

როგორ ვაკავშირებთ ერთმანეთთან სტრატეგიასა და სტრუქტურას? — ნოვატორებს სჭირდებათ ორგანული სტრუქტურის მოქნილობა, მაშინ, როდესაც ხარჯების მინიმუმამდე დამყვანი ისწრაფვის მექანიკური სტრუქტურის ეფექტურობისა და სტაბილურობისაკენ. თავიანთი საქმიანობის მკაცრი კონტროლისა და დაბალი ღირებულებების შენარჩუნების მიზნით, ისინი მექანიკური სტრუქტურას იყენებენ და ამავე დროს ახალი საქმიანობის დასაწყებად ორგანულ ქვედანაყოფებს ქმნიან.

ორგანიზაციის ზომა

უამრავი ფაქტი მხარს უჭერს იმ მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციის ზომა დიდ გავლენას ახდენს მის სტრუქტურაზე.⁹ მაგალითად, დიდ ორგანიზაციებს, რომლებიც ჩვეულებრივ 2 000 ან მეტ ადამიანს ქირაობს, უფრო მეტად ახასიათებს სპეციალიზაცია და დეპარტამენტიზაცია და მეტი წესები და ნორმატივები აქვს, ვიდრე პატარა ორგანიზაციებს. ამის მიუხედავად, ურთიერთობა არ არის წრფივი, მეტიც, ზომა თანდათან ნაკლებ გავლენას ახდენს სტრუქტურაზე. ზომის გავლენა ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება, რაც უფრო ფართოვდება ორგანიზაცია. არსებითად, როცა ორგანიზაციას დაახლოებით 2 000 დაქირავებული ჰყავს, ის უკვე ნამდვილად მექანიკურია. დამატებითი 500 დაქირავებული დიდ გავლენას არ მოახდენს. მეორე მხრივ, ორგანიზაციისათვის 500 დაქირავებულის დამატება, რომელსაც მხოლოდ 300 წევრი ჰყავს, შედეგად გამოიწვევს მექანიკური სტრუქტურისკენ გადასვლას.

ტექნოლოგია

ტერმინი **ტექნოლოგია** გვიჩვენებს, როგორ გადააქცევს ორგანიზაცია ჩადებულ რესურსებს შედეგად. თითოეულ ორგანიზაციას ერთი ტექნოლოგია მაინც აქვს ფინანსური, ადამიანური და ფიზიკური რესურსების პროდუქტებად და მომსახურებად გარდაქმნისათვის. მაგალითად, „ფორდ მოტორ კომპანია“ პროდუქციის წარმოებისათვის ძირითადად ამწყობ კონვეიერს იყენებს. მეორე მხრივ, კოლეჯებმა შესაძლოა სწავლების რამდენიმე ტექნოლოგია გამოიყენონ: ყოველთვის პოპულარული ფორმალური ლექციის, შემთხვევის ანალიზის, გამოცდილებაზე დაფუძნებული მაგალითის, დაპროგრამებული სწავლებისა და სხვა მეთოდები. ამ თავში ჩვენ გვინდა ვაჩვენოთ, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა მის ტექნოლოგიას შეესაბამება.

უამრავი გამოკვლევა განხორციელდა ტექნოლოგიასა და სტრუქტურას შორის ურთიერთობის შესახებ.¹⁰ ამ კვლევების დეტალები საკმაოდ რთულია; ამიტომ ჩვენ პირდაპირ მთავარ არსს გადმოვცემთ და შევეცდებით, შევაჯამოთ, რაც ვიცით. საერთო თემა, რომელიც ტექნოლოგიებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს, მათი *რუტინულობის ხარისხი*. ჩვენ ვგულისხმობთ, რომ ტექნოლოგიები მიდრეკილები არიან რუტინული ან არარუტინული საქმიანობისაკენ. პირველს ახასიათებს ავტომატიზებული და სტანდარტული ოპერაციები. არარუტინული საქმიანობებია: ავეჯის აღდგენა, შეკვეთით ფეხსაცმლის შეკერვა და გენეტიკური კვლევები.

ტექნოლოგია და სტრუქტურა ერთმანეთთან მეტისმეტად მჭიდროდ არ არიან დაკავშირებული. ჩვენ დავადგინეთ, რომ რუტინული ამოცანები უფრო მაღალ და უფრო მეტად დეპარტამენტიზებულ სტრუქტურებთან არის დაკავშირებული. ტექნოლოგიასა და ფორმალურობის შორის ურთიერთობა უფრო ძლიერია. გამოკვლევები თანმიმდევრულად გვიჩვენებს, რომ რუტინა დაკავშირებულია ღირებულების არსებობასთან, სამუშაო აღწერილობასა და სხვა ფორმალურ დოკუმენტებთან.

გარემოებრივი გაურკვევლობა

ორგანიზაციის გარემო შედგება ინსტიტუციების ან ძალებისაგან, რომელიც ორგანიზაციის გარეთაა და პოტენციურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედითობაზე. მკვლევართა დიდი ნაწილი ემხრობა იმ აზრს, რომ გარემო სტრუქტურის ძირითადი განმსაზღვრელია.

ორგანიზაციის სტრუქტურაზე გავლენას ახდენს გარემოებრივი გაურკვევლობა. ზოგი ორგანიზაცია შედარებით სტატიკურ გარემოშია: ორგანიზაციაზე გავლენას არ ახდენს არც ახალი კონკურენტები, არც კონკურენტების მიერ ახალი ტექნოლოგიური მიღწევები ან საზოგადოებრივი ზენოლის ჯგუფი. ზოგი ორგანიზაციაში ძალიან დინამიური გარემოა: ეს არის სახელმწიფოს სწრაფად ცვალებადი წესები, რაც გავლენას ახდენს ბიზნესზე, ახალი კონკურენტები, ნედლეულის ათვისების სირთულეები, მომხმარებელთა მოთხოვნის მუდმივი ცვალებადობა პროდუქციაზე და ა. შ. რადგან გაურკვევლობა ორგანიზაციის ეფექტურობას საფრთხეს უქმნის, მენეჯმენტი უნდა ეცადოს მის მინიმუმამდე შემცირებას. გარემოებრივი გაურკვევლობის შემცირების ერთ-ერთი საშუალება ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლაა.¹¹

ამგვარი გაურკვევლობის დონეზე მრავალი ფაქტი მიგვითითებს, რომელიც სხვადასხვა სტრუქტურულ მოწყობასთან არის დაკავშირებული. არსებითად, რაც უფრო დინამიური და გაურკვეველია გარემო, მით მეტია მოქნილობის დონე. აქედან გამომდინარე, ორგანული სტრუქტურა უფრო მეტ ორგანიზაციულ ეფექტურობამდე მიგვიყვანს. ამის საპირისპიროდ, სტაბილურ და პროგნოზირებად გარემოში არჩეული სტრუქტურა მექანიკური ფორმა იქნება.

ორგანიზაციული დიზაინი და დაქირავებულების ქცევა

ამ თავის დასაწყისში ვამტკიცებდით, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თავის წევრებზე, ამ ნაწილში კი შევაფასებთ, თუ რა გავლენა შეიძლება იყოს ეს.

ფაქტების მიმოხილვას, რაც ორგანიზაციის სტრუქტურას დაქირავებულის ქმედითობასა და კმაყოფილებასთან აკავშირებს, მკაფიო დასკვნამდე მივყავართ: ჩვენ არ შეგვიძლია ფაქტების განზოგადება! ყველა არ ანიჭებს უპირატესობას ორგანული სტრუქტურის თავისუფლებასა და მოქნილობას. ზოგიერთი ადამიანი ყველაზე მეტად პროდუქტიულია და კმაყოფილია, როცა სამუშაო ამოცანები სტანდარტიზებულია და ბუნდოვანება მინიმუმამდეა შემცირებული. ამდენად, დაქირავებულის ქცევაზე ორგანიზაციული დიზაინის გავლენის შესახებ ნებისმიერი მსჯელობა ინდივიდუალურ განხვავებებამდე მიგვიყვანს.

ამ საკითხის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ, თუ რას ანიჭებენ უპირატესობას დაქირავებულები, სამუშაოს სპეციალიზაციას, კონტროლის სფეროს თუ ცენტრალიზაციას.¹²

ფაქტები ზოგადად გვიჩვენებს, რომ სამუშაოს სპეციალიზაცია ხელს უწყობს დაქირავებულის პროდუქტიულობის ზრდას, მაგრამ სამსახურით კმაყოფილების შემცირების ხარჯზე. ეს განცხადება უგულებელყოფს ინდივიდუალურ სხვაობებს და სამუშაო ამოცანების ტიპს. როგორც აღვნიშნეთ, სამუშაო სპეციალიზაცია მაღალი პროდუქტიულობის დაუსრულებელი წყაროა. როდესაც განმეორებითი და ვიწრო ამოცანების შესრულების ფასი სპეციალიზაციით გამოწვეულ ეკონომიას აღემატება, პრობლემები იჩენს თავს და პროდუქტიულობა ზარალდება. სამუშაო ძალა რაც მეტ განათლებას იღებს და სურს ისეთი სამუშაოს შესრულება, რომელსაც მეტი ჯილდო მოჰყვება, ორგანიზაცია უფრო სწრაფად მიდის იმ წერტილამდე, საიდანაც პროდუქტიულობის დაცემა იწყება, ვიდრე ეს ათწლეულების წინ ხდებოდა.

დღეს, როდესაც ბევრს უფრო მეტად არ მოსწონს სპეციალიზებული სამუშაო, ვიდრე მათ მშობლებს, ბებიებსა და ბაბუებს თავის დროზე, გულუბრყვილობა იქნება იმ რეალობის უგულებელყოფა, რომ სამუშაო ძალის დიდ ნაწილი მაინც უპირატესობას ანიჭებს მაღალსპეციალიზებული სამუშაოს რუტინას და განმეორებადობას. ზოგიერთ ადამიანს სურს მინიმალური ინტელექტუალური მოთხოვნების მქონე და რუტინული სამუშაო. ამ ადამიანებისათვის სამუშაოს მაღალი სპეციალიზაცია სამსახურით კმაყოფილების წყაროა. ემპირიული კითხვაა, რა თქმა უნდა, არის ის, რომ ეს ნაწილი სამუშაო ძალის 2%-ს წარმოადგენს, თუ 52-ს. იმის გათვალისწინებით, რომ კარიერის არჩევის დროს თვით-შერჩევა მოქმედებს, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მაღალი სპეციალიზაციით გამოწვეული უარყოფითი ქცევითი შედეგები, ალბათ, გამოჩნდება პროფესიულ სამსახურებში, რომელიც პიროვნული ზრდისა და სხვადასხვაობის დიდი საჭიროების მქონე ინდივიდებს უკავიათ.

კვლევას არ გამოუვლენია არც ერთი ფაქტი, რომელიც ამტკიცებს კონტროლის სფეროსა და დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირს. ინტუიციურად შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ ფართო სფეროს დაქირავებულის მიერ სამუშაოს შესრულების ზრდამდე მივყავართ, რადგან ის უზრუნველყოფს უფრო დისტანციურ ზედამხედველობასა და პიროვნული ინიციატივის გამოჩენის დიდ შესაძლებლობას. მაგრამ კვლევა ამ მოსაზრებას არ ამტკიცებს. ამავე დროს, შეუძლებელია იმის მტკიცება, რომ კონტროლის კონკრეტული სფეროს დაქვემდებარებულების ქმედითობის ან კმაყოფილების გაზრდის საუკეთესო საშუალებაა. მიზეზი, ალბათ, ისევ ინდივიდუალური განსხვავებებია. ზოგ ადამიანს სურს დამოუკიდებლად მუშაობა, ზოგს კი ურჩევნია უფროსზე დაყრდნობა, რომლისთვისაც დახმარების თხოვნა ყოველთვის შეუძლია. ადამიანები ასევე განსხვავდებიან იმით, თუ როგორ რეაგირებენ მონიტორინგზე. ჩვენ მიერ მე-11 თავში განხილული რამდენიმე სიტუაციური თეორია ლიდერობის შესახებ მიგვიყვანს ისეთ ფაქტორებამდე, როგორიცაა დაქირავებულის გამოცდილება და შესაძლებლობები, ასევე მათი ამოცანების სტრუქტურის ხარისხი, რომელიც ხსნის, როდის უწყობს ხელს მათ ქმედითობასა და კმაყოფილებას კონტროლის ფართო ან ვიწრო სფერო.

ჩვენ აღმოვაჩინეთ ფაქტები, რომელიც ძლიერად არის დაკავშირებული ცენტრალიზაციასა და სამსახურით კმაყოფილებასთან. ზოგადად, ნაკლებად ცენ-

ტრალიზებულ ორგანიზაციებში გადანაწევების მიღების პროცესი უფრო მონაწილეობითია. ფაქტების მიხედვით, მონაწილეობითი გადანაწევების მიღება დადებითად არის დაკავშირებული სამსახურით კმაყოფილებასთან, მაგრამ აქ ისევ პიროვნული სხვაობები ვლინდება. დეცენტრალიზაციასა და კმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ყველაზე ძლიერია ისეთ დაქირავებულებთან, რომლებიც საკუთარ ღირსებებს სათანადოდ ვერ აფასებენ. რამდენადაც ინდივიდები, რომლებიც საკუთარ ღირსებებს ვერ აფასებენ, თავიანთ შესაძლებლობებში ნაკლებად არიან დარწმუნებულები, უფრო მეტად აფასებენ სხვებთან ერთად გადანაწევების მიღებას, რაც იმას ნიშნავს, რომ გადანაწევების მიღებაზე პასუხისმგებლობა მათ მარტო არ ეკისრებათ.

ჩვენი საბოლოო დასკვნა შემდეგია: დაქირავებულის ქმედითობისა და კმაყოფილების მაქსიმალურად გაზრდის მიზნით, მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ ინდივიდუალური სხვაობები, როგორიცაა, გამოცდილება, პიროვნული თვისებები და სამუშაო დავალება.

მითითებაჰი მენეჯერებისათვის

ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა ხელს უწყობს დაქირავებულის ქცევის ახსნასა და პროგნოზირებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ფაქტორებთან ერთად ურთიერთობები ორგანიზაციის სტრუქტურაში, სადაც ადამიანები მუშაობენ, მათ დამოკიდებულებებსა და ქცევაზე ახდენს გავლენას.

რა არის იმის მტკიცების მიზეზი, რომ სტრუქტურა გავლენას ახდენს დამოკიდებულებებსა და ქცევაზე? — რადგან ორგანიზაციის სტრუქტურა ბუნდოვანებას ამცირებს და ურთიერთობებს მკაფიოობას ანიჭებს, ის დაქირავებულების ქცევებს აყალიბებს, ხელს უწყობს და მოტივაციას აძლევს მუშაობის დონის ამაღლებაში.

რა თქმა უნდა, სტრუქტურა ასევე ზღუდავს დაქირავებულებს, რადგან ის საზღვრებში აქცევს და აკონტროლებს მათ ქმედებას. მაგალითად, ორგანიზაცია დაქირავებულებს მცირე ავტონომიას აძლევს, როცა ის აგებულია ფორმალიზაციისა და სპეციალიზაციის მაღალი დონეების, ინსტანციების ჯაჭვის, ძალაუფლების შეზღუდული დელეგირებისა და კონტროლის ვიწრო სფეროს გარშემო. ასეთ ორგანიზაციებში კონტროლი მკაცრია, ქცევა კი ოდნავ ცვლილებას განიცდის. პირიქით, ორგანიზაცია, რომელიც აგებულია შეზღუდული სპეციალიზაციის, დაბალი ფორმალიზაციის, კონტროლის ფართო არეალის გარშემო, დაქირავებულებს დიდ თავისუფლებას აძლევს და ამგვარად, ეს ორგანიზაცია ქცევის ძლიერი მრავალფეროვნებით ხასიათდება.

ორგანიზაციული კულტურა

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. იმ საერთო ნიშან-თვისებების განსაზღვრა, რაც აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას
2. ძლიერი და სუსტი კულტურების ერთმანეთთან შეპირისპირება
3. ადამიანებზე ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციური და დის-ფუნქციური გავლენების განსაზღვრა
4. იმ ფაქტორების ჩამოთვლა, რომლებიც ინარჩუნებენ ორგანიზაციულ კულტურას
5. ორგანიზაციული სოციალიზაციის ეტაპების განსაზღვრა და დახასიათება
6. განმარტება, როგორ სწავლობენ დაქირავებულები ორგანიზაციულ კულტურას
7. ახსნა, როგორ შეიძლება დამკვიდრდეს ეთიკური კულტურა
8. მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის დახასიათება.

ორგანიზაციებს, ისევე როგორც ინდივიდებს, პიროვნული თვისებები ახასიათებთ. მე-3 თავში დავინახეთ, რომ ინდივიდებს ორგანიზაციებთან შედარებით მტკიცე და სტაბილური თვისებები აქვთ, რაც მათი დამოკიდებულებებისა და ქცევების პროგნოზირებაში გვეხმარება. ამ თავში ვვარაუდობთ, რომ ორგანიზაციები, ისევე როგორც ადამიანები, შეიძლება დახასიათდეს, როგორც, მაგალითად, მტკიცე, მეგობრული, თბილი, ინოვაციური ან კონსერვატიული. ამ თვისებებით შეგვიძლია ორგანიზაციებში ადამიანების დამოკიდებულებებისა და ქცევების პროგნოზირება.

მიუხედავად იმისა, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის კულტურის ზუსტად გაზომვა ძნელია, ის მაინც არსებობს და დაქირავებულები ზოგადად აღიარებენ მას. ჩვენ ამ ცვლადს ორგანიზაციულ კულტურას ვუწოდებთ. როგორც ტომის კულტურას აქვს ტოტემები და ტაბუები, რომელიც კარნახობს, როგორ

უნდა მოიქცეს თითოეული წევრი სხვა წევრისა და გარეშე პირის მიმართ, ორგანიზაციებსაც აქვთ კულტურა, რომელიც მისი წევრების ქცევას მართავს. ამ თავში განვიხილავთ, რა არის ორგანიზაციული კულტურა, როგორ მოქმედებს ის დაქირავებულის დამოკიდებულებებსა და ქცევაზე, საიდან მოდის ის და შეიძლება თუ არა მისი მართვა.

რა არის ორგანიზაციული კულტურა?

რამდენიმე წლის წინ ერთ-ერთი კომპანიის აღმასრულებელს ჰკითხეს, რას ნიშნავდა ორგანიზაციული კულტურა. მან არსებითად იგივე პასუხი გასცა, როგორც უზენაესმა სასამართლომ, რომელმაც ერთხელ სცადა, განესაზღვრა პორნოგრაფია: „მე მას ვერ განვსაზღვრავ, მაგრამ ვიცი, რომ მას, როცა დავინახავ“. აღმასრულებლის მიერ ორგანიზაციული კულტურის განსაზღვრება ჩვენი განზრახვისათვის არ გამოგვადგება, ჩვენ გვჭირდება განსაზღვრება, რომელიც ამ მოვლენის უკეთესად გაგებაში დაგვეხმარება. ამ ნაწილში ჩვენ შემოგთავაზებთ კონკრეტულ განსაზღვრებას და განვიხილავთ რამდენიმე საკითხს, რომელიც ამ განსაზღვრების გარშემო არსებობს.

ორგანიზაციული კულტურა: განსაზღვრება

ალბათ, ყველა დაგვეთანხმება, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის წევრების მიერ გაზიარებულ მნიშვნელობათა სისტემა, რაც ერთ ორგანიზაციას მეორისაგან განასხვავებს. თუ უფრო დანვრილებით განვიხილავთ, ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევის მიხედვით, არსებობს შვიდი ძირითადი თვისება, რომლებიც ერთად ორგანიზაციული კულტურის არსს გვიჩვენებს:

1. სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა: დაქირავებულებისათვის ხელის შეწყობის ხარისხი, იყვნენ ნოვატორები და რისკიანები
2. დეტალების მიმართ ყურადღება: დაქირავებულების მიერ სიზუსტის, ანალიზის და დეტალებზე ყურადღების მიქცევის ხარისხი
3. შედეგზე ორიენტირება: მენეჯმენტის მიერ შედეგებზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებულ საშუალებებსა და პროცესებზე ყურადღების გამახვილების ხარისხი
4. ადამიანებზე ორიენტირება: მენეჯმენტის გადანყვებილების ხარისხი, მხედველობაში მიიღოს, ორგანიზაციებში რა გავლენას ახდენენ შედეგები ადამიანებზე
5. გუნდზე ორიენტირება: სამუშაოს საქმიანობების გუნდის და არა ინდივიდების გარშემო ორგანიზების ხარისხი
6. აგრესიულობა: ადამიანების აგრესიულობისა და კონკურენტულობის და არა გულგრილობის ხარისხი
7. სტაბილურობა: ორგანიზაციული საქმიანობების მიერ სტატუს-კვოსა და არა ზრდაზე კონცენტრირების ხარისხი.

თითოეული ეს თვისება შეიძლება ძლიერიც იყოს და სუსტიც. ამ შეიძლება თვისებების მიხედვით ორგანიზაციის შეფასება ჩვენ მოგვცემს ორგანიზაციის კულტურის რთულ სურათს. ეს სურათი ორგანიზაციის შესახებ წევრების საერთო მოსაზრების საფუძველი იქნება, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო და სავარაუდოდ, როგორ უნდა მოიქცნენ ორგანიზაციის წევრები.

კულტურა აღწერითი ტერმინია

– ორგანიზაციის კულტურა ან ტერმინდება საკითხით, თუ როგორ აღიქვამენ დაქირავებულები ორგანიზაციის კულტურის ბიზანტინურ ბეჭებს და არა იმით, მისწინათ თუ არა მათ ეს კულტურა.

ორგანიზაციის კულტურა ინტერესდება საკითხით, თუ როგორ აღიქვამენ დაქირავებულები ორგანიზაციის კულტურის ნიშან-თვისებებს და არა იმით, მოსწონთ თუ არა მათ ეს კულტურა. ეს ნიშნავს, რომ ტერმინი აღწერითია. ეს ტერმინი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ ის ამ ცნებას სამსახურით კმაყოფილებისაგან განასხვავებს.

ორგანიზაციული კულტურის შესახებ კვლევა ცდილობს, შეაფასოს, როგორ ხედავენ დაქირავებულები ორგანიზაციას: ხელს უწყობს ის გუნდურ მუშაობას? აჯილდოებს სიახლეებს? ახშობს ინიციატივას? — ამის საპირისპიროდ, სამსახურით კმაყოფილება ცდილობს, შეაფასოს სამუშაო გარემოზე ეფექტური რეაგირება. მას აინტერესებს, როგორ აღიქვამს დაქირავებული ორგანიზაციის მოლოდინებს, ჯილდოთა გადაცემის პრაქტიკასა და ა.შ. თუმცა ამ ორი ტერმინის მნიშვნელობები უდავოდ კვეთენ ერთმანეთს, დაიმასხვოვრეთ, რომ ორგანიზაციული კულტურა აღწერითი ტერმინია, სამსახურით კმაყოფილება კი — შეფასებითი.

აქვს ორგანიზაციებს ერთგვაროვანი კულტურები?

ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ზოგად აღქმას, რასაც ორგანიზაციის წევრები განიცდიან. დაიმასხვოვრეთ: კულტურა საზიარო მნიშვნელობის სისტემაა. ჩვენ უნდა ველოდეთ, რომ ორგანიზაციაში სხვადასხვა კულტურული წარმომავლობის ან სოციალური ფენის ადამიანები ორგანიზაციის კულტურას ერთნაირად დაახასიათებენ.

იმის აღიარება, რომ ორგანიზაციულ კულტურას საერთო თვისებები აქვს, ნებისმიერ კულტურაში სუბკულტურებს არ გამოორიცხავს. დიდი ორგანიზაციების უმეტესობას დომინანტური კულტურა და რამდენიმე სუბკულტურა აქვს. დომინანტური კულტურა ძირითად ფასეულობებს გამოხატავს, რომლებსაც ორგანიზაციის წევრების უმეტესობა იზიარებს. როცა ორგანიზაციის კულტურის შესახებ ვსაუბრობთ, ჩვენ მის დომინანტურ კულტურას ვგულისხმობთ. ეს არის კულტურაზე ზოგადი შეხედულება, რომელიც ორგანიზაციას განსხვავებულ ხასიათს აძლევს. სუბკულტურა დიდ ორგანიზაციებში ვითარდება, რომელიც საერთო პრობლემებს, სიტუაციებსა და გამოცდილებას ასახავს, რის წინაშეც დგანან ორგანიზაციის წევრები. ამ სუბკულტურებს, ალბათ, დეპარტამენტული ან გეოგრაფიული დაყოფა განსაზღვრავს. მაგალითად, შესყიდვების დეპარტამენტს შეიძლება ჰქონდეს სუბკულტურა, რასაც ერთხმად იზიარებენ დეპარტამენტის წევრები. ის დომინანტური კულტურის ძირითად ღირებულებებს მოიცავს, მას ემატება დამატებითი ღირებულებები, რაც მხოლოდ შესყიდვების დეპარტამენტის წევრებისთვისაა დამახასიათებელი. ასევე, ორგანიზაციის ოფისებმა და განყოფილებებმა, რომლებიც ფიზი-

კურადაა დაშორებული ორგანიზაციის სათავო ოფისისაგან, შეიძლება სხვა თვისებებიც შეიძინონ. ძირითადი ფასეულობები არსებითად შენარჩუნდება, თუმცა ისინი მოდიფიცირებულია და ცალკეული განყოფილებების განსხვავებულ მდგომარეობას ასახავს.

ორგანიზაციას დომინანტური კულტურა რომ არ ჰქონდეს, მაგრამ შედგებოდეს სხვადასხვა სუბკულტურისაგან, ორგანიზაციული კულტურის, როგორც ახსნითი ცნების ღირებულება, მნიშვნელოვნად შემცირდებოდა, რადგან არ იარსებებდა საერთო ახსნა იმისა, თუ რომელი ქცევაა ამ კულტურისათვის დამახასიათებელი და რომელი არა. ეს არის კულტურის საზიარო მნიშვნელობის ასპექტი, რაც მას ქცევის ჩამოყალიბების ეფექტურ საშუალებად აქცევს. ჩვენ საშუალება გვქვია, ვთქვათ, რომ, მაგალითად, მაიკროსოფტის კულტურა აგრესიულობასა და რისკიანობას აფასებს. ხოლო შემდეგ კი აღნიშნული ინფორმაცია მისი აღმასრულებლებისა და დაქირავებულების ქცევის ასახსნელად გამოვიყენოთ.² ჩვენ არ შეგვიძლია, უგულებელვყოთ რეალობა, რომ ბევრ ორგანიზაციას აქვს სუბკულტურა, რომელიც წევრების ქცევაზე ახდენს გავლენას.

ძლიერი კულტურა სუსტის პირისპირ

თანდათან პოპულარული ხდება ძლიერი კულტურის გამოყოფა სუსტისაგან. არგუმენტი ის არის, რომ ძლიერი კულტურა დიდ გავლენას ახდენს დაქირავებულთა ქცევაზე და უფრო მეტად არის დაკავშირებული სამსახურის მიტოვების შემცირებასთან.

ძლიერ კულტურაში ორგანიზაციების ძირითადი ღირებულებები ინტენსიური და ფართოდ გავრცელებულია. რაც მეტი ორგანიზაციის წევრი ეთანხმება ძირითად ფასეულობებს და რაც მეტად ერთგულები არიან ისინი ამ ფასეულობებისადმი, მით ძლიერია ეს კულტურა. ამ განსაზღვრების თანახმად, ძლიერი კულტურა დიდ გავლენას მოახდენს მისი წევრების ქცევაზე, რადგან გაზიარებისა და ძლიერების მაღალი ხარისხი ქცევაზე დიდი კონტროლის შიდა ატმოსფეროს ქმნის. მაგალითად, სიეტლში მდებარე ნორდსტომმა საცალო ვაჭრობის მრეწველობაში ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მომსახურების კულტურა განავითარა. ნორდსტომის დაქირავებულებმა იციან, ნებისმიერ სიტუაციაში რა იქნება მათგან მოსალოდნელი და ამ ქცევის ჩამოსაყალიბებლად არც ისე ცოტა დრო გახდა საჭირო.

ძლიერი კულტურის ერთ-ერთი კონკრეტული შედეგი უნდა იყოს სამსახურის მიტოვების შემცირება. ძლიერი კულტურა აჩვენებს, რომ წევრებს შორის ძლიერი თანხმობაა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს ორგანიზაცია. მიზნის მიმართ ასეთი ერთსულოვნება ქმნის შეკრულობას, ერთგულებას და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას. ეს თვისებები, თავის მხრივ, ორგანიზაციის დატოვებისკენ დაქირავებულის მიდრეკილებას ამცირებს.³

ორგანიზაციული კულტურა ეროვნული კულტურის პირისპირ

მთელი ამ წიგნის მანძილზე ჩვენ ვამტკიცებდით, რომ ეროვნულმა სხვაობებმა (ე.ი. ეროვნულმა კულტურებმა) სხვადასხვა ქვეყანაში ორგანიზაციული ქცე-

ების შესახებ გაკეთებული ზუსტი პროგნოზები უნდა გაითვალისწინოს. მაგრამ ისმის კითხვა: გადაფარავს ეროვნული კულტურა ორგანიზაციულ კულტურას? მაგალითად, გერმანიაში „IBM“-ის ქარხანა გერმანულ კულტურას ასახავს თუ „IBM“-ის კორპორაციულ კულტურას?

კვლევა გვიჩვენებს, რომ ეროვნული კულტურა უფრო დიდ გავლენას ახდენს დაქირავებულებზე, ვიდრე ორგანიზაციული კულტურა.⁴ მიუნხენში „IBM“-ის გერმანელი თანამშრომლები გერმანული კულტურის გავლენას უფრო განიცდიან, ვიდრე „IBM“-ისას. ეს ნიშნავს შემდეგს: ორგანიზაციული კულტურა დაქირავებულების ქცევას აყალიბებს, მაგრამ ეროვნული კულტურა კიდევ უფრო მეტად ახდენს მასზე გავლენას. ჩვენ ამ დასკვნით უნდა ვაჩვენოთ კანდიდატის თვითშეჩვენა, რაც სამსახურში დაქირავების ეტაპზე ხდება. მაგალითად, ბრიტანულ მრავალეროვნულ კორპორაციას იტალიური ოპერაციები-სათვის უფრო მეტად აინტერესებთ იმ იტალიელების დაქირავება, რომლებიც მის სამუშაო სტილს შეეფერებიან და არა ზოგადად იტალიელებისა. ჩვენ უნდა ველოდეთ, მრავალეროვნული კომპანიები დაქირავებულების შერჩევის პროცესს გამოიყენებენ ისეთი თანამშრომლების მოძებნისა და დაქირავებისათვის, რომლებიც ორგანიზაციის დომინანტურ კულტურას შეესაბამებიან, მაშინაც კი, თუ სამსახურის მაძიებლები არ ჰგვანან იმ ქვეყნის ბინადრებს, სადაც ცხოვრობენ.

რას აკეთებენ კულტურები?

აქამდე ჩვენ ვამტკიცებდით, რომ ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ქცევაზე და რომ ძლიერი კულტურა დაკავშირებული უნდა იყოს კადრების გადინების შემცირებასთან. ახლა ყურადღებით განვიხილოთ ფუნქციები, რასაც კულტურა ასრულებს და შევაფასოთ, ქმნის თუ არა კულტურა ორგანიზაციის ვალდებულებას.

კულტურის ფუნქციები

კულტურა ორგანიზაციაში რამდენიმე ფუნქციას ასრულებს:

- კულტურას აქვს საზღვრის განსაზღვრის როლი, რაც ერთ ორგანიზაციას სხვებისაგან განასხვავებს.
- კულტურა ორგანიზაციის წევრებში იდენტურობის გრძნობას ქმნის.
- კულტურა ხელს უწყობს საკუთარ ინტერესებზე მეტი რამის მიმართ ერთგულების წარმოშობას.
- კულტურა ხელს უწყობს სოციალური სისტემის სტაბილურობას. ეს არის სოციალური წებო, რაც ორგანიზაციებს ერთმანეთთან აკავშირებს დაქირავებულებისათვის სტანდარტების მიცემით, იმის შესახებ თუ რა უნდა თქვან და გააკეთონ.
- კულტურა არის გრძნობის წარმომშობი და კონტროლის მექანიზმი, რაც დაქირავებულების ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმართავს და აყალიბებს.

ეს უკანასკნელი ფუნქცია განსაკუთრებით გვაინტერესებს. როგორც შემდეგი ციტირებიდან ჩანს, კულტურა თამაშის წესებს უარყოფს:

თითოეული ორგანიზაცია ავითარებს ვარაუდების, გაგებისა და შინაგანი წესების ძირითად რიგს, რომელიც სამუშაო ადგილზე ყოველდღიურ ქცევას წარმართავს... სანამ ახალმოსულები არ შეისწავლიან წესებს, ისინი ორგანიზაციის სრულყოფილიან წევრებად არ მიიღებიან. ორგანიზაციაში მაღალ საფეხურზე მყოფი აღმასრულებლების ან წამყვანი პერსონალის მიერ წესების დარღვევას შედეგად საყოველთაო იმედგაცრუება და ძლიერი სადამსჯელო ზომები მოჰყვება. წესების მიხედვით ქმდება ჯილდოებისა და მობილობის ზრდის ძირითადი საფუძველი.⁵

სამუშაო ადგილზე დაქირავებულების ქცევაზე გავლენის საკითხზე კულტურის როლი დღეს თანდათან მნიშვნელოვანი ხდება.⁶ მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციებმა გააფართოვეს კონტროლის არეალი, ჰორიზონტალური გახადეს სტრუქტურები, ჩამოაყალიბეს გუნდები, შეამცირეს ფორმალიზაცია და გააძლიერეს დაქირავებულები, ძლიერი კულტურა უზრუნველყოფს, რომ ყველა დაქირავებულმა ერთი მიმართულება აირჩიოს.

შემდეგ, როგორც ამ თავში შევიტყობთ, ინდივიდი-ორგანიზაციის შესაბამისობა – სამსახურის მაძიებლის ან დაქირავებულის დამოკიდებულები და ქცევები შეესაბამება თუ არა კულტურას – ძლიერ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ ვის შესთავაზებენ სამსახურს, ვის შეაქვებენ, როგორც სამუშაოს კარგად შემსრულებელს და ვინ მიიღებს დანინაურებას. არ არის შემთხვევითი, რომ ყველა დაქირავებული დისნეის პარკში თითქმის ერთნაირად მიმზიდველი, სუფთა, ფიზიკურად ძლიერი და მომღიმარია. ეს არის ის იმიჯი, რასაც დისნეი ეძებს. კომპანია ირჩევს იმ დაქირავებულებს, რომლებსაც ეს იმიჯი გააჩნიათ. როცა სამსახურში მიიღებენ, ფორმალური წესებითა და ნორმებით განმტკიცებული ძლიერი კულტურა დისნეის დაქირავებულებს უბიძგებს, რომ ერთნაირად და წინასწარგანსაზღვრულად იმოქმედონ.

კულტურა როგორც დაბრკოლება

ჩვენ კულტურას არ ვაფასებთ. ჩვენ არ ვამბობთ, რომ ის კარგია ან ცუდი, მხოლოდ ვამბობთ, რომ არსებობს. როგორც აღვნიშნეთ, ბევრი ამ ფუნქციისაგან ორგანიზაციისა და კულტურისათვის მნიშვნელოვანია. კულტურა აძლიერებს ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებას და ზრდის დაქირავებულის ქცევის ლოგიკურობას. ამას ორგანიზაციისათვის აშკარა სარგებლობა მოაქვს. დაქირავებულის თვალსაზრისით, კულტურა ღირებულია, რადგან ის ბუნდოვანებას ამცირებს. ის ამცნობს დაქირავებულებს, როგორ სრულდება სამუშაო და რა არის მნიშვნელოვანი. მაგრამ ჩვენ არ უნდა უგულებელვყოთ კულტურის, განსაკუთრებით, ძლიერი კულტურის, პოტენციურად დისფუნქციური ასპექტებიც, რაც ორგანიზაციის ეფექტურობაზე ახდენს გავლენას.

ცვლილებების ბარიერები. კულტურა დაბრკოლება ხდება, როცა საერთო ღირებულებები არ ეთანხმება იმას, რაც ორგანიზაციის ეფექტურობას უწყობს ხელს. ამის ალბათობა ყველაზე მეტია, როდესაც ორგანიზაციის გარემო დინამიკურია.⁷ თუ გარემოში სწრაფი ცვლილებები ხდება, ორგანიზაციაში დამ-

კულტურა აძლიერებს ორგანიზაციის მიმართ ერთგულებას და ზრდის დაქირავებულის ქცევის ლოგიკურობას.

კვიდრებული კულტურა შეიძლება ორგანიზაციას აღარ შეეფერებოდეს. ქცევის თანამიმდევრულობა ორგანიზაციისთვის სასარგებლოა, როცა იქ მდგრადი გარემოა, მაგრამ ის შეიძლება ორგანიზაციისთვის ტვირთიც გახდეს და ორგანიზაციის ცვლილებებზე რეაგირება გაართულოს. ეს გვეხმარება, ავსნათ ის პრობლემები, რაც წინა წლებში „მიცუბიშის“, „ისტემენ კოდაკის“, „ბოინგის“ და აშშ-ს გამოძიების ფედერალური ბიუროს აღმასრულებლებს გარემოს ცვლილებებთან შეგუებისას შეხვდათ.⁸ ამ ორგანიზაციებს ძლიერი კულტურა აქვთ, რაც მათთვის წარსულში სასარგებლო იყო. ეს ძლიერი კულტურები ცვლილებებისათვის დაბრკოლება ხდება, როცა „ბიზნესი ჩვეულებრივ“ ეფექტური აღარ არის.

მრავალფეროვნების ბარიერები. ახალი თანამშრომლების დაქირავება, ვინც რასის, ასაკის, სქესის, უუნარობის ან სხვა მახასიათებლების გამო ორგანიზაციის წევრების უმრავლესობისაგან განსხვავებულია, პარადოქსს ქმნის. მენეჯმენტს სურს, ახალმა თანამშრომელმა ორგანიზაციის ძირითადი კულტურული ღირებულებები მიიღოს. სხვა შემთხვევაში დაქირავებულები ვერ შეეწყობიან ორგანიზაციას ან ორგანიზაცია ვერ მიიღებს მათ. მენეჯმენტს, ამავე დროს სურს, ღიად გააცნობიეროს და მხარი დაუჭიროს იმ ცვლილებებს, რაც დაქირავებულებს სამუშაო ადგილზე მოაქვთ. აშკარაა, ეს პრობლემას ქმნის. ორგანიზაციები ქირაობენ განსხვავებულ ინდივიდებს იმ სხვადასხვა ძლიერების გამო, რაც ამ ადამიანებს სამუშაო ადგილებზე მოაქვთ, მაგრამ როცა ადამიანები ცდილობენ, შეეწყონ ძლიერ კულტურას, ეს განსხვავებული ქცევები და ძლიერება, ალბათ, შემცირდება.

ამ მრავალგვარობის პარადოქსში მენეჯმენტის პრობლემა ორი კონფლიქტური მიზნის დაბალანსებაა: დაქირავებულების შეთანხმება ორგანიზაციის მთავარ ფასეულობებთან და მრავალფეროვნების მიღებისათვის ხელშეწყობა. ორგანიზაციაში დამკვიდრებული წეს-ჩვეულებების მიმართ ძალიან დიდი ყურადღება, ალბათ, ისეთ თანამშრომელს ჩამოაყალიბებს, რომელიც ორგანიზაციას ვერ ეგუება. მეორე მხრივ, წეს-ჩვეულებების მიმართ დიდმა ყურადღებამ შეიძლება ის განსაკუთრებული ძლიერება აღმოფხვრას, რაც განსხვავებული წარმომავლობის ადამიანებს შეაქვთ ორგანიზაციაში.

ბარიერები შეძენისა და შერწყმის წინაშე. ისტორიული თვალთახედვიდან, ძირითადი ფაქტორები, რომელსაც მენეჯმენტი ითვალისწინებდა შეძენისა და შერწყმის გადაწყვეტილებაში, დაკავშირებული იყო ფინანსურ მოგებასთან ან პროდუქციის სინერგიასთან. წინა წლებში კულტურული შეთავსებადობა უპირველესი ყურადღების საგანი გახდა.⁹ რადგან ხელსაყრელი ფინანსური მდგომარეობა ან პროდუქციის ხაზი შეიძლება შეძენის კანდიდატის ძირითად მიმზიდველობას წარმოადგენდეს, შესყიდვა სინამდვილეში გაამართლებს თუ არა, უფრო მეტად დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად კარგად შეეწყობა ორი ორგანიზაციის კულტურა ერთმანეთს.

ორგანიზაციების გაერთიანებიდან ცოტა ხნის შემდეგ ბევრი შენაძენი ვერ ამართლებს. „ა.ტ. კერნის“ კონსულტანტების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ გაერთიანებული ორგანიზაციების 58% ვერ ახერხებს უფროსი მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.¹⁰ ამ მარცხის უპირველესი მიზეზი ორგანიზაციების კულტურების შეუთავსებლობაა. როგორც ერთმა ექსპერტმა აღნიშნა, „შერწყმა ხშირად არ ამართლებს, ამის მიზეზი ყოველთვის ადამიანები არიან“. მაგალითად, 2001 წელს „ამერიკა ონლაინისა“ და „ტაიმ ვერნერის“

180 - მილიარდიანი გაერთიანება კორპორაციების ისტორიაში ყველაზე დიდი იყო. გაერთიანებამ კატასტროფა გამოიწვია: მხოლოდ ორი წლის შემდეგ აქციები გასაოცრად დაბლა -90%-ით დაეცა. როგორც ამტკიცებდნენ, კულტურებს შორის შეჯახება „ამერიკა ონლაინ-ტაიმ ვერნერის“ პრობლემების ერთ-ერთი მიზეზი იყო. ერთ-ერთმა ექსპერტმა აღნიშნა: „ამერიკა ონლაინისა“ და „ტაიმ ვერნერის“ გაერთიანება ყმანვილი ქალის შუახნის ბანკირთან ქორწინებას ჰგავდა, კულტურები ძალიან განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისაგან. „ამერიკა ონლაინის“ თანამშრომლებისათვის დამახასიათებელი იყო გახსნილი საყელოები და ჯინსები, ხოლო „ტაიმ ვერნერი“ კი უფრო კონსერვატიული იყო.“¹¹

კულტურების შექმნა და შენარჩუნება

ორგანიზაციის კულტურა ჰაერში არ იფანტება. როცა კი დამკვიდრდება, იშვიათად ქრება. რა ძალები ახდენენ გავლენას კულტურის შექმნაზე? რა აძლიერებს და ამყარებს ამ ძალებს მას შემდეგ, რაც ისინი გამოჩნდებიან? — განვიხილოთ ორივე ეს საკითხი.

როგორ იწყება კულტურა

ორგანიზაციის ჩვეულებებს, ტრადიციებს და სამუშაოს შესრულების გზებს დიდწილად ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობა და იმ წარმატებების ხარისხი განაპირობებს, რასაც ძალისხმევის შედეგად მიაღწია. ამას ორგანიზაციის კულტურის საწყის წყარომდე — მის დამფუძნებლებამდე მივყავართ.

ორგანიზაციის დამფუძნებლები ტრადიციულად ორგანიზაციის თავდაპირველ კულტურაზე ახდენენ გავლენას. მათ აქვთ გარკვეული წარმოდგენა, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაცია და ორგანიზაციის ადრინდელი წეს-ჩვეულებები და იდეოლოგიები არ ზღუდავთ. პატარა ზომა, რაც, ჩვეულებრივ, ახალი ორგანიზაციის დამახასიათებელია, შემდეგში ორგანიზაციის წევრებისათვის მათი შეხედულებების თავზე მოხვევას აადვილებს. კულტურის შექმნა სამი გზით ხდება.¹² პირველ რიგში, დამფუძნებლები ქირაობენ და სამსახურში ინარჩუნებენ ისეთ დაქირავებულებს, ვინც მათნაირად ფიქრობს და გრძნობს; მეორეც, ისინი დაქირავებულებს ასწავლიან და უნერგავენ აზროვნების ისეთივე მანერას, როგორიც მათ აქვთ; ბოლოს, მფლობელების ქცევა მოქმედებს, როგორც მიბაძვის ნიმუში, რაც დაქირავებულებს უბიძგებს, თვითონაც მათგვარად მოიქცნენ და შეითვისონ მათი რწმენები, ღირებულებები და ვარაუდები. როცა ორგანიზაცია წარმატებას მიაღწევს, დამფუძნებლის შეხედულებები ამ წარმატების ძირითად განმსაზღვრელად მიიჩნევა. ამ თვალსაზრისით, დამფუძნებლის პიროვნული თვისებები მისი ორგანიზაციის კულტურაში დევს.

კორეის კონგლომერატის „ჰიუნდაის“ კულტურაზე დიდი გავლენა მოახდინა მისმა დამფუძნებელმა ჩანგ ჯუ იანგმა. „ჰიუნდაის“ მკაცრი კონკურენტული სტილი და დისციპლინარული, ავტორიტარული ბუნება იგივე თვისებებია, რითაც ჩანგს ახასიათებენ. დამფუძნებლებს შორის, რომლებიც თავიანთი ორგანიზაციის კულტურაზე ახდენენ გავლენას, არიან: „მაიკროსოფტის“ მფლობელი ბილ გეიტსი, „აიკუასი“ — ინგვარ კამპრადი, „საუთვესტ ეარლაინის“ — ჰერბ კელეჰერი, „ფედერალ ექსპრესის“ — ფრედ სმიტი, „ვირჯინ გრუპის“ — რიჩარდ ბრენსონი.

კულტურისათვის სიცოცხლის შენარჩუნება

როცა კულტურა უკვე დამკვიდრებულია, ორგანიზაციის საქმიანობა დაქირავებულებისათვის მსგავსი გამოცდილების ჩვენებით ამ კულტურის შენარჩუნებას ემსახურება. მაგალითად, ადამიანური რესურსის საქმიანობები ორგანიზაციის კულტურას აძლიერებს. შერჩევის პროცესი, სამუშაოს შესრულების შეფასების კრიტერიუმი, სწავლისა და განვითარების საქმიანობები და დანაწარმების პროცედურები უზრუნველყოფენ, ისეთი თანამშრომლები დაიქირავონ, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურას შეესაბამებიან; დააჯილდოვონ ისინი, ვინც ეხმარება ორგანიზაციას; დასაჯონ (გააგდონ კიდევ) ისინი, ვინც ეწინააღმდეგება; კულტურის განმტკიცებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს სამი ძალა ასრულებს: *შერჩევა, მთავარი მენეჯმენტის საქმიანობები და სოციალიზაციის მეთოდები*. განვიხილოთ თითოეული მათგანი დანვრისგან.

შერჩევა. შერჩევის პროცესის მიზანი არის იმ ინდივიდების მოძებნა და დაქირავება, ვისაც ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნა, უნარი და შესაძლებლობა აქვთ. მაგრამ, როცა მიზანი მიიღწევა, დამქირავებლის ყურადღება იმ ადამიანების სამსახურში აყვანისაკენ გადადის, რომელთა ფასეულობები მთლიანად ან მეტწილად ორგანიზაციის ღირებულებებს შეესაბამება. ამასთან, შერჩევის პროცესი კანდიდატებს ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციას აწვდის. როცა კანდიდატები შეიტყობენ ორგანიზაციის შესახებ და აღიქვამენ, რომ მის და ორგანიზაციის ღირებულებებს შორის კონფლიქტია, სამსახურის მაძიებლების ჯგუფიდან თავიანთ თავს გამოირიცხავენ. შერჩევა ორმხრივი გზაა, რაც საშუალებას აძლევს დაქირავებულს ან სამსახურის მაძიებელს, ამ შესაძლებლობაზე უარი თქვას, თუ ის დაინახავს, რომ მათი ღირებულებები შეუთავსებელია. ასეთი საშუალებით შერჩევის პროცესი იცავს ორგანიზაციის კულტურას იმ ინდივიდების გამოირიცხვით, ვინც შეიძლება დაუპირისპირდეს და შეებრძოლოს მის ძირითად ღირებულებებს. მაგალითად, გორე-ტექს ქსოვილის დამამზადებელი „ვ.ლ. გორ ენდ ესოპიეისი“ ამჟამად თავისი დემოკრატიული კულტურითა და სამუშაო ჯგუფით. „გორეში“ არ არის სამსახურებრივი ტიტულები, უფროსები ან ინსტანციების ჯაჭვი. ყველა სამუშაო გუნდურად სრულდება. „გორეს“ შესარჩევ პროცესში დაქირავებულების გუნდები სამსახურის მაძიებლებს ხანგრძლივ ინტერვიუებს უტარებდნენ იმ კანდიდატების გამოსარიცხად, ვინც ვერ უმკლავდება გაურკვევლობას, მოქნილობას და გუნდურ მუშაობას, რისი გაკეთებაც უხდებათ დაქირავებულებს „გორეს“ ქარხნებში.¹³

მთავარი მენეჯმენტი. მთავარი მენეჯმენტის ქმედება ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე. თავისი ლაპარაკითა და ქმედებით აღმასრულებლები ამკვიდრებენ ნორმებს, რაც მთელ ორგანიზაციაში ვრცელდება, ეს ნორმებია:

- არის თუ არა რისკის განევა სასურველი
- რამდენი თავისუფლება უნდა მისცენ მენეჯერებმა თავიანთ დაქირავებულებს
- როგორი ჩაცმულობა შეეფერება ორგანიზაციას

- როგორი რეაგირება უნდა მოახდინონ ანაზღაურების ზრდაზე, დანაწარმებისა და სხვა ჯილდოებზე
- სხვა მსგავსი ქმედებები.

მაგალითად, რობერტ კეირლინს „ამერიკაში ყველზე იაფ აღმასრულებელ დირექტორს“ ეძახოდნენ.¹⁴ კეირლინი შეერთებულ შტატებში ლურსმებითა და ქანჭიკებით საცალო მოვაჭრის „ფასტენალ კორპორეშენის“ თავმჯდომარეა, რომელსაც 6 500 დაქირავებული ჰყავს. მისი ხელფასი წელიწადში 60 000 დოლარია. მას მხოლოდ სამი კოსტუმი აქვს, რომელიც ნახმარი შეიძინა. ის აგროვებს სასურსათო ბარათებს. ატარებს ტოიოტას და ბიზნესის-მოგზაურობების დროს ცხოვრობს დაბალფასიან მოტელებში. სჭირდება კეირლინს ფულის დაზოგვა? — არა, მისი აქციების საბაზრო ღირებულება დაახლოებით 300 მილიონი დოლარია. მაგრამ ეს ადამიანი უპირატესობას მოკრძალებულ პირად ცხოვრებას ანიჭებს, იმავეს ანიჭებს უპირატესობას მისი კომპანიისათვისაც. კეირლინი ამტკიცებს, რომ თავისი ქცევა დაქირავებულებს მინიშნებას აძლევს: *ჩვენ ამ კომპანიაში არაფერს ვფლანგავთ*. კეირლინი თავის თავს მომჭირნეობის ნიმუშად მიიჩნევს და „ფასტენალის“ პერსონალმა მისი მაგალითით სარგებლობა ისწავლა.

სოციალიზაცია. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კარგად ასრულებს ორგანიზაცია კადრების შერჩევისა და დაკომპლექტების სამუშაოს, ახალდაქირავებულები სრულყოფილად არ იცნობენ ორგანიზაციის კულტურას. რადგანაც ისინი ამ ორგანიზაციის კულტურას არ იცნობენ, პოტენციურად ხელს შეუშლიან ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ რწმენასა და ჩვეულებებს. ორგანიზაციას სურვილი ექნება, დაეხმაროს ახალ წევრებს თავის კულტურასთან შეგუებაში. შეგუების პროცესს სოციალიზაცია ჰქვია.

ყველა მეზღვაურმა უნდა გაიაროს სასწავლო კურსი, სადაც მათ თავიანთი ერთგულება უნდა „დაამტკიცონ“. რა თქმა უნდა, ამავე დროს საზღვაო ინსტრუქტორები ახლად აყვანილ თანამშრომლებს „საზღვაო წესით“ წვრთნიან. „ლიმითიდ ბრენდში“ ახალდაქირავებული ვიცე-პრეზიდენტები და რეგიონული დირექტორები ერთთვლიან ინტენსიურ პროგრამას გადიან, რასაც გუნდის წევრად გახდომა ჰქვია და რომლის მიზანსაც ამ აღმასრულებლების „ლიმითიდ ბრენდის“ კულტურაში მოქცევა წარმოადგენს.¹⁵ ამ ერთი თვის მანძილზე მათ არ ეკისრებათ პირდაპირი პასუხისმგებლობა თავიანთ ახალ თანამდებობასთან დაკავშირებულ ამოცანებზე. ამის ნაცვლად, ისინი მთელ სამუშაო დროს სხვა უფროს ლიდერებსა და მენტორებთან შეხვედრებში ატარებენ, მუშაობენ საცალო მაღაზიებთან, აფასებენ დაქირავებულისა და მომხმარებლის ჩვევებს, იკვლევენ კონკურენციას და სწავლობენ „ლიმითიდ ბრენდის“ ადრინდელ და მიმდინარე საქმიანობებს.

სოციალიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი ორგანიზაციაში შესვლაა. ამ დროს ორგანიზაცია ცდილობს, უცხო ადამიანი თავის თანამშრომლად ჩამოაყალიბოს. დაქირავებული, რომელიც ვერ შეისწავლის აუცილებელ ან ძირითად ქცევებს, გარკვეული რისკის ქვეშაა, რომ დაერქვას „განსხვავებულად მოაზროვნე“ ან „მეამბოხე“, რასაც ხშირად მიყვავართ სამსახურის დატოვებად. ორგანიზაცია, არა აშკარად და ღიად, მაინც აგრძელებს ყველა თანამშრომლის სოციალიზაციას მთელი მათი კარიერის მანძილზე. ეს შემდეგში ხელს უწყობს კულტურის შენარჩუნებას.

კულტურისათვის სიცოცხლის შენარჩუნება

როცა კულტურა უკვე დამკვიდრებულია, ორგანიზაციის საქმიანობა დაქირავებულებისათვის მსგავსი გამოცდილების ჩვენებით ამ კულტურის შენარჩუნებას ემსახურება. მაგალითად, ადამიანური რესურსის საქმიანობები ორგანიზაციის კულტურას აძლიერებს. შერჩევის პროცესი, სამუშაოს შესრულების შეფასების კრიტერიუმი, სწავლისა და განვითარების საქმიანობები და დანაწარმების პროცედურები უზრუნველყოფენ, ისეთი თანამშრომლები დაქირავდნენ, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურას შეესაბამებიან; დააჯილდოვონ ისინი, ვინც ეხმარება ორგანიზაციას; დასაჯონ (გააგდონ კიდეც) ისინი, ვინც ეწინააღმდეგება; კულტურის განმტკიცებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს სამი ძალა ასრულებს: *შერჩევა, მთავარი მენეჯმენტის საქმიანობები და სოციალიზაციის მეთოდები*. განვიხილოთ თითოეული მათგანი დანვრილებით.

შერჩევა. შერჩევის პროცესის მიზანი არის იმ ინდივიდების მოძებნა და დაქირავება, ვისაც ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნა, უნარი და შესაძლებლობა აქვთ. მაგრამ, როცა მიზანი მიიღწევა, დამქირავებლის ყურადღება იმ ადამიანების სამსახურში აყვანისაკენ გადადის, რომელთა ფასეულობები მთლიანად ან მეტწილად ორგანიზაციის ღირებულებებს შეესაბამება. ამასთან, შერჩევის პროცესი კანდიდატებს ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციას აწვდის. როცა კანდიდატები შეიტყობენ ორგანიზაციის შესახებ და აღიქვამენ, რომ მის და ორგანიზაციის ღირებულებებს შორის კონფლიქტია, სამსახურის მაძიებლების ჯგუფიდან თავიანთ თავს გამოორიცხავენ. შერჩევა ორმხრივი გზაა, რაც საშუალებას აძლევს დაქირავებულს ან სამსახურის მაძიებელს, ამ შესაძლებლობაზე უარი თქვას, თუ ის დაინახავს, რომ მათი ღირებულებები შეუთავსებელია. ასეთი საშუალებით შერჩევის პროცესი იცავს ორგანიზაციის კულტურას იმ ინდივიდების გამოორიცხვით, ვინც შეიძლება დაუპირისპირდეს და შეებრძოლოს მის ძირითად ღირებულებებს. მაგალითად, გორე-ტექს ქსოვილის დამამზადებელი „ვ.ლ. გორ ენდ ესოპიეისი“ ამაცობს თავისი დემოკრატიული კულტურითა და სამუშაო ჯგუფით. „გორეში“ არ არის სამსახურებრივი ტიტულები, უფროსები ან ინსტანციების ჯაჭვი. ყველა სამუშაო გუნდურად სრულდება. „გორეს“ შესარჩევ პროცესში დაქირავებულების გუნდები სამსახურის მაძიებლებს ხანგრძლივ ინტერვიუებს უტარებდნენ იმ კანდიდატების გამოსარიცხად, ვინც ვერ უმკლავდება გაურკვევლობას, მოქნილობას და გუნდურ მუშაობას, რისი გაკეთებაც უხდებათ დაქირავებულებს „გორეს“ ქარხნებში.¹³

მთავარი მენეჯმენტი. მთავარი მენეჯმენტის ქმედება ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე. თავისი ლაპარაკითა და ქმედებით აღმასრულებლები ამკვიდრებენ ნორმებს, რაც მთელ ორგანიზაციაში ვრცელდება, ეს ნორმებია:

- არის თუ არა რისკის განევა სასურველი
- რამდენი თავისუფლება უნდა მისცენ მენეჯერებმა თავიანთ დაქირავებულებს
- როგორი ჩაცმულობა შეეფერება ორგანიზაციას

- როგორი რეაგირება უნდა მოახდინონ ანაზღაურების ზრდაზე, დანინაურებასა და სხვა ჯილდოებზე
- სხვა მსგავსი ქმედებები.

მაგალითად, რობერტ კეირლინს „ამერიკაში ყველზე იაფ აღმასრულებელ დირექტორს“ ეძახოდნენ.¹⁴ კეირლინი შეერთებულ შტატებში ლურსმებითა და ჭანჭიკებით საცალო მოვაჭრის „ფასტენალ კორპორეიშენის“ თავმჯდომარეა, რომელსაც 6 500 დაქირავებული ჰყავს. მისი ხელფასი წელიწადში 60 000 დოლარია. მას მხოლოდ სამი კოსტუმი აქვს, რომელიც ნახმარი შეიძინა. ის აგროვებს სასურსათო ბარათებს. ატარებს ტოიოტას და ბიზნესის-მოგზაურობების დროს ცხოვრობს დაბალფასიან მოტელებში. სჭირდება კეირლინს ფულის დაზოგვა? — არა, მისი აქციების საბაზრო ღირებულება დაახლოებით 300 მილიონი დოლარია. მაგრამ ეს ადამიანი უპირატესობას მოკრძალებულ პირად ცხოვრებას ანიჭებს, იმავეს ანიჭებს უპირატესობას მისი კომპანიისათვისაც. კეირლინი ამტკიცებს, რომ თავისი ქცევა დაქირავებულებს მინიშნებას აძლევს: *ჩვენ ამ კომპანიაში არაფერს ვფლანგავთ*. კეირლინი თავის თავს მომჭირნეობის ნიმუშად მიიჩნევს და „ფასტენალის“ პერსონალმა მისი მაგალითით სარგებლობა ისწავლა.

სოციალიზაცია. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კარგად ასრულებს ორგანიზაცია კადრების შერჩევისა და დაკომპლექტების სამუშაოს, ახალდაქირავებულები სრულყოფილად არ იცნობენ ორგანიზაციის კულტურას. რადგანაც ისინი ამ ორგანიზაციის კულტურას არ იცნობენ, პოტენციურად ხელს შეუშლიან ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ რწმენასა და ჩვეულებებს. ორგანიზაციას სურვილი ექნება, დაეხმაროს ახალ წევრებს თავის კულტურასთან შეგუებაში. შეგუების პროცესს სოციალიზაცია ჰქვია.

ყველა მეზღვაურმა უნდა გაიაროს სასწავლო კურსი, სადაც მათ თავიანთი ერთგულება უნდა „დაამტკიცონ“. რა თქმა უნდა, ამავე დროს საზღვაო ინსტრუქტორები ახლად აყვანილ თანამშრომლებს „საზღვაო წესით“ წვრთნიან. „ლიმიტიდ ბრენდში“ ახალდაქირავებული ვიცე-პრეზიდენტები და რეგიონული დირექტორები ერთთვიან ინტენსიურ პროგრამას გადიან, რასაც გუნდის წევრად გახდომა ჰქვია და რომლის მიზანსაც ამ აღმასრულებლების „ლიმიტიდ ბრენდის“ კულტურაში მოქცევა წარმოადგენს.¹⁵ ამ ერთი თვის მანძილზე მათ არ ეკისრებათ პირდაპირი პასუხისმგებლობა თავიანთ ახალ თანამდებობასთან დაკავშირებულ ამოცანებზე. ამის ნაცვლად, ისინი მთელ სამუშაო დროს სხვა უფროს ლიდერებსა და მენტორებთან შეხვედრებში ატარებენ, მუშაობენ საცალო მაღაზიებთან, აფასებენ დაქირავებულისა და მომხმარებლის ჩვევებს, იკვლევენ კონკურენციას და სწავლობენ „ლიმიტიდ ბრენდის“ ადრინდელ და მიმდინარე საქმიანობებს.

სოციალიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი ორგანიზაციაში შესვლაა. ამ დროს ორგანიზაცია ცდილობს, უცხო ადამიანი თავის თანამშრომლად ჩამოაყალიბოს. დაქირავებული, რომელიც ვერ შეისწავლის აუცილებელ ან ძირითად ქცევებს, გარკვეული რისკის ქვეშაა, რომ დაერქვას „განსხვავებულად მოაზროვნე“ ან „მეამბოხე“, რასაც ხშირად მიყვავართ სამსახურის დატოვებად. ორგანიზაცია, არა აშკარად და ღია, მაინც აგრძელებს ყველა თანამშრომლის სოციალიზაციას მთელი მათი კარიერის მანძილზე. ეს შემდეგში ხელს უწყობს კულტურის შენარჩუნებას.

სოციალიზაციის პროცესი სამ ეტაპად ხორციელდება: *მოსვლის წინა*, *გაცნობა* და *მეტამორფოზი*.¹⁶ პირველი ეტაპი მოიცავს ყველა სწავლებას, რაც ახალი წევრის ორგანიზაციასთან შეერთებამდე ხდება. მეორე ეტაპზე ახალი დაქირავებული ხედავს, როგორია სინამდვილეში ორგანიზაცია და მას წინ ხედება შესაძლებლობები და მოლოდინები და რეალობა შესაძლოა განსხვავებულიც აღმოჩნდეს. მესამე ეტაპზე შედარებით ხანგრძლივი ცვლილებები ხდება. ახალი დაქირავებული ითვისებს სამუშაოსათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს, წარმატებით ასრულებს ახალ როლს და ეგუება სამუშაო ჯგუფის ფასეულობებსა და ნორმებს. ეს სამეტაპიანი პროცესი გავლენას ახდენს ახალი დაქირავებულების პროდუქტიულობაზე, ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგულებასა და ორგანიზაციაში დარჩენის საბოლოო გადაწყვეტილებაზე. ილუსტრაცია 15-1 ამ პროცესს ასახავს.

მოსვლის წინა ეტაპზე ამკარად ჩანს, რომ დაქირავებული მოდის გარკვეული ფასეულობების, დამოკიდებულებებისა და მოლოდინების წყებით. მას გარკვეული მოლოდინები აქვს, როგორც შესასრულებელი სამუშაოს, ისე ორგანიზაციის მიმართ. მაგალითად, ბევრ სამსახურში, განსაკუთრებით, პროფესიულ სამუშაოებში, ახალმოსულ წევრებს სასწავლო კურსებისა და სასწავლებლებში სწავლის დროს უკვე წინასწარ აქვთ გავლილი სოციალიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი. მაგალითად, ბიზნეს სკოლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანია სტუდენტებისათვის იმ ქცევებისა და დამოკიდებულებების გაცნობა, რომლისკენაც ბიზნეს ფირმები ისწრაფვიან. თუ ბიზნესის აღმასრულებლებს სჯერათ, რომ წარმატებული დაქირავებულები აფასებენ მოგების ეთიკას, ერთგულები არიან, გულმოდგინედ მუშაობენ და წარმატების მიღწევის სურვილი აქვთ, მათ შეუძლიათ თანამშრომლების დაქირავება იმ ბიზნეს სკოლებიდან, რომელიც ამ მოდელებს აყალიბებენ. უფრო მეტიც, ბიზნესში უფრო მეტი ადამიანი აცნობიერებს, რომ არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კარგად ახდენენ ახალდაქირავებულების სოციალიზაციას, ახალდაქირავებულების მომავალი ქმედების ყველაზე მნიშვნელოვანი პროგნოზირება მისი ადრინდელი ქცევაა. გამოკვლევის მიხედვით, ადამიანების ცოდნა ორგანიზაციაში მოსვლამდე და მათი აქტიური პიროვნული თვისებები (რომელიც მე-3 თავში აღვწერეთ), მნიშვნელოვან პროგნოზს იძლევა, თუ რამდენად კარგად შეეგუებიან ისინი ახალ კულტურას.¹⁷

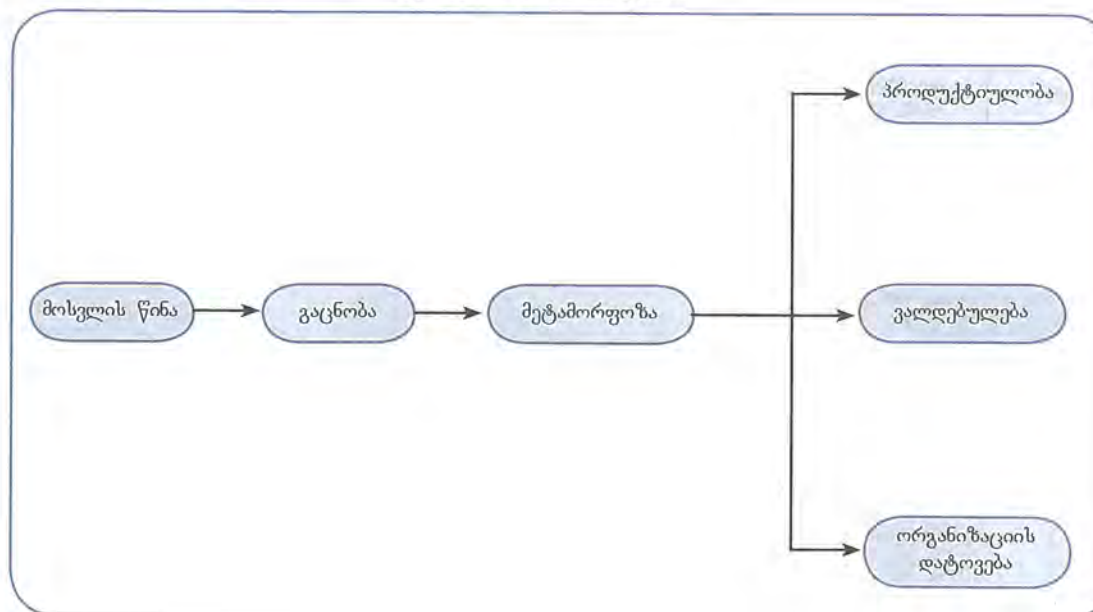
ორგანიზაციაში შესვლისას ახალი წევრი გადადის **გაცნობის ეტაპზე**. აქ ინდივიდს წინ ხედება შესაძლო წინააღმდეგობა მოლოდინებსა (სამსახურის, თანამშრომლების, უფროსის და ორგანიზაციის შესახებ) და რეალობას შორის. თუ მოლოდინები მეტ-ნაკლებად ზუსტი აღმოჩნდება, გაცნობის ეტაპი უბრალოდ კიდევ ერთხელ დაამტკიცებს ადრინდელ აღქმებს. ხშირად საქმე სხვაგვარადაც არის, მოლოდინები და რეალობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება, ახალდაქირავებულმა სოციალიზაცია უნდა გაიაროს, რაც მის ადრინდელ მოსაზრებებს ორგანიზაციისათვის სასურველი მოსაზრებებით შეცვლის. უკიდურეს შემთხვევაში, ახალი წევრი სამსახურში არსებული მდგომარეობით იმედგაცრუებული დარჩება და დატოვებს მას. სათანადო შერჩევამ ამ უკანასკნელი მოვლენის ალბათობა მნიშვნელოვნად უნდა შეამციროს. მეგობრებისა და თანამშრომლების ქსელი ორგანიზაციის კულტურის და სამუშაოს შეთვისებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ახალმოსულები ორგანიზაციის ერთგულები არიან, როცა მათი მეგობრობის ქსელები ფართო და მრავალფეროვანია. ამგვარად, ორგანიზაციას შეუძლია ორგანიზაციის შიგნით მეგობრული კავშირების ხელშეწყობით ახალმოსულებს სოციალიზაციაში დაეხმაროს.

- ახალმოსულები ორგანიზაციის ერთგულები არიან, როცა მათი მეგობრობის ქსელები ფართო და მრავალფეროვანია.

ბოლოს, ახალმა წევრმა უნდა გადანევიტოს ნებისმიერი პრობლემა, რაც მას გაცნობის ეტაპზე დახვდება წინ. ეს შეიძლება ნიშნავდეს ცვლილებების მიღებას, აქედან გამომდინარე ჩვენ მას **მეტამორფოზის ეტაპს** ვუწოდებთ. ილუსტრაცია 15-2-ში წარმოდგენილია სასურველი მეტამორფოზის განხორციელების ალტერნატივები. მაგალითისათვის აღსანიშნავია შემდეგი ფაქტორიც, რაც მეტად ეყრდნობა მენეჯმენტი სოციალიზაციის პროგრამას, რომელიც ფორმალური, კოლექტიური, ფიქსირებული და სერიულია და რომელიც მრავალფეროვნებაზე ამახვილებს ყურადღებას, მით მეტია იმის ალბათობა, რომ ახალმოსულების განსხვავებები და პერსპექტივები სტანდარტულმა და პროგნოზირებადმა ქცევებმა შეცვალოს. უკიდურეს შემთხვევაში, მენეჯმენტის მიერ ახალმოსულების სოციალიზაციის გამოცდილების ფრთხილ შერჩევას შეუძლია შექმნას კონფორმისტები, რომლებიც ინარჩუნებენ ტრადიციებსა და ჩვეულებებს ან შემოქმედებითი ინდივიდუალისტები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ ორგანიზაციის არც ერთი საქმიანობა არ არის ხელშეუხებელი.

ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ: მეტამორფოზი და სოციალიზაციის პროცესი დასრულებულია მაშინ, როდესაც ახალი წევრები ახალ ორგანიზაციას და თავიანთ სამუშაოს შეეწყობიან. ისინი გაითავისებენ ორგანიზაციისა და თავიანთი სამუშაო ჯგუფის ნორმებს, გაიგებენ და მიიღებენ მას. ახალი წევრები გრძნობენ, როცა ზედამხედველები სანდო და ღირებულ ინდივიდებად იღებენ და თავდაჯერებულობა ემატებათ, რომ სამუშაოს წარმატებით შესრულება შეუძლიათ. მათ იციან სისტემა — უნდა შეასრულონ არა მხოლოდ საკუთარი ამოცანები, არამედ წესები, პროცედურები და არაფორმალურად მიღებული საქმიანობები. ბოლოს, მათ იციან, როგორ უნდა იქნენ შეფასებულები, რა კრიტერიუმი უნდა იქნეს გამოყენებული მათი სამუშაოს გასაზომად და შესაფასებლად. ორგანიზაციის ახალმა წევრებმა იციან, რას უნდა ელოდონ მათგან

ილუსტრაცია 15-1 სოციალიზაციის მოდელი



ილუსტრაცია 15-2 ორგანიზაციაში შესვლის სოციალიზაციის პროცესი

ფორმალური არაფორმალურის პირისპირ რაც მეტადაა ახალი თანამშრომელი გარიყული და გამოყოფილი მიმდინარე სამუშაო პროცესებიდან, რომ მისი, როგორც ახალმოსულის როლი აშკარა გახდეს, მით მეტად ფორმალურია ორგანიზაცია. ამაზე მიაწინებს სპეციალური ორიენტაციისა და სასწავლო პროგრამების არსებობა. არაფორმალური სოციალიზაცია კი ახალმოსულს პირდაპირ ახალ სამუშაოს აძლევს მისთვის რაიმე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევის გარეშე.

ინდივიდი კოლექტივის პირისპირ ახალი წევრების სოციალიზება შეიძლება ინდივიდუალურად მოხდეს. ასე არაერთ პროფესიულ ოფისში ხდება. ახალი წევრები შეიძლება ერთ ჯგუფად გაერთიანდეს და მიიღონ ერთნაირი გამოცდილება, მაგალითად, ისე, როგორც სამხედრო სასწავლო კურსზე ხდება.

უცვლელი ცვალებადის პირისპირ ეს ეხება დროის გრაფიკს, რომლის დროსაც ახალმოსული აუტსაიდერიდან ინსაიდერად იქცევა. უცვლელი გრაფიკი ადგენს გადასვლის სტანდარტულ ეტაპებს. ეს როტაციული სასწავლო პროგრამებისათვის არის დამახასიათებელი. ის ასევე მოიცავს საცდელ პერიოდებს, როგორიცაა 8-დან 10 წლამდე შეგუების სტატუსი, რომელიც გამოიყენება საბუღალტრო ან იურიდიულ ფირმებში, სანამ გადანყდება, ეს კანდიდატი მათი პარტნიორი გახდება თუ არა. ცვალებადი გრაფიკი წინასწარ არ მოუთითებს მათი გადასვლის დროზე. ცვალებადი გრაფიკები ტიპური დანიშნულების სისტემას ასახავს, რომელშიც ინდივიდი ისე არ გადავა შემდეგ ეტაპზე, თუ „მზად“ არ იქნება.

სერიული შემთხვევითის პირისპირ სერიული სოციალიზაცია მიბაძვის ნიმუშს იყენებს, რომელიც ახალმოსულებს ასწავლის და ხელს უწყობს. ამის მაგალითებია სწავლებისა და მენტორობის პროგრამები. შემთხვევითი სოციალიზაციის დროს მიბაძვის ნიმუში განზრახ უარყოფილია. ახალი დაქირავებულები გადანყვეტილების მიღებაში დამოუკიდებლები არიან.

შეძენა და ჩამორთმევა. სოციალიზაციის მიხედვით, ახალმოსულის თვისებები და კვალიფიკაცია სამსახურის წარმატებისათვის საჭირო ინგრედიენტებია. ასე რომ, ამ დროს ეს თვისებები და კვალიფიკაცია ფეხს იკიდებს და მტკიცდება. ამავე დროს სოციალიზაცია ცდილობს, ორგანიზაციაში ახალმოსულ წევრს გარკვეული თვისებები მოაცილოს.

წყარო: J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", Organizational Dynamics, Summer, 1978, გვ. 19-36 და E. H. Schein, "Organizational Culture", American Psychologist, თებერვალი, 1990, გვ. 116

და რა არის „კარგად შესრულებული“ სამუშაო. როგორც ილუსტრაცია 15-2 გვიჩვენებს, წარმატებული მეტამორფოზა ახალი დაქირავებულების პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებაზე დადებით გავლენას უნდა ახდენდეს და სამსახურის მიტოვებისაკენ სწრაფვა უნდა შეამციროს.

დასკვნა: როგორ ყალიბდება კულტურები

ილუსტრაცია 15-3 აჯამებს, როგორ ხდება ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება და განმტკიცება. თავდაპირველი კულტურა დამფუძნებლის ძირითადი პრინციპების მიხედვით იქმნება. ეს, თავის მხრივ, ძლიერ გავლენას ახდენს

დაქირავების კრიტერიუმებზე. თანამედროვე მთავარი მენეჯმენტის ქმედება ქმნის ზოგად გარემოს, რომელი ქცევაა მისაღები და რომელი — არა. თუ როგორი სოციალიზებულები იქნებიან დაქირავებულები, დამოკიდებული იქნება იმაზე, შერჩევის პროცესში რამდენად წარმატებით მოხდება ახალი დაქირავებულების ფასეულობების შეთავსება ორგანიზაციის ფასეულობებთან და მთავარი მენეჯმენტი სოციალიზაციის რა მეთოდებს მიაწინებს უპირატესობას.

როგორ სწავლობენ დაქირავებულები კულტურას

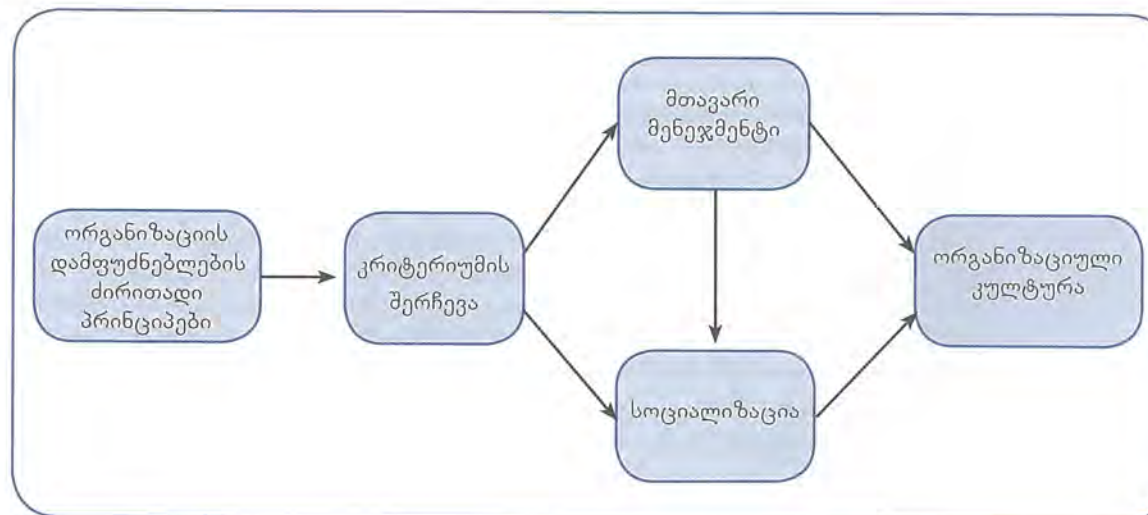
კულტურა დაქირავებულებს რამდენიმე ფორმით გადაეცემათ, მათ შორის ყველაზე მეტად გამოკვეთილია ამბები, რიტუალები, მატერიალური სიმბოლოები და ენა.

ამბები

იმ დროს, როცა ჰენრი ფორდ II „ფორდ მოტორ კორპორეიშენის“ თავმჯდომარე იყო, ძნელი იყო ისეთი მენეჯერის მოძებნა, რომელსაც არ გაეგონა ამბავი, რომელსაც მისტერ ფორდი ეუბნებოდა თავის აღმასრულებლებს, როცა ისინი ძალიან ქედმაღლობდნენ: „ამ შენობაზე ჩემი სახელი აწერია“. შეტყობინება ნათელი იყო: ამ კომპანიას ჰენრი ფორდ II მართავს.

ნაიკს რამდენიმე მთავარი აღმასრულებელი ჰყავდა, რომლებიც დროის უმეტეს ნაწილს კომპანიის ამბების მოყვლაში ატარებდნენ და ამ ამბებით სხვებს ატყობინებდნენ, თუ რას წარმოადგენდა „ნაიკი“.¹⁸ როცა ისინი ყვებოდნენ ამბავს, თუ როგორ შევიდა თანადამფუძნებელი (და ორეგონელი მწვრთნელი

ილუსტრაცია 15-3 როგორ ყალიბდება ორგანიზაციის კულტურა



მძლეოსნობაში) ბილ ბოუერმენი თავის სახელოსნოში და როგორ ჩაასხა თავისი ცოლის ვაფლის დამამზადებელ ჭურჭელში რეზინა, რათა უკეთესი სარბენი ფეხსაცმელი დაემზადებინა, ისინი „ნაიკის“ განახლებად სულზე მიანიშნებდნენ. როცა ახალდაქირავებულები ისმენენ ამბავს სირბილში ორეგონის ვარსკვლავის სტივ პრეფონტინის მცდელობის შესახებ, სირბილი პროფესიულ სპორტად ექცია და უკეთესი შედეგისათვის მიეღწია, ისინი ხვდებიან „ნაიკის“ მძლეოსნებისათვის დახმარების მცდელობას.

ამგვარი ამბები ორგანიზაციებს შორის ტრიალებს. ისინი ჩვეულებრივ მოიცავს ინფორმაციას ორგანიზაციის დამფუძნებლების, წესების დარღვევის, დიდი წარმატებების, მუშახელის შემცირების, დაქირავებულების გადაადგილების, ბოლო შეცდომებთან დაკავშირებული რეაქციებისა და ორგანიზაციის ძალისხმევის შესახებ, შეასრულოს სამუშაო. ეს ამბები ანმეოს წარსულთან აკავშირებს და ამჟამინდელი საქმიანობის ახსნასა და კანონიერებას გვიჩვენებს.

რიტუალები

რიტუალები ქმედების განმეორებად მიმდევრობას წარმოადგენს, რომელიც ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს გამოხატავს და აძლიერებს: რა მიზნებია ყველაზე მნიშვნელოვანი, რომელი ადამიანები არიან მნიშვნელოვანი და რომელი ნაკლებად მნიშვნელოვანი.¹⁹ ერთ-ერთი ყველაზე კარგად ცნობილი რიტუალი არის კომპანია „უოლ-მარტის“ სიმღერა. კომპანიის დამფუძნებელ სემ უოლტონის მიერ მოფიქრებული სიმღერა, რომლის მიზანია თავის პერსონალის მოტივირება და გაერთიანება: „მომეცი W, მომეცი A, მომეცი L, მომეცი ხაზი, მომეცი M, A, R, T!“ კომპანიის რიტუალი გახდა, რაც „უოლ-მარტის“ თანამშრომლებს აკავშირებს და აძლიერებს სემ უოლტონის რწმენას, რომ კომპანიის წარმატებისათვის დაქირავებულს დიდი მნიშვნელობა აქვს. მსგავსი კორპორაციული სიმღერა არსებობდა IBM-შიც „ერიქსონში“, „ნოველში“, „დოიჩე ბანკში“ და „ფრაისვატერჰაუზ-კოოპერში“.²⁰

მატერიალური სიმბოლოები

„ალკოას“ მთავარი ოფისი არ ჰგავს ტიპურ სათავო ოფისს. აქ ძალიან ცოტა ინდივიდუალური ოფისია, მთავარი აღმასრულებლებისთვისაც კი. ის ღია ოთახებისგან, საერთო ფართებისა და შეხვედრის ოთახებისაგან შედგება. ეს არაფორმალური კორპორაციული სათავო ოფისები დაქირავებულებს აჩვენებს, რომ „ალკოა“ აფასებს ღიაობას, თანასწორობას, შემოქმედებითობას და მოქნილობას. ზოგიერთი კორპორაცია თავის მთავარ მენეჯერებს ლიმიზინებით უზრუნველყოფს მძლეოსნის მომსახურებით, ზოგი მენეჯერი მოგზაურობის დროს შეუზღუდავად იყენებს კორპორაციის თვითმფრინავს. ზოგიერთი არ დადის ლიმიზინებით და არ მოგზაურობს კერძო თვითმფრინავებით, მაგრამ მათ მანქანით და თვითმფრინავით მოგზაურობის საფასურს კომპანია ფარავს, მნიშვნელობა არ აქვს, რომ ეს მანქანა იქნება „შევროლე“ (მძლეოსნის გარეშე), თუ მას კომერციულ თვითმფრინავში ექნება ეკონომ კლასის ბილეთი.

მატერიალური სიმბოლოების რამდენიმე მაგალითია: კომპანიის მთავარი ოფისების განლაგება, ავტომობილის ტიპები, რომლებიც კორპორაციის აღმასრულებლებს ეძლევათ, კორპორაციული თვითმფრინავების არსებობა ან არარსებობა. ეს მატერიალური სიმბოლოები დაქირავებულებს აჩვენებს, ვინ არის მნიშვნელოვანი, ის ასევე გვიჩვენებს მენეჯმენტის სასურველი ეგალიტა-

რიზმის ხარისხსა და კომპანიის მსგავს მისაღებ ქცევებს (როგორიცაა, მაგალითად, რისკის განევა, კონსერვატიულობა, ავტორიტარულობა, მონაწილეობა, ინდივიდუალობა, სოციალურობა).

ენა

ბევრი ორგანიზაცია და განყოფილება იყენებს ენას, როგორც კულტურისა და სუბკულტურის წევრების იდენტიფიცირების საშუალებას. ამ ენის შესწავლით წევრები ადასტურებენ, რომ კულტურას იღებენ და ასეთი ქმედებით მის შენარჩუნებას ემსახურებიან. ამის მაგალითებია კალიფორნიაში არსებული მონაცემების გამანაწილებლის „ნაით რაიდერ ინფორმეიშენის“ მიერ გამოყენებული ენა: *მისანვდომობის ნომერი* (ნომერი, რომელიც ეძლევა ყოველი ადამიანის ჩანაწერს მონაცემთა ბაზაში), KWIC (Key-words in context კონტექსტში მთავარი სიტყვების რიგი) და *ურთიერთობის ოპერატორი* (რალაც რიგით მონაცემთა ბაზაში სახელებისა და ძირითადი ტერმინების მოძებნა). თუ თქვენ „ბოინგის“ ახალი თანამშრომელი ხართ, თქვენ შეიძენთ აკრონიმების უნიკალურ მარაგს: BOLD (Boeing online data, ბოინგის კომპიუტერული ქსელის მონაცემები), CATIA (computer-graphics-aided three-dimensional interactive application სამგანზომილებიანი ინტერაქტიული სისტემა კომპიუტერული გრაფიკის საშუალებით), MAIDS (manufacturing assembly and installation data system აწყობა და ინსტალირების მონაცემთა სისტემა), POP (purchased outside production, შეძენილი გარეშე პროდუქცია), SLO (service level objectives, მომსახურების დონის მიზნები).²¹

ხშირად, დროთა განმავლობაში, ორგანიზაციები აღჭურვილობის, ოფისების, ძირითადი პერსონალის, მომწოდებლების, მომხმარებლების ან პროდუქტების აღწერისათვის უნიკალურ ტერმინებს ქმნიან, რომლებიც მის საქმიანობასთანაა დაკავშირებული. ახალი დაქირავებულები ეუფლებიან აკრონიმებსა და ჟარგონებს, რომელიც სამსახურში ექვსი თვის მუშაობის შემდეგ მათი სალაპარაკო ენის ნაწილი ხდება. ასიმილაციის შემდეგ, ეს ტერმინოლოგია (მოცემული კულტურასთან ან სუბკულტურასთან) წევრების გაერთიანების ზოგად განმსაზღვრელად იქცევა.

კულტურული ცვლილების მართვა

რადგან ორგანიზაციული კულტურა შექმნილია შედარებით სტაბილური ნიშან-თვისებებისაგან, მისი შეცვლა ძნელია. ორგანიზაციული კულტურა მრავალი წლის მანძილზე ვითარდება და ის ფესვგადგმულია ფასეულობებში, რომელსაც დაქირავებულები ერთგულად იცავენ. ამასთან, რამდენიმე ძალა მუდმივად მოქმედებს მოცემული კულტურის შესანარჩუნებლად. ესენია წერილობითი განცხადებები ორგანიზაციის მისიისა და ძირითადი პრინციპების შესახებ, ფიზიკური ფართობისა და ნაგებობების გეგმა, დომინანტური ლიდერობის სტილი, ისტორიული შერჩევის კრიტერიუმი, ადრინდელი დანიშნულების პრაქტიკის, დამკვიდრებული რიტუალები, ორგანიზაციაში ძირითადი ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ გავრცელებული ამბები, ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმი და ორგანიზაციის ფორმალური კულტურა.

ორგანიზაციის კულტურის ცვლილება ძნელია, თუმცა ეს შეუძლებელი არ

ორგანიზაციული კულტურა მრავალი წლის მანძილზე ვითარდება და ის ფესვგადგმულია ფასეულობებში, რომელსაც დაქირავებულები ერთგულად იცავენ.

არის. კულტურული ცვლილების ეფექტურობას გარკვეული პირობების სიჭარბე უწყობს ხელს. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ კულტურული ცვლილებების მოხდენის ყველაზე დიდი ალბათობა იქნება, თუ ეს ოთხი პირობა, ან უმეტესი მათგანი არსებობს.²²

1. მნიშვნელოვანი კრიზისი არსებობს ან იქმნება. ეს არის დარტყმა, რომელიც ძირს უთხრის სტატუს-კვოს და კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს არსებული კულტურის მნიშვნელობას. ასეთი კრიზისი შეიძლება იყოს ფინანსური ვარდნა, ძირითადი მომხმარებლის დაკარგვა ან კონკურენტის აშკარა ტექნოლოგიური მიღწევები. როგორც ამბობენ, ზოგიერთი აღმასრულებელი კულტურული ცვლილების სტიმულირებისათვის განზრახ ქმნის კრიზისს.
2. ლიდერების ცვლილება. ახალი ლიდერები, რომლებსაც შემოაქვთ ძირითადი ალტერნატიული ღირებულებები, ჩვეულებრივ, კულტურული ცვლილების განხორციელებისათვის სჭირდებათ. ისინი კრიზისზე რეაგირების უნარის მქონეებად აღიქმებიან. ახალი აღმასრულებელი დირექტორის შემოყვანით ორგანიზაცია ზრდის ახალი კულტურული ღირებულებების დამკვიდრების შანსს.
3. ახალგაზრდა და პატარა ორგანიზაცია. კულტურული ცვლილებები უფრო მეტად განხორციელდება, როცა ორგანიზაცია ახალგაზრდა და პატარაა. კულტურა ახალგაზრდა ორგანიზაციაში უფრო ნაკლებად არის დამკვიდრებული. როცა ორგანიზაცია პატარაა, მენეჯმენტს უფრო უადვილდება, წარმოადგინოს თავისი ახალი ღირებულებები. ეს, სხვათა შორის, საშუალებას გვაძლევს, ავხსნათ ის სიძნელეები, რასაც მულტიმილიონდოლარიანი კორპორაცია განიცდის კულტურის ცვლილების დროს.
4. სუსტი კულტურა. რაც უფრო ფართოდაა კულტურა გავრცელებული და რაც მეტად ეთანხმებიან მისი წევრები კულტურულ ღირებულებებს, მით მეტად ძნელი იქნება მისი შეცვლა. პირიქით, სუსტი კულტურები უფრო მეტად ემორჩილებიან ცვლილებას, ვიდრე ძლიერები.

როცა ეს პირობები არსებობს, მენეჯერები არ უნდა ცდილობდნენ უეცარ ან მკვეთრ ცვლილებებს თავიანთ ორგანიზაციულ კულტურაში. კულტურული ცვლილება ხანგრძლივი პროცესია და გრძელდება წლები და არა თვეები.

ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის შექმნა

კულტურის ძლიერება და შინაარსი ორგანიზაციის ეთიკურ კლიმატსა და მისი წევრების ეთიკურ ქცევაზე ახდენს გავლენას.²³ ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც ყველაზე მეტად შეუძლია მაღალი ეთიკური სტანდარტების ჩამოყალიბება, არის ის კულტურა, რომელსაც ახასიათებს რისკთან ტოლერანტობა, ნაკლებად ახასიათებს აგრესიულობის შემცირება და რომელიც კონცენტრირებას ახდენს როგორც საშუალებებზე, ისე შედეგებზე; ასეთ კულტურაში მენეჯერებს მხარს უჭერენ რისკის განევასა და სიახლეების დანერგვის გამო, ხელს უშლიან გაუკონტროლებელ კონკურენციაში. ამავე დროს მენეჯერები ყურადღებას გაამახვილებენ იმაზე, თუ რა მიზნები უნდა დაისახონ და როგორ უნდა იქნეს მიღწეული.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტ გავლენას მოახდენს დაქირავებულებზე, ვიდრე სუსტი. თუ კულტურა ძლიერია და მხარს უჭერს მაღალ ეთიკურ სტანდარტებს, ის დაქირავებულის ქცევაზე ძლიერ და დადებით გავლენას უნდა ახდენდეს. მაგალითად, „ჯონსონ ენდ ჯონსონს“ ძლიერი კულტურა აქვს, რაც დიდი ხნის განმავლობაში კორპორაციულ ვალდებულებებს აკისრებდა მომხმარებლებს, დაქირავებულებს, გაერთიანებას და აქციონერებს. როცა აღმოჩნდა, რომ მაღაზიის თაროებზე არსებული „ტაილენოლი“ („ჯონსონ ენდ ჯონსონის“ პროდუქცია) მონამღვრული იყო, კომპანიის თანამშრომლებმა დამოუკიდებლად მიიღეს გადაწყვეტილება, შეერთებული შტატების მასშტაბით მაღაზიებიდან მანამდე ამოეღოთ ეს პროდუქტი, სანამ კომპანიის მენეჯმენტი განაცხადებდა ამ პროდუქტის შეჩერების შესახებ. არავის უთქვამს ამ ადამიანებისათვის, რა იყო მორალურად გამართლებული. მათ იცოდნენ, რის გაკეთებას ელოდნენ მისგან „ჯონსონისა ენდ ჯონსონის“ ხელმძღვანელები. მეორე მხრივ, ძლიერი კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს შეზღუდვების მოშლას, შეიძლება არაეთიკური ქცევის ჩამოყალიბებისათვის ძლიერი ძალა აღმოჩნდეს. მაგალითად, „ენრონის“ აგრესიულმა კულტურამ აღმასრულებლებზე მკაცრი ზეწოლით, სწრაფად გაეზარდათ მოგება, ბიძგი მისცა უკანონო ქმედებას, რასაც შედეგად კომპანიის ნგრევა და ლიდერების კენ ლეისა და ჯეფ სკილინგის დადანაშაულება მოჰყვა.²⁴

რისი გაკეთება შეუძლია მენეჯმენტს უფრო ეთიკური კულტურის შესაქმნელად? — ჩვენ ვვარაუდობთ შემდეგი საქმიანობების კომბინაციას:

- აშკარა მიბაძვის ნიმუშად ყოფნა. დაქირავებულები დააკვირდებიან მაღალი საფეხურის მენეჯერების ქცევას, როგორც შესაფერისი ქცევის განსაზღვრის კრიტერიუმს. როცა მიიჩნევა, რომ უფროსი მენეჯმენტი ეთიკურად მაღალ დონეზე დგას, ის ყველა დაქირავებულისათვის მაგალითი ხდება.
- ეთიკური მოლოდინების გადაცემა. ეთიკური ქცევის ბუნდოვანება შეიძლება მინიმუმამდე შემცირდეს ორგანიზაციის ეთიკური კოდექსის შექმნითა და გავრცელებით. ის უნდა ამტკიცებდეს ორგანიზაციის უპირველეს ღირებულებებსა და ეთიკურ წესებს, რასაც დაქირავებულები ელიან.
- ეთიკის სწავლება. დაგეგმეთ სემინარები და მსგავსი ეთიკური სასწავლო პროგრამები. გამოიყენეთ სასწავლო სემინარები ორგანიზაციის ქცევის სტანდარტების გასაძლიერებლად, დასაშვები და აკრძალული ქმედებების ნათელსაყოფად და შესაძლო ეთიკური პრობლემების მოსაგვარებლად.
- ეთიკური ქმედებების ყველას დასაანახად დაჯილდოვება და არაეთიკური დასჯა. მენეჯერების მიერ ქმედითობის შეფასებაში პუნქტობრივად უნდა შედიოდეს, თუ როგორ შეესაბამება მისი შეფასება ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსს. შეფასება უნდა მოიცავდეს მიზნების მიღწევის საშუალებებს, ასევე თავად მიზნებს. ადამიანები, რომლებიც ეთიკურად იქცევიან, აშკარად უნდა დაჯილდოვდნენ თავიანთი საქციელისათვის. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ არაეთიკური ქცევა თვალსაჩინოდ უნდა იყოს დასჯილი.

- **დაცვითი მექანიზმით უზრუნველყოფა.** ორგანიზაციამ უნდა შემოიღოს ფორმალური მექანიზმები ისე, რომ დაქირავებულებს შეეძლოს, განიხილონ ეთიკური პრობლემები და განაცხადონ არაეთიკური საქციელის შესახებ დასჯის შიშის გარეშე. ამაში შეიძლება შედიოდეს ეთიკური მრჩევლების, დამცველების თანამდებობის შექმნა.

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შექმნა

ფრანგ საცალო მოვაჭრეებს მომხმარებლის მიმართ ინდიფერენტული დამოკიდებულების რეპუტაცია ჰქონდათ.²⁵ გამყიდველები, მაგალითად, ყოველთვის ანიშნებდნენ მომხმარებლებს, რომ მათ ხელი არ შეეშალათ სატელეფონო საუბარში. ნებისმიერი დახმარების მიღებაც კი გამყიდველისაგან პრობლემა იყო. საფრანგეთში არავის გაუკვირდება, პარიზის მაღაზიის მფლობელმა რომ დაიჩივლოს, მან ვერ შეძლო ანგარიშებზე მუშაობა, რადგან მას მომხმარებლები აწუხებდნენ!

ორგანიზაციების უმეტესობა ძალიან ცდილობს, რომ ფრანგულს არ დაემსგავსოს. ისინი ცდილობენ, შექმნან მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა, მათ იციან, რომ ეს არის მომხმარებლის ერთგულებისა და ხანგრძლივი მოგებისაკენ მიმავალი გზა. კომპანიები, რომლებმაც ასეთი კულტურები შექმნეს – როგორიცაა, „საუთვესტ ეარლაინი“, „ფედექსი“, „ჯონსონი და ჯონსონი“, „ნორდსტრომი“, „ოლივ გარდენი“, „უოლტ დისნეის პარკი“, „ენტერპრაიზ რენტ ე ქარ“, „ჰოულ ფუდ“ და „ელ ელ ბინ“, შექმნეს ძლიერი და ერთგული მომხმარებლის საფუძველი და შემოსავლისა და ფინანსურ შედეგების ზრდაში თავიანთ კონკურენტებს აჯობეს.

ძირითადი ცვლადები, რომლებიც აყალიბებენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურას *

განვსაზღვროთ ცვლადები, რომლებიც აყალიბებენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურებს და გავიაზროთ გზები, რითაც მენეჯმენტს შეუძლია ასეთი კულტურების შექმნა. ფაქტების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ დაქირავებულზე ორიენტირებულ კულტურაში ექვსი ცვლადია წარმოდგენილი.²⁶

1. **დაქირავებულის ტიპი.** წარმატებული, მომსახურებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ქირაობენ კომუნიკაბელურ და მეგობრულ ინდივიდებს.
2. **დაბალი ფორმალისაცია.** მომსახურების დაქირავებულებს სჭირდებათ თავისუფლება მომხმარებლის მომსახურების საჭიროებებზე რეაგირებისათვის. მკაცრი წესები და ნორმები ამას ართულებს.
3. **უფლებამოსილების ფართოდ გამოყენება,** დაბალი ფორმალისაციის გაფართოება. უფლებით აღჭურვილ დაქირავებულებს შეუძლიათ, დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ, რა უნდა გააკეთონ მომხმარებლის სიამოვნებისათვის.
4. **კარგი მოსმენის უნარი.** დაქირავებულებს მომხმარებელზე ორიენტირე-

ბულ კულტურებში შეუძლიათ მომხმარებლებიდან წამოსული შეტყობინებების გაგება.

5. **როლის მკაფიოობა.** მომსახურების პერსონალი მოქმედებს, როგორც „საზღვარი“ ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის. ისინი იძულებულები არიან დამქირავებლისა და მომხმარებლის მოთხოვნებს უსიტყვოდ დაემორჩილონ. ამან შეიძლება მნიშვნელოვანი როლის ბუნდოვანება და კონფლიქტი შექმნას, რაც დაქირავებულის სამსახურით კმაყოფილებას შეამცირებს, ასევე, შესაძლებელია, დაქირავებულის მიერ მომხმარებლის მომსახურებასაც შეუშალოს ხელი. წარმატებული მომხმარებელზე რეაგირებადი კულტურა ამცირებს დაქირავებულის დაბნეულობას, სამუშაოს შესრულების საუკეთესო გზასა და თავისი საქმიანობის მნიშვნელოვნების შესახებ.
6. **ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა.** დაქირავებულებს გაცნობიერებულად სურთ, ასიამოვნონ მომხმარებლებს. ასევე მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად მათ სურთ ინიციატივის აღება, თუნდაც ის სამუშაოს მოთხოვნებში არ შედიოდეს.

ამგვარად, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა მომსახურებაზე ორიენტირებულ დაქირავებულებს ქირაობს, რომლებსაც მოსმენის კარგი უნარი აქვთ და სურთ, მეტი იმუშაონ, ვიდრე ეს მათ სამსახურებრივ მოვალეობებში შედის, რათა გააკეთონ ის, რაც მომხმარებლის კმაყოფილებისთვის არის საჭირო. ეს კულტურა აყალიბებს მათ როლებს, აძლევს თავისუფლებას, რეაგირება მოახდინონ მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებზე წესებისა და ნორმების მინიმუმამდე შემცირებით და აძლევს გადაწყვეტილების მიღების უფლებას, ისე შეასრულონ სამუშაო, როგორც სწორად მიაჩნიათ.

მენეჯერის ქმედება

ამ ნიშან-თვისებებზე დაყრდნობით ჩვენ ვვარაუდობთ რამდენიმე ქცევას, რაც მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს, თუ მას სურს მეტად გახდეს კულტურა მომხმარებელზე ორიენტირებული. ეს ქმედებები მიზნად კომპეტენტურ და მომხმარებელთან პრობლემების წარმოშობისთანავე მისი გადაჭრის უნარისა და სურვილის მქონე დაქირავებულების შექმნას ისახავს.

შერჩევა. ადგილი, საიდანაც უნდა დაიწყო მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის აგება, ისეთი მომსახურე პერსონალის შერჩევა წარმოადგენს, რომლის პიროვნული თვისებები და დამოკიდებულებები მომსახურების ორიენტაციას შეესაბამება. „საუთვესტ ეარლაინი“ იმ კომპანიის აშკარა მაგალითია, რომელმაც თანამშრომლების დაქირავების პროცესში ყურადღება ისეთი კანდიდატების შერჩევაზე გაამახვილა, რომელთა პიროვნული თვისება მეგობრულობაა. „საუთვესტში“ სამსახურის მაძიებლებს ხანგრძლივ ინტერვიუებს უტარებდნენ, რომლის დროსაც კომპანიის მომსახურე პერსონალი და აღმასრულებლები ფრთხილად აფასებდნენ, იყვნენ თუ არა კანდიდატები ისეთი კომუნიკაბელურები და მხიარულები, როგორც მათ სურდათ, თავიანთი თანამშრომლები ყოფილიყვნენ.

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა მომსახურებაზე ორიენტირებულ დაქირავებულებს ქირაობს, რომლებსაც მოსმენის კარგი უნარი აქვთ და სურთ, მეტი იმუშაონ, ვიდრე ეს მათ სამსახურებრივ მოვალეობებში შედის, რათა გააკეთონ ის, რაც მომხმარებლის კმაყოფილებისთვის არის საჭირო.

ტრენინგი. ორგანიზაციებს, რომლებიც ცდილობენ მომხმარებლებზე ორიენტირებულები იყვნენ, ყოველთვის არ შეუძლიათ ყველა ახალი თანამშრომლის დაქირავება. ასეთ შემთხვევებში ყურადღება გამახვილებულია ტრენინგზე და არა დაქირავებაზე. ეს არის პრობლემა, რის წინაშეც უკანასკნელ ათწლეულში კომპანიების — „ჯენერალ მოტორსის“, „შელის“, „ჯეი პი მორგან ჩეიზის“ მთავარი აღმასრულებლები დადგნენ, როდესაც ცდილობდნენ, პროდუქციაზე კონცენტრირების პოზიცია შეეცვალათ. ამ სასწავლო პროგრამების შინაარსი ერთმანეთისაგან ძალიან განსხვავებული იქნება, მაგრამ საერთოა ის, რომ მათ ყურადღება უნდა მიაქციონ პროდუქციის ცოდნის გაუმჯობესებას, აქტიურ მოსმენას, მოთმინების ჩვენებას და ემოციების გამოვლენას.

სტრუქტურული დიზაინი. მომხმარებელზე უფრო მეტად ორიენტირებული რომ გახდეს, ორგანიზაციის სტრუქტურამ დაქირავებულებს მეტი კონტროლი უნდა გაუწიოს, ეს შეიძლება მიღწეულ იქნას ნესებისა და ნორმების შემცირებით. დაქირავებულებს უკეთესად შეუძლია მომხმარებლის დაკმაყოფილება, როცა ისინი უფრო მეტად აკონტროლებენ მომსახურებას. მენეჯმენტმა საშუალება უნდა მისცეს დაქირავებულებს, თავიანთი ქმედება მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებსა და მოთხოვნებს შეუთანხმოს.

უფლებამოსილება. დაბალი ფორმალისაციის შესაბამისად, დაქირავებულებს სამსახურთან დაკავშირებულ საქმიანობებში გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება აქვთ. ეს მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის საჭირო კომპონენტია და საშუალებას აძლევს მომსახურების პერსონალს მომხმარებლის სრულად დაკმაყოფილებილების მიზნით სასწრაფო გადაწყვეტილება მიიღოს.²⁷ „ენტერპრაიზ რენტ ე ქარის“ მენეჯმენტი მიხვდა, რომ მომხმარებლის კმაყოფილება არ ნიშნავს პრობლემების არ არსებობას. „სრულიად კმაყოფილი“ მომხმარებელი იყო ის, ვისაც როცა პრობლემა შეექმნებოდა, ამ პრობლემას პერსონალი სწრაფად და თავაზიანად მოუგვარებდა. თავისი თანამშრომლები-სათვის დაუყოვნებელი გადაწყვეტილების უფლების მინიჭებით „ენტერპრაიზმა“ მომხმარებლის კმაყოფილება გაზარდა.²⁸

ლიდერობა. ლიდერები ორგანიზაციის კულტურას ქცევითა და სიტყვებით წარმოაჩენენ. მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურაში ეფექტური ლიდერები მომხმარებელზე ორიენტირებულ შეხედულებებს გადმოსცემენ და თავიანთი საქციელით მუდმივად აჩვენებენ, რომ ისინი მომხმარებლის ერთგულები არიან. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, რომელმაც წარმატებით შექმნა და შეინარჩუნა ძლიერი, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა, ამ შეტყობინების დაცვაში ძირითად როლს მთავარი აღმასრულებელი პირი ასრულებდა. ტაივანური მიკროჩიპების მწარმოებელმა „გაერთიანებულმა მაკროელექტრონულმა კორპორაციამ“ კომპანიის კულტურის ცვლილებაში ადრე მიღწეული წარმატებისათვის ცოტა ხნის წინ ახალ აღმასრულებელ დირექტორად ჯექსონ ჰუ დაიქირავა, რათა მომხმარებლის უკეთესად გაგებასა და მომსახურების გაუმჯობესებაზე გაემახვილებინათ ყურადღება.²⁹

ქმედითობის შეფასება. მრავალი ფაქტი გვიჩვენებს, რომ ქცევის საფუძველზე შეფასების შედეგი მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებაა.³⁰ ქცევის საფუძველზე შეფასებები დაქირავებულს იმის მიხედვით აფასებს, თუ როგორ იქცევიან და რას მოიმოქმედებენ. შეფასება ისეთი კრიტერიუმით ხდება, როგორიცაა მცდელობა, ერთგულება, სამუშაო ჯგუფი, მეგობრულობა და მომხმარებლის პრობლემების გადაწყვეტის უნარი და არა მათ მიერ მიღწეული

გაზომვადი შედეგით. მომსახურების გაუმჯობესებისათვის ქცევას შედეგზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ის სტიმულს აძლევს დაქირავებულებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით იმოქმედონ და გააკონტროლონ პირობები, რაც გავლენას ახდენს ქმედითობის შეფასებაზე.

დაჯილდოების სისტემა. თუ მენეჯმენტს სურს, მისმა თანამშრომელმა კარგი მომსახურება გასწიოს, მან ეს მომსახურება უნდა დააჯილდოოს. მან მუდმივად უნდა აღიაროს დაქირავებულის ღვაწლი, რომელიც ძალიან ცდილობდა, ესიამოვნებინა მომხმარებლისათვის და რომელიც მომხმარებლებმა „ზედმეტი ძალისხმევის გამოჩენისათვის“ გამოარჩიეს. მენეჯმენტმა ასევე უნდა გადაუხადოს დაქირავებულს და იგი მომხმარებლის შესანიშნავი მომსახურებისათვის დააწინაუროს.

მითითებები მენეჯერებისათვის

კულტურა უეჭველად ძლიერ გავლენას ახდენს დაქირავებულის ქცევაზე. მაგრამ რა უნდა გააკეთოს მენეჯმენტმა, რომ კულტურამ დაქირავებული ჩამოაყალიბოს ისე, როგორც მენეჯმენტს სურს?

როცა ორგანიზაცია ახალი შექმნილია, მენეჯმენტი დიდ გავლენას ახდენს მასზე. ტრადიციები არ არის დამკვიდრებული. ორგანიზაცია პატარაა. სუბკულტურები, თუკი ასეთი რამ არსებობს, ცოტაა. ყველა იცნობს დამფუძნებელს და მისი ხედვა ორგანიზაციის შესახებ ყველას უშუალოდ ეხება. მისი ხედვა არ არის გასაკვირი, რომ ამ პირობებში მენეჯმენტს შეუძლია, შექმნას კულტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. იმის გათვალისწინებით, რომ კულტურას შედარებით სტაბილური და ხანგრძლივი თვისებები ახასიათებს, ის ცვლილებებს ეწინააღმდეგება. კულტურის ჩამოყალიბებას დრო სჭირდება და ჩამოყალიბების შემდეგ ის ორგანიზაციაში ღრმად მკვიდრდება. ძლიერი კულტურის შეცვლა უფრო რთულია, რადგან ორგანიზაციის თანამშრომლები მისი ერთგულები არიან. თუ მოცემული კულტურა დროთა განმავლობაში მენეჯმენტისათვის დაბრკოლება და ორგანიზაციისათვის შეუფერებელი გახდა, მენეჯმენტს დიდი ძალისხმევა დასჭირდება მის შესაცვლელად, განსაკუთრებით, ხანმოკლე დროში. ყველაზე ხელსაყრელ გარემოში კულტურის ცვლილება არა კვირებისა და თვეების, არამედ წლების მანძილზე შეიძლება გაგრძელდეს. კულტურის ცვლილების წარმატებით განხორციელების ხელსაყრელი გარემოა ძლიერი კრიზისის არსებობა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელების შეცვლა, პატარა და ახალგაზრდა ორგანიზაცია და დომინანტური კულტურის სისუსტე.

თავი 16

ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

1. ძალების აღწერა, რომელიც მოქმედებს, როგორც ცვლილების სტიმული
2. ცვლილების შესახებ ორი შეხედულების შეპირისპირება
3. ლეგინის სამ-ეტაპიანი ცვლილების მოდელის შეჯამება
4. იმ ფაქტორების აღწერა, რომელიც ეწინააღმდეგება ცვლილებს და როგორ შეიძლება ამ წინააღმდეგობის შემცირება
5. იმ ფასეულობების ახსნა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარების საფუძველია
6. პროცესების მუდმივი გაუმჯობესება და გარდაქმნა
7. სამუშაო სტრუქტურის პოტენციური წყაროებისა და მართვის საშუალებების აღწერა
8. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის თვისებების ჩამოთვლა
9. ახსნა იმისა, თუ როგორაა ორგანიზაციული ცვლილება შემოსაზღვრული კულტურით.

ამ თავში ჩვენ აღვწერთ გარე ძალებს, რომელიც მენეჯერებს ღრმა და ყოველმხრივი ცვლილებების პროგრამების განსახორციელებლად სჭირდებათ. ჩვენ გვაინტერესებს, რატომ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას ადამიანები და ორგანიზაციები; ვიმსჯელებთ, როგორ უნდა გადაილახოს ეს წინააღმდეგობა; მიმოვიხილავთ ორგანიზაციული ცვლილების მართვის სხვადასხვა პროცესებს. ჩვენ ასევე თანამედროვე მენეჯერებისათვის შევისწავლით სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესსა და ცვლილების საკითხებს.

ცვლილების ძალები

დღეს უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია დგება დინამიური და ცვალებადი გარემოს წინაშე. ეს, თავის მხრივ, ორგანიზაციებისაგან შეგუებას მოითხოვს. „ცვლილება ან სიკვდილი!“ — ეს არის მენეჯერთა მოწოდება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ილუსტრაცია 16-1-ში შეჯამებულია ცვლილების სტიმულის მიმცემი ექვსი კონკრეტული ძალა.

ამ წიგნში ჩვენ განვიხილეთ სამუშაო ძალის ცვალებადი ბუნება. თითქმის ყველა ორგანიზაციას უხდება მრავალფეროვან კულტურულ გარემოსთან შეგუება. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა და საქმიანობა სამუშაო ძალის საჭიროებების შესაბამისად უნდა შეიცვალოს. ბევრ კომპანიას უხდება დიდძალი სახსრების დახარჯვა დაქირავებულის უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად, როგორცაა კითხვა, მათემატიკა, კომპიუტერის ცოდნა და ა.შ.

ტექნოლოგია სამსახურებსა და ორგანიზაციებს ცვლის. ამჟამად, თითქმის ყველა ორგანიზაციისათვის კომპიუტერებს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. ფიჭური ტელეფონები და პერსონალური კომპიუტერები ბევრი ორგანიზაციისათვის შეუცვლელია. კომპიუტერული ქსელები მთელ მრეწველობას ახალ ფორმას აძლევს, ამჟამად თითქმის ყველა ბიზნესმა ტექნოლოგიაზე მისაწვდომობა დამოუკიდებლად უნდა დააბალანსოს. ადამიანის გენეტიკური კოდის გაშიფვრაში ცოტა ხნის წინანდელი მიღწევა უფრო შორეულ მომავალში პოტენციურ ფარმაცევტულ კომპანიებს კონკრეტული ინდივიდებისათვის მედიკამენტების წარმოების შესაძლებლობას მისცემს, სადაზღვევო კომპანიებს კი სერიოზულ ეთიკურ პრობლემას შეუქმნის, ვინ უნდა იყოს დაზღვეული და ვინ არა.

ილუსტრაცია 16-1

ცვლილების ძალები

ძალა	მაგალითები
სამუშაო ძალის ბუნება	კულტურის უფრო მეტი მრავალფეროვნება; დაბერებული მოსახლეობა არაადეკვატური უნარ-ჩვევების მქონე ბევრი ახალდაქირავებული.
ტექნოლოგია	უფრო სწრაფი, იაფი და მობილური კომპიუტერები ინტერნეტით მუსიკის გაზიარება ადამიანის გენეტიკური კოდის გაშიფვრა.
ეკონომიკური შოკი	საფონდო ბირჟის არამდგრადობა მაღალ და დაბალკვალიფიციურ სამსახურებში იმიგრაცია ენერგიაზე ფასების მკვეთრი ზრდა.
კონკურენცია	გლობალური კონკურენცია შეერთება და კონსოლიდაცია ინტერნეტ-ვაჭრობის ზრდა.
სოციალური ტენდეციები	ინტერნეტის სასაუბრო პროგრამები დემოგრაფიული აფეთქების თაობის პენსიაზე გასვლა ფასდაკლებებისა და ჰიპერმარკეტების ზრდა.
მსოფლიო პოლიტიკა	ომი აშშ-სა და ერაყს შორის წყნარი ოკეანის სანაპირო რეგიონებში ბაზრების გახსნა ომი ტერორიზმის წინააღმდეგ.

ჩვენ ვცხოვრობთ წყვეტილობის ეპოქაში. 1950-60-იან წლებში წარსული მომავლის კარგი პროლოგი იყო. ხვალინდელი დღე არსებითად გუშინდელი ტენდენციიდან მომდინარეობდა. დღეს ასე აღარ არის. 1970-იანი წლების დასაწყისში გაზის შემცირებისა და წინა წლებში ენერგიის ფასების სწრაფი ზრდის დაწყებით ეკონომიკურმა შოკმა ორგანიზაციებში ცვლილებები გამოიწვია. წინა წლებში შეიქმნა ახალი ინტერნეტ-ბიზნესი, რამაც ათობით ათასობით ინვესტორი ერთ ლამეში მილიონერებად აქცია და შემდეგ გააღატაკა. საფონდო ბირჟამ 2000-02 წლებში დაახლოებით 40%-ით შეამცირა დაქირავებულთა პენსია. თუმცა საფონდო ბირჟა გაუმჯობესდა, ბევრმა საპენსიო ფონდმა ეს ვერ შეძლო, რამაც ბევრი დაქირავებული აიძულა, პენსიაზე გასვლის თარიღი გადაენია. უძრავი ქონების ბაზრის არასტაბილურობამ მშენებლებისა და რეკონსტრუქციის სპეციალისტების, ავეჯის გამყიდველების, იპოთეკის ბანკირებისა და სახლთან დაკავშირებული სხვა ბიზნესების ფინანსური არამდგრადობა გამოიწვია.

იცვლება კონკურენცია. გლობალური ეკონომიკა ნიშნავს, რომ კონკურენტები შეიძლება გამოჩნდნენ როგორც იმავე ქალაქში, ისე ოკეანის გაღმიდან. გაზრდილი კონკურენცია ორგანიზაციებს აიძულებს, ტრადიციული კონკურენტებისაგან თავი დაიცივან, სწრაფად განავითარონ ახალი პროდუქტები და ბაზარზე გაიტანონ. ისინი დამოკიდებულები ხდებიან პროდუქციის ხანმოკლე წარმოების პერიოდზე, პროდუქციის მოკლე ციკლსა და ახალი პროდუქტის უწყვეტობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ისინი უფრო მოქნილები ხდებიან. მათ თანაბრად დასჭირდებათ მოქნილობა და რეაგირებადი სამუშაო ძალა, რომელიც სწრაფად და რადიკალურად ცვალებად პირობებს შეეგუება.

სოციალური ტენდენციები უცვლელი არ არის. 15 წლის წინანდელისაგან განსხვავებით, ადამიანები ინფორმაციას ერთმანეთს ინტერნეტ-სასაუბრო პროგრამებითა და ინტერნეტ-ბლოგებით უზიარებენ. დემოგრაფიული აფეთქების თაობა პენსიაზე გასვლას იწყებს, მომხმარებლები საქონელს ფასდაკლების საწყობებში და ჰიპერმარკეტებში იძენენ, როგორცაა „ჰოუმ დეპო“ და „სირქუიტ სიტი“.

ამ წიგნში ჩვენ გლობალურ კონტექსტში ვაჩვენებთ ორგანიზაციული ქცევის მნიშვნელობა. 1980-იანი წლებიდან ბიზნეს სკოლები გლობალურ პერსპექტივას ქადაგებენ, მაგრამ არც ერთი მათგანი, გლობალიზაციის მტკიცე მხარდამჭერიც კი, ვერ წარმოიდგენდა, ცოტა ხანში როგორ შეიცვლებოდა მსოფლიო პოლიტიკა. ჩვენ სამხრეთ აფრიკისა და ჩინეთის მსოფლიო ასპარეზზე გამოჩენის, ახლო აღმოსავლეთში თითქმის ყოველდღიურად თვითმკვლელი ტერორისტების მიერ თავის აფეთქების და, რა თქმა უნდა, მუსლიმანური გლობალიზაციის მომსწრენი ვართ. ერაყში შეერთებული შტატების არმიის შეჭრის შედეგი ომისშემდგომი აღმშენებლობა და მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ანტიამერიკული განწყობა იყო. ტერორისტულმა აქტებმა ნიუ იორკში, ვაშინგტონში, ლონდონსა და მადრიდში ბიზნეს-საქმიანობებში ცვლილებები გამოიწვია, რაც სათადარიგო სისტემის, დაქირავებულების უსაფრთხოების, დაქირავებულების სტერეოტიპების ჩამოყალიბებასა და ტერორისტული აქტის შემდეგ მღელვარების გაჩენასთან არის დაკავშირებული.

ცვლილების მამოძრავებლები

ვინ არის ორგანიზაციაში პასუხისმგებელი ცვლილების მართვაზე? — ამის პასუხი ცვლილების მამოძრავებლებში უნდა ვეძებოთ.¹ ცვლილების მამოძრავებლები შეიძლება იყვნენ მენეჯერები ან არამენეჯერები, ორგანიზაციის მოქმედი დაქირავებულები, ახლადდაქირავებულები ან გარედან მოწვეული კონსულტანტები.

მენეჯერები ძირითადი ცვლილებისათვის გარედან მოწვეული კონსულტანტების რჩევითა და დახმარებით სარგებლობენ. რადგან ეს ინდივიდები ორგანიზაციის წევრები არ არიან, მათ შეიძლება ობიექტური პერსპექტივები წარმოადგინონ, რაც შიდა პერსონალს ხშირად არ შეუძლია. გარედან მოწვეულ კონსულტანტებს უპირატესობა მაინც არ ენიჭებათ, რადგან ისინი ორგანიზაციის კულტურას, სამუშაო პროცესებსა და პერსონალს სათანადოდ არ იცნობენ. ასევე გარედან მოწვეული კონსულტანტები შეიძლება უფრო მკვეთრ ცვლილებებს ემხრობოდნენ, რადგან მათ არ უხდებათ მუშაობა იმ გარემოში, რაც ცვლილებებს მოჰყვება შედეგად. ამის საპირისპიროდ, როცა ცვლილებების მამოძრავებლები შიდა სპეციალისტები ან მენეჯერები არიან, ისინი შეიძლება უფრო მეტად დაფიქრდნენ (უფრო ფრთხილად იყვნენ), რადგან მათ თავიანთი ქმედების შედეგებთან უხდებათ შეგუება.

ორი შეხედულება ცვლილების შესახებ

შედარება 1. ორგანიზაცია ჰგავს დიდ გემს, რომელიც წყნარ ხმელთაშუა ზღვაზე კონკრეტული პორტისაკენ მიემართება. გემის კაპიტანს ეს გზა იმავე ეკიპაჟთან ერთად ათასჯერ მაინც აქვს გავლილი. როგორც კი შტორმი დაიწყება, ეკიპაჟმა რეაგირება უნდა მოახდინოს. კაპიტანი არეგულირებს სიტუაციას — ახორციელებს ცვლილებებს და შტორმში მანევრირებით წყნარ წყალში ბრუნდება. ორგანიზაციებში განხორციელებული ცვლილებები მიიჩნევა, როგორც სტატუს-კვოს დარღვევა და ის მხოლოდ გარკვეულ შემთხვევებშია საჭირო.

შედარება 2. ორგანიზაცია 40-ფუტიან ბორანს უფრო ჰგავს, ვიდრე დიდ გემს. წყნარ ზღვაში ცურვის ნაცვლად მას აბობოქრებული მდინარის გადალახვა უხდება, სადაც აქაფებული დინებები არ წყდება. საქმის გასართულებლად წარმოვიდგინოთ, რომ ბორანს მართავს 10 ადამიანი, რომლებსაც ერთად არასოდეს არ უმუშავიათ და ეს მდინარე არ გადაულახავთ. მოგზაურობის დიდი ნაწილი სიბნელეში მიმდინარეობს, მდინარეზე მოულოდნელი მოსახვევები და დაბრკოლებებია და ზუსტი დანიშნულების ადგილიც არ არის დადგენილი. არათანაბარი ინტერვალებით ბორანს ხან ნაპირზე ათრევენ ხოლმე, სადაც მისი ეკიპაჟის წევრებს ცვლიან და ხანაც წყალში ჩაუშვებენ. ცვლილება ბუნებრივი მდგომარეობაა და ცვლილების მართვა მუდმივი პროცესია.

ეს ორი შედარება წარმოადგენს ძალიან განსხვავებულ მიდგომებს — ცვლილების გაგებასა და მასზე რეაგირებას. მოდით უფრო ყურადღებით განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

„წყნარი წყლის“ შედარება. ცოტა ხნის წინ პრაქტიკოსი მენეჯერებისა და მეცნიერების აზროვნებაში გაბატონებული იყო „წყნარი წყლის“ შედარება.

ცვლილების მამოძრავებლები შეიძლება იყვნენ მენეჯერები ან არამენეჯერები, ორგანიზაციის მოქმედი დაქირავებულები, ახლადდაქირავებულები ან გარედან მოწვეული კონსულტანტები.

ეს ყველაზე კარგად გადმოცემულია კურტ ლევინის ცვლილების პროცესის სამსაფეხურიან აღწერაში³ (იხილეთ ილუსტრაცია 16-2). ლევინის მიხედვით, წარმატებული ცვლილებისათვის საჭიროა სტატუს-კვოს გაღობა, ცვლილება ახალ მდგომარეობამდე, და ხელახლა გაყინვა, ახალი ცვლილება მუდმივად რომ შენარჩუნდეს. სტატუს-კვო შეიძლება მოიაზრებოდეს წონასწორობის მდგომარეობად. ამ წონასწორობიდან გამოსვლას სჭირდება გაღობა, რაც შეიძლება სამი გზიდან ერთ-ერთის საშუალებით განხორციელდეს:

1. *მამოძრავებელი ძალების* ზრდით, რაც ქცევას სტატუს-კვოდან გამოიყვანს.
2. *შემაკავებელი ძალების* შემცირებით, რაც ხელს უშლის არსებული წონასწორობის რღვევას.
3. ამ ორი მიდგომის *გაერთიანებით*.

მას შემდეგ, რაც გაღობა სრულდება, შეიძლება ცვლილების განხორციელება, თუმცა უბრალოდ ცვლილების შემოტანა არ არის იმის გარანტია, რომ ის განხორციელდება. ახალ მდგომარეობას სჭირდება ისევე გაყინვა, რომ ის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში შენარჩუნდეს. ეს უკანასკნელი ნაბიჯი თუ არ განხორციელდება, მაშინ შეიძლება ცვლილება ხანმოკლე იყოს და დაქირავებულები წონასწორობის ადრინდელ პერიოდს დაუბრუნდნენ. ისევე გაყინვის მიზანი არის მამოძრავებელი და შემაკავებელი ძალების განწონასწორობით ახალი მდგომარეობის შენარჩუნება.

აღსანიშნავია, რომ ლევინის სამეტაპიანი პროცესის მიხედვით, ცვლილება წონასწორობის მდგომარეობის დარღვევაა. სტატუს-კვოს დარღვევის შემდეგ ცვლილება აუცილებელია ახალი წონასწორობის მდგომარეობის დასამყარებლად. ეს შეხედულება შესაძლოა უფრო მიესადაგებოდეს შედარებით წყნარ გარემოს, რის წინაშეც ორგანიზაციები 30 ან 40 წლის წინ იდგნენ, მაგრამ „წყნარ წყლებს“ ველარ ვუნოდებთ იმ ზღვებს, რომლის გადალახვაც თანამედროვე მენეჯერებს უხდებათ.

„აქაფებული წყლის დინების“ შედარება. „აქაფებული წყლის დინების“ შედარება იმ გაურკვეველ და დინამიკურ გარემოებებს ასახავს, რომელიც მე-14 თავში განვიხილეთ, ის ასახავს ასევე მსოფლიო სამრეწველო საზოგადოების დინამიკასაც, სადაც ინფორმაცია და იდეებია გაბატონებული.

იმის მისახვედრად, როგორი იქნება ცვლილების მართვა, როცა მუდმივად უწყვეტ დინებებში მანევრირებთ, წარმოიდგინეთ, რომ სწავლობთ ისეთ უნივერსიტეტში, რომელსაც ცვალებადი ხანგრძლივობის კურსებისაგან შემდგარი სასწავლო პროგრამა აქვს. სამწუხაროდ, როცა კურსზე რეგისტრირდებით, არ იცით, რამდენ ხანს გაგრძელდება იგი. ლექციები შეიძლება გაგრძელდეს 2 კვირიდან 30 კვირამდე. უფრო მეტიც, მასწავლებელს კურსის დასრულება წინასწარ გაუფრთხილებლად ნებისმიერ დროს თავის სურვილისამებრ შეუძლია. კიდევ უფრო ცუდი, ლექციის ხანგრძლივობა მუდამ იცვლება, ის შეიძლება 20 წუთი გაგრძელდეს, შეიძლება — სამი საათი, მასწავლებელი მომავალი შეხვედრის დროს ლექციაზევე ადგენს. კიდევ ერთიც, გამოცდების თარიღი წინასწარ არ არის დადგენილი და ტესტისათვის ნებისმიერ დროს მზად უნდა იყოთ.

ილუსტრაცია 16-2 ლევინის სამეტაპიანი ცვლილების მოდელი



ამ უნივერსიტეტში წარმატების მისაღწევად ნებისმიერ ცვალებად გარემოზე წარმოუდგენლად სწრაფად უნდა რეაგირებდეთ. ზედმეტად სტრუქტურული, ხისტი და ნელი სტუდენტები ამ მდგომარეობას ვერ გაუძლებენ.

უფრო და უფრო მეტი მენეჯერი თანხმდება ისეთ სიტუაციაში მუშაობაზე, როგორც სტუდენტს მსგავსი ტიპის უნივერსიტეტებში ხვდება. სტაბილურობა და პროგნოზირებადობა არ არსებობს. სტატუს-კვოს დარღვევაც არ არის იშვიათი და დროებითი მოვლენა, რასაც წყნარ წყალში დაბრუნება მოჰყვება. ბევრი თანამედროვე მენეჯერი თავს ვერასდროს აღწევს დინებებს. ისინი მუდმივი ქაოსის მსგავსი ცვლილებების წინაშე დგანან. ეს მენეჯერები იძულებულები არიან, ითამაშონ ის თამაში, რაც ადრე არასდროს უთამაშიათ და იქ, სადაც გაბატონებულია ის წესები, რომელიც თამაშის პროცესში იქმნება.

ორი შეხედულება

დგას ყველა მენეჯერი მუდმივი და ქაოსური ცვლილებების წინაშე? — არა, მაგრამ იმ მენეჯერთა რიცხვი, რომლებიც ცვლილებების წინაშე არ დგანან, სწრაფად მცირდება.

მენეჯერები ბიზნესში, როგორიცაა მაგალითად, ქალების მაღალი მოდის ტანსაცმელი, უპირისპირდებიან სამყაროს, რომელიც აქაფებული წყლის დინებას ჰგავს. ისინი შურის თვალთ უყურებდნენ თავიანთ კოლეგებს ისეთ ბიზნესში, როგორიცაა ავტომანქანების წარმოება, ნავთობის მოპოვება, საბანკო საქმე, სწრაფი კვების რესტორნები, ოფისის აღჭურვილობა, გამომცემლობა, ტელეკომუნიკაცია და საჰაერო ტრანსპორტი, რადგან ამ ბიზნესის მენეჯერები მუდამ სტაბილურ და პროგნოზირებად გარემოში მუშაობენ. მაგრამ ამჟამად მდგომარეობა შეიცვალა.

დღეს ცოტა ორგანიზაცია თუ მიიჩნევს ცვლილებას შემთხვევით არეულობად სხვა მხრივ მშვიდ სამყაროში. ეს ორგანიზაციები ამას რისკის ფასად აკეთებენ. ნებისმიერი ორგანიზაციის ან მისი მენეჯერის კმაყოფილებისათვის, ბევრი რამ ძალიან სწრაფად იცვლება. როგორც ტომ პეტერსი მახვილგონივრულად აცხადებს, ძველად ამბობდნენ, „თუ არ არის გაფუჭებული, არ შეაკეთო“, ამჟამად აღარ გამოდგება. თავის მხრივ, ის აცხადებს, „თუ არ არის გაფუჭებული, ესე იგი საკმარისად არ გიმუშავია და მაინც შეაკეთო“.

ცვლილებაჰისადმი წინააღმდეგობა

ინდივიდისა და ორგანიზაციული ქცევის შესახებ კვლევის ერთ-ერთი საუკეთესო მიგნებაა ის, რომ ორგანიზაციები და მისი წევრები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას. რაღაც თვალსაზრისით ეს დადებითი მოვლენაა: ის რამდენადმე

- ინდივიდისა და ორგანიზაციული ქცევის შესახებ ცვლილების ერთ-ერთი საუკეთესო მიგნებაა ის, რომ ორგანიზაციები და მათი წევრები უწინ ნააღმდეგობრივ ცვლილებას.

სტაბილურობის მაჩვენებელია და ქცევის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. ყოველგვარი წინააღმდეგობის გარეშე ორგანიზაციული ქცევა ქაოსური შემთხვევითობის თვისებებს შეიძენდა. ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა ასევე შეიძლება ფუნქციური კონფლიქტის წყარო იყოს. მაგალითად, რეორგანიზაციის გეგმაში ან პროდუქციის ხაზში ცვლილებების შეტანისადმი წინააღმდეგობა სტიმულს აძლევს

ამ იდეის მნიშვნელობაზე ჯანსაღ მსჯელობას და მას შედეგად უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება. ცვლილებისადმი წინააღმდეგობას გარკვეული ნაკლიც აქვს. ის ხელს უშლის ადაპტაციასა და პროგრესს.

ადამიანები ხშირად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას პიროვნული მიზეზებით. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ისეთ ძირითად თვისებებში არსებობს, როგორიცაა აღქმა, ინდივიდუალობა და საჭიროებები. ალბათ, წინააღმდეგობის ყველაზე აშკარა ინდივიდუალური წყარო არის ჩვეულება. ყოველ დღე სამსახურში ან სკოლაში რომ მიდიხარ, მუდამ ერთი და იმავე მარშრუტით სარგებლობ? — ალბათ, კი. თუ სხვა ადამიანებს ჰგავხარ, თქვენც ერთ გზას ირჩევთ და რეგულარულად იმით სარგებლობთ. ადამიანები ჩვეულების ქმნილებები ვართ. ცხოვრება საკმაოდ რთულია. ჩვენ არ გვჭირდება ალტერნატივების ფართო სპექტრის განხილვა იმ ასობით გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელსაც ყოველ დღე ვიღებთ. ამ სირთულის დასაძლევად ჩვეულებებს ან დაპროგრამებულ რეაგირებებს ვეყრდნობით. როცა ჩვენ ცვლილებების წინაშე ვდგებით, მასზე ჩვეული ხერხით რეაგირება წინააღმდეგობის წყარო ხდება. როდესაც თქვენი დეპარტამენტი ახალ ოფისში ქალაქგარეთ გადადის, ეს ნიშნავს, რომ ბევრი ჩვეულება უნდა შეიცვალოს: 10 წუთით ადრე უნდა გაიღვიძოთ, ახალი გზები უნდა გაიაროთ, მანქანის დასაყენებელი ახალი ადგილი უნდა მოძებნოთ, შეენწყოთ ახალი ოფისის განლაგებას, ლანჩის ახალ დროს და ა.შ.

კიდევ ერთი ინდივიდუალური ფაქტორი, რასი შედეგიც ცვლილების წინააღმდეგობაა, არის უსაფრთხოება. ცვლილებას თავისი ბუნებით უცნობ მდგომარეობამდე მივყავართ. ცვლილება ჩვენს უსაფრთხოებას ხშირად ემუქრება. როცა „ჯენერალ მოტორსმა“ თავის თანამშრომლებს სამუშაოს დროებით შეჩერების შესახებ ამცნო, ან როცა ონტარიოში მდებარე საწარმოო პროცესის კონტროლის მონიტორინგების მწარმოებელმა „დევის კონტროლსმა“ ახალი პროგრამული სისტემის შემოღების შესახებ განაცხადა, ბევრმა დაქირავებულმა დაუცველად იგრძნო თავი, მათ შეიძლებოდა სამსახური დაეკარგათ ან ახალი უნარ-ჩვევები ვერ შეეთვისებინათ.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობამდე ორგანიზაციულ ფაქტორებსაც მივყავართ. წინააღმდეგობის ერთ-ერთი ძირითადი ორგანიზაციული წყარო სტრუქტურული ინერციაა. ორგანიზაციას სტაბილურობის შენარჩუნების შინაგანი მექანიზმები აქვს:

- შერჩევის პროცესში სისტემატურად ირჩევენ ერთნაირი ტიპის ადამიანებს.
- ტრენინგები და სოციალიზაციის სხვა ტექნოლოგიები როლის კონკრეტულ მოთხოვნებსა და უნარ-ჩვევებს აძლიერებს.

- ფორმალიზაცია დაქირავებულებს უდგენს გარკვეულ სამუშაო აღწერილობას, წესებსა და პროცედურებს, რომლებსაც უნდა დაემორჩილონ.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ადამიანებს, რომლებსაც ორგანიზაციები ქირაობენ, იმისათვის არჩევენ, რომ ამ კონკრეტულ ორგანიზაციას შეენწყონ და შემდეგ მის ქცევას გარკვეული მიმართულებით მიმართავენ. როცა ორგანიზაცია ცვლილების წინაშე დგება, სტაბილურობის შესანარჩუნებლად სტრუქტურული ინერცია გამანაწინააღმდეგებლად მოქმედებს.

კიდევ ერთი ორგანიზაციული ფაქტორი, რასაც ცვლილების წინააღმდეგობამდე მივყავართ, ცვლილების შეზღუდული დიაპაზონია. ორგანიზაციები შედგებიან ურთიერთდამოკიდებული ქვესისტემებისაგან. ერთის შეცვლა არ შეიძლება მეორეზე ზემოქმედების გარეშე. მაგალითად, თუ მენეჯმენტი შეცვლის ტექნოლოგიურ პროცესებს ორგანიზაციის სტრუქტურის გარდაქმნის გარეშე, ტექნოლოგიური ცვლილებები არ მიიღება. შესაბამისად, შეზღუდული ცვლილებები ქვესისტემაში უფრო დიდი სისტემის მიერ ანულირდება.

ცვლილების წინააღმდეგობის დაძლევა

რადგან ცვლილებას მრავალი ძალა ეწინააღმდეგება, მისი მამოძრავებლები ამ წინააღმდეგობის დაძლევას ცდილობენ. მოკლედ მიმოვიხილოთ ხუთი მათგანი:

1. **განათლება და კომუნიკაცია:** წინააღმდეგობა შეიძლება შემცირდეს დაქირავებულებთან კომუნიკაციით, რაც მათ ეხმარება, დაინახონ ამ ცვლილებების ლოგიკა. კომუნიკაციას შეუძლია წინააღმდეგობის ორი გზით შემცირება. პირველ რიგში, ის არასწორი ინფორმაციისა და სუსტი კომუნიკაციის შედეგებს ებრძვის. თუ დაქირავებული სრულ ფაქტებს იღებს და ყველანაირი გაუგებრობა აშკარა ხდება, წინააღმდეგობა უნდა შემცირდეს. მეორე მხრივ, კომუნიკაციამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ცვლილების საჭიროების წინ წამოწევის. კვლევა გვიჩვენებს, რომ ცვლილების საჭიროება „გასაყიდი ნივთია“: რა თქმა უნდა, ცვლილების განხორციელება უფრო მეტად შესაძლებელია, როცა ცვლილების საჭიროება სათანადოდ არის შეფუთული.⁵
2. **მონაწილეობა:** ინდივიდებისათვის რთულია იმ ცვლილების შეწინააღმდეგება, რომელშიც თავად მონაწილეობენ. ცვლილების განხორციელებამდე მონაწილეები შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართონ. იმის გათვალისწინებით, რომ მონაწილეებს ცვლილებაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, მათი ჩართვა ამცირებს წინააღმდეგობას, ქმნის ვალდებულებას და ზრდის გადაწყვეტილების ხარისხს. ამ მიდგომის ნაკლი ის არის, რომ ამ დროს შესაძლებელია არასწორი გადაწყვეტილების მიღება და ზედმეტი დროის ხარჯვა.
3. **მხარდაჭერისა და ერთგულების წარმოქმნა:** ცვლილების მამოძრავებლები წინააღმდეგობის შესამცირებლად ცვლილების მხარდაჭერის მცდელობის ფართო სპექტრს წარმოგვიდგენენ. როცა დაქირავებულების შიში და მღელვარება ძლიერია, დაქირავებულებთან კონსულ-

ტაცია და მათი თერაპია, მათთვის ახალი უნარ-ჩვევების სწავლება ან ხანმოკლე ფასიან შევსებულბაში გაშვება, ცვლილებასთან შეგუებას უფრო გააადვილებს. საშუალო საფეხურის მენეჯერებზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ როცა მენეჯერებს ან დაქირავებულებს ცვლილებების მიმართ სუსტი ემოციური დამოკიდებულება გააჩნიათ, ისინი უპირატესობას სტატუს-კვოს ანიჭებენ და ცვლილებას ეწინააღმდეგებიან.⁶ დაქირავებულების გააქტიურება ხელს შეუწყობს, რომ ისინი ემოციურად ცვლილებების ერთგულები იყვნენ და სტატუს-კვოს არ ჩაეჭიდონ.

4. ისეთი ადამიანების შერჩევა, რომლებიც ცვლილებებს იღებენ: კვლევები გვიჩვენებს იმ ცვლილებების ადვილად მიღებისა და შეგუების შესაძლებლობას, რომელიც მათთან პირადად არის დაკავშირებული. ჩანს, რომ ცვლილებებს უკეთესად ეგუებიან ადამიანები, რომლებიც გამოცდილებისადმი ღიაობას ავლენენ, ცვლილებასთან დადებითი დამოკიდებულება აქვთ, სურთ რისკის გაწევა და მოქნილი ქცევა ახასიათებთ. შეერთებულ შტატებში, ევროპასა და აზიაში მენეჯერების შესახებ განხორციელებულმა ერთმა კვლევამ აღმოაჩინა, რომ დადებითი თვითშეფასებისა და მაღალრისკიანი თვისებების მქონე ადამიანი ადვილად უმკლავდება ორგანიზაციულ ცვლილებას. კვლევის ავტორები ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციებს შეუძლიათ, ცვლილების პროცესებს ხელი შეუწყონ ისეთი ადამიანების შერჩევით, რომლებიც ამ თვისებებში მაღალ ქულებს იღებენ. კიდევ ერთმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ცვლილების წინააღმდეგობის სკალით ადამიანების შერჩევა გამოადგება იმ ადამიანების გამოსარიცხად, რომლებიც ცვლილებებზე ემოციურად მოქმედებენ ან ხისტები არიან.
5. იძულება: ტაქტიკების სიაში უკანასკნელ ადგილზე დგას იძულება, რაც წინააღმდეგობის დასაძლევად პირდაპირი მუქარის ან ძალის გამოყენებას წარმოადგენს. თუ კორპორაციის მენეჯმენტი რეალურად განიზრახავს სამრეწველო ქარხნების დახურვას, თუ დაქირავებულები არ ეთანხმებიან ხელფასის შემცირებას, ამ ცვლილების დროს შეიძლება იძულების ტაქტიკა გამოიყენონ. იძულების მაგალითებია სხვა განყოფილებაში გადაყვანის, დაწინაურების შესაძლებლობის დაკარგვის, სამუშაოს შესრულებაზე უარყოფითი შეფასებისა და ცუდი სარეკომენდაციო წერილის მიცემის მუქარა. როგორც მე-12 თავიდან შევითქვით, იძულებას თავისი საზღვარი აქვს – მარტო იძულების გამოყენებამ შეიძლება გააძლიეროს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ან „ფარულ ამბობებამდე“ მიგვიყვანოს.

ცვლილებების მართვა ორგანიზაციული განვითარების საშუალებით

ცვლილებების მართვაზე მსჯელობა ორგანიზაციული განვითარების განხილვის გარეშე არ დასრულდება. ორგანიზაციული განვითარება არ არის მარტივად განსაზღვრული ან ცალკე მდგომარეობა. უფრო მეტიც, ეს ტერმინი ჰუმანისტურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული ცვლილებების განსახორციელებლად დაგეგმილ ჩარევას მოიცავს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და დაქირავებულების ყოფის გაუმჯობესებას ცდილობს.⁸

ორგანიზაციული განვითარების პარადიგმა აფასებს ადამიანისა და ორგანიზაციის ზრდას, თანამშრომლობით და მონაწილეობით პროცესებსა და ძიებისაკენ სწრაფვას.⁹ ცვლილების მამოძრავებელი შეიძლება ორგანიზაციულ განვითარებას ხელმძღვანელობდეს, ამ შემთხვევაში თანამშრომლობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ორგანიზაციული განვითარების ძირითად მცდელობებს მოკლედ განსაზღვრავს შემდეგი სია:

1. ადამიანების დაფასება: ინდივიდები აღიქმებიან პასუხისმგებელ, კეთილსინდისიერ და მზრუნველებად. მათ ღირსების გრძნობითა და პატივისცემით უნდა ეპყრობოდნენ.
2. ნდობა და მხარდაჭერა: ეფექტურ და ჯანსაღ ორგანიზაციას ახასიათებს ნდობა, ავთენტიკურობა, გახსნილობა და მეგობრული გარემო.
3. ძალაუფლების გათანაბრება: ეფექტური ორგანიზაცია კონცენტრირებას არ ახდენს იერარქიულ ხელისუფლებასა და კონტროლზე.
4. დაპირისპირება: პრობლემები არ უნდა დაიმალოს. მათ ღიად უნდა დავუპირისპირდეთ.
5. მონაწილეობა: რაც მეტი ადამიანი, ვისზეც ცვლილება ახდენს გავლენას, იქნება ჩართული ცვლილებების გარშემო არსებულ გადანაცვლებების მიღების პროცესში, მით მეტად იქნებიან ისინი ამ გადანაცვლებების მიღების მსურველი.

რა არის ზოგიერთი ორგანიზაციული განვითარების საშუალებები ან ცვლილებების განხორციელებისათვის ჩარევები? — შემდეგ გვერდებზე ჩვენ წარმოვადგენთ ხუთ ჩარევას, რაც ცვლილების მამოძრავებლებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ.

მგრძნობელობის ტრენინგი

მას სხვადასხვა სახელს უწოდებენ – მგრძნობელობის ტრენინგს, ლაბორატორიულ ტრენინგს, შეხვედრის ჯგუფებს ან ტ-ჯგუფებს (ტრენინგ-ჯგუფებს), მაგრამ ყველა მათგანი არასტრუქტურულ ჯგუფებს შორის ურთიერთობის საშუალებით ქცევის ცვლილების მეთოდია.¹⁰ წევრები თავისუფალ და ღია გარემოში ერთიანდებიან, სადაც მონაწილეები ერთმანეთზე და მათზე მოქმედ პროცესებზე მსჯელობენ, რომელსაც პროფესიონალი ქცევის სპეციალისტი წარმართავს. ჯგუფი არის პროცესზე ორიენტირებული, რაც იმას ნიშნავს, რომ ინდივიდები სწავლობენ დაკვირვებითა და მონაწილეობით და არა სხვისი ნათქვამით. პროფესიონალი მონაწილეებს შესაძლებლობას აძლევს, გამოთქვან თავიანთი აზრები, რწმენები და დამოკიდებულებები და არ დაეთანხმონ, ფაქტობრივად, აშკარად უარყონ ლიდერობის ნებისმიერი როლი.

ტ-ჯგუფის მიზნებში შედის: სუბიექტებს უკეთესად გააცნონ თავიანთი ქცევა, ის, თუ როგორ აღიქვამენ სხვები მათ, გაზარდონ მგრძნობელობა სხვების ქცევის მიმართ და უკეთესად გააგებინონ ჯგუფის პროცესები. მოსალოდნელ კონკრეტულ შედეგებში შედის სხვების თანამგრძნობის უნარი, ღია-

ბის გაძლიერება, ადამიანური განსხვავებების მიმართ ტოლერანტობის ზრდა, სხვების მოსმენისა და კონფლიქტის გადაჭრის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება.

გამოკითხვის უკუკავშირი

ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებების შეფასების, წევრების აღქმებს შორის განსხვავებების განსაზღვრის და ამ განსხვავებების ამოხსნის კიდევე ერთ საშუალებას წარმოადგენს მიდგომა, რომელსაც **გამოკითხვის უკუკავშირი** ეწოდება.¹¹

ორგანიზაციაში ყველას შეუძლია გამოკითხვის უკუკავშირში მონაწილეობა, მაგრამ ძირითადი მნიშვნელობა ორგანიზაციულ ჯგუფს ენიჭება: ნებისმიერი განყოფილების მენეჯერს და დაქირავებულებს, რომლებიც უშუალოდ მას აბარებენ ანგარიშს. კითხვარს ჩვეულებრივ ავსებს ორგანიზაციის ან განყოფილების ყველა წევრი. ორგანიზაციის წევრებს შეიძლება სავარაუდო კითხვები დაუსვან ან მათგან ინტერვიუ აიღონ იმის გასარკვევად, რომელი საკითხია მნიშვნელოვანი. ჩვეულებრივ კითხვარში, რომელიც საკითხთა ფართო სპექტრს მოიცავს, დასმულია კითხვები ინდივიდების აღქმებისა და დამოკიდებულებების შესახებ, რომელთა შორისაა გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა, კომუნიკაციის ეფექტურობა, კოორდინაცია განყოფილებებს შორის და ორგანიზაციით, სამუშაოთი, ხელმძღვანელებითა და უშუალო ზედამხედველებით კმაყოფილება.

კითხვარის მონაცემები თავსდება ცხრილებში, რომელიც ინდივიდების კონკრეტულ „ჯგუფს“ და მთლიანად ორგანიზაციას ეხება, შემდეგ კი ეს მონაცემები დაქირავებულებში გრცელდება. სამომავლოდ, ეს მონაცემები იმ პრობლემების იდენტიფიცირებისა და საკითხების გარკვევის ამოსავალი წერტილი ხდება, რამაც შესაძლოა ადამიანებს სირთულეები შეუქმნას. განსაკუთრებული ყურადღება განხილვების წახალისების მნიშვნელობას ეთმობა, ეს უზრუნველყოფს განხილვების კონცენტრირებას საკითხებსა და იდეებზე და არა ადამიანების კრიტიკაზე.

ბოლოს, გამოკითხვის უკუკავშირის მიდგომის დროს ჯგუფური მსჯელობის შედეგად წევრები კითხვარიდან გამომდინარე შესაძლო დასკვნებს განსაზღვრავენ. აქვთ ადამიანებს მოსმენის უნარი? წარმოიქმნება ახალი იდეები? შესაძლებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის, ადამიანთა შორის ურთიერთობების ან სამსახურებრივი დავალებების გაუმჯობესება? — ამ კითხვებზე პასუხების გაცემის შედეგად, იმედია, ჯგუფი შეთანხმდება სხვადასხვა ქმედებაზე, რაც გარკვეულ პრობლემებს გადაწყვეტს.

პროცესის კონსულტაცია

არც ერთი ორგანიზაცია არ მოქმედებს უნაკლოდ. მენეჯერები ხშირად გრძნობენ, რომ განყოფილების ქმედითობა უნდა გაუმჯობესდეს, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ განსაზღვრონ, რა და როგორ უნდა გაუმჯობესდეს. **პროცესის კონსულტაციის** მიზანს წარმოადგენს გარე კონსულტანტის მიერ კლიენტისათვის ანუ მენეჯერისათვის დახმარების გაწევა, „აღიქვას, გაიგოს პროცესები და იმოქმედოს იმ პროცესების მიხედვით“, რაც მენეჯერმა უნდა მართოს.¹² ეს

შეიძლება მოიცავდეს სამუშაოს მიმდინარეობას, განყოფილებების მენეჯერებს შორის არაფორმალურ ურთიერთობებს, ფორმალური კომუნიკაციის არხებს.

პროცესის კონსულტაცია მგრძნობელობის ტრენინგს ჰგავს, რადგან ეს ორივე მიდგომა ვარაუდობს, რომ ორგანიზაციის ეფექტურობა შეიძლება გაუმჯობესდეს ადამიანთა შორის არსებული პრობლემების გადაჭრით და მისი ჩართულობაზე კონცენტრირებით. პროცესის კონსულტაცია უფრო მეტადაა ამოცანაზე ორიენტირებული, ვიდრე მგრძნობელობის ტრენინგი. პროცესის კონსულტაციის კონსულტანტები „კლიენტებს იმის განჭვრეტის შესაძლებლობას აძლევენ, რა ხდება მათ გარშემო, მას და სხვა ადამიანებს შორის“, მაგრამ ორგანიზაციის პრობლემებს არ წყვეტენ.¹³ მეტიც, კონსულტანტი ხელმძღვანელი ან ინსტრუქტორია, რომელიც პროცესების შესახებ რჩევას აძლევს კლიენტს და ეხმარება პრობლემების გადაჭრაში. კონსულტანტი კლიენტთან ერთად მუშაობს, ერთობლივად რომ დასვან დიაგნოზი, რომელ პროცესს სჭირდება გაუმჯობესება. „ერთობლივად“ იმიტომ არის ხაზგასმული, რომ კლიენტს თავის განყოფილებაში მიმდინარე პროცესების ანალიზისას უვითარდება უნარ-ჩვევები, რაც კონსულტანტის წასვლის შემდეგაც დიდხანს იქნება მისთვის დამახასიათებელი. ამასთან, დიაგნოზის დასმასა და ალტერნატივების ჩამოყალიბებაში კლიენტების აქტიურად ჩართვით, ისინი უკეთესად გაიგებენ პროცესებს და ნაკლებად შეენინააღმდეგებიან პრობლემების მოგვარებასა და სამოქმედო გეგმის განხორციელებას.

ჯგუფებს შორის უთიერობების განვითარება

ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი პრობლემა ჯგუფებს შორის არსებული დისფუნქციური კონფლიქტია. ეს არის ის, რისკენაც უნდა იქნეს მიმართული ცვლილებისათვის ძალისხმევა.

ჯგუფებს შორის უთიერობების განვითარების მიზანია, შეცვალოს დამოკიდებულებები, სტერეოტიპები და აღქმები, რაც ჯგუფებს ერთმანეთის შესახებ აქვთ. მაგალითად, ერთ კომპანიაში ინჟინრებმა შეამჩნიეს, რომ საბუღალტრო განყოფილება მორცხვი და კონსერვატიული ტიპებისაგან შედგებოდა, ხოლო ადამიანური რესურსების განყოფილება ულტრა ლიბერალები-საგან, რომლებიც კომპანიის მოგებზე მეტად იმაზე ზრუნავდნენ, რომ დაქირავებულების რომელიმე ჯგუფი არ განაწყენებულიყო. ასეთ სტერეოტიპებს შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოეხდინა დეპარტამენტებს შორის კოორდინაციაზე.

ჯგუფთა შორის ურთიერთობები შეიძლება გაუმჯობესდეს რამდენიმე მიდგომის საშუალებით.¹⁴ განსაკუთრებით პოპულარული მეთოდი პრობლემის გადაჭრაზე ამახვილებს ყურადღებას.¹⁵ ამ მეთოდში თითოეული ჯგუფი ცალკე იკრიბება, სიის სახით ჩამოწერენ აღქმებს საკუთარი და სხვა ჯგუფის შესახებ და იმის შესახებ, როგორ აღიქვამს მას სხვა ჯგუფი. შემდეგ ეს ჯგუფები ერთმანეთს სიებს აცნობენ და მსგავსებასა თუ განსხვავებების შესახებ საუბრობენ. სხვაობები მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული და ჯგუფები ამ სხვაობების მიზეზს ეძებენ.

ენინააღმდეგება ერთმანეთს მიზნები? აღქმები დამახინჯებულია? რის საფუძველზე ყალიბდება სტერეოტიპები? არის ზოგიერთი განსხვავების

მიზეზი ერთმანეთის განზრახვის არასწორად გაგება? განსაზღვრავს სიტყვებსა და ცნებებს სხვადასხვა ჯგუფი სხვადასხვაგვარად? — ამ კითხვებზე პასუხი დაგვეხმარება კონფლიქტის ბუნების ზუსტ განსაზღვრაში, მას შემდეგ, რაც ამ უთანხმოების მიზეზები გაირკვევა, ჯგუფებს შეუძლიათ, გადავიდნენ ინტეგრაციის ეტაპზე, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებაზე მუშაობით იწყება, რაც ჯგუფებს შორის ურთიერთობებს გააუმჯობესებს. ქვეჯგუფები, სადაც ერთმანეთის მოწინააღმდეგე ჯგუფების წევრები ერთიანდებიან, შეიძლება შემდგომი დიაგნოზის დასასმელად, შესაძლო ალტერნატივების ჩამოსაყალიბლად და ურთიერთობის გაუმჯობესების დასაწყებად შეიქმნას.

შეფასებითი გამოკითხვა

ორგანიზაციული განვითარების მიდგომების უმეტესობა პრობლემაზეა კონცენტრირებული: ისინი განსაზღვრავენ პრობლემას ან პრობლემათა რიგს და შემდეგ ეძებენ გადაწყვეტას. **შეფასებითი გამოკითხვა** ყურადღებას დადებით მოვლენაზე ამახვილებს.¹⁶ ნაცვლად იმისა, რომ პრობლემების მოგვარებას ეცადოს, ეს მიდგომა ორგანიზაციის გამორჩეულ ღირსებებსა და ძლიერ მხარეებს განსაზღვრავს, რის შედეგადაც ორგანიზაციის ქმედითობა უმჯობესდება. ეს იმას ნიშნავს, რომ შეფასებითი გამოკითხვა ინტერესდება ორგანიზაციის წარმატებით და არა პრობლემებით.

შეფასებითი გამოკითხვის დამცველები ამტკიცებენ, რომ პრობლემის გადაჭრის მიდგომები ყოველთვის სთხოვს ადამიანებს, დაფიქრდნენ გუშინდელ მარცხზე, დააკვირდნენ ნაკლოვანებებს და მას შედეგად იშვიათად მოჰყვება ახალი ხედვის წარმოშობა. ქმედების კვლევა და ორგანიზაციული განვითარების ის საშუალებები, როგორიცაა გამოკითხვის უკუკავშირი და პროცესის კონსულტაცია, დადებითი ცვლილებისათვის კლიმატის შექმნის ნაცვლად ბრალდებითა და თავდაცვით მთავრდება. შეფასებითი გამოკითხვის მომხრეების განცხადებით, მეტი მნიშვნელობა ენიჭება იმის გაუმჯობესებასა და გაძლიერებას, რასაც ორგანიზაცია უკვე კარგად აკეთებდა. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, ცვლილებისათვის გამოიყენოს თავისი ძლიერი მხარეები და კონკურენტუნარიანობისათვის ხელსაყრელი პირობები.

არსებითად, შეფასებითი გამოკითხვა ოთხი ეტაპისაგან შედგება, რაც სრულდება ორი ან სამი დღის მანძილზე დიდი ჯგუფის შეხვედრებით, რომელსაც ტრენინგგავლილი ცვლილების მამოძრავებელი ზედამხედველობს. პირველი ეტაპია აღმოჩენა, რომლის მიზანია იმის გარკვევა, რომელი ადამიანები ითვლებიან ორგანიზაციის ძლიერების საფუძვლად. დაქირავებულებს სთხოვენ, ჩამოთვალონ, რამდენჯერ მუშაობდა ორგანიზაცია ძალიან კარგად ან როდის იყვნენ ყველაზე კმაყოფილები თავიანთი სამსახურით. მეორე ეტაპს კი ოცნება წარმოადგენს. აღმოჩენის ეტაპიდან მიღებული ინფორმაცია ორგანიზაციის უკეთესი მომავლის წარმოსადგენად გამოიყენება. ადამიანებს სთხოვენ, წარმოიდგინონ, როგორი იქნება ორგანიზაცია ხუთ წელიწადში და აღწერონ, რა იქნება მასში განსხვავებული. მესამე ნაბიჯი არის დაგეგმვა. ოცნების სიტყვიერი გამოხატვით მონაწილეები აყალიბებენ საერთო ხედვას, თუ როგორი იქნება ორგანიზაცია და შემდეგ თანხმდებიან მის ნიშან-თვისებებზე. მეოთხე ეტაპია ორგანიზაციის მომავლის განსაზღვრა. ამ უკანასკნელ ეტაპზე მონაწილეები განსაზღვრავენ, როგორ აპირებენ ორგანიზაციები თავისი ოც-

ნების განხორციელებას. ეს ეტაპი, ჩვეულებრივ, სამოქმედო გეგმის დაწერას და განხორციელების სტრატეგიების ჩამოყალიბებას მოიცავს.

აღმოჩნდა, რომ შეფასებითი გამოკითხვა ცვლილების ეფექტური სტრატეგია იყო ისეთ ორგანიზაციებში, როგორიცაა „ჯენერალ ტელეფონ ენდ ელექტრონიკს კორპორეიშნი“, „როუდვეი ექპრესი“ და აშშ-ს საზღვაო ფლოტი. „როუდვეის“ ჩრდილოეთ კაროლინელ დაქირავებულებთან ცოტა ხნის წინ ჩატარებული სამდღიანი სემინარის დროს, დაქირავებულებს სთხოვეს, გაეხსენებინათ იდეალური სამუშაო გამოცდილება, როცა მათ პატივისცემით ეპყრობოდნენ, როცა სატივროთ ავტომობილები ბოლომდე იტვირთებოდნენ ან დროზე ჩამოდიოდნენ ადგილზე. შეიკრიბა ცხრა ჯგუფი, სადაც დაქირავებულებს სთხოვეს, ფულის დაზოგვის შესახებ მოსაზრებები გამოეთქვათ. მოკლე მარშრუტის მძღოლების გუნდმა ფასის შემამცირებელი და შემოსავლის გაზრდისათვის საჭირო 12 მოსაზრება წარმოადგინა, რომლის მიხედვით, თითოეულ მათგანს დამატებით 1 მილიონი აშშ დოლარის მოგების მოტანა შეეძლო.

თანამედროვე საკითხები ორგანიზაციულ ცვლილებაში

განვიხილოთ ცვლილების ოთხი თანამედროვე საკითხი:

1. როგორ მოქმედებს ტექნოლოგიის ცვლილება დაქირავებულების შრომით ცხოვრებაზე?
2. როგორ უნდა შემცირდეს სტრესი თანამშრომლებში, როდესაც ცვლილება ძალიან სტრესულია?
3. როგორ ქმნიან მენეჯერები ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს, და როგორ ეგუებიან ისინი მდგომარეობას?
4. არის ცვლილება კულტურით შემოსაზღვრული?

ტექნოლოგიის გავლენა სამუშაო ადგილზე

ტექნოლოგიაში მიღწეული ბოლოდროინდელი წარმატებები სამუშაო ადგილებს ცვლის და გავლენას ახდენს მშრომელთა სამუშაო პირობებზე. ტექნოლოგიასა და სამუშაო პროცესთან ორი კონკრეტული საკითხი არის დაკავშირებული: მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი და პროცესის გარდაქმნა.

მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი. პირველ თავში ჩვენ დავახასიათეთ ხარისხის მენეჯმენტი, როგორც ორგანიზაციული პროცესების უწყვეტი გაუმჯობესების საშუალებით მომხმარებელთა მუდმივი კმაყოფილების მოპოვების გზა. უწყვეტი გაუმჯობესებისაკენ სწრაფვამ გვაჩვენა, რომ კარგი არ არის საკმარისად კარგი და საუკეთესო ქმედითობაც კი შეიძლება კიდევ გაუმჯობესდეს. მაგალითად, სამუშაოს შესრულების დონე, რომელიც 99,9%-ით უშეცდომოა, მაღალ სტანდარტად გვეჩვენება. არც ისე კარგია ის, როცა შეიტყობთ, რომ ეს სტანდარტი შეიძლება იყოს შეერთებული შტატების საფოსტო მომსახურების მიერ საათში დაკარგული 2 000 წერილი ან ჩიგაგოს „ოჰეარის“ აეროპორტში დღეში ორი ავიაკატასტროფა!¹⁸ ხარისხის მენეჯმენტის პროგრამები პროცესის

– ხარისხის მენეჯერების არაერთ-
ამეტი პროცესის უწყვეტ გაუმჯობე-
ლებას ისე ცდილობს, რომ ეს არა-
დგრადობა თანდათან შეძირდეს.

უწყვეტ გაუმჯობესებას ისე ცდილობს, რომ ეს არამდგრადობა თანდათან შემცირდეს. ცვლილებების შემცირებით პროდუქციის ან მომსახურების ერთგვაროვნება იზრდება. ერთგვაროვნების ზრდის შედეგი კი, თავის მხრივ, დაბალი ფასები და მაღალი ხარისხია.

მას შემდეგ, რაც ათასობით ორგანიზაცია წარმოადგენს გაუმჯობესების მუდმივ პროცესებს, როგორ იმოქმედებს ეს დაქირავებულებზე? — მათ აღარ შეეძლება, შეჩერდნენ მხოლოდ ადრინდელ მიღწევებსა და წარმატებებზე. ასე რომ, ისეთი სამუშაო გარემოს შედეგად, რომელიც სტატუს-კვოს აღარ შეესატყვისება, შეიძლება ზოგიერთ ადამიანს სტრესი მოემატოს. მართონში, სადაც ფინიშის ხაზი არ არის, გამარჯვება შეუძლებელია და ეს არის სიტუაცია, რომელიც მუდმივ დაძაბულობას ქმნის. ეს დაძაბულობა შეიძლება ორგანიზაციისათვის დადებითი მოვლენა იყოს (გაიხსენეთ ფუნქციური კონფლიქტი მე-13 თავიდან), მაგრამ პროცესის გაუმჯობესებისაკენ განუწყვეტელმა სწრაფვამ შეიძლება ზოგიერთ დაქირავებულში სტრესი წარმოქმნას.

პროცესის გარდაქმნა. პირველ თავში ჩვენ ასევე გაგაცანით პროცესის გარდაქმნა, ესაა, თუ როგორ გააკეთებ საქმეს, როცა ყველაფერს თავიდან იწყებ. ტერმინი გარდაქმნა ელექტრონული პროდუქტის დაშლისა და უკეთესი ვარიანტის აგებისაგან მოდის. ორგანიზაციასთან მიმართებაში თუ გამოვიყენებთ, პროცესის გარდაქმნა ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტმა უნდა დაიწყოს სუფთა ფურცლიდან, ხელახლა უნდა მოიფიქროს და აღადგინოს პროცესები, რომლის საშუალებით ორგანიზაცია ქმნის ფასეულობებს, ასრულებს სამუშაოს, ხოლო უკვე მოძველებულ საქმიანობებს აღმოფხვრის.¹⁹ პროცესის გარდაქმნის სამი ძირითადი ელემენტია:

- ორგანიზაციის გამორჩეული კომპეტენციის განსაზღვრა
- ძირითადი პროცესის შეფასება
- პროცესის საშუალებით ორგანიზაციის ჰორიზონტალურად რეორგანიზება.

ორგანიზაციის გამორჩეული კომპეტენციები განსაზღვრავს, თუ რა არის ის, რასაც ორგანიზაცია კონკურენციაზე უკეთესად აკეთებს. გამორჩეული კომპეტენციების გამოყოფა მნიშვნელოვანია, რადგან ის განსაზღვრავს გადამწყვეტილებას, რომელი საქმიანობები არის ორგანიზაციის წარმატებისათვის გადამწყვეტი. „დელი“, თავის მხრივ, მიიჩნევს, რომ იგი თავისი კონკურენტებისაგან მაღალი ხარისხის მოწყობილობით, დახვეწილი მომსახურებით, ტექნიკური მხარდაჭერითა და დაბალ ფასებზე ორიენტირებით გამოირჩევა.

მენეჯმენტს ასევე სჭირდება, შეაფასოს ძირითადი პროცესები, რაც ორგანიზაციის გამორჩეულ კომპეტენციას ღირებულებას მატებს. ეს პროცესები მატერიალურ ქონებას, კაპიტალს, ინფორმაციასა და შრომას პროდუქციად და მომსახურებად გარდაქმნის, რასაც შემდეგ მომხმარებელი აფასებს. როდესაც ორგანიზაცია პროცესების წყებად მიიჩნევა, დაწყებული სტრატეგიული დაგეგმვიდან დამთავრებული გაყიდვების შემდეგ მომხმარებელთა მხარდაჭერით,

მენეჯმენტს შეუძლია განსაზღვროს, რამდენად მატებს თითოეული მათგანი ორგანიზაციის კომპეტენციას ღირებულებას. ეს პროცესი ანუ ფასეულობათა ანალიზი, ჩვეულებრივ, მრავალ საქმიანობას გამოავლენს, რომელიც ორგანიზაციის კომპეტენციას ცოტაოდენ ღირებულებას ან არაფერს არ მატებს და რომლის ერთადერთი გამართლებაა: „ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით“.

პროცესის გარდაქმნა მოითხოვს, რომ მენეჯმენტი ჰორიზონტალური პროცესების გარშემო იყოს ორგანიზებული. ეს ინტერფუნქციური და თვითმართვადი გუნდების გამოყენებას, პროცესებზე და არა ფუნქციებზე კონცენტრირებასა და საშუალო დონის მენეჯმენტის, როგორც არასაჭირო დონის, გაუქმებას ნიშნავს.

პროცესის გარდაქმნა პოპულარული 1990 წლებიდან გახდა. მისი ერთ-ერთი მთავარი შედეგი ის არის, რომ ბევრმა ადამიანმა, არსებითად დამხმარე პერსონალმა და საშუალო მენეჯმენტმა — სამსახური დაკარგა; დაქირავებულებმა, რომლებიც სამსახურს ინარჩუნებდნენ პროცესის გარდაქმნის შემდეგ, აღმოაჩინეს, რომ მათი სამუშაო აღარ არის ისეთი, როგორიც იყო. ეს ახალი სამსახურები, ჩვეულებრივ, უფრო მეტ უნარ-ჩვევას მოითხოვს, რომელიც მომხმარებლებსა და მომწოდებლებთან უფრო მეტ ურთიერთობას, უფრო დიდ გამოწვევებს, მეტ პასუხისმგებლობას და უფრო მაღალ ანაზღაურებასაც მოიცავს. მაგრამ პროცესის გარდაქმნისთვის საჭირო სამი ან ხუთწლიანი პერიოდი დაქირავებულებისათვის, ჩვეულებრივ, მძიმეა. მათ აწუხებთ გაურკვევლობა და მღელვარება, რომელიც ახალი ამოცანების აღებასა და უკვე დიდი ხნის მანძილზე დამკვიდრებული სამუშაო პრაქტიკისა და ფორმალური სოციალური ქსელების უარყოფასთან არის დაკავშირებული.

სამსახურებრივი სტრესი

ბევრმა ჩვენგანმა იცის, რომ სამსახურებრივი სტრესი ორგანიზაციების მზარდი პრობლემაა. ბევრი ჩვენი მეგობარი ამბობს, რომ ისინი კომპანიაში შტატების შემცირებით გამოწვეული გაზრდილი სამუშაო დატვირთვისა და სამუშაო საათების გამო სტრესში არიან (იხილეთ ილუსტრაცია 16-3). ერთ-ერთი კოლეჯის სტუდენტების მშობლები დღევანდელ მსოფლიოში სამუშაოს არასტაბილურობის შესახებ საუბრობენ და იხსენებენ დროს, როცა დიდ კომპანიაში სამუშაო მთელი ცხოვრების მანძილზე დაცულობას ნიშნავდა. ჩვენ ვეცნობით გამოკითხვებს, სადაც დაქირავებულები სტრესის შესახებ ჩივიან, რომელიც სამსახურის და ოჯახის წინაშე პასუხისმგებლობებს შორის წონასწორობის ძიების დროს იქმნება.²⁰ სტრესი დინამიკური მდგომარეობაა, სადაც ადამიანები უპირისპირდებიან შესაძლებლობებს, მოთხოვნებს ან რესურსებს, რაც დაკავშირებულია იმასთან, რაც ინდივიდს სურს და რომლის შედეგი გაურკვეველად და ამავე დროს მნიშვნელოვნად აღიქმება.²¹ ეს არის რთული განსაზღვრება. განვიხილოთ ეს კომპონენტები უფრო დანვრისგან.

სტრესი ყოველთვის ცუდი არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ სტრესი, ჩვეულებრივ, უარყოფით კონტექსტში განიხილება, მას დადებითი ეფექტიც გააჩნია.²² ის პოტენციური მოგების შესაძლებლობას იძლევა. მაგალითად, წარმოიდგინეთ კრიტიკულ სიტუაციაში მძლეოსნის ან მსახიობის მიერ თავისი სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულება. ასეთი ადამიანები, სტრესს, ძალის

- ხარისხის მენეჯმენტის პროგრამები პროცესის უწყვეტ გაუმჯობესებას ისე ცდილობს, რომ ეს არამდგრადობა თანდათან შემცირდეს.

უწყვეტ გაუმჯობესებას ისე ცდილობს, რომ ეს არამდგრადობა თანდათან შემცირდეს. ცვლილებების შემცირებით პროდუქციის ან მომსახურების ერთგვაროვნება იზრდება. ერთგვაროვნების ზრდის შედეგი კი, თავის მხრივ, დაბალი ფასები და მაღალი ხარისხია.

მას შემდეგ, რაც ათასობით ორგანიზაცია წარმოადგენს გაუმჯობესების მუდმივ პროცესებს, როგორ იმოქმედებს ეს დაქირავებულებზე? — მათ აღარ შეეძლება, შეჩერდნენ მხოლოდ ადრინდელ მიღწევებსა და წარმატებებზე. ასე რომ, ისეთი სამუშაო გარემოს შედეგად, რომელიც სტატუს-კვოს აღარ შეესატყვისება, შეიძლება ზოგიერთ ადამიანს სტრესი მოემატოს. მართონში, სადაც ფინიშის ხაზი არ არის, გამარჯვება შეუძლებელია და ეს არის სიტუაცია, რომელიც მუდმივ დაძაბულობას ქმნის. ეს დაძაბულობა შეიძლება ორგანიზაციისათვის დადებითი მოვლენა იყოს (გაიხსენეთ ფუნქციური კონფლიქტი მე-13 თავიდან), მაგრამ პროცესის გაუმჯობესებისაკენ განუწყვეტელმა სწრაფვამ შეიძლება ზოგიერთ დაქირავებულში სტრესი წარმოქმნას.

პროცესის გარდაქმნა. პირველ თავში ჩვენ ასევე გაგაცანით პროცესის გარდაქმნა, ესაა, თუ როგორ გააკეთებ საქმეს, როცა ყველაფერს თავიდან იწყებ. ტერმინი *გარდაქმნა* ელექტრონული პროდუქტის დაშლისა და უკეთესი ვარიანტის აგებისაგან მოდის. ორგანიზაციასთან მიმართებაში თუ გამოვიყენებთ, პროცესის გარდაქმნა ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტმა უნდა დაიწყოს სუფთა ფურცლიდან, ხელახლა უნდა მოიფიქროს და აღადგინოს პროცესები, რომლის საშუალებით ორგანიზაცია ქმნის ფასეულობებს, ასრულებს სამუშაოს, ხოლო უკვე მოძველებულ საქმიანობებს აღმოფხვრის.¹⁹ პროცესის გარდაქმნის სამი ძირითადი ელემენტია:

- ორგანიზაციის გამორჩეული კომპეტენციის განსაზღვრა
- ძირითადი პროცესის შეფასება
- პროცესის საშუალებით ორგანიზაციის ჰორიზონტალურად რეორგანიზება.

ორგანიზაციის გამორჩეული კომპეტენციები განსაზღვრავს, თუ რა არის ის, რასაც ორგანიზაცია კონკურენციაზე უკეთესად აკეთებს. გამორჩეული კომპეტენციების გამოყოფა მნიშვნელოვანია, რადგან ის განსაზღვრავს გადამწყვეტილებას, რომელი საქმიანობები არის ორგანიზაციის წარმატებისათვის გადამწყვეტი. „დელი“, თავის მხრივ, მიიჩნევს, რომ იგი თავისი კონკურენტებისაგან მაღალი ხარისხის მოწყობილობით, დახვეწილი მომსახურებით, ტექნიკური მხარდაჭერითა და დაბალ ფასებზე ორიენტირებით გამოირჩევა.

მენეჯმენტს ასევე სჭირდება, შეაფასოს ძირითადი პროცესები, რაც ორგანიზაციის გამორჩეულ კომპეტენციას ღირებულებას მატებს. ეს პროცესები მატერიალურ ქონებას, კაპიტალს, ინფორმაციასა და შრომას პროდუქციად და მომსახურებად გარდაქმნის, რასაც შემდეგ მომხმარებელი აფასებს. როდესაც ორგანიზაცია პროცესების წყებად მიიჩნევა, დაწყებული სტრატეგიული დაგეგმვიდან დამთავრებული გაყიდვების შემდეგ მომხმარებელთა მხარდაჭერით,

მენეჯმენტს შეუძლია განსაზღვროს, რამდენად მატებს თითოეული მათგანი ორგანიზაციის კომპეტენციას ღირებულებას. ეს პროცესი ანუ ფასეულობათა ანალიზი, ჩვეულებრივ, მრავალ საქმიანობას გამოავლენს, რომელიც ორგანიზაციის კომპეტენციას ცოტაოდენ ღირებულებას ან არაფერს არ მატებს და რომლის ერთადერთი გამართლებაა: „ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით“.

პროცესის გარდაქმნა მოითხოვს, რომ მენეჯმენტი ჰორიზონტალური პროცესების გარშემო იყოს ორგანიზებული. ეს ინტერფუნქციური და თვითმართვადი გუნდების გამოყენებას, პროცესებზე და არა ფუნქციებზე კონცენტრირებასა და საშუალო დონის მენეჯმენტის, როგორც არასაჭირო დონის, გაუქმებას ნიშნავს.

პროცესის გარდაქმნა პოპულარული 1990 წლებიდან გახდა. მისი ერთ-ერთი მთავარი შედეგი ის არის, რომ ბევრმა ადამიანმა, არსებითად დამხმარე პერსონალმა და საშუალო მენეჯმენტმა — სამსახური დაკარგა; დაქირავებულებმა, რომლებიც სამსახურს ინარჩუნებდნენ პროცესის გარდაქმნის შემდეგ, აღმოაჩინეს, რომ მათი სამუშაო აღარ არის ისეთი, როგორიც იყო. ეს ახალი სამსახურები, ჩვეულებრივ, უფრო მეტ უნარ-ჩვევას მოითხოვს, რომელიც მომხმარებლებსა და მომწოდებლებთან უფრო მეტ ურთიერთობას, უფრო დიდ გამოწვევებს, მეტ პასუხისმგებლობას და უფრო მაღალ ანაზღაურებასაც მოიცავს. მაგრამ პროცესის გარდაქმნისთვის საჭირო სამი ან ხუთწლიანი პერიოდი დაქირავებულებისათვის, ჩვეულებრივ, მძიმეა. მათ აწუხებთ გაურკვევლობა და მღელვარება, რომელიც ახალი ამოცანების აღებასა და უკვე დიდი ხნის მანძილზე დამკვიდრებული სამუშაო პრაქტიკისა და ფორმალური სოციალური ქსელების უარყოფასთან არის დაკავშირებული.

სამსახურებრივი სტრესი

ბევრმა ჩვენგანმა იცის, რომ სამსახურებრივი სტრესი ორგანიზაციების მზარდი პრობლემაა. ბევრი ჩვენი მეგობარი ამბობს, რომ ისინი კომპანიაში შტატების შემცირებით გამოწვეული გაზრდილი სამუშაო დატვირთვისა და სამუშაო საათების გამო სტრესში არიან (იხილეთ ილუსტრაცია 16-3). ერთ-ერთი კოლეჯის სტუდენტების მშობლები დღევანდელ მსოფლიოში სამუშაოს არასტაბილურობის შესახებ საუბრობენ და იხსენებენ დროს, როცა დიდ კომპანიაში სამუშაო მთელი ცხოვრების მანძილზე დაცულობას ნიშნავდა. ჩვენ ვეცნობით გამოკითხვებს, სადაც დაქირავებულები სტრესის შესახებ ჩივიან, რომელიც სამსახურის და ოჯახის წინაშე პასუხისმგებლობებს შორის წონასწორობის ძიების დროს იქმნება.²⁰ **სტრესი** დინამიკური მდგომარეობაა, სადაც ადამიანები უპირისპირდებიან შესაძლებლობებს, მოთხოვნებს ან რესურსებს, რაც დაკავშირებულია იმასთან, რაც ინდივიდს სურს და რომლის შედეგი გაურკვეველად და ამავე დროს მნიშვნელოვნად აღიქმება.²¹ ეს არის რთული განსაზღვრება. განვიხილოთ ეს კომპონენტები უფრო დანვრილებით.

სტრესი ყოველთვის ცუდი არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ სტრესი, ჩვეულებრივ, უარყოფით კონტექსტში განიხილება, მას დადებითი ეფექტიც გააჩნია.²² ის პოტენციური მოგების შესაძლებლობას იძლევა. მაგალითად, წარმოიდგინეთ კრიტიკულ სიტუაციებში მძლეოსნის ან მსახიობის მიერ თავისი სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულება. ასეთი ადამიანები, სტრესს, ძალის

მოკრებისა და თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმის საჩვენებლად, ხშირად, დადებითად იყენებენ. ასევე, ბევრი პროფესიონალი მძიმე სამუშაო ტვირთის ზენოლას და ბოლო ვადის მოახლოებას დადებით გამოწვევად მიიჩნევს, რაც მათი მუშაობის ხარისხს და სამუშაოდან მიღებულ კმაყოფილებას ზრდის.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ზოგიერთი სტრესი შეიძლება კარგი იყოს, ზოგიერთი – ცუდი, ცოტა ხნის წინ მკვლევარები აცხადებდნენ, რომ გამონეგების სტრესი ანუ სტრესი, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაო გარემოში არსებულ გამონეგებთან (როგორიცაა ბევრი პროექტი, სამუშაო დავალება და პასუხისმგებლობა) განსხვავდება დაბრკოლების სტრესისგან, ანუ იმ სტრესისაგან, რაც თქვენს მიზნებთან გაშორებით (ბიუროკრატია, ოფისში არსებული პოლიტიკა, დაბნეულობა სამუშაოზე პასუხისმგებლობის შესახებ). გამონეგებისა და დაბრკოლების სტრესი ახლახან გამოჩნდა. ადრინდელი ფაქტები გვიჩვენებდა, რომ გამონეგების სტრესს უფრო ნაკლები უარყოფითი შედეგები აქვს, ვიდრე დაბრკოლებისას.²⁴

მაგალითად, როცა სკოლაში ტესტს აბარებთ ან სამსახურში წლიურ სამუშაოს განიხილავთ, სტრესს გრძნობთ, რადგან თქვენ შესაძლებლობისა და სამუშაოს კარგად შესრულების ზენოლის წინაშე დგებით. ქმედითობის კარგი შეფასების შედეგი შეიძლება იყოს დანიშნულება, უფრო დიდი პასუხისმგებლობა და უფრო მაღალი ხელფასი, მაგრამ საქმიანობის ცუდმა შეფასებამ შეიძლება სამსახურიდან დათხოვნამდეც მიგვიყვანოს. ასეთ სიტუაციაში თუ გამოიყენებთ რესურსებს, როგორიცაა, მომზადება, გამოცდაზე გასვლა ან მისი პერსპექტივში განხილვა, ან კიდევ სოციალური დახმარების მოპოვება – თქვენ უფრო ნაკლებ სტრესს იგრძნობთ.

სტრესის მართვა. ყველა სტრესი არ არის დისფუნქციური. უფრო მეტიც, სტრესი მთლიანად ვერასოდეს აღმოიფხვრება ადამიანის პირადი თუ სამსახურებრივი ცხოვრებიდან. მას შემდეგ, რაც ჩვენ განვიხილავთ სტრესის შემცირების საშუალებებს, უნდა გვახსოვდეს, რომ ჩვენს მიზანს სტრესის დისფუნქციური ნაწილის შემცირება წარმოადგენს.

ილუსტრაცია 16-3 ძალიან ბევრი სამუშაო, ძალიან ცოტა დრო

კომპანიებში, სადაც შტატების შემცირება მიმდინარეობს, დარჩენილი თანამშრომლები აღმოაჩენენ, რომ მათი სამუშაო მოითხოვს უფრო მეტ დროსა და ენერგიას. აშშ-ს მასშტაბით განხორციელებულმა დაქირავებულების წარმომადგებლობითმა შერჩევამ გამოავლინა, რომ ისინი:

ძალიან ბევრს მუშაობენ	54%
გადატვირთულები არიან	55%
ფიქრისთვის დრო არ აქვთ	59%
ამოცანების დასრულებისათვის დრო არ აქვთ	56%
უამრავი დავალება უნდა შესასრულონ	45%

წყარო: Business Week, 16 ივლისი, 2001 წ, გვ. 12

ორგანიზაციული ფაქტორების პირობებში სტრესის დონის შემცირების ნებისმიერი მცდელობა დაქირავებულების შერჩევით იწყება. აუცილებელია, მენეჯმენტი დარწმუნდეს, რომ დაქირავებულების შესაძლებლობები სამუშაოს შეესაბამება. როცა დაქირავებულებს უჭირთ სამუშაოს შესრულება, მათი სტრესის დონე ჩვეულებრივ იზრდება. შერჩევის პროცესში სამუშაოს წინასწარ გაცნობა ბუნდოვანების შემცირებით სტრესსაც შეამცირებს. ორგანიზაციული კომუნიკაციის გაუმჯობესება ბუნდოვანებით გამოწვეულ სტრესს მინიმუმამდე ამცირებს. ასევე, მიზნის დასახვის პროგრამა დაქირავებულებს განუმარტავს სამუშაო პასუხისმგებლობას და ქმედითობის მკაფიო მიზნებს სახავს. სამუშაოს გარდაქმნა სტრესის შემცირების კიდევ ერთი გზაა. თუ სტრესი მოსაწყენი ან ზედმეტი სამუშაოდან გამომდინარეობს, სამუშაო უნდა გარდაიქმნას, რომ დაქირავებულებისათვის გამოწვევები გაიზარდოს ან სამუშაო დატვირთვა შემცირდეს. სამუშაოს გარდაქმნა, რომლის დროსაც დაქირავებულების შესაძლებლობა იზრდება, მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში და მოიპოვონ სოციალური მხრდაჭერა, ასევე ამცირებს სტრესს.

სტრესი, რომელიც დაქირავებულის პირადი ცხოვრებიდან წარმოიშობა, ორ პრობლემას ქმნის. პირველი, მენეჯერს უჭირს მისი პირდაპირ კონტროლი. მეორე, არსებობს ეთიკური მოსაზრებები. კერძოდ, აქვს თუ არა მენეჯერს უფლება ჩაერიოს — ყველაზე სუსტი გზითაც კი — დაქირავებულის პირად ცხოვრებაში? თუ მენეჯერს სჯერა, რომ ეს ქმედება ეთიკურია და დაქირავებულის მიმართ მის ქმედებას კარგად მიიღებს, მას შეუძლია რამდენიმე მიდგომის გამოყენება. კონსულტაციით შესაძლებელია დაქირავებულების სტრესის შემცირება. დაქირავებულს თავისი პრობლემების შესახებ ხშირად სურს სხვასთან საუბარი. ორგანიზაციებს მენეჯერების, შიდა მრჩეველების და უფასო ან დაბალფასიანი გარეშე პროფესიონალების დახმარებით დაქირავებულების საჭიროებების დაკმაყოფილება შეუძლია. დაქირავებულებს, რომლებიც ვერ გეგმავენ პირად ცხოვრებას და ორგანიზაციებს, რომლებიც სტრესს ქმნიან, დროის მენეჯმენტის პროგრამა პროირიტეტების დახარისხებაში დაეხმარებათ. მეორე მიდგომა ორგანიზაციის მიერ დაფინანსებული ფიზიკური აქტივობის პროგრამებია. ზოგიერთი დიდი კორპორაცია ფიტნესის სპეციალისტებს ქირაობს, რომლებიც დაქირავებულებს ვარჯიშების, რელაქსაციის ტექნიკის შესახებ რჩევებს აძლევენ და თითოეულ დაქირავებულს ფიზიკურ აქტივობებს აჩვენებს, რაც მათ სტრესის შესამცირებლად შეუძლიათ გამოიყენონ.

ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შექმნა

ცოდნაზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციამ ცოტა ხნის წინათ იმ თეორეტიკოსებისა და მენეჯერების უზარმაზარი ინტერესი გამოიწვია, რომლებიც ახალ საშუალებებს ეძებენ, ურთიერთდამოკიდებულ და ცვალებად სამყაროში გზის წარმატებით გასაკვლევად.²⁵

რა არის ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია? — ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია არის ორგანიზაცია, რომელიც მუდმივად ადაპტაციისა და ცვლილების პროცესშია. ორგანიზაციები სწავლობენ ისევე, როგორც ინდივიდები. „ყველა ორგანიზაცია სწავლობს, გაცნობიერებულად გააკეთოს რაიმე არჩევანი — ეს მათი არსებობის შენარჩუნებისათვის ძირითადი მოთხოვნაა“. ²⁶ თუმცა ზოგიერთი ორგანიზაცია ამას სხვაზე უკეთესად ახერხებს.

ილუსტრაცია 16-4 ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ნიშან-თვისებები

1. არსებობს საერთო ხედვა, რომელსაც ყველა ეთანხმება.
2. ადამიანები აღარ სარგებლობენ იმ მოძველებული აზროვნებითა და რუტინული სტანდარტებით, რომელსაც პრობლემების გადაჭრის ან თავისი საშუალოს შესრულებისათვის იყენებდნენ.
3. წევრები ორგანიზაციულ პროცესებს, საქმიანობებს, ფუნქციებსა და გარემოსთან ურთიერთობებს, ურთიერთდამოკიდებულების სისტემის ნაწილად მიიჩნევენ.
4. ადამიანები ღიად საუბრობენ ერთმანეთთან (ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ საზღვრებს შორის) კრიტიკის და დასჯის შიშის გარეშე.
5. ადამიანები ორგანიზაციის საერთო ხედვის განხორციელების მიზნით საშუაო ინტერესებს თავის პირად და ვინაო დეპარტამენტულ ინტერესებზე მაღლა აყენებენ.

წყარო: P. M. Senge, The Fifth Discipline (New York: Doubleday, 1990).

ორგანიზაციების უმეტესობა ჩართულია პროცესში, რასაც **ერთმაგი სწავლა** ჰქვია.²⁷ ეს არის პროცესი, როცა შეცდომებს შეამჩნევენ, მისი გამოსწორება ძველ, მიღებულ პრაქტიკას და თანამედროვე პოლიტიკას ეყრდნობა. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია კი, პირიქით, **ორმაგი სწავლა**ს იყენებს. ამ დროს როცა შეცდომა აღმოჩნდება, მისი გამოსწორება ორგანიზაციის მიზნების, პოლიტიკისა და სტანდარტული რუტინის გარდაქმნის საშუალებით ხერხდება. ორმაგი სწავლა ორგანიზაციაში ღრმად გამჯდარ ვარაუდებსა და ნორმებს ეწინააღმდეგება. ამ მხრივ, ეს მიდგომა პრობლემის რადიკალურად განსხვავებულად გადაჭრისა და მკვეთრი გაუმჯობესების შესაძლებლობებს გვაძლევს.

ილუსტრაცია 16-4 აჯამებს ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ხუთ ძირითად თვისებას, სადაც ადამიანები ამბობენ უარს მოძველებულ აზროვნებაზე და სხვებთან ღია ურთიერთობას სწავლობენ. ისინი იგებენ, რეალურად როგორ მუშაობს მათი ორგანიზაცია, აყალიბებენ გეგმას ან ხედვას, რომელსაც ყველა ეთანხმება, შემდეგ კი ერთად მუშაობენ ამ ხედვის განხორციელებაზე.²⁸

ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მომხრეები მას ტრადიციული ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი სამი ძირითადი პრობლემის გამოსწორების საშუალებად მიიჩნევენ, როგორცაა დანაწევრება, კონკურენცია და რეაგირებადობა.²⁹

1. სპეციალიზაციაზე დაფუძნებული დანაწევრება „კედლებს“ და „საკვამურებს“ ქმნის, რაც სხვადასხვა ფუნქციას დამოუკიდებელ და ხშირად ურთიერთდაპირისპირებულ ნაწილებად ყოფს.
2. კონკურენციაზე მეტისმეტი კონცენტრირება ხშირად ძირს უთხრის თანამშრომლობას. მენეჯმენტის გუნდის წევრები კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს, რომ აჩვენონ, ვინ არის მართალი, ვინ უფრო მეტი

იცის ან ვინ უფრო დამაჯერებელია. განყოფილებები ერთმანეთთან თანამშრომლობისა და ცოდნის გაზიარების ნაცვლად კონკურენცია არიან. გუნდის პროექტის ლიდერები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ, თავიანთი თავი უკეთეს მენეჯერად რომ წარმოაჩინონ.

3. რეაგირებადობა მენეჯმენტის ყურადღებას პრობლემების გადაჭრისაკენ მიმართავს და არა შექმნისაკენ, რაც არასწორი მიდგომაა. პრობლემის გადამჭრელი ცდილობს, რაღაც მოიშოროს, მაშინ როცა შემქმნელი ცდილობს, რაღაც გააცოცხლოს. რეაგირებადობაზე კონცენტრირება ხელს უშლის სიახლის დანერგვასა და მუდმივ გაუმჯობესებას, მის ნაცვლად კი სტიმულს აძლევს ადამიანებს ეცადნონ „ცეცხლის ჩაქრობას“.

თუ ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას მიიჩნევთ იდეალურ მოდელად, რომელიც ადრინდელი ორგანიზაციული ქცევის რამდენიმე ცნებას ეყრდნობა, ეს მიდგომა დაგეხმარებათ, უკეთესად გაიგოთ, რა წარმოადგენს ეს ორგანიზაცია. ვერც ერთმა ორგანიზაციამ ვერ შეძლო წარმატებით განვითარებინა ყველა ის თვისება, რომელიც ილუსტრაცია 16-4-შია ნაჩვენები. არსებითად, ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია შეიძლება უფრო იდეალად მივიჩნიოთ (რომლისკენაც უფრო უნდა ვისწრაფოთ), ვიდრე სტრუქტურული საქმიანობის თვისებების მატარებლად. აღსანიშნავია, თუ როგორ უახლოვდება ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია ორგანიზაციული ქცევის ჩვენ მიერ ადრე დახასიათებულ ცნებებს, როგორცაა ხარისხის მენეჯმენტი, ორგანიზაციული კულტურა, საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია, ფუნქციური კონფლიქტი და ტრანსფორმაციული ლიდერობა. მაგალითად, ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას ხარისხის მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი მუდმივი გაუმჯობესების თვისება ახასიათებს. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია ასევე ხასიათდება განსაკუთრებული კულტურით, რომელიც აფასებს რისკის განევას, გახსნილობასა და ზრდას. ის ისწრაფვის, გახდეს ორგანიზაცია საზღვრებგარეშე და ანგრევს ბარიერებს, რომელსაც იერარქიული დონეები და დანაწევრებული დეპარტამენტიზაცია ქმნის. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია აღიარებს უთანხმოების, კონსტრუქციული კრიტიკისა და ფუნქციონალური კონფლიქტის სხვა ფორმების მნიშვნელობას. ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას ტრანსფორმაციული ლიდერობა საერთო ხედვის განსახორციელებლად სჭირდება.

ცოდნის მართვა. როგორ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაცია, რომ მუდმივად ცოდნას იძენდეს? რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა, თავიანთი ორგანიზაცია ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებად რომ გარდაქმნან?

- ჩამოაყალიბონ სტრატეგია. მენეჯმენტმა უნდა გამოავლინოს ცვლილების, სიახლეების დანერგვისა და მუდმივი გაუმჯობესებისაკენ სწრაფვა.
- გარდაქმნან ორგანიზაციის სტრუქტურა. ფორმალურმა სტრუქტურამ

ცოდნის შეძენას შეიძლება სერიოზული დაბრკოლება შეუქმნას. სტრუქტურის ჰორიზონტალურად გარდაქმნით, განყოფილებების შემცირებით ან შეერთებით, ინტერფუნქციური გუნდების ფართო გამოყენებით ურთიერთდამოკიდებულება ძლიერდება და ინტერპერსონალური საზღვრები მცირდება.

- **შეცვალონ ორგანიზაციული კულტურა.** როგორც აღვნიშნეთ, ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია რისკის განვით, გახსნილობითა და ზრდით ხასიათდება. მენეჯმენტი ორგანიზაციულ კულტურაზე წარმოდგენას ქმნის იმით, რასაც ამბობს (სტრატეგია) და რასაც აკეთებს (ქცევა). მენეჯერებმა თავიანთი ქცევით დაქირავებულებს უნდა აჩვენონ, რომ რისკის განევა და მარცხის აღიარება სასურველი თვისებებია. ეს ნიშნავს იმ ადამიანების დაჯილდოებასა თუ დასჯას, რომლებიც შანსს იყენებენ და შეცდომებს უშვებენ. მენეჯმენტმა ხელი უნდა შეუწყოს ფუნქციურ კონფლიქტს. ერთი ექსპერტი ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შესახებ აცხადებს: „სამსახურში რეალური გახსნილობის მისაღწევად მთავარია ადამიანებს ასწავლო, რომ მუდამ არ დაეთანხმონ ერთმანეთს. ადამიანები ფიქრობენ, რომ თანხმობა ძალიან მნიშვნელოვანია. რატომ? თქვენ პარადოქსები, კონფლიქტები და პრობლემები უნდა გამოიტანოთ სააშკარაოზე, ასე კოლექტიურად უფრო ჭკვიანები იქნებით, ვიდრე ინდივიდუალურად.“³⁰

მენეჯერებმა თავიანთი ქცევით დაქირავებულებს უნდა აჩვენონ, რომ რისკის განევა და მარცხის აღიარება სასურველი თვისებებია.

ცვლილების მართვა: მას კულტურა განსაზღვრავს

ცვლილების რამდენიმე საკითხს, რომელიც ამ თავში განვიხილეთ, კულტურა განსაზღვრავს. განვიხილოთ ეს საკითხები:

1. სჯერათ ადამიანებს, რომ ცვლილება შესაძლებელია?
2. თუ ცვლილება შესაძლებელია, რა დრო სჭირდება მის განხორციელებას?
3. არის თუ არა ცვლილების წინააღმდეგობა ზოგ კულტურაში სხვაზე მეტი?
4. ახდენს თუ არა გავლენას კულტურა ცვლილების განხორციელების მცდელობაზე?
5. აკეთებენ თუ არა საქმეს წარმატებული იდეების გენერატორები სხვადასხვაგვარად სხვადასხვა კულტურებში?

სჯერათ ადამიანებს, რომ ცვლილება შესაძლებელია? — გახსოვდეთ, კულტურა იცვლება, როცა ადამიანი თავის შესაძლებლობებში დარწმუნდება, რომ მას გარემოს კონტროლი შეუძლია. კულტურებში, სადაც ხალხს სჯერა, რომ მას გარემოზე ბატონობა შეუძლია, ინდივიდებს ცვლილებაზე პროაქტიური შეხედულება აქვთ. მაგალითად, ეს ახასიათებს აშშ-სა და კანადის კულტურებს. ბევრ სხვა ქვეყანაში, მაგალითად, ირანსა და საუდის არაბეთში, ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ გარემოს ემორჩილებიან და ცვლილებების განხორციელებაში პასიურობას იჩენენ.

თუ ცვლილება შესაძლებელია, რა დრო სჭირდება მის განხორციელებას? — ამ კითხვაზე პასუხის გაცემაში კულტურაში არსებული დროის ორიენტაცია დაგვეხმარება. საზოგადოება, რომელიც ცვლილებების განხორციელებას დიდ პერიოდზე თვლის, მაგალითად, იაპონია, მოთმინებით ელოდება ცვლილების დადებით შედეგს. იმ ქვეყნების მცხოვრებლები (მაგალითად, შეერთებული შტატებისა და კანადის), რომლებიც მოკლე პერიოდის შედეგით არიან დაინტერესებულნი, ადამიანები სწრაფ ცვლილებებს ელიან და ცვლილების ისეთი პროგრამებისაკენ ისწრაფვიან, რომელიც სწრაფ შედეგს გამოიღებს.

არის თუ არა ცვლილების წინააღმდეგობა ზოგიერთ კულტურაში სხვაზე მეტი? — ორგანიზაციის ტრადიციულობა გავლენას მოახდენს ცვლილების წინააღმდეგობაზე. იტალიელები კონცენტრირებას ახდენენ წარსულზე, მაშინ როცა ამერიკელები აწმყოზე არიან ორიენტირებულები, ამიტომაც იტალიელები თავიანთი ამერიკელ კოლეგებზე ნაკლებად ემორჩილებიან ცვლილებას.

ახდენს თუ არა გავლენას კულტურა ცვლილების განხორციელების მცდელობაზე? — ამ კითხვაზე პასუხის გაცემაში ძალაუფლებისაგან დაშორება დაგვეხმარება. ისეთ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლებისაგან ძლიერი დაშორებაა, მაგალითად, ესპანეთსა და ტაილანდში, ცვლილებას ერთპიროვნულად ახორციელებს მთავარი მენეჯმენტი. ამის საპირისპიროდ, ისეთ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლებისაგან მცირე დაშორებაა, კულტურები დემოკრატიულ მეთოდებს აფასებენ. ამიტომაც ჩვენ ვვარაუდობთ მონაწილეობის უფრო ფართო გამოყენებას ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა დანია და ნიდერლანდები.

აკეთებენ თუ არა საქმეს წარმატებული იდეების გენერატორები სხვადასხვაგვარად სხვადასხვა კულტურებში? — ფაქტების მიხედვით, პასუხი დადებითია.³¹ კოლექტიური კულტურის წარმომადგენლები, ინდივიდუალურ კულტურებში მცხოვრებლებისაგან განსხვავებით, განახლებისათვის ინტერფუნქციურ დახმარებას მიმართავენ. ძალაუფლებისაგან ძლიერი დაშორების მქონე კულტურების წარმომადგენლებს ურჩევნიათ, წარმატებული იდეების გენერატორები ხელისუფლებას დაუახლოვდნენ, რომელმაც ინოვაცია მის განხორციელებამდე უნდა დაამტკიცოს. რაც მეტია საზოგადოებისაგან გაურკვევლობის თავიდან არიდება, მით მეტად უნდა დამოწილდნენ წარმატებული იდეების გენერატორები ინოვაციის განხორციელებისთვის საჭირო წესებსა და პროცედურებს. ამ მიგნებების მიხედვით, ეფექტურმა მენეჯერებმა, კულტურული ფასეულობები რომ მიიღონ, თავიანთი ორგანიზაციის დაცვითი სტრატეგიები უნდა შეცვალონ. ამდენად, წარმატებული იდეების გენერატორებმა შესაძლოა რუსეთში ბიუჯეტის შეზღუდვის იგნორირებითა და შემზღუდველი პროცედურების თავიდან არიდებით მიაღწიონ წარმატებას, ავსტრია, დანია, გერმანია და სხვა კულტურები, რომლებსაც გაურკვევლობის თავიდან აცილება ახასიათებთ, უფრო ეფექტურები იქნებიან, თუ ბიუჯეტსა და პროცედურებს მიჰყვებიან.

მითითებაები მენეჯერებისათვის

ცვლილების საჭიროება ორგანიზაციული ქცევის თითქმის ყველა ცნებას მოიცავს. ეს ეხება დამოკიდებულებებს, ალქმას, გუნდს, ლიდერობას, მოტივაციას, ორგანიზაციულ მონაცემებს და მსგავს ცნებებს. შეუძლებელია ამ ცნებებზე ცვლილების საჭიროების გარეშე იფიქროთ.

თუ გარემო სრულიად სტატიკურია, თუ დაქირავებულების უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები დროის შესაფერისია და გაუარესება არ ემუქრება და თუ ხვალინდელი დღე დღევანდელის მსგავსი იქნება, მაშინ ორგანიზაციულ ცვლილებას მენეჯერებისათვის დიდი მნიშვნელობა არ აქვს. მაგრამ რეალურად სამყარო ცვალებადია და ორგანიზაციისა და მისი წევრებისაგან კონკურენტულობის შესანარჩუნებლად დინამიკურ ცვლილებას ითხოვს.

წარსულში მენეჯერებს ცვლილებები მშვიდი და პროგნოზირებადი სამყაროს არეგ-დარეგად მიაჩნდათ. მენეჯერთა უმეტესობისათვის ასეთი სამყარო აღარ არსებობს. თანამედროვე მენეჯერები სულ უფრო მეტად ხედავენ, რომ სამყარო მუდმივად და ქაოსურად იცვლება. ამ სამყაროში მენეჯერები ცვლილების მამოძრავებლები უნდა იყვნენ.

ეპილოგი

ჩვეულებრივ, წიგნის დასრულებას ავტორისა და მკითხველისათვის ერთნაირი მნიშვნელობა აქვს: ის ორივეში მიღწევისა და შვების შეგრძნებას წარმოშობს. ორივე ჩვენგანს უხარია, რომ დასრულდა მოგზაურობა ორგანიზაციული ქცევის ძირითად ცნებებში, ეს საუკეთესო დრო იყო იმის შესამოწმებლად, რას ვაკეთებდით და რას ნიშნავდა ყოველივე ეს.

ამ წიგნის ძირითადი თემა ის არის, რომ სამსახურში ადამიანების ქცევა არ წარმოადგენს შემთხვევით მოვლენას. დაქირავებულები რთული ქმნილებები არიან, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მათი ქცევის ახსნა და პროგნოზირება საკმაოდ ზუსტად შეიძლება. ჩვენ ორგანიზაციული ქცევა სამ დონეზე შევისწავლეთ: ინდივიდუალურ, ჯგუფურ და ორგანიზაციული სისტემის დონეზე.

ჩვენ დავიწყეთ ინდივიდუალური დონით და განვიხილეთ ძირითადი ფსიქოლოგიური მიდგომები, რატომ იქცევა ინდივიდი ისე, როგორც იქცევა. ჩვენ დავინახეთ, რომ შესაძლებელია დაქირავებულებს შორის ბევრი სხვაობის სისტემატიზება და კატეგორიებად დაყოფა ისე, რომ შევძლოთ მისი განზოგადება. მაგალითად, შევიტყვეთ, რომ ტრადიციული შეხედულებების მქონე ინდივიდი კორპორაციული მენეჯმენტის გარკვეულ სამუშაოს უკეთესად შეეწყობა, ვიდრე ცნობისმოყვარე ინდივიდი. ადამიანების ისეთ სამსახურში მუშაობის შედეგი, რომელიც მათ პიროვნულ თვისებებს შეესაბამება, მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაო და კმაყოფილება იქნება.

შემდეგ ჩვენი ანალიზი ჯგუფურ დონეზე გადავიდა. ვამტკიცებდით, რომ ჯგუფის ქცევის გაგება უფრო რთულია, ვიდრე ჯგუფის წევრების რაოდენობის უბრალოდ გადამრავლება იმაზე, რაც ამ ინდივიდების შესახებ ვიცით, რადგან ადამიანები სხვადასხვაგვარად იქცევიან ჯგუფში და დამოუკიდებლად. ჩვენ ვაჩვენეთ, როგორ ახდენენ გავლენას დაქირავებულების ქცევაზე როლები, ნორმები, ლიდერობის სტილები, ძალაუფლების ურთიერთობები და ჯგუფის სხვა მსგავსი ფაქტორები.

ბოლოს, ორგანიზაციული ქცევა უკეთესად რომ გაგვეგო, ერთმანეთთან გავაერთიანეთ ცვლადები, რომელიც ინდივიდისა და ჯგუფის შესახებ ჩვენ ცოდნას შეეხება. ვეცადეთ, გვეჩვენებინა, როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული სტრუქტურა, მონაცობა და კულტურა დაქირავებულების დამოკიდებულებებსა და ქცევაზე.

წიგნში ყურადღება ძირითადად თეორიულ ცნებებზეა გამახვილებული, რაც შეიძლება ვინმეს კრიტიკის საგნადაც იქცეს, მაგრამ როგორც ცნობილი ფსიქოლოგი კურტ ლევინი ამბობდა, „არაფერია ისეთი პრაქტიკული, როგორც კარგი თეორია“. ისიც მართალია, რომ არაფერია ისე არაპრაქტიკული, როგორც კარგი თეორია, რომელსაც შედეგი არ მოჰყვება. უშედეგო თეორიების თავიდან ასაცილებლად წიგნში უამრავი მაგალითი და ილუსტრაციაა წარმოდგენილი. ჩვენ რეგულარულად ვცდილობდით, გვეჩვენებინა, მენეჯერების პრაქტიკისათვის ამ თეორიიდან რა დასკვნების გამოტანა შეიძლებოდა. შედეგად წარმოვადგინეთ უამრავი ცნება, რომლებიც ქცევის შესახებ ცალ-ცალკე რაღაც ცოდნას გვაძლევს, მაგრამ ერთად თუ ავიღებთ, მივიღებთ რთულ სისტემას, რაც ორგანიზაციული ქცევის ახსნაში, პროგნოზირებასა და კონტროლში დაგვეხმარება.

შენიშვნები

თავი 1

1. ციტირებულია კვლევაში: R. Alsop, "Playing Well with Others."
2. The 2002 National Study of the Changing Workforce (New York: Families and Work Institute, 2002).
3. I. S. Fulmer, B. Gerhart, and K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance," *Personnel Psychology*, ზამთარი, 2003, გვ. 965-93.
4. იხილეთ, მაგალითად, J. E. Garcia and K. S. Keleman, "What Is Organizational Behavior Anyhow?" ნაშრომი წარმოდგენილი იყო ორგანიზაციული ქცევის სწავლების მე-16 ყოველწლიურ კონფერენციაზე, მისურში, კოლუმბიაში 1989 წლის ივნისში და C. Heath and S. B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What Is Organizational About Organizational Behavior?" *Journal of Organizational Behavior*, თებერვალი, 2001, გვ. 43-58. იმის მიმოხილვისათვის, ერთ-ერთი მკვლევარის აზრით, გამოკითხვის საფუძველზე რა უნდა იქნეს ჩართული ორგანიზაციულ ქცევაში, იხილეთ J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review," *Academy of Management Learning & Education*, სექტემბერი, 2003, გვ. 250-68.
5. Chris Woodyard, "War, Terrorism Scare Off Business Travelers," *USA Today*, 25 მარტი, 2003.
6. იხილეთ M. E. A. Jayne and R. L. Dipboye, "Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations," *Human Resource Management*, ზამთარი 2004, გვ. 409-24; S. E. Jackson and A. Joshi, "Research on Domestic and International Diversity in Organizations: A Merger That Works?" გამოცემაში: N. Anderson, et al. (რედ.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, ტ. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), გვ. 206-31; და L. Smith, "The Business Case for Diversity," *Fortune*, 13 ოქტომბერი, 2003, გვ. S8-S12.
7. იხილეთ, მაგალითად, E. Naumann and D. W. Jackson Jr., "One More Time: How Do You

Satisfy Customers?" *Business Horizons*, 1999, 42(3), გვ. 71-76; W-C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management*, 27(4), 2001, გვ. 497-512; S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, ოქტომბერი, 2001, გვ. 1,018-27; M. K. Brady and J. J. Croninjr., "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors," *Journal of Service Research*, თებერვალი, 2001, გვ. 241-51; and M. Workman and W. Bommer, "Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment," *Journal of Organizational Behavior*, მაისი, 2004, გვ. 317-378. იხილეთ, მაგალითად, S. Armour, "Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears," *USA Today*, 6 ივნისი, 2002, გვ. 3B; V. S. Major, K. J. Klein, and M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2002, გვ. 427-36; D. Brady, "Rethinking the Rat Race," *BusinessWeek*, 26 აგვისტო, 2002, გვ. 142-43; J. M. Brett and L. K. Stroh, "Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?" *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2003, გვ. 67-78; და T. A. Judge and J. A. Colquitt, "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2004, გვ. 395-404.- 9. J. Merritt, "For MBAs, Soul-Searching 101," *BusinessWeek*, 16 სექტემბერი, 2002, გვ. 64-66; and S. Greenhouse, "The Mood at Work: Anger and Anxiety," *New York Times*, 29 ოქტომბერი, 2002, გვ. E1.

თავი 2

1. იხილეთ, მაგალითად, J. E. Hunter and R. E Hunter, "Validity and Utility of Alternative

Predictors of Job Performance," *Psychological Bulletin*, იანვარი, 1984, გვ. 72-98; M.J. Ree, T. R. Carretta, and J. R. Steindl, "Cognitive Ability," გამოცემაში: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (რედ.), *Handbook of Industrial, Work in Organizational Psychology*, ტ. 1 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), გვ. 219-32.

2. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, and J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2003, გვ. 1,068-81; F. L. Schmidt and J. E. Hunter, "Select on Intelligence," გამოცემაში: E. A. Locke (რედ.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Maiden, MA: Blackwell, 2004).

3. J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience," *Personnel Psychology*, 53(3), 2000, გვ. 563-593; J. A. Harris, "Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience, and Creativity," *Personality and Individual Differences*, 36(4), 2004, გვ. 913-929.

4. Y. Ganzach, "Intelligence and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 41(5), 1998, გვ. 526-539; and Y. Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction," *Work and Occupations*, 30(1), 2003, გვ. 97-122.

5. S.J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology*, ივნისი 1984, გვ. 1,191-1,205;

6. S. L. Crites Jr., L. R. Fabrigar, and R. E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues," *Personality and Social Psychology Bulletin*, დეკემბერი, 1994, გვ. 619-34.

7. იხილეთ, მაგალითად, D.J. Schleicher, J. D. Watt, and G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 2004, გვ. 165-77.

8. იხილეთ, მაგალითად, M. Geyelin, "Tobacco Executive Has Doubts About Health Risks of Cigarettes," *Wall Street Journal*, 3 მარტი, 1998, p. B10; and J. A. Byrne, "Philip Morris: Inside America's Most Reviled Company," *U.S. News & World Report*, 29 ნოემბერი, 1999, გვ. 176-92.

8. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

9. A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects," *Journal of Social Issues*, შემოდგომა, 1969, გვ. 41-78.

10. იხილეთ S. Sutton, "Predicting and Explaining Intentions and Behavior: How Well Are We Doing?" *Journal of Applied Social Psychology*, აგვისტო, 1998, გვ. 1,317-38; და I. Ajzen, "Nature and Operation of Attitudes," გამოცემაში: S. T. Fiske, D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (რედ.), *Annual Review of Psychology*, ტ. 52 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc., 2001), გვ. 27-58.

11. D.J. Bern, "Self-Perception Theory," L. Berkowitz (რედ.), *Advances in Experimental Social Psychology*-ში, ტ. 6 (New York: Academic Press, 1972), გვ. 1-62.

12. იხილეთ S. E. Taylor, "On Inferring One's Attitudes from One's Behavior: Some Delimiting Conditions," *Journal of Personality and Social Psychology*, იანვარი 1975, გვ. 126-31; და A. M. Tybout and C. A. Scott, "Availability of Weil-Defined Internal Knowledge and the Attitude Formation Process: Information Aggregation Versus Self-Perception," *Journal of Personality and Social Psychology*, მარტი, 1983, გვ. 474-91.

13. იხილეთ, მაგალითად, S. Rabinowitz and D. T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement," *Psychological Bulletin*, მარტი, 1977, გვ. 265-88; I. M. Paullay, G. M. Alliger, and E. F. Stone-Romero, "Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality," *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 1994, გვ. 224-28.

14. იხილეთ, მაგალითად, K. W. Thomas and B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 1990, გვ. 666-81; and S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), 2004, გვ. 332-49.

15. B.J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 2004, გვ. 951-968.

16. J. M. Diefendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin, and R. G. Lord, "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality, in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, თებერვალი 2002, გვ. 93-108.

17. G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism," *Journal of Management*, ზამთარი, 1986, გვ. 577-84; and M. R. Barrick, M. K. Mount, and J. P. Strauss, "Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force," *Personnel Psychology* 47(3), 1994, გვ. 515-35.

18. G.J. Blau and K. R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," *Academy of Management Review*, აპრილი, 1987, გვ. 290.

19. J. P. Meyer, N.J. Allen, and C. A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 1993, გვ. 538-51.

20. M. Riketta, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, მარტი, 2002, გვ. 257-66.

21. იხილეთ, მაგალითად, J. L. Pierce and R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management*, გაზაფხული, 1987, გვ. 163-78; და T. Simons and Q. Robertson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 2003, გვ. 432-43.

22. R. B. Dunham, J. A. Grube, and M. B. Castaneda, "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition," *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 1994, გვ. 370-80.

23. D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era," in J. T. Spence, J. M. Darley, and D.J. Foss (რედ.), *Annual Review of Psychology*, ტ. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), გვ. 523.

24. იხილეთ, მაგალითად, E. Snape and T. Redman, "An Evaluation of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences Among United Kingdom Human Resource Management Specialists," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 2003, გვ. 152-59.

25. L. Rhoades, R. Eisenberger, and S. Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 86(5),

2001, გვ. 825-36.

26. D. R. May, R. L. Gilson, and L. M. Harter, "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 2004, გვ. 11-37.

27. J. K. Harter, E. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 2002, გვ. 268-79.

28. L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 2002, გვ. 698-714.

29. E. Graham, "Work May Be a Rat Race, but It's Not a Daily Grind," *Wall Street Journal*, 19 სექტემბერი, 1997, გვ. R1;

30. K. Bowman, "Attitudes About Work, Chores, and Leisure in America," *AEI Opinion Studies*; გამოშვებულია 25 აგვისტოს, 2003.

30. L. Grant, "Unhappy in Japan," *Fortune*, 13 იანვარი, 1997, p. 142; "Survey Finds Satisfied Workers in Canada," *Manpower Argus*, იანვარი 1997, გვ. 6; and T. Mudd, "Europeans Generally Happy in the Workplace," *Industry Week*, 4 ოქტომბერი, 1999, გვ. 11-12.

31. W. K. Balzer, J. A. Kihm, P. C. Smith, et al., *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI)*, 1997 Revision, and *The Job in General Scales* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University, 1997).

32. T. A. Judge, C.J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, მაისი, 2001, გვ. 376-407.

33. J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-Unit Level Relationship, Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2002, გვ. 268-79.

34. იხილეთ T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship,'" *Academy of Management Journal*, დეკემბერი, 1983, გვ. 587-95.

35. J. A. LePine, A. Erez, and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*,

თებერვალი, 2002, გვ. 52-65.

36. M. A. Konovsky and D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, მაისი, 1996, გვ. 253-66.
37. იხილეთ, მაგალითად, J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents," *Journal of Applied Social Psychology*, აგვისტო, 2001, გვ. 1,627-58.
38. M.J. Bitner, B. H. Booms, and L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, ოქტომბერი, 1994, გვ. 95-106.
39. იხილეთ, მაგალითად, R. Steel and J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism," *Academy of Management Journal*, ტ. 2: Organizational psychology. Anderson, Neil; Ones, Deniz S.; Sinangil, Handan Kepir; Viswesvaran, Chockalingam; (Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. 2002), გვ. 232-252.
40. F.J. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day" *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი, 1977, გვ. 16-19.
41. R. W. Griffith, P. W. Horn, and S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), 2000, გვ. 479.
42. იხილეთ, მაგალითად, C. L. Hulin, M. Roznowski, and D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin*, ივლისი, 1985, გვ. 233-50; J. M. Carsten and P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 1987, გვ. 374-81.
43. D. G. Spencer and R. M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 1981, გვ. 511-14.
44. K. A. Hanisch, C. L. Hulin, and M. Roznowski, "The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors and General Attitudes," *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 1998.
45. იხილეთ, მაგალითად, H. M. Weiss, "Learning Theory and Industrial and

- Organizational Psychology," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (რედ.), *Handbook of Industrial in Organizational Psychology*, მე-2 გამოცემა, ტ. 1 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990), გვ. 172-73.
46. B. E Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
47. J. A. Mills, *Control: A History of Behavioral Psychology* (New York: New York University Press, 2000).
48. A. Bandura, *Social Learning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
49. A. D. Stajkovic and F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95," *Academy of Management Journal*, ოქტომბერი, 1997, გვ. 1,122-49.
50. E. A. Locke, "Beyond Determinism and Materialism, or Isn't It Time We Took Consciousness Seriously?" *Journal of Behavior Therapy in Experimental Psychiatry*, 26(3), 1995, გვ. 265-273.

თავი 3

1. იხილეთ R. R. McCrae and T. Costa Jr., "Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five Factor Model of Personality," *Journal of Personality*, მარტი, 1989, გვ. 17-40; and N. L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (New York: Wiley, 2000).
2. იხილეთ R. M. Capraro and M. M. Capraro, "Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across Studies: A Meta-Analytic Reliability Generalization Study," *Educational and Psychological Measurement*, აგვისტო, 2002, გვ. 590-602; and R. C. Arnau, B. A. Green, D. H. Rosen, D. H. Gleaves, და J. G. Melancon, "Are Jungian Preferences Really Categorical? An Empirical Investigation Using Taxometric Analysis," *Personality and Individual Differences*, იანვარი, 2003, გვ. 233-51.
3. იხილეთ, მაგალითად, E. J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (რედ.), *Annual Review of Psychology*, ტ. 41 (Palo Alto, CA: ყოველწლიური მიმოხილვები, 1990), გვ. 417-40; and T. A. Judge, D. Heller, და M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2002, გვ. 530-41.
4. იხილეთ, მაგალითად, J. Hogan and B. Holland, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic

- Perspective," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი, 2003, გვ. 100-12; და M. R. Barrick and M. K. Mount, "Select on Conscientiousness and Emotional Stability," გამოცემაში: E. A. Locke (რედ.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Maiden, MA: Blackwell, 2004), გვ. 15-28.
5. P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 6(3), 2000, გვ. 513-63.
6. L. I. Spirling and R. Persaud, "Extraversion as a Risk Factor," *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 42(2), 2003, გვ. 130.
7. B. Laursen, L. Pulkkinen, and R. Adams, "The Antecedents and Correlates of Agreeableness in Adulthood," *Developmental Psychology*, 38(4), 2002, გვ. 591-603.
8. T. Bogg and B. W. Roberts, "Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality," *Psychological Bulletin*, 130(6), 2004, გვ. 887-919.
9. M. Tamir and M. D. Robinson, "Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Affect, and Evaluative Processing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 2004, გვ. 913-25.
10. T. A. Judge and J. E. Bono, "A Rose by Any Other Name... Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" გამოცემაში: B. W. Roberts and R. Hogan (რედ.), *Personality Psychology in the Workplace* (Washington, DC: American Psychological Association), გვ. 93-118.
11. P. A. Creed, T. D. Bloxome, and K. Johnston, "Self-Esteem and Self-Efficacy Outcomes for Unemployed Individuals Attending Occupational Skills Training Programs," *Community, Work and Family*, 4(3), 2001, გვ. 285-303.
12. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 80(609), 1966.
13. T. A. Judge, J. E. Bono, and E. A. Locke, "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 2000, გვ. 237-49.

14. A. Erez and T. A. Judge, "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 2001, გვ. 1,270-79.
15. U. Malmendier and G. Tate, "CEO Overconfidence and Corporate Investment," სამეცნიერო სტატია: #1799, Stanford Graduate School of Business, http://gsbi.stanford.edu/ResearchPapers/detail.asp?Document_ID=2528, ივნისი, 2004.
16. R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review," *Psychological Reports*, თებერვალი 1979, გვ. 295-310.
17. R. Christie and F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970), გვ. 312; და N. V. Ramanaiah, A. Byravan, and F. R. J. Detwilef, "Revised Neo Personality Inventory Profiles of Machiavellian and Non-Machiavellian People," *Psychological Reports*, ოქტომბერი, 1994, გვ. 937-38.
18. Christie and Geis, *Studies in Machiavellianism*.
19. M. Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons," *Harvard Business Review*, www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.html, იანვარ-თებერვალი 2000.
20. W. K. Campbell and C. A. Foster, "Narcissism and Commitment in Romantic Relationships: An Investment Model Analysis," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 2002, გვ. 484-95.
21. T. A. Judge, J. A. LePine, and B. L. Rich, "Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*.
22. M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (New York: W. H. Freeman, 1987).
23. D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless, and N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი 2002, გვ. 390-401.
24. M. Kilduff and D. V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers," *Academy of Management Journal*, აგვისტო, 1994, გვ. 1,047-60; და A. Mehra, M. Kilduff, and D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance," *Administrative Science Quarterly*, მარტი, 2001, გვ. 121-46.
25. R. N. Taylor and M. D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and

Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1974, გვ. 420-23.

26. იხილეთ, მაგალითად, W. H. Stewart Jr. and L. Roth, "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2001, გვ. 145-53; and W. H. Stewart Jr. and P. L. Roth, "Data Quality Affects Meta-Analytic Conclusions: A Response to Miner and Raju (2004) Concerning Entrepreneurial Risk Propensity," *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 2004, გვ. 14-21.

27. N. Kogan and M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness," *Journal of Personality*, მარტი, 1967, გვ. 50-63.

28. M. Friedman and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Alfred A. Knopf, 1974), გვ. 84.

29. იქვე, გვ. 84-85.

30. K. W. Cook, C. A. Vance, and E. Spector, "The Relation of Candidate Personality with Selection-Interview Outcomes," *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2000, გვ. 867-85.

31. S. E. Seibert, M. L. Kraimer, and J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, ზამთარი, 2001, გვ. 850.

32. J. M. Crant and T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, თებერვალი, 2000 გვ. 63-75.

33. J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, 26(3), 2000, გვ. 436.

34. J. D. Kammeyer-Mueller and C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003, გვ. 779-94.

35. იხილეთ, მაგალითად, R. R. McCrae, P. T. Costa Jr., T. A. Martin, და სხვები, "Consensual Validation of Personality Traits Across

36. Cultures," *Journal of Research in Personality*, 38(2), 2004, გვ. 179-201.

36. A. T. Church and M. S. Katigbak, "Trait Psychology in the Philippines," *American Behavioral Scientist*, სექტემბერი, 2000, გვ. 73-94.

37. J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი, 1997, გვ. 30-43.

38. P. B. Smith, F. Trompenaars, and S.

Dugan, "The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity," *International Journal of Psychology*, ივნისი, 1995, გვ. 377-400.

39. M. Friedman and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, გვ. 84.

40. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), გვ. 5.

41. იქვე, გვ. 6.

42. იხილეთ, მაგალითად, W. C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," გამოცემაში: W. C. Frederick and L. E. Preston (რედ.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), გვ. 123-44.

43. იქვე.

44. იხილეთ L. C. Lancaster and D. Stillman, *When Generations Collide* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002); და N. Watson, "Generation Wrecked," *Fortune*, 14 ოქტომბერი, 2002, გვ. 183-90.

45. R. E. Hattwick, Y. Kathawala, M. Monipullil, and L. Wall, "On the Alleged Decline in Business Ethics," *Journal of Behavioral Economics*, 18, 1989, გვ. 129-43.

46. B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update Updated," *California Management Review*, 34(3), 1992, გვ. 86.

47. იხილეთ, G. Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, მე-2 გამოცემა. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001). ამ კვლევის კრიტიკული მიმოხილვისათვის იხილეთ: B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—a Failure of Analysis," *Human Relations*, 55(1), 2002, გვ. 89-118.

48. T. Fang, "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension," *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(3), 2003, გვ. 347-68.

49. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, and P. W. Dorfman (რედ.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).

50. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).

51. იხილეთ J. L. Holland, "Exploring Careers with a Typology: What We Have Learned and Some New Directions," *American Psychologist*,

აპრილი 1996, გვ. 397-406; and S. X. Day and J. Rounds, "Universality of Vocational Interest Structure Among Racial and Ethnic Minorities," *American Psychologist*, ივლისი, 1998, გვ. 728-36.

52. იხილეთ A. L. Kristof-Brown, K. J. Jansen, and A. E. Colbert, "A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2002, გვ. 985-93; და J. W. Westerman and L. A. Cyr, "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories" *International Journal of Selection & Assessment*, 12(4), 2004, გვ. 252-61.

53. ეყრდნობა ნაშრომს: T. A. Judge and D. M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction," *Personnel Psychology*, აგვისტო, 1997, გვ. 359-94.

54. M. L. Verquer, T. A. Beehr, and S. E. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes," *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 2003, გვ. 473-89.

55. T. A. Judge and R. Hies, "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 2002, გვ. 797-807.

შენიშვნები

1. H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," გამოცემაში: E. Jones და სხვები. (რედ.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).

2. იხილეთ A. G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin*, ივნისი, 1989, გვ. 194-204.

3. იხილეთ, მაგალითად, M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky, and D. Frey, "It's not My Fault—but Only I Can Change It': Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2004, გვ. 279-92.

4. იხილეთ K. R. Murphy, R. A. Jako, and R. L. Anhalt, "Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis," *Journal of Applied Psychology*, პრილი 1993, გვ. 218-25; and C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology*, პრილი 2003, გვ. 332-340.

5. J. S. Bruner and R. Tagiuri, "The Perception of People," გამოცემაში: E. Lindzey (რედ.), *Handbook of Social Psychology* (Reading, MA:

Addison-Wesley, 1954), გვ. 641.

6. J. L. Hilton and W. von Hippel, "Stereotypes," in J. T. Spence, J. M. Darley, and D. J. Foss (რედ.), *Annual Review of Psychology*, ტ. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1996), გვ. 237-71.

7. იხილეთ, მაგალითად, G. N. Powell, "The Good Manager: Business Students' Stereotypes of Japanese Managers Versus Stereotypes of American Managers," *Group & Organizational Management*, მარტი, 1992, გვ. 44-56; W. C. K. Chiu, A. W. Chan, E. Snape, and T. Redman, "Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East-West Comparison," *Human Relations*, მაისი, 2001, გვ. 629-61; C. Ostroff and L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 2003, გვ. 725-40; M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs, and M. M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2004, გვ. 416-27. 8. იხილეთ H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business*, ოქტომბერი, 1986, გვ. 209-24; and E. Shafir and R. A. LeBoeuf, "Rationality," გამოცემაში: S. T. Fiske, D. L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (რედ.), *Annual Review of Psychology*, ტ. 53 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2002), გვ. 491-517.

9. რაციონალური მოდელის მიმოხილვისათვის იხილეთ E. F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*. მე-5 გამოცემა. (Boston: Houghton Mifflin, 1999), გვ. 75-102.

10. J. G. March, *A Primer on Decision Making* (New York: Free Press, 1994), გვ. 2-7; and D. Hardman and C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist*, თებერვალი 2002, გვ. 76-79.

11. J. E. Perry-Smith and C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective" *Academy of Management Review*, იანვარი, 2003, გვ. 89-106.

12. G. J. Feist and F. X. Barron, "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality," *Journal of Research in Personality*, 37(2), აპრილი, 2003, გვ. 62-88.

13. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, აპრილი, 1993, p. 298; and J. M. George and J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach," *Journal*

of Applied Psychology, ივნისი, 2001, გვ. 513-24.

14. ეს გამოცემა ეყრდნობა გამოცემას: T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations," California Management Review, შემოდგომა, 1997, გვ. 42-52.

15. იხილეთ N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance," Academy of Management Journal, აგვისტო, 2002, გვ. 757-67; C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?" Journal of Management, ნოემბერი, 2004, გვ. 933-58.

16. D. L. Rados, "Selection and Evaluation of Alternatives in Repetitive Decision Making," Administrative Science Quarterly, ივნისი, 1972, გვ. 196-206; and G. Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, MA: MIT Press, 1998).

17. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics," The American Economic Review, 93(5), 2003, გვ. 1,449-75.

18. იხილეთ H. A. Simon, Administrative Behavior, მე-4 გამოცემა (New York: Free Press, 1997); and M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters," Journal of Management Inquiry, სექტემბერი, 2001, გვ. 268-75.

19. S. P. Robbins, Decide if Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), გვ. 13.

20. S. Pious, The Psychology of Judgment and Decision Making (New York: McGraw-Hill, 1993), გვ. 217.

21. S. Lichtenstein and B. Fischhoff, "Do Those Who Know More Also Know More About How Much They Know?" Organizational Behavior and Human Performance, დეკემბერი, 1977, გვ. 159-83.

22. B. Fischhoff, P. Slovic, and S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence," Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, ნოემბერი, 1977, გვ. 552-64.

23. J. Kruger and D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments," Journal of Personality and Social Psychology, ნოემბერი, 1999, გვ. 1,121-34.

24. Fischhoff, Slovic, and Lichtenstein, "Knowing with Certainty."

25. Kruger and Dunning, "Unskilled and Unaware of It."

26. იხილეთ, მაგალითად, A. Tversky and D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," Science, სექტემბერი, 1974, გვ. 1,124-31.

27. იხილეთ E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey, and N. Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions," Journal of Personality and Social Psychology, აპრილი, 2001, გვ. 5 57-71.

28. იხილეთ, B.J. Bushman and G. L. Wells, "Narrative Impressions of Literature: The Availability Bias and the Corrective Properties of Meta-Analytic Approaches," Personality and Social Psychology Bulletin, სექტემბერი, 2001, გვ. 1,123-30.

29. M. Hutton, "Black Youths All but Ignore Tennis, Golf and Swimming as They Eye NBA," The Post-Tribune, 18 თებერვალი, 2002.

30. იხილეთ, მაგალითად, B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," Academy of Management Review, ოქტომბერი, 1981, გვ. 577-87; A. Zardkoohi, "Do Real Options Lead to Escalation of Commitment? Comment," Academy of Management Review, იანვარი, 2004, გვ. 111-19.

31. B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action," Organizational Behavior and Human Performance, ტ. 16, 1976, გვ. 27-44.

32. იხილეთ, მაგალითად, A. James and A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety," British Journal of Clinical Psychology, მარტი, 2002, გვ. 43-53.

33. R. L. Guilbault, E. B. Bryant, J. H. Brockway, and E. J. Posavac, "A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias," Basic and Applied Social Psychology, სექტემბერი, 2004, გვ. 103-17; L. Werth, E. Strack, and J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias," Organizational Behavior and Human Decision Processes, მარტი, 2002, გვ. 323-41.

34. J. M. Bonds-Raacke, L. S. Fryer, S. D. Nicks, and R. T. Durr, "Hindsight Biases Demonstrated in the Prediction of a Sporting Event," Journal of Social Psychology, ივნისი, 2001, გვ. 349-52.

35. როგორც აღწერილია გამოცემაში: H. A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion," Academy of Management Executive, თებერვალი, 1987, გვ. 59-60.

36. იხილეთ, მაგალითად, W. H. Agor (რედ.),

Intuition in Organizations (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989); D. Myers, Intuition: Its Powers and Perils; L. Simpson, "Basic Instincts," ტრენინგი, იანვარი, 2003, გვ. 56-59.

37. H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas," Journal of Applied Psychology, ტ. 86 (2001), გვ. 535-40.

38. ეს ნაწილი ეყრდნობა გამოცემას: S. Nolen-Hoeksema, J. Larson, and C. Grayson, "Explaining the Gender Difference in Depressive Symptoms," Journal of Personality & Social Psychology, ნოემბერი, 1999, გვ. 1,061-72; S. Nolen-Hoeksema and S. Jackson, "Mediators of the Gender Difference in Rumination," Psychology of Women Quarterly, მარტი, 2001, გვ. 37-47; S. Nolen-Hoeksema, "Gender Differences in Depression," Current Directions in Psychological Science, ოქტომბერი, 2001, გვ. 173-76; S. Nolen-Hoeksema, Women Who Think Too Much (New York: Henry Holt, 2003).

39. H. Connery and K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences," Journal of Mental Health, 15(2), აპრილი, 2006, გვ. 179-89.

40. M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over," USA Today, 6 თებერვალი, 2003, გვ. 10D.

41. A. Wildavsky, The Politics of the Budgetary Process (Boston: Little, Brown, 1964).

42. N. J. Adler, International Dimensions of Organizational Behavior, მე-4 გამოცემა. (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), გვ. 182-89.

43. G. F. Cavanagh, D. J. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," Academy of Management Journal, ივნისი, 1981, გვ. 363-74.

თა305

1. ციტირებულია გამოცემაში: D. Jones, "Firms Spend Billions to Fire Up Workers—with Little Luck," USA Today, 10 მაისი, 2001, გვ. 1A.

2. იხილეთ, მაგალითად, T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts," გამოცემაში: L. L. Cummings and B. M. Staw (რედ.), Research in Organizational Behavior, ტ. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), გვ. 60-62.

3. A. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).

4. იხილეთ, მაგალითად, E. E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need

Hierarchy Concept," Organizational Behavior and Human Performance, აპრილი, 1972, გვ. 265-87; J. Rauschenberger, N. Schmitt, and J. E. Hunter, "A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength," Administrative Science Quarterly, დეკემბერი, 1980, გვ. 654-70.

5. D. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).

6. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The Motivation to Work (New York: Wiley, 1959).

7. R. J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism," Personnel Psychology, ზამთარი. 1967, გვ. 369-89;

J. Phillipchuk and J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory," Engineering Management Journal, ტ. 8, 1996, გვ. 15-20.

8. D. C. McClelland, The Achieving Society (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); and M. J. Stahl, Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation (New York: Praeger, 1986).

9. იქვე.

10. J. B. Miner, N. R. Smith, and J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data," Journal of Applied Psychology, ოქტომბერი 1994, გვ. 627-30.

11. R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job," in D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre, Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations, მე-4 გამოცემა. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), გვ. 81-86.

12. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and E. J. Pirozzolo (რედ.), Multiple Intelligences and Leadership (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), გვ. 119-38.

13. D. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition," American Psychologist, მაისი, 1965, გვ. 321-33; D. Miron and D. C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses," California Management Review, ზაფხული, 1979, გვ. 13-28.

14. იხილეთ, მაგალითად, E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,"

- Psychological Bulletin, 125(6), 1999, გვ. 627-68; N. Houliort, R. Koestner, M. Joussemet, A. Nantel-Vivier, and N. Leles, "The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence," *Motivation & Emotion*, 26(4), 2002, გვ. 279-95.
15. E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist*, 57(9), 2002, გვ. 705-17.
16. J. M. Ivancevich and J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1982, გვ. 359-72.
17. იხილეთ, მაგალითად, T. D. Ludwig and E. S. Geller, "Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 1997, გვ. 253-61; S. G. Harkins and M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance," *Journal of Applied Social Psychology*, ივნისი, 2000, გვ. 1-40.
18. M. Erez, P. C. Earley, and C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model," *Academy of Management Journal*, მარტი, 1985, გვ. 50-66.
19. E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know," *Advances in Motivation and Achievement*, ტ. 10, 1997, გვ. 375-412; G. P. Latham, M. Erez, and E. A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists," *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 1988, გვ. 753-72.
20. R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H.J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი, 1989, გვ. 18-23. იხილეთ აგრეთვე J. E. Bono and A. E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-Evaluations," *Personnel Psychology*, გაზაფხული, 2005, გვ. 171-203.
21. R. E. Wood, A. J. Mento, and E. A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 1987, გვ. 416-25; A. M. O'Leary-Kelly, J.J. Martocchio, and D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance," *Academy of Management Journal*, ოქტომბერი, 1994, გვ. 1,285-301.
22. იხილეთ, მაგალითად, S.J. Carroll and H.

- L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (New York, Macmillan, 1973); and R. Rodgers and J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 1991, გვ. 322-36.
23. იხილეთ R. Rodgers, J. E. Hunter, and D. L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი, 1993, გვ. 151-55; M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay," *New York Times*, 22 მარტი, 2001, გვ. W1.
24. A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness," in E. Locke (რედ.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Maiden, MA: Blackwell, 2004), გვ. 120-36.
25. A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, აგვისტო, 1986, გვ. 92-113.
26. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997).
27. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott, and B. L. Rich, "Is the Effect of Self-Efficacy on Job/Task Performance an Epiphenomenon?" 2005, working paper, University of Florida.
28. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (რედ.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), გვ. 267-300.
29. C. T. Kulik and M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice," *Academy of Management Review*, აპრილი, 1992, გვ. 212-37.
30. Ostroff and L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation," *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 2003, გვ. 725-40.
31. იქვე.
32. იხილეთ, მაგალითად, E. Walster, G. W. Walster, and W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity," *Academy of Management Journal*, მარტი, 1989, გვ. 174-84.
33. იხილეთ, მაგალითად, R. C. Huseman, J. D. Hatfield, and E. W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," *Academy of Management Journal*, აპრილი, 1987, გვ. 222-34; and J. A. Colquitt,

- "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams," *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 2004, გვ. 633-46.
34. იხილეთ, მაგალითად, J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M.J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2001, გვ. 425-45; G. P. Latham and C.C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century," *Annual Review of Psychology*, ტ. 56 (2005), გვ. 485-516.
35. D. P. Skarlicki and R. Folger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 1997, გვ. 434-43.
36. R. Cropanzano, C. A. Prehar, and P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," *Group & Organization Management*, 27(3), 2002, გვ. 324-51.
37. J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M.J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K. Y. Ng, "Justice at the Millennium," გვ. 425-45.
38. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).
39. ვრუმი შესაბამისად მიმართავს სამ ცვლადს, როგორცაა მოლოდინი, საშუალება და ვალენტობა.
40. M. Muchinsky, "A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort," *Academy of Management Journal*, მარტი, 1977, გვ. 154-58; C. W. Kennedy, J. A. Fossum, and B.J. White, "An Empirical Comparison of Within-Subjects and Between-Subjects Expectancy Theory Models," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, აგვისტო, 1983, გვ. 124-43.
41. R. J. House, H. J. Shapiro, and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence," *Decision Sciences*, იანვარი, 1974, გვ. 481-506.
42. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, გაზაფხული, 1980, გვ. 55.
43. იქვე.
44. J. K. Giacobb-Miller, D. J. Miller, and V. I.

- Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions," *Personnel Psychology*, გაზაფხული, 1998, გვ. 137-63.
45. S. L. Mueller and L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1998, გვ. 319-29.
46. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies*, 1990 წლის 1-ლი კვარტალი, გვ. 75-93.
47. G. E. Popp, H.J. Davis, and T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition," *Management International Review*, იანვარი, 1986, გვ. 28-35.
- თემა 6
1. J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, აგვისტო, 1976, გვ. 250-79; J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
2. იხილეთ, მაგალითად, Y. Fried and G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, გაზაფხული, 1987, გვ. 287-322; T. A. Judge, "Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge," გამოცემაში: E. A. Locke (რედ.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, გვ. 75-89.
3. T. A. Judge, S. K. Parker, A. E. Colbert, D. Heller, and R. Hies, "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review," გამოცემაში: N. Anderson and D. S. Ones (რედ.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ტ. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), გვ. 25-52.
4. C. A. O'Reilly and D. F. Caldwell, "Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 1979, გვ. 157-65; R. V. Montagno, "The Effects of Comparison to Others and Prior Experience on Responses to Task Design," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1985, გვ. 491-98; P. C. Bottger and I. K.-H. Chew, "The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience

and Context Satisfaction," Human Relations, ივნისი, 1986, გვ. 575-94.

5. სამუშაოს გაფართოების შესახებ მონაცემები აღწერილია წიგნში: M. A. Campion and C. L. McClelland, "Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs," Journal of Applied Psychology, ივნისი, 1993, გვ. 339-51.

6. იხილეთ, მაგალითად, R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," Academy of Management Journal, 34(2), 1991, გვ. 425-35; J. L. Cotton, Employee Involvement (Newbury Park, CA: Sage, 1993), გვ. 141-72.

7. From the National Study of the Changing Workforce ციტირებულია გამოცემაში: S. Shellenbarger, "Number of Women Managers Rise," Wall Street Journal, 30 სექტემბერი, 2003, გვ. D2.

8. ციტირებულია გამოცემაში: "Flextime Gains in Popularity in Germany," Manpower Argus, სექტემბერი, 2000, გვ. 4.

9. იხილეთ, მაგალითად, D. R. Dalton and D.J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover," Administrative Science Quarterly, ივნისი, 1990, გვ. 370-87; B. B. Bakes, T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, and G. A. Neuman, "Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria," Journal of Applied Psychology, 84(4), 1999, გვ. 496-513.

10. ციტირებულია გამოცემაში: S. Caminiti, "Fair Shares," Working Woman, ნოემბერი, 1999, გვ. 52-54.

11. იქვე, გვ. 54.

12. Dawson, "Japan: Work-Sharing Will Prolong the Pain," Business Week, 24 დეკემბერი, 2001, p გვ. 46.

13. იხილეთ E.J. Hill, M. Ferris, and V. Martinson, "Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life," Journal of Vocational Behavior, 63(2), 2003, გვ. 220-41.

14. B. Kurland and D. E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime," Organizational Dynamics, შემოდგომა, 1999, გვ. 53-68;

and Wells, "Making Telecommuting Work," გვ. 34.

15. Huws, "Wred in the Country," People Management, ნოემბერი, 1999, გვ. 46-47.

16. ციტირებულია გამოცემაში: R. W. Judy and C. D'Amico, Workforce 2020 (Indianapolis: Hudson Institute, 1997), გვ. 58.

17. Wells, "Making Telecommuting Work."

18. იხილეთ S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," Academy of Management Journal, 47(3), 2004, pp გვ. 332-49.

19. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, R. Drasgow, and

J.J. Lawler, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism," Journal of Applied Psychology, ოქტომბერი, 2000, გვ. 643-58.

20. Heller, E. Pusic, G. Strauss, and B. Wipert, Organizational Participation: Myth and Reality (Oxford: Oxford University Press, 1998).

21. იხილეთ J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," Academy of Management Review, აპრილი, 1994, გვ. 312-30; J. A. Wagner III, C. R. Leana, E. A. Locke, and D. M. Schweiger, "Cognitive and Motivational Frameworks

in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects," Journal of Organizational Behavior, ტ. 18, 1997, გვ. 49-65; J. A. Wagner III and J. A. LePine, "Effects of Participation on Performance and Satisfaction: Additional Meta-Analytic Evidence," Psychological Reports, ივნისი, 1999, გვ. 719-25.

22. Cotton, Employee Involvement, p. 114.

23. იხილეთ M. Gilman and P. Marginson, "Negotiating European Works Council: Contours of Constrained Choice," Industrial Relations Journal, მარტი, 2002, გვ. 36-51; and B. Keller, "The European Company Statute: Employee Involvement - and Beyond," Industrial Relations Journal, დეკემბერი, 2002, გვ. 424-45.

24. Cotton, Employee Involvement, გვ. 129-30,

139-40.

25. იქვე, გვ. 140.

26. P. S. Goodman and P. P. Pan, "Chinese Workers Pay for Wal-Mart's Low Prices," Washington Post, 8 თებერვალი, 2004, p. A01

27. W. Zellner, "Trickle-Down Is Trickling Down at Work," Business Week, 18 მარტი, 1996, გვ. 34; and "Linking Pay to Performance Is Becoming a Norm in the Workplace," Wall Street Journal, 6 აპრილი, 1999, გვ. A1.

28. L. Wiener, "Paycheck Plus," U.S. News & World Report, 24 თებერვალი/3 მარტი, 2003, გვ. 58.

29. ჩიტირებულია გამოცემაში: "Pay Programs: Few Employees o

30. See the Pay-for-Performance Connection," Compensation & Benefits Report, ივნისი, 2003, გვ. 1.

31. B. Wysocki Jr., "Chilling Reality Awaits Even the Employed," Wall Street Journal, 5 ნოემბერი, 2001, გვ. A1.

32. S. L. Rynes, B. Gerhart, and L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance," Annual Review of Psychology, 56(3), 2005, გვ. 571-600.

32. C. M. DiMassa and J. Rubin, "Teachers Unions Blast Governor's Merit Pay Plan," Los Angeles Times, 10 იანვარი, 2005. 2005, at <http://www.latimes.com/news/local/la-me-merit01jan10.story>. /

33. L. Lavelle, "Executive Pay," Business Week, 16 აპრილი, 2001, გვ. 77.

34. იხილეთ M. Reynolds, "A Cost-Reduction Strategy That May Be Back," Healthcare Financial Management, იანვარი, 2002, გვ. 58-64; and M. R. Dixon, L.J. Hayes, and J. Stack, "Changing Conceptions of Employee Compensation," Journal of Organizational Behavior Management, 23(2-3), 2003, გვ. 95-116.

35. "U.S. Wage and Productivity Growth Attainable Through Gainsharing," Employment Policy Foundation.

ჩამოტვირთულია 2000 წლის 10 მაისს ვებ-გვერდიდან: <http://www.epf.org>.

36. "The Employee Ownership 100." ჩამოტვირთულია 2003 წლის ივლისში ვებ-გვერდიდან: <http://www.nceo.org>.

37. ციტირებულია გამოცემაში: K. Frieswick, "ESOPs: Split Personality," CFO, 7 ივლისი, 2003, გვ. 1.

38. A. A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitude."

39. C. M. Rosen and M. Quarrey, "How Well Is Employee Ownership Working?"

Harvard Business Review, სექტემბერ-ოქტომბერი, 1987, გვ. 126-32.

40. ციტირებულია გამოცემაში: "ESOP Benefits Are No Fables," Business Week, 6 სექტემბერი, 1999, გვ. 26.

41. W. N. Davidson and D. L. Worrell, "ESOP's Fables: The Influence of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Stock Prices and Subsequent Operating Performance," Human Resource Planning, იანვარი, 1994, გვ. 69-85.

42. იხილეთ მონაცემები გამოცემაში: D. Stamps, "A Piece of the Action," Training, მარტი. 1996, გვ. 66.

43. M. Magnan and S. St-Onge, "Profit-Sharing and Firm Performance: A Comparative and Longitudinal Analysis," paper presented at the 58th Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, აგვისტო, 1998; and D. D'Art, and

T. Turner, "Profit Sharing, Firm Performance, and Union Influence in Selected European Countries," Personnel Review, 33(3), 2004, გვ. 335-50.

44. T. M. Welbourne and L. R. Gomez-Mejia, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda," Journal of Management, 21(3), 1995, გვ. 559-609.

45. C. Lee, K. S. Law, and P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan" Journal of Management, 25(6), 1999, გვ. 851-73; A. Podolske, "Seven-Year Update on Skill-Based Pay Plans." ჩამოტვირთულია 1999 წლის ივლისში ვებ-გვერდიდან: <http://www.ioma.com>.

46. Lawler, Ledford, and Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why?"

47. M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts," New York Times, 6 ივნისი, 1993, გვ. F17.

48. იქვე.

49. D. A. DeCenzo and S. P. Robbins, Human Resource Management, მე-7 გამოცემა. (New York: Wiley, 2002), გვ. 346-48.

50. E. Unsworth, "U.K. Employers Find Flex Benefits Helpful: Survey," Business Insurance, 21 მაისი, 2001, გვ. 19-20.

51. ჩვენი განსაზღვრება ეყრდნობა S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study," Personnel Psychology, შემოდგომა 2002, გვ. 641.

52. D. Drickhamer, "Best Plant Wnners: Nichols Foods Ltd.," Industry Week, 1 ოქტომბერი, 2001, გვ. 17-19.

53. M. Littman, "Best Bosses Tell All," *Working Woman*, ოქტომბერი, 2000, გვ. 54.

54. ციტირებულია გამოცემაში: S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees," *Industry Week*, 3 აპრილი, 1995, გვ. 15-16. ასევე იხილეთ B. Nelson, "Try Praise," *INC.*, სექტემბერი, 1996, გვ. 115.

55. ციტირებულია გამოცემაში: K.J. Dunham, "Amid Shrinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition," *Wall Street Journal*, 19 ნოემბერი, 2002, გვ. B8.

მასივი

1. იხილეთ, მაგალითად, N. M. Ashkanasy and C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive*, თებერვალი 2002, გვ. 76-86; and N. M. Ashkanasy, C. E.J. Hartel, and C. S. Daus, "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management*, 28(3), 2002, გვ. 307-38.

2. იხილეთ, მაგალითად, L. L. Putnam and D. K. Mumby, "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality," in S. Fineman (რედ.), *Emotion in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993), გვ. 36-57.

3. B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations*, თებერვალი 1995, გვ. 97-125.

4. J. M. George, "Trait and State Affect," in K. R. Murphy (რედ.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), გვ. 145.

5. იხილეთ N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," in M. Lewis and J. M. Haviland (რედ.), *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993), გვ. 381-403.

6. H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," in B. M. Staw and L. L. Cunnings (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), გვ. 17-19.

7. იხილეთ P. Ekman and R. J. Davidson (რედ.), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* (Oxford, England: Oxford University Press, 1994).

8. Frijda, "Moods, Emotion Episodes and Emotions," გვ. 381.

9. იხილეთ Ekman and Davidson (რედ.), *The Nature of Emotions*.

10. J. Nolte, *The Human Brain*, მე-5 გამოცემა (St. Louis: Mosby, 2002).

11. D. M. Tucker, P. Luu, G. Frishkoff, J. Quiring, and C. Poulsen, "Frontolimbic Response to Negative Feedback in Clinical depression," *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), ნოემბერი, 2003, გვ. 667-78.

12. R. C. Gur, E. Gunning-Dixon, W. B. Bilker, and R. E. Gur, "Sex Differences in Temporo-Limbic and Frontal Brain Volumes of Healthy Adults," *Cerebral Cortex*, 12(9), სექტემბერი 2002, გვ. 998-1,003.

13. L. M. Poverny and S. Picascia, "There is No Crying in Business." ჩამოტვირთულია 2006 წლის ივნისში ვებ-გვერდიდან: <http://www.womensmedia.com/new/Crying-at-Work.shtml>.

14. L. P. Frankel, *Nice Girls Don't Get the Corner Office* (New York: Warner Books, 2004).

15. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 1994).

16. L. Cosmides and J. Tooby, "Evolutionary Psychology and the Emotions," in M. Lewis and J. M. Haviland-Jones (რედ.), *Handbook of Emotions*, მე-2 გამოცემა (New York: Guilford Press, 2000), გვ. 91-115.

17. D. M. Buss, "Cognitive Biases and Emotional Wisdom in the Evolution of Conflict Between the Sexes," *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), დეკემბერი, 2001, გვ. 219-23.

18. K. N. Laland and G. R. Brown, *Sense and Nonsense: Evolutionary Perspectives on Human Behaviour* (Oxford, England: Oxford University Press, 2002).

19. R. J. Larsen and E. Diener, "Affect Intensity as an Individual Difference Characteristic: A Review," *Journal of Research in Personality*, 21, 1987, გვ. 1-39.

20. D. Watson, *Mood and Temperament* (New York: Guilford Publications, 2000).

21. იქვე.

22. იქვე, გვ. 100.

23. J. A. Fuller, J. M. Stanton, G. G. Fisher, C. Spitzmiller, S. S. Russell, and P. C. Smith, "A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 88(6), დეკემბერი, 2003, გვ. 1,019-33.

24. A. M. Isen, "Positive Affect as a Source of Human Strength," in L.G. Aspinwall and U. Staudinger (რედ.), *The Psychology*

of Human Strengths (Washington, DC: American Psychological Association, 2003), გვ. 179-195.

25. Watson, *Mood and Temperament*.

26. H. S. Friedman, J. S. Tucker, J. E. Schwartz, C. Tomlinson-Keasey, et al., "Psychosocial and Behavioral Predictors of Longevity: The Aging and Death of the 'Termites,'" *American Psychologist*, 50(2), თებერვალი 1995, გვ. 69-78.

27. *Sleep in America Poll* (Washington, DC: National Sleep Foundation, 2005).

28. M. Lavidor, A. Weller, and H. Babkoff, "How Sleep Is Related to Fatigue," *British Journal of Health Psychology*, 78 (2003), გვ. 95-105; and J. J. Pilcher and E. Ott, "The Relationships Between Sleep and Measures of Health and Well-Being in College Students: A Repeated Measures Approach," *Behavioral Medicine*, 23 (1998), გვ. 170-78.

29. E. K. Miller and J. D. Cohen, "An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function," *Annual Review of Neuroscience*, 24 (2001), გვ. 167-202.

30. B. A. Scott and T. A. Judge, "Tired and Cranky? The Effects of Sleep Quality on Employee Emotions and Job Satisfaction," Working paper, Department of Management, University of Florida, 2005.

31. P. R. Giacobbi, H. A. Hausenblas, and N. Frye, "A Naturalistic Assessment of the Relationship Between Personality, Daily Life Events, Leisure-Time Exercise, and Mood," *Psychology of Sport and Exercise*, 6(1), იანვარი 2005, გვ. 67-81.

32. L. L. Carstensen, M. Pasupathi, M. Ulrich, and J. R. Nesselroade, "Emotional Experience in Everyday Life Across the Adult Life Span," *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 2000, გვ. 644-55.

33. K. Deaux, "Sex Differences," in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (რედ.), *Annual Review of Psychology*, 26 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1985), გვ. 48-82; and A. M. Kring and A. H. Gordon, "Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology," *Journal of Personality and Social Psychology*, მარტი 1998, გვ. 686-703.

34. M. Grossman and W. Wood, "Sex Differences in Intensity of Emotional Experience: A Social Role Interpretation," *Journal of Personality and Social Psychology*, ნოემბერი, 1992, გვ. 1,010-22.

35. J. A. Hall, *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style* (Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 1984).

36. A. Hochschild, *The Second Shift* (New York: Viking, 1989); and E. M. Deutsch, "Status, Sex,

and Smiling: The Effect of Role on Smiling in Men and Women," *Personality and Social Psychology Bulletin*, სექტემბერი 1990, გვ. 531-40.

37. L. W. Hoffman, "Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives," *Journal of Social Issues* 28(2), 1972, გვ. 129-55.

38. Ashforth and Humphrey, "Emotion in the Workplace," გვ. 104.

39. M. Eid and E. Diener, "Norms for Experiencing Emotions in Different Cultures: Inter- and Intranational Differences," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 2001, გვ. 869-85.

40. იქვე.

41. იქვე.

42. B. Mesquita, "Emotions in Collectivist and Individualist Contexts" *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 2001, გვ. 68-74.

43. R. I. Levy, *Tahitians: Mind and Experience in the Society Islands* (Chicago: University of Chicago Press, 1973).

44. D. Matsumoto, "Cross-Cultural Psychology in the 21st Century."

ჩამოტვირთულია ვებ-გვერდიდან: <http://teachpsych.lemoyne.edu/teachpsych/faces/script/Ch05.htm>.

45. იხილეთ J. A. Morris and D. C. Feldman, "Managing Emotions in the Workplace," *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 1997, გვ. 257-74; and S. M. Krumboltz and D. Geddes, "Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?" გამოცემაში: N. M. Ashkanasy, C. E.J. Hartel, and W. J. Zerbe, *Emotions in the Workplace* (New York: Quorum Books, 2000), გვ. 177-88.

46. P. Ekman, W. V. Friesen, and M. O'Sullivan, "Smiles When Lying," in P. Ekman and E. L. Rosenberg (რედ.), *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)* (London: Oxford University Press, 1997), გვ. 201-16.

47. R. Cropanzano, D. E. Rupp, and Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job

Performance, and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2003, გვ. 160-69.

48. A. R. Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology*, ნოემბერი, 1979, გვ. 551-75; and J. M. Diefendorff and E. M. Richard, "Antecedents and Consequences of

Emotional Display Rule Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2003, გვ. 284-94.

49. R. C. Solomon, "Back to Basics: On the Very Idea of Basic 'Emotions,'" *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32(2), ივნისი, 2002, გვ. 115-44.

50. C. M. Brotheridge and R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), სექტემბერი 2003, გვ. 365-79.

51. A. A. Grandey, D. N. Dickter, and H. Sin, "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), მაისი 2004, გვ. 397-418.

52. A. Rafaeli and R. I. Sutton, "The Expression of Emotion in Organizational Life," გამოცემაში: L. L. Cummings and B. M. Staw (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 11 (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), გვ. 8.

53. A. Rafaeli, "When Cashiers Meet Customers: An Analysis of Supermarket Cashiers," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1989, გვ. 245-73.

54. D. Rubin, "Grumpy German Shoppers Distrust the Wal-Mart Style," *Seattle Times*, 30 დეკემბერი, 2001, გვ. A15.

55. იხილეთ, მაგალითად, Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, ოქტომბერი 1998, გვ. 989-1,015; J. Ciarrochi, J. P. Forgas, and J. D. Mayer (რედ.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (Philadelphia: Psychology Press, 2001).

56. F. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001).

57. C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence," Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. ჩამოთვლილია 2006 წლის 19 ნოემბერს ვებ-გვერდიდან http://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.pdf.

58. D. L. Van Rooy and C. Viswesvaran, "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net," *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), აგვისტო 2004, გვ. 71-95.

59. R. Bar-On, D. Tranel, N. L. Denburg, and A. Bechara, "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence," *Brain*, 126(8), აგვისტო 2003, გვ. 1,790-1,800.

60. E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), ივნისი, 2005, გვ. 425-31.

61. J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), ივნისი, 2005, გვ. 433-40.

62. T. Decker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?" *Academy of Management Review*, 28, . 2 (აპრილი, 2003), გვ. 433-40; and Davies, Stankov, and Roberts, "Emotional Intelligence."

63. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), ივნისი, 2005, გვ. 411-24.

64. L. M.J. Spencer, D. C. McClelland, and S. Kelner, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).

65. L. B. Alloy and L. Y. Abramson, "Judgement of Contingency in Depressed and Nondepressed Students: Sadder but Wiser?" *Journal of Experimental Psychology: General*, ტ. 108, 1979, გვ. 441-85.

66. N. Ambady and H. M. Gray, "On Being Sad and Mistaken: Mood Effects on the Accuracy of Thin-Slice Judgments," *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 2002, გვ. 947-61.

67. იხილეთ A. M. Isen, "Positive Affect and Decision Making," გამოცემაში: M. Lewis and J. M. Haviland-Jones (რედ.), *Handbook of Emotions*, მე-2 გამოცემა (New York: Guilford, 2000), გვ. 261-77.

68. J. Park and M. R. Banaji, "Mood and Heuristics: The Influence of Happy and Sad States on Sensitivity and Bias in Stereotyping," *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 2000, გვ. 1,005-23.

69. იხილეთ, მაგალითად, M. A. Mumford, "Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research," *Creativity Research Journal*, ტ. 15, 2003, გვ. 107-20.

70. M. J. Grawitch, D. C. Munz, and E. K. Elliott, "Promoting Creativity in Temporary Problem-Solving Groups: The Effects of Positive Mood and Autonomy in Problem Definition on Idea-Generating Performance," *Group Dynamics*, 7(3), სექტემბერი 2003, გვ. 200-13.

71. N. Madjar, G. R. Oldham, and M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance," *Academy of Management Journal*, 45(4), 2002, გვ. 757-67.

72. J. M. George and J. Zhou, "Understanding when Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of

Feelings," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), აგვისტო 2002, გვ. 687-97.

73. A. Erez and A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation," *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 2002, გვ. 1,055-67.

74. Remus Hies and T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effect of Feedback and Affect," *Journal of Applied Psychology*, 90(3), მაისი, 2005, გვ. 453-467.

75. K. M. Lewis, "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders," *Journal of Organizational Behavior*, მარტი 2000, გვ. 221-34.

76. George, "Trait and State Affect," გვ. 162.

77. Ashforth and Humphrey, "Emotion in the Workplace," გვ. 116.

78. N. Reynolds, "Whiz-Kids Gamble on TV Channel for Poker." ჩამოტვირთულია 2005 წლის 16 აპრილს ვებ-გვერდიდან: <http://www.telegraph.co.uk/news/main.jhtml?xml=/news/2005/04/16/npokel6.xml>.

79. იხილეთ, მაგალითად, G. A. Van Kleef, C. K. W. De Dreu, and A. S. R. Manstead, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 2004, გვ. 57-76.

80. K. M. O'Connor and J. A. Arnold, "Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 2001, გვ. 148-76.

81. B. Shiv, G. Loewenstein, A. Bechara, H. Damasio, and A. R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion," *Psychological Science*, 16(6), 2005, გვ. 435-439.

82. G. F. Will, "Solidarity Isn't Forever," *Washington Post*, 16 სექტემბერი, 2005, გვ. A31.

83. W-C. Tsai and Y-M. Huang, "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი 2002, გვ. 1,001-08.

84. A. A. Grandey "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, თებერვალი 2003, გვ. 86-96.

85. იხილეთ E. Hatfield, J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson, *Emotional Contagion* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1994).

86. W Tasi and Y. Huang, "Mechanisms Linking

Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions."

87. R. Hies and T. A. Judge, "Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ტ. 89, 2002, გვ. 1,119-39.

88. R. Rau and A. Triemer, "Overtime in Relation to Blood Pressure and Mood During Work, Leisure, and Night Time," *Social Indicators Research*, 67(1-2), ივნისი, 2004, გვ. 51-73.

89. T. A. Judge and R. Hies, "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home," *Journal of Applied Psychology*, ტ. 89, 2004, გვ. 661-73.

90. A. G. Bedeian, "Workplace Envy," *Organizational Dynamics*, გაზაფხული 1995, გვ. 50; and A. Ben-Ze'ev, *The Subtlety of Emotions* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), გვ. 281-326.

91. Bedeian, "Workplace Envy," გვ. 54.

92. T. A. Judge, B. A. Scott, and R. Hies, "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model," *Journal of Applied Psychology*, ტ. 91, 2006, გვ. 126-138.

93. S. Nelson, "Emotions in the Workplace," *Nation's Business*, თებერვალი 1996, გვ. 25.

94. The Yerkes-Dodson law ციტირებულია გამოცემაში: D. O. Hebb, "Drives and the CNS (Conceptual Nervous System)," *Psychological Review*, ივლისი 1955, გვ. 243-54.

შენიშვნები

1. L. R. Sayles, "Work Group Behavior and the Larger Organization," in C. Arensburg, et al. (რედ.), *Research in Industrial Relations* (New York: Harper & Row, 1957), გვ. 131-45.

2. S. Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants," *Human Relations*, ნოემბერი, 1956, გვ. 385-402.

3. იხილეთ D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); L. Sels, M. Janssens, and I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions," *Journal of Organizational Behavior*, ივნისი, 2004, გვ. 461-88; and C. Hui, C. Lee, and D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2004, გვ. 311-21.

4. იხილეთ I. H. Settles, R. M. Sellers, and A. Damas Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2002, გვ. 574-82.
5. ჯგუფის ნორმების მიმოხილვისათვის იხილეთ J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (რედ.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, მე-2 გამოცემა, ტ. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), გვ. 235-50. უფრო ახალი განხილვისათვის იხილეთ M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2004, გვ. 960-74.
6. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); E. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
7. C. A. Kiesler and S. B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
8. იქვე, გვ. 27.
9. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (რედ.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), გვ. 177-90; and S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1956, გვ. 1-70.
10. R. Bond and P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task," *Psychological Bulletin*, იანვარი 1996, გვ. 111-37.
11. იხილეთ S. L. Robinson and A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees," *Academy of Management Journal*, დეკემბერი, 1998, გვ. 658-72; and R.J. Bennett and S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance," in J. Greenberg (რედ.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, მე-2 გამოცემა (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), გვ. 237-71.
12. S. L. Robinson and A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do."
13. A. Erez, H. Elms, and E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups". კვლევა წარდგენილ იქნა ევროპის ბიზნესის ეთიკის კსელეების ყოველწლიურ კონფერენციაზე ბუდაპეშტში 2003 წლის 30 აგვისტოს.
14. იხილეთ, მაგალითად, D. G. Wagner and J. Berger, "Status Characteristics Theory: The Growth of a Program," in J. Berger and M. Zelditch (რედ.), *Theoretical Research Programs: Studies in the Growth of a Theory* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1993), გვ. 23-63; J. S. Bunderson, "Recognizing and Utilizing Expertise in Work Groups: A Status Characteristics Perspective," *Administrative Science Quarterly*, დეკემბერი, 2003, გვ. 557-91.
15. იხილეთ R. S. Feldman, *Social Psychology*, მე-3 გამოცემა (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), გვ. 464-65.
16. ციტირებულია გამოცემაში: Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," გვ. 236.
17. J. A. Wiggins, F. Dill, and R. D. Schwartz, "On 'Status-Liability,'" *Sociometry*, აპრილი-მაისი 1965, გვ. 197-209.
18. O.J. Harvey and C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, გაზაფხული 1960, გვ. 182-87.
19. იხილეთ, მაგალითად, J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993," *Journal of Personality and Social Psychology*, ივლისი, 2001, გვ. 133-45.
20. J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, ნოემბერი, 1988, გვ. 606-13.
21. იხილეთ G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York, McGraw-Hill, 1991).
22. ეს ნაწილი ეყრდნობა კვლევას: P. R. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, მე-5 გამოცემა (Houston, TX: Gulf Publishing, 1999).
23. E. J. Thomas and C. F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin*, ივლისი, 1963, გვ. 371-84; A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (New York: Free Press, 1976); M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, მე-3 გამოცემა (New York: McGraw-Hill, 1981).
24. G. H. Serjts and G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma," *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32(2), 2000, გვ. 104-16.
25. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*.
26. იხილეთ, მაგალითად, R. C. Liden, S.J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management*, აპრილი 2004, გვ. 285-304.
27. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie," *Industrielle Psychotechnik* 4 (1927), გვ. 193-207.
28. იხილეთ, მაგალითად, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis," *Psychological Bulletin*, იანვარი, 1993, გვ. 67-81; and S.J. Karau and K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology*, ოქტომბერი, 1993, გვ. 681-706.
29. იხილეთ J. Keyton and J. Springston, "Redefining Cohesiveness in Groups," *Small Group Research*, მაისი 1990, გვ. 234-54.
30. იხილეთ D.J. Beal, R. R. Cohen, M.J. Burke, and C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2003, გვ. 989-1,004.
31. იქვე.
32. Based on J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly Jr., *Organizations*, მე-8 გამოცემა (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), გვ. 323.
33. N. Foote, E. Matson, L. Weiss, and E. Wenger, "Leveraging Group Knowledge for High-Performance Decision-Making," *Organizational Dynamics*, 31(2), 2002, გვ. 280-95.
34. იხილეთ G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One?" *Psychological Bulletin*, მაისი, 1982, გვ. 517-39; and R. F. Martell and M. R. Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 1993, გვ. 43-50.
35. D. Gigone and R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments," *Psychological Bulletin*, იანვარი 1997, გვ. 149-67.
36. იხილეთ, მაგალითად, W. C. Swap and Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
37. I. L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982). აგრეთვე იხილეთ W. W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships Among Variables of the Groupthink Model," *Journal of Organizational Behavior*, დეკემბერი, 2000, გვ. 873-87.
38. Janis, *Groupthink*.
39. იქვე.
40. G. Moorhead, R. Ference, and C. P. Neck, "Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework," *Human Relations*, მაისი, 1991, გვ. 539-50; E. J. Chisson, *The Hubble Years* (New York: HarperPerennial, 1994); C. Covault, "Columbia Revelations Alarming E-Mails Speak for Themselves. But Administrator O'Keefe Is More Concerned About Board Findings on NASA Decision-Making," *Aviation Week & Space Technology*, მარტი 3, 2003, გვ. 26.
41. M. E. Turner and A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict," გამოცემაში: C. De Dreu and E. Van de Vliert (რედ.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage, 1997), გვ. 53-71.
42. იხილეთ, მაგალითად, N. Kogan and M. A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group," in *New Directions in Psychology*, ტ. 3 (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967); and M. A. Wallach, N. Kogan, and D. J. Bern, "Group Influence on Individual Risk Taking," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, ტ. 65, 1962, გვ. 75-86.
43. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal," *Psychological Bulletin*, ოქტომბერი, 1971, გვ. 251-70.
44. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, მე-3 გამოცემა (New York: Scribner, 1963). იხილეთ აგრეთვე R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Efland, N. L. Johll, and D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, იანვარი 2004, გვ. 75-87.
45. N. L. Kerr and R. S. Tindale, "Group Performance and Decision-Making," *Annual Review of Psychology*, ტ. 55 (2004), გვ. 623-55.
46. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process," *Journal of Creative Behavior*, ტ. 38 (2004), გვ. 13-34.
47. იხილეთ, მაგალითად, A. B. HoUingshead and J. E. McGrath, "Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research," in R. A. Guzzo and E. Salas (რედ.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), გვ. 46-78.

48. B. B. Bakes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer, and J. LaGanke, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, იანვარი 2002, გვ. 156-79.
49. T. P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction," in D. J. Vredenburg and R. S. Schuler (რედ.), *Effective Management: Research and Application*, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management, Pittsburgh, PA, მაისი, 1983, გვ. 24-27.
50. იქვე.
51. A. G. Bedeian and A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1981, გვ. 417-24; and P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar, and D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict," *Academy of Management Journal*, თებერვალი, 2004, გვ. 141-152.
52. Shaw, *Group Dynamics*.
53. B. Mullen, C. Symons, L. Hu, and E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction," *Journal of General Psychology*, აპრილი, 1989, გვ. 155-70.

თავი 9

1. ციტირებულია გამოცემაში: C. Joinson, "Teams at Work," *HRMagazine*, მაისი, 1999, გვ. 30; and P. Strozniak, "Teams at Work," *Industry Week*, 18 სექტემბერი, 2000, გვ. 47.
2. იხილეთ, მაგალითად, E. Salas, C. A. Bowers, and E. Edens (რედ.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); and L. I. Glassop, "The Organizational Benefits of Teams," *Human Relations*, თებერვალი 2002, გვ. 225-50.
3. K. Kelly, "The New Soul of John Deere," *Business Week*, იანვარი 31, 1994, გვ. 64-66.
4. G. Bodinson and R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process," *The Journal for Quality and Participation*, გაზაფხული 2003, გვ. 37-42.
5. იხილეთ, მაგალითად, H. W. Lane and M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive*, აგვისტო 1999, გვ. 15-27; A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment," *Personnel Psychology*, ზამთარი 2002, გვ. 929-48.
6. W. Royal, "Team-Centered Success," *Industry Week*, 18 ოქტომბერი, 1999, გვ. 56-58.
7. იხილეთ, მაგალითად, R. A. Cook and J. L. Goff, "Coming of Age with Self-Managed Teams: Dealing with a Problem Employee," *Journal of Business and Psychology*, გაზაფხული 2002, გვ. 485-496; and C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 2004, გვ. 385-99.
8. J. R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1993, გვ. 408-37; and C. Smith and D. Comer, "Self-Organization in Small Groups: A Study of Group Effectiveness Within Non-Equilibrium Conditions," *Human Relations*, მაისი, 1994, გვ. 553-81.
9. Lane and Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico."
10. Bodinson and Bunch, "AQP's National Team Excellence Award."
11. M. Brunelli, "How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams," *Purchasing Online*. ჩამოტვირთულია 1999 წლის 4 ნოემბერს ვებ-გვერდიდან: www.manufacturing.net/magazine/purchasing/archives/1999.
12. S. Crock, "Collaboration: Lockheed Martin," *Business Week*, 24 ნოემბერი, 2003, გვ. 85.
13. D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech," *Personnel Psychology*, შემოდგომა 1997, გვ. 555.
14. ეს მოდელი ეყრდნობა გამოცემას: M. A. Campion, E. M. Papper, and G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension," *Personnel Psychology*, ზაფხული 1996, გვ. 429-52; Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance," გვ. 553-85; S. G. Cohen and D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, 23(3), 1997, გვ. 239-90; L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), გვ. 18-33; J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
15. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance," გვ. 577.

16. E. LaFasto and C. Larson, *When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
17. R. I. Beekun, "Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad?" *Human Relations*, აგვისტო 1989, გვ. 877-97.
18. V. U. Druskat and J. V. Wheeler, "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams," *Academy of Management Journal*, აგვისტო 2003, გვ. 435-57.
19. D. Eden, "Pygmalion Without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1990, გვ. 394-98.
20. J. M. George, "Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service," *Journal of Applied Social Psychology*, დეკემბერი, 1995, გვ. 778-94; and A. P. Brief and H. M. Weiss, "Organizational Behavior: Affect in the Workplace," *Annual Review of Psychology*, 2002, გვ. 279-307.
21. M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review*, ივლისი, 2001, გვ. 377-96.
22. იხილეთ L. N. McClurg, "Team Rewards: How Far Have We Come?" *Human Resource Management*, გაზაფხული 2001, გვ. 73-86.
23. გუნდის უნარ-ჩვევების უფრო დეტალური განხილვისთვის იხილეთ M. J. Stevens and M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management," *Journal of Management*, ზაფხული 1994, გვ. 503-30.
24. H. Moon, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets," *Academy of Management Journal*, 47(5), ოქტომბერი 2004, გვ. 681-95; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision-Making Teams: Much More than g," *Journal of Applied Psychology*, 82(5), ოქტომბერი, 1997, გვ. 803-11; C. L. Jackson and J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), ივნისი, 2003, გვ. 459-75.

25. იხილეთ, მაგალითად, M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert, and M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 1998, გვ. 377-91; L. M. Moynihan and R. S. Peterson, "A Contingent Configuration Approach to Understanding the Role of Personality in Organizational Groups," in B. M. Staw and R. I. Sutton (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 23 (Oxford, England: JAI/Elsevier, 2001), გვ. 332-38.
26. Barrick, Stewart, Neubert, and Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness."
27. იქვე, გვ. 388.
28. იქვე.
29. B. Beersma, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, "Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 46(5), ოქტომბერი, 2003, გვ. 572-90; Ellis, Hollenbeck, and Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots," გვ. 821-35; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), ივნისი, 2003, გვ. 391-403; J. R. Hollenbeck, H. Moon, and A. P. J. Ellis, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), ივნისი, 2002, გვ. 599-606; J. A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), აპრილი, 2002, გვ. 402-10.
30. C. Margerison and D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).
31. იხილეთ, მაგალითად, S. E. Jackson, A. Joshi, and N. L. Erhardt, "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications," *Journal of Management*, 29(6), 2003, გვ. 801-30; and D. van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, and A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2004, გვ. 1,008-22.
32. J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Gender Composition, Situational Strength, and Team Decision-Making Accuracy: A Criterion Decomposition Approach," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 88(1), მაისი, 2002, გვ. 445-75.
33. W. E. Watson, K. Kumar, and L. K.

Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1993, გვ. 590-602; S. Mohammed and L. C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict," *Journal of Organizational Behavior*, დეკემბერი, 2004, გვ. 1,015-39.

34. Watson, Kumar, and Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance."

35. K.Y. Williams and C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," in B. M. Staw and L. L. Cummings (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 20, გვ. 77-140.

36. W. G. Wagner, J. Pfeffer, and C. A. O'Reilly, "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups," *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 1984, გვ. 74-92.

37. J. Katzenbach, "What Makes Teams Work?" *Fast Company*, ნოემბერი, 2000, გვ. 110.

38. The evidence in this section is described in Thompson, *Making the Team*, გვ. 65-67. ასევე იხილეთ R. C. Liden, S.J. Wayne, and R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management*, 30(2), 2004, გვ. 285-304.

39. J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management*, 26(2), 2000, გვ. 259-79; S. A. Kiffin-Peterson and J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork," *International Journal of Human Resource Management*, თებერვალი 2003, გვ. 93-116.

40. R. Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams," *Organizational Dynamics*, ზაფხული 1997, გვ. 55.

41. Campion, Papper, and Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness," გვ. 430; and D. C. Man and S. K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualist Work Groups: A Cross-Cultural Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, დეკემბერი, 2003, გვ. 979-1001.

42. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).

43. K. Blanchard, D. Carew, and E. Parisi-

Carew, "How to Get Your Group to Perform Like a Team," *Training and Development*, სექტემბერი, 1996, გვ. 34-37.

44. E. Weldon and L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance," *British Journal of Social Psychology*, გაზაფხული 1993, გვ. 307-34; იხილეთ აგრეთვე R. P. DeShon, S. W.J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, and D. Wechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2004, გვ. 1,035-56.

45. S. M. Gully, K. A. Incalcaterra, A. Joshi, and J. M. Beaubien, "A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2002, გვ. 819-32; and C. B. Gibson, "The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy," *Journal of Applied Social Psychology*, ოქტომბერი, 2003, გვ. 2,153-86.

46. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1997, გვ. 530-57; იხილეთ აგრეთვე R. S. Peterson and K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, სექტემბერი-ნოემბერი, 2003, გვ. 102-12.

47. იხილეთ, მაგალითად, B. L. Kirkman and D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness," *Academy of Management Review*, ივლისი, 1997, გვ. 730-57; and B. L. Kirkman, C. B. Gibson, and D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates," *Organizational Dynamics*, 30(1), 2001, გვ. 12-29.

48. D. Harrington-Mackin, *The Team Building Tool Kit* (New York: AMACOM, 1994), გვ. 53.

49. T. D. Schellhardt, "To Be a Star Among Equals, Be a Team Player," *Wall Street Journal*, 20 აპრილი, 1994, გვ. B1.

50. იქვე.

51. "Teaming Up for Success," *Training*, იანვარი 1994, გვ. S41.

52. J. S. DeMatteo, L. T. Eby, and E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research," in B. M. Staw and L. L. Cummings (რედ.),

Research in Organizational Behavior, ტ. 20, გვ. 141-83.

53. B. Geber, "The Bugaboo of Team Pay," *Training*, აგვისტო 1995, გვ. 27, 34.

54. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, გვ. 43.

55. B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey," *The Bureaucrat*, შემოდგომა 1990, გვ. 37.

56. C. E. Naquin and R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are not Blamed for Their Failures," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2003, გვ. 332-40.

57. A. B. Drexler and R. Forrester, "Teamwork—Not Necessarily the Answer," *HR Magazine*, იანვარი 1998, გვ. 55-58. იხილეთ აგრეთვე R. Saavedra, P. C. Earley, and L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 1993, გვ. 61-72; and K. A. Jehn, G. B. Northcraft, and M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly*, დეკემბერი, 1999, გვ. 741-63.

თაზი 10

1. იხილეთ, მაგალითად, K. W. Thomas and W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1976, გვ. 317.

2. W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976).

3. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), გვ. 30-32.

4. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (რედ.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ტ. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), გვ. 190.

5. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1959, გვ. 188-96; and J. W. Smither and A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?" *Journal of Applied Psychology*, 89(3), ივნისი, 2004,

გვ. 575-81.

6. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), გვ. 7.

7. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).

8. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" in P.J. Kalbfleisch and M.J. Cody (რედ.), *Gender, Power, and Communication in Human Relationships* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995), გვ. 27-61.

9. ციტირებულია გამოცემაში: "Heard It Through the Grapevine," *Forbes*, 10 თებერვალი, 1997, გვ. 22.

10. იხილეთ, მაგალითად, J. W. Newstrom, R. E. Monczka, and W. E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence," *Journal of Business Communication*, გაზაფხული 1974, გვ. 12-20; and S. J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable," *Industry Week*, 15 მაისი, 1989, გვ. 14.

U.K. Davis, ციტირებულია გამოცემაში: R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?" *Fortune*, აგვისტო 13, 1979, გვ. 134.

12. R. L. Rosnow and G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (New York: Elsevier, 1976).

13. E. Morphy, "Study: Online Customer Service Is Dismal," 8 ივნისი, 2005, *Yahoo!News* at <http://news.yahoo.com/s/nf/36133>.

14. G. Anders, "Inside Job," *Fast Company*, სექტემბერი, 2001, გვ. 178.

15. იხილეთ P. R. Carlile, "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries," *Organization Science*, 15(5), სექტემბერი-ოქტომბერი, 2004, გვ. 555-68.

16. B. Roberts, "Pick Employees' Brains," *HR Magazine*, თებერვალი 2000, გვ. 115-16; B. Fryer, "Get Smart," *INC. Technology* 1999, 3, გვ. 65; and D. Zielinski, "Have You Shared a Bright Idea Today?" *Training*, ივლისი, 2000, გვ. 65.

17. B. Fryer, "Get Smart," გვ. 63.

18. D. Mason and D.J. Pauleen, "Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis," *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 2003, გვ. 38-48.

19. J. Gordon, "Intellectual Capital and You," *Training*, სექტემბერი, 1999, გვ. 33.

20. J. C. McCroskey, J. A. Daly, and G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension," *Human Communication Research*, გაზაფხული 1976, გვ. 376-80.

21. იხილეთ, მაგალითად, S. K. Opt and D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective," *Journal of Psychology*, სექტემბერი, 2000, გვ. 556-70.
 22. იხილეთ, მაგალითად, T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK but I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms," *Behaviour Research & Therapy*, 42(12), დეკემბერი, 2004, გვ. 1,435-51.
 23. J. A. Daly and J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension," *Journal of Counseling Psychology*, 22(4), 1975, გვ. 309-313.
 24. J. A. Daly and M. D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension," *Research in the Teaching of English*, ზამთარი 1975, გვ. 242-49.
 25. იხილეთ D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (New York: Ballantine Books, 1991); and D. Tannen, *Talking from 9 to 5* (New York: William Morrow, 1995).
 26. L. M. Kyl-Heku and D. M. Buss, "Tactics as Units of Analysis in Personality Psychology: An Illustration Using Tactics of Hierarchy Negotiation," *Personality & Individual Differences*, 21 (4), ოქტომბერი, 1996, გვ. 497-517.
 27. D. Tannen, "Talking Past One Another: 'But What Do You Mean?' Women and Men in Conversation," in J. M. Henslin (რედ.), *Down to Earth Sociology: Introductory Readings*, მე-12 გამოცემა (New York: Free Press, 2003), გვ. 175-81.
 28. ციტირებულია გამოცემაში: J. Leo, "Falling for Sensitivity," *U.S. News & World Report*, 13 დეკემბერი, 1993, გვ. 27.
 29. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (New York: Wiley, 1991).
 30. იხილეთ M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers," *Business Horizons*, მაისი-ივნისი 1993, გვ. 75-76.
 31. იხილეთ E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); E. T. Hall, "How Cultures Collide," *Psychology Today*, ივლისი, 1976, გვ. 67-74; E. T. Hall and M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990); R. E. Dulek, J. S. Fielden, and J. S. Hill, "International Communication: An Executive Primer," *Business Horizons*, იანვარ-თებერვალი 1991, გვ. 20-25; D. Kim, Y. Pan, and H. S. Park, "High Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures," *Psychology and Marketing*, სექტემბერი, 1998, გვ. 507-21; M. J. Martinko and S. C. Douglas, "Culture and Expatriate Failure: An Attributional Explication," *International Journal of Organizational Analysis*, ივლისი, 1999, გვ. 265-93; and W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations," *International Journal of Conflict Management*, 14(3-4), 2003, გვ. 1,359-92.
 32. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, მე-4 გამოცემა (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), გვ. 94.
 33. იხილეთ, მაგალითად, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships," *Organizational Behavior and Human Performance*, აპრილი, 1979, გვ. 268-91.
 34. J. P. Walsh, S. J. Ashford, and T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions," *Human Relations*, იანვარი 1985, გვ. 23-46.
 35. S. A. Hellweg and S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review," in *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, Michigan, 1980, გვ. 188-92; იხილეთ აგრეთვე B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor," *Organization Science*, 14(3), მაისი-ივნისი 2003, გვ. 312-30.
 36. R. R. Reilly, B. Brown, M. R. Blood, and C. Z. Malatesta, "The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature," *Personnel Psychology*, ზამთარი, 1981, გვ. 823-34; იხილეთ აგრეთვე J. M. Phillips, "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, 41(6), დეკემბერი, 1998, გვ. 673-90.
- ### თავი 11
1. J. P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, მაისი-ივნისი 1990, გვ. 103-11; and J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).
 2. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication*, დეკემბერი, 1967, გვ. 316-23.
 3. S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, მაისი, 1991, გვ. 48-60; and S. J. Zaccaro, R. J. Foti, and D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 1991, გვ. 308-15.
 4. Judge, Bono, Hies, and Gerhardt, "Personality and Leadership."
 5. J. Champy, "The Hidden Qualities of Great Leaders," *Fast Company*, გვ. 76 (ნოემბერი, 2003), გვ. 135.
 6. J. Antonakis, "Why 'Emotional Intelligence' Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003)," *International Journal of Organizational Analysis*, გვ. 11, 2003, გვ. 355-361. იხილეთ აგრეთვე M. Zeidner, G. Matthews, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review," *Applied Psychology: An International Review*, გვ. 53, 2004, გვ. 371-399.
 7. იქვე; R. G. Lord, C. L. DeVader, and G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1986, გვ. 402-10; and J. A. Smith and R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence," *Leadership Quarterly*, ზაფხული 1998, გვ. 147-60.
 8. იხილეთ S. Hansen, "Stings Like a Bee," *INC.*, ნოემბერი, 2002, გვ. 56-64; and J. Greenbaum, "Is Ghengis on the Hunt Again?" ჩამოტვირთულია 2005 წლის 14 იანვარს ვებ-გვერდიდან: www.internetnews.com/commentary/article.php/3459771.
 9. H. Yen, "Richard Parsons, AOL Time Warner's New CEO, Known as Consensus-BUILDER," ჩამოტვირთულია 2001 წლის 6 დეკემბერს ვებ-გვერდიდან: www.tbo.com.
 10. R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).
 11. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
 12. E. E. Fiedler, M. M. Chemers, and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: John Wiley, 1977).
 13. ციტირებულია გამოცემაში: R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership," გვ. 422.
 14. L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin*, მარტი 1985, გვ. 274-85; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper, and L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1994, გვ. 561-73; R. Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis," *Leadership Quarterly*, ზაფხული 1995, გვ. 147-67.
 15. D. Duchon, S. G. Green, and T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 1986, გვ. 56-60; Liden, Wayne, and Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; R. J. Deluga and J. T. Perry, "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges," *Group & Organization Management*, მარტი, 1994, გვ. 67-86; T. N. Bauer and S. G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test," *Academy of Management Journal*, დეკემბერი, 1996, გვ. 1,538-67; S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, თებერვალი 1997, გვ. 82-111; and M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development," in S. E. Murphy and R. E. Riggio (რედ.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), გვ. 129-47.
 16. O. Janssen and N. W. Van Yperen, "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), ივნისი 2004, გვ. 368-384.
 17. K. M. Kacmar, L. A. Witt, and S. Zivnuska, "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*, 88(4), აგვისტო 2003, გვ. 764-72.
 18. A. Stensgaard, "What Happens to the Inner Circle of the Ousted CEO?" *AME Info*. ჩამოტვირთულია 2003 წლის 27 აპრილს ვებ-გვერდიდან <http://www.ameinfo.com/news/Detailled/23359.html>.
 19. იხილეთ, მაგალითად, C. R. Gerstner

- and D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 1997, გვ. 827-44; C. Gomez and B. Rosen, "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment," *Group & Organization Management*, მარტი, 2001, გვ. 53-69; J. M. Maslyn and M. Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 2001, გვ. 697-708; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, and R. A. Jaworski, "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment," *Personnel Psychology*, ტ. 54, გაზაფხული 2001, გვ. 71-99; და პენიშენა 42.
20. D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," *Leadership Quarterly*, ზამთარი, 1992, გვ. 278-79.21. J. C. Wofford and L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, ზამთარი, 1993, გვ. 857-76; and P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and M. Ahearne, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors," *Journal of Management*, ტ. 21, 1995, გვ. 423-70.
22. J. R. Villa, J. P. Howell, and P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression," *Leadership Quarterly*, ტ. 14, 2003, გვ. 3-23; C. A. Schriesheim, and L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road," *Leadership Quarterly*, ტ. 7, 1996, გვ. 317-21; and M. G. Evans, "R. J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,'" *Leadership Quarterly*, ტ. 7, 1996, გვ. 305-309.
23. M. Weber, Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization, A. M. Henderson and T. Parsons (თარგმ.) (New York: Free, Press, 1947).
24. J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); and R. Awamleh and W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance," *Leadership Quarterly*, შემოდგომა 1999, გვ. 345-73.
25. B. Shamir, R.J. House, and M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science*, ნოემბერი, 1993, გვ. 577-94.
26. C. H. Schmitt, "The Confidence Game," *U.S. News & World Report*, 13 სექტემბერი, 2004, გვ. EE4-EE8; and S. Levy, "iPod, Therefore I Am," *Newsweek*, 26 ივლისი, 2004, გვ. 44-50.
27. B. Kark, R. Gan, and B. Shamir, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2003, გვ. 246-55; P. D. Cherlunick, K. A. Donley, T. S. R. Wiewel, and S. R. Miller, "Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect," *Journal of Applied Social Psychology*, ოქტომბერი, 2001, გვ. 2,149-59.
28. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman, and E. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance," *Leadership Quarterly*, ივნისი 2004, გვ. 405-20.
29. J. Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve," *Harvard Business Review*, იანვარი 2001, გვ. 67-76; J. Collins, "Good to Great," Fast Company, ოქტომბერი, 2001, გვ. 90-104; J. Collins, "The Misguided Mix-Up," *Executive Excellence*, დეკემბერი, 2002, გვ. 3-4; and H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman, and E. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance," *Leadership Quarterly*, ივნისი 2004, გვ. 405-20.
30. იხილეთ, მაგალითად, B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, ზამთარი, 1990, გვ. 19-31; E. J. Yammarino, W. D. Spangler, and B. M. Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly*, გაზაფხული 1993, გვ. 81-102; J. C. Wofford, V. L. Goodwin, and J. L. Whittington, "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership," *Leadership Quarterly*, 9(1), 1998, გვ. 55-84; B. M. Bass, B.J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2003, გვ. 207-18; J. Antonakis, B.J. Avolio, and N. Sivasubramaniam, "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Leadership Quarterly*, ივნისი, 2003, გვ. 261-95; and T. A. Judge, and R. E. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2004, გვ. 755-68.
31. D. Baum, "Battle Lessons: What the Generals Don't Know," *The New Yorker*, 17 იანვარი, 2005, გვ. 42-48.
32. J. R. Baum, E. A. Locke, and S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2000, გვ. 43-54.
33. B.J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, დეკემბერი, 2004, გვ. 951-68; T. Dvir, N. Kass, and B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees," *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 2004, გვ. 126-43; and D.I. Jung and B.J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, დეკემბერი, 2000, გვ. 949-64.
34. ციტირებულია გამოცემაში: B. M. Bass and B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*, იანვარი 1990, გვ. 23.
35. T. A. Judge and R. E. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2004, გვ. 755-68.
36. იხილეთ, მაგალითად, J. Barling, T. Weber, and E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 1996, გვ. 827-32; T. Dvir, D. Eden, and B.J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, აგვისტო 2002, გვ. 735-44.
37. R. J. House and P. M. Podsakoff, "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research," in J. Greenberg (რედ.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994), გვ. 45-82; and B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
38. B.J. Avolio and B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond," working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, გვ. 14.
39. იხილეთ B.J. Avolio, W. L. Gardner, E. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *Leadership Quarterly*, დეკემბერი, 2004, გვ. 801-23; W. L. Gardner and J. R. Schermerhorn Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership," *Organizational Dynamics*, აგვისტო 2004, გვ. 270-81; and D. R. May, A. Y. L. Chan, T. D. Hodges, and B.J. Avolio, "Developing the Moral Component of Authentic Leadership," *Organizational Dynamics*, აგვისტო 2003, გვ. 247-60.
40. R. G. Lord, C. L. DeVader, and G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1986, გვ. 402-10.
41. B. M. Staw and J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 1980, გვ. 249-60; and J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), გვ. 194.
42. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, and L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias," *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, გვ. 454-64; J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman, and D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression," *Leadership Quarterly*, 14, 2002, გვ. 3-23.
43. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders," გამოცემაში: R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F.J. Pirozzolo (რედ.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), გვ. 113-114.
44. იხილეთ, მაგალითად, R. Lofthouse, "Herding the Cats," *EuroBusiness*, თებერვალი 2001, გვ. 64-65; M. Delahoussaye, "Leadership in the 21st Century," *Training*, სექტემბერი, 2001, გვ. 60-72; and K. Ellis, "Making Waves," *Training*, ივნისი, 2003, გვ. 16-21.
45. იხილეთ, მაგალითად, J. Barling, T. Weber, and E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment; and D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context," *Leadership Quarterly*, ზამთარი 2000, გვ. 581-613.
46. M. Sashkin, "The Visionary Leader," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (რედ.), *Charismatic Leadership* (San

Francisco: Jossey-Bass, 1988), გვ. 150.

47. M. Conlin, "CEO Coaches," *Business Week*, 11 ნოემბერი, 2002, გვ. 98-104.

48. Howell and Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership."

49. T. Dvir, D. Eden, and B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, აგვისტო 2002, გვ. 735-44; B.J. Avolio and B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance," *Personnel Psychology*, ზაფხული 2003, გვ. 363-81; and Barling, Weber, and Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes."

შენიშვნები

1. Hies, Hauserman, Schwochau, and Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States"; A. B. Malamut and L. R. Offermann, "Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2001, გვ. 1,152-66; L. M. Cortina and S. A. Wasti, "Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2005, გვ. 182-92; J. H. Wayne, "Disentangling the Power Bases of Sexual Harassment: Comparing Gender, Age, and Position Power," *Journal of Vocational Behavior*, დეკემბერი, 2000, გვ. 301-25; and F. Wilson and P. Thompson, "Sexual Harassment as an Exercise of Power," *Gender, Work & Organization*, იანვარი 2001, გვ. 61-83.

2. P. M. Podsakoff and C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin*, მაისი, 1985, გვ. 387-411; T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1989, გვ. 561-67; and P. P. Carson, K. D. Carson, and C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes," *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1993, გვ. 1,150-69.

3. იხილეთ, მაგალითად, D. Kipnis, S. M. Schmidt, C. Swaffin-Smith, and I. Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders,"

Organizational Dynamics, ზამთარი 1984, გვ. 58-67; D. Kipnis and S. M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress," *Administrative Science Quarterly*, დეკემბერი, 1988, გვ. 528-42; G. Yukl and J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო 1992, გვ. 525-35; G. Bickel, "Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales," *Psychological Reports*, თებერვალი 2000, გვ. 143-54; and G. Yukl, "Use Power Effectively," გვ. 249-52.

4. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, მე-5 გამოცემა (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), გვ. 141-74; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky, and D. C. Treadway, "Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems," გამოცემაში: G. R. Ferris and J. J. Martocchio (რედ.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, ტ. 21 (Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003), გვ. 65-127; and C. A. Higgins, T. A. Judge, and G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, მარტი, 2003, გვ. 89-106.

5. C. M. Falbe and G. Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics," *Academy of Management Journal*, ივლისი, 1992, გვ. 638-53.

6. Yukl, *Leadership in Organizations*.

7. იქვე.

8. Falbe and Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics."

9. Yukl, "Use Power Effectively," გვ. 254.

10. J. K. Murnighan and D.J. Brass, "Intraorganizational Coalitions," in M. H. Bazerman, R.J. Lewicki, and B. H. Sheppard (რედ.), *Research on Negotiation in Organizations* (Greenwich, CT: JAI Press, 1991).

11. S. B. Bacharach and E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations," in R. M. Kramer and M. A. Neale (რედ.), *Power and Influence in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988), გვ. 68-69.

12. D. Farrell and J. C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations," *Aciaforaj of Management Review*, ივლისი, 1982, გვ. 405. ორგანიზაციული პოლიტიკის

განსაზღვრებაში არსებული ნინაღმდებობების განხილვისათვის იხილეთ A. Drory and T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations*, ნოემბერი, 1990, გვ. 1,133-54; and R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, and D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities," in R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (რედ.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), გვ. 1-18.

13. იხილეთ, მაგალითად, G. Biberman, "Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate, and Low Political Tendencies," *Psychological Reports*, ოქტომბერი, 1985, გვ. 1,303-10; R.J. House, "Power and Personality in Complex Organizations," in B. M. Staw and L. L. Cummings (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), გვ. 305-57; G. R. Ferris, G. S. Russ, and P. M. Fandt, "Politics in Organizations," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (რედ.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989), გვ. 155-56; W. E. O'Connor and T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Psychology*, მაისი, 2001, გვ. 301-12.

14. K. M. Kacmar and R. A. Baron, "Organizational Politics"; M. Valle and L. A. Witt, "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship," *Journal of Social Psychology*, ივნისი, 2001, გვ. 379-88; and W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrewe, and G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction," *Journal of Applied Social Psychology*, მაისი, 2003, გვ. 1,009-35.

15. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar, and J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes," *Human Relations*, თებერვალი 1996, გვ. 233-66; and E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, აგვისტო, 2002, გვ. 571-91.

16. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, and

S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes," *Journal of Applied Social Psychology*, ივნისი, 2002, გვ. 1,189-207; J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions"; and M. C. Andrews, L. A. Witt, and K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention," *Journal of Vocational Behavior*, აპრილი, 2003, გვ. 357-69.

17. S. Aryee, Z. Chen, and P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, მაისი, 2004, გვ. 1-14; and Kacmar, Bozeman, Carlson, and Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model."

18. იქვე, გვ. 389.

19. იქვე, გვ. 409.

20. B. E. Ashforth and R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model," *Human Relations*, ივლისი, 1990, გვ. 621-48.

21. M. Valle and P. L. Perrewe, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model," *Human Relations*, მარტი, 2000, გვ. 359-86.

22. იხილეთ T. Romm and A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison," *International Journal of Value Based Management*, ტ. 1, 1988, გვ. 97-113; and E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain," *Human Relations*, ნოემბერი, 2001, გვ. 1,483-518.

23. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics," გვ. 1,512.

24. იქვე, გვ. 1,510.

25. M. R. Leary and R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," *Psychological Bulletin*, იანვარი 1990, გვ. 34-47.

26. იხილეთ, მაგალითად, B. R. Schlenker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W. L. Gardner and M.J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, ივნისი, 1988, გვ. 321-38; Leary and Kowalski, "Impression Management," გვ. 34-47; P. R. Rosenfeld, R. A. Giacalone, and C. A. Riordan, *Impression Management in Organizations: Theory,*

Measurement, and Practice (New York: Routledge, 1995); C. K. Stevens and A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი 1995, გვ. 587-606; D. P. Bozeman and K. M. Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, იანვარი 1997, გვ. 9-30; M. C. Bolino and W. H. Turnley, "More than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management," *Journal of Management*, 29(2), 2003, გვ. 141-60; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson, and V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, აგვისტო, 2004, გვ. 627-40; and W.-C. Tsai, C.-C. Chen, and S.-F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews," *Journal of Management*, თებერვალი 2005, გვ. 108-25.

27. M. Snyder and J. Copeland, "Self-Monitoring Processes in Organizational Settings," in Giacalone and Rosenfeld (რედ.), გვ. 11; E. D. Long and G. H. Dobbins, "Self-Monitoring, Impression Management, and Interview Ratings: A Field and Laboratory Study," in J. L. Wall and L. R. Jauch (რედ.), წარდგენილია მენეჯმენტის აკადემიის წლიურ 52-ე კონფერენციაზე ლას ვეგასში 1992 წლის აგვისტოში, გვ. 274-78; A. Montagiani and R. A. Giacalone, "Impression Management and Cross-Cultural Adaptation," *Journal of Social Psychology*, ოქტომბერი 1998, გვ. 598-608; and W. H. Turnley and M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 2001, გვ. 351-60.

28. R. A. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The 'Too Much of a Good Thing' Effect," in R. W. Eder and G. R. Ferris (რედ.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989), გვ. 204-15.

29. Ferris, Russ, and Fandt, "Politics in Organizations."

30. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan, and R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type," *Journal of Applied Psychology*, დეკემბერი, 2002, გვ. 1,200-08.

31. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews";

D. C. Gilmore and G. R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments," *Journal of Management*, დეკემბერი, 1989, გვ. 557-64; Stevens and Kristof, "Making the Right Impression"; L. A. McFarland, A. M. Ryan, and S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods," *Journal of Management*, 29(5), 2003, გვ. 641-61; Tsai, Chen, Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews."

32. Gilmore and Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments."

33. Stevens and Kristof, "Making the Right Impression."

34. C. A. Higgins, T. A. Judge, and G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, მარტი, 2003, გვ. 89-106.

35. იქვე.

შენიშვნა 13

1. L. L. Putnam and M. S. Poole, "Conflict and Negotiation," in F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (რედ.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), გვ. 549-99.

2. იხილეთ K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, ივნისი, 1995, გვ. 256-82; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1997, გვ. 530-57; K. A. Jehn and E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *Academy of Management Journal*, აპრილი, 2001, გვ. 238-51; K. A. Jehn and C. Bendersky, "Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship," in R. M. Kramer and B. M. Staw (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 25 (Oxford, England: Elsevier, 2003), გვ. 199-210; and C. K. W. De Dreu and L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 2003, გვ. 741-49.

3. J. Yang and K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing," *Journal of*

Organizational Behavior, 25(5), აგვისტო, 2004, გვ. 589-605.

4. იხილეთ S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), გვ. 31-55; and Wall and Callister, "Conflict and Its Management," გვ. 517-23.

5. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, et al., "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2002, გვ. 833-45.

6. L. R. Pandy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1967, გვ. 302.

7. იქვე.

8. იხილეთ, მაგალითად, R. A. Cosier and C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive*, თებერვალი 1990, გვ. 69-74; K. A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict," *International Journal of Conflict Management*, ივნისი, 1994, გვ. 223-38; R. L. Priem, D. A. Harrison, and N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making," *Journal of Management*, 21(4), 1995, გვ. 691-710; and K. A. Jehn and E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *Academy of Management Journal*, აპრილი, 2001, გვ. 238-51.

9. იხილეთ, მაგალითად, C. J. Loomis, "Dinosaurs?" *Fortune*, 3 მაისი, 1993, გვ. 36-42.

10. K. Swisher, "Yahoo! May Be Down, But Don't Count It Out," *Wall Street Journal*, 9 მარტი, 2001, გვ. B1; and M. Mangalindan and S. L. Hwang, "Coterie of Early Hires Made Yahoo! A Hit but an Insular Place," *Wall Street Journal*, 9 მარტი, 2001, გვ. A1.

11. J. Hall and M. S. Williams, "A Comparison of Decision-Making Performances in Established and Ad-Hoc Groups," *Journal of Personality and Social Psychology*, თებერვალი, 1966, გვ. 217.

12. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, იანვარი 1959, გვ. 27-32; R. L. Hoffman and N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, მარტი 1961, გვ. 401-07; and P. Pitcher and A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies," *Organization*

Science, იანვარი-თებერვალი 2001, გვ. 1-18.

13. მაგალითად, იხილეთ J. A. Wall Jr., and R. R. Callister, "Conflict and Its Management," გვ. 523-26, იმ ფაქტების საცხვენებლად, რაც ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი ცალსახად დისფუნქციურია. იხილეთ also P. J. Hinds, and D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams," *Organization Science*, ნოემბერი-დეკემბერი, 2003, გვ. 615-32.

14. M. Geyelin and E. Felsenthal, "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure," *Wall Street Journal*, იანვარი 31, 1994, გვ. B1.

15. This section is based on F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System," *Business Month*, მაისი, 1990, გვ. 77-79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber," *Fortune*, 18 ივნისი, 1990, გვ. 129-30; E. Van de Vliert and C. De Dreu, "Optimizing Performance by Stimulating Conflict," *International Journal of Conflict Management*, ივნისი, 1994, გვ. 211-22; E. Van de Vliert, "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention," in C. De Dreu and E. Van de Vliert (რედ.), *Using Conflict in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage Publications), გვ. 208-22; K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight," *Harvard Business Review*, ივნისი-აგვისტო 1997, გვ. 77-85; S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict," *Harvard Business Review*, იანვარი-თებერვალი 2000, გვ. 114-24; and G. A. Okhuysen and K. M. Eisenhardt, "Excel Through Group Process," in E. A. Locke (რედ.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Maiden, MA: Blackwell, 2004), გვ. 216-18.

16. J. A. Wall Jr., *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

17. This model is based on R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6(2), 1981, გვ. 39-40.

18. J. Lee, "The Negotiators," *Forbes*, იანვარი 11, 1999, გვ. 22-24.

19. B. Barry and R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, თებერვალი 1998, გვ. 345-59.

20. J. B. White, R. Tynan, A. D. Galinsky, and L. Thompson, "Face Threat Sensitivity in Negotiation: Roadblock to Agreement and Joint Gain," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ივნისი, 2004, გვ. 102-24.

21. C. Watson and L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes," *Leadership Quarterly*, გაზაფხული 1996, გვ. 63-85.
22. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher, and L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ოქტომბერი, 1998, გვ. 1-29; and A. E. Stuhlmacher and A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, შემოდგომა 1999, გვ. 653-77.
23. Stuhlmacher and Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome," გვ. 655.
24. L.J. Kray, A. D. Galinsky, and L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, მარტი, 2002, გვ. 386-409.
25. C. K. Stevens, A. G. Bavetta, and M. E. Gist, "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), ოქტომბერი, 1993, გვ. 723-35.
26. იხილეთ N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, მე-4 გამოცემა (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), გვ. 208-56; W. L. Adair, T. Okumura, and J. M. Brett, "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2001, გვ. 371-85; M.J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, et al., "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2002, გვ. 833-45; and X. Lin and S.J. Miller, "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture," *International Marketing Review*, 20(3), 2003, გვ. 286-303.
27. K. D. Schmidt, *Doing Business in France* (Menlo Park, CA: SRI International, 1987).
28. S. Lubman, "Round and Round," *Wall Street Journal*, 10 დეკემბერი, 1993, გვ. R3.
29. Adair, Okumura, and Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide."
30. P. R. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, მე-5 გამოცემა (Houston: Gulf Publishing, 1999), გვ. 56-59.
31. E. S. Glenn, D. Witmeyer, and K. A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion," *Journal of Intercultural Relations*, შემოდგომა 1977, გვ. 52-66.

32. J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations," *Journal of International Business Studies*, გაზაფხული. 1985, გვ. 81-96.
33. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors," *Academy of Management Review*, ივლისი, 1977, გვ. 487.
34. Based on R. Fisher and W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981); Wall and Blum, "Negotiations," გვ. 295-96; Bazerman and Neale, *Negotiating Rationally*.

თავი 14

1. იხილეთ, მაგალითად, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, მე-8 გამოცემა (Cincinnati, OH: Southwestern, 2004).
2. იხილეთ, მაგალითად, S. M. Davis and P. R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization," *Harvard Business Review*, მაისი-ივნისი, 1978, გვ. 131-42; and T. Sy and S. Cote, "Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization," *Journal of Management Development*, 23(5), 2004, გვ. 437-55.
3. იხილეთ, მაგალითად, R. E. Miles and C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics*, გაზაფხული 1995, გვ. 5-18; M. A. Schilling and H. K. Steensma, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis," *Academy of Management Journal*, დეკემბერი, 2001, გვ. 1,149-68; K. R. T. Larsen and C. R. McInerney, "Preparing to Work in the Virtual Organization," *Information and Management*, მაისი, 2002, გვ. 445-56; J. Gertner, "Newman's Own: Two Friends and a Canoe Paddle," *New York Times*, 16 ნოემბერი, 2003, გვ. 4B; and Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations," *Journal of Management*, ოქტომბერი, 2004, გვ. 725-43.
4. J. Bates, "Making Movies and Moving On," *Los Angeles Times*, 19 იანვარი, 1998, გვ. A1.
5. "GE: Just Your Average Everyday \$60 Billion Family Grocery Store," *Industry Week*, 2 მაისი, 1994, გვ. 13-18.
6. H. C. Lucas Jr., *The T-Form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21st Century* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
7. ეს ანალიზი შეეხება ორგანიზაციული დიზაინის სიტუაციურ მიდგომას. იხილეთ, მაგალითად, J. M. Pennings, "Structural

- Contingency Theory: A Reappraisal," in B. M. Staw and L. L. Cummings (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), გვ. 267-309; J. R. Hollenbeck, H. Moon, A. P.J. Ellis, და სხვები, "Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2002, გვ. 599-606; H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, et al., "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets," *Academy of Management Journal*, ოქტომბერი, 2004, გვ. 681-95.
8. იხილეთ R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, იანვარ-თებერვალი, 1987, გვ. 55-76; D. C. Galunic and K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm," in B. M. Staw and L. L. Cummings (რედ.), *Research in Organizational Behavior*, ტ. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), გვ. 215-55; I. C. Harris and T. W. Ruefli, "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications," *Journal of Management Studies*, ივნისი, 2000, გვ. 587-603.
9. იხილეთ, მაგალითად, P. M. Blau and R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971); D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (რედ.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: John Wiley, 1981), გვ. 135-66; R. Z. Gooding and J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits," *Administrative Science Quarterly*, დეკემბერი, 1985, გვ. 462-81; and A. C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments," *Journal of Management*, ზაფხული 1993, გვ. 163-92.
10. იხილეთ J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, აპრილი 1967, გვ. 194-208; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New

York: McGraw-Hill, 1967); J. Hage and M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 1969, გვ. 366-77; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. Wang, and G. P. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1991, გვ. 370-99; and K. H. Roberts and M. Grabowski, "Organizations, Technology, and Structuring," in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (რედ.), *Managing Organizations: Current Issues* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999), გვ. 159-71.

11. იხილეთ F. E. Emery and E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, თებერვალი 1965, გვ. 21-32; P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments," *Academy of Management Review*, იანვარი, 1986, გვ. 9-21; Bluedorn, "Pilgrim's Progress"; and M. Arndt and B. Bigelow, "Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression Management," *Administrative Science Quarterly*, სექტემბერი, 2000, გვ. 494-522.

12. იხილეთ, მაგალითად, L. W. Porter and E. E. Lawler III, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job

Behavior," *Psychological Bulletin*, ივლისი, 1965, გვ. 23-51; L. R. James and A. P. Jones, "Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, ივნისი, 1976, გვ. 74-113; D. R. Dalton, W. D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding, and L. W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, იანვარი 1980, გვ. 49-64; W. Snizek and J. H. Bullard, "Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, ოქტომბერი, 1983, გვ. 275-87; D. B. Turban and T. L. Keon, "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective," *Journal of Applied Psychology*, აპრილი, 1994, გვ. 184-93.

თავი 15

1. ეს შვიდ-კომპონენტური ალწერა ეყრდნობა გამოცემას: C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and

Organizational - Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, სექტემბერი, 1991, გვ. 487-516; and J. A. Chatman and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*, ივნისი, 1994, გვ. 522-53.

2. S. Hamm, "No Letup—and No Apologies," *Business Week*, 26 ოქტომბერი, 1998, გვ. 58-64; and C. Carlson, "Former Intel Exec Slams Microsoft Culture." ჩამოტვირთულია 2006 წლის 25 ნოემბერს ვებ-გვერდიდან: www.eweek.com/article2/0,1895,94976,00.asp.

3. R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982); and C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry," *Journal of Organizational Behavior*, მარტი, 1999, გვ. 175-84.

4. იხილეთ N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, მე-4 გამოცემა (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), გვ. 67-69.

5. T. E. Deal and A. A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Senses," *Journal of Applied Behavioral Science*, ნოემბერი, 1983, გვ. 501.

6. J. Case, "Corporate Culture," *INC.*, ნოემბერი, 1996, გვ. 42-53.

7. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance."

8. იხილეთ, მაგალითად, P. L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox," *Business Week*, 6 აგვისტო, 2001, გვ. 47-48; and C. Ragavan, "FBI Inc.," *17.5. News & World Report*, 18 ივნისი, 2001, გვ. 15-21.

9. S. Cartwright and C. L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages," *Academy of Management Executive*, მაისი, 1993, გვ. 57-70; E. Krell, "Merging Corporate Cultures," *Training*, მაისი, 2001, გვ. 68-78; and R. A. Weber and C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach," *Management Science*, აპრილი, 2003, გვ. 400-12.

10. P. Gumbel, "Return of the Urge to Merge," *Time Europe Magazine*. ჩამოტვირთულია 2003 წლის 25 ნოემბერს ვებ-გვერდიდან www.time.com/time/europe/maga_zine/article/0,13005,90103

072 I-464418,00.html.

11. S. E. Gale, "Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail—Case Studies," *Workforce*. ჩამოტვირთულია 2006 წლის 25 ნოემბერს ვებ-გვერდიდან www.workforce.com; and W. Bock, "Mergers, Bubbles, and Steve Case," *Watty Bock's Monday Memo*. ჩამოტვირთულია 2003 წლის 20 იანვარს ვებ-გვერდიდან: www.mondaymemo.net/030120feature.htm.

12. E. H. Schein, "Leadership and Organizational Culture," in E. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (რედ.), *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), გვ. 61-62.

13. L. Gensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture," *HR Magazine*, აგვისტო, 1999, გვ. 50-54.

14. J. S. Lublin, "Cheap Talk," *Wall Street Journal*, 11 აპრილი, 2002, გვ. B14.

15. K. Rhodes, "Breaking in the Top Dogs," *Training*, თებერვალი 2000, გვ. 67-74.

16. J. Van Maanen and E. H. Schein, "Career Development," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (რედ.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), გვ. 58-62.

17. G. Chen and R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment," *Academy of Management Journal*, ტ. 46, 2003, გვ. 591-607; C. R. Wanberg and J. D. Kammeyer-Mueller, "Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process," *Journal of Applied Psychology*, ტ. 85, 2000, გვ. 373-85; J. D. Kammeyer-Mueller and C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, ტ. 88, 2003, გვ. 779-94; E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, ტ. 78, 2003, გვ. 173-83.

18. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, იანვარ-თებერვალი 2000, გვ. 44-46.

19. იხილეთ K. Kamoche, "Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management," *Human Relations*, აპრილი, 1995, გვ. 367-85.

20. V. Matthews, "Starting Every Day with a Shout and a Song," *Financial Times*, 2 მაისი, 2001, გვ. 11; and M. Gimein, "Sam Walton Made Us a Promise," *Fortune*, 18 მარტი, 2002, გვ. 121-30.

21. "DCACronyms," აპრილი, 1997, Rev. D, published by The Boeing Co.

22. იხილეთ R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa (რედ.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); T. H. Fitzgerald, "Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?" *Organizational Dynamics*, შემოდგომა 1988, გვ. 5-15; B. Dumaine, "Creating a New Company Culture," *Fortune*, 15 იანვარი, 1990, გვ. 127-31; J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), გვ. 83-106; and H. M. Trice and J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993), გვ. 393-428.

23. იხილეთ B. Victor and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, მარტი, 1988, გვ. 101-25; L. K. Trevino, "A Cultural Perspective on

24. Changing and Developing Organizational Ethics," გამოცემაში: W. A. Pasmore and R. W. Woodman (რედ.), *Research in Organizational Change and Development*, ტ. 4 (Greenwich, CT: JAI Press, 1990); M. W. Dickson, D. B. Smith, M. W. Grojean, and M. Ehrhart, "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices That Reflect Them," *Leadership Quarterly*, ზაფხული 2001, გვ. 197-217; R. L. Dufresne, "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes," *Group & Organization Management*, აპრილი, 2004, გვ. 201-18.

24. J. A. Byrne, "The Environment Was Ripe for Abuse," *Business Week*, თებერვალი 25, 2002, გვ. 118-20; A. Raghavan, K. Kranhold, and A. Barrionuevo, "How Enron Bosses Created a Culture of Pushing Limits," *Wall Street Journal*, აგვისტო, 26, 2002, გვ. A1; and S. Pasha and J. Seid, "Lay and Skilling's Day of Reckoning," *CNN Money*. ჩამოტვირთულია 2006 წლის 25 მაისს ვებ-გვერდიდან: money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron_verdict.

25. S. Daley, "A Spy's Advice to French Retailers: Politeness Pays," *New York Times*, 26 დეკემბერი, 2000, გვ. A4.

26. ეყრდნობა გამოცემას: M. L. Lengnick-Hall and Cynthia A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function," *Human Resource Management*, შემოდგომა 1999, გვ. 201-14; B. Schneider, D. E. Bowen, M. G. Ehrhart, and K. M. Holcombe, "The Climate for Service: Evolution of a Construct," გამოცემაში: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. E. Peterson (რედ.), *Handbook of Organizational Culture and*

Climate (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), გვ. 21-36; M. D. Hartline, J. G. Maxham III, and D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, აპრილი, 2000, გვ. 35-50; L. A. Bettencourt, K. P. Gwinner, and M. L. Meuter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2001, გვ. 29-41; A. M. Susskind, K. M. Kacmar, and C. P. Borchgrevink, "Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Service Exchange," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2003, გვ. 179-87.

27. M. D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, ტ. 60, გვ. 56; and R. C. Ford and C. P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone," *Organizational Dynamics*, ზაფხული 2001, გვ. 41-42.

28. A. Taylor, "Driving Customer Satisfaction," *Harvard Business Review*, ივლისი, 2002, გვ. 24-25.

29. M. Clendenin, "UMC's New CEO Brings Customer Focus," *EBN*, 21 ივლისი, 2003, გვ. 4.

30. იხილეთ, მაგალითად, E. Anderson and R. L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, ოქტომბერი, 1987, გვ. 76-88; W. R. George, "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, იანვარი 1990, გვ. 63-70; and K. K. Reardon and B. Enis, "Establishing a Company-Wide Customer Orientation Through Persuasive Internal Marketing," *Management Communication Quarterly*, თებერვალი 1990, გვ. 376-87.

თავი 16

1. იხილეთ K. H. Hammonds, "Practical Radicals," *Fast Company*, სექტემბერი, 2000, გვ. 162-74; and P. C. Judge, "Change Agents," *Past Company*, ნოემბერი, 2000, გვ. 216-26.

2. ეს შედარებები მოცემულია კვლევაში: P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San

Francisco: Jossey-Bass, 1989).

3. K. Lewin, "Group Decision and Social Change," in G. E. Swanson, T. M. Newcome, and E. L. Hartley (რედ.), *Readings in Social Psychology*, მე-2 გამოცემა (New York: Holt, 1952), გვ. 459-73.
4. T. Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1987), გვ. 3.
5. J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill, and K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal*, აგვისტო, 2001, გვ. 716-36.
6. Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers," *Administrative Science Quarterly*, აპრილი 2002, გვ. 31-69.
7. J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience," *Personnel Psychology*, შემოდგომა, 2000, გვ. 563-93; T. A. Judge, C. J. Thoresen, V. Pucik, and T. M. Welbourne, "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 1999, გვ. 107-22; and S. Oreg, "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure," *Journal of Applied Psychology*, აგვისტო, 2003, გვ. 680-93.
8. ორგანიზაციული განვითარების განსაზღვრებისათვის იხილეთ N. Nicholson (რედ.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Maiden, MA: Blackwell, 1998), გვ. 359-61; G. Farias and H. Johnson, "Organizational Development and Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, სექტემბერი, 2000, გვ. 376-79; and H. K. Sinangil and F. Avallone, "Organizational Development and Change," in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (რედ.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ტ. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), გვ. 332-35.
9. იხილეთ W. A. Pasmore and M. R. Fagans, "Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis," *Journal of Management*, ივნისი, 1992, გვ. 375-97; T. G. Cummings and C. G. Worley, *Organization Development and Change*, მე-7 გამოცემა (Cincinnati: Southwestern, 2001); and R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement," *Journal of Change Management*, სექტემბერი, 2004, გვ. 193-215.

10. S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development," *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, დეკემბერი 2002, გვ. 277-90.
11. J. E. Edwards and M. D. Thomas, "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations," in P. Rosenfeld, J. E. Edwards, and M. D. Thomas (რედ.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993), გვ. 3-28.
12. E. H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, მე-2 გამოცემა (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), გვ. 9. აგრეთვე იხილეთ E. H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).
13. ქვე-
14. იხილეთ, მაგალითად, E. H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict," in J. W. Lorsch and P. R. Lawrence (რედ.), *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972), გვ. 329-43.
15. R. R. Blake, J. S. Mouton, and R. L. Sloma, "The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict," *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 1 (1965), გვ. 25-57.
16. იხილეთ, მაგალითად, G. R. Bushe, "Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention," *Organizational Development Journal*, ზაფხული, 1999, გვ. 61-68; D. L. Cooperrider and D. Whitney, *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000); R. Fry, F. Barrett, J. Seiling, and D. Whitney (რედ.), *Appreciative Inquiry & Organizational Transformation: Reports from the Field* (Westport, CT: Quorum, 2002); J. K. Barge and C. Oliver, "Working with Appreciation in Managerial Practice," *Academy of Management Review*, იანვარი 2003, გვ. 124-42; D. van der Haar and D. M. Hosking, "Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective," *Human Relations*, აგვისტო, 2004, გვ. 1,017-36.
17. J. Gordon, "Meet the Freight Fairy," *Forbes*, 20 იანვარი, 2003, გვ. 65.
18. იხილეთ, მაგალითად, H. S. Gitlow, *Quality Management Systems: A Practical Guide for Improvement* (Boca Raton, FL: CRC Press, 2001); and J. W. Cortada, *The Quality Yearbook 2001* (New York: McGraw-Hill, 2001).

19. M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper-Business, 1993).
20. იხილეთ K. Slobogin, "Many U.S. Employees Feel Overworked, Stressed, Study Says." ჩამოტვირთულია 2001 წლის 16 მაისს ვებ-გვერდიდან: www.cnn.com; and S. Armour, "Rising Job Stress Could Affect Bottom Line," *USA Today*, 29 ივლისი, 2003, გვ. 1B.
21. ადაპტირებულია გამოცემიდან: R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, აპრილი, 1980, გვ. 189. განსაზღვრების შესახებ ახალი შეხედულებისათვის იხილეთ C. L. Cooper, P. J. Dewe, and M. P. O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
22. იხილეთ M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2000, გვ. 65-74.
23. J. A. LePine, M. A. LePine, and C. L. Jackson, "Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance," *Journal of Applied Psychology*, ოქტომბერი, 2004, გვ. 883-91; and M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An Empirical Examination of Self-reported Work Stress Among U.S. Managers," *Journal of Applied Psychology*, თებერვალი 2000, გვ. 65-74.
24. E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, ივნისი, 2001, გვ. 499-512; N. W. Van Yperen and O. Janssen, "Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands," *Academy of Management Journal*, დეკემბერი, 2002, გვ. 1,161-71; N. W. Van Yperen and M. Hagedoorn, "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support," *Academy of Management Journal*, ივნისი, 2003, გვ. 339-48.
25. იხილეთ, მაგალითად, ორგანიზაციული სწავლების შესახებ სპეციალური გამოცემა: *Organizational Dynamics*, შემოდგომა 1998; P. Senge, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday/Currency, 1999); A. M. Webber, "Will Companies Ever Learn?" *Fast Company*, ოქტომბერი, 2000, გვ. 275-82; R. Snell, "Moral Foundations of the Learning Organization,"

- Human Relations*, მარტი, 2001, გვ. 319-42; M. M. Brown and J. L. Brudney, "Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge," *Public Administration Review*, იანვარ-თებერვალი, 2003, გვ. 30-43; and T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck, and R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 41 Framework," *Academy of Management Review*, იანვარი 2005, გვ. 180-91.
26. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, შემოდგომა 1993, გვ. 37.
27. C. Argyris and D. A. Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
28. B. Dumaine, "Mr. Learning Organization," *Fortune*, 17 ოქტომბერი, 1994, გვ. 148.
29. F. Kofman and P. M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, შემოდგომა 1993, გვ. 5-23.
30. Dumaine, "Mr. Learning Organization," გვ. 154.
31. იხილეთ S. Shane, S. Venkataraman, and I. MacMillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies," *Journal of Management*, 21(5), 1995, გვ. 931-52.

ინდექსი და ტერმინთა
განმარტება

ა

ა. ტ. კერნი 322
ადამიანების მართვა ომისა და ტერორის
დროს 9
ადამიანების პიროვნული თვისებებისა
და ფასეულობების დაკავშირება სამუშაო
ადგილთან 61
ადამიანზე ორიენტირება 60
ადოპე სისტემის 2
აფექტი 136
აფექტის ინტენსიურობა 141
*ინდივიდუალური განსხვავებები
ემოციების განცდის სიძლიერის
თვალსაზრისით*
აფექტური ერთგულება 25
*ორგანიზაციასთან ემოციური
კავშირი და მისი ფასეულობებისადმი
რწმენა*
აფექტური კომპონენტი 19
ალკოა 13
ალტერნატიული სამუშაო დატვირთვა 118
amazon.com 12
ამერიკან ექსპრესი 2, 121, 225, 249
ამერიკან სეიფთი რეიზორი 128
ამერიკის სატელეფონო და სატელეგრაფო
კომპანია 42, 121, 196, 308, 309
ამგენი 2
ამოცანის ინდივიდუალობა 113
ამოცანის ჯგუფი 157
ამოცანის კონფლიქტი 195
ამოცანის მნიშვნელოვნება 113
ანაზღაურების სტრუქტურის ჩამოყალიბება
125
ანჰოისერ ბუში 280
ანტიკაპიტალისტურ რეაქციასთან
გამკლავება 9
ანთროპოლოგია 7
საზოგადოებების შემსწავლელი

*მეცნიერებაა, რომლის მიზანსაც
ადამიანებისა და მათი ქმედებების
შესწავლა წარმოადგენს*

აპექს დიჯიტალი 306
არაფორმალური არხები 203
არაფორმალური ჯგუფები 157
*კავშირები, რომლებიც არც
ფორმალურადაა აგებული და არც
ორგანიზაციულად განსაზღვრული*
ალმაგალი კომუნიკაცია 204
*მიმართულია ჯგუფის ან ორგანიზაციის
უფრო მაღალი დონისაკენ*
ალქმელი 41
ალქმა 65
*პროცესი, რომლითაც
ადამიანები აწესრიგებენ და
ხსნიან თავიანთ გრძნობით
შთაბეჭდილებებს, რათა თავიანთ
გარემოს მნიშვნელობა მიანიჭონ*
ალქმული კონფლიქტი 273
არხი 203
ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა 68
ატრიბუციის თეორია 65
ავტონომია 113
ბ
ბანდურა, ალბერტ 99, 100
ბე-ემ-ვე 8
ბიჰევიორიზმი 34
ბიუროკრატია 302
ბოინგი 12, 182, 184, 199, 309, 322
ბოუერმენი, ბილ 330
ბრანსონი, რიჩარდ 225
ბრძანების ჯგუფი 157
*შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც
ანგარიშს პირდაპირ მენეჯერს
აბარებენ*

ბურგერ კინგი 8
ბუში, ჯორჯ 246

ბ

გაცნობის ეტაპი 326
გადაწყვეტილებების მიღება 70
ეთიკა 83
კულტურული სხვაობები 82
უტილიტარიზმი 83
გადახრების მართვა 241
გაერთიანების საჭიროება 92
გაფილტვრა 214

*გამგზავნის მიერ განგებ
მანიპულირებული ინფორმაცია
ისე, რომ ის მიმღებებისათვის უფრო
სასიამოვნო გახდეს*
გამგზავნი 203
გამოკითხვის უკუკავშირი 348
გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება 126
გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურების
გეგმა 126

*დაქირავებულებს თითოეული
წარმოებული პროდუქტისათვის
ფიქსირებულ თანხას უზღიან*
გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურების
მოდელიზირებულ გეგმა 126
გამოვლენილი ემოციები 146

*ემოციები, რომლის
ჩვენებასაც ორგანიზაციები
თანამშრომლებისაგან ითხოვენ და
ამ სამსახურისათვის შესაფერისად
მიიჩნევენ*
გამოძიების ფედერალური ბიურო 322
განაწილებითი სამართლიანობა 104, 106
განსხვავებები ჯგუფებსა და გუნდებს
შორის 179
განსხვავებული კულტურის ადამიანებთან
მუშაობა 9
განწყობები 136
განზრახვები 275
გარე სამართლიანობა 125

ორგანიზაციის ანაზღაურების

*კონკურენტუნარიანობა მისივე
დარგში*

გარედან განპირობებული ქცევა 66
გარემოებრივი გაურკვევლობა 313
გარიგების სტრატეგიები 281
გაურკვევლობის თავიდან აცილება 57
გეიტსი, ბილ 323
გლობალური ლიდერობისა და
ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის
სისტემა კულტურების შეფასებისათვის 58
გოლდმენ საჩსი 2
გონებრივი შტურმი 175
გრეიზარ ელექტრიკი 129
გრძნობითი დონე 275
გუდონისი, პოლ 239
გუნდური მუშაობა
ამოცანის კონფლიქტი 195
გუნდების პოპულარობა 178
გუნდის ეფექტიანობა 195
გუნდის ეფექტურობის მოდელი 185
გუნდის მოთამაშეების შექმნა 197
გუნდის ზომა 192
გუნდისათვის უპირატესობის მინიჭება
193
ეფექტური გუნდების შექმნა 184
ვირტუალური გუნდები 183
ინტერფუნქციური გუნდი 183
თვითმართული სამუშაო გუნდი 181
კოჰორტები 192
კონტექსტი 186
მრავალფეროვნება 191
პრობლემის გადაჭრის გუნდი 181
პროცესი 194
როლების განაწილება 190
სამუშაო გუნდი 179
სამუშაო ჯგუფი 179
სოციალური უსაქმურობა 195
შემადგენლობა 187
შრომის დიზაინი 193
წევრების მოქნილობა 193
ხარისხის მართვა 198
ჯგუფები გუნდების პირისპირ 179
ჯგუფის დემოგრაფია 191
გუნდის ეფექტიანობა 195
გუნდის ეფექტურობის მოდელი 185

გუნდის მოთამაშეების შექმნა 197
გუნდის შემადგენლობა 187
გუნდური სტრუქტურა 305

დ

დაბალი კონტექსტის კულტურა 220
დადასტურების მიკერძოება 77

*შერჩევითი აღქმის კონკრეტული
შემთხვევა*
დაიმლერ კრასლერი 183
დამავალი კომუნიკაცია 203

*კომუნიკაცია, რომელიც ჯგუფის ან
ორგანიზაციის ერთი დონიდან უფრო
დაბალი დონისკენ მიემართება*
დამახსოვრების პროცესები 35
დამკვიდრებული მიკერძოება 76

*საწყისი ინფორმაციის დამკვიდრების
ტენდენცია*
დამოკიდებულებასა და ქცევას შორის
ურთიერთობა 21
დამოკიდებულებები 247
დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება 127

*დაქირავებულების ანაზღაურება
ინდივიდუალური ქმედითობისათვის*
დაქირავებულების დაჯილდოება 124
გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება
126
გამომუშავების მიხედვით
ანაზღაურების მოდიფიცირებულ გეგმა
126
გარე სამართლიანობა 125
დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება
127
დაქირავებულების აღიარების
პროგრამები 132
დაქირავებულების მიერ აქციების
ფლობის გეგმა 129
მოგების განაწილების გეგმა 128
მოქნილი შეღავათები 131
პრემიები 128
უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული
ანაზღაურება 130

შემოსავლის განაწილება 128
შიდა სამართლიანობა 125
ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამები
126
წმინდა გამომუშავების მიხედვით
ანაზღაურების გეგმა 126
დაქირავებულების მიერ აქციების ფლობის
გეგმა 129
დაქირავებულის ჩართვა 26

*სამუშაოში მომსახურე პერსონალის
მონაწილეობა, ერთუზიანობით
შესრულება და შესრულებული
სამუშაოთი კმაყოფილება*

დაქირავებულთა აღიარების პროგრამები
132
დაქირავებულების ქცევა 313
დაქირავებულზე ორიენტირებული
ლიდერები 228
დეკოდირება 203
დელი 12
დეპარტამენტიზაცია 295
დევიანტური ქცევა სამუშაო ადგილზე 33
დევის კონტროლსი 344
დისნეი 144
დისტრიბუციული გარიგება 281
დოიჩე ბანკი 330
დომინანტური კულტურა 318
დომინოსი 12
დროებითობა 13

ე

ეფექტური გუნდების შექმნა 184
ეგოისტური მიკერძოება 68
ეკოლუციური ფსიქოლოგია 140
ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის
შექმნა 332
ეთიკური პრობლემა 14

*სიტუაციები, რომლებშიც
ორგანიზაციებს სწორი და არასწორი
საქციელის ერთმანეთისაგან
გამიჯვნა მოეთხოვება*

ეთიკური ქცევა 14
ეთიკური ქცევის გაუმჯობესება 14

ეი-ოუ-ელ ტექნოლოჯი 192
 ეივონი 240
 ელექტრონული შეხვედრა 176
 ელისონი, ლარი 47
 ემერსონ ელექტრიკსი 198
 ემოციები და განწყობები 135
 აფექტის ინტენსიურობა 141
 გადაწყვეტილების მიღება 150
 გამოვლენილი ემოციები 146
 განწყობები 136
 გარე შეზღუდვები 144
 დევიანტური ქცევა 154
 ემოციები 136
 ემოციების ბიოლოგია 138
 ემოციების გადადება 153
 ემოციების ინტენსიურობა 138
 ემოციებისა და განწყობების გამოყენება
 ორგანიზაციულ ქცევაში 149
 ემოციებისა და განწყობის წყაროები 140
 ემოციური დისონანსი 146
 ემოციური შრომა 146
 ზედაპირული ქმედება 146
 ილუზიური კორელაცია 142
 ინტერპერსონალური კონფლიქტი 152
 ირაციონალურობა 139
 კულტურის გავლენა 144
 ლიდერობა 151
 მოლაპარაკება 152
 მომხმარებლის მომსახურება 153
 მოტივაცია 151
 ნაგრძნობი ემოციები 146
 ორგანიზაციის გავლენა 144
 სამსახურებრივი დამოკიდებულებები
 149
 სიხშირე და ხანგრძლივობა 138
 ღრმა ქმედება 146
 შემოქმედებითობა 150
 შერჩევა 149
 ემოციების გადადება 153
 ემოციების გარე შეზღუდვები 144
 ემოციური ალგზნება 99
 ემოციური დისონანსი 146
 ემოციური ინტელექტი 147
 ემოციური შრომა 146

*სამსახურში ადამიანებთან
 ურთიერთობისას დაქირავებულების
 მიერ ორგანიზაციისათვის საჭირო
 ემოციების გამოხატვა*

ენრონი 12
 ენტერპრაიზ რენტ ე ქარ 334
 ეფლ კომპიუტერი 237, 311
 ეფლბიი 133
 ექსპერტის ძალაუფლება 254
 ექსტერნალები 45
 ექსტრანეტი 212
 ერიქსონი 330
 ეროვნული კულტურა 50
 ერთგულება და ეთიკური ქცევა 55
 ერთგულების ზრდა 77
 ერთმაგი სწავლა 356
 ერთმმართველობა 298
 ეტალონის ძალაუფლება 254
 ეტალონური ჯგუფები 163
 ეში, მერი ქეი 237
 ეში, შოლომონ 163

3

ვ. ლ. გორ ენდ ესოშიეტსი 306
 ვებერი, მაქს 237
 ველჩი, ჯექ 308
 ვერიფონი 184
 ვერიზონი 120
 ვესტერნ ელექტრიკ კომპანი 160
 ვიდეოკონფერენცია 213
 ვირჯინ გრუპი 323
 ვირტუალური გუნდები 183

*საერთო მიზნების მიღწევისა და
 ფიზიკურად გაფანტული წევრების
 დაკავშირების მიზნით კომპიუტერულ
 ტექნოლოგიას იყენებენ*

ვირტუალური ოფისი 121
 ვირტუალური ორგანიზაცია 306
 ვოლვო 178
 ვორლდკომი 240
 ვრუმი, ვიქტორი 105
 ვულვორსი 12

ზ

ზედაპირული ქმედება 146

*ზედაპირული ქმედება წესების
 შესაბამისად ადამიანის შინაგან
 გრძნობას მალავს და ემოციურ
 გამომეტყველებას აკავებს*

ზედმეტად თავდაჯერებულობის
 მიკერძოება 76
 ზეპირი კომუნიკაცია 205

თ

თანხმობა 162

თავდაცვითი ქცევა 262

*რეაგირებადი და დაცვითი ქცევა
 ქმედების, ბრალდების ან ცვლილების
 თავიდან ასარიდებლად*

თავდაჯერებულობა 58
 თვითაღქმის თეორია 23
 თვითფექტურობის თეორია 98
 თვითკონტროლი 47
 თვითმართული სამუშაო გუნდი 181

*დაქირავებულთა სამუშაო ჯგუფი,
 რომელიც ერთმანეთთან
 მჭიდროდ დაკავშირებულ
 ან ურთიერთდამოკიდებულ
 სამუშაოებს ასრულებს და ყოფილი
 ზედამხედველის პასუხისმგებლობის
 დიდ ნაწილს თავის თავზე იღებს*

იაფი მუშახელი 9

ი

იაჰუ! 278
 იანგი, ჩანგ ჯუ 323
 IBM 56, 303, 320
 ილუზიური კორელაცია 142

*როცა ადამიანები აკავშირებენ ორ
 მოვლენას, რომელთა შორის კავშირი
 არ არსებობს*

ი-მეილი 211

იმიტაციის სტრატეგია 311

ინდივიდის ქცევა

დამოკიდებულებები 19

სამსახურით კმაყოფილება 24

ინდივიდუალიზმი 56

*ხარისხი, თუ რამდენად ურჩევნიათ
 ინდივიდებს დამოუკიდებლად
 მოქმედება ჯგუფის წევრობას
 და რამდენად სჯერათ, რომ
 ინდივიდუალური უფლებები ყველაზე
 მაღლა დგას*

ინდივიდუალური გადანაცვტილების მიღება
70

ინფორმაციის არაფორმალური არხები 210

ინფორმაციული გადატვირთვა 215

*როდესაც ვამუშავებთ ინფორმაციას,
 რომელიც ჩვენს უნარს აღემატება*

ინსტანციების ჯაჭვი 297

*ინსტანციების ჯაჭვი
 უფლებამოსილების უწყვეტი ხაზია,
 რომელიც გაჭიმულია ორგანიზაციის
 სათავედან მის ყველაზე დაბალ
 ეშელონებამდე და განმარტავს, ვინ
 ვის უნდა წარუდგინოს ანგარიში*

ინსტრუმენტული ფასეულობა 51

ინტეგრაციული გარიგება 282

ინტელექტუალური შესაძლებლობა 18

*გონებრივი ქმედება — ფიქრი,
 აზროვნება და პრობლემის გადაჭრა
 – ნებისმიერი ტიპის სამსახურში
 სამუშაოს შესრულებისათვის
 პროგნოზირების საუკეთესო
 საშუალება*

ინტერაქციული სამართლიანობა 105

*ადამიანის ალქმა, რამდენად
 ღირსეულად, ყურადღებითა და
 პატივისცემით ეპყრობიან მას*

ინტერესთა ჯგუფი 157

*ადამიანები ერთმანეთს უკავშირდებიან
 საერთო ინტერესების კონკრეტული
 ამოცანების შესასრულებლად*

ინტერნალები 45
ინტერპერსონალური კომუნიკაცია 205
ინტერპერსონალური კონფლიქტი 152
ინტერვალური სქემა 37
ინტრანეტი 212
ინტუიცია 4
ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღება 79
ინტუიციური სწრაფვა 148
ისტერნ ეარლაინს 12
ისტმენ კოდაკი 322
იუნაითედ ვეი 231
იძულებითი ძალაუფლება 253

კ

კამპრადი, ინგვარ 323
კანონიერი ძალაუფლება 253
კატერპილარი, 13, 312
კავშირი აღქმასა და ინდივიდუალურ გადაწყვეტილების მიღებას შორის 70
კელეპერი, პერბ 323
კენედი, ჯონ, ფ. 147, 237
კინგი, მარტინ ლუთერ 237
კლინტონი, ბილ 147, 237
კმაყოფილება და უკმაყოფილება 31-32
კოალიციები 257
კოდირება 203
კოპორტები 156

ინდივიდები, რომლებსაც საერთო დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები აქვთ

კოკა-კოლა 9, 309
კოლექტივიზმი 56

მჭიდრო სოციალურ სისტემა, სადაც ადამიანები დახმარებას და დაცვას ელიან თავიანთი ჯგუფის წევრებისაგან

კოლექტივიზმი ჯგუფში 59
კოლგეით-პალმოლივი 128
კომუნიკაცია 201
არაფორმალური არხები 203
აღმავალი კომუნიკაცია 204
არხები 205
ბარიერები ქალსა და მამაკაცს შორის

კომუნიკაციაში 217
გაფილტვრა 214
გამგზავნი 203
დაბრკოლებები ეფექტურ კომუნიკაციაში 214
დამავალი კომუნიკაცია 203
დეკოდირება 203
ელექტრონული ფოსტა 211
ექსტრანეტი 212
ვიდეოკონფერენცია 213
ზეპირი კომუნიკაცია 205
ინფორმაციის არაფორმალური არხი 210
ინფორმაციული გადატვირთვა 215
ინტერპერსონალური კომუნიკაცია 205
ინტრანეტი 212
კომუნიკაცია კომპიუტერის საშუალებით 211
კომუნიკაციის ფუნქციები 202
კომუნიკაციის პროცესი 203
კომუნიკაციის შიში 216
კულტურათაშორისი კომუნიკაცია 218
ორგანიზაციული კომუნიკაცია 208
პატარა ჯგუფის ფორმალური ქსელები 208
პოლიტიკურად კორექტული კომუნიკაცია 218
სწრაფი შეტყობინება 212
უკუკავშირი 203
უსიტყვო კომუნიკაცია 206
ფორმალური არხები 203
შერჩევითი აღქმა 215
შეტყობინება 203
ცოდნის მართვა 213
წერილობითი კომუნიკაცია 206
ხმაური 203
ჰორიზონტალური კომუნიკაცია 204
კონფლიქტი 269

კონფლიქტი წარმოიქმნება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება 271

ამოცანის კონფლიქტი 272
აღქმული კონფლიქტი 273
განზრახვები 275
გრძნობითი დონე 275
დისფუნქციური შედეგები 278
ინტერაქციონისტური შეხედულება 279
კონფლიქტის დისფუნქციური ფორმები 271
კონფლიქტის ფუნქციური ფორმები 271
კონფლიქტის მოგვარების გაზრახვების განზომილებები 276
კონფლიქტის პროცესი 272
პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა 272
პროცესის კონფლიქტი 272
ტრადიციული შეხედულება კონფლიქტზე 270
ფუნქციური შედეგები ქცევა 277
შედეგები 277
შემეცნება და პერსონალიზაცია 275
კონფლიქტის დისფუნქციური ფორმები 271
კონფლიქტის მოგვარების განზრახვების განზომილებები 276
კონფლიქტის პროცესი 272
კონტექსტი 186
კონტრასტის ეფექტი 69
კონტროლის ლოკუსი 45
კონტროლის სფერო 298
კოტერი, ჯონ 224
კოზლოვსკი, დენის 234
კუგლი, ტომ 278
კულტურა როგორც დაბრკოლება 321
კულტურათაშორისი კომუნიკაცია 218
კულტურული ცვლილების მართვა 311

ლ

ლეი, კენ 333
ლევი შტრაუსი 310
ლევინი, კურტ 342
ლევინის სამეტაპიანი ცვლილების მოდელი 343
ლიდერობა
ლიდერობის ატრიბუციის თეორია 245

ლიდერობა არის უბრალოდ იმის განსაზღვრა, რასაც ადამიანები აკეთებენ სხვა ადამიანების მიმართ

ლიდერობის ქცევითი თეორიები 227
ლიდერობის შემცველი და გამანეიტრალებელი 246
ლიდერობის სიტუაციური ჯილდოები 242
ლიდერობის თვისებების თეორია 225
ლიდერობისა და ძალაუფლების შეპირისპირება 252
ლიდერსა და წევრს შორის შენაცვლების თეორია 233
ლიმითიდ ბრენდი 325
ლოკჰიიდ მარტინი 184
ლუსენტ ტექნოლოჯი 12

მ

მაცუშიტა 303
მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი 41
მაიკროსოფტი 319
მაიო, ელტონ 162
მაკდონალდსი 8, 9, 295
მაკგრეგორი, დუგლას 88
მაკიაველი, ნიკოლო 46
მაკიაველიზმი 46
მაკკლილანდი, დევიდ 92
მაკნერნი, ჯიმ 241
მამაკაცურობა 56
მამხილებლები 83

ადამიანები, რომლებიც თავისუფალი სიტყვის უფლების საფუძველზე პრესას ან სამთავრობო უწყებებს თავიანთი თანამშრომლების არაეთიკური ან არალეგალური საქმიანობის შესახებ აცნობებენ

მანდელა, ნელსონ 225
მარკს ენდ სპენსერი 311
მარტივი სტრუქტურა 301
მასლოუ, აბრაამ 87
მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია 87
მაღალი კონტექსტის კულტურა 219
მატერიალური სიმბოლოები 330

მატრიცული სტრუქტურა 303

მეგობრობის ჯგუფები 157

ჯგუფები ხშირად ყალიბდება, როცა ინდივიდებს ერთი ან რამდენიმე საერთო თვისება აქვთ

მენეჯერული ბადე 229

მექანისტიკური მოდელი 311

მერი ქეი კოსმეტიქსი 237

მერილ ლინჩი 309

მერიოტი 2, 24

მერსედესი 8

მეტამორფოზის ეტაპი 327

მეტრო გოლდენ მაიერი 306

მგრძნობელობის ტრენინგი 347

მიბაძვითი ოსტატობა 99

მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები 238

მიკერძოებები და შეცდომები 76

მისანვდომობის მიკერძოება 77

მითი რაციონალობის შესახებ 135

მიზნის დასახვის თეორია 95

მიზნისა და საშუალების შესატყვისობის თეორია 235

მოდულარული გეგმები 132

ნინასნარ შედგენილი შეღავათის გეგმებია

მოგების განაწილების გეგმა 128

ორგანიზაციის გეგმა, რომლებიც კომპენსაციას კომპანიის მომგებიანობის მაჩვენებელზე დადგენილ ფორმულაზე დაყრდნობით ანაწილებს

მოლაპარაკება 280

პროცესი, სადაც ორი ან მეტი მხარე ცვლის საქონელსა და მომსახურებას და ცდილობს ერთმანეთთან შეთანხმოს გადაცვლის კურსი

დისტრიბუციული გარიგება 281

გარიგების სტრატეგიები 281

ინდივიდუალური განსხვავებები

მოლაპარაკებებში 286

ინტეგრაციული გარიგება 282

მოლაპარაკების პროცესი 283

საუკეთესო ალტერნატივა

მოლაპარაკებითი შეთანხმებისათვის 285

ფიქსირებული ნამცხვარი 281

მომავლისკენ ორიენტაცია 58

მომხმარებლის მომსახურების

გაუმჯობესება 11

მონაწილეობითი მენეჯმენტი 123

მონტგომერი უარდი 12

მოქალაქეობრივი ქცევა ორგანიზაციაში 31

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი 119

მოქნილი შეღავათები 131

მოქნილი ხარჯვის გეგმა 132

მოსარდი, ჯილ 199

მოსვლის წინა ეტაპი 326

მოტივაცია 151

პროცესი, რომელიც მიზნისკენ სწრაფვის დროს პიროვნების ინტენსიურობას, მიმართულებასა და შეუპოვრობას ხსნის

მოტივაციის ადრინდელი თეორიები 88

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები 92

X თეორია 88

თეორია 88

თვითფექტურობის თეორია 98

კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების შედარება 90

კულტურის გავლენა 144

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია 88

მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია 87

მიზნის დასახვის თეორია 95

მიზნობრივი მენეჯმენტი 97

მოლოდინის თეორია 105

მოტივაცია-ჰიგიენის თეორია 89

ორფაქტორიანი თეორია 89

სამართლიანობის თეორია 101

სოციალური შემეცნებითი თეორია 130

სოციალური სწავლის თეორია 130

შემეცნებითი შეფასების თეორია 94

ჰიგიენის ფაქტორები 91

მოტივაცია-ჰიგიენის თეორია 89

მოტივაციის მიმცემი პოტენციური ქულა 115

მოტოროლა 184, 196, 308

მრავალფეროვნება 191

მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი 351

6

ნეშენალ სტილ კორპორეიშენი 307

განცდილი ემოციები 146

ინდივიდის რეალური ემოციები

ნაიკი 329

ნაით რაიდერ ინფორმეიშენი 331

ნარცისიზმი 47

საკუთარ თავზე ძალიან დიდი წარმოდგენის ქონა, სხვებისაგან აღტაცების მოთხოვნა, დიდი უფლებით სარგებლობის სურვილი და ქედმაღლობა

ნიკოლს ფუდი 133

ნისანი 183

ნიუმენს ოუნი 307

ნოკია 8

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა 175

ნორდსტორმი 319

ნორმატიული ერთგულება 25

ორგანიზაციაში ეთიკური ან მორალური მიზეზებით დარჩენის ვალდებულება

ნორმები 160

ქცევის მისაღები სტანდარტები, რომლებსაც ჯგუფის წევრები იზიარებენ

ნოველი 330

ო

ოფიციალური ძალაუფლება 253

ოჰაიოს შტატის კვლევები 227

ოლივ გარდენი 334

ოპერანტიული განპირობება 34

ორაკლი 227

ორფაქტორიანი თეორია 89

ორგანიზაციაში შესვლის სოციალიზაციის პროცესი 328

ორგანიზაციის აღქმული დახმარება 26

რამდენად სჯერა დაქირავებულს, რომ ორგანიზაცია მის წვლილს აფასებს და ზრუნავს მის კეთილდღეობაზე

ორგანიზაციის ზომა 312

ორგანიზაციული ერთგულება 26

მდგომარეობა, როდესაც ადამიანი კონკრეტულ ორგანიზაციასთანაა დაკავშირებული და სურს, რომ ამ ორგანიზაციის წევრად დარჩეს

ორგანიზაციული განვითარება 346

ორგანიზაციული კომუნიკაცია 208

ორგანიზაციული კულტურა 317

წევრების მიერ გაზიარებულ მნიშვნელობათა სისტემა, რაც ერთ ორგანიზაციას მეორისაგან განასხვავებს

დომინანტური კულტურა 318

ენა 331

ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის შექმნა 322

კულტურა აღწერითი ტერმინი 318

კულტურა როგორც დაბრკოლება 321

კულტურის ფუნქციები 320

კულტურების შექმნა და შენარჩუნება 323

კულტურის ძირითადი თვისებები 317

მატერიალური სიმბოლოები 330

მომხმარებელზე ორიენტირებული

კულტურის შექმნა 334

რიტუალები 330

როგორ სწავლობენ დაქირავებულები

კულტურას 329

სუბკულტურა 318

ძირითადი ღირებულებები 319

ძლიერი კულტურა სუსტის პირისპირ 319

ორგანიზაციული კულტურა ეროვნულის პირისპირ 319

ორგანიზაციული ქცევა 3

გავლენა, რომელსაც ორგანიზაციებში ინდივიდები, ჯგუფები და სტრუქტურები ქცევაზე ახდენენ

რამდენიმე პრინციპი ორგანიზაციულ ქცევაში 7

ორგანიზაციული ქცევის გამომწვევები და შესაძლებლობები 9

ორგანიზაციული სამართლიანობა 8

*ზოგადი აღქმა, თუ რა არის
სამართლიანი სამუშაო ადგილზე და
რა არა*

ორგანიზაციული სტრუქტურა 293

ორგანული მოდელი 310

ორმაგი სწავლა 356

ოტიკონ ეი/ესი 308

3

პარსონსი, რიჩარდ 228

პატარა ჯგუფის ფორმალური ქსელები 208

პატნემ ინვესტიმენტი 122

პფაიზერი 2,

პიცა ჰატი 126

პიროვნების აღქმა 65

პიროვნების შეთავსება ორგანიზაციასთან
62

პიროვნული თვისებები 41

*იმ საშუალებების ჯამი, რომლითაც
პიროვნება მოქმედებს ან
ურთიერთქმედებს სხვებთან*

A ტიპის პიროვნული თვისებები 48

ადამიანების პიროვნული თვისებებისა
და ფასეულობების დაკავშირება
სამუშაო ადგილთან 61

B ტიპის პიროვნული თვისებები 49

ექსტერნალები 45

ეროვნული კულტურა 50

თვითკონტროლი 47

ინდივიდუალობის ხუთფაქტორიანი
მოდელი 42

ინტერნალები 45

კონტროლის ლოკუსი 45

მაიერს ბრიგსის ინდიკატორი 41

მაკიაველიზმი 46

ნარცისიზმი 47

ინდივიდუალური მახასიათებლები 41

პიროვნების შეთავსება სამსახურთან 61

პროაქტიური პიროვნული თვისებები 49

რისკის განევა 48

საკუთარი თავის შეფასება 45

შინაგანი თვითშეფასება 45

ფასეულობები 51

ჰოლანდის პიროვნების სამსახურთან

შეთავსების თეორია 61

ინდივიდუალობის ხუთფაქტორიანი
მოდელი 42

პიროვნული ძალაუფლება 254

პოლიტიკა 258

ადამიანების რეაგირება ორგანიზაციულ
პოლიტიკაზე 261

პოლიტიკური ქცევის ეთიკა 267

ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ

პოლიტიკურ ქცევას 258

პოლიტიკურად კორექტული კომუნიკაცია
218

პოლიტიკური ქცევა 258

ქმედება, რომელიც არ არის

*აუცილებელი, იყოს ორგანიზაციაში
ვინმეს ოფიციალური როლის ნაწილი,
ის გავლენას ახდენს ან ცდილობს
გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციაში
ხელსაყრელი და არახელსაყრელი
პირობების გადანაწილებაზე*

პოტენციური დაპირისპირება ან

შეუთავსებლობა 272

პრემიები 128

*დაქირავებულებისათვის მიცემული
ჯილდო ახლახან შესრულებული
სამუშაოს და არა ადრინდელი
მუშაობისათვის*

პროაქტიული პიროვნული თვისებები 49

პრობლემა 70

პრობლემების გადაჭრის გუნდები 180

პროცედურული სამართლიანობა 104

*პროცესის აღქმული სამართლიანობა
გამოყენებული შედეგის
განსაზღვრისათვის*

პროცესის გარდაქმნა 351

პროცესის კონფლიქტი 272

პროცესის კონსულტაცია 348

პროდუქციის ბლოკირება 175

პროგნოზირება 69

ერთი ადამიანის თვისებების

მეორისათვის მიწერის ტენდენცია

პროქტერ ენდ გემბლი 296

რ

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების
პროცესი 70

რეაგირება გლობალიზაციაზე 8

რეიგანი, რონალდ 147

რეტროსპექტული მიკერძოება 78

*ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც, მას
შემდეგ, რაც რაიმე ქმედების შედეგი
ფაქტობრივად ცნობილია, შეცდომით
ვიფიქროთ, რომ ჩვენ ამ შედეგების
ზუსტი პროგნოზირება შეგვეძლო*

რისკის განევა

რიტუალები

*რიტუალები ქმედების განმეორებად
მიმდევრობას წარმოადგენს,
რომელიც ორგანიზაციის ძირითად
ფასეულობებს გამოხატავს და
აძლიერებს*

როილ დარ/შელი 184

როკიჩის ფასეულობათა შესახებ

გამოკითხვა 51

როლები 158

*ადამიანისათვის დამახასიათებელი
მოსალოდნელი ქცევის ნიმუშების
რიგი, რომელსაც სოციალურ
ერთეულში გარკვეული ადგილი
უჭირავს*

როლების განაწილება 190

როლის აღქმა 159

*ჩვენი შეხედულება იმის შესახებ, თუ,
სავარაუდოდ, როგორ მოიქცევა
ადამიანი მოცემულ სიტუაციაში*

როლის იდენტობა 159

*თითოეულ როლს გარკვეული
დამოკიდებულებები და ქცევები
შეესაბამება*

როლის კონფლიქტი 160

*როცა ადამიანი გააცნობიერებს, რომ
რთულია ერთი როლის მოთხოვნების
შეთანხმება მეორესთან*

როლის მოლოდინები 159

*სხვა ადამიანების აღქმას, თუ როგორ
უნდა მოიქცეს ადამიანი მოცემულ
სიტუაციაში*

რუზველტი, ფრანკლინი 147

ს

საბოლოო ფასეულობა 51

საკუთარი თავის შეფასება 45

სამართლიანობის თეორია 101

სამიზნე ობიექტი 65

სამსახურებრივი დამოკიდებულებები 24

სამსახურებრივი სტრესი 5

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელი 113

სამსახურით კმაყოფილება 24

სამსახურში ჩართულობა 25

*განსაზღვრავს, ფსიქოლოგიურად
რამდენად აიგივებენ საკუთარ
თავს ადამიანები სამსახურთან და
მხედველობაში იღებს ქმედითობის
დონეს, რომელიც მნიშვნელოვანია
საკუთარი თავის შეფასებისათვის*

სამსხურის გაცდენა 32

სამუშაო ადგილზე უხეშობა 164

სამუშაო გუნდი 179

სამუშაო ჯგუფი 179

*ჯგუფის წევრები, ძირითადად,
ერთმანეთთან ურთიერთობენ
ინფორმაციის გასაზიარებლად და
გადაწყვეტილებების მისაღებად,
ასევე შესაძლებლობის ფარგლებში
თითოეული წევრის დასახმარებლად*

სამუშაო სათათბირო 124

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება 10

*სქესის, ასაკის, რასის, ეთნიკური
კუთვნილებისა და სექსუალური
ორიენტაციის მიხედვით
მრავალფეროვნება*

სამუშაოს დიზაინი 112

სამუშაოს გაფართოება 117.

სამუშაოს განაწილება 120

სამუშაოს გაღრმავება 117

სამუშაოს მონაცვლეობა 116

სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის
კავშირი 106
სამუშაოსთან დაკავშირებული
კონფლიქტები 14
სატურნ კორპორეიშენი 295
საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი
შეთანხმებისათვის 285
საზღვარგარეთ შესასრულებელი სამუშაო
დავალებები 8
საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია 305
სიახლეების დანერგვის სტრატეგია 311
სიახლეებისა და ცვლილებების
სტიმულირება 12
სიბელ სისტემსი 227
სიბელი, ტომ 227
სიგნა კორპორეიშენი 126
სინგაპურის ავიახაზები 116
სირქუიტი სიტი 340
სისკო 307
სისტემატური კვლევა 4
სისტემით დადგენილი დროითი
შეზღუდვები 81
სიტუაცია
სიტუაციური ცვლადები 236
სიტუაციური თეორიები 229
სიტყვიერი დარწმუნება 99
სიხშირე და ხანგრძლივობა 138
სკილინგი, ჯეფ 229
სკლავოსი, სტრატონ 242
სმიტი, ფრედ 323
სოციალიზაცია 325
 გაცნობის ეტაპი 326
 მეტამორფოზის ეტაპი 327
 მოსვლის წინა ეტაპი 326
 ორგანიზაციაში შესვლის
 სოციალიზაციის პროცესი 328
სოციალური ფსიქოლოგია 6
 სოციალური ფსიქოლოგიის
 შესწავლის საგანს ადამიანების
 ურთიერთგავლენა წარმოადგენს
სოციალური შემეცნებითი თეორია 98
სოციალური სწავლა 35
 სწავლა როგორც დაკვირვების,
 ისე უშუალო გამოცდილების

საშუალებით
სოციალური უსაქმურობა 168
სოციოლოგია 6
 მეცნიერება, რომელიც ადამიანების
 სოციალურ გარემოსა და
 კულტურასთან ურთიერთობას
 შეისწავლის
სქესი (გადაწყვეტილების მიღების
პროცესში) 79
სქესთა დიფერენციაცია 58
შთაბეჭდილებითი მენეჯმენტი 263
სტარბაქსი 2
სტატუსი 165
 სოციალურად განსაზღვრული
 მდგომარეობა ან რანგი, რომელსაც
 სხვები ჯგუფს ან ჯგუფის წევრებს
 ანიჭებენ
სტატუსის ნიშან-თვისებების თეორია 165
სტერეოტიპი 69
 როცა ადამიანს განვსჯით ჩვენი ალქმის
 საფუძველზე იმ ჯგუფზე, რომელსაც
 იგი ეკუთვნის
სტიმულირების სქემები 36
სტიმულის ფარდობითი სქემა 36
სტიმულის უწყვეტი სქემა 36
სტიმულის წყვეტილი სქემა 36
სტიუარტი, ჯულია 133
სტრუქტურული ინერცია
სტრუქტურულობა 227
 ხარისხი, რამდენად განსაზღვრავს
 ლიდერი თავის ან დაქირავებულების
 როლს მიზნის მიღწევაში
სუბკულტურა 318
სწავლა 33
 შედარებით მუდმივი ცვლილება
 ქცევაში, რასაც შედეგად
 გამოცდილება მოჰყვება
ოპერანტული განპირობება 34
სოციალური სწავლა 35
სწავლის თეორიები 34
სწრაფი შეტყობინება 212

ტ

ტაიკო 234
ტაიმ ვერნერი 322
ტანენი, დებორა 217
ტელეკომიუტინგი 121
ტეტჩერი, მარგარეტ 225
ტოიოტა 183
ტრანსაქტიური ლიდერი 242
ტრანსფორმაციული ლიდერობა 242

უ

უცვლელი ფარდობითი სქემა 37
უცვლელი ინტერვალური სქემა 37
უფლებამოსილება 298
 უფლებამოსილება ეწოდება მენეჯერის
 თანამდებობისთვის დამახასიათებელ
 უფლებებს, გასცეს ბრძანებები
 და ელოდოს ამ ბრძანებების
 დამორჩილებას
უკუკავშირი 113
უნარი 17
 ინდივიდის შესაძლებლობა, სამსახურში
 შეასრულოს სხვადასხვა დავალება
უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა 113
უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული
ანაზღაურების გეგმა 130
 ანაზღაურების დონეები იმის
 საფუძველზე აწესებს, რა უნარ-ჩვევა
 გააჩნიათ დაქირავებულებს ან რა
 სამუშაოს შესრულება შეუძლიათ
უნილვერი 249
უოლ-მარტი 147
უორნერ ბრადარზი 306
ურთიერთმოქმედი ჯგუფები 174
ურთიერთობის კონფლიქტი 195
უტილიტარიზმი 83
 კრიტიერიუმი, როცა გადაწყვეტილებები
 მხოლოდ მათი შედეგების
 საფუძველზე მიიღება

ფ

ფაბლიქს სუპერმარკეტსი 129
ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ
ალქმაზე 65
ფასეულობები 51
 მტკიცე რწმენა, რომლის მიხედვითაც,
 პიროვნულად ან სოციალურად
 უპირატესობა ენიჭება ქცევის
 ან არსებობის საბოლოო
 მდგომარეობის კონკრეტულ
 ფორმას სხვა საპირისპირო ქცევის
 წესთან ან არსებობის საბოლოო
 მდგომარეობასთან შედარებით
ფასტენალ კორპორეიშენი 325
ფედექსი 334
ფედერალ ექსპრესი 323
ფენიქსი 158
ფესტინგერი, ლეონ 21
ფიდლერი, ფრედ 229
ფიდლერის სიტუაციური მოდელი 230
ფიქსირებული ნამცხვარი 281
ფორდ მოტორ კომპანი 312
ფორდ, ჰენრი 329
ფორმალიზაცია 301
 ორგანიზაციებში სამუშაოების
 სტანდარტიზების ხარისხი
ფორმალური არხები 203
ფორმალური ჯგუფები 157
ფორმალური ნორმატივები 81
ფსიქოლოგია 6
 მეცნიერება, რომელიც ცდილობს
 გაზომოს, ახსნას და ხანდახან
 შეცვალოს ადამიანებისა და სხვა
 ცოცხალი არსებების ქცევა
ფსიქოლოგიური კონტრაქტი 159
ფსიქოლოგიური უფლებით ალჭურვა 25
 მომსახურე პერსონალის რწმენა,
 რამდენად ახდენს გავლენას თავის
 სამუშაო გარემოზე, კომპეტენციაზე,
 სამსახურის მნიშვნელოვნებასა და
 სამსახურში აღქმულ ავტონომიაზე

ქ

ქარიზმატული ლიდერობის თეორია 238
ქცევის ჩამოყალიბება 35

*როცა ვცდილობთ ინდივიდების
ჩამოყალიბებას სასწავლებლებში
მათი სწავლის ხელმძღვანელობით*

ქმედითობის შეფასება 81
ქსელი 209
ქსეროქსი 309

ლ

ლრმა ქმედება 146

*წესების საფუძველზე ცდილობს,
გარდაქმნას ნამდვილი შინაგანი
გრძნობა*

ყ

ყურადღებებიანობა 227

*ადამიანის სამუშაო ურთიერთობების
ხარისხი, რომელიც ორმხრივი
ნდობით ხასიათდება, პატივს სცემს
დაქირავებულების აზრებს და
ანგარიშს უწევს მათ გრძნობებს*

ყურადღების მიქცევის პროცესები 35

შ

შარავანდის ეფექტი 68

*როცა ჩვენ ადამიანის შესახებ ზოგად
წარმოდგენას ვქმნით ერთი თვისების
საფუძველზე, როგორიცაა, ნიჭი,
კომუნიკაბელობა ან გარეგნობა,
შარავანდის ეფექტი მოქმედებს*

შვარცნეგერი, არნოლდ 128
ში ენდ გოულდი 279
შეფასებითი გამოკითხვა 350
შეკრულობა 169

*ჯგუფის წევრების ერთმანეთთან
დაკავშირების ხარისხი და ჯგუფში*

დარჩენის მოტივაცია

შემცვლელი მოდელირება 99
შემეცნება და პერსონალიზაცია 275
შემეცნებითი დისონანსი 21
შემეცნებითი შეფასების თეორია 94
შემოქმედებითი პოტენციალი 72
შემოქმედებითობის სამკომპონენტოანი
მოდელი 73
შემოსავლის განაწილება 128

*ფორმულაზე დაფუძნებული ჯგუფის
ნახალისების გეგმა*

შემთხვევითობის შეცდომა 78

*რწმენა, რომ შესაძლებელია
შემთხვევითი მოვლენების შედეგის
პროგნოზირება*

შერჩევითი აღქმა 215

*კომუნიკაციის პროცესში მიმღებები
თავიანთი საჭიროებების,
მოტივაციების, გამოცდილების,
წარმომავლობისა და სხვა
პიროვნული თვისებების საფუძველზე
შერჩევით ხედავენ და ესმით*

შეტყობინება 203

შეზღუდული რაციონალობა 74

შვაბი, ჩარლზ 249

შინაგანი ჯილდოები 132

შინაგანი თვითშეფასება 45

შრომის დიზაინი 193

ჩ

ჩაურევლობა 241

ჩენო, კენ 225

ც

ცენტრალიზაცია 299

*ცენტრალიზაცია არის ორგანიზაციის
გადანყვეტილების მიღების ერთ
ადგილზე კონცენტრირების ხარისხი*

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია
299

ცინცინატი მილაკრონი 128

ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია
355

*ორგანიზაცია, რომელიც მუდმივად
ადაპტაციისა და ცვლილების
პროცესშია*

ცოდნის მართვა 213

*ორგანიზაციის კოლექტიური სიბრძნის
ორგანიზებისა და გავრცელების
პროცესი ისე, რომ სწორი
ინფორმაცია შესაბამის ადამიანებს
შესაფერის დროს გადაეცეთ*

ცვალებადი ანაზღაურების პროგრამა 126

*ზოგიერთი ადამიანის და/ან
ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს
შესრულების შეფასებას ეყრდნობა*

ცვალებადი ფარდობითი სქემა 37

ცვლილების ძალები 338

ცვლილების მამოძრავებლები 341

ძ

ძალაუფლება 252

ექსპერტის ძალაუფლება 254

ეტალონის ძალაუფლება 254

იძულებითი ძალაუფლება 253

კოალიციები 257

ოფიციალური ძალაუფლება 253

ძალაუფლების საფუძვლები 253

ძალაუფლების ტაქტიკა 255

ჯილდოს ძალაუფლება 253

ძალაუფლების დაშორება 56

*ხარისხი, თუ რამდენად ელიან
საზოგადოების წევრები
საზოგადოებაში ძალაუფლების
არათანაბრად გადანაწილებას*

ძალაუფლების საჭიროება 92
ძალაუფლების სუსტი დაშორება 56
ძალაუფლების ძლიერი დაშორება 56
ძალისხმევასა და სამუშაოს შესრულებას
შორის კავშირი 106
ძირითად გეგმას პლუს სხვა
ალტერნატივები 132

ძლიერი კულტურა სუსტის პირისპირ 319

წ

წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერები
228

წარმომადგენლობითი მიკერძოება 77

წარმომადგენლობითი მონაწილეობა 124

წარმომადგენლობითი საბჭო 124

წერილობითი კომუნიკაცია 206

წევრების მოქნილობა 193

წმინდა გამომუშავების მიხედვით

ანაზღაურების გეგმა 126

ჭ

ჭეშმარიტი ლიდერობა 245

ხ

ხანგრძლივი ერთგულება 25

*ორგანიზაციაში დარჩენის ეკონომიკური
ღირებულების შედარება მის
დატოვებასთან*

ხანგრძლივი ორიენტაცია 57

ხანმოკლე ორიენტაცია 57

ხარისხის მართვა 198

ხარისხისა და პროდუქტიულობის

გაუმჯობესება 10

ხარჯების მინიმალიზაციის სტრატეგია 311

ხმაური 203

ჯ

ჯანგი, ანდრეა 240

ჯეი პი მორგან ჩეიზი 336

ჯენერალ ელექტრიკი 42, 184, 240, 280

ჯენერალ ფუდი 178

ჯენერალ ტელეფონ ენდ ელექტრონიკს

კორპორეიშენი 351

ჯგუფი 156

*ურთიერთქმედი და ერთმანეთზე
დამოკიდებული ორი ან მეტი
ინდივიდი, რომლებიც კონკრეტული*

მიზნის მისაღწევად გაერთიანდნენ

ჯგუფის დემოგრაფია 191

ჯგუფური გადანაცვლებების მიღება 171

გონებრივი შტურმი 174

ეფექტურობა და ეფექტიანობა 171

ელექტრონული შეხვედრა 176

ჯგუფი ინდივიდის პირისპირ 171

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა 174

ჯგუფში გადანაცვლება 173

ჯგუფური აზროვნება 172

ჯგუფური გადანაცვლებების მიღების სუსტი მხარე 171

ჯგუფური გადანაცვლებების მიღების ძლიერი მხარე 171

პროდუქციის ბლოკირება 175

ჯგუფური ქცევა 156

ამოცანის ჯგუფი 157

არაფორმალური ჯგუფები 157

ბრძანების გუნდი 157

დევიანტური ქცევა 164

ეტალონური ჯგუფები 163

თანხმობა 162

ინტერესის ჯგუფები 157

მეგობრობის ჯგუფი 157

ნორმები 167

როლები 190

როლის აღქმა 159

როლის იდენტიზაცია 159

როლის კონფლიქტი 160

როლის მოლოდინები 159

სოციალური უსაქმურობა 168

სტატუსი 190

სტატუსის ნიშან-თვისებების თეორია 165

ფორმალური ჯგუფი 157

შეკრულობა 169

ჯგუფი 176

ჯგუფური გადანაცვლებების მიღება 171

ჰოუთორნის კვლევები 160

ჯგუფში გადანაცვლება 173

ჯგუფური აზროვნება 172

ჯილდოს ძალაუფლება 253

ჯილდოსა და პირად მიზნებს შორის

კავშირი 107

ჯილდოთა სისტემა 198

ჯობსი, სტივი 225

ჯონ დიარი 126

ჯონსონ ენდ ჯონსონი 333

ჯულიანი, რუდოლფ 225

კ

ჰარლი დევიდსონი 183

ჰაუსი, რობერტ 235

ჰელსაუთი 240

ჰერცბერგი, ფრედერიკ 89

ჰიგიენის ფაქტორები 91

ჰიტლერი, ადოლფ 240

ჰიულიტ პაკარდი 121, 184, 240, 279

ჰიუნდაი 323

ჰოფსტიდი, გერტ 56

ჰოლანდი, ჯონ 61

ჰოლმარკ კარდსი 198

ჰონდა 8, 183,

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია 204

კომუნიკაცია მიმდინარეობს ერთი და იმავე სამუშაო ჯგუფის წევრებს,

მენეჯერებსა და ჰორიზონტალურად

თანაბარ დაქირავებულებს შორის

თანაბარ დაქირავებულებს შორის

ჰოულ ფუდი 2,

ჰოუმ დეპო 340

ჰოუთორნის კვლევები 160

ჰსუ, ანქლი 306

ჰუეკერ ქემიკალი 128

X თეორია 88

Y თეორია 88

