

ორგანიზაციული ქცევის შესავალი

ამ თავის ნაკითხვის 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 დაძლევისა 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 ქცევისა და უნარ-ჩვევების 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, როგორცაა „სტარბაქსი“, „ადობე სისტემსი“, „სისკო“, „ჰოულ 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 დამკირავებელთან დარჩენის ძირითადი მიზეზი. უფრო მნიშვნელოვანია მათი სამუშაოს ხარისხი და მუშაობაში ხელშემწყობი გარემო.² ასე რომ, ადამიანებთან ურთიერთობის კარგი უნარ-ჩვევების მქონე მენეჯერებთან მუშაობა სამუშაო გარემოს, ალბათ, უფრო სასიამოვნოს გახდის, რაც, თავის მხრივ, გააადვილებს 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 ნიგნი მოქმედ და პოტენციურ მენეჯერებს ადამიანური ურთიერთობის უნარ-ჩვევების განვითარებაში დაეხმარება.

ორგანიზაციული ქცევის სფერო

სამუშაო ადგილებზე ადამიანების შესწავლას ზოგადად ორგანიზაციული ქცევის კვლევას უწოდებენ. დავინწყით *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 ნიგნში 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 გამდიდრება

თითოეული ჩვენგანი ქცევას თანდათან სწავლობს. ადრეული ასაკიდან დანყებული 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, გასურთ კიდევ, გამოიცნოთ, რას გააკეთებენ ისინი სხვა პირობებში. სამწუხაროდ, ზერელე ან განზოგადებულმა მიდგომამ სხვების ქცევის გაგების შესახებ შეიძლება მცდარ პროგნოზამდე მიგიყვანოთ. როგორც ორგანიზაციული ქცევის კვლევა გვასწავლის, პროგნოზის უნარის გასაუმჯობესებლად ინტუიცია უფრო სისტემატური მიდგომით უნდა გავამდიდროთ.

ამ ნიგნში 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 გაგვიჭირდებოდა 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 ნითელ შუქთან გააჩერებენ, გზის მარჯვენა მხარეს იმოდრავებენ და მარცხენა მხარეს ჩაგივლიან. შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რა მოხდება, მანქანის მართვის დროს ადამიანის ქცევა არაპროგნოზირებადი რომ იყოს?

აშკარაა, მოძრაობის წესები მანქანის მართვის დროს ქცევის პროგნოზირებას აადვილებს. შესაძლოა ჩვენთვის ნაკლებ გასაგები იყოს ის წესები (დანერვილი თუ დაუნერვლი), რომელიც თითოეულ გარემოში არსებობს. მაგალითად, ლიფტში შესვლისას ბრუნდებით და სახით კარისკენ დგებით? თითქმის ყველა ასე იქცევა. მაგრამ წაგიკითხავთ 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.

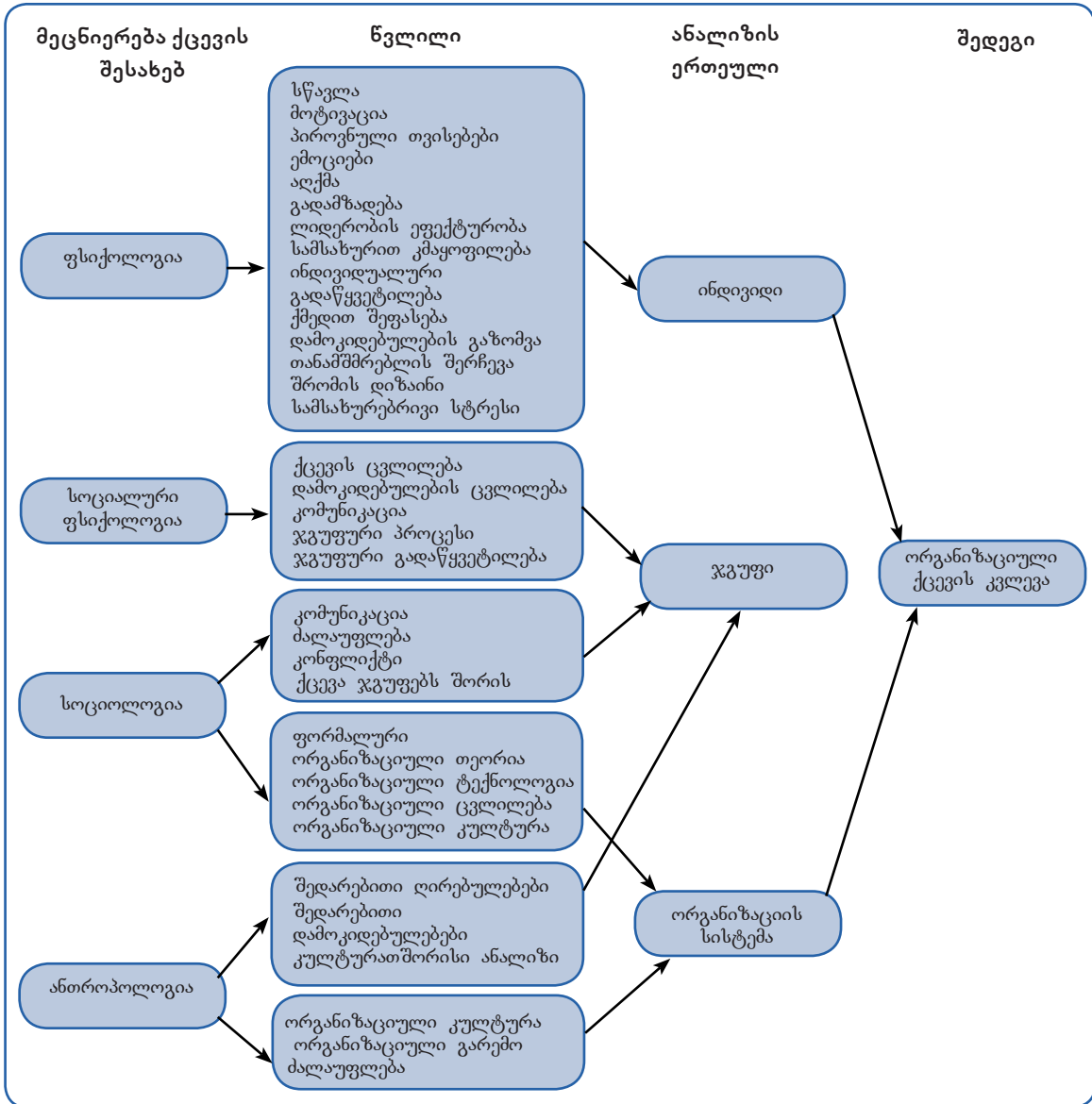
მოკლედ რომ ვთქვათ, ზოგადად ქცევის გამოცნობა შესაძლებელია, ქცევის სისტემატური კვლევა კი ზუსტი პროგნოზის გაკეთების საშუალებას წარმოადგენს. **სისტემატურ კვლევაში** ვგულისხმობთ:

- 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 დაადასტურებს, 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 გააძლიერებას 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 დაღლილობით, მოწყენილობითა 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, გადანყვეტილების 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 აძლევენ 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 განსხვავებულები 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 გამონაკვეთი და შესაქმნელობები

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

- მშრომელები კულტურის, რასის და ეთნიკური ჯგუფების ფართო სპექტრს წარმოადგენენ
- „ტერორიზმის წინააღმდეგ ბრძოლამ“ წინ წამონია 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, ჰელსინკიში 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 დამოკიდებულები 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, როგორც საფრანგეთი, ახლო აღმოსავლეთი და სკანდინავიის ქვეყნები. „მაკდონალდის“, „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 წონასწორობა უნდა დაიცვან.

ადამიანების მართვა ომისა და ტერორის დროს. გამოკითხვებმა აჩვენა, რომ ტერორიზმის საშიშროება ბიზნესმენებისათვის ნომერ პირველი მიზეზია, მოგზაურობის შესანაყვეტად. 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 ამავდროს 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 გადანყვეტილების 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 ნამოსული მშრომელების წილი, რომელთა მშობლიური ენა ინგლისური არ არის. შეერთებულ შტატებში დამქირავებლებს 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 წეს-ჩვეულებების, რიტუალებისა და სადღესასწაულო დღეების, ისე მათი გარეგნობისა და ნაც-მულობის 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, გერმანიასა 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 მიანია, რადგან მათმა თანამშრომლებმა ვერ შეძლეს მომხმარებლების დაკ-

მენეჯმენტმა 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 დავმართათ „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 კონკურენციის პირობებში გონივრული მოქმედებით.

ორგანიზაციაში მომსახურე პერსონალი შეიძლება გახდეს როგორც მისი განახლებისა და ცვლილების სტიმული, ისე დაბრკოლება. მენეჯერებისათვის კვლავ პრობლემად რჩება თანამშრომლების შემოქმედებითი უნარის ნახვალისება 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, როგორც „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, ყიდიან ნაკლებ შემოსავლიან ბიზნესებს, ამცირებენ ოპერაციებს, ნაკლებად მნიშვნელოვან მომსახურებებსა და ოპერაციებს სუბკონტრაქტით გადასცემენ სხვა ორგანიზაციებს და მუდმივ პერსონალს დროებითით ცვლიან.

თანამედროვე მენეჯერებმა და მათმა დაქირავებულებმა დროებითობასთან შეგუება უნდა ისწავლონ, უნდა შეეგუონ ცვალებადობას, სპონტანურობას და არაპროგნოზირებადობას. ორგანიზაციული ქცევის კვლევა დაგვიჩვენებს, 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 გამიჯვნა მკაფიო აღარ არის და ეს ადამიანებს შორის კონფლიქტებსა და სტრესს წარმოშობს.⁸ ამავე დროს, ახლა სამუშაო ადგილები მშრომლებს 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 გამიჯვნა 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 ორგანიზაციისათვის 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 უანსად 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.

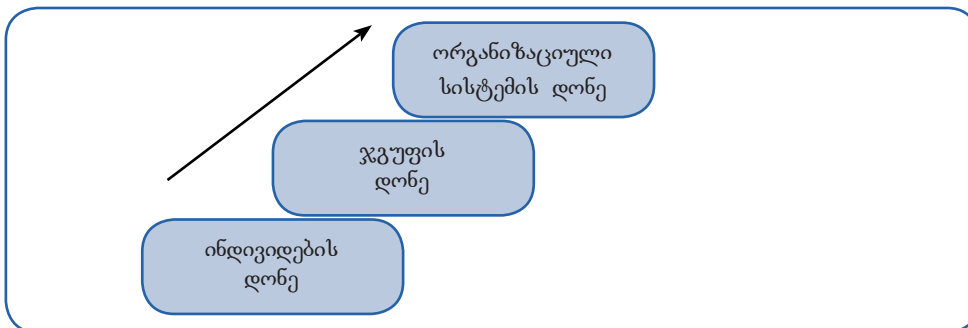
ამ წიგნში მე-2-7 თავები ეხება ორგანიზაციებში დასაქმებულ ინდივიდებს. ჩვენ დავინყებთ ინდივიდუალური ქცევის ისეთი საფუძვლების განხილვით, როგორიცაა დემოგრაფიული მახასიათებლები, დამოკიდებულებები, პიროვნული თვისებები და ფასეულობები. შემდეგ გავიაზრებთ პიროვნების ქცევაში მოტივაციის, აღქმისა და გადანყვეტილების 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 გადანყვეტილებებს, 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



მითითაბი 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 აღჭურვილ 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 გადანყვეტილებებს 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 კამყოფილებას 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 ვუნოდებთ. 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 სანყის 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?

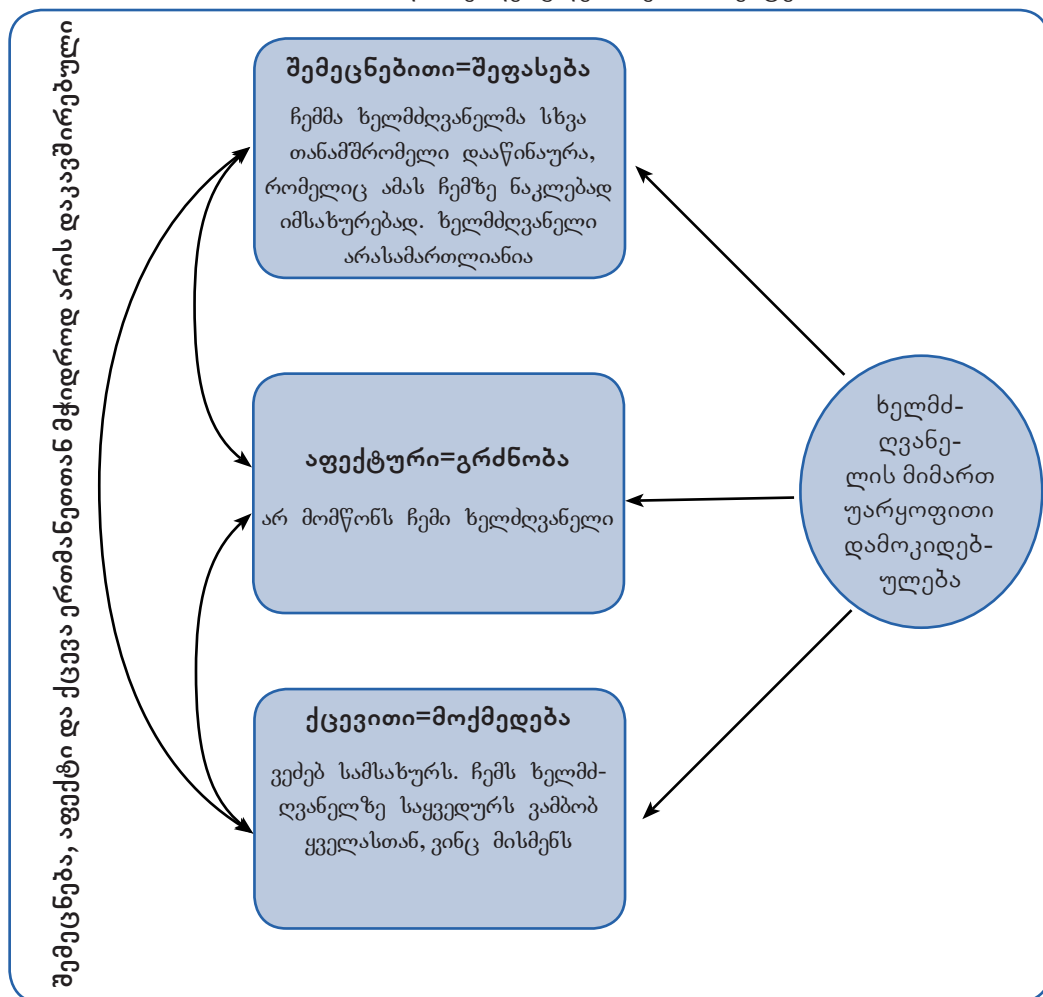
რა არის დამოკიდებულებების ძირითადი კომპონენტები?

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 ამზადებს 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 წვერი 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, გამუდმებით ამტკიცონ თამბაქოს სასარგებლო თვისებები
- შეუძლიათ, გააცნობიერონ თამბაქოს მოწევის უარყოფითი შედეგები, მაგრამ რაციონალური ახსნა მოუძებნონ იმას, რომ ადამიანები ეწვეიან 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 საკუნის 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 გაინმინდონ კბილები კბილის ძაფით, მაშინ როცა თვითონ ამას არ აკეთებთ. როგორ ახერხებენ ადამიანები დისონანსის შემცირებას? ფესტინგერი ვარაუდობს, რომ დისონანსის შემცირების სურვილს სამი დამოკიდებულება განსაზღვრავს:

- დისონანსის შემქმნელი ელემენტების *მნიშვნელოვნება*. თუ ელემენტები, რომლებიც დისონანსს ქმნის, შედარებით უმნიშვნელოა, დისბალანსის გამოსწორებისათვის ზენოლაც 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 *ჯილდომაც* შეიძლება გამოიწვიოს. ჯილდო ასევე გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად არიან ადამიანები მოტივირებულები, 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 ზენოლა 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 ეჭქვემ 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 ფესტინგერის თავდაპირველი აზრი, რომლის მიხედვითაც, მათ შორის ურთიერთობა შეიძლება გაძლიერდეს, თუ გავითვალისწინებთ მარეგულირებელ ცვლადებს.¹⁰

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

- 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 მონინალმდევე 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 მოწონონ 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 დამოკიდებულებისაკენ 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: აღქმული 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 დაკავშირებულები 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 აღქმულ ავტონომიაზე.¹⁴ მაგალითად, სინგაპურში მენეჯერებზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ კარგი ხელმძღვანელები თანამშრომლებს უფლებას აძლევენ, ჩაერთონ გადამწყვეტილების 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 ნევრად 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, როგორც არის სამუშაოს შესრულება და სამსახურის მიტოვება, ვიდრე ერთგულების დანარჩენი ორი განზომილება. ერთ-ერთმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ აფექტური ერთგულება შემთხვევათა 72%-ში ახდენს 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. დაუნერეელი 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, როგორცაა 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 გამწვავად მიიჩნევენ, როდესაც ის შემდეგ პირობებს ასრულებს:

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

დაქირავებულის ჩართვა სულ ახალი ცნებაა, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სამუშაოში მომსახურე პერსონალის მონაწილეობა, ენთუზიანზით 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.

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

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 ფარავენ ერთმანეთს. ეს დამთხვევა შეიძლება გამონკვეთი 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, თითქოს ის თავის ცხოვრებაში ყველაფრის მიმართ დადებითად არის განწყობილი. დამოკიდებულებების ურთიერთგადაფარვა შესაძლოა გულისხმობდეს, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია სამუშაოდ სხვაზე უკეთესია. ეს შეიძლება

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

სამსახურით კმაყოფილება

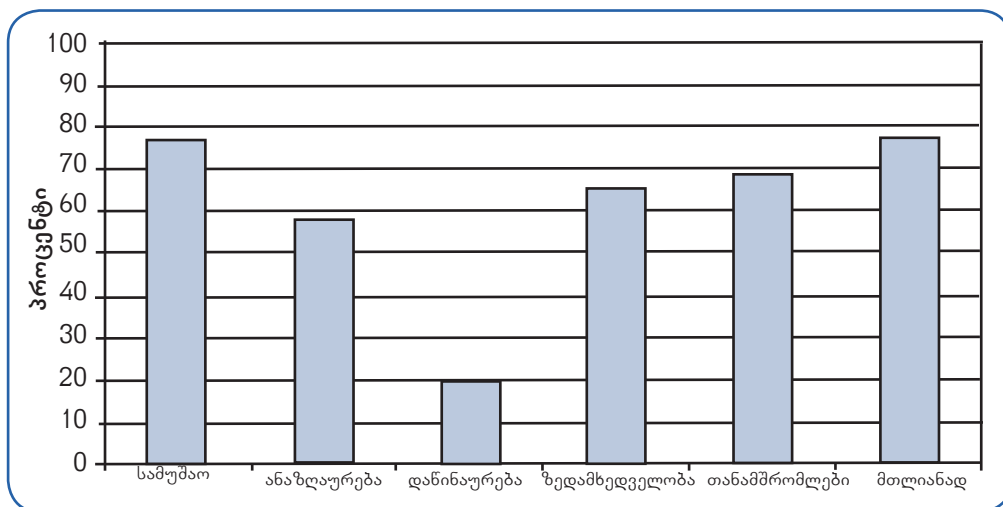
ამ თავის დასაწყისში წარმოდგენილი სამსახურით კმაყოფილების ცნების უფრო დეტალურად განხილვისათვის გავიაზროთ მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანი რამდენიმე საკითხი:

- 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

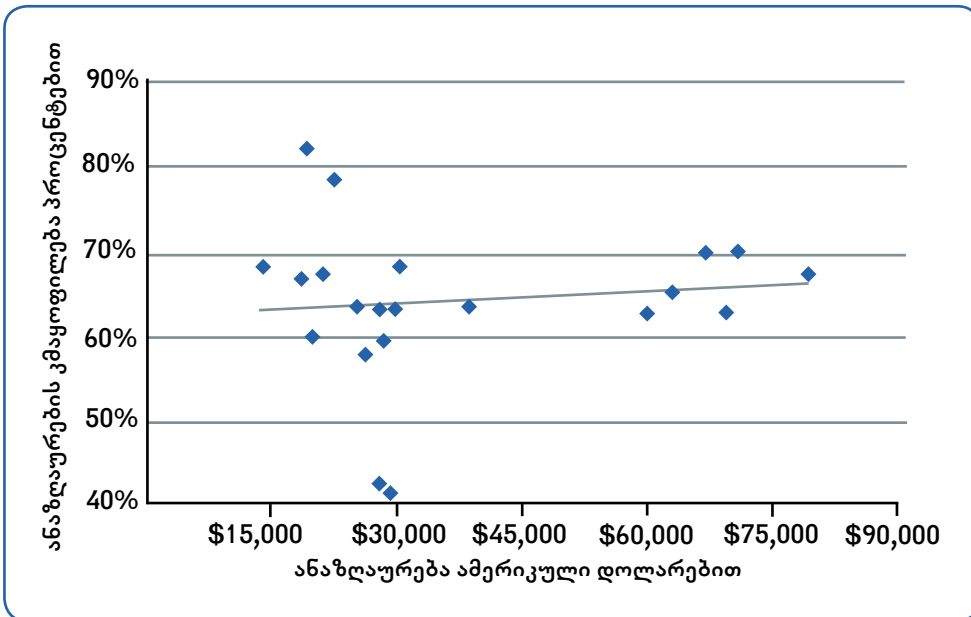
გამოკვლევის თანახმად, კმაყოფილების დონე იმის მიხედვით იცვლება, სამსახურით კმაყოფილების რა მხარეებზე ვსაუბრობთ. როგორც ილუსტრაცია 2-2 გვიჩვენებს, საშუალოდ, ადამიანები კმაყოფილები არიან მთლიანად თავიანთი სამსახურით, კონკრეტული სამუშაოთი, ხელმძღვანელებითა და თანამშრომლებით. თუმცა, ისინი ნაკლებად კმაყოფილები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

რა ინვევს 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, დანინაურების 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.

აღბათ, შენიშნეთ, რომ სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბრისას ხშირად ანაზღაურებაზე ამახვილებენ ყურადღებას. განვიხილოთ საინტერესო კავშირი ხელფასსა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის. ლარიბებისთვის (მაგალითად, სილარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი ადამიანები) ან ლარიბი 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 თამაშობენ 80 000 დოლარს, სამუშაოდ, იმათზე უფრო კმაყოფილები არ არიან, რომლებიც დაახლოებით 40 000 დოლარს გამოიმუშავენ. შევხედოთ ილუსტრაცია 2-3-ს, რომელიც სამუშაო 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 უხდებიან.

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, სამუშაოთიც 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, აღბათ, 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
თანამედროვე ფილმები	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
საკუების ზარისხი, რომელსაც ყიდულობთ	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო
თანამედროვე 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
თანამედროვე ხელოვნება	კმაყოფილი	ნეიტრალური	უკმაყოფილო

ნყაროზ T. A. Judge and C. N. Hulin, "Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple-Source Causal 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 მოვავროვებთ 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 (როგორცაა თანამშრომლებისათვის დახმარება), მაგრამ სამუშაოს ოფიციალური აღწერილობის ნაწილი არ არის. კმაყოფილი თანამშრომლები, ალბათ, დადებითად ილაპარაკებენ ორგანიზაციის შესახებ, დაეხმარებიან სხვებს და სამსახურში მოსალოდნელზე მეტს იმუშავენ. უფრო მეტიც, კმაყოფილმა თანამშრომლებმა შესაძლოა მეტიც გააკეთონ, ვიდრე ევალუატიონ, 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.

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

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 მომხმარებლებთან ურთიერთობა. რადგან მომსახურების ორგანიზაციების მენეჯმენტი მომხმარებელთა სია-

მოვინებოდა უნდა ფიქრობდეს, სამართლიანი იქნება ვიკითხოთ: „დაკავშირებული 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 მხიარულია, ის უკეთესად რეაგირებს მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, რასაც, თავის მხრივ, მომხმარებლებიც აფასებენ. კმაყოფილმა პერსონალმა უფრო ნაკლებ სავარაუდოა, მიატოვოს სამსახური, მომხმარებლები უფრო ახლოებულ სახეებს ხვდებიან 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 სამდღიანი 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 საპატიო 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 გამოცხადებულყვნენ, 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 მიგნებები მოულოდენელი 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, როგორცაა შრომის ბაზრის მდგომარეობა, ალტერნატიული სამსახურის პოვნის შესაძლებლობანი და ორგანიზაციებში სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, მნიშვნელოვანი ფაქტორებია სამსახურის დატოვების გადანყვეტილების 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 დანინაურების 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) ვუნოდოთ.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 შესწავლება. 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. უცვარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამღლევი სამუშაოს (ან ენერჯის მოზღვავეების) შედეგი იყოს და არა ცოდნის შექმნა
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 გაუაზრებლად 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

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

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

ინტერესების საწინააღმდეგო ქმედებაში ჩართვაც ასწავლოს. წარმოიდგინეთ, თქვენი უფროსი გეუბნებათ, რომ თქვენი სამუშაო დაფასდება, თუ სამკვირიან დაძაბულ სამუშაო პერიოდში ზედმეტ საათებს იმუშავებთ, 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 დაკვირვებითი სწავლის არსებობასა და სწავლაში აღქმის მნიშვნელობას. ადამიანები რაიმე ქმედებაზე რეაგირებენ იმის მიხედვით, როგორ აღიქვამენ და განსაზღვრავენ 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. **კვლავწარმოქმნის 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 ნახალისებს. დადებითად ნახალისებულ ქცევას მეტ ყურადღებას უთმობენ, უკეთესად შეისწავლიან და ხშირად იმეორებენ.

ქცევის ჩამოყალიბება: მენეჯერული საშუალებები

რადგან ცოდნის შექმნა 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 აქვს 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 მიიღებთ.
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 ანეული ხელის იგნორირებით ამ ქმედებას თანდათან შეამცირებენ. როცა ამ ქმედებას რაიმე სტიმული არ მოჰყვება, სტუდენტები ხელს აღარ ასწვენ.

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, მენეჯერი 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 ნახალისდება კონკრეტული ქცევის რამდენჯერმე გამეორების შემდეგ. **ინტერვალური სქემა** დამოკიდებულია იმაზე, რამდენი დრო გავიდა პირველი ნახალისების შემდეგ. ინტერვალური სქემით პიროვნება რალაც დროის გასვლის შემდეგ პირველივე სათანადო ქმედებისათვის ნახალისდება.

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 შესაკრავის ყოველი დაკერებისათვის 5 აშშ დოლარს უხდებიან. როცა ჯილდო პიროვნების ქცევის მიხედვით იცვლება, როგორც ამბობენ, იგი ნახალისდება **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 გამოვლილება, მაგრამ სწრაფი აღმოფხვრა	ყოველკვირეული ანაზღაურება
ცვალებადი ინტერვალური	ჯილდოებს აძლევენ ცვალებადი დროის შუალედში	ქცევის ზომიერად ხშირი და სტაბილური გამოვლილება და ნელი აღმოფხვრა	მოკლე ტესტი
უცვლელი ფარდობითი	ჯილდოებს აძლევენ უცვლელი რაოდენობის შედეგის შემთხვევაში	ქცევის ხშირი და სტაბილური გამოვლილება და ასევე სწრაფი აღმოფხვრა	ანაზღაურება სამუშაოს შესრულების მიხედვით
ცვალებადი ფარდობითი	ჯილდოებს აძლევენ ცვალებადი რაოდენობის შედეგის შემთხვევაში	ქცევის ძალიან ხშირი გამოვლილება და ნელი აღმოფხვრა	საკომისიო გაყიდვები

და იშვიათ ქმედებებს უფრო შეესატყვისება (მაგალითად, გამოცდაზე კარგი ნიშნების მიღებისათვის დაჯილდოება). ამის საპირისპიროდ, წყვეტილი სტიმული გამორიცხავს 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, ორგანიზაციაში თანამშრომელთა უმრავლესობა ანაზღაურებას იღებს უცვლელი ინტერვალური სქემის მიხედვით. ასეთი გეგმა არ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოებთან. ჯილდო გაიცემა 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 გაურკვეველობა 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 სტიმულს, 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 შეხედულებებმა შეცვალა, რომელიც შემეცნებით პროცესებზე ამახვილებს ყურადღებას.⁵⁰ თუმცა ადამიანის ქცევის გაგებაში ამ თეორიების წვლილი არ უნდა უარყოფოთ.

მითითებული მანჯარებისათვის

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

უნარი. უნარი უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ქმედობასა 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 ჩაუტარდეთ ტესტირება, ინტერვიუები, უნდა შეფასდნენ იმ კუთხით, ფლობენ თუ არა საჭირო რესურსებს.
2. დაწინაურების და სხვა სამსახურში გადაყვანის გადაწყვეტილებები, 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 ახდენენ ქმედებაზე. კმაყოფილი და ერთგული პერსონალი სამსახურის მიტოვებისა და გაცდენის დაბალ ღონეს 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, თანმდევი 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, საშუალოდ არ შეიცვლება და ამასთან, მან შეიძლება არასასიამოვნო გვერდითი ეფექტებიც გამოიღოს, როგორცაა, დაბალი მორალი, სამსახურის ხშირი გაცდენა ან მიტოვება. ამასთან, დასჯილი შეიძლება დამსჯელის მიმართ განწყენდეს. 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 ჩვენ უკეთესად გავიგოთ ვინმეს ქცევა ორგანიზაციაში, ამაში მისი პიროვნული თვისებების ცოდნა დაგვეხმარება. ამ თავის პირველ ნაწილში მიმოვიხილავთ 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 დაწინაურების შესახებ გადანყვეტილების 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 გადანყვეტილებების მიმღებებს პრაქტიკულად არც თუ ისე დიდ დახმარებას უწევდა. არსებობს ორი გამონაკლისი: მაიერ-ბრიგსის ინდიკატორი და დიდი ხუთეულის მოდელი. უკანასკნელი 20 წლის მანძილზე ეს ორი მიდგომა გახდა თვისებების განსაზღვრისა და კლასიფიცირებისათვის მნიშვნელოვანი საშუალება.

მაიერს-ბრიგსის ინდიკატორი. მაიერს-ბრიგსის 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. განსაზღვროთ 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 ურჩევნიან, რომ მათი სამყარო მოწესრიგებული და სტრუქტურული იყოს. აღმქმელი ტიპები კი დამყოლობითა და სპონტანურობით გამოირჩევიან.

ეს კლასიფიკაცია შემდეგ გაერთიანებულია 16 პიროვნული თვისების ტიპად. ავიღოთ ორი მაგალითი. ინტროვერტი, ინტუიციური, მგრძობიარე 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 გაძლოა.

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. წინა 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, მშიშრები და წყნარები.
- **თანხმობისთვის მზაობა** — ადამიანის მიდრეკილება დაემორჩილოს სხვებს. თანხმობისათვის მზადყოფი ადამიანები თანამშრომლობის მოსურნეები, თბილი და მიმნდობები 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 ქულებს 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 კატეგორიებსა 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 მნიშველოვან 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. წარმოიდგინეთ 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, გადაწყვეტილების 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 ჩვეულებრივ 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, როგორცაა 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 გადაამეტებული 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 (როგორცაა, მონევა, სმა, ნარკოტიკების მოხმარება, სარისკო სექსუალური ქცევა თუ მანქანის მართვა).⁸ თუმცა, კეთილსინდისიერებას თავისი ნაკლიც აქვს. როგორც ჩანს, კეთილსინდისიერი ადამიანები, რადგან ასეთი ორგანიზებული და გეგმიანი არიან, ვერ ეგუებიან ცვლილებებს. კეთილსინდისიერი ადამიანები ძირითადად სამუშაოს შესრულების ხარისხზე არიან ორიენტირებულები. რთული უნარ-ჩვევების შეთვისება მათ უფრო უჭირთ, ვიდრე ნაკლებად პატიოსან ადამიანებს. ეს იმით აიხსნება, რომ ისინი სამუშაოს შესრულებაზე უფრო არიან კონცენტრირებულები, 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.

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

ქულა ემოციურ სტაბილურობაში ასევე დაკავშირებულია ჯანმრთელობის მიმართ ნაკლებ ჩივილებთან. დაბალი ემოციური სტაბილურობის დადებითი მხარეა ის, რომ ასეთი ადამიანები, როცა ცუდ ხასიათზე არიან, უფრო სწრაფ და კარგ გადაწყვეტილებებს იღებენ, ვიდრე ცუდ განწყობაზე მყოფი ემოციურად სტაბილური ადამიანები.⁹

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, შევფასოთ 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 დამოკიდებულები. 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 ბედისწერას. **ინტერნალები** არიან ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ შეძლებენ მათთან დაკავშირებული მოვლენების კონტროლს, **ექსტერნალებს** კი სჯერათ, რომ მათთან დაკავშირებულ მოვლენებს გარეშე ძალები აკოტონროლებენ, როგორცაა, 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 გაყიდვების 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 გადაწყვეტილებამდე 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 რაღაცის გაკეთება არ შემიძლია, 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) მაკიაველიანული უშუალოდ ურთიერთქმედებს სხვა ადამიანთან; (2) გარემოში მინიმალური კანონები და წესები მოქმედებს, რომელიც იმპროვიზაციის თავისუფლებას აძლევს; (3) გამარჯვებისთვის შეუსაბამო დეტალები სუსტ მაკიაველიანულს 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, „ორაკ-ლის“ 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

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

თვითკონტროლი. ძლიერი თვითკონტროლის უნარის მქონე ადამიანებს შეუძლიათ გარეშე სიტუაციური ფაქტორების შესაბამისად მოიქცნენ. ისინი გარეშე ფაქტორების მიმართ ძალიან მგრძობიარენი 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 დანინაშურებას იღებენ (როგორც ორგა-

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

რისკის განვევა. ადამიანები, შანსის გამოყენების სურვილის მიხედვით, ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. რისკის განვევა 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 განვევა, ვიდრე პატარა მენარმეებს.²⁶ ზოგადად, სამუშაო ძალაში ადამიანები ერთმანეთისაგან რისკიანობის მიხედვით განსხვავდებიან.²⁷ შედეგად, ლოგიკურია ამ განსხვავების აღიარება და კონკრეტული სამუშაოს მოთხოვნების მიხედვით რისკის განვევის ტენდენციების გათვალისწინება. მაგალითად, მაღალი რისკისაკენ მიდრეკილება საბროკერო ფირმის აქციების გამყიდველს სამუშაოს უფრო ეფექტურად შეასრულებინებს, რადგან ამ ტიპის სამუშაო გადაწყვეტილებების სწრაფ მიღებას მოითხოვს. მეორე მხრივ, რისკის განვევის 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 ქამენ
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 გამომწვევეები არიან.³² პროაქტიური ადამიანების სხვა ქმედებები ორგანიზაციებიდან და სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი. მაგალითად, პროაქტიური ადამიანები უფრო ხშირად ეწინააღმდეგებიან 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 ურთიერთმეთანხმებაა, 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 გვიჩვენს, 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)
მშფოთვარე ცხოვრება (სტიმულის მიმცემი, აქტიური ცხოვრება)	ფართო თვალსაწიერი (გახსნილი გონება)
წარმატების შეგრძნება (უწყვეტი წვლილის შეტანა)	უნარიანი (კომპეტენტური, ეფექტური)
მშვიდობიანი სამყარო (თავისუფალი ომისა და კონფლიქტისაგან)	მხიარული (უღარდელი, ხალისიანი)
სილამაზის სამყარო (ბუნებისა და ხელოვნების სილამაზე)	სუფთა (აკურატული, მოწესრიგებული)
თანასწორობა (მეგობრული ურთერთობები, ყველასთვის თანაბარი შესაძლებლობა)	გამბედავი (საკუთარი რწმენის დამცველი)
თავისუფლება (დამოუკიდებლობა, თავისუფალი არჩევანი)	მიმტკეველი (სხვისი პატიების მსურველი)
ბედნიერება (კმაყოფილება)	დამხმარე (სხვის კეთილდღეობაზე მზრუნველი)
შინაგანი ჰარმონია (შინაგანი კონფლიქტისაგან თავისუფალი)	პატიოსანი (გულწრფელი, ალალ-მართალი)
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)	მოსიყვარულე (ალერსიანი, ნაზი)
საკუთარი თავის პატივისცემა (საკუთარი ღირსების შეგრძნება)	მორჩილი (მოვალეობის გრძნობის მქონე, მოკრძალებული)
სოციალური აღიარება (პატივისცემა, აღტაცება)	ზრდილობიანი (გაბეული, 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 ნარმოდგენილია 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. მშვიდობიანი 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. მომწიფებული 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 Normative 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 განვაგრძობთ, გავეცნოთ ამ ანალიზის რამდენიმე შეზღუდვას:

1. ჩვენ არ ვვარაუდობთ, რომ ეს სისტემა ყველა კულტურას შეესაბამება.
2. თაობათა ფასეულობების შესახებ ძალიან ცოტა სრულყოფილი კვლევა არსებობს, ასე რომ, ჩვენ მხოლოდ ინტუიციას ვყვრდნობით.
3. 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 ვეტერანებს ვუნოდებთ (ზოგიერთები კი ტრადიციონალისტებს უწოდებენ). სამსახურში დაქირავების შემდეგ ისინი თავიანთი დამკვირავებლების ერთგულები იყვნენ და პატივს სცემდნენ ხელმძღვანელებს. ისინი შრომისმოყვარეები და პრაქტიკულები იყვნენ. როკინის 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 ვეტერანები 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 „ჰიპის ეთიკით“ და ხელისუფლებისადმი უნდობლობით გაიზარდა, თუმცა მიღწევებსა და მატერიალურ წარმატებას ანიჭებს დიდ მნიშვნელობას. ეს თაობა ბევრს მუშაობს და თავისი შრომის ნაყოფით ტკბება. 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. ვეტერანებისაგან 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
ვეტერანები წლებში და 60	XX საუკუნის 50-იან წლების დასაწყისი	65 წელს ზემოთ	შრომისმოყვარე, კონსერვატიული, შემგუებელი, 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 დამჭირავებლის 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 თაობაა, 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 ვეტერანებს, რომლებიც დამჭირავებლების ერთგულები იყვნენ. ეთიკური დილემის წამოჭრისას, ისინი ისეთ გადანყვეტილებას 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 მოიქცეს. 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 თითქოს 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 დიფერენციაცია. ძლიერი ქალურობა არ ნიშნავს, თითქოს 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 ღელავენ 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 აშფოთებთ გაურკვევლობა თუ ბუნდოვანება და განსხვავებულ მოსაზრებებს უკეთესად ეგუებიან. ასეთი კულტურა, წესებზე ნაკლებად არის ორიენტირებული, უფრო რისკიანია და მზად არის ცვლილებების მისაღებად.
- **ხანგრძლივი ორიენტაცია ხანმოკლეს** 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, კონფრონტაციული, თავდაჯერებული და კონკურენტუნარიანი იყოს.
- **მომავლისკენ ორიენტაცია:** ეს არის ხარისხი, რამდენად აძლევს ბიძგს და ინონებს საზოგადოება მომავალზე ორიენტირებულ ისეთ ქცევას, როგორცაა: დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება და დაგვიანებული ჯილდოს მიღება. ეს ჰოფსტიდის გქელვადიანი/მოკლევადიანი ორიენტაციის ეკვივალენტია.
- **სქესთა დიფერენციაცია:** საზოგადოებაში სქესთა როლების განსხვავებების მაქსიმალური ზრდის დონე. ეს ჰოფსტიდის მამაკაცურობა/ქალურობის განზომილების ეკვივალენტია.
- **გაურკვეველობის 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 ისნტიტუტების მიერ ადა-

მიანების სტიმულირების ხარისხი, გაერთიანდნენ ჯგუფებად ორგანიზაციებსა და საზოგადოებაში.

- **კოლექტივიზმი ჯგუფში:** საზოგადოებრივ ინსტიტუტებზე კონცენტრირების საპირისპიროდ, ეს განზომილება არის ხარისხი იმისა, თუ რამდენად ამაცობენ ადამიანები საზოგადოების პატარა ჯგუფის წევრობით, როგორცაა, ოჯახი, ახლო მეგობრების წრე და ორგანიზაცია, სადაც მუშაობენ.
- **სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტაცია:** ეს არის ხარისხი, რამდენად აძლევს სტიმულს და ინონებს 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	ევკვიპტე ირლანდია ფილიპინები	ესპანეთი შეერთებული შტატები საბერძნეთი
მომავლისკენ ორიენტაცია	რუსეთი არგენტინა პოლონეთი	სლოვენია ევკვიპტე ირლანდია	დანია კანადა ნიდერლანდები
სქესთა დიფერენცია	შვედეთი დანია სლოვენია	იტალია ბრაზილია არგენტინა	სამხრეთ კორეა ევკვიპტე მაროკო
გაურკვევლობის თავიდან აცილება	რუსეთი უნგრეთი ბოლივია	ისრაელი შეერთებული შტატები მექსიკა	ავსტრია დანია გერმანია
ძალაუფლების დაშორება	დანია ნიდერლანდები სამხრეთ აფრიკა	ინგლისი საფრანგეთი ბრაზილია	რუსეთი ესპანეთი ტაილანდი
ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი*	დანია სინგაპური იაპონია	ჰონგ კონგი შეერთებული შტატები ევკვიპტე	საბერძნეთი უნგრეთი გერმანია
კოლექტივიზმი ჯგუფში	დანია შვედეთი ახალი ზელანდია	იაპონია ისრაელი კატარი	ევკვიპტე ჩინეთი მაროკო
სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირება	რუსეთი არგენტინა საბერძნეთი	შვედეთი ისრაელი ესპანეთი	შეერთებული შტატები ტაივანი ახალი ზელანდია
ადამიანზე ორიენტირება	გერმანია ესპანეთი საფრანგეთი	ჰონგ კონგი შვედეთი ტაივანი	ინდონეზია ევკვიპტე 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, გადმობეჭდილია 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
<i>რეალისტი</i> : უპირატესობას ისეთ ფიზიკურ აქტიურობას ანიჭებს, რომელიც უნარს, ძლიერებასა და კოორდინაციას მოითხოვს.	მორცხვი, გულწრფელი, შეუპოვარი, სტაბილური, შემგუებლური, პრაქტიკული	მექანიკოსი, კონვეიერის მუშაკი, ფერმერი
<i>ცნობისმოყვარე</i> : უპირატესობას ისეთ საქმიანობას ანიჭებს, რომელიც ფიქრს, ორგანიზებასა და გაგებას მოითხოვს.	ანალიტიკური, ორიგინალური, ცნობისმოყვარე, დამოუკიდებელი	ბიოლოგი, ეკონომისტი, მათემატიკოსი, რეპორტიორი
<i>სოციალური</i> : უპირატესობას სხვების დახმარებასა და ხელშეწყობას ანიჭებს.	კომუნიკაბელური, მეგობრული, თანამშრომლობის მოსურნე, გულისხმიერი	სოციალური მუშაკი, მასწავლებელი, მრჩეველი, კლინიკური ფსიქოლოგი
<i>კონსერვატიული</i> : უპირატესობას წესრიგსა და არაამბიციურ საქმიანობებს ანიჭებს.	შემგუებლური, ეფექტური, პრაქტიკული, წარმოსახვის უნარს მოკლებული, უდრეკი	ბუღალტერი, კორპორაციის მენეჯერი, მოლარე, რევისტრატორი
<i>ინიცივატივიანი</i> : უპირატესობას ისეთ სიტყვიერ აქტიურობას ანიჭებს, რომლითაც სხვებზე გავლენის მოხდენასა და ძალაუფლების მოპოვებას შეძლებს.	თავდაჯერებული, ამბიციური, ენერგიული, ქედმაღალი	ადოკატი, უძრავი ქონების აგენტი, საზოგადოებრივი ურთიერთობის სპეციალისტი, მცირე ბიზნესის მენეჯერი
<i>არტისტული</i> : უპირატესობას გაურკვევლობას ანიჭებს, რაც შემოქმედებითი გამოხატვის საშუალებას იძლევა.	წარმოსახვის უნარის მქონე, უწესრიგო, იდეალისტი, ემოციური, არაპრაქტიკული,	მხატვარი, მუსიკოსი, მწერალი, ინტერიერის დიზაინერი.

ადამიანების პიროვნული თვისებებისა და ფასეულობების დაკავშირება სამუშაო ადგილთან

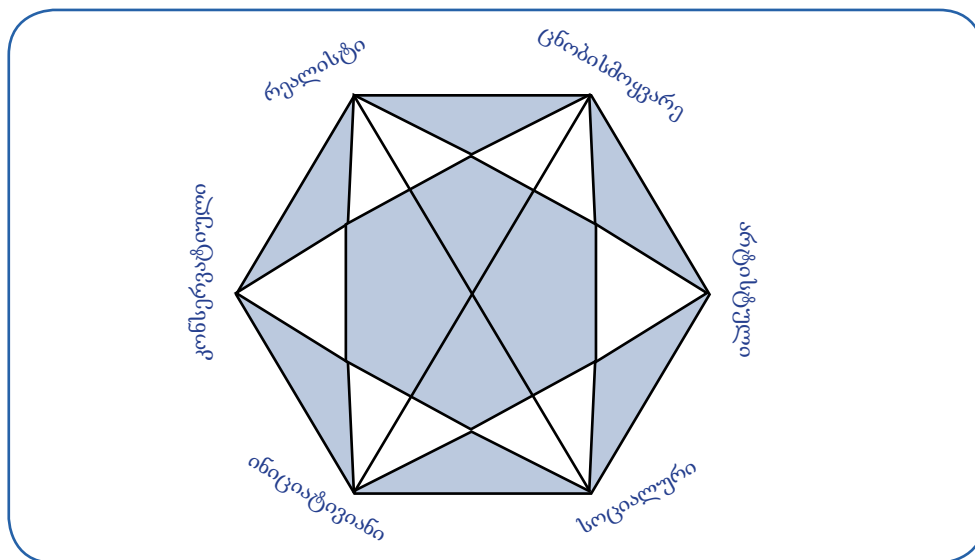
რადგან მენეჯერები დღეს უფრო ნაკლებად არიან დაინტერესებულები სამსახურის მაძიებელთა მიერ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობით, ვიდრე ცვალებად გარემოსთან შეგუებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების უნარით, ამიტომ, ცოტა ხნის წინ, მენეჯერები დაინტერესდნენ, გაერკვიათ, რამდენად შეეფერება ადამიანის პიროვნული 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 შეენწყობიან 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 შეენწყობიან. 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

მიითთვაზი მენეჯერებისათვის

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 არჩევებისას 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 აღქმაზე. პიროვნების ფასეულობათა სისტემის ცოდნა საკუთარი ქმედების მიზეზს არკვევს.

ადამიანების ფასეულობათაშორის განსხვავების გათვალისწინებით მენეჯერები პოტენციური თანამშრომლების შეფასებისა და მათი ფასეულობების ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებთან შეხამების განსაზღვრისათვის როკინის 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 შეენიჭება, რომელიც თანამშრომლები-საგან შემგუებლობას ითხოვს. მენეჯერები უფრო დადებითად აფასებენ და აჯილდოებენ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც სამუშაოსთან შეთავსებას ახერხებენ. ამასთან, დაქირავებულები უფრო კმაყოფილები არიან, გრძობენ რა, რომ სამუშაოს შეეფერებიან. ამიტომ, მენეჯერებმა ახალი თანამშრომლების შერჩევისას, ისეთი კანდიდატები უნდა იპოვოს, რომლებსაც არა მარტო სამუშაოს შესრულების უნარი, გამოცდილება და მოტივაცია, არამედ ორგანიზაციის შესაფერისი ფასეულობათა სისტემა ექნებათ.

აღქმა 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 აღქმა 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 აღქმას დავაკავშირებთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან და განვიხილავთ, როგორ უნდა მიიღებოდეს და რეალურად როგორ მიიღება ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებები.

რა არის ალქმა?

ალქმა არის პროცესი, რომლითაც ადამიანები ანესრიგებენ 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 ავსხნით, 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, როგორცაა: 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.

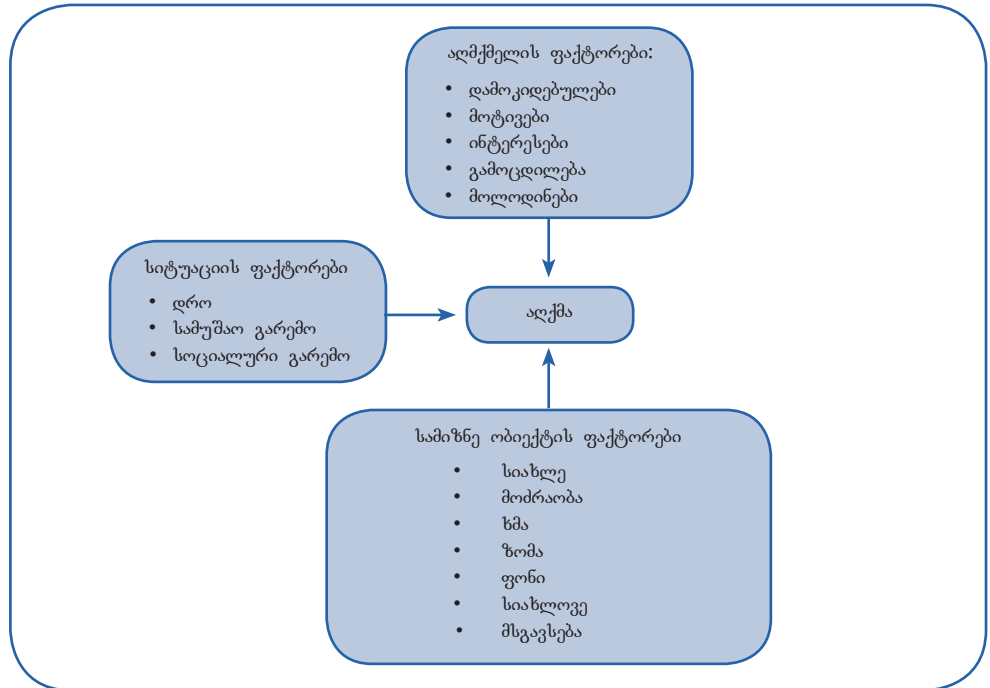
პიროვნების ალქმა: სხვა ადამიანების შესახებ შეფასების გაკეთება

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, როგორცაა 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:

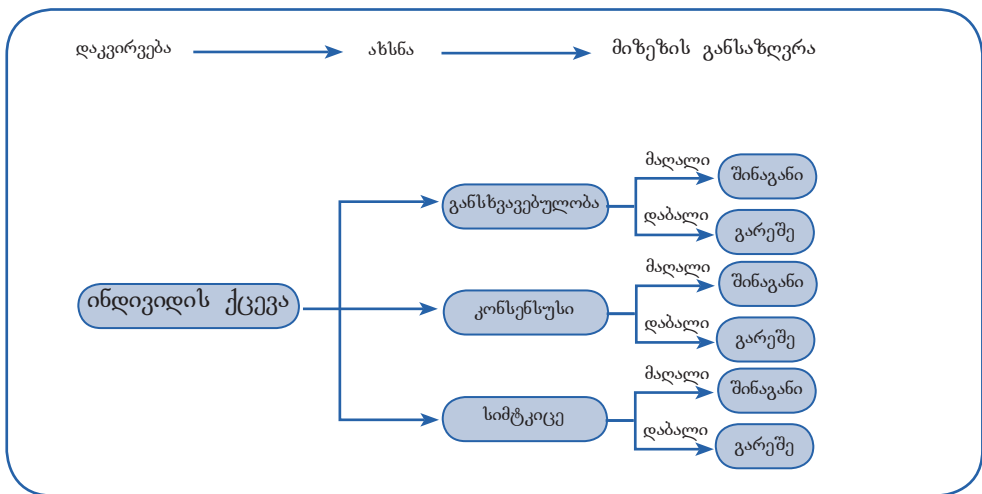
1. **განსხვავებულობა.** განსხვავებულობა არის მდგომარეობა, როცა პიროვნება სხვადასხვა გარემოში განსხვავებულ ქცევას ავლენს. თანამშრომელი, რომელიც დღეს დაგვიანებით მოვიდა სამსახურში, ხდება სხვა თანამშრომელთა საყვედურების მიზეზი, რომ ის რეგულარულად არ ას-

რულებს თავის მოვალეობას? ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, რამდენად არის ეს ქცევა მისთვის უჩვეულო. თუ ასეა, დამკვირვებელი მაშინ ამ ქცევას გარეშე მეზეზებით განპირობებულად მიიჩნევს, თუ ეს ქცევა ჩვეულებრივია, მაშინ ის შეიძლება შინაგანი მიზეზებით გამონყვეულად 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, დაგვიანებს 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 გამონყვეული.
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 მიანერს 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 — მიანერენ, მაშინ როცა მარცხში გარეგან ფაქტორებს — უბედობას ან არაპროდუქტიულ თანამშრომლებს — ადანაშაულებენ. ამ მოვლენას **ეგოისტური მიკროძოება** ეწოდება.³ მაგალითად, როცა ერაციის 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 იარაღი

იმის აღქმა და ახსნა, რასაც სხვები აკეთებენ, რთულია. შედეგად, პიროვნებები იარაღიებს ავითარებენ, ამოცანები რომ უფრო ადვილად გადასაჭრელი გახადონ. თუმცა ეს იარაღიები 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 შეგვიძლია, 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 ალქმელი 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 ალქმას **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 ალქმა 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 ალქმის საფუძველზე იმ ჯგუფზე, რომელსაც იგი ეკუთვნის, ჩვენ ვიყენებთ იარლიყს, 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 გადანყვეტილების მიღება. რა თქმა უნდა, არასწორი ან მეტიმეტი განზოგადება პრობლემას ქმნის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კოლეჯის ყველა სპორტსმენი არ არის ამბიციური და შრომისმოყვარე.

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

კავშირი ალქმასა და ინდივიდუალურ გადაწყვეტილების მიღებას შორის

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

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

როგორ უნდა ხდებოდეს გადაწყვეტილებების მიღება?

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

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

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

ილუსტრაცია 4-3 რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მოდელი

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

რაციონალური მოდელი. ილუსტრაცია 4-3 წარმოგვიდგენს რაციონალური გადანყვეტილების მიღების ექვსს საფეხურს.

1. მოდელი პრობლემის განსაზღვრით იწყება. თუ დაითვლით თქვენს თვიურ დანახარჯებს და აღმოაჩენთ რომ ხარჯავთ 100 დოლარით მეტს, ვიდრე ბიუჯეტიდან გამოყოფთ, განსაზღვრული პრობლემის წინაშე აღმოჩნდებით. გადანყვეტილების მიმღების მიერ პრობლემის უგულვებელყოფის ან არასწორად განსაზღვრის გამო ბევრი არასწორი გადანყვეტილება შეიძლება იქნეს მიღებული.
2. მას შემდეგ, რაც გადანყვეტილების მიმღები განსაზღვრავს პრობლემას, ის გადანყვეტილების კრიტერიუმებს ადგენს, რაც პრობლემის გადანყვეტის დროს მნიშვნელოვანი იქნება. ამ საფეხურზე გადანყვეტილების მიმღები განსაზღვრავს, თუ რა გამოდგება გადანყვეტილების მიღებისათვის. მოცემული საფეხური მოიცავს გადანყვეტილების მიმღების ინტერესებს, ღირებულებებსა და ა. შ.
3. განსაზღვრულ კრიტერიუმებს იშვიათად აქვს თანაბარი მნიშვნელობა. ასე რომ, შესამე საფეხურზე გადანყვეტილების მიმღებებს უკვე განსაზღვრული კრიტერიუმების მნიშვნელობის შეფასება მოეთხოვებათ გადანყვეტილებაში სწორი პრიორიტეტის შესარჩევად.
4. მეოთხე საფეხური გადანყვეტილების მიმღების მხრიდან შესაძლო ალტერნატივების შექმნას მოითხოვს, რაც მას პრობლემის გადანყვეტაში დაეხმარება. მოცემულ საფეხურზე ამ ალტერნატივების არა შეფასება, არამედ მხოლოდ ჩამოთვლა ხდება.
5. მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები წარმოიქმნება, გადანყვეტილების 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 შესამე საფეხურზე დადგენილ კრიტერიუმებთან და მათ მნიშვნელობასთან იქნება შედარებული.
6. ამ მოდელის უკანასკნელი ნაბიჯი მოითხოვს ოპტიმალური გადანყვეტილების განსაზღვრას. ამ დროს ხდება თითოეული ალტერნატივის კრიტერიუმებთან შედარება და ისეთი კრიტერიუმის არჩევა, რომელსაც ყველაზე მაღალი ქულა აქვს.

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

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

3. *მკაფიო უპირატესობები.* რაციონალობა გულისხმობს, რომ კრიტიკრიუმები და ალტერნატივები შეიძლება რანჟირებული და შეფასებული იყოს მათი მნიშვნელობის მიხედვით.
4. *მუდმივი უპირატესობები.* ინდივიდუალური გადაწყვეტილების კრიტიკრიუმები სავარაუდოდ მუდმივია და მათთვის მინერილი მნიშვნელობა — დროთა განმავლობაში სტაბილური.
5. *დროის ან ფასის შეუზღუდელობა.* რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღებს კრიტიკრიუმებისა 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 საფეხურების გავლას შედეგად ხშირად უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღება მოჰყვება, რაციონალურ გადაწყვეტილების მიმღებს **შემოქმედებითობა** და ახალი და სასარგებლო 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.

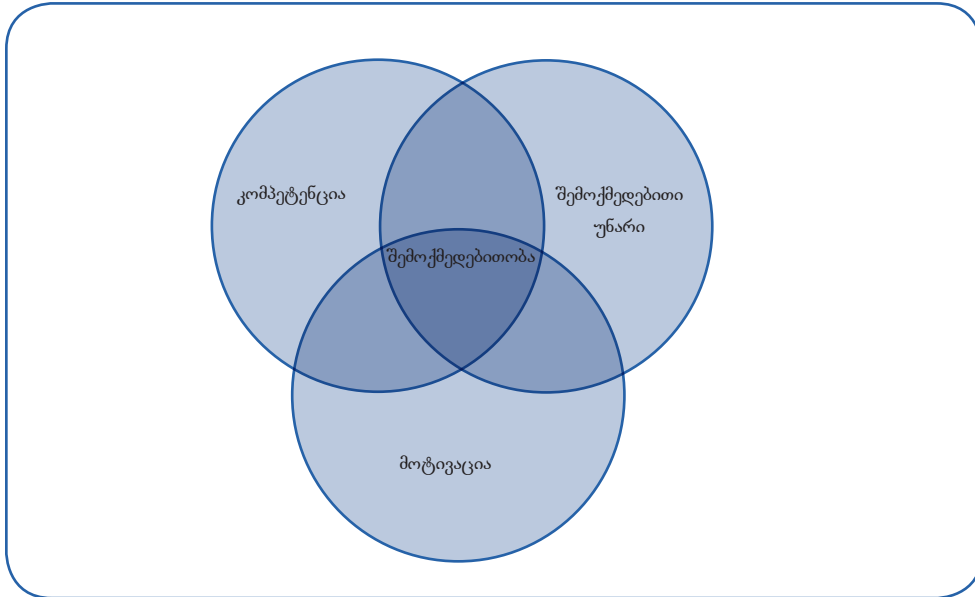
შემოქმედებითობის ყველაზე აშკარა მნიშვნელობა მაინც გადაწყვეტილების მიმღებისათვის დახმარების განეგაა, რომ განსაზღვროს ყველა მნიშვნელოვანი ალტერნატივა ან ისეთი ალტერნატივები, რომლებიც ნათლად არ ჩანს.

- 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 ღიაობაში (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, გაურკვეველობასთან 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 გადანყვეტილების 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 სამკომპონენტოანი მოდელის უკანასკნელი კომპონენტია. ეს არის ინდივიდის რაიმეზე მუშაობის სურვილი, რადგან ის საინტერესო, ეფექტური, ამაღლებელი, დამაკმაყოფილებელი ან პიროვნული გამონვევების მომცველია. მოტივაციის ეს კომპონენტი შემოქმედებითობას *პოტენციურიდან რეალურ* შემოქმედებით იდევბად 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 იდეების სტიმულირებას უწყობს ხელს, ასევე იდეების სწორი და კონსტრუქციული განსჯა, შემოქმედებითი მუშაობისათვის ჯილდოები და აღიარება, საკმარისი ფინანსური, მატერიალური და ინფორმაციული რესურსები, გადანყვეტილების 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 გადაწყვეტილებას ორგანიზაცია?

არიან ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების 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 გადაწყვეტილების მიმღებებისათვის, ადვილი პრობლემების წინაშე მდგარი გადაწყვეტილების მიმღებებისათვის ან იმ შემთხვევაში, როდესაც ალტერნატივების ძიებისა და შეფასების ღირებულება მცირეა, რაციონალური მოდელი გადაწყვეტილების პროცესის ზუსტ აღწერას წარმოგვიდგენს.¹⁶ თუმცა ასეთი სიტუაციები გამონაკლისია. რეალურად გადაწყვეტილებების უმეტესობა რაციონალურ მოდელს არ მიჰყვება. მაგალითად, ადამიანები ჩვეულებრივ უფრო კმაყოფილები არიან, როცა პოულობენ მისაღებ და გონივრულ გადაწყვეტილებას და არა ოპტიმალურს. არსებითად, გადაწყვეტილების მიმღები შემოქმედებითობას შეზღუდულად იყენებს. შემდეგში გავარკვიოთ, როგორ მიიღება ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებების უმეტესობა.

შეზღუდული რაციონალობა

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

გადანყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანი ყველა კრიტერიუმი? შეაფასეთ ყველა ალტერნატივა, ოპტიმალური კოლეჯი რომ გეპოვება? 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 გადანყვეტილებას.

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

რადგან რთული პრობლემების ფორმულირებისა და გადანყვეტისათვის 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 ამოუწურავია. გადანყვეტილების მიმღები უფრო მეტად თვალშისაცემი არჩევანების შეზღუდულ რაოდენობას განსაზღვრავს. ეს ალტერნატივები ადვილად მოსაძიებელი და აშკარაა. უმეტეს შემთხვევაში, ისინი ნაცნობ კრიტერიუმებსა და ადრე ნაცად და გამომდგარ გადანყვეტილებებს წარმოადგენენ. ამ შეზღუდული რაოდენობის ალტერნატივების განსაზღვრის შემდეგ გადანყვეტილების მიმღები იწყებს მათ განხილვას, მაგრამ განხილვა ყოველმხრივი არ იქნება, შესაბამისად, ყველა ალტერნატივა ყურადღებით არ განიხილება. ამის ნაცვლად, გადანყვეტილების მიმღები იმ ალტერნატივებიდან იწყებს, რომლებიც მხოლოდ ოდნავ თუ განსხვავდება ფაქტიური არჩევანისაგან. ნაცნობი და კარგად გაკვალული გზის მიყოლისას, გადანყვეტილების 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 გადანყვეტილება წარმოადგენს დამაკმაყოფილებელ და არა ოპტიმალურ არჩევანს.

შეზღუდული რაციონალობის კიდევ ერთი საინტერესო ასპექტი ის არის, რომ ალტერნატივის შერჩევის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ხდება ალტერნატივების განხილვის თანმიმდევრობა. რამდენადაც გადანყვეტილების 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 გადანყვეტის არჩევა, რომლებიც სტატუს-კვოდან ყველაზე ნაკლებად არის დაშორებული და გადანყვეტილების კრიტერიუმს აკმაყოფილებს. უნიკალურმა და შემოქმედებითმა ალტერნატივამ, შესაძლოა, პრობლემის გადანყვეტის ოპტიმალური ვარიანტი წარმოგვიდგინოს, თუმცა მისი არჩევა ნაკლებად სავარაუდოა, რადგანაც

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 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.²³

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

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 ვილაც 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, დაასახელებთ 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 საჰაერო შემთხვევებს უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს. შედეგად, ჩვენ ვაზვიადებთ ფრენის რისკს და ნაკლებად ვაფასებთ მანქანით მგზავრობის საფრთხეებს. მისაწვდომობის მიკერძოებით აიხსნება ასევე ნლიური 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 ყმანვილები ხშირად საუბრობენ თავიანთ მიზანზე, ითამაშონ კალათბურთი ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში.²⁹ რეალურად, ამ ბიჭებს ეროვნულ საკალათბურთო ლიგაში ითამაშებენ 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 კურსდამთავრებულიც არ იქნება კარგი თანამშრომელი.

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

წარუმატებელი 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, თამამადან 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 გაგებულ 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 დაეღებინათ ისინი. დიდოსტატმა შეძლო საშუალოდ 23 ან 24 ფიგურა განეღებინა თავის ადგილზე, ახალბედამ კი — მხოლოდ 6. შემდეგ სავარჯიშო შეიცვალა. ამ დროს ფიგურები დაფაზე ალაღებდნენ და 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 ნამებში. 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 გადანყვეტილება.

მე-20 საუკუნეში ექსპერტებს სჯეროდათ, რომ გადანყვეტილების 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 გადანყვეტილება? — წარმოგიდგინებ 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 გადანყვეტილება, რომელთაგანაც არჩევა შესაძლებელია; (8) როცა სწორი გადანყვეტილების მიღება ზენოლის ქვეშ და შეზღუდულ დროში უნდა მოხდეს.³⁶

ინდივიდუალური განსხვავებები

გადანყვეტილების მიღება პრაქტიკაში შეზღუდული რაციონალობით, ჩვეულებრივი მიკერძობებითა 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. წარმატებისაკენ 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, ანმეოსა 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 მლეღვარებას, 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, ნინა 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 გავიკვირდეს 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 აღწერს 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 გამოხაკლისი 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 შეუძლია, 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, როგორცაა 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 ჩაეტიოს. ეს პირობები გადაწყვეტილების 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 გადაწყვეტილებათა ნაკადში.

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

კულტურული სხვაობები

გადაწყვეტილების მიმღების კულტურული წარმომავლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პრობლემების შერჩევაზე, ანალიზის სიღრმეზე, ლოგიკასა და რაციონალობაზე დაფუძნებულ მნიშვნელოვნებაზე, ასევე, იმაზეც, გადაწყვეტილებას ორგანიზაციაში ავტოკრატიულად იღებს მენეჯერი თუ კოლექტიურად — ჯგუფი.⁴² მაგალითად, კულტურები განსხვავებიან 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 გადამჭრელ 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 გადაწყვეტილების 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 გადანყვეტილების მიღებაში

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

აღამიანი ეთიკური არჩევანის გასაკეთებლად სამ სხვადასხვა კრიტერიუმს იყენებს:⁴³

1. **უტილიტარული** კრიტერიუმი, სადაც გადანყვეტილებები მხოლოდ მათი შედეგების საფუძველზე მიიღება. **უტილიტარიზმის** მიზანია მაქსიმალური სარგებლის მოტანა რაც შეიძლება მეტი ადამიანისათვის. ეს მოსაზრება გაბატონებულია საქმიანი გადანყვეტილების მიღებაში. ის შეესაბამება ისეთ მიზნებს, როგორცაა ეფექტურობა, პროდუქტიულობა და მაღალი შემოსავალი.
2. **კონცენტრირება უფლებებზე**. ეს კრიტერიუმი მოუწოდებს ადამიანებს, მიიღონ ძირითადი თავისუფლებისა და პრივილეგიების შესაბამისი გადანყვეტილებები, როგორც დადგენილია „უფლებების შესახებ კანონში“. გადანყვეტილების 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 საფუძველზე პრესას ან სამთავრობო უწყებებს თავიანთი 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 ამართლებს ადამიანებისათვის მოცემული სამუშაოსათვის ერთნაირი ხელფასის გადახდას სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიუხედავად, ან თანამდებობრივი რანგის, როგორც მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორის გამოყენებას სამსახურიდან განთავისუფლების შესახებ გადანყვეტილების 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 ალბას, სიახლეების მიღებასა და პროდუქტიულობას ამცირებს.

მითითებული მენეჯერისათვის

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 დანიაწურების 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 გადანყვეტილების მიღება. რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა გადანყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად? ჩვენ ხუთ ვარაუდს წარმოგიდგინთ.

1. *გაანალიზეთ სიტუაცია.* გადანყვეტილება მიიღეთ თქვენი ეროვნული კულტურისა და იმ კრიტერიუმების შესაბამისად, რომელსაც თქვენი კულტურა აფასებს და აჯილდოებს. მაგალითად, თუ იმ ქვეყანაში ხართ, სადაც რაციონალობას არ აფასებენ, ვალდებული არ ხართ, მიჰყვეთ რაციონალური გადანყვეტილების მიღების მოდელს ან ეცადოთ, თქვენი გადანყვეტილებები რაციონალური გამოჩნდეს.
2. *ორგანიზაციები განსხვავდებიან იმის მიხედვითაც, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ რისკს, ჯგუფის გამოყენებას და სხვა მსგავს საკითხებს. თქვენი გადანყვეტილება ორგანიზაციის კულტურასთან შეათანხმეთ.*
3. *გაეცანით მიკერძოებებს და შემდეგ შეეცადეთ მისი გავლენის შემცირებას.* ილუსტრაცია 4-5 წარმოგიდგინთ რამდენიმე ვარაუდს.
4. *რაციონალური ანალიზი დააკავშირეთ ინტუიციასთან.* ეს თვალსაზრისები არ ეწინააღმდეგება გადანყვეტილების მიღებას. ორივეს გამოყენებით გააუმჯობესებთ გადანყვეტილების მიღების ეფექტურობას. მას შემდეგ, რაც მენეჯერად მუშაობის გამოცდილებას შეიძინეთ, 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 ინფორმაციაა მნიშვნელოვანი და რომელი – უმნიშვნელო. მიხვდებით, რომ ალტერნატივებს შორის არჩევა რთულია და ინანებთ თქვენ მიერ გაკეთებულ არჩევანს. მკაფიო მიზნები გადაწყვეტილების მიღების პროცესს აადვილებს და გეხმარებათ, თქვენს ინტერესებთან შეუსაბამო არჩევანი შეამციროთ.

თქვენს შეხედულებებთან შეუსაბამო ინფორმაციის მოძიება. ზედმეტად თვდაჯერებულობის, დადასტურებისა 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 ავლობს 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 საუკეთესოს 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

მოტივაციის ცნება

ამ თავის ნაკითხვის 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.

მრგანიზაციულ 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

მოტივაცია განსაზღვრავთ, 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

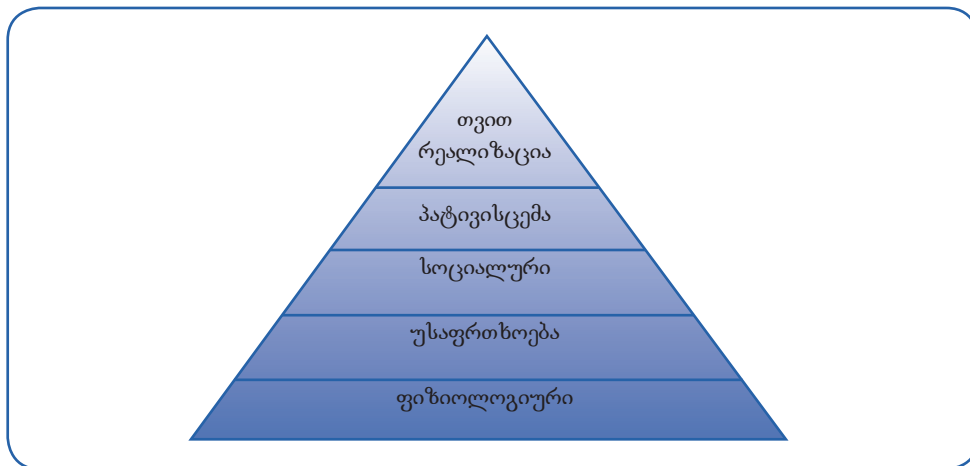
ალბათ, დარწმუნებით შეგვიძლია იმის თქმა, რომ ყველაზე ცნობილი მოტივაციის თეორია აბრაამ მასლოუს **საჭიროებათა იერარქია**.³ მასლოუმ წამოაყენა ჰიპოთეზა, რომ ყოველ ადამიანში არსებობს საჭიროებათა ხუთი იერარქიული საფეხური:

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 მაღალ 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 მალლა 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 გადანყვეტილების 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 გადანყვეტილების 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.

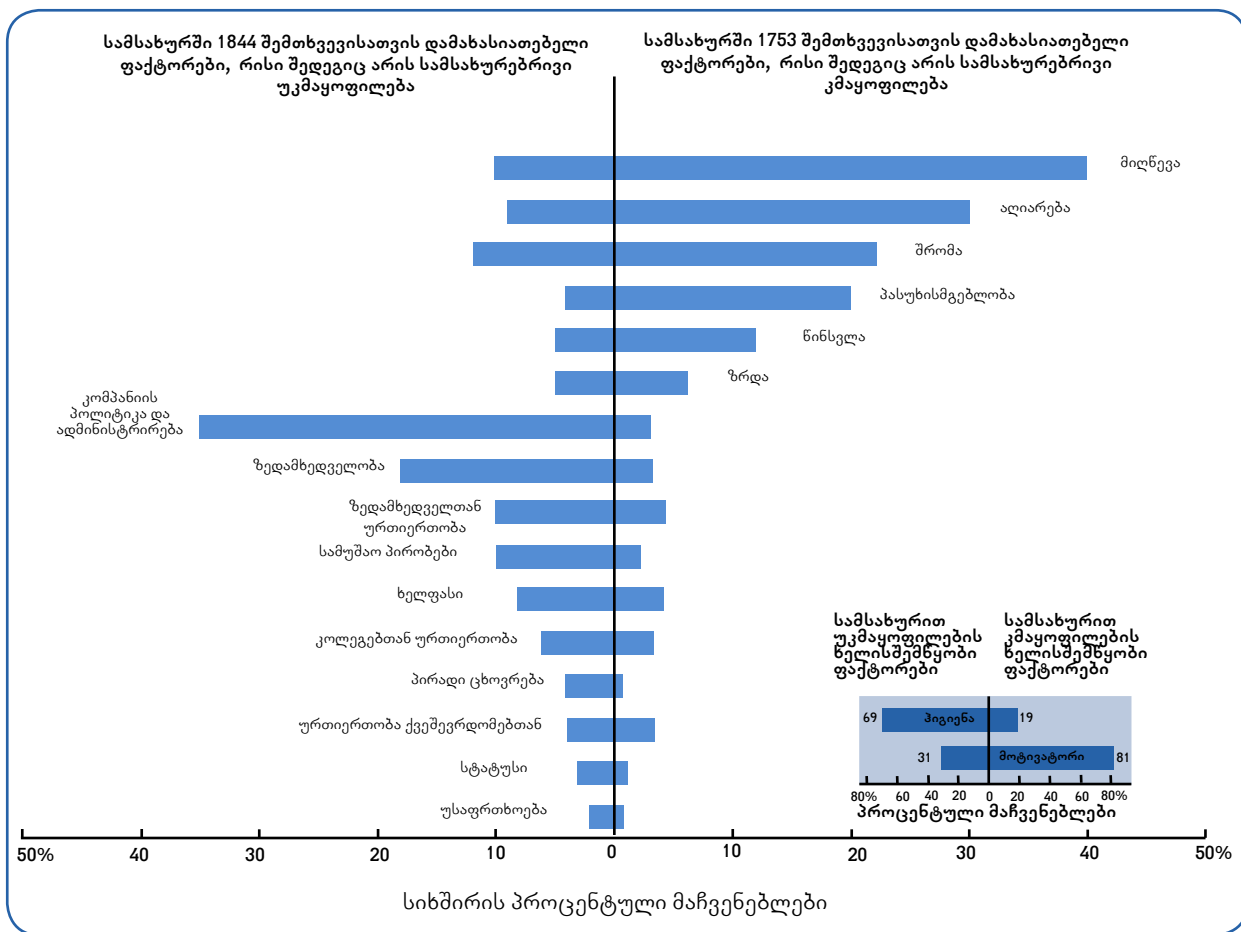
ორფაქტორიანი თეორია

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 აღწერათ სიტუაციები სამსახურში, რომელშიც ისინი განსაკუთრებულად კარგად ან ცუდად გრძნობდნენ თავს. ეს პასუხები შემდეგ დაალაგა და კატეგორიებად დაჰყო.

კატეგორიებად დაყოფილი პასუხებიდან ჰერცბერგმა დაასკვნა: პასუხები, რომლებსაც ადამიანები იძლეოდნენ მაშინ, როცა ისინი სამსახურში თავს კარგად გრძნობდნენ, მნიშვნელოვნად განსხვავებოდა იმ პასუხებისაგან, როცა სამსახურში ცუდად ყოფნის დროს იძლეოდნენ. როგორც ილუსტრაცია 5-2 გვიჩვენებს, ზოგი ნიშან-თვისება მტკიცედაა დაკავშირებული სამსახურით კმაყოფილებასთან, ზოგი კი — უკმაყოფილებასთან. კმაყოფილი რესპონდენტები მიუთითებდნენ შინაგან ფაქტორებზე, როგორცაა, დაწინაურება, აღიარება 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 კვლევიდან 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 „უკმაყოფილების არ არსებობა“, „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 ორგანიზაციებში სიმშვიდეს მიაღწიონ და არა საჭირო მოტივაციას. ისინი თავიანთი თანამშრომლების დანყნრებას 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: დანინაურებასთან, პიროვნული ზრდის შესაძლებლობებთან, აღიარებასთან, 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 ადრინდელ კვლევას არ ეთანხმება. ორფაქტორიანი თეორია სიტუაციურ ცვლადებს უგულბებლყოფს.
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 ცუდაა. 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* ვუნდობთ არა იმიტომ, რომ ისინი ახლახან წარმოიშვნენ, არამედ იმიტომ, რომ ისინი თანამშრომელთა მოტივაციის ახსნის შესახებ თანამედროვე მოსაზრებას წარმოადგენენ.

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია

მაკკლილანდის საჭიროებათა თეორია, რომელიც დევიდ 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 გადამწყვეტისას პასუხისმგებლობის აღება შეეძლება; 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 დაძლევის და ფიქრობენ, რომ წარმატებაზე ან მარბცზე პასუხისმგებელია პიროვნება და არა შემთხვევა ან სხვების ქმედება. მნიშვნელოვანია, რომ ისინი თავს არიღებენ 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 ურთიერთ-გაგება 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, მოტივირებულები არიან. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ ასეთი ადამიანები ისეთ სამენარმეო საქმიანობებში გამოირჩევიან, როგორცაა, 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 გავლენა, 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 მიანეროთ. 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 საფუძველს 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 შინაგან 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, როგორცაა, სამუშაოს შესრულების სტიმულისათვის ანაზღაურება, დანინ-

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

აურება და სიტყვიერი ჯილდო, აკეთებენ თუ არა ამას შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ შინაგანი ინტერესებისა და მოტივაციის შემცირების ხარჯზე? — პასუხი არ შეიძლება იყოს უბრალოდ „კი“ ან „არა“. სიტყვიერი (მაგ. ხელმძღვანელის ან თანამშრომლის მიერ შექების მიღება) ან ხელშესახები (მაგ. ფინანსურ) ჯილდოებს ადამიანის შინაგან მოტივაციაზე რეალურად სხვადასხვა ეფექტი შეიძლება ჰქონდეს. ეს იმას

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

ხელშესახებ 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 დაქირავებულის 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 მივალწვეთ? 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, გამონწვევა 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 ენერჯით გვავსებს, რადგან მის მისაღწევად, უფრო მეტი შრომა გვიხდება.

- 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 უკუკავშირს იღებენ, რამდენად კარგად მიდიან მიზნისკენ, რადგან ეს უკუკავშირი ეხმარება მათ, დაინახონ განსხვავება იმაში, თუ რა გააკეთეს და რისი გაკეთება სურდათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ უკუკავშირი ქცევას ნარმართავს. ყველა უკუკავშირი ერთნაირად ძლიერი არ არის, თვითნარმოქმნადი უკუკავშირი, რომელიც ნარმოქმნება, 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 შესრულებისაკენ 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, როგორცაა შეერთებული შტატები და კანადა, რამდენადაც მისი ძირითადი კომპონენტები საკმაოდ კარგად ეწყობა ჩრდილოეთ ამერიკის კულტურას. იგულისხმება, რომ დაქირავებულები დამოუკიდე-

ბლები არიან (და ძალიან მაღალი ქულა არ აქვთ ძალაუფლების დაშორებაში), რომ მენეჯერები და დაქირავებულები რთული მიზნებისაკენ ისწრაფვიან (დაბალი ქულა აქვთ გაურკვეველობის 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, როგორცაა 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 ამოცანების 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.

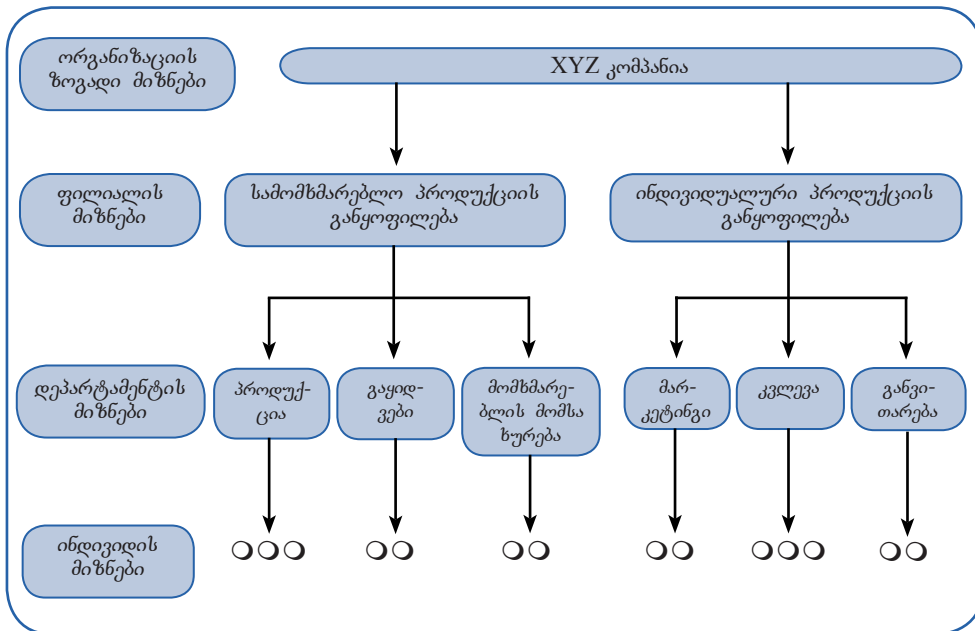
მიზნობრივი მენეჯმენტის პროგრამები ოთხი ნაწილისაგან შედგება:

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 ავხსნათ 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.

თვითეფექტურობის თეორია

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

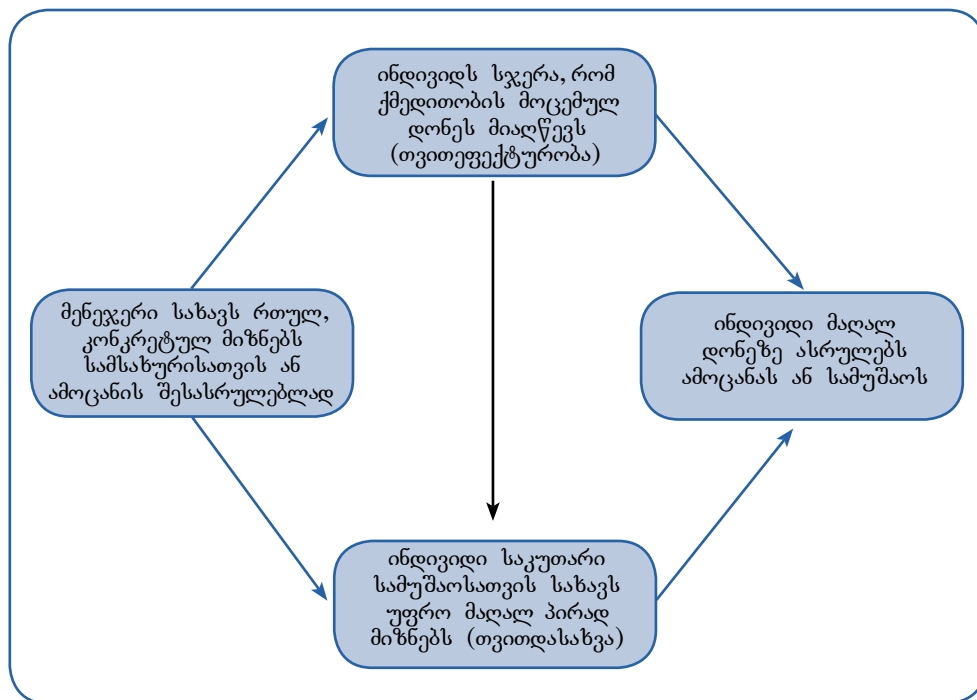
ციებში დაბალი თვითეფექტურობის მქონე ადამიანები, ალბათ, სამუშაოს შესრულებას ნაკლები ძალისხმევით შეეცდებიან ან საერთოდ თავს დაანებებენ, მაშინ, როდესაც მაღალი თვითეფექტურობის მქონე ადამიანები უფრო მეტად ეცდებიან პრობლემების გამკლავებას.²⁴ ამასთან, მაღალი თვითეფექტურობის მქონე ადამიანები უარყოფით უკუკავშირს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

მიზნის დასახვის თეორია და თვითეფექტურობა ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება, უფრო მეტიც, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. იხილეთ ილუსტრაცია 5-4. მოცემული ილუსტრაციის თანახმად, როცა მენეჯერები დაქირავებულებს რთულ მიზნებს უსახავენ, ეს თანამშრომლებში თვითეფექტურობას 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 გექცევინან, ალბათ იფიქრებთ: „როგორც ჩანს, ჩემი უფროსი ფიქრობს, მე სხვებზე უკეთესად შემიძლია შევასრულო სამუშაო“. ეს თქვენში წარმოშობს ფსიქოლოგიურ პროცესს, რომლის დროსაც უფრო დარწმუნებული ხართ (მაღალი თვითეფექტურობა) და უფრო დიდ პიროვნულ მიზნებს უსახავთ საკუთარ თავს, რაც გაიძულებთ, უკეთესად შეასრულოთ სამუშაო სამსახურსა და მის გარეთ.

მკვლევარმა ალბერტ ბანდურამ, რომელმაც თვითეფექტურობის თეორია ჩამოაყალიბა, განაცხადა, რომ თვითეფექტურობა შეიძლება ოთხი გზით გაიზარდოს:²⁶

1. *მიბაძვითი ოსტატობა*, რაც ბანდურას მიხედვით, თვითეფექტურობის 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 ვილაც გარწმუნებს, რომ თქვენ გაქვთ წარმატებისათვის საჭირო უნარი. მოტივაციის მიმცემი მოსაუბრეები ამ ტაქტიკას ხშირად იყენებენ.
4. *ბანდურა ამტკიცებს, რომ ემოციური ალგზნება* თვითშეფასების უნარს ზრდის. ემოციურ ალგზნებას ინდივიდი მიჰყავს აქტიურ მდგომარეობამდე, რომელიც ბიძგს აძლევს, დაასრულოს ამოცანა. ემოციური

ილუსტრაცია 5-4 მიზნებისა და თვითფექტურობის ერთიანი გავლენა ქმედობაზე



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

აღზნებისმდეგი 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 ქულას 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 შედარებებმა შეიძლება გავლენა მოახდინონ მოტივაციაზე. კერძოდ, ადამიანები სამსახურში თავიანთ ჩადებულ რესურსებსა (ძალისხმევა, გამოცდილება, განათლება, კომპეტენცია) და შედეგს (ხელფასის რაოდენობას, დანაშაურებას, 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 დაჯილდოებულები, ეს შინაგანი კონფლიქტი გულისწყრომას წარმოშობს. ზედმეტი ჯილდოს დროს კი დაძაბულობა დანაშაულს იწვევს. ჯ. სტეისი ადამისს 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 არჩევს, გავლენას შედარების ობიექტის შესახებ დაქირავებულის ინფორმაცია და მისი მიმზიდველობა მოახდენს. შედეგად, ყურადღებას ოთხ ცვალებზე ვამახვილებთ.²⁹

- *სქესი.* კვლევის მიხედვით, ქალებიცა და მამაკაცებიც უპირატესობას ანიჭებენ თავისივე სქესთან შედარებას; იმავე კვლევის მონაცემებით, შესადარებელ სამუშაოებში ქალებს მამაკაცებზე ნაკლებს უხდებიან 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 უხდებიან, 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 ვავაკეთო 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 ანარმოებენ მეტს, ვიდრე ის დაქირავებულები, ვისაც თანაბრად უხდიან. საათობრივ და თვიურ ანაზღაურებაზე მყოფი დაქირავებულები სამსახურში თავიანთი ჩადებული რესურსების გაზრდისა და სამართლიანობის განსახორციელებლად დიდი რაოდენობისა და მაღალი ხარისხის პროდუქციას ანარმოებენ.
2. პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში ზედმეტად დაჯილდოებული დაქირავებულები უფრო ნაკლებ, მაგრამ მაღალი ხარისხის პროდუქციას ანარმოებენ, ვიდრე მაშინ, როცა ისინი თანაბრად იღებენ ანაზღაურებას. ინდივიდები, რომლებსაც წარმოებული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით უხდიან, 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 ანარმოებენ. დასაქმებულები ძალისხმევას შეამცირებენ, რასაც შედეგად უფრო დაბალი პროდუქტიულობა ან უფრო დაბალი ხარისხის პროდუქცია მოჰყვება, ვიდრე ეს სამართლიანი ანაზღაურების პირობებში შეიძლება ყოფილიყო.
4. პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით ანაზღაურების შემთხვევაში დაქირავებულები, რომლებიც ნაკლებ ანაზღაურებას იღებენ, დიდი რაოდენობის დაბალი ხარისხის პროდუქციას ანარმოებენ, ვიდრე ისინი, რომლებიც ანაზღაურებას თანაბრად იღებენ. ანაზღაურების გეგმას, როცა დასაქმებულებს წარმოებული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით უხდიან, 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 (როგორც 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 შესაძარებელი 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 განვსაზღვრავთ, 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 გვიხდებიან იმასთან შედარებით, რამდენსაც ჩვენ ვფიქრობთ, რომ უნდა გვიხდოდნენ (განაწილებითი სამართლიანობა), ასევე მხედველობაშია მისაღები, თუ როგორ გვიხდებიან. ასე რომ, **პროცედურული სამართლიანობა**, *პროცესის* აღქმული სამართლიანობა, რომელიც განსაზღვრავდა ჯილდოების განაწილებას, სამართლიანობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განზომილებაა. პროცედურული სამართლიანობის ორი ძირითადი ელემენტია:

1. *პროცესის კონტროლი*: გადანყვეტილების 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 გასაგებია. 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.

ცოცხალი 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 გადაწყვეტილებები თანამიმდევრული 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.

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

მოლოდინის თეორია

ამჟამად მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ მიღებული ახსნა ვიქტორ ვრუმის **მოლოდინის თეორია**.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:

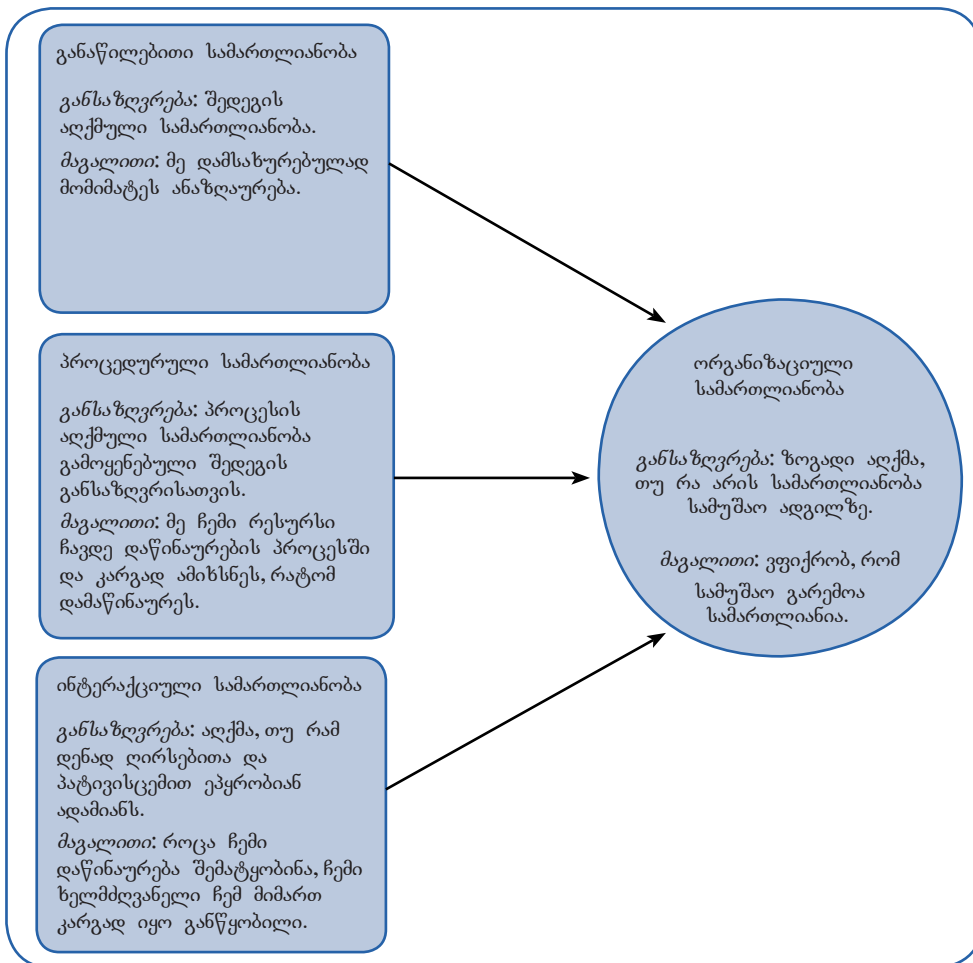
- ამ ძალისხმევის შედეგი მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს კარგი შედეგება იქნება.

- 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

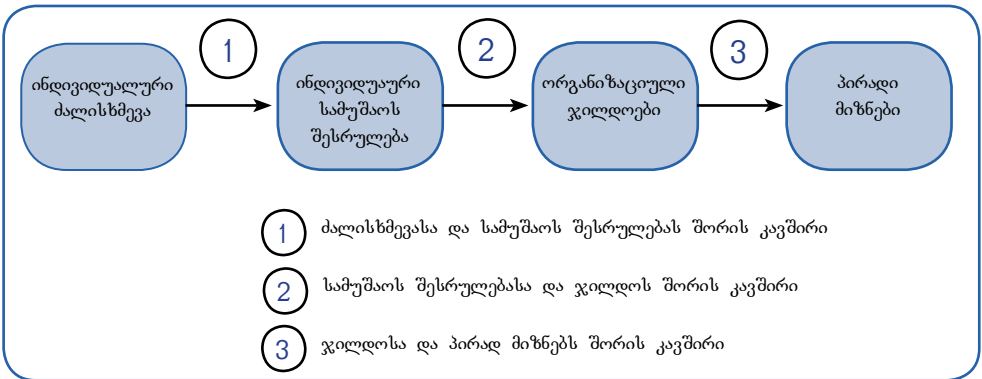
მოლოდინის თეორია გვეხმარება ავხსნათ, რატომ არ გააჩნია ბევრ დაქირავებულს თავის სამსახურის მიმართ მოტივაცია და მასში მხოლოდ მცირე შრომას დებს. ეს აშკარად გამოჩნდება, როდესაც თეორიაში სამ შემთხვევას უფრო დეტალურად განვიხილავთ. ჩვენ მას კითხვების საშუალებით წარმოგიდგინთ. თუ დაქირავებულების მოტივაცია იზრდება, 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 განაწილდება დაქირავებულებს შორის ისეთ ფაქტორებზე დაყრდნობით, როგორცაა 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 საკებარ სიტყვას იღებს. შესაძლებელია, ის ძალიან ცდილობს, რომ პარიზის ოფისში გადავიდეს სამუშაოდ, მაგრამ ამის ნაცვლად სინგაპურში გადაჰყავთ. ეს მაგალითები გვიჩვენებს, რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს, ჯილდოები დაქირავებულების ინდივიდუალურ საჭიროებებს შეესატყვისებოდეს. 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, კრიტიკიუმსა 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 გამეორება 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 კრიტიკიუმისათვის, როგორცაა 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 სხირად კულტურებშია 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, როგორცაა იაპონია, საბერძნეთი, მექსიკა (სადაც ძლიერია გაურკვევლობის თავიდან აცილების ნიშან-თვისებები), უსაფრთხოების საჭიროება იერარქიის სათავეში მოექცეოდა. ქვეყნებში, რომლებსაც მაღალი ქულა აქვთ მასაზრდოებელ ნიშან-თვისებებში, როგორცაა დანია, შვედეთი, ნორვეგია, ნიდერლანდები და ფინეთი, იერარქიის სათავეში სოციალური საჭიროება მოექცეოდა.⁴² მაგალითად, ჩვენ შეიძლება გვეფიქრა, როცა ქვეყნის კულტურაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მასაზრდოებელ კრიტიციზმს, 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 შეესაბამება თითქმის ყველა ქვეყანას, რომელსაც ძლიერი მიღწევების ნიშან-თვისებები ახასიათებს).

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

მითითებები მენეჯერებისათვის

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 საჭიროებაზე 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, მიღწევასა 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 გადანყვეტილების არჩევაში. ეს თეორია წარმოადგენს იგივე ვარაუდებს, რასაც რაციონალური მოდელი ინდივიდუალური გადანყვეტილების 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 სამუშაო მოტივაციის მიმცემი.

მოტივაცია: ცნებიდან გამოყენებამდე

ამ თავის ნაკითხვის 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, როგორცაა დაქირავებულთა ჩართვა და უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება. მოტივაციის თეორიების ცოდნა ერთი საკითხია და როგორ უნდა გამოიყენო ისინი როგორც მენეჯერმა — სრულიად სხვა.

მოტივირება სამუშაო გარემოს გუნების 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 განვსაზღვრავთ ამ შემადგენელ ნაწილებს. პირველ რიგში, განვიხილავთ სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელს, ვიმსჯელებთ რამდენიმე გზაზე, თუ როგორ შეიძლება მოხდეს სამუშაოს დიზაინის გარდაქმნა და შემდეგ კი გამოვიკვლივთ 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

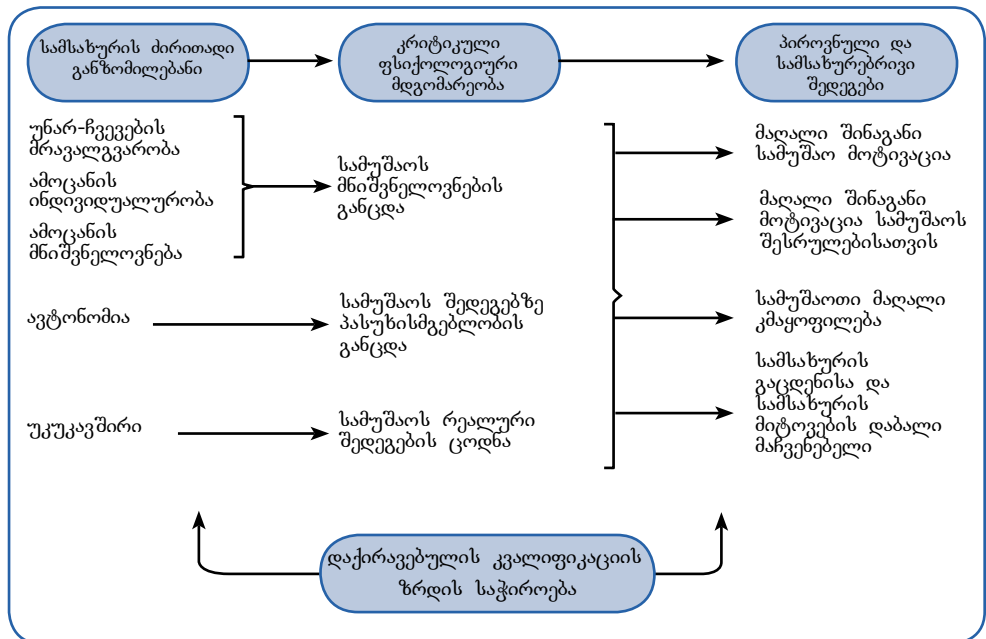
1. *უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა* არის ის, თუ რამდენად ითხოვს სამსახური თავისი თანამშრომლისაგან მრავალგვარი საქმის შესრულებას, ისე რომ მან შეძლოს სხვადასხვა უნარ-ჩვევისა და ნიჭის გამოყენება. სამუშაო, რომელიც უნარის მრავალგვარობაზე მაღალ ქულას იღებს, შეიძლება ბოდა შეესრულებინა ავტოფარეხის მესაკუთრე-ოპერატორს, 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-

ვშირი გააჩნია, შეასრულებდა ქარხნის მუშა, რომელიც აწყობს აიპოდებს, შემდეგ კი ამონმებს, მუშაობს თუ არა ნორმალურად. სუსტი უკუკავშირის მქონე სამუშაოს ასრულებს იმავე ქარხნის მუშა, რომელსაც აიპოდის აწყობის შემდეგ ევალეება მისი მიტანა ხარისხის კონტროლის ინსპექტორთან (პირი, ვინც ამონმებს 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) შეასრულებს 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:

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

X ავტონომია X 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, უგულვებლყონ 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 მიხდიდნენ. ლამის გავგიჟდი. ამას თითქმის წელიწადნახევრის განმავლობაში ვაკეთებდი. ბოლოს, ჩემს ცოლს ვუთხარი, რომ მთელ ჩემს ცხოვრებას ასე აღარ გავატარებდი. ჩემი ტვინი ჯიპის ამწყობ კონვეიერთან შევადარე იქცეოდა. ასე რომ მე წამოვედი სამსახურიდან. ახლა სტამბაში ვმუშაობ და საათში 15 დოლარზე ნაკლებს გამოვიმუშავე. მაგრამ უნდა გითხრათ, რომ წამდვილად საინტერესო სამუშაოს ვასრულებ, სამუშაო გამუდმებით იცვლება, ვსწავლობ სიახლეებს და ეს სამუშაო ჩემთვის წამდვილი 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 აძლევს 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 ვუნოდებთ, **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.

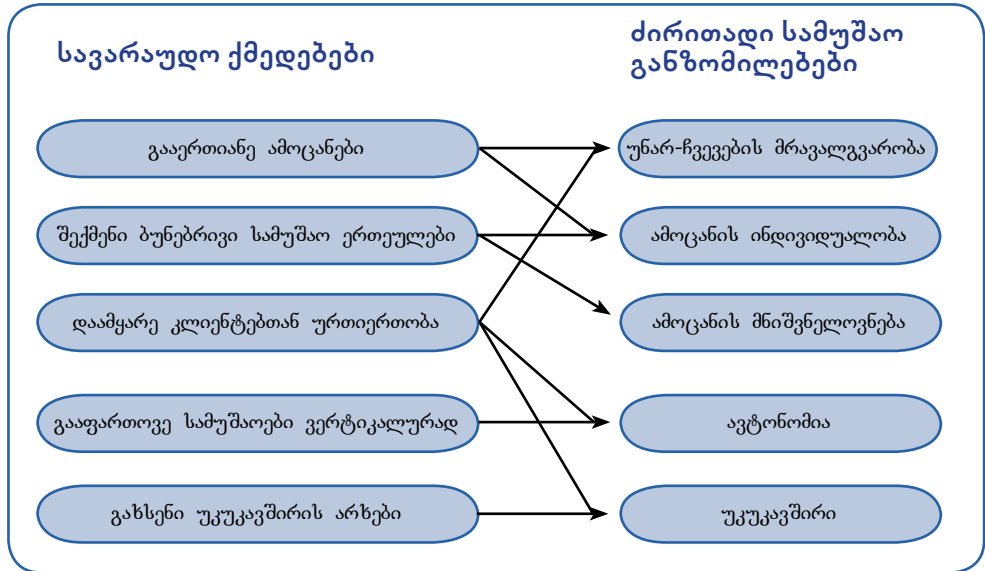
სამსახურის გაფართოების მცდელობას ხშირად ენთუზიაზმით არ ხვდებიან.⁵ ერთმა დაქირავებულმა, რომელსაც სამუშაოს ასეთი გარდაქმნა შეეხო, განცხადა, „ადრე ერთი მოსაწყენი სამუშაო მქონდა, გაფართოების შემდეგ სამი მაქვს!“ ზოგი სამუშაოს გაფართოება წარმატებულიც აღმოჩნდა. მაგალითად, პატარა სასტუმროში დიასახლისის სამუშაოში არ შედის მხოლოდ ტუალეტების დასუფთავება, საწოლების დალაგება და მტვერსასრუტით ოთახების განმენდა, 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 (redaqtoresi), Improving Life at Work, (Glenview, IL: Scott Foreman, 1917) გვ. 138, იბეჭდება რიჩარდ ჰეკმენისა და ჯ. ლოიდ სატლის ნებართვით.

- სამუშაოების ვერტიკალურად გაფართოება დაქირავებულს პასუხისმგებლობასა და კონტროლს ანიჭებს, რომელიც ადრე მენეჯმენტის საქმეს შეადგენდა.
- უკუკავშირის არხების გახსნა სამუშაოებს 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 გადანაცვლების 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 ტელეკომიუნიკაციას. 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 ცვილებები 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.

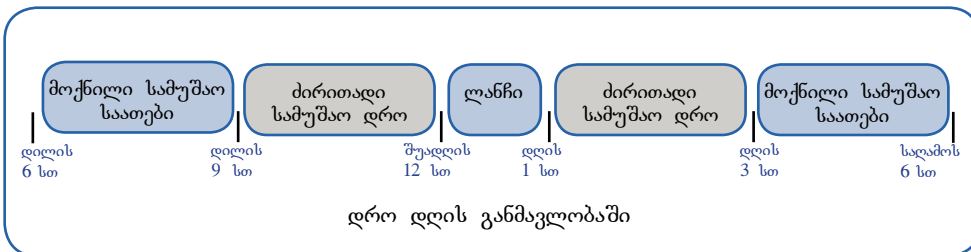
მოქნილი სამუშაო გრაფიკი სამუშაო გრაფიკის ძალიან პოპულარული ალტერნატივა გახდა. 1980-იანი წლების ბოლოდან 2005 წლამდე აშშ-ში სრულ განაკვეთზე მომუშავე დაქირავებულების მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე მომუშავებთან ფარდობა გაორმაგდა. ამჟამად აშშ-ს სრულ განაკვეთზე მომუშავე სამუშაო ძალის 43%-თვის სამსახურში გამოცხადებისა 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 საჭიროებების 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 დაეკისოს. მაგალითად, ერთ ადამიანს შეუძლია შეასრულოს სამუშაო დილის 8 საათიდან შუადღემდე, მეორემ კი — დღის 1 საათიდან საღამოს 5 საათამდე ან ამ ორივეს შეეძლო ემუშავა 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 დანინაურება, 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 განვსაზღვრავთ 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 დაწესებულება. ეს იდეა მთელს მსოფლიოში ფართოდ ვრცელდება. ფინეთში, შვედეთში, ბრიტანეთსა და გერმანიაში ტელეკომიუტინგები შესაბამისად, სამუშაო ძალის 17, 15, 8 და 6 პროცენტს წარმოადგენენ.¹⁵

რა სახის სამუშაოში არის ყველზე 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 სატელევიზიო მარკეტინგის სფეროში, მომხმარებელთა მომსახურების სფეროს წარმომადგენლები, დაჯავშნის აგენტები და პროდუქციის „მხარდაჭერის“ სპეციალისტები დროის უმეტეს ნაწილს ტელეფონთან ატარებენ. მათ, როგორც ტელეკომიუტინგებს, 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 — მიათვლი.

ტელეკომიუტინგის პოტენციური უპირატესობებია:

- სამუშაო ძალის უფორ 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 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 გრძობას და ამცირებს კმაყოფილებას. ყველა ტელეკომიუტორს პოტენციურად „გულისა და თვალისაგან მოშორების“ გრძობა 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 დანინაურების საკითხი დგება. უფროსები ადვილად უგულებელყოფენ ან არასათანადოდ აფასებენ იმ დაქირავებულების წვლილს, რომლებსაც არარეგულარულად ხედავენ.

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

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 გადანყვეტილებებში 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 შეადარა, 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 კმაყოფილებაც 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 *ნარმომადგენლობითი მონაწილეობა*.

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

- დაქირავებულები ჩაერთონ მხოლოდ მათთვის მნიშვნელოვან გადანყვეტილებებში (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, როგორცაა დაქირავებულების პროდუქტიულობა, მოტივაცია და სამსახურით კმაყოფილება. ცხადია, ეს არ ნიშნავს, რომ მონაწილეობითი მენეჯმენტის გამოყენებას ნორმალურ პირობებში სასარგებლოა არ მოაქვს, მაგრამ მონაწილეობის გამოყენება დაქირავებულთა ქმედითობის გაუმჯობესების უდავო საშუალება არ არის.

წარმომადგენლობითი მონაწილეობა. ყველა დაქირავებული უშუალოდ არ იღებს გადანაცვლებებში მონაწილეობას. **წარმომადგენლობით მონაწილეობაში** რეალურად მხოლოდ დაქირავებულების მცირე ჯგუფი მონაწილეობს. დასავლეთი ევროპის თითქმის ყველა ქვეყანას აქვს რალაც ტიპის კანონმდებლობა, რომელიც კომპანიებს წარმომადგენლობითი მენეჯმენტის განხორციელებას სთხოვს. წარმომადგენლობით 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 სათათბირო და წარმომადგენლობითი საბჭო. *სამუშაო სათათბირო* არის დასახელებული ან არჩეული დაქირავებულების ჯგუფი, რომელსაც მენეჯმენტმა რჩევა უნდა ჰკითხოს, როცა გადანაცვლებას 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 სათათბიროებში 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 გადანაცვლება: 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 გადანაცვლებას 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).

ამკარაა, რომ საუკეთესო ანაზღაურების სისტემით, დაქირავებულებს სამუშაოს ღირებულებისა (შიდა სამართლიანობა) და ასევე შრომით ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მიხედვით უხდიან, 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. გამომუშავებისა 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 გაყიდვიან, 40 აშშ დოლარს მიიღებენ. რაც მეტს იშრომებენ, მით მეტ მიწის თხილს გაყიდვიან 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

მოდიფიცირებული 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 დამქირავებლებს 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 კონვენსაციისაგან განსხვავებით (როგორცაა, მოგების და შემოსავლის განაწილების გეგმები, რომლებსაც ჩვენ შემდეგში განვიხილავთ), დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების გეგმების მიხედვით დაქირავებულებს ინდივიდუალური ქმედითობის საფუძველზე უხდინან, 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 შეემცირობინა (მაგალითად, გაყიდვების დაცემა მთელ ქვეყანაში).

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

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 ვუნოდებთ.

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

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, „ეფლ 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 წლინადმი 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 დანაზოგის 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 აჯილდოების მიღება იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ორგანიზაცია მომგებიანი არ არის.

მოგების განაწილების პოპულარობა დიდია მსხვილ მანუფაქტურულ კომპანიებში, როგორცაა „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 ამჟამად 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 იმუშავებენ. 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 დაქირავებულებისა 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 პოტენციული აქვს, მაგრამ დაქირავებულებს ამ პოტენციალის რეალიზებისათვის საკუთრების ფსიქოლოგიურად გამოცდა სჭირდებათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანიაში ფინანსური წილის ფლობასთან ერთად, დაქირავებულები რეგულარულად უნდა იყვნენ ინფორმირებულები ბიზნესის სტატუსის შესახებ და ასევე უნდა ჰქონდეთ მასზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. ფაქტების თანახმად, მენეჯმენტის ფლობითი და მონაწილეობითი სტილი ორგანიზაციის ქმედითობას მნიშვნელოვნად აუმაჯობებს.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 გამოიმუშავებენ. მათ შეუძლიათ ფი-

ნანსები 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 დანიშნულების მინიმალური შესაძლებლობა აქვთ. ამ ადამიანებს შეუძლიათ დანიშნულების 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 გაოსაღები? 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 ფართოვდება 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 აწარმოებენ ნაკლებად სიცოცხლისუნარიან პროდუქტს და საჭიროებს ბაზრისთვის სწრაფ მიწოდებას.⁴⁶
- უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ანაზღაურება მუშათა საამქროდან ოფისის თანამშრომლებამდე ვრცელდება და ხანდახან აღმასრულებლამდეც 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

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

- *მოდულარული გეგმები* წინასწარ შედგენილი შეღვათის გეგმებია, როცა თითოეული მოდული დაქირავებულების სპეციფიკური ჯგუფების საჭიროებებს აკმაყოფილებს. ასე რომ, მოდულში რომელიც შექმნილია დაქირავებულისათვის (რომელსაც მასზე მატერიალურად დამოკიდებული პირი არ ჰყავს), მხოლოდ მთავარი შეღვათები შედის. ამასთან, მარტოხელა მშობლებმა დამატებით შეიძლება მიიღონ სიცოცხლის, უნარშეზრუდულობის თუ გაფართოებული ჯანმრთელობის დაზღვევა.
- *ძირითად გეგმას პლუს სხვა ალტერნატივები* შედგება ძირითადი შეღვათებისა და შეღვათების „მენიუსაგან“, რომელთაგანაც დაქირავებულს შეუძლია ნებისმიერი აარჩიოს და ძირითადი შეღვათის 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 შეღვათებს სთავაზობს და ეს ნორმა ხდება სხვა ქვეყნებისთვისაც. ცოტა ხნის წინ გაერთიანებულ სამეფოში 307 ფირმას შორის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ამჟამად მხოლოდ 16%-ს აქვს მოქნილი შეღვათების პროგრამა, 60% მისი განხორციელების პროცესშია, ან სერიოზულად ფიქრობს მასზე.⁵⁰

შინაგანი ჯილდოები: დაქირავებულთა აღიარების პროგრამები

ლაურა შენდელი, რომელიც ფლორიდაში, პენსაკოლაში სწრაფი კვების მომსახურების კომპანიაში მუშაობს, საათში 8,5 აშშ დოლარს გამოიმუშავებს. მისი სამუშაო არ არის საინტერესო, თუმცა ლაურა ერთუზიანებით 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 აღიარებენ, რაც ლაურამ იცის: სამუშაოს შესრულებისათვის მნიშვნელოვანი ჯილდოები შეიძლება შინაგანიც იყოს და გარეგანიც. შინაგანი ჯილდოებია დაქირავებულთა აღიარების პროგრამები, გარეგანი — კომპენსაციის სისტემა.

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

ბრიტანულ უაღკოპოლო სასმელებისა და სიროფების კომპანიას, შპს „ნიკოლს ფუდს“ საინტერესო აღიარების 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 აღიარებას სამსახურის გარეთ ყოველწლიურ შეკრებაზე იღებენ. ამის საპირისპიროდ, მენეჯერთა უმრავლესობა უფრო არაფორმალურ მიდგომას იყენებს. რესტორან „ეფლობის“ 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: აღიარება, აღიარება და კიდევ აღიარება.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 დასახელებდა, აღიარებს და ჯილდოებს გადასცემს.

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

ამ გაზრდილი პოპულარობის მიუხედავად, კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ დაქირავებულთა აღიარების პროგრამები მენეჯმენტების მიერ პოლიტიკური მანიპულაციის იარაღად ადვილად იქცევა. როცა აღიარების პროგრამები გამოიყენება ისეთ სამსახურებში, სადაც სამუშაოს შესრულების ფაქტორები შედარებით ობიექტურია, როგორცაა 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 აღიარების საშუალებას აძლევს. აღიარების პროგრამების შეუსრულებლობამ შეიძლება ამ პროგრამის მნიშვნელობა შეამციროს და დაქირავებულთა დემორალიზება გამოიწვიოს.

მითითაჰები მენეჯერებისათვის

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 გამოარჩიონ, როგორც ისინი განსაკუთრებულები, რადგან ეს მათ უხერხულებას უქმნის. დაქირავებულებს განსხვავებული საჭიროებები გააჩნიათ. მათ ერთნაირად არ მოეცემა. 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.

გამოყენეთ 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 აღიქვამს, 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, უნარჩვევებმა, შესაძლებლობამ, ძალისხმევამ და სხვა რესურსებმა უნდა ახსნას განსხვავებები სამუშაოს შესრულებაში და აქედან გამომდინარე ანაზღაურებაში, სამუშაო დავალებასა და სხვა აშკარა ჯილდოებში.

ემოციები და განწყობები

ამ თავის წაკითხვის 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 გაგვიჩენს. 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 ანტითეზა 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 მიაკვთ 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.

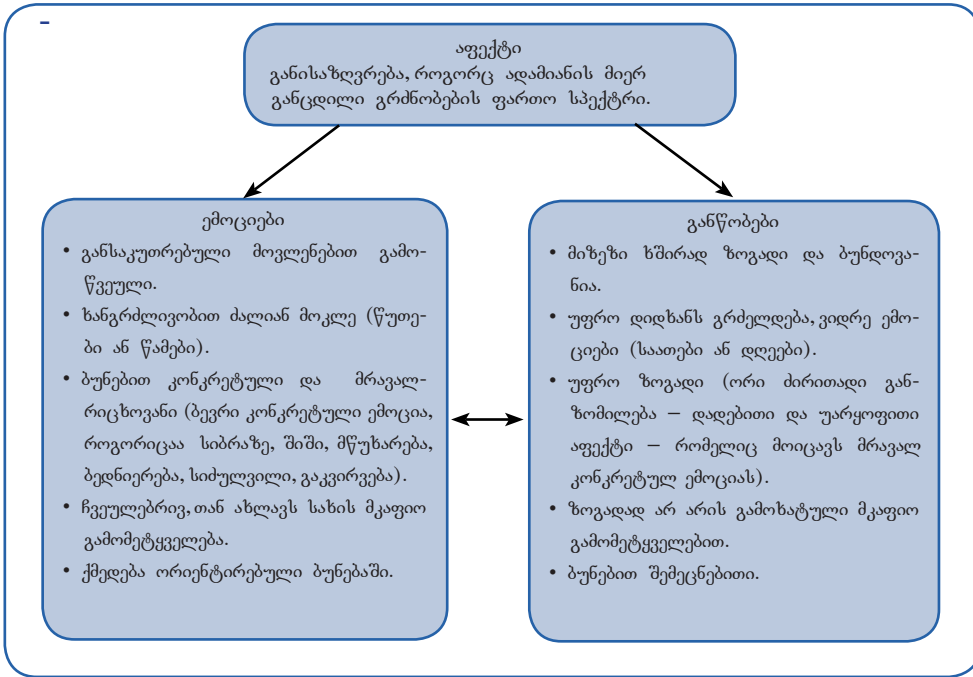
აფექტი განზოგადებული ტერმინია, რომელიც მოიცავს ადამიანის მიერ განცდილ სხვადასხვა გრძნობას. ეს ფართო ცნებაა, რომელშიც შედის ემოციებიც და განწყობებიც.⁴ **ემოცია** ინტენსიური გრძნობაა, რომელიც მიმართულია ვინმესკენ ან რამესკენ.⁵ არსებობს უამრავი ემოცია, მათ შორის სიბრაზე, უპატივცემულობა, ენთუზიაზმი, ეჭვი, 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 წარმოგიდგენთ.

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 დაგაყენოს. 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 აღვლევთ, 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 ლეროსთან.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 ნალველი კი საა-

თების განმავლობაში გასტანს). შონ ვულფსონი ძირითადად წყნარი და თავშეკავებული ადამიანია, უყვარს თავისი სამსახური, სადაც ფინანსურ მრჩევლად 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 მინცობს, რადგან თვეში რამდენჯერმე და ისიც ერთი საათის განმავლობაში თუ შემიძლია, 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.

ავილოთ ფინეს გეიჯის მაგალითი. გეიჯი რკინიგზის მუშა იყო ვერმონტში. 1848 წლის სექტემბრის ერთ დღეს, როცა ასაფეთქებელი მოქმედებაში მოჰყავდა, სამფუტიანი 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. რაციონალურები 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. წარმოიდგინეთ, 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, როგორცაა საკვების მოპოვება, თავშესაფრის მოძებნა, მენეჯერის ამორჩევა, მტაცებლებისაგან თავის დაცვა და სხვების ქცევების პროგნოზირება. მაგალითად, ზიზლი (ემოცია) მოტივაციას გვაძლევს, თავი ავარიდოთ საშიშ და მავნე საგნებს (როგორცაა, გაფუჭებული საჭმელი). აღლევა (ასევე, ემოცია) გვაძლევს მოტივაციას, გავერკვეთ სიტუაციებში, სადაც ენერჯია 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, ეჭვიანობას უარყოფით ემოციად მიიჩნევთ. ევოლუციური ფსიქოლოგები აცხადებენ, რომ ეს ემოცია იმიტომ არსებობს, რომ მას სასარგებლო მიზანი აქვს. ნყვილები, ალბათ, იმიტომ ეჭვიანობენ, რომ გაზარდონ მონინალმდეგის 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 განწყობა

ბის წყაროებზე უფრო მეტი გამოკვლევა განახორციელებს, 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 გრძობას, 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.

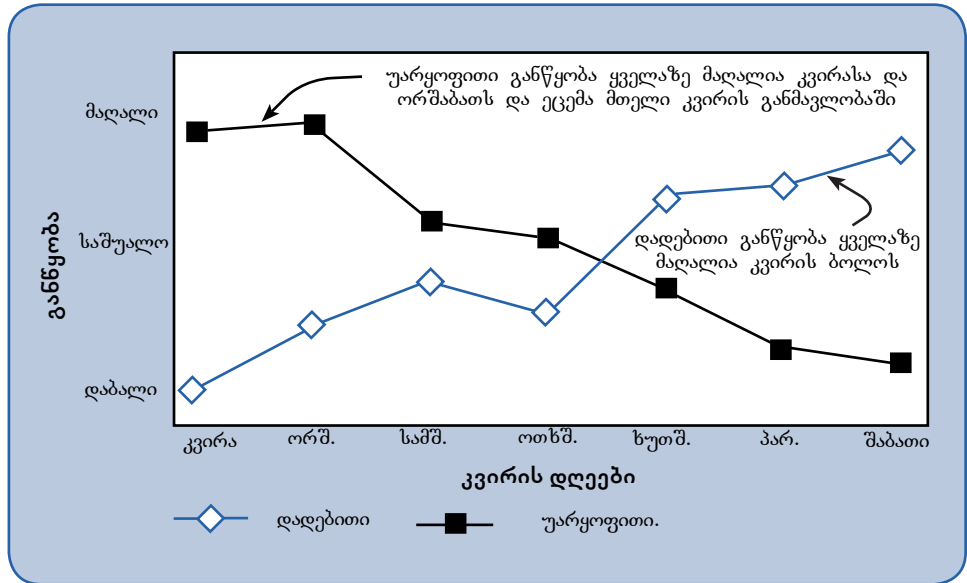
კვირის დღე და დღის მონაკვეთი. ადამიანთა უმრავლესობა ორშაბათიდან პარასკევამდე სამსახურშია. ბევრ ჩვენგანს შაბათ-კვირა დასვენებისა და უქმად გატარების დროდ მიაჩნია. გვაძლევს ეს საშუალებას, ვივარაუდოთ, რომ ადამიანები შაბათ-კვირას უკეთეს განწყობაზე არიან? როგორც ჩანს, დიახ. როგორც ილუსტრაცია 7-2 გვიჩვენებს, 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 „დილის“ 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 კამკაშა 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), ეპიკურული (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 კიდევ, 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.²⁹ 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 ენერჯიულობა“), ვიდრე ხნიერებს? — თუ უპასუხებთ „დიახ“, მართლები 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 წაკითხვა. არის რაიმე სიმართლე ამ ვარაუდში?

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, როგორცაა 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 მონონების 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 გალიმება 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? — დიას. 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, როგორცაა შეერთებული შტატები, მაგრამ აღმოსავლეთ კულტურებში — ჩინეთსა და იაპონიაში — სიამაყე არასასურველია.⁴⁰

იცვლება კულტურებს შორის ემოციების გამოხატვის ნორმები? — სრულიად. მაგალითად, მუსლიმანები ღიმილს სქესობრივი მიზიდულობის ნიშნად მიიჩნევენ და ქალებს ასწავლიან, კაცებს არ გაუღიმიონ.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 *სევდის* 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 გადაწვამდე 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 დაწინაურებას 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 კონცენტრირებაზე, 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 მზადმყოფი 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 ქკუისა და სოციალური ინტელექტის ფლობაც. ის ადამიანები, რომლებიც სხვების ემოციებს ამჩნევენ, აკონტროლებენ თავიანთ ემოციებსაც და სოციალური ურთიერთობებიც კარგი აქვთ, ძლიერად მოიკიდებენ ფეხს ბიზნესის სამყაროში. მაგალითად, მრავალფეროვნული 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 გადანყვეტილების მიღებას მაინც ვერ ახერხებდნენ. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ემოციური ინტელექტი ნევროლოგიური თვალსაზრისით არ უკავშირდება ინტელექტის სტანდარტულ საზომს. ადამიანებს, რომლებსაც ანუხებთ ნევროლოგიური დაზიანება, ემოციურ ინტელექტში დაბალი ქულა აქვთ და ისინი უფრო ცუდ გადანყვეტილებას 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 აღნიშვნა, „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, შემონებებისას 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

ემოციების და განწყობების შესახებ მსჯელობა შევაჯამოთ ორგანიზაციულ ქცევაში მათი სპეციფიკური გამოყენების განხილვით. ჩვენ შევაფასებთ, ემოციებისა და განწყობის გაგებას თუ რამდენად შეუძლია გააუმჯობესოს ორგანიზაციებში შერჩევის პროცესის, გადანყვევტილების 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 იწყებს ხალხის დასაქირავებლად ემოციური ინტელექტის საზომის გამოყენებას. აშშ-ს საჰაერო ძალების ახალნვეულების შესახებ გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ახალნვეულები, რომლებიც სამუშაოს უმაღლეს დონეზე ასრულებენ, მაღალ ემოციურ ინტელექტს ავლენენ. ამ მიგნებების გამოყენებით საჰაერო ძალებმა კადრების შერჩევის კრიტი-

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 საჭირო 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

გადანწყვეტილების მიღება

ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარები აგრძელებენ გადანწყვეტილების 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 გადანწყვეტილებებს იღებენ, ვიდრე არადეპრესიული ადამიანები.⁶⁵ ამ ვარაუდმა ზოგიერთი მკვლევარი მიიყვანა მტკიცებამდე, რომ გამოთქმა „მონყენილი, მაგრამ ჭკვიანი“ ჭეშმარიტებაა. ამის საწინააღმდეგოდ, ცოტა ხნის წინანდელმა მონაცემებმა გვიჩვენა, რომ დეპრესიაში მყოფი ადამიანები უფრო სუსტ გადანწყვეტილებებს 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 გადანწყვეტილებას, როცა იშვიათად არის მხოლოდ ერთი ნებისმიერი გადანწყვეტილება საუკეთესო.

- დადებით ემოციებს შეუძლია, გაზარდოს პრობლემების გადაწყვეტის უნარი და ხელი შეუწყოს ახალი ინფორმაციის გაცვასა და ანალიზს.

დადებითი ემოციების მქონე ადამიანებმა კი იციან, როდის არის გადანწყვეტილება საკმარისად კარგი. რასაკვირველია, დადებითი ემოცია ხელს უწყობს გადანწყვეტილების მიღებას. დადებით ემოციებს შეუძლია, გაზარდოს პრობლემების გადაწყვეტის უნარი და ხელი შეუწყოს ახალი ინფორმაციის გაცვასა 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 გადანწყვეტილებების სწრაფად მიღებაში ეხმარებათ.⁶⁸ ხანდახან ეს ევრისტიკა შეიძლება არასწორი იყოს ან სტერეოტიპამდე მიყვავდეთ.

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 შემოქმედობითობის 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 თავსატეხის 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 გამოკვლევამ 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 გვაძიულებს, უარვეყოთ ლიდერის შეტყობინება ან დავეთანხმოთ მას. „როცა ლიდერები აღელვებულები, ენთუზიანებით სავსენი და აქტიურები არიან, მათ, შესაძლოა, უფრო მეტი ენერგიით აავსონ დაქვემდებარებულები და გადასცენ ეფექტურობის, კომპეტენციის, ოპტიმიზმისა და მხიარულების გრძნობა.“⁷⁶ პოლიტიკოსებმა ისწავლეს, რომ ენთუზიანებით ისაუბრონ არჩევნებში გამარჯვების შანსებზე მაშინაც კი, როცა გამოკითხვები სანინააღმდგოს გვიჩვენებს.

კორპორაციის აღმასრულებლებმა იციან, 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, დაქირავებულებისათვის ხშირად 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 უგულბელყოფს 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

უგულბელყოფს 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 (როგორცაა 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 უფითარდებათ 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 წამოსწევ (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 დაფუკვირდეთ კიდეც 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, გიცინის 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 გადაედებათ, ისინი მეტ რამეს ყიდულობენ.⁸⁶ რა შეგვიძლია ვთქვათ უარყოფით ემოციებზე? ხდება თუ არა მათი გადადება? — 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 ნაილო 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, მიხვდება, 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 ხართ 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 გაბრაზებულები და მტრულად განწყობილები არიან, უფრო მეტად ავლენენ დევიანტურ ქცევას სამსახურებში, ვიდრე ადამიანები, რომლებიც უარყოფით ემოციებს არ გრძნობენ.⁹²

მითითებაი 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 უგულბელყოფენ თავიანთი თანამშრომლების ემოციებს და სხვების ქცევებს აფასებენ, როგორც სრულიად რაციონალურს. როგორც ერთი კონსულტანტი მახვილგონივრულად 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 დადებითი 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 დაინტერესებულები სამუშაო ადგილზე ემოციების, განსაკუთრებით, ინტენსიური ემოციების როლით.

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 *ფორმალურიც* და *არაფორმალურიც*.

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 დანყებითი 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 ივარარქიული 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** ვუნოდებთ. 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 ავხსნით, 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 მედგრად ხვდებიან, როდესაც ისინი ჯგუფის წევრები არიან.

სტატუსი: ისეთ ჯგუფში ჩართვა, რომელსაც სხვები მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ, აღიარებასა და სტატუს აძლევს მის წევრებს.

საკუთარი თავის პატივისცემა: ჯგუფებს შეუძლიათ ადამიანებს საკუთარი თავის პატივისცემის გრძობა გაუღვივონ. სტატუსის მინიჭებასთან ერთად, ჯგუფის წევრობა ადამიანებს ღირსების გძობასაც 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 ადამიანი 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 გამარტივებოდა, 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 ასოციაციის პრეზიდენტის. ამ როლებიდან ბევრი ერთმანეთს ეთავსება, ზოგი კი კონფლიქტს ქმნის. მაგალითად, რა გავლენას მოახდენს ბილის რელიგიურობა მის მენეჯერულ გადანყვეტილებებზე, როგორცაა დაქირავებულების დათხოვნა, დანახარჯების ანგარიშების გაბერვა, სამთავრობო უწყებებისათვის ზუსტი ინფორმაციის მიწოდება? ვთქვათ, ცოტა ხნის წინ ბილს სამსახურში დანიშნულება 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 დაანიშნაურეს, აღმოჩნდა, რომ მათი დანიშნაურებიდან რამდენიმე თვეში მათი პრო-კავშირული შეხედულება პრო-მენეჯმენტულისაკენ შეიცვალა, მაგრამ როცა მათი დანიშნაურება 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, როგორცაა მეგობრები, ნიგნები, ფილმები, ტელევიზია. მაგალითად, ბევრმა თანამედროვე სამართალდამცავი ორგანოს ოფიცერმა შესაძლოა თავისი როლი ჯოზეფ ვემბაუს 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. დაქი-

რავებულებსა და დამქირავებლებს შორის არსებობს დაუნერეელი 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

- ნორმები ამცნობს წევრებს, კონკრეტულ შემთხვევაში რა უნდა გააკეთონ და რა არა.

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 კომპანიის“⁶ თავდაპირველად ეს მოსაზრება „ვესტერნ ელექტრიკ

კომპანის“ ხელმძღვანელმა პირებმა წამოაყენეს და შემდეგ ჰარვარდის პროფესორმა ელტონ მაიომ გადაამუშავა. ამის საფუძველზე 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 ნავარაუდევ 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 მოწმენიც გახდნენ.

განათების ექსპერიმენტის შემდეგ მკვლევარებმა ექსპერიმენტების მეორე რიგი დაიწყეს „ვესტერნ ელექტრიკის“ ელექტრო ხელსაწყოს ასანყოფის 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 პროდუქცი-

ის 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 ხელსაწყოს ასანყოფი 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 გამოირკვა, 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.

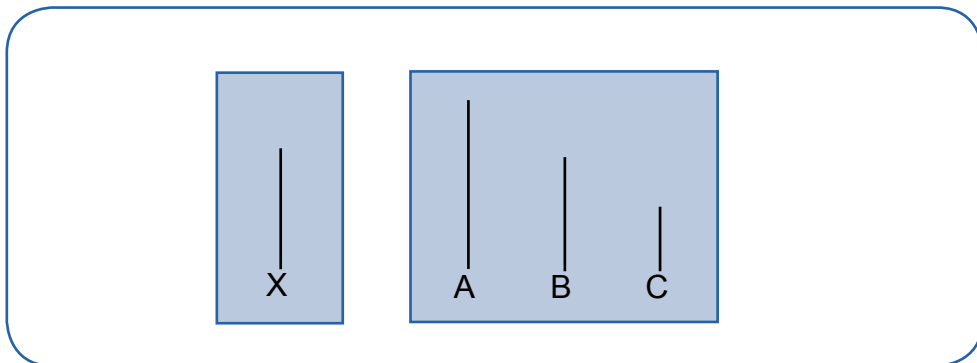
თანხმობა. როგორც ჯგუფის წევრს, გსურთ, რომ ჯგუფი დაგეთანხმოს. დათანხმების სურვილის გამო, ალბათ, ჯგუფის ნორმებს დაემორჩილებით.

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 ურთიერთსაინააღმდეგო 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 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 მოხდება, თუ ჯგუფის წევრები დაიწყებენ არასწორი პასუხების გაცემას? შეთანხმებისაკენ ზეწოლის შედეგად მიმდობი სუბიექტი შეცვლის პასუხს სხვების პასუხების შესაბამისად? სწორედ ამის გაგება სურდა ეშს. ასე რომ, მან მოაწყო ჯგუფი ისე, რომ მიმდობმა სუბიექტმა არ იცოდა, ექსპერიმენტი რომ „ჩანყობილი“ იყო. ჯგუფის წევრებს ადგილები ისე შეუცვალეს, მიმდობი 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 აღქმას, 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 ნანილი 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 წარმოგვიდგენს 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 პროვოცირდეს დევიანტური ქცევის გაზრდა გამოიწვიოს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ადამიანი, რომელსაც ჩვეულებრივ მდგომარეობაში დევიანტური ქცევა არ ახასიათებს, ჯგუფში მუშაობისას შესაძლებელია დევიანტურად მოიქცეს. 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 ჭორობა 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.

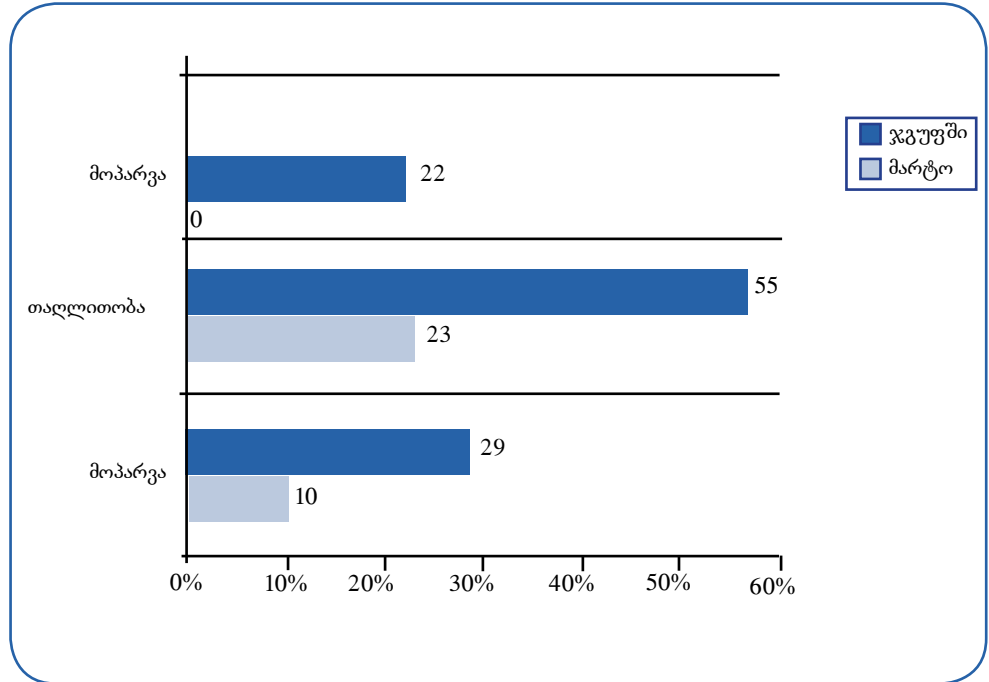
სტატუსი

სტატუსი — სოციალურად განსაზღვრული მდგომარეობა ან რანგი, რომელსაც სხვები ჯგუფს ან ჯგუფის წევრებს ანიჭებენ — თითქმის ყველა საზოგადოებაში არსებობს. მიუხედავად ბევრი მცდელობისა, ჩვენ უკლასო საზოგადოებისაკენ 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, როგორცაა 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, როგორცაა 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 აწყვეტინებენ 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 სტაჟის 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 ქმედითუნარიანები 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-ლონეს 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 ემოქტრება 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 შესრულებისასთან დაკავშირებული ნორმები დაბალია, პროდუქტიულობის მერყეობა საშუალოდ 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 მიღები ჯგუფები შეიძლება ფართოდ იქნეს გამოყენებული ორგანიზაციებში, მაგრამ გულისხმობს ეს, რომ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ინდივიდუალურთან შედარებით უპირატესობა ენიჭება? — ამ შეკითხვაზე პასუხი რამდენიმე ფაქტორზე არის დამოკიდებული. დავინყოთ 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 ჰეტეროგენულობას ანიჭებენ. ისინი უფრო მრავალფეროვან შეხედულებებსაც აყენებენ. ეს 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 ზენოლა 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 გაურკვეველობა. 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 კრიტიკრიუმებზე, 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 გამონაკლისით ჯგუფური გადანყვეტილების მიღება უფრო მეტ დროს მოითხოვს, ვიდრე იმავე პრობლემის ინდივიდუალურად გადაჭრა. გამონაკლისია 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 გამონაკლისი იქნება. ზოგადად, ჯგუფები უფრო ნაკლებ ეფექტიანები არიან, ვიდრე ცალკეული პიროვნებები. რომ გადავწყვიტოთ, 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 გიგრძვნიათ, რომ გსურთ მიტინგზე, საკლასო ოთახში ან არაფორმალურ ჯგუფებში ხმამაღლა საუბარი, მაგრამ ასე არ გააკეთეთ? — 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 წინათგრძობაზე 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 გადაწყვეტილებების 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 გადაწყვეტილების 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 აღმოფხვრის, მაგრამ ჯგუფის წევრები პიროვნულად ნაკლებ პასუხისმგებლობას გრძნობენ, როცა ჯგუფის წევრთა რიცხვი 10-ს აჭარბებს. მენეჯერები სტიმულს აძლევენ ჯგუფის ლიდერებს, რომ ყველა წევრი აქტიურად ეცადოს, ჯგუფში თავისი რესურსი ჩაღოს და საკუთარი აზრის გამოთქმისაგან თავი შეიკავოს, განსაკუთრებით, განხილვის ადრეულ ეტაპებზე. მეორე ტექტიკა ერთი ჯგუფის წევრის დანიშვნა „ემშაკის ადვოკატად“, რათა მკვეთრად შეენიხააღმდეგოს უმრავლესობის პოზიციას და განსხვავებული პერსპექტივები წამოაყენოს.

- მენეჯერები სტიმულს აძლევენ ჯგუფის ლიდერებს, რომ ყველა წევრი აქტიურად ეცადოს, ჯგუფში თავისი რესურსი ჩაღოს და საკუთარი აზრის გამოთქმისაგან თავი შეიკავოს, განსაკუთრებით, განხილვის ადრეულ ეტაპებზე.

ჯგუფში გადანაცვლება. თუ ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ჯგუფში წევრების ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებას შევადარებთ, მონაცემები განსხვავებების არსებობას გვიჩვენებს. ზოგიერთ შემთხვევაში, ჯგუფური გადაწყვეტილებები უფრო კონსერვატიულია, ვიდრე ინდივიდუალური. უფრო ხშირად კი, გადან-

აცვლება უფრო დიდი რისკისკენ ხდება.⁴²

ჯგუფში დისკუსიების შედეგი წევრების პოზიციებში მნიშვნელოვანი გადანაცვლებაა. წევრები გადაინაცვლებენ 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 სანყისი პოზიციის გაზვიადებისაკენ.

ჯგუფში გადანაცვლება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ჯგუფური აზროვნების განსაკუთრებული შემთხვევა. ჯგუფის გადაწყვეტილება გადანყვეტილების მიღების დომინანტურ ნორმებს ასახავს, რომელიც ჯგუფური განხილვების დროს ვითარდება. ჯგუფის გადაწყვეტილება უფრო დიდი სიფრთხილისაკენ გადაინაცვლებს, თუ უფრო დიდი რისკისაკენ, იმ დომინანტურ ნორმაზე არის დამოკიდებული, რომელიც განხილვის წინ არსებობდა. მაგალითად, ისეთ შემთხვევებში, სადაც ჯგუფის სანყისი ტენდენცია რისკის თავიდან არიდებაა (რისკის ძიება), ჯგუფი კიდევ უფრო მეტად აირიდებს რისკს.

რისკისკენ უფრო ხშირ გადაინაცვლებას 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 განევა, ჯგუფური განხილვა კი მოტივაციას აძლევს ჯგუფის წევრებს ზედამხედველების მსგავსად რისკის განევის სურვილი გამოავლინონ. რისკისკენ მისწრაფების ყველაზე დამაჯერებელი ახსნა შემდეგია: ჯგუფები პასუხისმგებლობას ყველა წევრზე ავრცელებენ; ჯგუფის გადაწყვეტილება ათავისუფლებს თითოეულ წევრს ჯგუფის საბოლოო არჩევანზე პასუხისმგებლობის აღებისგან. ჯგუფები უფრო დიდი რისკს სწვევენ, რადგან არც ერთი წევრი არ იღებს მთლიან პასუხისმგებლობას, მაშინაც კი, როცა გადაწყვეტილება წარუმატებელი აღმოჩნდება.

ჯგუფში გადანაცვლების შესახებ ამ მიგნებების გამოყენებისას შეიძლება ვალიაროთ, რომ ჯგუფური გადაწყვეტილებები გაზვიადებულად წარმოადგენს ცალკეული წევრის სანყის პოზიციას, რადგან უფრო დიდი რისკისაკენ გადანაცვლება უფრო ხშირია. ჯგუფური განხილვების დაწყებამდე ჯგუფის მიდრეკილება აჩვენებს, უფრო დიდი რისკისაკენ გადაინაცვლოს 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 გადანყვეტილების 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 ჩაინერება.
3. ამის შემდეგ ჯგუფი განხილავს 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 გადანყვეტილებას 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 გადანყვეტილების მიღებაში ყველაზე ახალი მიდგომა ნომინალური ჯგუფის ტექნიკას დახვეწილ კომპიუტერულ ტექნოლოგიებთან აერ-

თიანებს.⁴⁷ მას ეწოდება კომპიუტერიზებული ჯგუფი ანუ **ელექტრონული შეხვედრა**. კომპიუტერული ტექნიკის არსებობის პირობებში, ეს ცნება მარტივია. დაახლოებით 50 კაცი ზის ნალის ფორმის მაგიდასთან, რომელზედაც მხოლოდ კომპიუტერის ტერმინალები აწყვია. 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 დაბეჭდონ ნებისმიერი სასურველი შეტყობინება და შეტყობინება მონაწილის ღილაკზე ხელის დაჭერის შემდეგ, ეკრანზე ყველას დასანახად აინთება. ელექტრონული შეხვედრები ასევე საშუალებას აძლევს მონაწილეებს, იყვნენ მეტისმეტად სამართლიანები ყოველგვარი დასჯის გარეშე და სწრაფები, რადგან ის გამორიცხავს გადაუპარაკებას, 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.

მითითებები მენეჯერებისათვის

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 მგრძობიარეები 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 საკმაო 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.

სამუშაო გუნდის გაგება

ამ თავის ნაკითხვის 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, როგორცაა „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 მენარმეთა 68% წარმოების სფეროში გუნდებს იყენებს.¹ ამრიგად, გუნდები თანდათან თანამედროვე ბიზნეს-კომპანიებში სამუშაოს ორგანიზების ძირითადი საშუალებები ხდებიან.

რატომ ხდებიან გუნდები ასე პოპულარული?

როგორ ახსნათ 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 გადაწყვეტილებების 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.

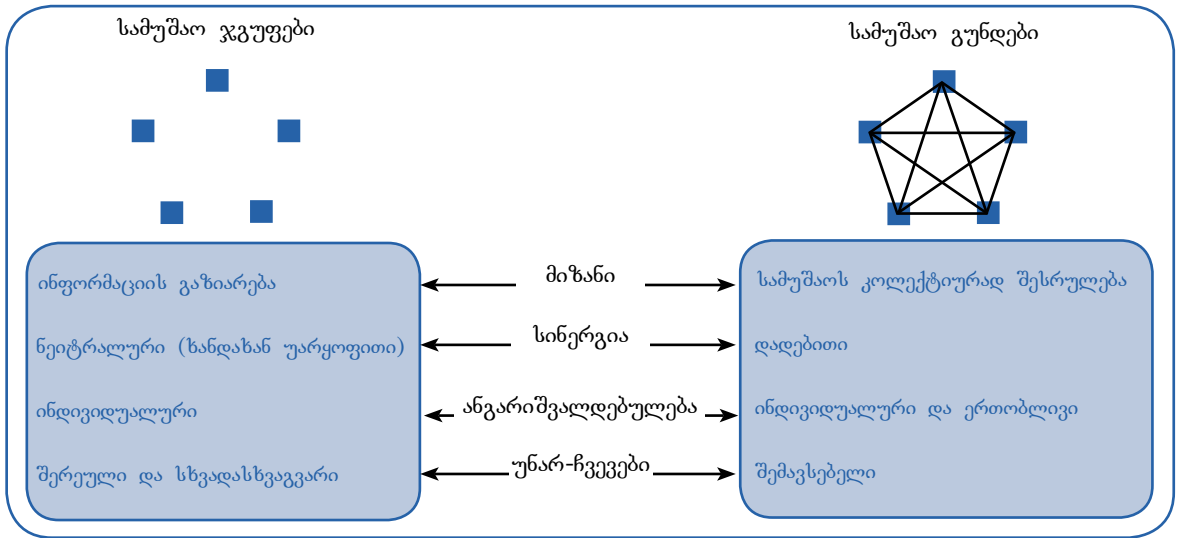
მე-8 თავში განვსაზღვრეთ *ჯგუფი*, როგორც ურთიერთმოქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ორი ან მეტი ინდივიდი, რომლებიც კონკრეტული მიზნების მისაღწევად ერთიანდებიან. **სამუშაო ჯგუფი** არის ჯგუფი, რომლის წევრებიც, ძირითადად, ერთმანეთთან ურთიერთობენ ინფორმაციის გასაზიარებლად და გადაწყვეტილებების მისაღებად, ასევე შესაძლებლობის 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 ჩაღებული 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



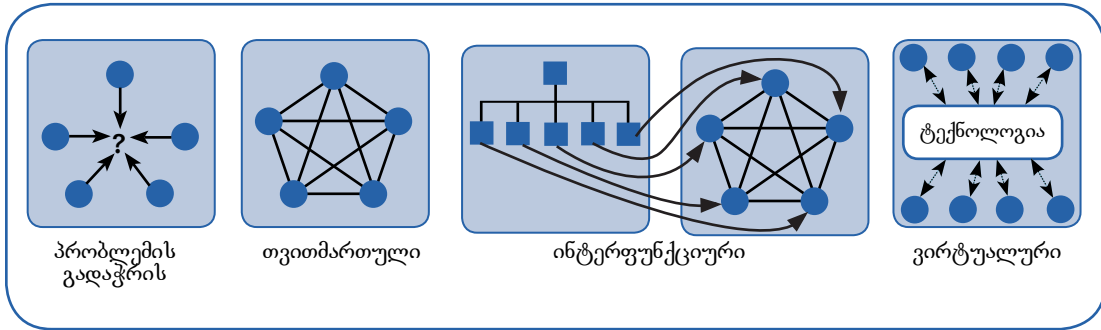
ორგანიზაციებს ქმედითობის გაზრდის საშუალებას მისცემს. გუნდების ფართოდ გამოყენება ორგანიზაციებს *შესაძლებლობას* აძლევს, გაზარდოს მწარმოებლურობა მასში ჩადებული რესურსების ზრდის გარეშე, თუმცა, როგორც შენიშნეთ, ჩვენ ვთქვით „შესაძლებლობა“. გუნდების შექმნაში არაბუნებრივი არაფერი არის, რაც ამ დადებით სინერგიის მიღწევას უზრუნველყოფს. უბრალოდ, *ჯგუფისათვის გუნდის* დარქმევა მის ქმედითობას ავტომატურად არ ზრდის. როგორც ამ თავში შემდეგ გაჩვენებთ, 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 განწევა, გარიგებაზე მოლაპარაკება, პროექტების კოორდინირება, რჩევის შეთავაზება და გადაწყვეტილებების 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* ვუნოდებთ.



ილუსტრაცია 9-2 გუნდის ოთხი ტიპი

ამ გუნდის წევრები ერთმანეთს იღებენ 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 შემცირებინა.

თვითმართული სამუშაო გუნდი

პრობლემის გადაჭრის გუნდები სწორ გზაზე იდგნენ, მაგრამ დაქირავებულების სამუშაოსთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებსა და პროცესებში ჩასართავად საკმარისად შორს ვერ წავიდნენ. ამან ნამდვილად ავტონომიური გუნდის ექსპერიმენტამდე მიგვიყვანა, რომელსაც შეეძლო არა მარტო გადაეჭრა პრობლემები, არამედ განეხორციელებინა მოცემული გადაწყვეტილებები 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 დავალების მიცემა, მუშაობის ტემპზე კოლექტიური კონტროლი, სამოქმედო გადაწყვეტილებების მიღება, პრობლემების გადაწყვეტისათვის 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 კიდევც.

“იტონ კორპს აეროქიუპ გლობალ ჰოუზ დივიზინის“ ქარხანა იძლევა მაგალითს, როგორ უნდა გამოიყენო 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 საამწყობო 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 სიფრთხილაც 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“, „ბემევე“, „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 გარემონოდებლების წარმომადგენლები.¹¹

ინტერფუნქციური გუნდები ორგანიზაციის სხვადასხვა სფეროს (ან სხვადასხვა ორგანიზაციებისაც კი) 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 თანამშრომლობონ კომუნიკაციის ისეთი საშუალებების გამოყენებით, როგორცაა ქსელები, ვიდეოკონფერენციები ან ელექტრონული ფოსტა. მნიშვნელობა არ აქვს, ისინი ერთი ოთახით არიან დაშორებულები ერთმანეთთან თუ კონტინენტით.

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 (როგორცაა, 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 (თვალის 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 დამორეზულები. ეს იმ ადამიანების ერთად მუშაობის საშუალებას იძლევა, რომლებსაც სხვა შემთხვევაში თანამშრომლობის საშუალება არასდროს ექნებოდათ.

ზოგიერთი კომპანია, მაგალითად, „ჰიულიტ პაკარდი“, „ბონიგი“, „ფორდი“, „მოტოროლა“, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ლოკჰიიდ მარტინი“, „ვერიფონი“ და „როიალ დაჩ/შელი“, ფართოდ იყენებს ვირტუალურ გუნდებს. მაგალითად, „ლოკჰიიდ 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 იმუშავებენ. კომპანია ელის, რომ ეს გუნდური სტრუქტურა ათი წლის მანძილზე 250 მილიონ აშშ დოლარს დაზოგავს, სანამ თვითმფრინავის გაკეთება არ დასრულდება.¹²

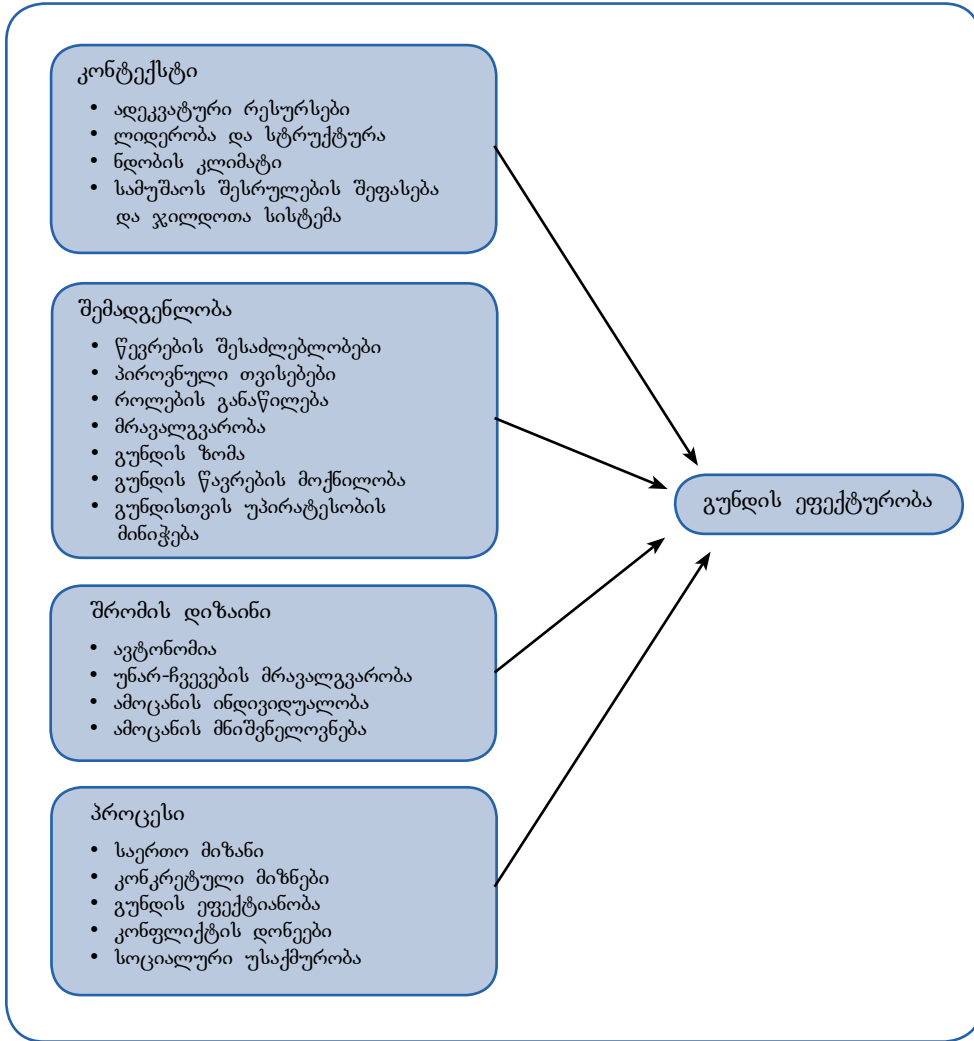
ეფექტური გუნდების შექმნა

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 გზამკვ-

ლევნი 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, წახალისება 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 ჩაერევიან.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 გასწევენ 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 გახადო ცალ-ცალკე და ერთად ანგარიშვალდებული? გუნდის მიერ სამუშაოს შესრულება რომ ასახოს, აუცილებელია ტრადიციული, ინდივიდზე 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 გამოწვევის 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 შესაძლებლობები 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. კვლევის 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 დაქირავებულის 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 ღიაობისა 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 არათანაზნორობის 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

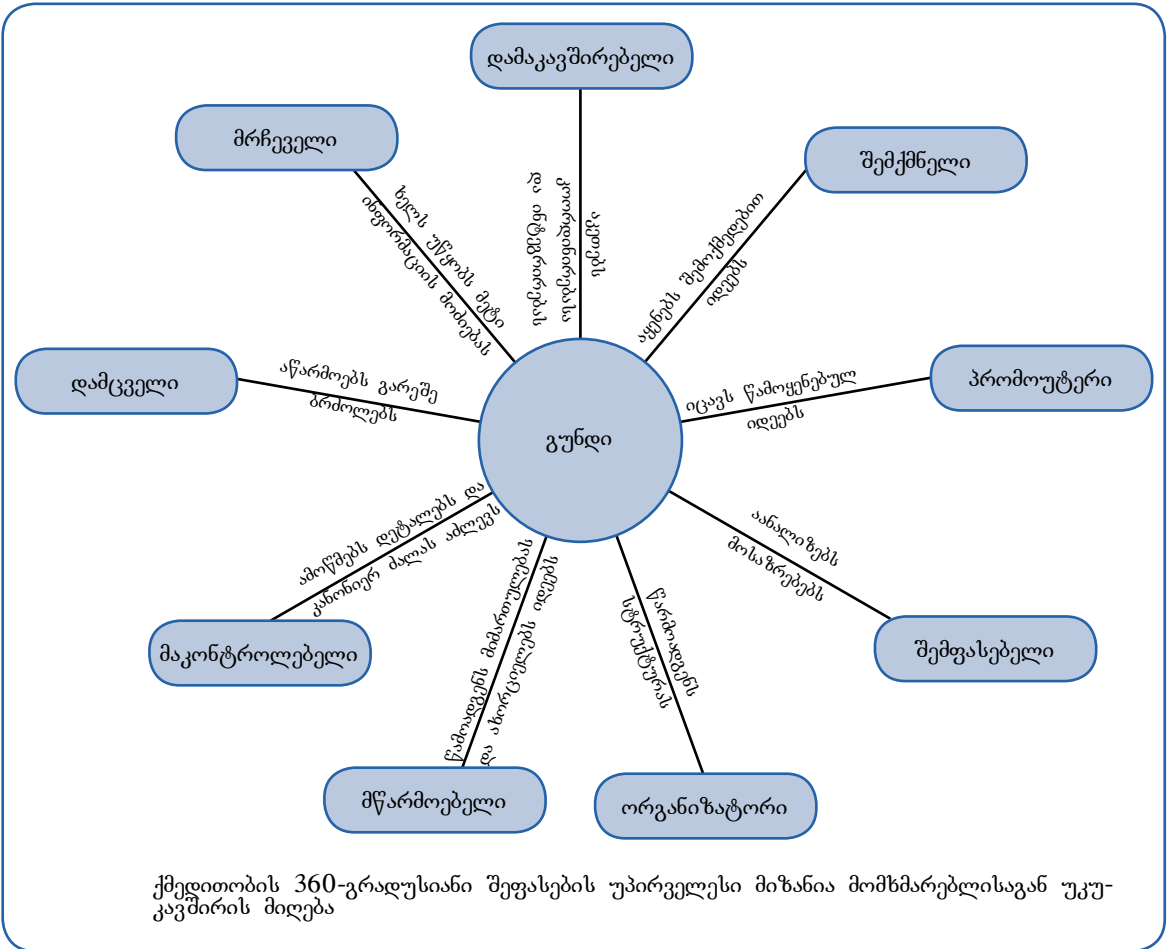
თანდათან ვხვდებით, რატომ არის ეს ნიშან-თვისებები მნიშვნელოვანი გუნდის ქმედითობისათვის.²⁹ მაგალითად, კეთილსინდისიერ ადამიანებს გუნდისათვის დიდი სარგებლობის მოტანა შეუძლიათ, რადგან ისინი ეხმარებიან ახალბედა წევრებს და ასევე კარგად გრძნობენ, როდის არის ნამდვილად საჭირო მათი დახმარება. ექსტრავერტებს უკეთესად 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 შედეგსაც 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 საქიროება გააჩნია და ხალხი ისე უნდა შეირჩეს, რომ გუნდის ყველა როლი შეივსოს.

- ინდივიდუალური უპირატესობების გუნდის როლის მოთხოვნებთან შეთავსებით მენეჯერები გუნდის წევრების ერთად მუშაობის ალბათობას ზრდიან.

ჩვენ შეგვიძლია, განვსაზღვროთ გუნდის ცხრა პოტენციური როლი (იხ. ილუსტრაცია 9-4). ყველა ამ როლის შესავსებად წარმატებული სამუშაო გუნდები ნევრებს უნარ-ჩვევებისა და იმის საფუძველზე ირჩევენ, თუ რას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას.³⁰ (ბევრ გუნდში ინდივიდები სხვადასხვა როლს ასრულებენ). მენეჯერებმა უნდა გამოარკვიონ თითოეული ნევრის ინდივიდუალური ძლიერება, ნევრები ძლიერების მიხედვით შეარჩიონ და სამუშაო დავალებები იმ სტილის მიხედვით გაანაწილონ, რომელსაც ეს ნევრები ანიჭებენ უპირატესობას. გუნდის როლის მოთხოვნებთან ინდივიდუალური უპირატესობების შეთავსებით მენეჯერები გუნდის ნევრების ერთად მუშაობის ალბათობას ზრდიან.



ილუსტრაცია 9-4 გუნდების ძირითადი როლები

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 შემეცნებასა 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 აუმიჯობსებს გადამწყვეტილების მიღების პროცესს. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად, შემეცნებით ამოცანას 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 თვალსაზრისს 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 ემედუნარიანები 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** ვუნოდებთ.

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 ნევრებსაც 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 ნევროზს 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 ეკუთვნიან. 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 პროგრესით. 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 გამოწახვა 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 მალალ 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 კმაყოფილებას 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 მალალ 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

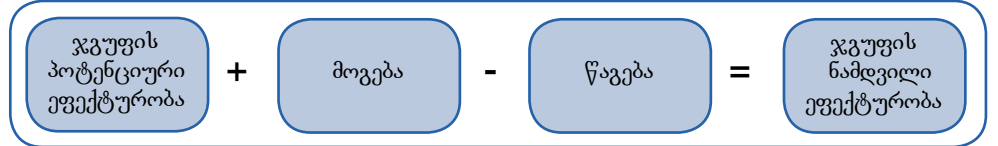
პროცესი

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 სინერჯიაა. მთელი გუნდი მისი ნაწილების ჯამზე ნაკლებია, მაგრამ გუნდურ პროცესებს დადებითი შედეგი უნდა მოჰყვეს 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 სინერჯიის შექმნა. ჯგუფური პროცესში მათი მოგება მეტია მათ ნაგებაზე. 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.

ინუსტრაცია 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 ვუნოდებთ *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 ქმედითუნარიანობის 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 დავაზუსტებთ, 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 არარეაქტიული 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.

- ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს.

სოციალური უსაქმურობა. ჩვენ წინა თავებიდან გავიგეთ, რომ ინდივიდებს შეუძლიათ გუნდის შიგნით დამალვა. მათ შეიძლება იზარმაცონ და ჯგუფის ძალისხმევის 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 გადაარჩინა. 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.

გამონწვევა

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 დადგნენ, 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 მართო 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 მოთხოვნილებები.

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 გადანყვეტს სამუშაოს სტრუქტურის შეცვლას და გუნდის შემოყვანას, მოსალოდნელია, რომ გუნდის წევრობას ზოგიერთი თანამშრომელი შეენიანააღმდეგოს და ვერ შეეგუოს. სამ-

ნუხაროდ, 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 გამომწვეული 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 დივიჟენმა“ 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 დაანწესა. „ტრიგონ ბლუ ქროს ბლუ შილდმა“ თავისი ჯილდოების სისტემა შეცვალა და ჯილდოები გაანაწილა ინდივიდუალური მიზნებისა და გუნდური ქცევისათვის.⁵³

სამსახურში დანიშნაობა, 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 აწონასწორებს 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. „ბონგში“ ხარისხის მართვის სპეციალისტი ჯილ მოსარდი ამბობდა: „როცა თქვენი საზოგადოების 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 გამოიყენებას 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.

მითითებაჲი მენეჯერებისათვის

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, კეთილინდობიერება 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 ძალისხმევით გამოვლენისათვის დააჯილდოვოს.

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.

თავი 10

კომუნიკაცია

სრც ერთ ჯგუფს ან ორგანიზაციას არ შეუძლია არსებობა კომუნიკაციის გარეშე. ინფორმაციისა და აზრების გადატანა ერთი ადამიანიდან მეორე-

სათვის მხოლოდ აზრის გადაცემის საშუალებით ხდება. კომუნიკაცია მეტია, ვიდრე უბრალოდ ძეტყობიხების გადაცემა, კომუნიკაცია გასაგები უხდა იყოს. ჯგუფში, სადაც ერთი წევრი ლაპარაკობს გერმანულად და სხვებმა გერმანული არ იცის, გერმანულად მოსაუბრე ადამიანს ვერაზინ 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. ორგანიზაციებში 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 კომუნიკაციაც აკონტროლებს. თუ სამუშაო ჯგუფი კიცხავს თავის წევრს, რომელიც ძალიან ბევრ პრობლემას აწარმოებს (რის გამოც ჯგუფის დანარჩენი წევრების მუშაობა არადაამაყყოფილებელი 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 გასაუჯობესებლად, თუ ის არადაამაყყოფილებელია. ჩვენ ეს მე-5 თავში მიზნის დასახვისა და ნახალისების 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 ნყაროა. ჯგუფში კომუნიკაცია ძირითადი მექანიზმია, რომლის მეშვეობითაც ჯგუფის წევრები იმედგაცრუებას და კმაყოფილებას გამოხატავენ. კომუნიკაცია გრძობების ემოციური გამოხატვისა და სოციალური საჭიროებების დაკმაყოფილების

ფილების საშუალებას იძლევა.

4. ინფორმაცია. კომუნიკაცია გადანყვეტილების მიღებას აადვილებს. ალტერნატივების განსაზღვრისა და შეფასების მიზნით, ის ინდივიდებსა და ჯგუფებს მონაცემების გადაცემით გადანყვეტილებისთვის საჭირო ინფორმაციას აწვდის.

ამ ოთხი ფუნქციიდან არც ერთი არ უნდა მივიჩნიოთ მეორეზე მნიშვნელოვნად. ჯგუფების მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად, მათ სჭირდებათ წევრებზე კონტროლის რალაც ფორმის შენარჩუნება, წევრების სტიმულირება, ემოციური გამოსატვის საშუალებების შექმნა და გადანყვეტილებებში არჩევანის გაკეთება. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ჯგუფში ან ორგანიზაციაში თითქმის ყველა კომუნიკაციური ურთიერთქმედება ამ ოთხი ფუნქციიდან ერთს ან მეტს ასრულებს.

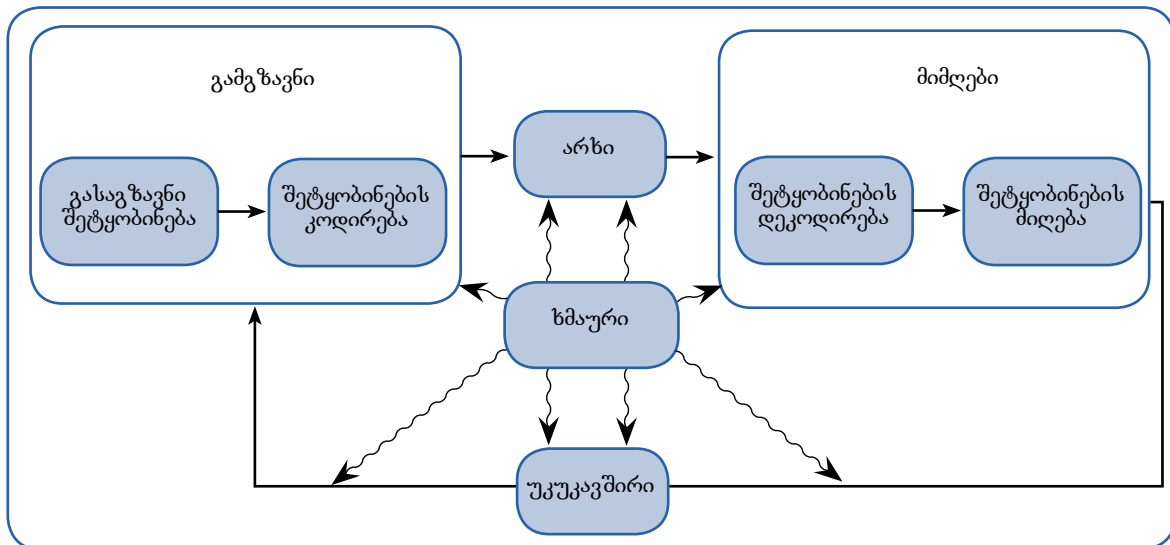
კომუნიკაციის პროცესი

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 შესტიკულაციას 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, მიღ-



წეული იქნა თუ არა გაგება.

კომუნიკაცია შეიძლება განვითარდეს ვერტიკალურად ან ჰორიზონტალურად. ვერტიკალური განზომილება, თავის მხრივ, შეიძლება დავყოთ აღმავალ 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 დაქირავებულთან 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 შესახებებლად, 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 მენე-

ჯერებს ინფორმაცია მიენოდებათ 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, არა-ფორმალური ხმების გავრცელება ანუ ინფორმაციის არაფორმალური არხები — ზეპირი კომუნიკაციის პოპულარული ფორმებია.

ზეპირი კომუნიკაციის უპირატესობა არის სისწრაფე და უკუკავშირი. სიტყვიერი შეტყობინება მინიმალურ დროში შეიძლება გადავცეთ 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 „გაფუჭებული 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 გადავცემა, 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? — წერილი 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 დამონება. 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 შემმუშავებლებს მთელი მისი არსებობის მანძილზე საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ, სწრაფად დაიმონონ იგი. ყველა წერილობითი კომუნიკაციის საბოლოო უპირატესობა თავად პროცესიდან მოდის. ჩვეულებრივ, წერისას უფრო ფრთხილბოთ, ვიდრე საუბრისას. იძულებულები 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 გამგზავნს 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 გამგზავნსა 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“, „ნამიყვანეთ, თავისუფალი ვარ“, „თავი დამანებეთ, დეპრესიაში ვარ“. ჩვენ იშვიათად ვგზავნით შეტყობინებებს გაცნობიერებულად. ჩვენს მდგომარეობას უსიტყვო სხეულის ენით გადმოვცემთ: ვწვეთ წარბს, როცა რაიმე არ გვჯერა. მკლავებს გადავიჭდობთ, როცა განცალკევება 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 გამგზავნსა და მიმღებს შორის.⁷

მაგალითად, ჩვენ უფრო ახლოს ვდგებით ადამიანებთან, რომლებიც მოგვწონს 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 ნაიკითხავთ, ისე ზუსტად ვერ

გაიგებთ, რა იყო ნათქვამი, როგორც მაშინ შეიტყობდით, კრებას რომ დასწრებოდით ან ვიდეო ჩანაწერი გენახათ, რადგან სტენოგრაფიულ ჩანაწერში უს-

შეცვალეთ ტონი და შეცვლით მნიშვნელობას

მახვილის ადგილი

რას ნიშნავს

რატომ არ მიმყავხარ მე **შენ** სადილზე ამ სალამოს?

მე სხვის წაყვანას ვაპირებ

რატომ არ მიმყავხარ **მე** შენ სადილზე ამ სალამოს?

იმ ბიჭის ნაცვლად, ვისთან ერთად დაც მიდიხარ

რატომ **არ** მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?

მე ვცდილობ ვიპოვო მიზეზი, რატომ არ უნდა წაგიყვანო

რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე ამ სალამოს?

გაქვს რამე პრობლემა ჩემთან?

რატომ არ **მიმყავხარ** მე შენ სადილზე ამ სალამოს?

იმის ნაცვლად, რომ მართო

რატომ არ მიმყავხარ მე შენ **სადილზე** ამ სალამოს?

ნასულთყავი ხვალ ლანჩის ნაცვლად

რატომ არ მიმყავხარ მე შენ სადილზე **ამ სალამოს?**

ამ სალამოს და არა ხვალ სალამოს

იტყვო 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.

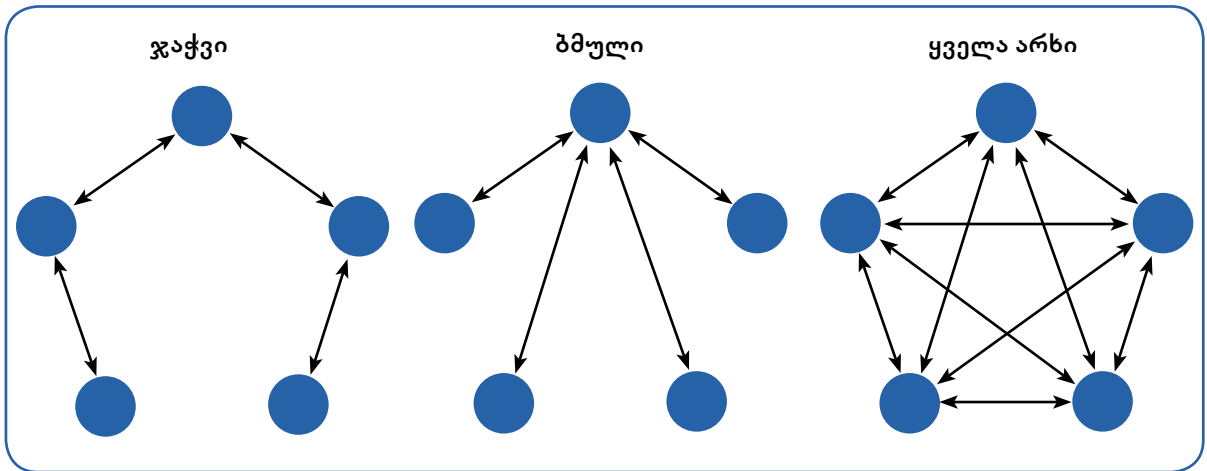
ილუსტრაცია 10-2

ინტონაცია: გამოთქმის საშუალება

წყარო: M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", Marketing, October, 1983. გვ. 7-9. მორღება გამოცემაში: . Huczynski and D. Buchanam, *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, მა-

გრამ 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.

კრიტერიუმი	ქსელები		
	ჯაჭვი	ბორბალი	ყველა არხი
სისწრაფე	საშუალო	სწრაფი	სწრაფი
სიზუსტე	მაღალი	მაღალი	საშუალო
ლიდერის წარმოშობა	საშუალო	მაღალი	არ აქვს
წევრების კმაყოფილება	საშუალო	დაბალი	მაღალი

- 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

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* სიტუაციაა 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 ჟანგონად 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. ილუსტრაცია 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 მოწყვი-

ტოს დაქირავებულები, როცა ისინი ფოსტას პირადი მიზნებისათვის იყენებენ. ი-მეილს შეიძლება მომხმარებლებმა ან თანამშრომლებმა განსაკუთრებული

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.

ყურადღება არც დაუთმონ. ცოტა ხნის წინანდელმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ მომხმარებლებისაგან გამოგზავნილი ი-მეილის უმეტესობას ყურადღებას არავინ 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

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, რომელთანაც კომუნიკაცია სურთ. შემდეგ დაანკაპუნებენ კომპიუტერის ეკრანზე პატარა უჯრაში მოთავსებულ სახელზე, დაბეჭდავენ შეტყობინებას მითითებულ ადგილზე, ხელს დააჭერენ „გაგზავნა“ ლილაკს 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 მიუწვდებათ 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 აძლევს, 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 შეტყო-

ბინებები დაქირავებულებს საშუალებას აძლევთ, 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 ძეიძინეს და დრო აღარ დახარჯოთ 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 ფილტვრავს.

ფილტვრის 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, როგორც არის ცუდი ამბების გადმოცემის შიში და უფროსისათვის სიამოვნების სურვილი, დაქირავებულებს ხშირად თავიანთი ხელმძღვანელებისათვის იმას ათქმევენ, 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 ვუნოდებთ.

- მიმღების გაცდა ინფორმაციის მიღებისას, გავლენას მოახდენს იმაზე, თუ როგორ ახსნის იგი ამ ინფორმაციას.

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 გამოყ-

ენებაც შეუძლიათ, მათ შეიძლება ეს ინფორმაცია გადაარჩიონ, უგულვებელყონ, 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, როგორცაა 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.

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, როგორცაა, 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 შეცვალეს 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 ძველ კატეგორიაზე. ადამიანი, რომელსაც კომუნიკაციის შიში აქვს, გადაჭარბებულ დაძაბულობას ან ღელვას განიცდის ზეპირი კომუნიკაციის, წერილი 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 მემოებს 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 მამაკაცს და ქალს არ შეეხება.

ტანენი აცხადებს: კომუნიკაცია მუდმივად გამანოხანსწორებელი ქმედებაა, რომელიც ერთმანეთში ურევს ინტიმურობისა და დამოუკიდებლობის ურთიერთსაპირიპირო 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 სიახლოვისათვის, სადაც ისინი მხარდაჭერის მოძიებას ცდილობენ.

მამაკაცები საუბარში ხშირად უფრო პირდაპირები არიან, ვიდრე ქალები. მამაკაცმა შეიძლება თქვას: „ჩემი აზრით, ამ საკითხში მართალი არ ხართ“. 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 ტრავმაობენ.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 სიტყვა „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 ნონასწორობის 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 გაანაწყინონ. 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 შეენაცვლა სიტყვები, როგორიცაა, *სამომხმარებლო ნარჩენები*, *განათლების სამართლიანობა* და *გენდერი*. პრობლემა ის არის, რომ ტერმი-

ნების ეს ჯგუფი იმავე შეტყობინებას ვერ გადმოსცემს, რასაც შენაცვლებული სიტყვები.

სიტყვები უპირველესი საშუალებაა ადამიანებს შორის კომუნიკაციის დასა-
მყარებლად. თუ ხმარებიდან ამოვადებთ სიტყვებს პოლიტიკურად არაკორე-
ქტულობის გამო, შეტყობინების მკაფიოდ და ზუსტად გადმოცემის შესაძლე-
ბლობას შევამცირებთ. უმეტეს შემთხვევაში, რაც უფრო მდიდარ ლექსიკას
იყენებს გამგზავნი და მიმღები, მით მეტია შეტყობინების ზუსტად გადაცე-
მის შესაძლებლობა. ჩვენი ლექსიკონიდან გარკვეული სიტყვების ამოღებით
ჩვენ უფრო გვიჭირს კომუნიკაციის დროს სიზუსტის დაცვა. როცა შემდეგ ამ
სიტყვებს ახალი ტერმინებით ვცვლით (რომელთა მნიშვნელობა ნაკლებ გას-
აგებია), ჩვენ ვამცირებთ იმის ალბათობას, რომ ჩვენი სიტყვები ისევე იქნება
გაგებული, როგორც განზრახული გვექონდა.

აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ, როგორ შეიძლება ჩვენმა სიტყვებ-
მა სხვები გაანაწყენონ. მაგრამ ასევე ფრთხილად უნდა ვიყოთ, რომ ენა იმ
დონემდე არ გავწმინდოთ, რაც ხელს შეუშლის მკაფიოდ და ადვილად გასაგები
კომუნიკაციის დამყარებას. ეს დილემა მარტივად არ გადაწყდება, თუმცა, რო-
გორც მენეჯერმა, უნდა იცოდეთ კომპრომისზე წასვლა და შესაბამისი წონას-
წორობის მოძებნა.

კულტურათაშორისი კომუნიკაცია

ეფექტური კომუნიკაცია საუკეთესო პირობებშიც კი რთულია. კულტურათა-
შორისი ფაქტორი ამკარად ქმნის კომუნიკაციაში პრობლემების ზრდის შესა-
ძლებლობას. შესტიკულაცია, რომელიც შეიძლება კარგად იყოს გაგებული და
მიღებული ერთ კულტურაში, შეიძლება უაზროდ და უხამსად მიიჩნეოდეს მეო-
რეში.²⁹

კულტურული ბარიერები. ერთმა ავტორმა კულტურათაშორისი კომუნიკა-
ციებში ენობრივ სირთულეებთან დაკავშირებული ოთხი განსაკუთრებული
პრობლემა გამოყო:³⁰

1. *სემანტიკით გამონვეული ბარიერები.* სიტყვები სხვადასხვა ადამიან-
ისათვის სხვადასხვა მნიშვნელობას ატარებს. ეს განსაკუთრებით მარ-
თალია სხვადასხვა ეროვნული კულტურების წარმომადგენლებისათვის.
ზოგიერთი სიტყვა სხვადასხვა კულტურაში არ ითარგმნება. სიტყვა
სისუ-ს გაგება დაგვეხმარება, როცა ფინელებთან ვლაპარაკობთ, მა-
გრამ ეს სიტყვა ინგლისურ ენაზე არ ითარგმნება. ეს ნიშნავს რაღაცას
„ვაჟკაცობასა“ და „მეტისმეტ მოთმენას“ შორის. ასევე რუსეთში ახალ
კაპიტალისტებს შეიძლება სირთულეები შეექმნათ თავიანთ ბრიტანელ
და კანადელ პარტნიორებთან საუბრისას, რადგან ინგლისური ტერ-
მინების — efficiency, free market და regulation – პირდაპირი რუსული
თარგმანი არ არსებობს.
2. *სიტყვის ქვეტექსტით შექმნილი ბარიერები.* სიტყვები სხვადასხვა ენაზე
სხვადასხვა საგანს გულისხმობს. ამერიკელ და იაპონელ აღმასრულებ-
ლებს შორის მოლაპარაკებები უფრო რთულია, რადგან იაპონური სიტყ-
ვა ჰაი ითარგმნება, როგორც დიახ, მაგრამ ქვეტექსტი შეიძლება იყოს:
„დიახ, გისმენთ“ და არა „დიახ, გეთანხმებით“.

- მალალი კონტექსტის კულტურები სხვებთან კომუნიკაციის დროს უსიტყვო და ფაქიზ სიტუაციურ სიგნალებს ეყრდნობიან. რაც არ თქმულა, შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ის, რაც ითქვა. .

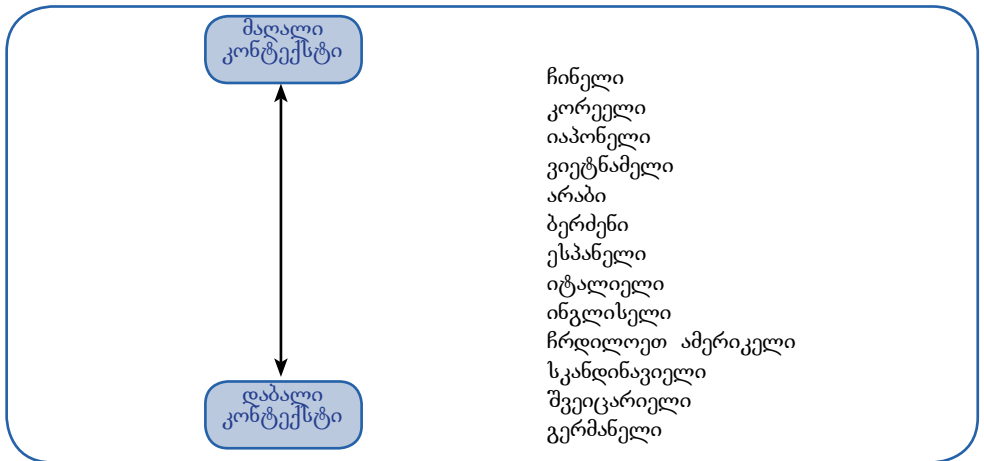
3. ტონის სხვაობით შექმნილი ბარიერები. ზოგიერთ კულტურაში ენა ფორმალურია, ზოგან კი — არაფორმალური. ზოგ კულტურაში ტონის ცვლილება დამოკიდებულია კონტექსტზე: ადამიანები განსხვავებულად ლაპარაკობენ სახლში, სოციალურ სიტუაციებში და სამსახურში. ისეთ სიტუაციაში პირადი, არაფორმალური სტილის გამოყენება, სადაც უფრო 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 მალალი 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 **მალალი კონტექსტის კულტურებია**. მალალი კონტექსტის კულტურები სხვებთან კომუნიკაციის დროს უსიტყვო და ფაქიზ სიტუაციურ სიგნალებს ეყრდნობიან. 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. მალალი 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 და თუ ვინ ხართ — თქვენი ასაკი, სამუშაო სტაჟი და ორგანიზაციაში რანგი — დაფასებულია და ძლიერ გავლენას ახდენს თქვენდამი ნდობაზე. დაბალი კონტექსტის კულტურებში კი ძალის მქონე ის კონტრაქტია, რომელიც წერილობითი, 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

ილუსტრაცია 10-6 მაღალი კონტექსტის კულტურა დაბალი კონტექსტის პირისპირ

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 გადაწყვეტილებები და დოკუმენტები შეგიძლიათ შეამოწმოთ უცხოელ და თქვენს ქვეყანაში მცხოვრებ კოლეგებთან, რათა დარწმუნდეთ, რომ თქვენმა ინტერპრეტაციამ მიზანს მიაღწია.

მითითაჰაჰი მენეჟერებისათვის

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 გამგზავნს 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, როგორცაა, 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.

აღბათ, 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 დარწმუნებულნი, 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 დაქირავებულებსათვის 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.