

ნინო ფაჩესაშვილი

ტრავანტოზანტული  
მხაზა

ნაწილი II

ნინო ფარესაშვილი

# ორგანიზაციული ქცევა

ნაწილი II



გამომცემლობა „უნივერსალი“  
თბილისი 2010

ნიგნი წარმოადგენს დამხმარე სახელმძღვანელოს, რომელიც დაგვეხმარება დავძლიოთ ორგანიზაციული პრობლემები. მასში ორგანიზაციული ქცევის ძირითად საკითხებთან ერთად განხილულია თანამედროვე მენეჯმენტის წინაშე მდგომი ძირეული საკითხები და მათი შესაძლო გადაწყვეტის გზები გაურკვეველობის, მუდმივი ცვლილებების და თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების შემოქმედების პირობებში.

დამხმარე სახელმძღვანელო შედგენილია ძირითადად ჯ. შერმერონის, ჯ. ხანტის, რ. ოსბორნის ნიგნის „ორგანიზაციული ქცევის“ საფუძველზე, მასში მოცემულია ქეისები, რომელთა მეშვეობითაც სტუდენტები განიხილავენ სხვადასხვა სიტუაციებში შესაძლო გადაწყვეტილებების მიღებას.

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

მთავარი რედაქტორი: თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების მიმართულების ასოცირებული პროფესორი **დავით ნარმანია**

რეცენზენტები: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი **ვეგენი ბარათაშვილი**

თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი **ნანა ოქრუაშვილი**

© ნ. ფარესაშვილი, 2010  
გამომცემლობა „**UNIVERSAL**“, 2010  
თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის გამზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30  
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-12-837-0

წინასიტყვაობა..... 4

თემა I. ადამიანური რესურსების მართვა..... 7

თემა II. მაღალი საშემსრულებლო ხარისხის მქონე ორგანიზაციული კულტურა..... 40

თემა III. მოტივაცია და განმტკიცება..... 78

თემა IV. გადაწყვეტილებების მიღება..... 122

თემა V. ინფორმაცია და კომუნიკაცია..... 157

✓ თემა VI. კონფლიქტები და მოლაპარაკებების წარმართვა..... 185

თემა VII. ცვლილებები, ინოვაცია და სტრესი..... 220

ქეისები ..... 255

ლიტერატურა..... 289

ასი წლის წინათ კონსულტანტებმა და მეცნიერებმა პირველად დაუთმეს განსაკუთრებული ყურადღება მენეჯმენტის საკითხების სისტემატიურ კვლევებს. თუმცა, თავდაპირველად აქცენტი კეთდებოდა შრომის ფიზიკურ პირობებზე, ინდუსტრიის დინამიკისა და ადმინისტრირების პრინციპებზე, 1940-იან წლებში კი ინტერესების სფერო გაფართოებული და შევსებული იქნა ადამიანური ფაქტორების შესწავლით. ეს იქცა ინდივიდუალური განწყობილებების, ჯგუფური დინამიკისა და მენეჯერებისა და მუშების ურთიერთობათა კვლევის იმპულსად. ყოველივე ამან განაპირობა ისეთი დისციპლინის წარმოქმნა, როგორცაა ორგანიზაციული ქცევა, რომელიც მოიცავს უფრო ვრცელ და ყოვლისმომცველ მიდგომებს მოცემული საკითხებისადმი. დღეს იგი კვლავ განიცდის ევოლუციას. დისციპლინა თავის წინაშე აყენებს ორგანიზაციებში ჯგუფებისა და ქცევის მეცნიერული გაგების მიღწევის, აგრეთვე, ორგანიზაციული სტრუქტურების, სისტემებისა და პროცესების ეფექტიანი ფუნქციონირების სრულყოფის საკითხებს.

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

დამხმარე სახელმძღვანელოში - „**ორგანიზაციული ქცევა**“ განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციაში მაღალი ეფექტიანობის მიღწევას გლობალიზაციის პირობებში, ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციებში ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის პარამეტრებზე, თვით ორგანიზაციების ბუნებაზე, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციული ქცევის ძირითად პროცესებზე: მართვაზე, ძალაუფლებასა და

პოლიტიკაზე, ინფორმაციასა და კომუნიკაციებზე, გადანყვეტილებათა მიღებაზე, კონფლიქტებსა და მოლაპარაკებებზე და ბოლოს, ცვლილებებზე, ინოვაციებსა და სტრესზე.

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

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

აღნიშნული დისციპლინა დიდ დახმარებას გაგვიწევს ინფორმაციის გამოყენების და ცოდნის შექმნის პროცესში, რომელიც თავისმხრივ საშუალებას გვაძლევს წარმატებით შევეგუოთ ცვლად გარემოს. წიგნში თანაბარზომიერად არის ყუ-

რადღებდა გამახვილებული ორგანიზაციული ქცევის სამ დონეზე ინდივიდუალურზე, გუნდურზე და ორგანიზაციულზე. მასში პარამონიულად არის შერწყმული თეორია, კვლევა და მართველობითი პრაქტიკა. დაცულია ბალანსი ყველასათვის კარგად ცნობილ თეორიებს, მიდგომებსა და უკანასკნელი წლების სამეცნიერო მიღწევებს შორის.

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

დამხმარე სახელმძღვანელოს – „**ორგანიზაციული ქცევა**“ – გამოცემა განკუთვნილია ადამიანებისათვის, რომლებიც მუშაობენ და ქმნიან კარიერას დღეს ახალ და ძალზე მკაცრ პირობებში. ეს ადამიანები ისწრაფვიან სხვადასხვა ხერხებით მოიძიონ თავიანთი ცხოვრებისა და მუშაობის აზრი. ამ სახელმძღვანელოში განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა: ეფექტიანობის ამაღლება, ეთიკური ქცევა, მწარმოებლურობის ზრდა, ტექნოლოგიების გამოყენება, პროდუქციისა და მომსახურეობის ხარისხი, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, ბალანსი ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის, კონკურენტული უპირატესობები გლობალური ეკონომიკის პირობებში. იგი აიძულებს ადამიანებსა და ორგანიზაციებს, რომ ისწავლონ და მუდმივად განვითარდნენ უკეთესი მომავლის ძიებაში.

## თემა I. ადამიანური რესურსების მართვა

გასულ წელს ფირმა „homedepot“-მა სამუშაოდ აიყვანა 100 ათას ადამიანზე მეტი. კომპანიაში ავტომატიზირებული სისტემა „naima“-ს გამოყენებამ მენეჯერებს ხელი შეუწყო მიეღწიათ კომპანიის ელვისებური ზრდისათვის. JPP (Job Preference Program) პროგრამა მოიცავს იმ კანდიდატთა სახელებს, რომელთაც გაიარეს წინასწარ შერჩევადი ტური. ის ასევე მოიცავს კითხვარების ჩამონათვალს ინტერვიუსთვის, სავარაუდო პასუხებს და რჩევებს იმის შესახებ, თუ რომელ სამსახურს სთავაზობს მაძიებელს. ამგვარად, მენეჯერებს შეუძლიათ სწრაფად გააკეთონ არჩევანი კანდიდატთა შორის. 10-მლნ. დოლარის ღირებულების ეს სისტემა საშუალებას იძლევა ნებისმიერი მაღალკვალიფიციური მაძიებელი დასაქმდეს სწრაფად და სამართლიანად და ასევე გარანტირებული იყოს მისი შემდგომი სამსახურეობრივი წინსვლა. ამ თანხის ნაწილი დაიხარჯა კომპიუტერული კიოსკის დასამონტაჟებლად უნივერსიტეტში. იდეა მდგომარეობდა შემდგომში – სამსახურის მაძიებელთა რიცხვის გაზრდის პარალელურად ეს სისტემა უზრუნველყოფდა მაძიებელთა ფართო არჩევანს. JPP-ს შემოტანის მომენტიდან ქალ მენეჯერთა რიცხვი გაიზარდა – 30%-მდე, ხოლო ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენელთა კი – 28%-მდე.

მენეჯერები ბედნიერები იყვნენ მიეღოთ მექანიზირებული დახმარება მოსამსახურეთა ვაკანსიის შესავსებად, რომელიც ასევე იძლეოდა მეტ შანსს მოეძიებიათ საჭირო ადამიანები. ისინი ეძებდნენ უფრო კვალიფიციურ მუშაკებს, რომელთაც გაიარეს საბაზო ტესტირება 40-დან 90-მდე წუთის ხანგრძლივობით. კომპიუტერში შექქონდათ ჩანაწერები მაძიებლებზე და სამუშაოსთან დაკავშირებით მათ სურვილებზე, რაც აიოლებდა სათანადო ადგილის მოძებნას. ყოველივე ამან გამოიწვია კომპანიის პერსონალის დენადობის 11%-მდე შემცირება.

ამგვარი სისტემა დიდ დახმარებას უწევს მომსახურების განვითარებას. მუშაკები იმ სამუშაოს პოტენციური პრეტენ-

დენტები არიან, რომელიც მათ უნდა მიიღონ. მათ ასევე შეუძლიათ რეგულარულად განაახლონ თავიანთი პროფილი. მენეჯერებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად აიღონ ინტერვიუ და თანამდებობრივად დაანინაურონ მხოლოდ ის ადამიანები, რომელთაც გამოიჩინეს ინტერესი მოცემული ადგილისადმი. ამასთანავე, მათ უნდა აწარმოონ ინტერვიუ დაახლოებით სამ მაძიებელთან. ეს სისტემა წარმოადგენს ქსელს, რომელიც კიდევ უფრო აამაღლებს მაძიებელთა არჩევითობის ხარისხს. აღსანიშნავია, რომ მენეჯერებიც და მუშაკებიც იწონებენ ამ სისტემას.

„homedepot“-ის სისტემა გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ვისარგებლოთ ინფორმაციული ტექნოლოგიით ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ამოცანის გადასაწყვეტად. თანამშრომლების შერჩევა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ნაწილს. ეს ფუნქცია მოიცავს ადამიანური რესურსების სწავლებას, კარიერის განვითარებას, მუშაობის ეფექტიანობის შეფასებას და სამუშაო ძალის დაჯილდოვებას. ყველა ეს კითხვა განიხილება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის დროს.

### შესასწავლი საკითხები

ადამიანური რესურსების მართვა და მუშაკთა დაჯილდოვების საკითხები დიდ გავლენას ახდენს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაზე. ამ საკითხების განხილვისას უნდა გვახსოვდეს შემდეგი:

1. რაში მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისა და პრაქტიკის არსი?
2. რას წარმოადგენს სწავლება, კარიერის დაგეგმვა და კარიერული ზრდა?
3. როგორ ხდება ეფექტიანობის შეფასება?
4. რას წარმოადგენს განზოგადება და დაჯილდოვების სისტემა?
5. როგორ ვმართოთ გარე დაჯილდოვება?
6. როგორ ვმართოთ შიდა დაჯილდოვება?

### ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია და პრაქტიკა

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა – ეს არის პროცესი, რომლის შედეგად უნარიან და მოტივირებულ ადამიანებს შესაძლებლობა ეძლევათ შეასრულონ ორგანიზაციის მისია და განახორციელონ სტრატეგია. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს თანამშრომელთა შერჩევას.

სოციალიზაცია – ესაა ახალი თანამშრომლების ორიენტაცია ორგანიზაციაში. ეს ფუნქციები გადამწყვეტია ორგანიზაციის მოთხოვნების დასადგენად და თანამშრომელთა დახასიათებისას. როგორც კი საკადრო ფუნქციები რეალიზდება, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ სტრატეგიული დაგეგმარების აქტუალური მოთხოვნები, რათა ორგანიზაციამ „დაამაგროს“ ის ადამიანები, რომლებიც მის სტრატეგიულ ამოცანებს პასუხობენ.

### სამუშაოს ანალიზი

საკადრო პოლიტიკა იწყება იმის დადგენით, თუ რა თანამდებობებს და სამუშაო ადგილებს საჭიროებს ორგანიზაცია. მოცემულ ინფორმაციას უზრუნველყოფს სამუშაოს ანალიზი. ეს არის იმ ამოცანებზე ინფორმაციის შეგროვებისა და კლასიფიკაციის პროცესი და მეთოდები, რომელიც უნდა შეასრულოს ორგანიზაციამ. სამუშაოს ანალიზი ეხმარება კომპანიებს გაათვითცნობიერონ, სახელდობრ რომელი სამუშაო ფუნქციები არის აუცილებელი, განსაზღვრონ მათი ურთიერთკავშირი, ამასთანავე რომელ დემოგრაფიულ და პიროვნულ თვისებებს უნდა ფლობდნენ ადამიანები და რა მიდრეკილებები და უნარები უნდა იყოს აუცილებელი კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. მიღებული შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სამუშაოს აღსაწერად, მისი შეფასებისა და კლასიფიკაციისათვის. ინფორმაცია, რომელიც ეხება თავად სამუშაოს, შედის სამუშაოს აღწერაში. სამუშაოს აღწერა, როგორც წესი, შეიცავს შემდეგ მონაცემებს: სამუშაო ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა, გამოსაყენებელი მასალები,

ხელსაწყოები, სამუშაოს პირობები, სანარმოო უსაფრთხოება, საქუშაოს გრაფიკი, შესასრულებელი ნორმატივები და ა.შ.

სამუშაოს ანალიზი – ეს არის პროცედურა, რომელიც გამოიყენება იმ ამოცანებისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისა და კლასიფიკაციისათვის, რომლის შესრულებაც მოუწევს ორგანიზაციას.

მუშაკთა დახასიათება, რომელიც უნდა პასუხობდეს სამუშაოს მოთხოვნებს და სამუშაოს აღწერა შედის თანამდებობრივ ინსტრუქციებში. მაგალითად, შრომის დაცვის ინსპექტორმა უნდა იცოდეს შრომის პირობების დაცვის შესახებ დადგენილობა.

### პერსონალის შერჩევა

სამუშაოს ანალიზის შემდგომ, რომელიც წარმოადგენს მონაცემებს მოსამსახურეთა აუცილებელ მოთხოვნებზე და დახასიათებაზე, აუცილებელია მოვიზიდოთ ადამიანები.

პერსონალის შერჩევა – ეს არის საუკეთესო კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების სამუშაოზე მოზიდვის პროცესი.

### მენარმეობა

პერსონალის შერჩევა მოიცავს: 1. ვაკანტური თანამდებობების რეკლამას; 2. წინასწარ კონტაქტებს პოტენციურ კანდიდატებთან; 3. წინასწარ შერჩევას კანდიდატთა ფონდის შესაქმნელად. „homedepot“ იყენებს მოცემულ ეტაპებს სხვადასხვანაირად. ეს საქმიანობა წარმოადგენს პერსონალის შერჩევის ან უცხო ადამიანის მოზიდვის მაგალითს ორგანიზაციაში. პერსონალის გარე შერჩევა გულისხმობს ისეთ წყაროებს როგორცაა, სარეკლამო განცხადებები ძირითადად გაზეთებში, ყურნალებში ან ინტერნეტის მეშვეობით, ზეპირი

წინადადებები ორგანიზაციის მუშაკებისაგან. ამის საპირისპიროდ, პერსონალის შიდა შერჩევა არის პროცესი, რომელიც გულისხმობს მაძიებელთა შერჩევას იმ ადამიანთაგან, რომლებიც უკვე მუშაობენ ფირმაში. უმრავლეს შემთხვევაში ფირმები ცდილობენ შეახამონ პერსონალის გარე და შიდა შერჩევა. ზოგიერთი ორგანიზაციები, მაგალითად აშშ-ს შეიარაღებული ძალები უმრავლეს შემთხვევაში ეყრდნობიან პერსონალის გარე შერჩევას დაბალი რანგის თანამდებობის შესავსებად, ხოლო მაღალ თანამდებობებზე შესარჩევად იყენებენ აუცილებლად შიდა სამსახურებრივ წინსვლას. ორივე ამ მიდგომას აქვს თავისებური უპირატესობები: შიდა შერჩევა სტიმულს აძლევს ორგანიზაციის მუშაკებს, გარეს კი აქვს უნარი „შეიყვანოს ახალი სისხლი“ და უზრუნველყოს ფირმა ახალი იდეებით.

ტრადიციულად ფირმები ცდილობენ თავიანთ ორგანიზაციასა და სამსახურს გაუწიონ რეკლამა, რათა ჰქონდეთ სამუშაო მაძიებელთა არჩევანი. ბოლო დროს ფართოდ გამოიყენება მიდგომა, რომელმაც მიიღო სახელწოდება „სამსახურთან რეალური, წინასწარი გაცნობა.“ ამ პროცედურის დროს მაძიებლებს აცნობენ ორგანიზაციას და შესაძლებელ სამსახურს. დადგინდა, რომ სამსახურის ასეთი აღწერა ამცირებს კადრების დენადობას, ხოლო ახალ მუშაკებს ამზადებს იმისათვის, რომ უკეთესად გაართვან თავი სამსახურს.

„სამსახურთან რეალური, წინასწარი გაცნობა“ – წარმოუდგენს მაძიებლებს სამსახურისა და ორგანიზაციის ობიექტურ აღწერას.

### შერჩევა

როგორც კი შეარჩევენ განსაზღვრული რაოდენობის მაძიებლებს, პროცესში ერთვება საკადრო პოლიტიკის ახალი კომპონენტი – შერჩევა. შერჩევა მოიცავს სხვადასხვა ეტაპებს, დაწყებული მაძიებელთა წინასწარ გაცნობიდან, დამთავრებული ახალი თანამშრომლის სამსახურში აყვანით. ეს

პროცესი აერთიანებს მაძიებლების მიერ განცხადებების შეტანას, ინტერვიუს წარმართვას, აუცილებელი ტესტირების გავლას, კანდიდატთა ბიოგრაფიის შესწავლას და ბოლოს, გადანიშნულებების მიღებას კანდიდატის სამსახურში დაქირავების ან უარის თქმის შესახებ.

შერჩევა – ეს არის რამდენიმე ეტაპი, დაწყებული - მაძიებლის წინასწარი გაცნობით, დამთავრებული სამსახურში აყვანით.

**მაძიებლის განცხადება** – ეს განცხადება შეიძლება იყოს ტრადიციული ანკეტა, რომელშიც მოცემულია ადამიანის გამოცდილების ამსახველი ბიოგრაფიის სხვადასხვა ასპექტები. ის შეიძლება წარადგინო ტრადიციული ფორმით ქაღალდზე, ან ინტერნეტით. ხანდახან ამ მასალას ემატება ან მის მაგივრად გამოიყენება რეზიუმე, რომელიც შეიცავს მოკლე მონაცემებს ბიოგრაფიაზე და მაძიებლის პროფესიულ კვალიფიკაციაზე. ზოგიერთ შემთხვევაში მაძიებლის განცხადებაში ჩართულია ტესტებიც.

**გასაუბრება სამსახურში მონყობის დროს** – ალბათ, ბევრ თქვენგანს გაუვლია გასაუბრება სამსახურში მონყობასთან დაკავშირებით. ასეთი ინტერვიუ გამოიყენება შერჩევისას პრაქტიკულად ყოველთვის. საუკეთესო შემთხვევაში ინტერვიუს შეუძლია მოგვცეს ყველაზე კარგი ინფორმაცია მაძიებლის მოთხოვნისა და ორგანიზაციის შესაბამისობის თაობაზე.

**ტესტები** – ტესტირება შეიძლება ჩატარდეს გასაუბრებამდე, ან მის შემდეგ. არსებობს კოგნიტური შესაძლებლობების ტესტები, პიროვნული ტესტები და ასევე ტესტები ნარკოტიკების მოხმარებაზე. კოგნიტური ტესტების ყველაზე გავრცელებული სახეა ინტელექტუალური ტესტები. სხვა სახის ტესტების მაგალითად შეიძლება დავასახელოთ საკანცელარიო ტესტები და ტექნიკური შესაძლებლობების შესამოწმებელი ტესტები. პიროვნული ტესტები აფასებს პიროვნულ

თვისებებს. არსებობს კითხვარები, რომლებიც ზომავს ასევე ლიდერობას, კომუნიკაბელურობას და მოქნილობას. ყველა ტესტი უნდა განისაზღვროს სამუშაოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია შეიძლება დაადანაშაულონ დისკრიმინაციაში.

სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ტესტები ტარდება სხვადასხვა ფორმით, უმეტეს შემთხვევაში კანდიდატებს სთხოვენ შეასრულონ დავალება, რომლის იდენტიფიკაცია ისინი შეხვდებიან ახალ სამუშაო ადგილზე. იმის გათვალისწინებით, რომ ტექნოლოგია დღითიდღე ვითარდება, ხშირად იყენებენ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ტესტებს, რომელიც აუცილებლად უნდა შესრულდეს კომპიუტერის გამოყენებით. ასევე გამოიყენება ტესტები მუშაკთა ქცევის გასარკვევად. უკანასკნელ პერიოდში განვითარებულ ქვეყნებში მენეჯერთა დასაქირავებლად ხშირად იყენებენ შეფასების ცენტრის კანდიდატ-მომსახურებას. ეს ცენტრები აწვდიან ფირმებს ყოველმხრივ ინფორმაციას კანდიდატებზე, ასეთი შეფასება ითხოვს ვადას 1-დან 4-დღემდე. ამ პერიოდში ტარდება ტესტირება, იმიტაცია, როლური თამაშები.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

გასაუბრების ძირითადი ეტაპები დაქირავებასთან დაკავშირებით:

1. მოემზადეთ – შეამოწმეთ მაძიებლის განაცხადი და მონიშნეთ დღის წესრიგი;
2. უპირველეს ყოვლისა შექმენით სანდო გარემო მაძიებელთან გასაუბრებისათვის;
3. მოერიდეთ სტერეოტიპებს, შეხედეთ მაძიებელს, როგორც პიროვნებას;
4. ყურადღება გაამახვილეთ იმ კითხვებზე, რომელიც ეხება შედეგს, ჰკითხეთ არა მხოლოდ ის, თუ რას აკეთებდა მაძიებელი, არამედ როგორი შედეგები ჰქონდა მას;

5. არ აუკრძალოთ მაძიებელს შესვენებების გაკეთება. მიეცით საშუალება, რომ მან იაზროვნოს სწორად;
6. მიიყვანეთ გასაუბრება ბუნებრივ დასასრულამდე.

ბიოგრაფიული მონაცემების შესწავლა – ეს არის ერთი ეტაპი, რომელიც შეიძლება გამოიყენო, როგორც შერჩევის დასაწყისში, ისე ბოლოს. ძალიან ხშირად ბიოგრაფიული მონაცემების კვლევა მოიცავს რეკომენდაციების შემოწმებას. როგორც წესი, სარეკომენდაციო წერილი ალამაზებს კანდიდატის ღირსებებს და არ შეიძლება ჩაითვალოს საიმედო წყაროდ ინფორმაციისათვის. უფრო მეტიც, მიუხედავად იმისა, რომ რეკომენდაციები, წარმოდგენილი წერილობითი ფორმით ან მონაცემები ტელეფონით, გამოირჩევა საგანგებოდ შერჩეული სიტყვებით, ისინი ხშირად ხდებიან სასამართლო განხილვის მიზეზი. რეკომენდაციაში უნდა იყოს მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელსაც აქვს კავშირი ადამიანის მიერ მისი სამუშაო ვალდებულებების შესრულებასთან.

გადანყვეტილება დაქირავების შესახებ – ჩამოთვლილი ნაბიჯების საფუძველზე ორგანიზაციას აქვს უფლება, მიიღოს გადაწყვეტილება დაქირავების შესახებ და გააკეთოს ფორმალური სამუშაო შეთავაზება. წინადადება შეიძლება გაკეთებული იყოს მომავალი უფროსის მიერ ან ადამიანთა ჯგუფის სახელით. ამ სტადიაზე შეიძლება მოითხოვონ სამედიცინო შემოწმება, თუ ის აუცილებელია პროფესიული მოვალეობის შესასრულებლად. ზოგიერთ პროფესიასთან დაკავშირებით შეიძლება მოლაპარაკებები წარიმართოს ხელფასის თაობაზე.

### სოციალიზაცია

დაქირავების შემდეგ დგება ბოლო, დამამთავრებელი ეტაპი – სოციალიზაცია. ის გულისხმობს ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას ფირმაში, განსაკუთრებით იმ განყოფილებაში, სადაც ისინი იმუშავებენ. ამ სტადიაზე ახალ მოსულს აცნობენ სტრატეგიას, ფირმის მეთოდებს და ორგანიზაციის კულტურასთან თავსებადობას. გაცნობა შეიძლება განხორ-

ციელდეს ფორმალურად ან არაფორმალურად, ან ორივე ერთად. თუ ადამიანი მიიღეს რთული ამოცანების შემცველ თანამდებობაზე, მაშინ ორიენტაციამ შეიძლება დიდხანს გასტანოს. სოციალიზაცია ეხმარება მუშაკებს პროფესიული მოთხოვნებისა და ხასიათის შერწყმის უზრუნველყოფაში.

სოციალიზაცია – გულისხმობს ორიენტაციას ორგანიზაციაში და სამუშაო განყოფილებაში ახალ მიღებულ თანამდებობაზე.

### სწავლება და კარიერული ზრდა

სწავლება წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც იძლევა საშუალებას შეიძინო და გაიუმჯობესო ის უნარები, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებასთან. გარდა იმისა, რომ ორგანიზაციაში ღებულობ საბაზისო სწავლებას, დიდი მნიშვნელობა აქვს კვალიფიკაციის ამაღლებას.

სწავლება – პიროვნებას აძლევს შესაძლებლობას შეიძინოს და გაიუმჯობესოს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული უნარები.

სწავლება შეიძლება სამუშაოსაგან მოწყვეტის გარეშე, ასევე სამსახურიდან განთავისუფლებით. ზოგჯერ შეიძლება ორივე მიდგომის გამოყენება. სწავლება მოიცავს სამუშაო პროცესზე ინსტრუქციებს. სწავლება სამუშაო ადგილზე ტარდება ინტერნატურის ფორმაში. ის აძლევს საშუალებას სტუდენტებს შეიძინონ რეალური ცხოვრებისეული გამოცდილება. ხშირად იგი ტარდება ზაფხულში. სამუშაო ინტერნატურა ზოგჯერ ფასიანია, ზოგჯერ არა. სტაჟირება გულისხმობს პროფესიის დამატებითი საკითხის შესწავლას გამოცდილი პროფესიონალების მიერ. ეს ფორმები გავრცელებულია ევროპაში, აშშ-ში იშვიათად.

კადრების როტაცია იძლევა საშუალებას შეიძინო უნარი სხვადასხვა ამოცანის შესასრულებლად. იგი ხშირად შედის მენეჯერების გადამზადების პროგრამაში.

სწავლება სამსახურიდან მონყვევით გულისხმობს ლექციების მოსმენას, ვიდეო მასალების დათვალიერებას და იმიტირებას. პოპულარობას იძენს ელექტრონული სწავლება. ის ტარდება გაკვეთილების ფორმით ან ინფორმაციული მოდელით, რომელიც იგზავნება ლოკალური ქსელითა და ინტერნეტით. ის შეიძლება ჩატარდეს ნებისმიერ ადგილას და ნებისმიერ დროს. ჯგუფური სწავლება ხორციელდება „ვირტუალურ გარემოში“ სწავლების დისტანციური მეთოდის წყალობით. ლექციები შეიცავს სპეციალურ ინფორმაციას, ხელს უწყობს ამოცანის ამოხსნას და ტექნიკური უნარების ჩამოყალიბებას. ვიდეო მასალა განსაკუთრებით კარგია სხვადასხვა უნარების სადემონსტრაციოდ, საქმიანი თამაშები და სხვადასხვა სავარჯიშოები, რომლებიც დაფუძნებულია კომპიუტერის გამოყენებაზე ასევე სასარგებლოა სწავლებისათვის, ლიდერის უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებისათვის, სტრატეგიული მენეჯერობისათვის და სხვადასხვა რთული უნარებისათვის.

### კარიერა და მისი განვითარების გეგმა

თანამშრომლის მოკლევადიან სწავლებასთან ერთად ორგანიზაციამ უნდა განიხილოს გრძელვადიანი კარიერის დაგეგმვისა და მისი განვითარების საკითხები. ამასთან დაკავშირებით ინდივიდები საუბრობენ კარიერის პრობლემებზე თავიანთ მენეჯერებთან და ექსპერტებთან ერთად.

კარიერის და მისი განვითარების გეგმაში იგულისხმება კარიერასთან დაკავშირებული მუშაობა მენეჯერებთან და ექსპერტებთან.

1.1 ნახაზზე გამოსახულია კარიერის ფორმალური დაგეგმვის ძირითადი სქემა. სქემა მოიცავს ხუთ ეტაპს, ის იწყე-

ბა ადამიანის შეფასებით, შემდეგ კი ხდება მისი შესაძლებლობების ანალიზი, კარიერის ამოცანის შერჩევა, განსაზღვრული სტრატეგიის გამოყენება და საბოლოო ეტაპია შედეგების შეფასება. საჭიროების შესაბამისად პროცესი მეორდება, რაც იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ პერიოდულად უფრო კონსტრუქციულად გადაიხედოს კარიერის განვითარების გეგმა. წარმატებას განაპირობებს უმთავრესად ადამიანის მიერ თავისი შესაძლებლობების ადეკვატური შეფასება და თვითშეგნება. აქედან გამომდინარე, წარმატებული კარიერა იწყება შესაბამისი გადამწყვეტილების გაცნობიერებით და მიღებით იმის თაობაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ადამიანის მოთხოვნილებები და მისი შესაძლებლობები სამსახურის მოთხოვნებს. კარიერის დაგეგმვასთან დაკავშირებით მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს ორი ამოცანა:

ადამიანის შეფასება	შესაძლებლობების ანალიზი	კარიერის მიზნის დასახვა	გეგმის შერჩევა და განხორციელება	შედეგების შეფასება და აუცილებლობის შემთხვევაში გეგმის გადახედვა
ძლიერი/სუსტი მხარეები; მიდრეკილებები/ფასეულობები; პროფესიული/კარიერული უპირატესობები.	ეკონომიკური შესაძლებლობები; შრომის ბაზარი; პროფესიული შერჩევა.	გრძელვადიანი პერიოდი (5-10 წელი). საშუალოვადიანი პერიოდი (3-5 წელი). მოკლევადიანი პერიოდი (1-3 წელი).	სამუშაოს მოძებნა; კარიერაში პირველი ნაბიჯები; პიროვნების მუდმივი განვითარება.	პროგრესზე კონტროლი; შედეგების და მიზნების შედარება.

ნახაზი 1.1 კარიერის ფორმალური დაგეგმვის ხუთი ეტაპი

პირველი – ადამიანის კარიერის დაგეგმვა და მისთვის გეზის მიცემა;

მეორე – დაეხმაროს ქვეშევრდომებს საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა თავისი კარიერის დაგეგმვასა და განვითარებაზე. ჩვენ ვცხოვრობთ და ვმუშაობთ ისეთ დროს, როდესაც მუდმივი ცვლილებები გვაიძულებს ახლებურად გა-

დაეხედოთ და შევაფასოთ ჩვენი პროფესიონალური ზრდა. ასეთ პირობებში ძველი წარმოდგენა კარიერაზე ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში, რომელიც პასუხისმგებელია ადამიანის კარიერის ზრდაზე, სულ უფრო მოძველებულია. თავის წიგნში „The Age Of Unreason“ ბრიტანელი მეცნიერი და კონსულტანტი Handy დაჟინებით ამტკიცებს, რომ ყოველმა ჩვენგანმა პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს თავის კარიერაზე და მზად უნდა იყოს გარდაუვალი სიძნელეებისათვის და ცვლილებებისათვის, აუცილებელია ასევე შეიძინოს სხვადასხვა უნარების მარაგი. ეს მარაგი საჭიროებს მუდმივ შევსებას. სამსახურში ყოველი ახალი დანიშვნა აუცილებელია განხორციელდეს განსაკუთრებული ამორჩევით.

### პირველი ნაბიჯები კარიერაში

სამუშაო ადგილზე მომხდარი ცვლილებები უდიდეს გავლენას ახდენს ინდივიდების ცხოვრებაზე. ნებისმიერ დროს, როდესაც დგება სამსახურის შეცვლაზე საკითხი, პირველ რიგში, ადამიანმა რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია უნდა შეიძლოს ახალ სამსახურზე და ორგანიზაციაზე. ეს დაეხმარება მას დაადგინოს ურთიეთშესაბამისობა ადამიანს, სამუშაო პროცესსა და ორგანიზაციას შორის. აუცილებელია დანერგვით შევისწავლოთ ინდივიდის მოთხოვნილებები, მიზნები და შესაძლებლობები, შევადგინოთ აუცილებელი და სრულყოფილი ინფორმაცია, გავიგოთ ერთმანეთზე სხვების შეხედულებები. ყოველივე ამით დავეხმარებით ადამიანს სწორი მიმართულების არჩევაში. როდესაც განვიხილავთ ახალი სამსახურის დანებების შესაძლებლობას, მთავარია სწორად შევაფასოთ მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. უკიდურეს შემთხვევაში დასვით ორი კითხვა: „პოტენციურად რას შეიძენ ან დაკარგავ მე ამ შემთხვევაში?“ პასუხის გასაცემად უნდა განვიხილოთ შემდეგი საკითხები: ხელფასი და დამატებითი ანაზღაურება, სამუშაო გრაფიკი და საათები, მანძილი საცხოვრებელ ადგილამდე, უნარებისა და გამოცდილების გამოყენება და ცოდნის გაფართოება, ახალი თანამდებობის მი-

ღების შესაძლებლობა. მეორე „პოტენციურად რას შეიძენ ან დაკარგავ თქვენთვის ძვირფასი ადამიანები?“ აქ თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ, გექნებათ თუ არა საკმარისი შემოსავალი ოჯახის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, შეძლებთ თუ არა თქვენ საკმარისი დრო გაატაროთ თქვენს ოჯახთან და მეგობრებთან, როგორ იმოქმედებს სამსახურში ახალ ადგილზე გადასვლა თქვენს ოჯახსა და მეგობრებზე და, როგორ ზემოქმედებას იქონიებს სამსახურეობრივი სტრესი თქვენს ცხოვრებისეულ სფეროზე.

### ზრდასრული ასაკი და კარიერის სტადიები.

ადამიანი შედის ზრდასრულ ასაკში მისი მრავალფეროვანი პრობლემებითა და პერსპექტივებით. მენეჯერისათვის განსაკუთრებულად აღსანიშნავია ალიაროს ცხოვრებისეული ციკლის ზემოქმედება ადამიანებზე, რომლებთანაც იგი სამსახურეობრივ ურთიეთკავშირშია. ცხოვრებისეული ციკლის სტადიები შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან: ადრეული მოწიფულობა (18 – 30 წელი), მოწიფულობის პირველი ეტაპი (30 – 45 წელი), მოწიფულობის მეორე ეტაპი (45 – 85 წელი). ეს არის ასაკობრივი პერიოდების მიახლოებითი დანაწილება. არსებობს გარდამავალი პერიოდები ეტაპიდან ეტაპამდე.

იმის გათვალისწინებით, რომ ვცხოვრობთ ცვლილებების ეპოქაში, ეს სტადიები და გადასვლები წინანდელთან შედარებით გახდა ნაკლებად პროგნოზირებადი. თუ მანამდე ცხოვრების პერიოდში ადამიანს ჰქონდა ერთი ან ორი სამუშაო ადგილი, ეხლა მას შეუძლია შეიცვალოს მრავალი სამუშაო ადგილი. ადრეული მოწიფულობის პერიოდში ადამიანს შეუძლია დაბრუნდეს მშობლებთან, განაგრძოს თავისი განათლება და მოსინჯოს სხვადასხვა სახის საქმიანობა. თუ წინათ ადამიანები 65 წლის ასაკში გადიოდნენ პენსიაზე, ახლა ამ ასაკში სულ უფრო ხშირად იწყებენ ახალ კარიერას.

შეიძლება გამოვყოთ კარიერის განვითარების შემდეგი პერიოდები: კარიერის დასაწყისი, კარიერულ საფეხურზე დანინაურება, შენარჩუნება, კარიერაზე უარის თქმა და პენსია-

ზე გასვლა. კარიერის დასაწყისი გულისხმობს სათანადო უნარებისა და მონაცემების განვითარებას სამუშაო ადგილზე. ამას გარდა, ინდივიდი განიცდის ორგანიზაციულ და პროფესიულ სოციალიზაციას. პროგრესული ორგანიზაციები აქტიურად ეწევიან სტაჟიორთა სწავლებას.

კარიერის იერარქიულ საფეხურზე დაწინაურების მიზნით ადამიანი მიისწრაფვის თანამდებობრივად დაწინაურებისაკენ და პასუხისმგებლობის გაფართოებისაკენ. მონიფულობის მეორე სტადიაზე მყოფი პირები შეუწყვეტლად მიისწრაფიან ახალი მიღწევებისაკენ ან ირჩევენ სტაბილურ კარიერას. ბევრი აღწევს კარიერის მაღალ მწვერვალს და ისეთ მდგომარეობას, რომლის შემდეგ ნაკლებ სავარაუდოა მიაღწიონ პასუხისმგებლობის დონის შემდგომ ამალლებას. კარიერის შენარჩუნების გარკვეულ ეტაპზე ადამიანები უარს ამბობენ მოღვაწეობის გაგრძელებაზე და საბოლოოდ გადიან პენსიაზე. რა თქმა უნდა, ეს არაა ტრადიციული გზა, ნორმალური შესაძლებლობის ადამიანებს შეუძლიათ ერთდროულად წარმატებით შეასრულონ რამოდენიმე სამუშაო, მოიწყონ კარიერა სხვადასხვა სფეროში და უპირატესობა მიანიჭონ იმას, რომ არ გავიდნენ პენსიაზე, სანამ მათ შეეძლება სამუშაოს კარგად შესრულება.

კარიერის სტადიები – სამსახურეობრივი პასუხისმგებლობის და მოღვაწეობის სხვადასხვა ეტაპი, რასაც განიცდიან ადამიანები შრომის პროცესში.

კარიერის მწვერვალი – მდგომარეობა, რომლის შემდეგაც ნაკლებ სავარაუდოა პასუხისმგებლობის დონის ამალლება.

### შესრულებული სამუშაოს შეფასება

შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის უმთავრესი ამოცანა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში. შესრულებული სამუშაოს შეფასება ეხმარება მენეჯერსა და დაქი-

რავებულსაც შეინარჩუნონ შესაბამისობა ორგანიზაციის, სამუშაოსა და მომუშავეთა თავისებურებებს შორის. თუ შრომის წარმართვის სასურველი დონე უფრო მაღალია, ვიდრე სინამდვილეში, მაშინ ადგილი აქვს წარმოების არასათანადო მართვას. თუ ფორმალურად განვსაზღვრავთ სამუშაოს შესრულების შეფასებას – ეს არის მწარმოებლურობისა და უკუკავშირის სისტემატიური შეფასების პროცესი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს შესრულებულ სამუშაოში შევიტანოთ შესაბამისი კორექტივები. სამუშაოს შესრულების შეფასება უნდა ეყრდნობოდეს სამუშაოს ანალიზს, რომელიც მოიცავს სამუშაოს აღწერილობას, სამუშაოსადმი ორგანიზაციულ მოთხოვნებს, სამუშაო პროცესის სპეციფიკას.

სამუშაოს შესრულების ანალიზი – მწარმოებლურობისა და უკუკავშირის სისტემური შეფასების პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაობის პროცესში შესაბამისი კორექტივების შეტანას.

### წარმოების მართვის შეფასების მიზანი

მწარმოებლურობის შეფასების ნებისმიერ სისტემას ცენტრალური ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. მწარმოებლურობის შეფასების მიზნებია:

- სამუშაოს სპეციფიკური კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელიც გამოიყენება მწარმოებლურობის გასაზომად.
- წარსულში მწარმოებლურობის ზუსტი გაზომვა.
- ინდივიდებზე ან ჯგუფებზე გაცემული ჯილდოს დასაბუთება აუცილებელია იმისთვის, რომ განვასხვავოთ მაღალი და დაბალი მწარმოებლურობა.
- განვსაზღვროთ ის აუცილებელი განათლება, რომელიც უნდა გააჩნდეს დასაკვირვებელ მუშაკს.

მწარმოებლურობის შეფასება საშუალებას აძლევს ადამიანებს გაათვითცნობიერონ, თუ რამდენად პასუხობს მათი

საქმიანობა ორგანიზაციის ამოცანებს და სტანდარტებს. ამ თვალსაზრისით, ეს პროცესი წარმოადგენს უმთავრესს იმისათვის, რომ მიიღონ სამართლიანი გადაწყვეტილებები მუშაკებთან დაკავშირებით. სხვა სიტყვებით ის არეგულირებს, პერსონალის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს. მწარმოებლურობის შეფასება ამარტივებს დაგეგმვასთან, სწავლებასთან და ქვეშევრდომების პიროვნულ განვითარებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს.

**შეფასებითი გადაწყვეტილებები** ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა სამსახურებრივი დანინაურება, გადაადგილება, ანაზღაურების ამალღება და შრომითი ხელშეკრულების დროის ამოწურვა. ეს გადაწყვეტილებები მიიღება მწარმოებლურობის კრიტერიუმების საფუძველზე.

მწარმოებლურობის შეფასების შესახებ ინფორმაცია შეიძლება სასარგებლო იყოს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ლეზლებენ გადაწყვეტილებას თანამშრომლების შერჩევისა და დანიშვნის შესახებ. ამ შემთხვევაში მწარმოებლურობის მონაცემებს ადარებენ თანამშრომლების ინდივიდუალურ დახასიათებას იმისათვის, რომ გაარკვიონ, თუ რომელი პიროვნებაა უფრო მჭიდროდ დაკავშირებული სამუშაოს ეფექტიან შესრულებასთან.

**უკუკავშირი და გადაწყვეტილება განვითარებაზე.** მწარმოებლურობის შეფასება საჭიროა იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა გაათვითცნობიერონ რამდენად ამართლებენ ორგანიზაციის მოლოდინსა და რამდენად ხარისხიანად ასრულებენ საწარმოო დავალებებს.

უკუკავშირი უნდა შეიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე. უკუკავშირი შეიძლება გამოიყენო ორგანიზაციული განვითარებისათვის. მოლოდინის თვალსაზრისით უკუკავშირს შეუძლია უფრო ნათელი წარმოდგენა შეუქმნას იმ თანამშრომელს, რომლის შედეგების შეფასებაც ხდება. უკუკავშირი წარმოების მართვის შეფასებაში შეიძლება გამოიყენო, როგორც საფუძველი ინდივიდუალური სწავლებისათვის, რომელიც მიმართულია სამუ-

შაო პროცესში ხარვეზების გამოსწორებისაკენ. გამოკითხვები ადასტურებს, რომ გამოკვლეული ფირმების ორი მესამედი იყენებს მწარმოებლურობის შეფასებებს, როგორც განვითარების საშუალებებს.

### ვინ ახდენს მწარმოებლურობის შეფასებას?

ტრადიციულად მწარმოებლურობის შეფასებას ახდენდა მუშაკის უშუალო უფროსი. ეს გამომდინარეობდა იქიდან, რომ მუშაკის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე პასუხისმგებელი იყო უშუალოდ უფროსი. მიუხედავად ამისა, ბევრ შემთხვევაში სხვა პირებსაც შეუძლიათ ამის უკეთ გაკეთება. მაგალითად, უფრო ახლო კონტაქტში მყოფი თანამშრომლების მიერ თავიანთი მეგობრების შეფასება მაღალი ღირებულების იქნება. ამით შესაძლებელია მაქსიმალურად ამომწურავი შეფასების მიღება. იმისათვის, რომ მივიღოთ მუშაკის სამუშაო პროცესის დეტალური შეფასება აშშ-ს უმრავლეს ორგანიზაციებში მიმართავენ შეფასებებს, რომელშიც მონაწილეობენ არა მხოლოდ ხელმძღვანელები, თანამშრომლები და ქვეშევრდომები, არამედ მომხმარებლები, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავშირებულნი მუშაკის ქვეგანყოფილებასთან. აქ იყენებენ რეიტინგებს, თვითშეფასებებს. ასეთი მრავალმხრივი მიდგომა ცნობილია სახელწოდებით „360 გრადუსი“. ჩვეულებრივ შეფასებულ მუშაკს უტარებენ 5 – 10 შემომწმებას. დღეს „360 გრადუსიანი“ შეფასება ორიენტირებულია კოლექტიურ მუშაობაზე, ეფექტიან მენეჯმენტზე, წარმოების მართვის ხარისხიან მუშაობაზე. „360 გრადუსი“ – ესაა მრავალმხრივი შეფასება, რომელიც შეიცავს თვითშეფასებას, რეიტინგს, რომელსაც ატარებენ არასამუშაო ქვეგანყოფილების პირებსა და მომხმარებლებს შორის.

### მწარმოებლურობის პარამეტრები და სტანდარტები

მწარმოებლურობის საბოლოო მონაცემების გარდა, ძალიან ხშირად შეფასებისათვის მნიშვნელოვანია ის საქმიანობა, რომელიც განაპირობებს შედეგს.

**გამომუშავების გაზომვა.** პროდუქციის რაოდენობა და გაყიდვების მოცულობა არის გამომუშავების ზომა. მაგალითად, ბოლო ეტაპის ამწყობმა უნდა ააწყოს 15 კომპიუტერის მონიტორი 1 საათში. მონიტორის რაოდენობის დათვლა არაა ძნელი, ორგანიზაციას ადვილად შეუძლია დაადგინოს სტანდარტი, თუ რამდენი მონიტორი უნდა იყოს აწყობილი 1 საათში. ადამიანის შეფასება შეიძლება არა იმით, თუ რამდენი მონიტორი ააწყო საათში, არამედ იმით, თუ საათში აწყობილმა რამდენმა მონიტორმა გაიარა ხარისხის კონტროლის შემოწმება. ამ შემთხვევაში ორივე პარამეტრი აუცილებელია – ხარისხიც და რაოდენობაც. ადამიანს არ შეუძლია დათმოს რომელიმე მათგანი. 20 მონიტორის აწყობა საათში არ გაამართლებს, თუ მხოლოდ 10 მათგანი გაივლის ხარისხის კონტროლს. ასევე კარგ შედეგს არ მოიტანს ის გარემოება, თუ მონიტორების დიდი პროცენტი გაივლის ხარისხის კონტროლს, მაგრამ საათში აწყობილი იქნება მხოლოდ 10 მონიტორი. ამას გარდა, მენეჯმენტი შეიძლება დაინტერესებული იყოს ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა დანადგარების ვარგისიანობა.

**საქმიანობის გაზომვა.** წინა შემთხვევაში უშუალოდ გამოთვლილი იყო საბოლოო პროდუქციის გამოშვება სანარმოს სიმძლავრის გათვალისწინებით. საბოლოო პროდუქციის შექმნა არის დიდი ჯგუფის მუშაობის შედეგი. ამ დროს რთულია, მაგრამ მაინც შესაძლებელია თითოეული მუშაკის შრომის რაოდენობრივი დანახარჯისა და დროის დანახარჯის გაზომვა. მაგრამ ძალიან რთულია მეცნიერ-თანამშრომლის ან რიგითი მუშაკის ახალი ცოდნის შექმნის მცდელობის შეფასება.

აქტიურობის გაზომვა ჩვეულებრივ წარმოებს ადამიანებზე დაკვირვების საფუძველზე, მაგალითად მიღებული შეფასებისა და განსაზღვრული რეიტინგის საფუძველზე. ამის სანაწარმად მდევროდ, გამომუშავების გაზომვისას, ხშირად სარგებლობენ წერილობითი ჩანაწერებით ან დოკუმენტებით. ამის მაგალითია, გამოშვებული პროდუქციის რეგისტრაცია. გამომუშავების გაზომვის სირთულე წარმოადგენს აქტიურობის გაზომვის ერთ-ერთ მიზეზს. აქტიურობის გაზომვა ჩვეულებრივ ხელს უწყობს უფრო ეფექტიან კავშირებს მუშაკებ-

თან და მათ განვითარებასთან, ვიდრე გამომუშავების გაზომვა თავისთავად.

### **მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდები**

მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: შედარებითი მეთოდები და აბსოლუტური მეთოდები. მწარმოებლურობის შეფასების შედარებითი მეთოდით ცდილობენ განსაზღვრონ, რა ადგილი უკავია ამა თუ იმ ინდივიდს სხვა ადამიანებს შორის. შედარებითი მეთოდი გვიჩვენებს, რომ რომელიღაც პარამეტრთან მიმართებაში ერთი ადამიანი უკეთესია მეორეზე, მაგრამ ისინი არაფერს ამბობენ იმაზე თუ რამდენადაა ის უკეთესი. არსებობს წარმოების მართვის შეფასების სამი მეთოდი: რანჟირება, წყვილური შედარება და იძულებითი გაყოფა.

შედარებითი მეთოდის საპირისპიროდ მწარმოებლურობის აბსოლუტური მეთოდები მინიშნებას აკეთებს გაზომვის ზუსტ სტანდარტებზე. მაგალითად, დაგვიანება შეიძლება შეფასდეს რანჟირების შკალაზე „არასდროს არ აგვიანებს“ – იდან „ყოველთვის აგვიანებს“ – მდე. არსებობს აბსოლუტური რეიტინგის ოთხი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი: გრაფიკული რეიტინგ – შკალები, კრიტიკული შენიშვნების ჟურნალი, რეიტინგი – ქცევის შკალა, მიზნის მიხედვით მართვა.

რანჟირება – წარმოადგენს შედარებით ყველაზე ადვილ მეთოდს. ის მდგომარეობს იმაში, რომ ინდივიდები უნდა დაეახარისხოთ გარკვეული პარამეტრების შესაბამისად (მაგალითად რანგის, უკეთესიდან უარესამდე). ეს მეთოდი, მართალია, გამოსაყენებლად ადვილია, მაგრამ შეიძლება აღმოჩნდეს საკმაოდ შრომატევადი, თუ შესადარებელია ადამიანების დიდი რაოდენობა.

რანჟირება – ესაა მწარმოებლურობის შედარებითი მეთოდი, რომლის მიხედვით ყველა ინდივიდს წარმოების პროცესში მწარმოებლურობისადმი მათი დამოკიდებულების მიხედვით განლაგებენ კარგიდან ცუდამდე.

**წყვილური შედარება.** წყვილური შედარების მეთოდის გამოყენებისას ყოველ ინდივიდს უშუალოდ ადარებენ მეორე ადამიანთან, რომლებიც ექვემდებარებიან შეფასებას. ლიდერობის სიხშირე ყველა წყვილში განსაზღვრავს ადამიანის რანგს. თუ საჭიროა დიდი რაოდენობის ადამიანთა შედარება, მაშინ წყვილური შეფასების მეთოდი შეიძლება აღმოჩნდეს უფრო რთული, ვიდრე რანჟირება.

წყვილური შეფასება – ესაა მწარმოებლურობის შეფასების შედარებითი მეთოდი, რომლის დროსაც თითოეულ ადამიანს უშუალოდ ადარებენ ყველა შესაფასებელ პირს.

**ძალდტანებითი განაწილება.** ის ოპერირებს მწარმოებლურობის მცირე კატეგორიაზე. მაგალითად, „ძალიან კარგები“, „კარგები“, „დამაკმაყოფილებლები“, „ცუდები“, „ძალიან ცუდები“. ყოველი ადამიანი, რომელიც მონაწილეობს რეიტინგში, ლებულობს მითითებებს აიღოს განსაზღვრული წილი მუშაკთა თითოეულ ამ კატეგორიაში. მაგალითად, მუშაკთა 10% უნდა მოხვდეს „ძალიან კარგების“ კატეგორიაში, 20% „კარგებში“, და ა.შ. ეს მეთოდი აიძულებს შემფასებელს გამოიყენოს ყველა კატეგორია და არ აძლევს საშუალებას შეაფასოს ყველა, როგორც გამოჩენილი, ცუდები, საშუალოები და ა.შ.

ძალდატანებითი განაწილება – ესაა მწარმოებლურობის შეფასება, რომელიც იყენებს შეფასების კატეგორიების მცირე რაოდენობას.

**გრაფიკული რეიტინგ – შკალები.** ის შეიცავს საჭირო პარამეტრთა სიას, რომელიც დაკავშირებულია კონკრეტული სამუშაოს შესრულების მაღალ შედეგებთან და რომლის დემონსტრირებაც უნდა შეძლოს ინდივიდმა. მაგალითად, თანამშრომლობა, ინიციატივიანობა და დასწრება. ეს შკალები საშუალებას აძლევს მენეჯერს შეაფასოს მუშაკი თითოეული

ამ პარამეტრის მიხედვით. ამ რეიტინგს ხანდახან აწერენ რიცხვებს და ამით ლებულობენ მწარმოებლურობის რაოდენობრივ რეიტინგს.

გრაფიკული რეიტინგ-შკალა – ეს არის შკალა, რომელიც შეიცავს სხვადასხვა პარამეტრთა სიას.

გრაფიკული რეიტინგ-შკალის მიმზიდველობა მდგომარეობს მისი გამოყენების უბრალოებაში. ისინი საშუალებას იძლევიან ეფექტიანად გამოვიყენოთ დრო და სხვა რესურსები. ამასთანავე მათი გამოყენება შეიძლება სხვადასხვა განსხვავებული სამუშაოს შეფასებისათვის. სამწუხაროდ, ამ შკალებს ვერ დავაკავშირებთ სამუშაოს ანალიზთან. ეს პრობლემა შეიძლება მოგვარდეს, თუ შევაფასებთ მხოლოდ სამუშაოს იმ პარამეტრებს, რომლებიც წარმოადგენს დეტალური სამუშაოს ანალიზის საფუძველს. თუმცა, აქ არსებობს გარკვეული სახის კომპრომისი: რაც უფრო დაკავშირებულია შკალა სამუშაოს ანალიზთან, მით უფრო ვიწროა გამოყენების ჩარჩოები იმ ადამიანების შედარებისათვის, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს.

**ქცევაზე დაფუძნებული რეიტინგ – შკალები.** რეიტინგ – შკალები, რომელიც ქცევაზე დაფუძნებული წარმოადგენს მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდს, რომელსაც დიდ ყურადღებას უთმობენ. ასეთი შკალის შექმნის პროცედურა იწყება დაკვირვების ქვეშ მყოფი მუშაკის ქცევის მონაცემების აღწერის შეგროვებით. აღწერის მასალები ეძლევა მენეჯერებს ან შტატთან სპეციალისტებს. ისინი აერთიანებენ როგორც წარმატებულ, ასევე წარუმატებლად შესრულებული სამუშაოს მონაცემებს. როგორც კი მოგროვდება ქცევის აღწერის გარკვეული მოცულობის მასალები, ხდება თითოეული ფორმის ქცევის შეფასება. დამამთავრებელ ეტაპად ითვლება რეიტინგ-შკალის დამუშავება, რომელიც შეიცავს ქცევის სპეციფიკურ ფორმებს, რომელთაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა

აქვთ და თითოეული მათგანი ასახავს სამუშაოს შესრულების განსხვავებულ საფეხურებს.

პერსონალი, რომელიც აკონტროლებს გაყიდვას, აძლევს გამყიდველებს მკაფიო წარმოდგენას თავიანთ მოვალეობებზე და პასუხისმგებლობაზე. ყურადღებიანი ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულის სამუშაო გრაფიკს ადგენს ეფექტიანად და სამართლიანად, ავსებს ფორმალურ სწავლებას „დამრიგებლობით“, იცის რით არიან დაკავებული გამყიდველები სამუშაოს შესრულებისას, კამათის დროს მხარს უჭერს კომპანიის პოლიტიკას.

ხელმძღვანელის მოქმედება ეფექტიანია, თუ:

- უნერგავს თავის თანამშრომლებს თვითდაჯერებულობის და პასუხისმგებლობის განცდას იმით, რომ აძლევს მათ რთულ დავალებას;
- რეგულარულად ატარებს ყოველკვირეულ სწავლებას თავის პერსონალთან გრაფიკის მკაცრი დაცვით; მკაფიოდ დაყავს თითოეულ შემსრულებელამდე ყველა აუცილებელი მონაცემი.
- იჩენს თავაზიანობას და პატივისცემას თავისი ქვეშევრდომების მიმართ.
- ახსენებს თავის თანამშრომლებს მომხმარებლების მოლოდინის აუცილებლობას.

ხელმძღვანელის მოქმედება არაეფექტიანია, თუ:

- აძლევს, რომ ადამიანი გამოვიდეს სამსახურში მაშინაც კი, როცა თანამშრომელი აცნობებს მას ავადმყოფობის შესახებ.
- არღვევს თანამშრომლისათვის მიცემულ პირობას, რომელსაც დაჰპირდა უკან დაბრუნებას თავის განყოფილებაში, თუ მას არ მოეწონებოდა ახალი ადგილი.
- ჰპირდება ადამიანს გადაუხადოს ხელფასი გარკვეული პირობებით, მაშინაც კი, როცა იცის, რომ ეს პრაქტიკა ეწინააღმდეგება კომპანიის პოლიტიკას.

ძივებზე დაფუძნებული რეიტინგ – შკალები - ეს არის მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდი, რომელიც აღწერს სამუშაო ქცევების გამოვლენას და განსაზღვრავს რამდენად კარგად თუ ცუდად არის შესრულებული სამუშაო.

როგორც ვხედავთ, ეს მეთოდი გამოირჩევა დეტალურობით და სირთულით. მის დამუშავებაზე აუცილებელია დავხარჯოთ დიდი დრო და ენერგია, მაგრამ ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა მივიღოთ სპეციფიკურ ქცევაზე ინფორმაცია. ის სასარგებლოა კონსულტაციისთვის და უკუკავშირისთვის. ყველაზე ახალი მონაცემები ადასტურებენ, რომ ეს შკალები მაინცდამაინც კარგი არაა, განსაკუთრებით მაშინ, თუ სხვა მეთოდების შემუშავებაზეც დავხარჯავთ იმდენ ძალისხმევას, რამდენიც სჭირდება ამ შკალის დამუშავებას.

**მიზნების მართვა.** შეფასების ყველა არსებულ მეთოდთან განსხვავებით, მიზნების მართვა დაკავშირებულია ჯაჭვთან „საშუალება-მიზანი“ და მიზნის დასახვა. ამ მეთოდის გამოყენების დროს დაქვემდებარებული თავის უფროსთან ერთად ადგენს სპეციფიკურ ამოცანებს, რომლებიც შედის მისი კომპეტენციის სფეროში. ამ მეთოდის გამოყენება გულისხმობს, რომ თითოეულმა თანამშრომელმა მოახდინოს ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრული იმ მიზნების რეალიზება, რომელიც ფუნქციონირებს კონტექსტში „საშუალება-მიზანი“.

მიზნების მართვა – წარმოადგენს ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის ერთობლივი მიზნების გამოშვების პროცესს.

**მწარმოებლურობის შეფასებისას დაშვებული შეცდომები**

მწარმოებლურობის შეფასებისას შესაძლებელია ინდივიდმა დაუშვას სხვადასხვა სახის შეცდომა. მათგან ერთ-ერთ-

თია „დიდების შარავანდედის“ ეფექტი, რომელიც წარმოიქმნება იმის შედეგად, რომ ინდივიდი, რომელიც სხვას აფასებს სხვადასხვა განზომილების მიხედვით, ერთნაირ რეიტინგს ანიჭებს ყველა მაჩვენებლის მიხედვით. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტი ითვლება წარმატების მიმღწევე პირად, მაშინ იღებს მაღალ შეფასებას როგორც დინამიურობაში, ასევე ერთგულებაში, კომუნიკაბელურობაში და ა.შ. ამ შემთხვევაში „დიდების შარავანდედის“ ეფექტი ერთი განზომილებიდან გადადის მეორეზე. შემფასებელს კი არ შეუძლია შესაფასებელი პიროვნების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოიჯვანა. ამ ეფექტმა შესაძლებელია წარმოქმნას მნიშვნელოვანი პრობლემები, რომლის საფუძველს წარმოადგენს ის გარემოება, რომ განიხილება სამუშაოს შესრულების მხოლოდ ერთი ასპექტი.

„დიდების შარავანდედის“ ეფექტი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ერთი ადამიანი, რომელიც სხვას აფასებს სხვადასხვა განზომილებების მიხედვით, სხვადასხვა განზომილებას აძლევს ერთნაირ რეიტინგს.

**შემწყნარებლური/სიმკაცრის შეცდომა.** ლმობიერი პროფესორების მსგავსად ზოგიერთი მენეჯერი ყველა ქვეშევრდომს აძლევს მაღალ შეფასებას. ეს წარმოადგენს შემწყნარებლურ, ლმობიერ შეცდომას. მაგრამ ხანდახან ადგილი აქვს სანინააღმდეგო გარემოებას. ეს არის სიმკაცრის შეცდომა. ორივე შემთხვევაში შეცდომა წარმოადგენს შესრულებული სამუშაოს დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამოიჯვანის არარსებობას.

შემწყნარებლობის შეცდომას ადგილი აქვს ძირითადად იმ შემთხვევებში, როდესაც ერთმანეთს აფასებენ თანამშრომლები, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მათ სთხოვენ უკუკავშირს, რამდენადაც მაღალი შეფასებების განსჯა გაცილებით იოლია ცუდთან შედარებით.

ლმობიერებით გამოწვეული შეცდომა – ეს არის პრაქტიკულად ყველასათვის მაღალი შეფასებების მიცემის ტენდენცია. სიმკაცრის შეცდომას ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც შემფასებელი მიდრეკილებას ავლენს განურჩევლად ყველას მისცეს დაბალი შეფასება.

**ცენტრალური ტენდენციის შეცდომა.** მას ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც მენეჯერები ცდილობენ ყველას გაერთიანებას საშუალო კატეგორიაში. ეს ტენდენცია ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ არ არსებობენ ძალიან კარგი, ან ძალიან ცუდი შემსრულებლები. ამ შემთხვევაში შემფასებელი იყენებს მხოლოდ შეფასების შკალის უმნიშვნელო ნაწილს.

ცენტრალური ტენდენციის შეცდომას ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც მენეჯერები ცდილობენ ყველას გაერთიანებას საშუალო კატეგორიაში.

დაბალი დიფერენციაციის შეცდომას ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც შემფასებელი შემოიფარგლება შეფასების შკალის მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილით.

**უკანასკნელი შთაბეჭდილების შეცდომა.** უკანასკნელი შთაბეჭდილების შეცდომას ადგილი აქვს მაშინ, როცა შეფასებისას უკანასკნელი მოვლენები გადასწონის წინას. მაგალითად, მუშაკი ჩვეულებრივ დროზე მოდის სამსახურში, მაგრამ შეფასების წინა დღეს დააგვიანა 1 საათით. მუშაკი ღებულობს დაბალ შეფასებას „პუნქტუალურობაში“, რადგან ერთმა შემთხვევამ გადასწონა მისი ჩვეული პუნქტუალურობა.

უკანასკნელი შთაბეჭდილების შეცდომა წარმოადგენს შეფასების ხარვეზს და წარმოიშობა იმ შემთხვევაში, როცა ინდივიდის შეფასება ხდება უკანასკნელი მოვლენების საფუძველზე.

**პირადი წინასწარგანსჯის შეცდომები.** ხანდახან შემფასებლები უშვებენ სპეციფიკურ დამახინჯებებს. როცა ეს ხდება, წარმოიშობა პირადი წინასწარგანსჯის შეცდომები. ამ შემთხვევაში შეფასება გამოხატავს რასობრივ განსჯას. ხანდახან პირადი წინასწარგანსჯის შეცდომებს ადგილი აქვს სხვა სქესის, ასაკის თუ კატეგორიების წარმომადგენლებთან ურთიერთობისას, იმ სტერეოტიპების გამო, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს შემფასებელს.

პირადი წინასწარგანსჯის შეცდომები წარმოიშობა იმ შემთხვევაში, როცა შემფასებელი მუშაკების სამუშაოს შეფასებისას საკუთარ თავს უფლებას აძლევს სპეციფიკური წინასწარგანსჯა გამოიყენოს რასის, ასაკისა და სქესის შესაბამისად.

**კულტურული წინასწარგანსჯის შეცდომები.** მენეჯერები ყურადღებით უნდა მიუდგნენ იმ კულტურულ ტრადიციებს, რომელიც შეფასების პროცესში ხვდებათ. მათ არ უნდა გააკრიტიკონ მუშაკი კულტურული განსხვავებულობისათვის. მაგ: სხვა დროებითი ორიენტაციისათვის, ან ძალაუფლების დისტანციისთვის, თუ ეს განსხვავება არ ახდენს ნეგატიურ გავლენას ყოველდღიურ მუშაობაზე.

### საქმიანობის შეფასების სრულყოფა

ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერ საკითხებზე, ორგანიზაციებში მენეჯერებმა უნდა აღიარონ კომპრომისის აუცილებლობა საქმიანობის შეფასების სისტემის გამოყენების დროს.

### საქმიანობის შეფასების გაუმჯობესების გზები:

- ასწავლეთ შემფასებლებს ისე, რომ მათ ესმოდეთ შეფასების აზრი და შეეძლოთ დაადგინონ შეცდომების წყაროები;
- დარწმუნდით იმაში, რომ შემფასებლები რეგულარულად აკვირდებიან თანამშრომლებს, რომ ისინი არ აპირებენ შე-

იხლუდონ მხოლოდ მათთვის ოფიციალურად განკუთვნილი დროით;

- ნუ აიძულებთ შემფასებელს შეამომოს დიდი რაოდენობის თანამშრომლები. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვნად ეცემა საქმიანობის განსხვავების უნარი დალილობის გამო;
- დარწმუნდით იმაში, რომ საქმიანობის სტანდარტები ზუსტადაა დადგენილი;
- ერიდეთ ისეთ სიტყვებს, როგორცაა „სამუშაო“, რამდენადაც სხვადასხვა შემფასებლები სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ ამგვარ ტერმინებზე.

იმისათვის, რომ შეფასების სისტემა არ ეწინააღმდეგებოდეს არსებულ კანონმდებლობას, საჭიროა გამოვიყენოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- შეფასება უნდა იყოს დაფუძნებული სამუშაო მოთხოვნილებების ანალიზზე, რომელიც თავის ასახვას ჰპოვებს შესრულებული სამუშაოს სტანდარტებთან;
- შეფასება წარიმართება სათანადო ფორმით მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მოსამსახურებს ნათლად ესმით შესრულებული სამუშაოს სტანდარტები;
- საჭიროა გამოვიყენოთ არა გლობალური გაზომვები, არამედ ზუსტად განსაზღვრული ინდივიდუალური პარამეტრები;
- პარამეტრების ბაზა უნდა ეფუძნებოდეს ქცევას და დასტურდებოდეს მოწმეებით;
- თუ გამოიყენება რეიტინგ-შკალა, მაშინ უნდა გავურბოდეთ ისეთი აბსტრაქტული მონაცემების სახელწოდებებს, როგორცაა მაგალითად ლოიალურობა;
- რეიტინგ-შკალები უნდა იყოს მოკლე და ლოგიკური, არა ურთიერთგამომრიცხავი;
- უნდა არსებობდეს აპელაციის მექანიზმი, რომელსაც შეიძლება მიმართოს დაკვირვების სუბიექტმა იმ შემთხვევაში, თუ იქნება აზრთა სხვადასხვაობა შემფასებელთა და მას შორის.

დღეს ტექნოლოგიური პროგრესი გვაძლევს საშუალებას გამოვიყენოთ კომპიუტერული პროგრამები შეფასების პროცესის გასაადვილებლად. მაგალითად, ისინი გვაძლევენ შესაძლებლობას ადვილად ავაგოთ შკალა.

### ჯგუფური შეფასება

უკანასკნელ პერიოდში უფრო ხშირად მივმართავთ ჯგუფური საქმიანობის შეფასებას. ასეთი შეფასების ჩატარებას უთანხმებენ თვითმმართველ გუნდებს და მაღალი მწარმოებლურობის მქონე ორგანიზაციებს. ტრადიციული შეფასების სისტემა, რომელიც ორიენტირებულია ინდივიდებზე, არ პასუხობს საქმის ინტერესებს და საჭიროა შეიცვალოს ჯგუფური სისტემით.

### დანინაურება და დანინაურების სისტემა

კადრების შერჩევის, სწავლების, კარიერის დაგეგმვის და საქმიანობის შეფასების გარდა, ადამიანური რესურსების მართვაში არსებობს კიდევ ერთი უმთავრესი ასპექტი. ესაა დანინაურების სისტემის დამუშავება და დანერგვა. დანინაურების სისტემაში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ შიდა და გარე ჯილდოს შესაბამისობას.

გარე დაჯილდოვება – ესაა მუშაობის შედეგის პოზიტიური შეფასება, მიღებული ინდივიდის ან ჯგუფის მიერ სხვა ადამიანისაგან ან სხვა წყაროსაგან.

შიდა დაჯილდოვება – ესაა დადებითად შეფასებული სამუშაოს ზედეგი, რომელსაც ღებულობს ინდივიდი უშუალოდ შესრულებული სამუშაოს შედეგად. ისინი არ თხოულობენ სხვა ადამიანების მონაწილეობას ან რომელიმე სხვა წყაროს მოზიდვას. წარმატების გრძნობა, რომელიც თან ახლავს განსაკუთრებულად რთული ამოცანის დასრულებას, არის შიდა ჯილდო მაგალითი.

მუშაობის შინაგანი დაჯილდოვების მართვა შედის მუშაობის ჯგუფის ამოცანაში, ისე რომ თანამშრომლებს შეეძ-

ლოს საკუთარი თავის დაჯილდოვება კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.

მენეჯერები უზრუნველყოფენ სხვადასხვაგვარ გარე ჯილდოებს, მაგალითად, კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის სიმბოლური მედალი – „თვის მუშა“, ეს ღონისძიება საკმარისად იაფი უჯდება ფირმას.

### ანაზღაურება, როგორც გარე დაჯილდოვება

ანაზღაურება ეხმარება ფირმას მოიზიდოს და შეინარჩუნოს ნიჭიერი თანამშრომლები, დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნილებები და უზიძგოს მათ, რომ თავდადებით იმუშაონ და მიაღწიონ მაღალ მწარმოებლურობას. მაგრამ თუ ხელფასი გამოიწვევს იმედგაცრუებას, მაშინ ანაზღაურებამ შეიძლება მუშები მიიყვანოს გაფიცვამდე, უკმაყოფილებამდე, გაცდენებამდე და ა.შ.

ე.ლოულერმა, მენეჯმენტის საქმიანობის ექსპერტმა, საგრძნობლად გააფართოვა ჩვენი წარმოდგენა ანაზღაურებაზე, როგორც გარე დაჯილდოვებაზე. მისი გამოკვლევები ადასტურებენ: იმისათვის, რომ ანაზღაურება გახდეს მუშაობის მოტივაციის წყარო, აუცილებელია წარმოების მართვის დონე შეფასდეს, როგორც ხელფასის მიღების ერთ-ერთი საშუალება. ანაზღაურება გულისხმობს, რომ ადამიანის ხელფასი დამოკიდებულია მის წარმატებაზე განსაზღვრული დროის განმავლობაში. ამგვარად, ანაზღაურება დამსახურებისამებრ წარმოადგენს იმის მცდელობას, რომ დაადგინოს, თუ როგორი უნდა იყოს ხელფასი გამომუშავების დროს.

ანაზღაურება დამსახურებისამებრ – განისაზღვრება, როგორც ადამიანის შრომის ანაზღაურება იმის მიხედვით, თუ რა წარმატებები ჰქონდა მას გარკვეული დროის განმავლობაში.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ანაზღაურება დამსახურებისამებრ ლოგიკურადაც და თეორიულადაც მომგებიანია. ისინი ასევე ადასტურებენ, რომ მისი გამოყენება არც ისე

ადვილია. ბოლო 30 წლის განმავლობაში ჩატარებული გამოკითხვები უჩვენებენ, რომ გამოკითხულთა 80% არ გრძნობს, რომ ისინი ანაზღაურებას ღებულობენ კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.

### ანაზღაურებისადმი შემოქმედებითი მიდგომა

ანაზღაურების გეგმა არის მხოლოდ ერთ-ერთი მცდელობა აამაღლო ხელფასი, როგორც შესრულებული სამუშაოსათვის დაჯილდოვების დადებითი ფასეულობა, მაგრამ ზოგიერთები ამტკიცებენ, რომ ანაზღაურების გეგმა არაა შეთანხმებული იმ მოთხოვნებთან, რომელსაც უყენებენ ორგანიზაციებს დღეს. რადგან მათ არ შეუძლიათ გაითვალისწინონ ის მჭიდრო კავშირები დავალებებს შორის, რომლებიც სრულდება სხვადასხვა თანამშრომლების მიერ. გარდა ამისა, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკას. ორგანიზაციაში ანაზღაურების სისტემა, რომელიც აქცენტს აკეთებს მაღალკვალიფიციურ დეფიციტურ თანამშრომლებზე, აუცილებლად ორიენტირებული უნდა იყოს თანამშრომლების შენარჩუნებაზე. შემოქმედებითი მიდგომები სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება იმ ორგანიზაციებში, სადაც განუწყვეტილად იზრდება სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. ისინი შეიცავენ ანაზღაურებას კვალიფიკაციაზე, გეგმებს დამატებითი შემოსავლიდან წილის მიღებაზე და ა.შ. ადამიანების დაჯილდოვება ხდება კვალიფიკაციის მიხედვით. ასეთი ანაზღაურების სისტემა ნააქებებს ადამიანებს სხვადასხვა უნარ-ჩვევების მისაღებად და იგი არ დაჯერდება მარტო დავალებული სამუშაოს შესრულებას. ხშირ შემთხვევაში ეს უნარები გულისხმობენ მაღალტექნოლოგიური, ავტომატიზებული დანადგარების ფლობას. მოქნილობის გარდა, კვალიფიკაციის მიხედვით ანაზღაურება ფლობს სხვადასხვა რიგ უპირატესობებს: თანამშრომლების სწავლება იმგვარად, რომ მათ შეეძლოთ საჭიროებისამებრ შეასრულონ ერთმანეთის სამუშაო; ასევე მცირდება ხელმძღვანელების რაოდენობა - მუშებს თვითონ შეუძლიათ შეასრულონ ბევრი მათი ფუნქცია. ამ მეთოდის უარყოფითი მხარე

არის ანაზღაურებასა და სწავლებაზე განეული დიდი ხარჯეხი, რომელიც არ იფარება უფრო მაღალი პროდუქტიულობით.

კვალიფიკაციაზე ანაზღაურება აჯილდოვებს იმ ადამიანებს, რომლებიც სრულყოფენ სამუშაო პროცესს და რომელიც უშუალოდ მიმართულია ორგანიზაციის საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე.

**დამატებითი მოგებიდან წილის მიღების გეგმა.** ფუფადი პრემიების გაცემა ან დამატებითი ანაზღაურება ნორმის გადაჭარბებისათვის დიდი ხნის განმავლობაში გამოიყენებოდა მენეჯერებისა და მართველების მიერ. ტოპ-მენეჯერები წარმოების ზოგიერთ დარგში ყოველწლიურად იღებდნენ პრემიას 50%-ის ოდენობით თავისი ძირითადი ხელფასიდან გამომდინარე. ფართო პოპულარობით სარგებლობს დამატებითი შემოსავლებისაგან წილის მიღების გეგმა, რომელიც აკავშირებს ანაზღაურებას მწარმოებლურობასთან და აძლევს საშუალებას თანამშრომლებს მიიღონ მონაწილეობა პროდუქტიულობის გაზრდაში თავიანთი გამომუშავებული თანხის მატების წყალობით.

დამატებითი შემოსავლებისაგან წილის მიღება - ესაა ანაზღაურების სისტემა, რომელიც აკავშირებს ანაზღაურებას გამომუშავებასთან და საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს მიიღონ მონაწილეობა პროდუქტიულობის გაზრდაში თავიანთი ხელფასიდან გამომდინარე.

### რეზიუმე

**რაში მდგომარეობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისა და პრაქტიკის არსი?**

- ადამიანური რესურსების დაგეგმარება - ესაა პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ნიჭიერ და მოტივირებულ

ადამიანებს განახორციელონ ორგანიზაციის მისია და სტრატეგია.

- საკადრო პოლიტიკა გულისხმობს სამუშაოს ანალიზს, ინდივიდების მოზიდვას, კვალიფიცირებული პირების შერჩევას და სამუშაოზე დაქირავებას, თანამშრომლების სოციალიზაციას პირველადი და შემდგომი ორიენტაციის საშუალებით.

### რა არის სწავლება, დაგეგმარება და კარიერის განვითარება?

- სწავლება – ეს არის საქმიანობა, რომელიც იძლევა სამუშაოსთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების გამომუშავების და სრულყოფის საშუალებას.
- სამუშაო ადგილზე სწავლება გულისხმობს ინსტრუქტაჟს და ხორციელდება სწავლებისა და სამუშაო როტაციის ფორმით.
- სწავლება წარმოებისაგან მოწყვეტით მიმდინარეობს არასამუშაო ადგილებზე და გულისხმობს ლექციების მოსმენას და ვიდეომასალის დათვალიერებას.
- კარიერის დაგეგმვა და განვითარება გულისხმობს მუშაობას მენეჯერებთან, ადამიანური რესურსების სპეციალისტებთან და მდგომარეობს შემდეგში: ხუთეტაპიანი სქემის დაგეგმვა, პირადი პასუხისმგებლობის განსაზღვრა უნარ-ჩვევების გასავითარებლად, რომელიც აუცილებელია მუდმივი საბაზრო მიმზიდველობის შენარჩუნებისთვის, ცხოვრების სტადიებისა და კარიერის ურთიერთკავშირის აღიარებისთვის.

### რა არის მწარმოებლურობის შეფასება?

- მწარმოებლურობის შეფასება ხორციელდება სისტემატურად და იძლევა უკუკავშირს, რომელიც საშუალებას იძლევა შეიტანოს კორექტივები სამუშაოს შესრულების პროცესში.
- მწარმოებლურობის შეფასებას აქვს ორი მიზანი: შეფასება და უკუკავშირი და განვითარება.

- ტრადიციულად მწარმოებლურობის შეფასება ხორციელდება ხელმძღვანელის მიერ, მაგრამ დღითიდღე უფრო მეტად გამოიყენება „360 გრადუსი“ ანუ შეფასება, რომელიც მოიცავს ყველა კონტაქტს, რომელსაც ადამიანი ამყარებს სამუშაოს შესრულების პროცესში.
- მწარმოებლურობის შეფასების საფუძველს წარმოადგენს საბოლოო პროდუქტის გაზომვა, ან საქმიანობა ან ორივე პარამეტრი ერთად.
- მწარმოებლურობის შეფასების მეთოდები იყოფა ორ ჯგუფად: შედარებითი და აბსოლუტური.
- არსებობს ექვსი შეცდომა, რომლებიც ძლიერ ზეგავლენას ახდენენ მწარმოებლურობის შეფასების შედეგებზე.
- შეცდომების სიხშირის შესამცირებლად და მწარმოებლურობის შეფასების ასამაღლებლად შეიძლება გამოვიყენოთ ექვსი მეთოდი.
- სულ უფრო ხშირად გამოიყენება მწარმოებლურობის ჯგუფური შეფასების სისტემები.

### რას ნიშნავს დაჯილდოვება?

- დაჯილდოვება წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის საკვანძო ასპექტს და მოიცავს დაგეგმვასა და სამუშაო შედეგების პოზიტიურ შეფასებას.
- დაჯილდოვების სისტემა აქცენტს აკეთებს შინაგან და გარეგან დაჯილდოვებას შორის შესაბამისობაზე.

### საკვანძო ტერმინები

სამუშაოს ანალიზი;

რეიტინგ-შკალები;

სწავლება;

შერჩევა;

„360 გრადუსიანი“ შეფასება;

მწარმოებლურობის შეფასება;

კარიერის დაგეგმვა და განვითარება;

სოციალიზაცია;

კარიერის სტადიები;

ადამიანური რესურსების

სტრატეგიული დაგეგმვა.

## თემა II. მაღალი სავაჭრო სფეროს სარისხის მქონე ორგანიზაციული კულტურა

### კულტურა – გადარჩენის გასაღები

2001 წლის 11 სექტემბერს, როდესაც ტერორისტებმა მათ მიერ გატაცებული თვითმფრინავებით გეზი მსოფლიო სავაჭრო ცენტრისკენ აიღეს და ტრაგედია განახორციელეს, მრავალი გადარჩენილისათვის ამ ტრაგედიის შედეგები გარკვეული სტიმულის მიმცემი აღმოჩნდა. მაგალითისათვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ „Cantor Fitzgerald“-ის თანამშრომლები. ფირმა „Cantor Fitzgerald“ ეწეოდა ფინანსურ მომსახურებას. მისი ფილიალი „E Speed“ ემსახურებოდა ადგილობრივ კომპიუტერულ ქსელს ფინანსური და არაფინანსური პროდუქციის ყიდვა-გაყიდვაში. „Cantor Fitzgerald“-ის სათაო ოფისი მდებარეობდა მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის ჩრდილოეთი ცათამბჯენის 101-105 სართულებზე. კატასტროფის შემდეგ დაახლოებით ათასი თანამშრომლიდან იხოვეს მხოლოდ ექვსი. რამდენიმე კვირის შემდეგ კი გაირკვა, რომ გადარჩა 350-ზე მეტი თანამშრომელი. 700 ადამიანის აღმოჩენა ვერ მოხერხდა. „E Speed“-ის წარმომადგენელი გ. ლატნიკი და „Cantor Fitzgerald“-ის გენერალური დირექტორი საკუთარ თვალებს არ უჯერებდნენ, როცა დაინახეს გადარჩენილი თანამშრომლების რეაქცია. ტრაგედიის შემდეგ „E Speed“-ისა და „Cantor Fitzgerald“-ის თანამშრომლები ითხოვდნენ სამსახურში სასწრაფოდ დაბრუნებას, თავდაუზოგავად მუშაობდნენ რათა იჯარით აეღოთ ოფისები. ისინი იყენებდნენ როგორც სათადარიგო აღჭურვილობასა და სისტემებს, ასევე თავიანთ ოფისებს ევროპასა და აზიაში, რათა აღედგინათ მაღალტექნოლოგიური ოპერაციები. მართალია, მათ დაკარგეს შტაბბინა და წარმოდგენილი რაოდენობის კოლეგები, მაგრამ ფირმა „Cantor Fitzgerald“-მა და მისმა ქვედანაყოფმა „E Speed“-მა შეძლეს აღედგინათ სამუშაოები ერთ-ერთ ყველაზე რთულ კომპიუტერულ ქსელზე და აღადგინეს კიდევ საბირჟო საქმიანობა 17 სექტემბერს. ფირმას გადარჩენაში დაეხმარა არა

ტექნოლოგია, არამედ ის ადამიანები, რომლებიც არ დანებდნენ ზემოთ აღნიშნულ გარემოებას. მაშინ როდესაც თანამშრომლები მუშაობდნენ კომპანიის აღდგენაზე, გ. ლატნიკმა მოელი ყურადღება მიმართა დაღუპულებისა და მათი ოჯახებისაკენ, მან გაზარდა სადაზღვევო თანხები, წითელ ჯვართან ერთად დახმარებას უწევდა დაღუპულთა ოჯახებს, დაუგზავნა მათ პრემიები. მან განაცხადა, რომ 10 წლის განმავლობაში მოგების 25%-ს გაუგზავნიდა როგორც დაღუპულთა ოჯახებს, ისე გადარჩენილ თანამშრომლებს. მან განაცხადა, რომ ფირმის თანამშრომლები მათი შესაძლებლობის ფარგლებში აკეთებდნენ ყველაფერს დაღუპული კოლეგების და მათი სახელების პატივსაცემად.

„Cantor Fitzgerald“ უნიკალურია თავისი გამოცდილებით. ამ ტრაგიკულმა გამოცდილებამ გამოავლინა ფირმის ფარული შესაძლებლობები. ეს საიდუმლო შესაძლებლობა აღმოჩნდა ფირმის კულტურა, რომელიც ფორმირებული იყო მენეჯერებისა და თანამშრომელთა მიერ. თუ ფირმის მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ ისეთ ფასეულობებზე, როგორცაა ხარისხი, ისოვაცია და გრძელვადიანი ინტერესები, ამის პარალელურად ფირმა ავითარებს მაღალეფექტიან კულტურას, რომელსაც შეუძლია წინ აღუდგეს სხვადასხვა სახის უბედურებას. დღეს უკვე გასაგებია, „Cantor Fitzgerald“-ის თანამშრომლებს თუ რატომ სჯეროდათ, რომ მათი სამუშაო და ფირმის საქმიანობა იმსახურებდა შენარჩუნებას და თუ რატომ იყვნენ ისინი მზად ამისათვის გაეღოთ საკმარისი ძალისხმევა.

### შესასწავლი საკითხები

მრავალი წამყვანი მაღალეფექტიანი ორგანიზაციების აშკარა უპირატესობას სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით წარმოადგენს მათი კორპორატიული კულტურა. ჩვენ ყურადღება უნდა გავამახვილოთ შემდეგ საკითხებზე:

- რა არის ორგანიზაციული კულტურა?
- რომელია ორგანიზაციული კულტურის ხილული ასპექტები?

- როგორ ზეგავლენას ახდენს ფასეულობები ორგანიზაციულ კულტურაზე?
- როგორ ვმართოთ ორგანიზაციული კულტურა?
- როგორ ხდება ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება?
- როგორ უწყობს ხელს ფირმის ევოლუციის პროცესი ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას?

### ორგანიზაციული კულტურის კონცეფცია

ორგანიზაციული, ან კორპორაციული კულტურა – ეს არის საერთო საქმიანობის, ფასეულობებისა და რწმენის სისტემა, რომელიც ვითარდება ორგანიზაციაში და რითაც ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის წევრები. როდესაც ვსაუბრობთ ბიზნესზე, მაშინ ეს სისტემა შეიძლება მოვიხსენიოთ, როგორც *კორპორაციული კულტურა*. ისევე როგორც ორი ადამიანი ვერ დაემსგავსება ერთმანეთს, ასევე ორ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურა არ იქნება იდენტური. მეცნიერები და მენეჯმენტის კონსულტანტები, რომლებიც იკვლევენ მართვის პროცესს, ყველაზე ხშირად საუბრობენ იმაზე, რომ კულტურულმა განსხვავებულობამ გადამწყვეტი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე და მისი წევრების საქმიანობის ხარისხზე.

ორგანიზაციული, ან კორპორაციული კულტურა – ეს არის საერთო მოქმედებების, ფასეულობებისა და დარწმუნების სისტემა, რომელიც ვითარდება ორგანიზაციაში და რომლითაც ორგანიზაციის წევრები ხელმძღვანელობენ საკუთარი ქმედებების პროცესში.

### ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები და შემადგენელი ნაწილები

კოლექტივის გამოცდილება ეხმარება ორგანიზაციის წევრებს გადაწყვიტონ გადარჩენასთან დაკავშირებული ორი ძირითადი, მნიშვნელოვანი საკითხი, პირველი – ეს არის გა-

რეგანი ადაპტაციის პრობლემა: რა უნდა შესრულდეს აუცილებლად და როგორ უნდა განხორციელდეს ეს? მეორე – ეს არის შიდა ინტეგრაციის პრობლემა: როგორ წყვეტენ ორგანიზაციის წევრები საერთო სამუშაოსა და ერთობლივ არსებობასთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ პრობლემებს?

გარე ადაპტაცია მოიცავს მიზნების მიღწევას და საქმიანობის წარმართვას გარეშე პირებთან. ამ მხრივ წინ უნდა წამოვიწყოთ შემდეგი საკითხები: ამოცანები, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას; მიზნების მისაღწევად საჭირო მეთოდები და მეთოდები, რომლებიც აუცილებელია როგორც წარმატებების, ისე წარუმატებლობის სამართავად.

გარე ადაპტაცია მოიცავს მიზნების მიღწევას და გარეშე პირებთან საქმიანობის წარმართვის პროცესს. იგი მოიცავს ამოცანებს, რომლებიც საჭიროებენ გადაწყვეტას; მიზნების მისაღწევად საჭირო მეთოდებს და აგრეთვე წარმატებისა და წარუმატებლობის სამართავად საჭირო მეთოდებს.

საერთო გამოცდილების წყალობით ორგანიზაციის წევრებს შეუძლიათ შექმნან საერთო შეხედულება, რომლითაც ისინი იხელმძღვანელებენ ყოველდღიურ საქმიანობაში. ორგანიზაციის წევრებმა უნდა იცოდნენ მათი ორგანიზაციის წამდელი მისია, და არა განაცხადი, რომელიც კეთდება დაინტერესებულ მხარეთათვის. როგორც წესი, ორგანიზაციის წევრებმა უნდა გაათვითცნობიერონ თუ რა პირადი წვლილი შეუძლიათ შეიტანონ ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში. საერთო შეხედულებას შეუძლია ყურადღება გაამახვილოს ადამიანური რესურსების აქტუალურ მნიშვნელობაზე, ან შესაძლებელია მომუშავეის როლი დაიყვანოს მანქანის ხრახნის ფუნქციამდე.

ორგანიზაციის მისიასა და შეხედულებების საერთო სისტემებს მჭიდრო კავშირი აქვთ პასუხისმგებლობასთან, მიზნებთან და მეთოდებთან. მაგალითად, კორპორაცია „3M“-ს

თანამშრომლები დარწმუნებულნი არიან, რომ ისინი საქმიანობის პროცესში პასუხს აგებენ სიახლეებისა და შემოქმედებითი ურთიერთობების შემოტანაზე. ისინი მიისწრაფიან რათა შექმნან ახალი და სრულყოფილი პროდუქტი და პროცესი.

ამის მსგავსად, თითოეული კოლექტივი მიისწრაფის: გამოყოს გარე ძალებიდან მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი; შექმნას საკუთარი საქმიანობის შეფასების საშუალებანი; წინ წამოიწიოს იმისი ახსნა, თუ რატომ არ არის ყოველთვის შესაძლებელი მიღწეულ იქნას დასახული მიზნები.

კორპორაცია „Dell“-ის მენეჯერებმა, რომლებიც დაკავებულნი არიან კომპიუტერების წარმოებით, შეწყვიტეს მიღებული შედეგების დასახულ მიზნებთან შედარების პროცესი და შეუდგნენ იმის შეფასებას, თუ რამდენად წაინიეს წინ განვითარების პროცესში. იმის ნაცვლად, რომ ელიარებიანთ ეკონომიკური ვარდნა, ან დაბალი დონის მენეჯერების ბრალეულობა ფირმის ამოცანების გადაუჭრელობაში, „Dell“-ის ადმინისტრაციამ დასაბა მძიმე და რთულად მისაღწევი მიზნები, გააორმაგა თავისი ძალისხმევა, გააღრმავა თანამშრომელთა მონაწილეობა და ინტერესი კორპორაციის საქმიანობაში.

საბოლოოდ, არსებობს კითხვები გარე ადაპტაციის თაობაზე, რომლებიც ეხება ორ მნიშვნელოვან ასპექტს. პირველ რიგში, ადამიანებმა უნდა შეიმუშაონ საშუალებები, რომლითაც მათ შეეძლებათ ესაუბრონ გარეშე პირებს მათი საქმიანობის დადებით მხარეებზე. მაგალითად, კორპორაცია „3M“-ში საუბრობენ როგორც არსებული პროდუქტის ხარისხზე, ასევე ბაზარზე ახლად წარმოდგენილ და საჭირო პროდუქტზე. მეორეს მხრივ, მათ უნდა იცოდნენ, როდის აქვთ უკან დახვევის უფლება. „3M“-ში, ახალი პროექტების შემთხვევაში, ეს საკითხი წყდება ძალიან ადვილად: პროექტზე მუშაობის დაწყებისას თანამშრომლები ადგენენ „ვარდნის წერტილებს“, რომლის მიღწევის შემდეგ წყვეტენ სამუშაოს და თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ სხვა მიმართულებით.

ასე რომ, გარე ადაპტაცია გულისხმობს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტალურ, ან დავალებებთან დაკავშირებულ კითხვებს, რომლებიც ეხება გარემომცველ რეალობასთან ურთი-

ერთკაცში: რას მოიცავს მისია? რა წვლილის შეტანა შეუძლია კონკრეტულ ადამიანს მისიის შესრულებაში? რა ამოცანები დასმული ჩვენს წინაშე? როგორ შეგვიძლია მათი გადაჭრა? რა მნიშვნელოვანი გარე ძალები არსებობს? როგორ ვადასრულებთ ჩვენს შედეგებს? რას გავაკეთებთ, თუ ვერ შევასრულებთ დასმულ მიზნებს? როგორ შევძლებთ მოვუყვებთ გარემომცველ საზოგადოებას ჩვენს დადებით მხარეებზე? როდის უნდა გავიდეთ თამაშიდან?

**შიდა ინტეგრაცია.** კორპორაციული კულტურა იძლევა პასუხებს ასევე შიდა ინტეგრაციასთან დაკავშირებით. შიდა ინტეგრაცია განსაზღვრავს კოლექტიურ ერთობასა და ეძებს საშუალებებს ცხოვრების და სამუშაოს გაერთიანებისათვის. შიდა ინტეგრაციის პროცესი ხშირად უნიკალური იდენტურობის დადგენით იწყება; უფრო ზუსტად, თითოეული ჯგუფი და თითოეული სუბკულტურა ორგანიზაციის შიგნით ქმნის საკუთარი თავის უნიკალურ განსაზღვრებას. დიალოგისა და ურთიერთქმედების წყალობით ჯგუფის ან სუბკულტურის წევრები იწყებენ თავიანთი სამყაროს დახასიათებას. ისინი მას აღიქვამენ, როგორც ცვალებადს ან გაყინულს, მეტი შესაძლებლობების მომცემს, ან საფრთხეების მომტანს. რეალური პროცესი, ახლად შემოღებული წესების გზაზე, დაიწყება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრები კოლექტიურად დაიჯერებენ, რომ მათ შეუძლიათ შეცვალონ გარემომცველი სამყაროს მნიშვნელოვანი კომპონენტები, ხოლო რაც მათთვის საშიშროებას წარმოადგენს, სინამდვილეში მათ აძლევს ცვლილებების განხორციელების საშუალებას.

შიდა ინტეგრაცია განსაზღვრავს კოლექტიურ ერთობას და ეძებს საშუალებებს, რომლებიც დაგვეხმარება ცხოვრებისა და სამუშაოს გაერთიანებაში.

არსებობს შეთანხმებული სამუშაოს სამი მნიშვნელოვანი ასპექტი: აუცილებელია გადაწყდეს ვინ არის ჯგუფის წევ-

რი და ვინ არა; აუცილებელია გამოვიმუშაოთ მისაღები და მიუღებელი ქცევის არაფორმალური გაგება; უნდა განვასხვაოთ მტრები და მეგობრები.

ეფექტური მმართველობა გულისხმობს, რომ უშუალო ხელმძღვანელები უნდა იქნენ მიღებულნი ჯგუფის წევრებად და უფრო მაღალი დონის მენეჯერებთან უნდა წარდგინონ, როგორც ჯგუფის წარმომადგენლები.

იმისათვის, რომ საერთო საქმე ეფექტიანი აღმოჩნდეს, ადამიანებმა კოლექტიურად უნდა გადაწყვიტონ, როგორ გადანაწილდება ძალაუფლება, სტატუსი და ავტორიტეტი. ერთობლივად უნდა განისაზღვროს საერთო მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, თუ ვინ იმსახურებს დაჯილდოვებას და რა სანქციები გატარდება ამა თუ იმ დანაშაულისათვის. ხშირად მენეჯერებს არ შეუძლიათ გადახედონ შიდა ინტეგრაციის ამ მნიშვნელოვან ასპექტებს. მაგ: მენეჯერს არ შეუძლია ახსნას სამსახურში ამა თუ იმ დანაშაურების საფუძველი და აჩვენოს, რომ ადამიანზე გადაცემული ეს ჯილდო დაკავშირებულია სტატუსსა და ძალაუფლებასთან, რომელიც გადაეცემა ადამიანს ახალ ვალდებულებებთან დაკავშირებით.

იმისათვის, რომ შეიქმნას წარმატებული გუნდი, მათ უნდა აღიარონ, რომ ჯგუფის წევრები მათთან უფრო ახლოს იქნებიან, ვიდრე სხვები; აუცილებელია მეგობრული ურთიერთობები. ამგვარად, შიდა ინტეგრაცია ეხება ისეთ საკითხებს, როგორიცაა მაგალითად: რას წარმოადგენს უნიკალური ერთობა? ვინ არიან ჯგუფის წევრები? როგორ ვანაწილებთ ძალაუფლებას, სტატუსს და ავტორიტეტს? როგორ ხორციელდება კომუნიკაციის პროცესი? რას მოვიაზრებთ მეგობრობაში და რა უდევს მას საფუძვლად? ამ კითხვებზე პასუხს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წევრებისათვის, რამდენადაც ორგანიზაცია ეს არის არა მხოლოდ სამუშაო ადგილი, არამედ ადგილი, სადაც ადამიანები თავიანთი ცხოვრების უმეტეს ნაწილს ატარებენ.

## დომინანტური კულტურა, სუბკულტურა და კონტრკულტურა

ხშირად მცირე ფირმები ფლობენ ერთიან დომინანტურ კულტურას საერთო ქცევის მთელი ნაკრებით, ფასეულობებით და რწმენით. დიდ ორგანიზაციებში შეიძლება არსებობდეს რამდენიმე სუბკულტურა, აგრეთვე ერთი, ან რამოდენიმე კონტრკულტურა. **სუბკულტურა** – ეს არის ინდივიდთა ჯგუფის ფასეულობებისა და ფილოსოფიის უნიკალური ნაკრები, რომელიც არ ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის დომინანტურ ფასეულობებსა და ფილოსოფიას. საყურადღებოა, რომ ორგანიზაციის ძლიერი სუბკულტურები ხშირად შედგენდება სპეციალიზირებულ ჯგუფებში, გუნდებში და სამრეწველო ჯგუფებში შესრულების მაღალი დონით. კულტურა ფორმირდება იმიტომ, რომ გააერთიანოს ადამიანები, რომლებიც ინტესიურად მუშაობენ საერთო დავალების შესასრულებლად. მაგალითად, „Boeing Renton“-ის ქარხანაში არსებობს ინჟინერთა ძლიერი სუბკულტურა, რომლებიც მუშაობენ დატვირთვებსა და კავშირის საკითხებზე. ეს მაღალსპეციალიზირებული ჯგუფი ვალდებულია გადაჭრას მრავალი მძიმე ტექნიკური პრობლემა, რომელიც უზრუნველყოფს „ბოინგების“ გარანტირებულ უსაფრთხო ფრენებს.

მიუხედავად მათი განსხვავებულობისა, ინჟინრების ამ ჯგუფისათვის დამახასიათებელია „Boeing Renton“-ის დომინანტური ფასეულობები.

სუბკულტურა – ეს არის ინდივიდთა ჯგუფის ფასეულობებისა და ფილოსოფიის უნიკალური ნაკრები, რომელიც არ ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის დომინანტურ ფასეულობებსა და ფილოსოფიას.

**კონტრკულტურები**, კი პირიქით, ფლობენ ფასეულობებისა და ფილოსოფიათა ისეთ ნაკრებს, რომელიც უარყოფს, უკუაგდებს გარემომცველ კულტურას. როდესაც ს. ჯობსი

კორპორაცია „Apple“-ში მოვიდა გენერალური დირექტორის მოვალეობის დროებით შემსრულებლად, მან სწრაფად ჩამოაყალიბა ფირმაში კონტრკულტურა. 18 თვის შემდეგ წარმოიქმნა უამრავი კონფლიქტი იმიტომ, რომ მისი წინამორბედის მიმდევრები იბრძოდნენ იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინათ თავიანთი ადგილები. მოიგო ს. ჯობსმა და მოიგო კორპორაცია „Apple“-მ, კონტრკულტურა გახდა დომინანტური. ორგანიზაციის შიგნით კონტრკულტურა შეიძლება წარმოიქმნას ფირმების შეერთებისა და შთანთქმის შედეგად. შთანთქმული ფირმის მუშებმა და მენეჯერებმა უნდა აღიარონ ის ფასეულობები და რწმენა, რომელიც სერიოზულად განსხვავდება მათი ფირმისგან. ეს მოვლენა შეიძლება აღვიქვათ, როგორც „კორპორაციული კულტურის შეჯახების პროცესი“.

კონტრკულტურა – ეს არის უნიკალური ფასეულობების ნაკრები და ფილოსოფია, რომლებსაც მკაცრად უკუაგდება უმრავლესი ორგანიზაცია ან სოციალური სისტემა.

**სუბკულტურის იმპორტირება.** ნებისმიერი მსხვილი ორგანიზაცია, როდესაც სამუშაოზე ღებულობს ახალ თანამშრომლებს, ახდენს პოტენციურად საჭირო სუბკულტურათა ჯგუფების იმპორტს. ასე მაგალითად, ჩრდილოეთ ამერიკაში სუბკულტურები და კონტრკულტურები შეიძლება წამოიქმნას ეთნიკური, რასობრივი, სქესობრივი მსგავსების, აგრეთვე ამა თუ იმ თაობათა კუთვნილებისა და წარმოშობის ადგილის მიხედვით. იაპონურ ორგანიზაციებში სუბკულტურა ხშირად ფორმირდება ერთსა და იმავე უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა ბაზაზე, სქესობრივი კუთვნილებაზე, ან ერთი და იმავე გეოგრაფიული ადგილიდან წარმოშობილთა ბაზაზე. ევროპულ ფირმებში სუბკულტურის განვითარებაზე მოქმედებს ეთნიკური და სქესობრივი კუთვნილება, აგრეთვე საერთო ენა. სუსტად განვითარებულ ერებში სუბკულტურისა და კონტრკულტურის ფორმირების საფუძველს, რომელიც საზოგადოებაში პოპულარულია, ხშირად წარმოადგენს ენა, განათლე-

ბის დონე, რელიგია და ოჯახების სოციალური მდგომარეობა. ამის გათვალისწინებით, რომ დღითიდღე სულ უფრო მეტი ფირმები ხდებიან გლობალურნი და ისინი თავიანთი საქმიანობის გაფართოებისთვის მიმართავენ შერწყმასა და შთანთქმას, მათ უწევთ გადაწყვიტონ ყველა ის პრობლემა, რომელიც თან ახლავს იმპორტირებული სუბკულტურისა და კორპორაციული კულტურის დაპირისპირებას. მაგალითად, როცა „Daimler Benz“-მა „Chrysler Corporation“-თან შეერთების თაობაზე გადაწყვიტა, მან დაგეგმა თანაბარი ძალის პარტნიორთან შეერთება. მაგრამ, როგორც კი „Chrysler“-ის მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა გააცნობიერეს, რომ „Daimler Benz“-ის ადმინისტრაცია განახორციელებდა კონტროლს ახალ ფირმაზე და შემოაბრუნა შეუსაბამებდა გერმანელი პარტნიორის რეკომენდაციებს, წარმოიქმნა კორპორატიული კულტურის შეჯახება.

გარე სამყაროში ჯგუფების იმპორტთან დაკავშირებული სიძნელეები განპირობებულია იმით, თუ რამდენად საჭიროა ეს ჯგუფები მოცემული ორგანიზაციისათვის. ფირმების უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა უბრალოდ ღებულობს ამ განხვავებებს და მუშაობს უფრო მსხვილი კულტურის ჩარჩოებში. ასეთი მიდგომა თავის მხრივ წარმოშობს სამი ტიპის სიძნელეს: პირველი, დაქვემდებარებული ჯგუფები, ერთი რელიგიური, ან ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლები ისწრაფვიან კონტრკულტურის ფორმირებისკენ და გულმოდგინედ მუშაობენ საკუთარი სტატუსის ამაღლებაზე და არა მთლიანად ფირმის აყვავებაზე. მეორე, ფირმას შეიძლება ძალიან გაუჭირდეს ფართო მასშტაბიან კულტურულ ცვლილებებთან გამკლავება. მაგალითად აშშ-ში უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში მოხდა ქალების, ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლების და ინვალიდების მიმართ დამოკიდებულების ძირეული ცვლილება. პირები, რომლებიც მისდევნენ ძველ ჩვეულებებს და ცრურწმენებს, ძალიან ზარალდებიან თანამშრომლების წასვლითა და გაზრდილი საკომუნიკაციო პრობლემებით, მათ პერსონალი მიჰყავთ კონფლიქტამდე. მესამე, ფირმები, რომლებიც კულტურების დაყოფას ბუნებრივ პროცესად აღიქვამენ, შეიძლება საერთაშორისო ურთიერთობების გან-

ვითარებისას განიცადონ სერიოზული სიძნელეები. ბევრ იაპონურ ფირმას ურთულდება ადაპტაცია ქალთა თანაბარ უფლებებთან აშშ-ში საქმიანი ურთიერთობების წარმართვისას.

**კულტურული ნაირსახეობების ფასი.** მენეჯერები შეიძლება ეცადონ ყველა ბუნებრივად არსებული სუბკულტურები და კონტრკულტურები აღმოფხვრან. ფირმები ცდილობენ შექმნან ის, რასაც ტ. კოკსი უწოდებს მულტიკულტურულ ორგანიზაციას. მულტიკულტურული ორგანიზაცია – ეს არის ფირმა, რომელიც აფასებს მრავალფეროვნებას, მაგრამ სისტემატიურად მუშაობს იმაზე, რომ საზოგადოებაში არსებული სუბკულტურები არ იქნეს გადატანილი ორგანიზაციაში. რამდენადაც ტ. კოკსი აქცენტს აკეთებს რამდენიმე პრობლემაზე, რომელიც დამახასიათებელია აშშ-სთვის, მათ მიერ შემუშავებული რეცეპტები შეიძლება მიუღებელი იყოს იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც მდებარეობენ სხვა ქვეყნებში, სადაც ძირითადად მოსახლეობა ერთგვაროვანია. მულტიკულტურული ორგანიზაციის შესაქმნელად ტ. კოკსმა წარმოადგინა ხუთი ეტაპისგან შემდგარი პროგრამა. **პირველ რიგში**, ორგანიზაციის სოციალიზაციის მიზნით საჭიროა განვითარდეს პლურალიზმი. ამ ამოცანის შესასრულებლად სხვადასხვა ჯგუფის წევრებმა, რომლებიც არსებობენ საზოგადოებაში, უნდა ასწავლონ ერთმანეთს, რაც გამოიწვევს მათი ცოდნის გაფართოებას და სტერეოტიპების დამსხვრევას.

**მეორე**, ფირმამ უნდა განახორციელოს თავისი სტრუქტურების მთლიანი ინტეგრაცია, რათა არ იყოს არავითარი პირდაპირი კავშირი ამა თუ იმ ჯგუფზე ადამიანების კუთვნილებასა და მათ მიერ შესასრულებელ განსაზღვრულ სამუშაოს შორის. მაგალითად: ტიპიურად ქალების და ტიპიურად მამაკაცების სამუშაო. **მესამე**, ფირმამ უნდა მოახდინოს არაფორმალური ქსელების ინტეგრაცია, გაანადგუროს ბარიერები და გაზარდოს ორგანიზაციის საქმიანობაში თანამშრომელთა მონაწილეობის ხარისხი, ე.ი. მან უნდა დაშალოს კომპანიაში არსებული არაფორმალური ჯგუფები. **მეოთხე** – ორგანიზაციამ უნდა გაანადგუროს კავშირი არსებული საზოგადოების განსაზღვრული ჯგუფის კუთვნილებასა და ფირმის

კულტურებს შორის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმამ უნდა იარსებოს მხოლოდ ახალგაზრდებისათვის, ხანდაზმულებისათვის, მამაკაცებისათვის, ქალებისათვის და ა.შ. **მეხუთე** – ორგანიზაცია აქტიურად უნდა მუშაობდეს, რათა აღმოაჩინოს პიროვნებათშორისი კონფლიქტი, რომელიც აღმოცენებულია ჯგუფურ იდენტურობაზე, ან საზოგადოების ფუნქციონირებაზე.

ძირითადი პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია კოკსის პროგრამის დანერგვასთან დაკავშირებით, ეს არის ფირმის გამოყოფა იმ საერთო კულტურისაგან, რომლის ჩარჩოებშიც ის ფუნქციონირებს და ჯგუფებად დაყოფის აღმოფხვრა, თუ ეს ფირმის მიზნის მისაღწევად საჭიროა. მაგალითად, აშშ-ს არმიამ უარყო კოკსის ყველა რეკომენდაცია იმიტომ, რომ თანამედროვე პირობებში კანონი კრძალავდა საბრძოლო მოქმედებებისას ქალების გამოყენებას. განვიხილოთ კიდევ ერთი მაგალითი – ეს არის ხანდაზმული ჯგუფების პრობლემა. კოკსის პროგრამა გულისხმობს, რომ ოცი წლის ადამიანები პრობორციულად უნდა იყვნენ წარმოდგენილნი რანგით უფროს ნლოვანებასთან მიმართებაში, ანუ ფირმების უმეტესობა საჭიროებს გამოცდილ თანამშრომლებს. მაგრამ მენეჯერებს ესმით, რომ მათ ძალიან უჭირთ კონტაქტის დამყარება ახალგაზრდა მუშებთან. „Coentry Industries“-ის წარმომადგენელი, რ. პაუსმანი, როგორც წესი თვეში ერთხელ ხდება ახალგაზრდა თანამშრომლებს პიცაზე კეთილი ნების გამოსახატავად.

### კულტურული ანალიზის დონე

ორგანიზაციაში არსებობს კულტურული ანალიზის სამი დონე: დაკვირვებითი კულტურა, საერთო ღირებულებები და დაშვებები. ეს დონეები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ფენათა შრე. რაც უფრო ღრმად მივდივართ, მით უფრო რთულია კულტურის გამოამკარავება.

პირველ საფეხურზე არის დაკვირვებადი კულტურა. დაკვირვებადი კულტურა მოიცავს უნიკალურ ისტორიებს,

ცერემონიებსა და კორპორაციულ რიტუალებს, რომლებიც მუშაკთა წარმატებული ისტორიის ანარეკლია.

მეორე დონის ანალიზი ადასტურებს, რომ საერთო ფასეულობებმა შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშონ ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებაზე და იქცნენ მძლავრ მექანიზმად ამ კულტურის მატარებელთა მოტივაციის ასამაღლებლად. მრავალი კონსულტანტი ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციებმა უნდა გამოიმუშაონ „სხვადასხვა ფასეულობების დომინირებული და შეთანხმებული ნაკრები“. კულტურულ ანალიზში ტერმინი „სხვადასხვა“ გულისხმობს, რომ ჯგუფი წარმოადგენს ერთ მთლიანობას. ჯგუფის თითოეულ წევრს ცალ-ცალკე შეუძლია არ დაეთანხმოს საერთო ფასეულობებს, მაგრამ ის იმყოფება მათი ზეგავლენის ქვეშ და ხშირად ესმის მათ აუცილებლობაზე. მაგალითად, კომპანია „Hewlett-Packard“-ში სიტყვა „ხარისხი“ აუცილებლად შედის ყველა თანამშრომლის ლექსიკონში. ფირმა ჩამოყალიბდა მრწამსზე – თითოეულ თანამშრომელს შეეძენა თავისი შემოქმედებითი წვლილი პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაში.

კულტურული ანალიზის ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს საერთო დაშვებები, რომელსაც საერთო გამოცდილების დახმარებით იზიარებენ კორპორაციის წევრები. ძალიან ხშირად ეს ნიმუშები განსაკუთრებით რთული გამოსაყოფია, მაგრამ თუ ეს მოხერხდება, მაშინ შეიძლება ავხსნათ, რატომ იჭრება კულტურა ორგანიზაციის ცხოვრების ყველა ასპექტში.

### ორგანიზაციული კულტურის დაკვირვების ასპექტები

ორგანიზაციული კულტურის საჭირო კომპონენტები წარმოიშობა ორგანიზაციის წევრთა კოლექტიური გამოცდილებიდან. კულტურული ასპექტები განსაზღვრავენ მის უნიკალურობას და შეუძლიათ მისცენ ორგანიზაციას უპირატესობა კონკურენტულ ბრძოლაში. ზოგიერთ ამ ასპექტს შეიძლება დავაკვირდეთ ყოველდღიურ საქმიანობაში. სხვები კი შეიძლება გამოვავლინოთ ამა თუ იმ ხერხით. მაგალითად,

ორგანიზაციის წევრებს შეიძლება ვთხოვოთ მოგვიყვინენ ორგანიზაციის ისტორიიდან ყველაზე მნიშვნელოვან შემთხვევაზე. ჩვენ ხშირად ვგებულობთ ორგანიზაციული კულტურის უნიკალურ ასპექტებზე ამა თუ იმ ღონისძიების აღწერისას თანამშრომლებზე დაკვირვების შედეგად, მიმდინარე საქმიანობის შესახებ ორგანიზაციის წევრთა მონათხრობებისა და განმარტებების მოსმენით შეიძლება მივიდეთ ორგანიზაციული კულტურის არსის გაგებაში.

### ისტორიები, ცერემონიალები და სიმბოლოები

ორგანიზაციაში მრავალი ისტორია არსებობს გამარჯვებულებსა და დამარცხებულებზე, წარმატებებსა და წარუმატებლობაზე. შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ისტორიები გვამცნობდეს ორგანიზაციის შექმნის თაობაზე. ისინი ხშირად შეიცავენ მაგალითებს მწარმოებელთა გმირულ ძალისხმევაზე, რომლის მიხედვითაც კვლავ შეიძლება ფირმის საქმიანობის მართვა. დაარსების ისტორია შეიძლება ისე შედგამოდეს, რომ დაემსგავსოს საგას. საგა განსაკუთრებით საჭიროა, ვინაიდან ისინი უამბობენ ახალბედებს ორგანიზაციის რეალურ მისიაზე, იმის შესახებ, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და თუ როგორი ზეგავლენა შეიძლება განახორციელონ ადამიანებმა კომპანიაზე. საერთოდ, დაარსების ისტორიაში იშვიათად არის დაცული ისტორიული სიმართლე. ისინი ხშირად აფერადებენ დამაარსებლის მეტნაკლებად ნეგატიურ ხაზებს.

საგა - ეს არის შელამაზებული, გმირული მონათხრობი ორგანიზაციის დაარსების შესახებ.

თუ თქვენ გაქვთ მუშაობის გამოცდილება, მაშინ დანამდვილებით იცით ისტორია, რომელსაც უკავშირდება შემდეგი კითხვები: როგორ რეაგირებს ხელმძღვანელი შეცდომებზე? შეუძლია თუ არა თანამშრომელს ორგანიზაციის ქვედა საფე-

ხურებიდან დაწინაურდეს ზედა საფეხურზე? რა საბაბით შეუძლიათ თანამშრომლის განთავისუფლება? ეს არის ისტორიის ყველაზე გავრცელებული თემები მრავალ ორგანიზაციაში. ძალიან ხშირად ასეთი ისტორიები შეიცავს საიდუმლო ფასიან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ ორგანიზაციის წევრები როგორ და რა ფერებში ხედავენ სამყაროს.

ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო ასპექტს წარმოადგენს ცერემონიალები და რიტუალები. **ცერემონიალები** – თავად წარმოადგენენ სტანდარტიზებულ და განმეორებად მოქმედებებს, რომლებიც მიმდინარეობს განსაკუთრებულ შემთხვევაში და ზემოქმედებენ ორგანიზაციის წევრების ქცევასა და წარმოდგენაზე. **რიტუალი** – ეს არის ცერემონიალების სისტემა. იაპონიაში მუშების და მენეჯერების ჩვეულებრივი სამუშაო დღე იწყება ერთად ვარჯიშითა და „კომპანიის ჰიმნით“. ვარჯიში და სიმღერა ცალ-ცალკე აღებული თავისთავად წარმოადგენს ცერემონიალს, ერთად კი წარმოადგენს რიტუალს.

უნიკალური რიტუალები და ცერემონიალები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი მხოლოდ გარკვეული ჯგუფისათვის. ხშირად სუბკულტურა წარმოიქმნება ტექნოლოგიის ბაზაზე, რომელიც ასრულებს სპეციალურ ფუნქციებს. სუბკულტურის საზღვრები შეიძლება ეყრდნობოდეს განსაკუთრებული ენის წარმოქმნას. ხშირად სუბკულტურის ენა, მისი რიტუალები და ცერემონიალები გამყარებულია ჟარგონით. ზოგიერთ შემთხვევაში განსაკუთრებული ფირმის ენა გადის გარეთ და იჭრება საზოგადოებაში. მაგალითად „Hewlett-Packard“-ის კომპიუტერის რეკლამის ბუკლეტზე წერია: „მასში მოცემულია ყველაფერი რაც თქვენთვისაა აუცილებელი: MS-DOS, Lotus 1-2-3... და ვერსია 512 K RAM HP 95LX“. ამ სარეკლამო აღწერას ყველა მომხმარებელი ვერ გაიგებს, ის მიმართულია მცოდნე ადამიანებისათვის.

**სიმბოლო** – ეს არის ნებისმიერი მოქმედებისა, თუ მოვლენის ობიექტი, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია კულტურული მნიშვნელობის შემცველი ცოდნის გადაცემა. ამის მაგალითად მიჩნეულია უნიფორმა, რომელსაც ატარებენ

თანამშრომლები. თუმცა, მრავალი სიმბოლო უცებ გვხვდება გარეგანურ და მათი საჭიროება და აზრი კი რჩება კადრს მიღმა.

**ცერემონიალები** – წარმოადგენს სტანდარტიზებულ და განმეორებად მოქმედებებს, რომლებიც მიმდინარეობს განსაკუთრებულ შემთხვევაში და ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციის წევრთა საქცევაზე და წარმოდგენაზე.

**რიტუალები** – ეს არის ცერემონიალების სისტემა.

**სიმბოლო** – ეს არის ნებისმიერი ობიექტი, მოქმედება ან მოვლენა, რომელიც ემსახურება კულტურული მნიშვნელობის შემცველი ინფორმაციის გადაცემას.

## კულტურის როლი და წესები

ორგანიზაციული კულტურა ხშირად განსაზღვრავს, თუ რამდენად მისაღებია სხვადასხვა ტიპის მოქმედებები და მიახლოებს ორგანიზაციის სოციალური სისტემის ცალკეულ წევრთა წინააღმდეგობებსა და დაპირისპირებაზე. კულტურული წესები და როლი წარმოადგენს ორგანიზაციის მხრიდან ნორმატიული კონტროლის ნაწილს და მიმდინარეობს ფირმის ყოველდღიურ საქმიანობაში. მაგალითად, დრო, წარდგენის ფორმა და მეთოდები, რომელთა დახმარებითაც ხელმძღვანელის ბრძანება დაიყვანება თითოეულ წევრამდე. ერთ ფირმაში შეკრება შეიძლება იყოს დიალოგისა და დისკუსიების წარმართვის ფორუმი, რომელზეც მენეჯერები გამოაცხადებენ დღის წესრიგს, შემდეგ დანარჩენ თანამშრომლებს აძლევენ შესაძლებლობას გამოთქვან თავიანთი იდეები, გააკეთონ ალტერნატიული ვარიანტების კრიტიკული განხილვა და მთლიანად მიიღონ მონაწილეობა პროცესში. სხვა ფირმაში შეიძლება არსებობდეს სავსებით სხვა „წესები“: თათბირზე მოდის მენეჯერი, რომელსაც აქვს ზუსტად ფორმულირებული მონოლოგი. ითვლება, რომ ნებისმიერმა იდეამ, კრიტიკულმა შენიშვამ და ა.შ. უკვე გაიარა კულტურული განსჯა. თათბირი წარმოადგენს ადგილს, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ გაიგონ მიმდინა-

რე საკითხები და მოისმინონ იმის შესახებ, თუ რა უნდა გააკეთონ მომავალში.

### გაყოფილი აზრი და მისი ევოლუცია დაკვირვებადი კულტურის ბაზაზე

ის, რაც ჩვენ შეგვიძლია გარეშე დამკვირვებლის სახით დავინახოთ, ყოველთვის არ ემთხვევა იმას, რასაც ხედავენ ორგანიზაციის წევრები. ჩვენ შეგვიძლია დავინახოთ ავტოამინეს მემანქანე, რომელიც ნამტვრევებიდან წმენდს 18 აკრი ფართობის ლორღის გროვას და ტვირთავს მათ სატვირთო მანქანაზე. იქვე ვხედავთ შემდუღებლებს, რომლებიც ჭრიან ბლოკებს და პოლიციელს, რომელიც ესაუბრება რამდენიმე მეხანძრეს. მაგრამ თუ მათ ვკითხავთ რით არიან ისინი დაკავებული, ჩვენ შეიძლება სულ სხვა სურათი მივიღოთ. ჩვენ დაგვითხავთ არა უბრალოდ ადამიანებს, რომლებიც დაკავებული არიან მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის ორი კომპის გროვის განმენდით, არამედ ადამიანებს, რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ ამერიკის „ალორძინებაში“. მუშები საკუთარი ორგანიზაციებისა და საზოგადოების მხრიდან მხარდაჭერის საფუძველზე საქმეს უფრო ღრმა აზრს ანიჭებენ და გრძობენ უფრო მაღალ მიზნებს. უმეტეს კომპანიებში ეს საერთო აზრი და საერთო შეგრძნება ისე დრამატული არ არის, როგორც „ცარიელ მოედანზე“, თუმცა, უმეტესი ფირმების თანამშრომლები ქმნიან და ითვისებენ ორგანიზაციული კულტურის ღრმა ასპექტებს.

### ფასეულობები და ორგანიზაციული კულტურა

იმისათვის, რომ სრულყოფილად აღინეროს ორგანიზაციის კულტურა, საჭიროა ჩავწვდეთ როგორც ორგანიზაციული კულტურის შრის უფრო ღრმა ფენებს, ისე დაკვირვებით ასპექტებს. მრავალი მკვლევარისა და მენეჯერისათვის ორგანიზაციული კულტურის ბირთვს წარმოადგენს საერთო ფასეულობები, რომლებიც განაწილებულია ორგანიზაციის ყველა

წევრზე. საერთო ფასეულობები ორგანიზაციას ეხმარება რუტინული სამუშაოს გააზრებაში, ეხმარება დააკავშიროს ორგანიზაციის ფუნქცია საზოგადოების საჭირო ფასეულობებთან, აგრეთვე ის უზრუნველყოფს იმას, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში გახდეს წარმატების წყარო. ორგანიზაციაში ახალბედებს ხშირად ასწავლიან თუ რა ითვლება სწორ აზრად და ქმედებად. მნიშვნელოვანი ფასეულობები მოქმედებენ ყოველდღიური პრობლემების გადაჭრაზე. ფასეულობებისა და მოქმედებების კავშირის საფუძველზე ორგანიზაცია მისი თითოეული თანამშრომლის სამყაროს სიღრმეებს ეცნობა. ადამიანის მიერ განხორციელებულ ქმედებას ენიჭება არა მარტო აზრი, არამედ გარკვეული ფასეულობა.

„ძლიერი კულტურის“ მქონე ორგანიზაცია ფლობს ფართო და ღრმა ფასეულობათა სისტემას, რომელსაც ეთანხმებიან მათი თანამშრომლები. უნიკალურმა საერთო ფასეულობებმა შეიძლება მოგვცეს ორგანიზაციასთან განუყოფელი კუთვნილების გრძობა, იყოს სოციალური სისტემის სტაბილურობის გარანტი და შეამციროს მოთხოვნა ფორმალურ და ბიუროკრატიულ კონტროლზე. თუმცა, ასეთი კულტურის მქონე ფირმისათვის ღრმა ცვლილებების გატარება არ იქნება იოლი. კორპორაცია „General Motors“-ს გააჩნია ძლიერი კულტურა, მაგრამ დინამიურ გარემოსთან შეჯახებისას ხვდება დიდ წინააღმდეგობას და ცდილობს ადაპტაცია მოახდინოს დინამიურ გარესამყაროსთან, რომელიც ხასიათდება ძლიერი კონკურენციით.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

ძლიერი კორპორატიული კულტურის ელემენტები:

- ორგანიზაციის თითოეულმა წევრმა რეალურად უნდა გაითავისოს, თუ რისთვის არსებობს ფირმა;
- ადამიანები საგონებელში არიან ჩავარდნილნი წესებით, პოლიტიკით, პროცედურებით და სამსახურებრივი მოვალეობებით;

- არსებობს გმირების კულტი, რომელთა ქმედებები ორგანიზაციის საერთო ფილოსოფიის ილუსტრირებას ახდენენ;
- არსებობს იმის მტკიცებულება, რომ რიტუალები და ცერემონიალები ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წევრებისათვის და ხელს უწყობს საზოგადოებრივი გრძნობის შექმნას;
- არსებობს არაფორმალური წესებისა და მოლოდინის ზუსტი აღქმა, ამიტომ მუშაკებმა იციან, თუ რას მოელოებიან მათგან;
- არსებობს რწმენა იმის თაობაზე, რომ მუშები და მენეჯერები ასრულებელ აუცილებელ საქმიანობას და ძალიან მნიშვნელოვანია მათ შორის მოხდეს ინფორმაციისა და იდეების გაცვლა-გამოცვლა.

### ორგანიზაციული მითები

მრავალ ფირმაში მართვის ფილოსოფია გამყარებულია ორგანიზაციული მითების სერიებით. ორგანიზაციული მითები არ საჭიროებენ ფორმალურ მტკიცებულებებს და მათ თანამშრომლები იღებენ ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე. ატომური ელექტროსადგურის უსაფრთხოების შესახებ კვლევის პროცესში, ტოპმენეჯერები კითხულობდნენ ქონდათ თუ არა მათ კომპრომისის შეგრძნება უსაფრთხოებასა და ეფექტიანობას შორის. პასუხი ერთგვაროვანია: უსაფრთხოა ეფექტიანი ელექტროსადგური. მიუხედავად ამისა, მათმა უმრავლესობამ დაინახა მონაცემები, რომლებიც ირწმუნებოდნენ, რომ უსაფრთხოება და ეფექტიანობა თავისთავად წარმოადგენენ დამოუკიდებელ პარამეტრებს. კომპრომისზე დაშვებამ წარმოშვა კითხვა უსაფრთხოებასა და ეფექტიანობას შორის არჩევანისა. ყველას უნდოდა ეფიქრა, რომ მუშაობდნენ რა ერთ პარამეტრზე, ისინი პარალელურად აუმჯობესებდნენ მეორეს. მითი მენეჯერს საშუალებას აძლევს დააღაგოს, დაახარისხოს გადაუჭრელი პრობლემები. მითები ხელს უწყობენ ექ-

სკრიმენტებს და შემოქმედებითობას, მენეჯერებს აძლევს საშუალებას დაიკავონ მართვის სადავეები.

ორგანიზაციული მითები არ საჭიროებენ მტკიცებულებებსა და ხშირად არაფორმალურ დარწმუნების პროცესს, მათ იღებენ ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე.

### ორგანიზაციული კულტურის მართვა

ორგანიზაციაში მაღალი მწარმოებლურობის საფუძვლის შესაქმნელად კულტურა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სტრუქტურა და სტრატეგია. წარმატებულ მენეჯერებს შეუძლიათ გაამყარონ და შეინარჩუნონ ძლიერი კულტურა. მაგალითად, „Uninon Pacific“ – ის გენერალურმა დირექტორმა მაიკლ უოლშმა ფირმაში შემოიტანა ახალი მიდგომა. მ. უოლშის მიერ შემოტანილი კულტურული ცვლილებები გულისხმობდა ყველა დონის მენეჯერის უფლებების გაზრდას. აი, ტიპიური პასუხი მსგავს ცვლილებებზე: „ჩვენ განვიცადეთ აღუწერელი აღტაცება იმასთან დაკავშირებით, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა მოეცა ჩვენთვის დამატებითი ძალაუფლება და ამიტომ გულითადად ვისურვეთ, რომ მან წარმატებით იმუშაოს“.

### მენეჯმენტის ფილოსოფია და სტრატეგია

მენეჯმენტის ფილოსოფია – ეს არის ფილოსოფია, რომელიც აერთიანებს საკვანძო საკითხებს, რომლებსაც აქვთ კავშირი მიზანთან და თანამშრომლობასთან, და დაკავშირებულია გამომუშავების მეთოდებთან, რომლებიც ფირმას აძლევს საშუალებას წარმატებულად წარმართოს თავისი საქმე. მენეჯმენტის ფილოსოფიის გულმოდგინედ დამუშავებას დიდი მნიშვნელობა აქვს იმდენად, რამდენად ის აკავშირებს სტრატეგიას იმის გაგებასთან, თუ როგორ მუშაობს ფირმა. კომპანია:

- ფორმის ყველა წევრისათვის ადგენს საზღვრის საერთო გაგებას;
- სთავაზობს ახალ სიტუაციებში ადეკვატური მოქმედების ნიმუშებს;
- ადამიანებს ეხმარება ერთად ყოფნაში და უზრუნველყოფს მათ წარმატებულ გზას.

ერთ-ერთი მსხვილი ორგანიზაციის მენეჯერმა სტრატეგიასა და კულტურას შორის კავშირი გამოხატა მენეჯმენტის ფილოსოფიის სამი ძირითადი ელემენტით:

1. მუშაკებზე უფლებამოსილების გადაცემის პარალელურად იდეების სასწრაფოდ გენერირება და დანერგვა ცხოვრებაში;
2. სამსახურში საუკეთესო თანამშრომლების მიღება, რამდენადაც სწორედ მათი იდეები და ინტელექტუალური ღირებულებები უზრუნველყოფს წარმატებას;
3. იმ ინფორმაციის შეკრება და გავრცელება, რომლებიც მიგვიყვანს ახალი იდეების აღმოცენებისაკენ.

მენეჯმენტის ფილოსოფია – ეს არის ფილოსოფია, რომელიც აერთიანებს საკვანძო საკითხებს, რომელთაც აქვთ კავშირი მიზანთან, თანამშრომლობასთან და იმ მეთოდების გამომუშავებასთან, რომლებიც ხელს უწყობს ფირმას წარმატებით ფუნქციონირებისათვის.

ორგანიზაციულ ქცევის საკითხებზე განკუთვნილი ლიტერატურა ძირითად ყურადღებას უთმობს კორპორაციული კულტურის მართვის ორ სტრატეგიას. მათ შორის ერთი მენეჯერებს მოუწოდებს მიმართონ თავიანთი ძალისხმევა უშუალოდ კულტურის, ღირებულებებისა და დაშვებების მოდიფიკაციაზე. მეორე სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის განვითარების მეთოდების გამოყენებას კულტურის სპეციფიური ელემენტების მოდიფიკაციისათვის.

## კულტურის შექმნა, გამყარება და შეცვლა

მენეჯერებს შეუძლიათ კულტურის ისეთი ასპექტების მოდიფიცირება, როგორცაა ენა, ისტორია, ცერემონიალები, რიტუალები და საგები. მათ შეუძლიათ შეცვალონ მაგალითები, რომლებიც მიიღება ჩვეულებრივი ისტორიებიდან და რომლებიც კიდევაც წააქეზებს ადამიანებს დაინახონ ისეთი რეალობა, როგორსაც ხედავენ თვით მენეჯერები. თავიანთი მდგომარეობის წყალობით ტოპმენეჯერებს შეუძლიათ ახლებურად გააკეთონ სიტუაციის ინტერპრეტირება და მოახდინონ კორპორაციაში მიმდინარე საჭირო მოვლენის ადაპტირება. მათ შეუძლიათ შექმნან ახალი ცერემონიები და რიტუალები. ამაზე დაიხარჯება გარკვეული დრო და კოლოსალური ენერგია, მაგრამ ამას შეიძლება თან მოჰყვეს კოლოსალური კრძეღვადიანი უპირატესობა.

კერძოდ, ტოპმენეჯერებს შეუძლიათ მთელ კულტურასა და მის ცვლილებებს შეუქმნან ფონი. „Aetna Life“-ისა და „Casualty Insurance“-ის მენეჯერებმა შექმნეს ჰუმანური ტრადიცია, რომელიც საშუალებას იძლევა შეიძინონ მოტივირებული ძირითადი სამუშაო სიახლეები. მკაცრ კონკურენციულ გარემოში მყოფი ლითონის ჩამომსხმელი მრეწველობის „Nucor“-ის პრეზიდენტმა ფ. აივერსონმა ამერიკულ საზოგადოებაში „ჩადო“ მრეწველობის ძირითადი ფასეულობები და სანახევროდ შეამცირა მართვის დონეები. მაგალითად, Procter Gamble-ის პრეზიდენტმა ნიკოლსონმა წინ წამოწია საკითხი – გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში საერთო თანამონაწილეობა, რამაც ბევრად გაზარდა კრეატიულობის დონე და სიახლეების დანერგვა.

ყველა ეს მაგალითი წარმოადგენს იმის ილუსტრაციას, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს კულტურის ფორმირება, რომელთაც აქვთ უნარი პასუხი გასცენ საჭირო კითხვებს, რომლებიც დაკავშირებულია გარე ადაპტაციასა და შიდა ინტეგრაციასთან.

კულტურასა და კულტურის ცვლილებასთან დაკავშირებული პირველი კვლევები ხშირად აკეთებდნენ აქცენტს ცდა-

ზე, რათა შეეცვალოთ ფასეულობები და ადამიანების საბაზო  
დაძველები მათი რესოციალიზაციის საშუალებით, ე.ი. ცდები  
მათ სულში და არსებაში შეეცანათ ცვლილებები, რომლებიც  
გამოიწვევდა ცვლილებებს მათ საქციელში. უკანასკნელი  
წლების ბოლო ნაშრომებში ღირებულებებზე ასეთი უნიფიცირებული  
ზემოქმედება უკვე არ განიხილება როგორც შესაძლებელი,  
ან სასურველი.

ცდები - თავდაყირა გადაატრიალოს ადამიანთა ღირებულებები,  
ორგანიზაციის ფუნქციონირების შეცვლასთან დაკავშირებით,  
არ მოიტანს სასურველ შედეგს.

მენეჯერების შეცდომად შეიძლება აღვიქვათ მათი  
მცდელობა, გამოაცოცხლონ ორგანიზაცია აუცილებელი ცვლილებების  
კარნახითა და არსებული საერთო ღირებულებების იგნორირებით.  
თუმცა, ამ დროს შესაძლებელია განხორციელდეს გარე ცვლილებები,  
მაგრამ ამ დროს ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, რომ შესაძლებელია  
მთელი რიგი ქვედანაყოფები შეენინააღმდეგონ ცვლილებებს.  
ასეთი რეაქცია შეიძლება ამტკიცებდეს იმას, რომ ცვლილებებზე პასუხისმგებელი  
მენეჯერები არ აქცევენ ყურადღებას იმ გავლენას, რასაც შეთავაზებული  
ცვლილებები ახდენენ საერთო ღირებულებებზე. მათ ვერ გაიგეს,  
ენინააღმდეგება თუ არა ცვლილებები ფირმაში მომუშავე  
ადამიანთა მნიშვნელოვან ღირებულებებს და ეთახმებიან თუ არა  
ისინი საბაზისო ეროვნულ კულტურას, რომელიც არსებობს  
ფირმის საზღვრებს გარეთ.

### კულტურის უწყვეტი სრულყოფა

იმისათვის, რომ კულტურა დარჩეს „ცოცხალი“ და კონკურენტუნარიანი,  
დღეს აუცილებელია მუდმივად ჩავატაროთ თვითშემოწმება და განვახორციელოთ გეგმიური ცვლილებები,  
რათა ღირსეულად გავცეთ პასუხი ნებისმიერ გამოწვევას,  
რომელიც გამოწვეულია რთული გარე სამყაროს მიერ, წარმატებით  
გავუმკლავდეთ ყველა პრობლემას და გამოვიყენოთ ყველა შესაძლებლობა.

ორგანიზაციული განვითარება - ეს არის ყოველმხრივი მიდგომა ცვლილებების დაგეგმვასთან, რომელიც მიმართულია  
ორგანიზაციის საერთო ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ. თუ ამ განსაზღვრებას  
დავეყრდნობით, მაშინ ორგანიზაციული განვითარება თავისთავად  
წარმოადგენს ქცევითი მეცნიერებების კანონზომიერ გამოყენებას.  
იმისათვის, რომ შევადგინოთ მიზანს გარე სამყაროს მიერ წამოყენებული  
ამოცანების შესასრულებლად საჭიროა ორგანიზაციული შესაძლებლობების  
ამაღლება, მისი პრობლემების გადანყვეტისათვის კი შიდა შესაძლებლობების  
გაფართოება.

ორგანიზაციული განვითარება მიმართულია ორგანიზაციის ფუნქციონირების  
სრულყოფისაკენ, რომელიც განსხვავებულია ტიპებით, სიდიდითა და საქმიანობის  
სფეროებით. ის მოიცავს ინსტრუმენტების ნაკრებს, რომელიც საჭიროა  
ნებისმიერი მენეჯერისათვის. ყოველმხრივი და მეცნიერული დასაბუთების  
მოთხოვნა ამ პროცესში ხშირად ითხოვს გარე კონსულტატების ჩართვას.

### ორგანიზაციული განვითარების პრაქტიკული რეალიზაცია

ორგანიზაციული განვითარების უზრუნველყოფა ხდება კარგად რეკომენდირებული მეთოდების განვითარებითა და იმის  
შეცვლით, რომ კულტურული ანალიზი განსაზღვრავს გარე ადაპტაციასა და  
შიდა ინტეგრაციას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციულმა  
განვითარებამ მიზნად დაისახოს ისეთი ცვლილებების მიღწევა, რომლებიც  
ორგანიზაციის წევრებს დაეხმარება უფრო აქტიურ და თავდაჯერებულ  
ქმედებაში კულტურის შესანარჩუნებლად და ხანგრძლივი ეფექტიანობის  
მისაღებად. ამ მხრივ ნებისმიერი ორგანიზაციული განვითარების პროგრამის  
წარმატება დიდად არის დამოკიდებული დაშვებებზე, ფასეულობებსა და ძირითად  
საქმიანობაზე.

ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებული ცვლილებების განხორციელება ეყრდნობა ადამიანების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების საბაზო ურთიერთობებს.

**ინდივიდუალურ დონეზე** ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს პრინციპით, რომელიც ეყრდნობა ადამიანებს და მათი შესაძლებლობების პატივისცემას. ადამიანის მოთხოვნილება ზრდასა და განვითარებაზე ყველაზე ადვილია დაკმაყოფილდეს მაშინ, როცა მას მიეცემა რთული სამუშაო, მასვე უნდა გაენიოს დახმარება ამ სამუშაოს შესასრულებლად. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული განვითარება გამოდის იმ დაშვებიდან, რომ ხალხის უმრავლესობას შეუძლია თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა საკუთარ ქმედებებზე და შეუძლია შეიტანოს პოზიტიური წვლილი მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაში.

**ჯგუფურ დონეზე** ორგანიზაციული განვითარება ხელმძღვანელობს პრინციპით, რომელიც გამოხატავს რწმენას იმაზე, რომ ჯგუფებს შეუძლიათ დადებითი ეფექტი მოახდინონ როგორც ადამიანებზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციაზე. ის ვარაუდობს, რომ ჯგუფები ეხმარებიან თავიანთ წევრებს დაიკმაყოფილონ აუცილებელი ინდივიდუალური მოთხოვნილებები და დაეხმარონ ორგანიზაციას დასახული ამოცანების შესრულებაში. ის გულისხმობს, რომ ერთად მომუშავე ადამიანებისაგან შეიძლება შეიქმნას ეფექტიანი ჯგუფები, რომლებსაც შეეძლებათ დააკმაყოფილონ ცალკეული ადამიანებისა და მთელი ორგანიზაციის მოთხოვნები.

ორგანიზაციული განვითარება ორგანიზაციულ დონეზე მას განიხილავს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილების სისტემას, სადაც ორგანიზაციის ერთი ნაწილის შეცვლა იწვევს ორგანიზაციის სხვა ნაწილების მოქმედებების გართულებას. ის გამოდის იმ დაშვებიდან, რომ ამგვარად შესაძლებელია დაიგეგმოს ორგანიზაციის სტრუქტურა და სამუშაო ადგილები, რათა დაკმაყოფილდეს როგორც ცალკეული ადა-

### ორგანიზაციის განვითარების საერთო ღირებულებები და პრინციპები

ორგანიზაციული განვითარება ორგანიზაციაში ცვლილებების დაგეგმვის სისტემურ მიდგომას გვთავაზობს. ის განსაზღვრავს ორ ძირითად მიზანს, რომელთაც კავშირი აქვთ საბოლოო პროდუქტთან (გარე ადპტაციის პრობლემა) და პროცესებთან (შიდა ინტეგრაციის პრობლემა). მიზნები, რომელთაც აქვთ გარკვეული კავშირი საბოლოო პროდუქტთან, მოიცავს სამუშაოთა შესრულების გაუმჯობესებას გარე ადპტაციის გაფართოების გზით. ორგანიზაციული განვითარების პროცესში აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ მიზნები შეიძლება იქნეს მიღწეული ინდივიდუალური და ჯგუფური ძალისხმევით. მიზნები, რომელთაც კავშირი აქვთ პროცესთან, ითვალისწინებს კომუნიკაციების სრულყოფას და გადამწყვეტილებების მიღებას ორგანიზაციის ყველა წევრის დონეზე. ეს მიზნები ფოკუსირებას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად კარგად შეუძლიათ ადამიანებს იმუშაონ ერთად და გააკეთონ აქცენტი შიდა ინტეგრაციაზე.

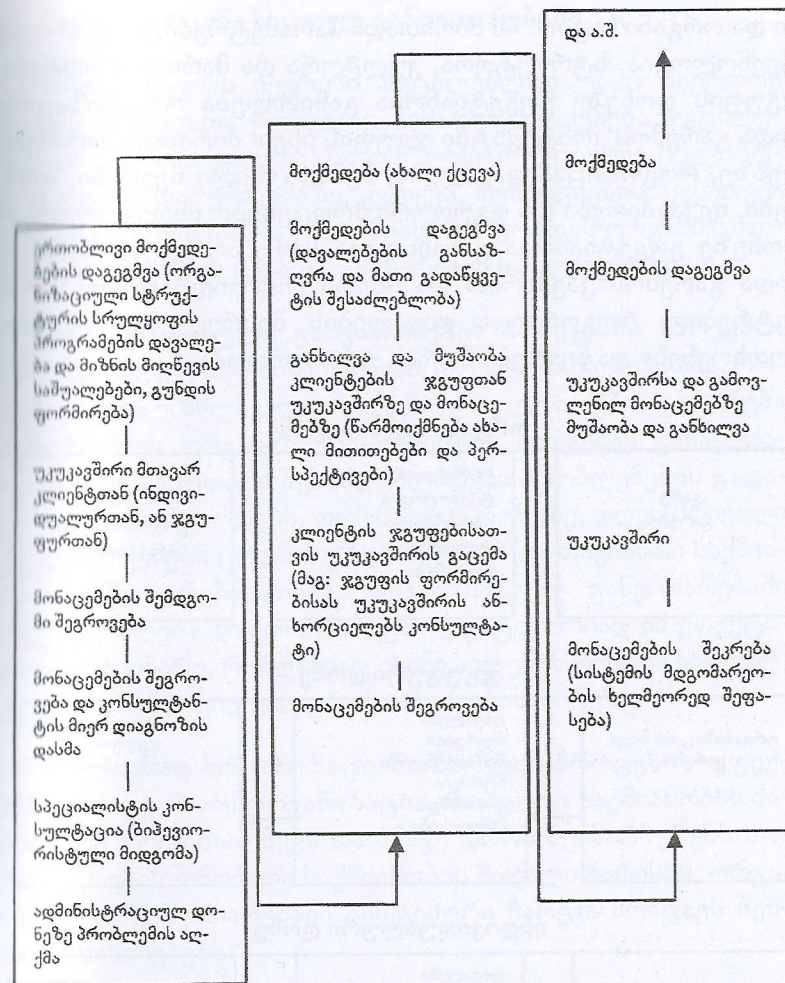
ამ მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციული განვითარება მიმართულია დაეხმაროს ორგანიზაციებსა და მის წევრებს:

- მთელს ორგანიზაციაში შექმნან პრობლემების გადაწყვეტისათვის ღია ატმოსფერო;
- შეავსონ ფორმალური ხელისუფლება მცოდნე და კომპეტენტური ავტორიტეტებით;
- გადაადგილონ გადამწყვეტილების მიღება იმ დონეზე, რომელზედაც არსებობს შესაბამისი ინფორმაცია;
- შექმნან ნდობის ატმოსფერო და მოხდეს თანამშრომლობა ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის;
- მომუშავეებს განუვითარონ იმის შეგრძნება, რომ ისინი წარმოადგენენ თავიანთი ორგანიზაციის მესაკუთრეებს;

განვითარონ თვითმართველობა და თვითკონტროლი. ორგანიზაციული განვითარება მიმართულია იმაზე, რომ გაიზარდოს ორგანიზაციის წევრების წილი მათ წინაშე დასმული მიზნების მიღწევაში. ამ დროს გამოიყენება ისეთი საშუალებები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან პატივი სცენ ორგანიზაციის წევრებმა ერთმანეთს.

### ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი კვლევები

ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტები აწარმოებენ კვლევებს, როგორც ორგანიზაციის შესახებ ცნობების შეკრების პროცესს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციის წევრებს მოქმედების დაგეგმვასა და შედეგების შეფასებაში. პრობლემის ასეთი გადაწყვეტა და შეფასება დაფუძნებულია მონაცემთა ბაზაზე და თანამშრომლობაზე. კვლევის გამოყენება ეხმარება დადგინდეს მოქმედებების ის მიმართულება, რომელთაც შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას. ტიპიური თანმიმდევრული კვლევის პროცესი მოყვანილია ნახ. 2.1-ზე. პირველ ეტაპზე გამოვლინდება შესრულებული სამუშაოს ნაკლოვანება და მიიღება გადაწყვეტილება ძირეული პრობლემებისა და შესაძლებლობების გამოკვლევის მიზნით სიტუაციის გასაანალიზებლად. ეს პროცესი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მონაცემების შეგროვება, მონაცემების ანალიზი და მოქმედების დაგეგმვა. ის გრძელდება მოქმედების დამთავრების მომენტამდე და მისი შედეგების შეფასებამდე. შეფასების სტადიაში, ან განმეორებითი შეფასებისას შეიძლება გამოვლინდეს შესრულებულ სამუშაოთა კიდევ ერთი ნაკლოვანება, თუ ასე მოხდება, მაშინ კვლევის ციკლი განმეორდება თავიდან.

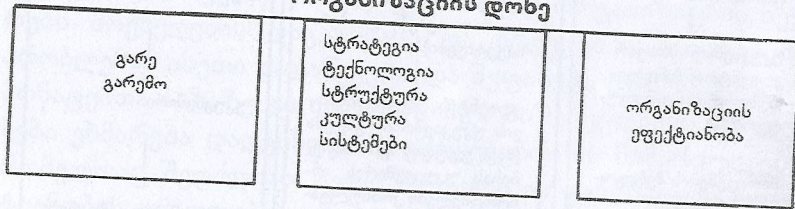


ნახაზი 2.1. ორგანიზაციული განვითარების კვლევის მოდელი

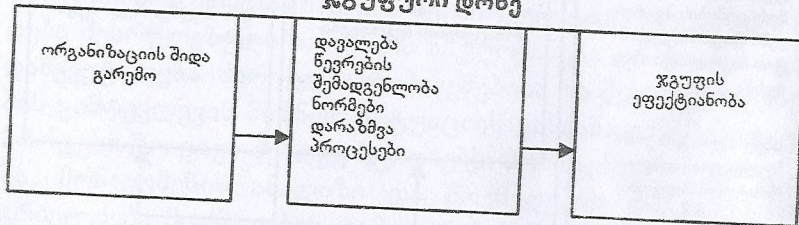
ნახ 2.2-ზე მოყვანილია სქემა, რომელიც დაეხმარება სპეციალისტებს დასვან სწორი დიაგნოზი ორგანიზაციული განვითარების შესახებ. ეს სქემები გამოიყენება ღია სისტემების აგებისას. ორგანიზაციულ დონეზე ხაზები უჩვენებს იმას, რომ ეფექტიანობა აუცილებელია განხილულ იქნას იმ ძალების გათვალისწინებით, რომლებიც მოქმედებენ გარე გარემო-

ში და ორგანიზაციის ის ძირითადი პარამეტრები, როგორცაა ტექნოლოგია, სტრუქტურა, კულტურა და მართვის სისტემა. ჯგუფის დონეზე ეფექტიანობა განიხილება ორგანიზაციის შიდა გარემოს კონტექსტში ჯგუფის ისეთ ძირითად პარამეტრებზე, როგორცაა დავალება, შემადგენელი წევრები, ნორმები, შეკავშირება და ჯგუფური პროცესები. ინდივიდუალურ დონეზე ეფექტიანობა განიხილება სამუშაო ჯგუფებისა და შიდა გარემოს კავშირით და ისეთი ინდივიდუალური პარამეტრებით, როგორცაა დავალების შესრულება, მიზნები, მოთხოვნები და წევრებს შორის ურთიერთობა.

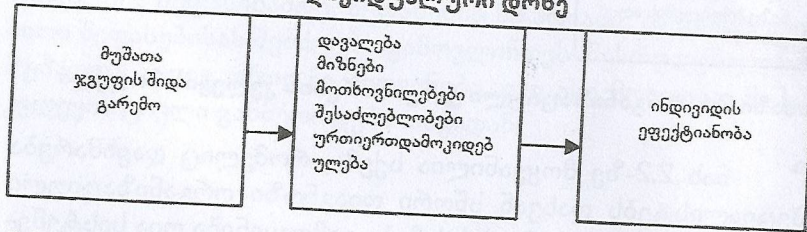
**ორგანიზაციის დონე**



**ჯგუფური დონე**



**ინდივიდუალური დონე**



ნახაზი 2.2. ორგანიზაციული განვითარების დიაგნოზი და მისი მე-  
თოდების: ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული ეფექ-  
ტიანობის განხილვა.

**ჩარევა ორგანიზაციულ განვითარებაში**

ორგანიზაციის წევრები აუცილებლად უნდა ჩაერთონ კვლევის პროცესში, რომელიც მიმართული იქნება აუცილებელი დიაგნოზის დადგენაზე და კონსტრუქციული ცვლილებების გეგმის დამუშავებაზე. კვლევა, მონაცემების შეგროვება და დიაგნოზის დასმა უნდა მიმდინარეობდეს ორგანიზაციული განვითარების შესაბამისი ჩარევის საფუძველზე.

**ორგანიზაციული განვითარების პროცესში ჩარევა** – ეს არის კონსულტატების მიერ ინიცირებული საქმიანობა, რომელიც უნდა უზრუნველყოს გეგმიური ცვლილების გატარება და მიესმაროს ორგანიზაცია-კლიენტის სისტემას განვითარების თავისი საკუთარი შესაძლებლობები პრობლემების გადასაჭრელად. ამ მეთოდებს, ფორმალურ დონეზე, დღეს მრავალი მესექჯერი იყენებს ცოდნის გაღრმავებისა და თავიანთი საქმიანობის განვითარებისათვის. ორგანიზაციულ განვითარებაში ჩარევა შეიძლება დაიყოს რამდენიმე კატეგორიად იმ ეფექტიდან გამომდინარე, რომლითაც ისინი ავლენენ ორგანიზაციულ, ჯგუფურ ან ინდივიდუალური საქმიანობის დონეზე.

**მთლიანად ორგანიზაციაში ჩარევის პროცესი** – ეფექტიანად ითვლება ის ორგანიზაცია, რომელიც საქმიანობის ძირითად მიზნებს მიაღწევს და ამავე დროს შეინარჩუნებს თავისი წევრების შრომითი საქმიანობის მაღალი ხარისხს. ორგანიზაციულ განვითარებაში სისტემური ჩარევა მოიცავს შემდეგ ღონისძიებებს:

**უკუკავშირის მიღება** – იწყება ორგანიზაციის წევრთა ანკეტების მონაცემთა შევსებისთანავე. შემდეგ ამ მონაცემებს აცნობენ ორგანიზაციის წევრებს, რაც იძლევა უკუკავშირს. შემდეგ ორგანიზაციის წევრები მონაწილეობენ მონაცემთა ინტერპრეტაციის პროცესში და შესაბამისი საპასუხო მოქმედებების გეგმის შემუშავებაში.

**კონფრონტაციული თათბირი** – განკუთვნილია იმისათვის, რომ სწრაფად გაირკვეს რისი საშუალებით შეიძლება ორგანიზაციის სრულყოფა და გადადგმულ იქნეს პირველი ნაბიჯები სიტუაციის გასაუმჯობესებლად. ჩარევა ითვალისწინებს ერთდღიან კონფერენციას, რომელსაც ატარებს ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტი ორგანიზაციის წევრთა და მათ შორის ტოპ-მენეჯერების შერჩევისათვის. განხილვა მიმდინარეობს სტრუქტურულ ფორმატში: მონაწილეებს კონსულტანტი სთხოვს ინდივიდუალურად მოამზადონ ღონისძიებათა სია, რომელიც მათი აზრით გააუმჯობესებს მდგომარეობას. მცირე ჯგუფებში, მუშაობის და მონაცემების განხილვის შემდეგ, ეს იდეები განხორციელდება. ძირითადი აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნონ ხელმძღვანელების უმაღლესი რგოლი შეიტანონ ცვლილებები თავიანთ მოქმედებაში. კონფრონტაციული თათბირი განწირულია ჩასავარდნად, თუ შემოთავაზებული ყველა ცვლილება განსაზღვრულია მხოლოდ დაქვემდებარებულებზე და არ ეხება ტოპ-მენეჯერებს.

**სტრუქტურული რედიზაინში** – იგულისხმება ორგანიზაციის სტრუქტურის, ან მისი ძირითადი ქვესისტემების შეცვლა მოქმედებების გასაუმჯობესებლად. ის გვთავაზობს სტრუქტურის, ტექნოლოგიის და გარე გარემოს ოპტიმალური ურთიერთკავშირების შესწავლას. თანამედროვე დინამიურ სამყაროში იზრდება საერთაშორისო ოპერაციებში ორგანიზაციის მონაწილეობა და ორგანიზაციის საინფორმაციო სტრუქტურა შეიძლება სწრაფად დაძველდეს. აქედან გამომდინარე, სტრუქტურული ცვლილება სერიოზულად ერევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებაში, რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციის სტრუქტურებს შორის ოპტიმალური კავშირი და სიტუაციური მოთხოვნები.

სტრუქტურული რედიზაინი გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ან მისი ძირითადი ქვესისტემის ცვლილებას საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

**კოლატერალური ორგანიზაცია** – განკუთვნილია პრობლემების შემოქმედებითი გადაწყვეტისათვის. ის იქმნება ორგანიზაციის წევრთა მცირე რაოდენობისაგან, რომლებიც არ შედიან ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში და პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით პერიოდულად ატარებენ მცირე ჯგუფებთან სხდომას. ეს კოლატერალური, ან პარალელური სტრუქტურები დროებითია და არსებობენ, როგორც ფორმალური სტრუქტურის დამატება.

კოლატერალური ორგანიზაცია შედგება ორგანიზაციის მცირე რაოდენობის წევრებისაგან, რომლებიც პერიოდულად იწვევენ თათბირებს პრობლემების გადაწყვეტის მიზნით.

**ჯგუფებისა და ჯგუფთაშორისი ჩარევა** – ტარდება ჯგუფური ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ამ დონეზე ჩარევის ძირითად ფორმას წარმოადგენს გუნდის ფორმირება, კონსულტაციები და ჯგუფთაშორისი გუნდის ფორმირება.

**გუნდის ფორმირებაში** – იგულისხმება, რომ მენეჯერი, ან კონსულტანტი ჯგუფის მონაწილეებს ჩააბამს სხვადასხვა საქმიანობაში, რათა მიეხმაროს მათ გაიგონ, როგორ მუშაობს ჯგუფი და როგორ შეიძლება გაიზარდოს მისი ეფექტიანობა. გუნდის ფორმირებაში შედის მონაცემების შეგროვება და უკუკავშირის წარდგენა. საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს ჯგუფის ყველა წევრის მიერ მონაცემების ერთობლივი შეფასება და ჯგუფური ეფექტიანობის მისაღწევად კონსესუსის მიღწევა. გუნდის ფორმირება ხშირად მიმდინარეობს წარმოე-

ბიდან მოწყვეტით. ორი-სამი დღის განმავლობაში ჯგუფის წევრები ინტენსიურად ფიქრობენ, აანალიზებენ და გეგმავენ.

**კონსულტაციის პროცესი** – გულისხმობს სტრუქტურულ მოქმედებას, რომელსაც ახორციელებს ორგანიზაციული განვითარების დარგში სპეციალისტი და მიმართულია ჯგუფებს შორის ფუნქციის გასაუმჯობესებლად. მაგრამ კონსულტაციის პროცესისათვის დამახასიათებელია ყურადღების უფრო ვიწრო ფოკუსირება და აქცენტების გაკეთება იმ პროცესებზე, რომლებითაც ჯგუფის წევრები ახორციელებენ ერთობლივ სამუშაოს. კონსულტანტის დავალებაში შედის დახმარება გაუწიოს ჯგუფს იმ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორცაა ნორმების შედგენა, შეკავშირება, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, კომუნიკაცია და მოქმედება, რომელიც მიმართულია დავალების შესრულებისათვის და ჯგუფის შენარჩუნებისათვის.

კონსულტაციის პროცესი – ეხმარება ჯგუფის წევრებს ნორმებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების შემუშავების პროცესში, კომუნიკაციასთან, კონფლიქტებთან და საქმიანობასთან დაკავშირებით, რომლებიც მიმართულია დავალების შესრულებასა და ჯგუფის შენარჩუნებაზე.

**ჯგუფთაშორისი შეკავშირება** – წარმოადგენს გუნდის ფორმირების ნაირსახეობას. ის მიზნად ისახავს რამდენიმე ჯგუფს შორის სამუშაო ურთიერთდამოკიდებულების გაუმჯობესებასა და მათი ჯგუფური შედეგების ეფექტიანობის ამაღლებას. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციული განვითარების დარგის სპეციალისტი ჩააბამს ჯგუფებს, ან მათ წარმომადგენლებს ისეთ მოქმედებაში, რომელიც მათ დაეხმარებათ გაათვითცნობიერონ, თუ როგორ აღიქვამენ ჯგუფები ერთმანეთს. ასეთმა გაგებამ და პრობლემების ერთობლივმა გადაწყვეტამ შეიძლება გააუმჯობესოს ჯგუფებს შორის კოორდინაცია და უბიძგოს მათ ურთიერთდახმარებისაკენ.

ჯგუფთაშორისი შეკავშირება თავისთავს უყენებს მიზანს გააუმჯობესოს სხვადასხვა ჯგუფებს შორის სამუშაო ურთიერთდამოკიდებულება და შედეგი, აამაღლოს მათი ჯგუფური ეფექტიანობა.

**მოლაპარაკებები** – არის იმის გაგების საშუალება, თუ რა აქვთ ადამიანებს გადაწყვეტილი, რა უნდა მიიღონ ერთმანეთისაგან და რა უნდა მისცენ ერთმანეთს ურთიერთქმედებისას. რამდენადაც დროდადრო მიმდინარეობს ორგანიზაციაში როლებისა და პერსონაჟების ცვლა, ამდენად როლური მოლაპარაკებები საჭირო საშუალებაა ადამიანებისთვის დაიკლუბის შინაარსის აღსაქმელად. ასეთი სახის გაგება ადამიანებს ეხმარება ერთობლივ მუშაობაში და იმის გაგებაში, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ საქმის წარმატებით შესრულებისათვის.

როლური მოლაპარაკებები წარმოადგენს პროცესს, რომლის პროცესშიც ადამიანები გამოავლენენ, რას მოელიან ერთმანეთისაგან და რა შეუძლიათ ერთმანეთს მისცენ, როგორც ერთი ჯგუფის წევრებმა.

**სამუშაოს გარდაქმნა** – წარმოადგენს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან შეთანხმებას ინდივიდუალურ დავალებებსა და ორგანიზაციაში კარიერის შექმნის შესაძლებლობებს შორის. ჰეკმანისა და ოლდჰემის დიაგნოსტიკური მიდგომა, რომელიც მიმართულია სამუშაოს მრავალფეროვნების ამაღლებაზე, გულისხმობს:

- ძირითადი სამუშაოს მახასიათებლებისა ან სამუშაო ჯგუფის ანალიზს;
- ამ სამუშაოზე მუშათა მოთხოვნილებასა და შესაძლებლობის ანალიზს;
- ღონისძიებებს, რომელიც საჭიროა სამუშაოების ძირეული მახასიათებლების ადაპტაციისათვის, ან მრავალფეროვ-

ნების ამაღლებისათვის, ან სამუშაოს გამარტივებისათვის იმის გათვალისწინებით, თუ ძირითადად რა შეესაბამება მუშაკის ინდივიდუალურ უპირატესობას.

სამუშაოს გარდაქმნა უზრუნველყოფს გრძელვადიან შესაბამისობას ინდივიდუალურ ამოცანებსა და ორგანიზაციაში კარიერის შექმნის შესაძლებლობებს შორის.

**კარიერის დაგეგმვა** – ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას მენეჯერთან, კადრების ექსპერტებთან ან ადამიანური რესურსების განყოფილების სპეციალისტებთან ერთად დაკავდეს თავისი კარიერის საკითხებით. ისინი იძლევიან კარიერულ დავალებებს, აფასებენ მოთხოვნილებებს პიროვნულ განვითარებაზე და გეგმავენ კარიერული ზრდის მოკლევადიან და გრძელვადიან გეგმებს. კარიერის დაგეგმვა წარმოადგენს დახმარების ძირითად ფორმას, რომელსაც პროგრესული ორგანიზაციები უწევენ თანამშრომლებს.

კარიერის დაგეგმვა – ეს არის ადამიანისათვის შესაძლებლობის მიცემა მენეჯერთან ერთად შეიმუშაოს საკუთარი კარიერის ძირითადი საკითხები.

**ორგანიზაციული განვითარება და მუდმივი ევოლუცია.** თანამედროვე პირობებში ახალი ტალღის წარმატებული მაღალტექნოლოგიური ორგანიზაციები თავიანთი ქმედებით იღებენ ორგანიზაციული განვითარების მეთოდებსა და ფასეულობებს. ეს იმიტომ არ ხდება, რომ ისეთი ფირმები, როგორიცაა: „Herman Miller“ და „Starbucks, ცდილობენ დააჩქარონ ცვლილებები თავიანთ თანამშრომლებში. უფრო იმიტომ, რომ ამ ორგანიზაციის მენეჯერები კულტურის მართვის საკითხებს ძალიან პრაქტიკული კუთხით უდგებიან. ისინი ხვდები-

ან, რომ გარე ადაპტაციასა და შიდა ინტეგრაციას დიდი მნიშვნელობა გააჩნიათ ორგანიზაციის ჩარჩოებში არსებული სუბკულტურის მრავალფეროვნებისათვის. ისინი ორივე პარამეტრის გასაუმჯობესებლად იყენებენ ორგანიზაციის განვითარებაში ჩარევის მეთოდებს. ისინი არ გვკარნახობენ, თუ რომელი ფასეულობებით უნდა იხელმძღვანელონ მუშებმა. მენეჯერები მათ გამოიმუშავენ თავიანთ თანამშრომლებთან ერთად. ისინი თანამშრომლობენ მათ ირგვლივ მყოფ ადამიანებთან ერთად და ყოველდღიურად ანხორციელებენ ორგანიზაციის მუდმივ ევოლუციას.

## რეზიუმე

### რა არის ორგანიზაციული კულტურა?

- ორგანიზაციული და კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს ერთიანი ქმედების, ღირებულებების სისტემას, რომლებიც შემუშავდება ორგანიზაციაში და რითაც ხელმძღვანელობენ მისი წევრები;
- კორპორატიულმა კულტურამ შეიძლება ხელი შეუწყოს როგორც გარე ადაპტაციას, ასევე შიდა ინტეგრაციას;
- ორგანიზაციების უმრავლესობაში არსებობს მრავალფეროვანი კულტურა; განცალკევებით არსებობს სუბკულტურა, რომელიც შეიძლება გახდეს კონფლიქტების განადგურების პოტენციური წყარო;
- ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება გავაანალიზოთ მოქმედებების, საერთო ფასეულობებისა და საერთო დამკვეთების თვალთახედვით.

### როგორი ასპექტები გააჩნია ორგანიზაციულ კულტურას?

- ორგანიზაციული კულტურის ასპექტებია: ლეგენდები, ცერემონიები, რიტუალები და სიმბოლოები, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა წევრებისათვის საერთოა.
- კულტურის წესები და როლები განსაზღვრავენ სოციალურ სისტემაში ინდივიდის ადგილს და მოქმედებას.

1. ორგანიზაციული კულტურის გათვითცნობიერება ეხმარება ადამიანებს გაათვითცნობიერონ ამა თუ იმ სიტუაციაში მათი შესაძლო ქმედება და რას უნდა ელოდონ განსხვავებულ სიტუაციებში გარშემომყოფებისგან.

- საბაზო დაშვებები წარმოადგენს იმის მტკიცებულებას, რომ ორგანიზაციის ყველა წევრი უნდა დაემორჩილოს მას.
- ზოგიერთ ორგანიზაციაში ეს ჭეშმარიტება გამოხატულებას ჰპოვებს მმართველობით ფილოსოფიაში, რომელიც აერთიანებს მიზნებთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს და თანამშრომლობის საკვანძო საკითხებს, რომლებიც განსაზღვრავენ იმ საერთო მეთოდებს, რომლის მეშვეობითაც ფირმა წარმართავს საქმიანობას.

**როგორ უნდა ვმართოთ ორგანიზაციული კულტურა?**

- მენეჯმენტის ფილოსოფია განმტკიცებულია კორპორატიული მითებით;
- ხელმძღვანელებმა შეიძლება უშუალოდ მართონ დასაკვირვებელი კულტურის ზოგიერთი ასპექტი;
- საერთო ფასეულობების ფორმირება წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის მნიშვნელოვან ამოცანას;
- საჭიროა საკუთარი საქმიანობის ადაპტირების აუცილებლობა ისე, რომ მან მიიღოს საერთო აღიარება.

**ფირმის ევოლუციის პროცესი როგორ უწყობს ხელს ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას?**

- ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებების მართვის მცდელობის პროცესში მენეჯერებმა უნდა ისარგებლონ ორგანიზაციული განვითარების მეთოდით;
- ინდივიდებთან, გუნდებთან და ორგანიზაციებთან მუშაობის პროცესში თანამშრომლებისა და საერთო საზოგადოებრივი ფასეულობების იდეების კვალდაკვალ ორგანიზაციული განვითარება ეყრდნობა ქცევითი მეცნიერების პრინციპებს;

- ორგანიზაციის საზღვრებში ჩარევა მოიცავს უკუკავშირების შესწავლას, კონფრონტაციული თათბირებისა და სტრუქტურული გარდაქმების წარმართვას;
- ჯგუფებისა და ჯგუფთაშორის დონეზე ჩარევა მოიცავს გუნდის ფორმირებას;
- ინდივიდუალურ დონეზე ჩარევა მოიცავს მგრძნობელობის ვარჯიშს, მოლაპარაკებებს, კარიერის დაგეგმვას.

**საკვანძო ტერმინები:**

სამუშაოს გარდაქმნა;	სუბკულტურა;
მინაგანი ადაპტაცია;	ორგანიზაციული კულტურა;
კარიერის დაგეგმვა;	მენეჯმენტის ფილოსოფია;
მიდა ინტეგრაცია;	ორგანიზაციული განვითარება;
უკუკავშირის მიღება;	გუნდის ფორმირება;
კონტრკულტურა;	ორგანიზაციული მითები;
რიტუალები;	ცერემონიალები;
კონფრონტაციული თათბირი;	ორგანიზაციულ განვითარებაში ჩარევა.
როლური მოლაპარაკებები;	
კულტურული სიმბოლოები;	

### თემა III. მოტივაცია და განმტკიცება

#### მოტივაცია ლეგენდისა და მისიის გზით

ფირმა *Medtronic*-ს, რომელიც *Fortune*-ის მიერ გამოქვეყნებულ ას საუკეთესო კომპანიაში შედის, გააჩნია უპირატესობანი მომუშავეთა მოტივაციის სფეროში. ის უშვებს სიცოცხლის გადარჩენისათვის საჭირო სამედიცინო დანადგარებს, რაც თავისთავად ძლიერ მოტივაციას წარმოადგენს. გარდა ამისა, ფირმის კოლოსალური სარგებელი დაფუძნებულია კორპორაციულ ლეგენდებსა და მისიაზე. კორპორაციული ლეგენდის საფუძველია გულის ელექტრონული სტიმულატორი, რომელსაც გააჩნია გასაოცარი მსგავსება ფრანკენშტეინის ლაბორატორიის აპარატურის ერთ ფრაგმენტთან. კომპანიის დამფუძნებელი ე.ბაკენი ამბობს, რომ ამ ფილმმა აღძრა მასში ცნობისმოყვარეობა სიცოცხლესა და ელექტროობას შორის ურთიერთკავშირისადმი, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში გაჰყვა მას.

ამ ლეგენდის განმტკიცებისათვის ბევრს აკეთებს თვით ე.ბაკენი. იგი, ახლადაყვანილი მუშაკებისთვის ფირმა *Medtronic*-ის მედალიონების გადაცემის ცერემონიაზე, მუდმივად ხაზს უსვამს კომპანიის მისიას. მედალიონზე ამოტვიფრულია ნაწყვეტი მისიის ფორმულირებიდან: „შეგუმსუბუქოთ ტკივილი, შევუნარჩუნოთ ჯანმრთელობა და გავახანგრძლივოთ სიცოცხლე.“ დამფუძნებელი ესწრება ყოველდღიურად საიუბილეო ცერემონიას, სადაც კითხულობენ იმ ადამიანთა სამადლოებლო წერილებს, რომელთაც სიცოცხლეს ფირმა *Medtronic*-ის აპარატურა უნარჩუნებს.

თუმცა, ზემოთნახსენები ფაქტორების გარდა არის კიდევ ერთი ფუნდამენტალური ფაქტორი. ეს არის სურვილების ასრულება. *Medtronic*-ის 22 000 თანამშრომელი ახორციელებს თავიანთ სურვილებს სხვასხვა გზით. ზოგიერთ მომუშავეს სიამოვნებას ანიჭებს საუკეთესო მეცნიერულ „ტვინებთან“ მუშაობა; სხვებს კომპანიაში სამუშაოდ მოჰყავთ თავიანთი შვილები; ვიღაც იღებს სამეცნიერო აღიარებას ახალი პრო-

ექციის შემუშავებისთვის; და ბოლოს, არსებობენ ისინი, ვისც ფირმის ხელმძღვანელობის მსგავსად, ხედავენ განსაკუთრებულ აზრს საკუთარ სამუშაოში.

ფირმა *Medtronic* არის იმის მაგალითი, თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციას აქცენტის გაკეთება როგორც ადამიანებზე ისე კოლექტიურ მუშაობაზე; თუ როგორ შეუძლია მას მოახდინოს მომუშავეთა მოტივაცია ლეგენდების, მისიისა და წარმოთ ამოცანების გზით; ამასთანავე, მუდმივად მზარდი კონკურენციის პირობებში განუწყვეტლივ აამაღლოს შემოსავალი.

ამრიგად, მოცემული ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატება ეფუძნება მასში მომუშავე ადამიანების მოტივაციისა და ქცევას.

#### შესასწავლი საკითხები

მოტივაცია და განმტკიცება წარმოადგენს ძირითად პრობლემებს ნებისმიერი ფირმისთვის. ამ თავის ნაკითხვისას კურადლება გავამახვილოთ შემდეგ საკითხებზე:

- რა არის მოტივაცია სამუშაოსთან მიმართებაში?
- რა გზით არიან განმტკიცების თეორიები დაკავშირებული მოტივაციასთან?
- რას გვეუბნებიან შინაარსობრივი თეორიები ინდივიდების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და მათი მოტივაციის შესახებ?
- რას გვეუბნებიან პროცესუალური თეორიები ინდივიდთა მოტივაციაზე?

#### რა არის მოტივაცია ?

მენეჯერებს, რომ ვთხოვოთ გამოყონ მთავარი სამუშაო პრობლემა, უფრო მეტად შესაძლებელია, რომ ისინი დაასახელებენ ისეთი ქმედების მოტივირების აუცილებლობას, რაც ადამიანებს უბიძგებს უფრო მტკიცე მუშაობისკენ და გააკეთებინებს მათ იმას, რაც მათ სურთ. ფორმალური განსაზ-

ღვრებით რომ ვიხელმძღვანელოთ, **მოტივაციას** უნოდებენ ინდივიდის შინაგან შეგულიანებას, რომელიც პასუხს აგებს სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯული ძალისხმევის მიმართულებასა და დაჟინების დონეზე. *მიმართულება* განსაზღვრავს ადამიანის არჩევანს იმ შემთხვევაში, როდესაც ის ალტერნატივის წინაშე დგას (მაგალითად, წარმართოს თავისი ძალისხმევა პროდუქციის ხარისხსა თუ მის რაოდენობაზე). *დონე* – ინდივიდის მიერ დახარჯული ძალისხმევის რაოდენობა (მაგ., მცირე ან დიდი). *დაჟინება* განსაზღვრავს, თუ რა დროს ანდომებს ადამიანი ამა თუ იმ მოქმედების გაკეთებას (მაგ., ცდილობს თუ არა მიაღწიოს პროდუქციის ხარისხს თუ უარს ამბობს მასზე, როცა იგებს მისი სირთულის შესახებ).

**მოტივაცია** წარმოადგენს ინდივიდის შინაგან შეგულიანებას, რომელიც პასუხს აგებს სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯული ძალისხმევის მიმართულებასა და დაჟინების დონეზე

### განმტკიცების თეორია, შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის თეორია შეგვიძლია დავყოთ სამ ფართო კატეგორიად. **განმტკიცების თეორიები** აქცენტს აკეთებენ საშუალებებზე, რომლებიც აკონტროლებენ ინდივიდთა ქცევას და მანიპულირებენ მისი შედეგებით. ისინი კონცენტრირებას ახდენენ დასაკვირვებელ მოვლენებზე, და არა იმაზე, თუ რა ხდება მომუშავის თავში. ამ გზით განმტკიცება ფოკუსირებას ახდენს ინდივიდთა დაკვირვებაზე, რათა გაიგოს სამუშაოს როგორი შედეგები ფასდება მათი მხრიდან ყველაზე მეტად. იმის ვარირებით თუ როდის, სად და რატომ გაიცემა განსაზღვრული ჯილდოები, მენეჯერს შეუძლია შეცვალოს მომუშავეთა მოტივაცია. **შინაარსობრივი თეორიები** ძირითადად ფოკუსირებას ახდენენ ინდივიდის მოთხოვნილებებზე – ფიზიოლოგიურ ან ფსიქოლოგიურ დეფიციტზე, რომელსაც ჩვენ

ცდილობთ შევამციროთ ან გვინდა სრულიად მოვიშოროთ. ეს თეორიები ეფუძნება წარმოდგენებს იმაზე, რომ მენეჯერთა სამუშაო მდგომარეობს იმ სამუშაო პირობების შექმნაში, რომელიც დადებით ზეგავლენას ახდენს ინდივიდის მოთხოვნილებებზე. ისინი გვიჩვენებენ, რომ სამუშაოს ცუდი შესრულება, არასასურველი ქცევა, სამუშაოთი კმაყოფილების დაბალი დონე და ა.შ. შეიძლება გაჩნდეს „დაბლოკილი“ მოთხოვნილებების შედეგად. **პროცესუალური თეორიები** ფოკუსირდება აზროვნებაზე, ან კოგნიტურ პროცესებზე, რომელიც ხდება ადამიანის ცნობიერებაში და მოქმედებს მის ქცევაზე. თუ შინაარსობრივ თეორიას შეუძლია მოახდინოს ადამიანის დასაქმების გარანტიის, როგორც მისი მთავარი მოთხოვნილების იდენტიფიკაცია, ამ დროს პროცესუალური თეორია უღრმავდება და ცდილობს განსაზღვროს თუ როგორ იქცევა ადამიანი მოსალოდნელი გასამჯელოსა და კარიერული შესაძლებლობებზე დამოკიდებულებით. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ამ თეორიას თავისი ნვლილი შეაქვს მოტივაციის ახსნაში, არცერთი მათგანი არ გვთავაზობს ამომწურავ პასუხს. და ბოლოს, ჩვენ ვეყრდნობით სამივე თეორიის დასკვნას და შემოგთავაზებთ გაერთიანებულ შეხედულებას მოტივაციის დინამიკაზე, რომელიც შესაძლოა აღმოჩნდეს სასარგებლო ნებისმიერ სამუშაო ადგილას.

განმტკიცების თეორია აქცენტს აკეთებს საშუალებებზე, რომლებიც აკონტროლებენ ინდივიდთა ქცევას და მანიპულირებენ მისი შედეგებით.

შინაარსობრივი თეორია აღწერს სხვადასხვა მოთხოვნილებებს, რომელთაც შეუძლიათ ინდივიდულური ქცევის მოტივაცია მოახდინონ.

პროცესუალური თეორია ცდილობს ახსნას აზროვნების პროცესი, რომელიც განსაზღვრავს ქცევას.

## მოტივაცია სხვადასხვა კულტურებში

სანამ გადავალთ მოტივაციის თეორიის დეტალურ შესწავლაზე, აუცილებელია გავაკეთოთ მნიშვნელოვანი გაფრთხილება. მოტივაცია მთავარი პრობლემაა მთელი მსოფლიოს კომპანიებში, თუმცა ჩრდილოამერიკულ თეორიებს (უფრო ზუსტად კი მათ განვიხილავთ ამ თავში) საფრთხე ექმნებათ კულტურულ შეზღუდვებთან დაკავშირებით. საერთოდ მოტივაციის დეტერმინანტები და მათთან მუშაობის საუკეთესო საშუალებები ვარირებენ აზიაში, სამხრეთ ამერიკაში, აღმოსავლეთ ევროპასა და აფრიკაში. როგორც წინა თავებში აღვნიშნეთ, ინდივიდუალურ ღირებულებებს – მოტივაციის მნიშვნელოვან ასპექტებს – აქვთ ღრმა კულტურული საფუძველი. ის, რაც უზრუნველყოფს მოტივაციას და წარმოადგენს ჯილდოს ერთ კულტურაში, შეიძლება არ მოქმედებდეს მეორეში. ჩვენ ძალიან ყურადღებით უნდა მოვეყიდოთ ამ საკითხებს და თანაბარი ხარისხით თავი ავარიდოთ პაროქსიალსა და ეთნოცენტრიზმს. არ უნდა ჩავთვალოთ, რომ ყველა ადამიანის მოტივაცია, რომელიც სხვადასხვა კულტურას მიეკუთვნება, შეიძლება მოვანდინოთ ერთი და იმავე გზებითა და ხერხებით.

### განმტკიცება

ორგანიზაციულ ქცევაში განმტკიცებას აქვს სპეციფიკური მნიშვნელობა, რომელიც ფსიქოლოგიის კლასიკურ გამოკვლევებს ჰგავს. **განმტკიცება** – ეს არის ქცევის შედეგის მართვა. განმტკიცების სათანადო მართვამ შეიძლება შეცვალოს ინდივიდის ქცევის მიმართულება, დონე და ჟინიანობა. ეს აზრი რომ უკეთ გავიგოთ, ჩვენ უნდა განვიხილოთ პირობით რეფლექსებსა და განმტკიცების შემუშავებაზე ზოგიერთი წარმოდგენა.

განმტკიცება – ეს არის შედეგის, როგორც ქცევის რეზულტატის მართვა.

პირობითი რეფლექსების კლასიკური ფორმირება და ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავება

გავისხენოთ თუ როგორ შეისწავლიდა ი.პ.პავლოვი პირობითი რეფლექსების კლასიკურ ფორმირებას. **პირობითი რეფლექსების კლასიკური ფორმირება** – ეს არის სწავლების ფორმა ასოციაციების გზით, რომელიც ქცევაზე გავლენის მოხდენის მიზნით შეიცავს სტიმულებით მანიპულაციას. რუსმა ფსიქოლოგმა ძაღლებს ასწავლა ნერწყვის გამოყოფა ზარის ხმის დროს. ბუნებრივ პირობებში საჭმლის დანახვა ძაღლებში იწვევს ნერწყვის გამოყოფას. საბოლოოდ, ძაღლებმა ისწავლეს ზარის ხმის ასოცირება ხორცთან და ყოველი ზარის დარეკვისას გამოეყოფოდათ ნერწყვი. ასეთი „სწავლება“ ასოციაციების გზით იმდენად ჩვეულებრივია ორგანიზაციებისთვის, რომ ხშირად იგნორირდება (ნახაზ 3.1).

აუცილებელია გავიგოთ რა არის სტიმული და პირობითი გამლიზიანებელი. **სტიმული** – ეს არის რაღაც, რაც გვიბიძგებს ქმედებისკენ და იწვევს საპასუხო რეაქციას (ხორცი ძაღლისთვის). ფოკუსირების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ დააკავშირო ერთი ნეიტრალური პოტენციური სტიმული (ზარის ხმა) სხვა თავდაპირველ სტიმულთან, რომელიც ქცევაზე უკვე მოქმედებდა (ხორცი). ხანდახან ნეიტრალურ სტიმულს, თუ ის ქცევაზე ისეთივე გავლენას ახდენს, როგორც თავდაპირველი, **პირობითი გამლიზიანებელსაც** უწოდებენ, ნახაზზე 3.1 ბოსის ლიმილი ხდება პირობითი გამლიზიანებელი, რადგან დაკავშირებულია თანამშრომლის კრიტიკასთან.

პირობითი რეფლექსების კლასიკური ფორმირება – ეს არის სწავლების ფორმა ასოციაციების გზით, რომელიც შეიცავს სტიმულებით მანიპულაციას ქცევაზე გავლენის მოხდენის მიზნით.

სტიმული – ეს არის ის, რაც რაიმე ქმედებისკენ გიბიძგებს.

ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავება, რომლის მთავარი მომხრე იყო ბ.ფ სკინერი (B. F. Skinner), წარმოადგენს კლასიკური სქემების გამოყენებას უფრო პრაქტიკული სფეროებისთვის. ის შეიცავს უფრო მეტს, ვიდრე უბრალო სტიმული და საპასუხო რეაქციაა. **ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავება** – წარმოადგენს ქცევაზე კონტროლის პროცესს, მისი შედეგების მანიპულირების გზით. კლასიკური და ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავება ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ორი მთავარი ასპექტით. ერთის მხრივ, ინსტრუმენტალური რეფლექსების შემთხვევაში, კონტროლი ხორციელდება შედეგების მანიპულირების გზით. მეორეს მხრივ კი ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსები მოითხოვენ წინაპირობების, ქცევისა და შედეგების შესწავლას. წინაპირობა – ეს არის მდგომარეობა, რომელსაც მივყავართ ქცევამდე ან ასტიმულირებს მას. მაგალითად, ნახაზზე 3.1 წინაპირობისთვის აუცილებელია შეთანხმება ზეგანაკვეთო მუშაობის შესახებ ბოსსა და თანამშრომელს შორის. თუ მომუშავე ზეგანაკვეთურ სამუშაოს დასრულებს, ეს იქნება ქცევა, ხოლო შედეგი კი ბოსის შექება იქნება.

თუ ბოსს უნდა რაიმე ქცევის განმეორება, მაგალითად – ზეგანაკვეთო სამუშაოსი, მან შედეგებით მანიპულირება უნდა მოახდინოს. შედეგებით მანიპულირებას საფუძვლად უდევს ე.ლ ტორნდაიკის (E.L. Thorndike) ეფექტის კანონი. ეფექტის კანონი ადვილად ფორმულირდება, მაგრამ დიდი ძალა გააჩნია: ქცევა, რომელიც სასიამოვნო შედეგისკენ ისწრაფვის დიდი ალბათობით მეორდება მაშინ, როცა ქცევის განმეორება ცუდი შედეგით ნაკლებმოსალოდნელია. ამ კანონის გამოყენება არაორაზროვანია. ხელმძღვანელ თანამდებობაზე თქვენი ყოფნის პერიოდში, თუ გინდათ ადამიანის ქცევისგან მიიღოთ უფრო მეტი, თქვენ უნდა გააკეთოთ ყველაფერი რათა ქცევის შედეგები მისთვის იყოს პოზიტიური.

<p>პირობითი რეფლექსების კლასიკური ფორმირება</p> <p>მესწავლა ხდება პირობითი გამომწვევების გზით</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>სტიმული</th> <th>ქცევა</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ადამიანი: ხედავს ბოსის ღიმილს და ესმის კრიტიკა თავის მიმართ</td> <td>წერვიულობს და განიცდის</td> </tr> <tr> <td>მოგვიანებით: ხედავს ბოსის ღიმილს</td> <td>წერვიულობს და განიცდის</td> </tr> </tbody> </table>	სტიმული	ქცევა	ადამიანი: ხედავს ბოსის ღიმილს და ესმის კრიტიკა თავის მიმართ	წერვიულობს და განიცდის	მოგვიანებით: ხედავს ბოსის ღიმილს	წერვიულობს და განიცდის
სტიმული	ქცევა						
ადამიანი: ხედავს ბოსის ღიმილს და ესმის კრიტიკა თავის მიმართ	წერვიულობს და განიცდის						
მოგვიანებით: ხედავს ბოსის ღიმილს	წერვიულობს და განიცდის						
<p>ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემოშავება</p> <p>მესწავლა ხდება ქცევის შედეგების გზით</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>სტიმული</th> <th>ქცევა</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ</td> <td>ბოსის ქებას იმსახურებს</td> </tr> <tr> <td>მოგვიანებით: კვლავ მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	სტიმული	ქცევა	მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ	ბოსის ქებას იმსახურებს	მოგვიანებით: კვლავ მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ	
სტიმული	ქცევა						
მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ	ბოსის ქებას იმსახურებს						
მოგვიანებით: კვლავ მუშაობს სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ							

ნახაზი 3.1. პირობითი რეფლექსების კლასიკური ფორმირებასა და ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავებას შორის სხვაობა

ყურადღება გაამახვილეთ, რომ აქცენტი კეთდება იმ შედეგებზე, რომლის მანიპულირებაც შესაძლებელია, და არა იმაზე, რომელიც თვით ქცევას ახასიათებს. ორგანიზაციული ქცევა ხშირად იკვლევს დაჯილდოვების სპეციფიკურ ტიპებს, რომლებიც განამტკიცებენ ზემოქმედებას ინდივიდის ქცევაზე. გარე ჯილდო – ეს არის პოზიტიურად შეფასებული სამუშაოს შედეგი; ის ინდივიდს გადაეცემა სხვა ადამიანისგან. არსებობს მნიშვნელოვანი გარე დადებითი სტიმულები ან შედეგები, რომლებსაც ეფექტის კანონის მეშვეობით შეუძლიათ არსებითი გავლენა მოახდინონ ადამიანის ქცევაზე. ნახაზზე 3.2 მოყვანილია გარე ჯილდოთა სია, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ქვეშევრდომთა მიმართ. ზოგიერთი მათგანი წარმოადგენს გამოგონილს ან დაგეგმილს; ისინი უშუალო დანახარჯებს მოითხოვენ და გავლენას ახდენენ ბიუჯეტზე. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ხელფასის მომატება და პრემიების გადახდა. მეორე კატეგორია შეიცავს ბუნებრივ ჯილდო-

ებს, რომლებიც არ მოითხოვენ დანახარჯებს, გარდა პირადი დროისა და მენეჯერის ძალისხმევისა. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ სიტყვიერი შექება ან პროფესიონალური დამსახურებების აღიარება.

გამოგონილი ჯილდოები: ზოგიერთი უშუალო ხარჯები		ბუნებრივი ჯილდოები: არავითარი უშუალო ხარჯები	
საუზმე;	დანინაურება;	აღიარება;	ღიმილი;
მუსიკა;	მოგზაურობა;	მისალმება;	უკუუკავშირი;
ლამაზი ოფისები;	სამსახურის მანქანა;	მილოცვა;	რჩევის
პრემიების გადახდა;	გადახდილი დაზღვევა;	სამუშაოს	მიცემა.
ხელფასის გაზრდა;	საჩუქრები.	განსაკუთრებული	
შემოსავლიდან წილის		სახეები.	
გადახდა;			
წვეულებები ოფისში.			

ნახაზი 3.2 გარე ჯილდოთა ნაკრები, რომლესაც მენეჯრები იყენებენ

ინსტრუმენტალური პირობითი რეფლექსების შემუშავება – წარმოადგენს ქცევაზე კონტროლის პროცესს, მისი შედეგების მანიპულირების გზით.

კანონის ეფექტი აცხადებს, რომ ქცევა, რომელიც სასიამოვნო შედეგისკენ ისწრაფვის, მეორდება დიდი ალბათობით მაშინ, როცა ქცევის განმეორება ცუდი შედეგით ნაკლებმოსალოდნელია.

### განმტკიცების სტრატეგიები

ახლა ჩვენ გავაერთიანებთ პირობითი რეფლექსების კლასიკური შემუშავების, ინსტრუმენტალური რეფლექსების შემუშავების, განმტკიცებისა და გარე ჯილდოთა ცნებებს,

რათა ვაჩვენოთ, თუ რა გზით შეიძლება შევცვალოთ ინდივიდუალური ქცევის მიმართულება, დონე და ჟინიანობა. ასეთ კომბინაციას ეწოდება „ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია.“ „ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია“ – ეს არის სასურველი სამუშაო ქცევის სისტემატიური განმტკიცება, განმტკიცების უქონლობა, ან დასჯა არასასურველი ქცევის შემთხვევაში. ის შეიცავს განმტკიცების ოთხ ძირითად სტრატეგიას: დადებითი განმტკიცება, უარყოფითი განმტკიცება (ანუ არიდება), დასჯა და დამუხრუჭება.

„ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია“ – ეს არის სასურველი სამუშაო ქცევის სისტემატიური განმტკიცება, განმტკიცების უქონლობა ან დასჯა არასასურველი ქცევის შემთხვევაში.

**დადებითი განმტკიცება.** ბ.სკინერი და მისი მიმდევრები იყვნენ მომხრენი დადებითი განმტკიცებისა – მართვა იმ დადებითი შედეგებით, რომლებიც მიმართულნი არიან გაზარდონ სასურველი ქცევის განმეორების ალბათობა. მაგალითად, *Texas Instruments*-ის მენეჯერი თავს უქნევს ქვეშევრდომს, რითაც მადლობას უხდის გაყიდვების შესახებ კონფერენციაზე გაკეთებული შენიშვნისთვის იმ იმედით, რომ შემდგომში ეს თანამშრომელი კვლავ გააკეთებს ორგანიზაციისათვის ღირებულ შენიშვნას.

იმისათვის, რომ გამოვიყენოთ დადებითი განმტკიცების სტრატეგია, ჩვენ უნდა გავათვითცნობიეროთ ის, რომ დადებითი სტიმული და ჯილდო – ერთი და იგივე არაა. მაგალითად, აღიარება ერთდროულად წარმოადგენს როგორც ჯილდოს, ასევე პოტენციურად დადებით სტიმულს. აღიარება დადებითი სტიმული ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანის მწარმოებლურობა შემდგომში იზრდება. ხანდახან ჯილდო შეიძლება არ იყოს დადებითი სტიმული. მაგალითად, კორპორაცია *Boeing*-ის ხელმძღვანელს შეუძლია შეაქოს ქვეშევრდომი ჯგუფის სხვა წევრების წინაშე აღრიცხვაში აღმოჩენილი შეცდომებისთვის. თუმცა, თუ ჯგუფის დანარჩენი წევრე-

ბი გამოსხატავენ ჩუმ მუქარას ამ მომუშავის მიმართ, შემდგომში იგი თავს შეიკავებს შეცდომების ძებნისგან. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელისგან მიღებული ჯილდო არ წარმოადგენს დადებით სტიმულს.

დადებითი განმტკიცება ეს არის მართვა იმ დადებითი შედეგების მეშვეობით, რომლებიც მიმართულნი არიან გაზარდონ სასურველი ქცევის განმეორების ალბათობა.

იმისათვის, რომ განმტკიცების მაქსიმალური ძალა გვექონდეს, ჯილდო უნდა გავცეთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ხდება სასურველი ქცევის დემონსტრირება, ე.ი. ჯილდო დამოკიდებული უნდა იყოს სასურველ ქცევაზე. ეს პრინციპი ცნობილია, როგორც **გარემოებებზე დამოკიდებული განმტკიცების კანონი**. წინა მაგალითში *Texas Instruments*-ის ხელმძღვანელის შექება დამოკიდებული იყო კონსტრუქტიულ შენიშვნებზე, რომელიც ქვეშევრდომმა გააკეთა. საბოლოოდ, ჯილდო უნდა გავცეთ რაც შეიძლება ჩქარა იმის მერე, რაც დემონსტრირებული იქნება სასურველი ქცევა. ეს პრინციპი ცნობილია **დაუყოვნებლივი განმტკიცების კანონის** სახელით. თუ *Texas Instruments*-ის ბოსი დაელოდებოდა შედეგების ნლიურ შეჯამებას, რათა შეექო ქვეშევრდომი გაკეთებული ძვირფასი შენიშვნებისთვის, ეს კანონი დარღვეულ იქნებოდა.

გარემოებებზე დამოკიდებული განმტკიცების კანონის თანახმად, იმისათვის, რომ განმტკიცების მაქსიმალური ძალა გვექონდეს, ჯილდო უნდა გავცეთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ხდება სასურველი ქცევის დემონსტრირება.

დაუყოვნებლივი განმტკიცების კანონი გვეუბნება, რომ ჯილდო უნდა გავცეთ რაც შეიძლება ჩქარა იმის მერე, რაც დემონსტრირებული იქნება სასურველი ქცევა.

ახლა, როცა განვიხილეთ საერთო კონცეფციები, დროა

გადავიდეთ მათი გამოყენების ორ ძირითად საკითხზე. ერთის მხრივ, რა გავაკეთოთ იმ შემთხვევაში, როცა ქცევა უახლოვდება თქვენთვის სასურველს, მაგრამ არ ხვდება ზუსტად მიზანში? მეორეს მხრივ, აუცილებელია კი გავატაროთ განმტკიცებანი ყოველ ჯერზე? ეს არის ფორმირებისა და განრიგის პრობლემები.

**ფორმირება.** თუ სასურველი ქცევა წარმოადგენს საკმაოდ სპეციფიკურს თავისი ბუნებით და რთულია მისი მოქმედებაში მოყვანა, მაშინ შესაძლებელია მისი ფორმირება. **ფორმირება** – ეს არის ახალი ქცევის შექმნა სასურველ ქცევასთან დადებითი განმტკიცების თანმიმდევრული მიახლოების გზით. მაგალითად, მანქანების ახალმა ოპერატორებმა *Ford Motor*-ის ოპაიოს ქარხანაში უნდა აითვისონ დავალებათა რთული სერია, რათა ჩამოასხან გამდნარი ლითონის ფირფიტები ისე, რომ არ იყოს არავითარი სიცარიელე. ფორმის შევსება ხორციელდება სამ ეტაპად და თითოეული შემდგომი ეტაპი რთულია წინაზე. ჩამოსხმაზე დახელოვნებულმა ოსტატებმა, პირველ რიგში უნდა აჩვენონ ახალბედებს, როგორ სრულდება პირველი ეტაპი და შეაქონ იმისთვის, რომ ისინი სწორად აკეთებენ მას. როდესაც მოსწავლეები გამოცდილებას მიიღებენ, მაშინ შექებას დაიმსახურებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ უნაკლოდ შეასრულებენ პირველი ეტაპის ყველა ელემენტს. ახალბედები, როცა შეისწავლიან პირველ ეტაპს, მაშინ გადავლენ მეორეზე. განმტკიცებას მიიღებენ მხოლოდ მაშინ, თუ მთლიანად პირველი ეტაპი და მეორე ეტაპის ერთ-ერთი ასპექტი წარმატებით შესრულდება. დროთა განმავლობაში მოსწავლეები აითვისებენ სამივე ეტაპს და მიიღებენ ჯილდოს მას შემდეგ, თუ დამთავრებულ სამუშაოში არ იქნება არც ბზარი და არც სიცარიელე. ამ შემთხვევაში ქცევა ფორმირდება თანმიმდევრულად და არა ერთბაშად.

ფორმირება – ეს არის ახალი ქცევის შექმნის პროცესი სასურველ ქცევასთან დადებითი განმტკიცების თანმიმდევრული მიახლოების გზით.

**განრიგი.** დადებითი განმტკიცების განხორციელება შეიძლება მუდმივად ან პერიოდულად. **მუდმივი განმტკიცება** ითვალისწინებს ჯილდოს ყოველთვის, როდესაც ადგილი აქვს სასურველ ქცევას. **პერიოდული განმტკიცება** ითვალისწინებს მხოლოდ პერიოდულ დაჯილდოვებას. მათ შორის ალტერნატიული არჩევანის გაკეთებას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ეს ორი გრაფიკი სხვადასხვაგვარ ზემოქმედებას ახდენს ქცევაზე. საერთო ჯამში, მუდმივი განმტკიცება უფრო სწრაფად იწვევს სასურველ ქცევას, ვიდრე განმტკიცება ინტერვალებით. მომავალი ახალბედების სწავლების დასაწყისში დიდი მნიშვნელობა აქვს მუდმივ განმტკიცებას. ამავდროულად მუდმივი განმტკიცება უფრო ძვირი ჯდება და მალევე ქრება, როდესაც წყდება ჯილდოს მიცემა და პირიქით ქცევა, რომელიც შეძენილია პერიოდული განმტკიცებით უფრო დიდხანს შენარჩუნდება ჯილდოს შეწყვეტისას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იგი უფრო მყარია. მას შემდეგ, რაც ახალბედები აითვისებენ საქმეს, მუდმივ განმტკიცებას ენაცვლება პერიოდული.

მუდმივი განმტკიცება წარმოადგენს განმტკიცების იმ გრაფიკს, როდესაც ჯილდოს გაცემა ხდება ყოველთვის სასურველი ქცევის დემონსტრირების დროს.

განმტკიცება დროის ინტერვალებით წარმოადგენს განმტკიცების ისეთ გრაფიკს, რომელიც ითვალისწინებს სასურველი ქცევის მხოლოდ პერიოდულ დაჯილდოვებას.

ნახაზზე 3.3 ნაჩვენებია, რომ განმტკიცება გაიცემა მხოლოდ ფიქსირებულ ან დროის ცვლად ინტერვალებში. დროის განმტკიცებას სხვადასხვა ინტერვალებით მიყვავართ სასურველი ქცევის უფრო მიმდევრობით მოდელთან, ვიდრე განმტკიცებას ფიქსირებული ინტერვალებით. განმტკიცება ფიქსირებული ინტერვალით ითვალისწინებს ჯილდოს ქცევის პირველივე გამოვლინებაზე. განმტკიცება ფიქსირებული რაოდენობის რეაქციის შემდეგ ითვალისწინებს ჯილდოს გაცემას მას შემდეგ, რაც სასურველი ქცევა იქნება დემონსტრირე-

ბული გარკვეული რაოდენობით. დაჯილდოვება დროის სხვადასხვა ინტერვალებით ითვალისწინებს დაჯილდოვებას სხვადასხვა დროს. განმტკიცება საპასუხო რეაქციის შემთხვევითი რაოდენობის შემდეგ – არის დაჯილდოვება მას შემდეგ რაც სასურველი ქცევა დემონსტრირებული იქნება განუსაზღვრელი რაოდენობით. მაგალითად, როდესაც ახალბედები სრულყოფენ თავიანთ შესაძლებლობებს, გამოცდილი ოსტატები გადადიან განმტკიცების რეჟიმზე საპასუხო რეაქციითა შემთხვევითი რაოდენობის შემდეგ.

განვიხილოთ *Drankenfeld Colors*-ის (ვაშინგტონი, პენსილვანია) მაგალითი, სადაც მუშაობს 250 მუშა. ეს ორგანიზაცია გამოირჩევა გაცდენების დაბალი მაჩვენებლებით. ბოლო წლის განმავლობაში თანამშრომლების 44%-ს ჰქონდა აბსოლუტური დასწრება. ფირმას სურდა გამოეყენებინა დადებითი განმტკიცება იმისთვის, რომ მოეხდინა აბსოლუტური დასწრების დემონსტრირება. თუმცა, მაჩვენებლები ისედაც მაღალი იყო. მან გამოყო ფულადი ჯილდო მუშებისთვის აბსოლუტური დასწრებისათვის 6 და 12 თვის განმავლობაში და პრემია აბსოლუტური დასწრების პირობით მთელი წლის განმავლობაში. გარდა ამისა, ფირმამ ორგანიზება გაუწია სპეციალურ სადღესასწაულო ბანკეტებსა და პრიზების გათამაშებას თანამშრომლებისთვის, რომელთაც არ ჰქონდათ გაცდენები. გამარჯვებულები იგებდნენ პრიზს – მოგზაურობა კურორტზე ორი ადამიანისთვის. ამ პროგრამის წყალობით პირველივე წლის განმავლობაში აბსოლუტური დასწრება გაიზარდა 44%-დან 62%-მდე.

**უარყოფითი განმტკიცება (თავის არიდება).** განმტკიცების მეორე სტრატეგიას, რომელიც გამოიყენება „ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაციაში“, წარმოადგენს **უარყოფითი განმტკიცება** ანუ ნეგატიური შედეგებისგან თავის არიდება, რომელიც ზრდის სასურველი ქცევის განმეორების ალბათობას მსგავს შემთხვევებში. მაგალითად, *McDonald's*-ის მენეჯერი, ვალდებულებების ცუდად შესრულებისთვის, რეგულარულად აძლევს შენიშვნებს მომუშავეებს. შემდეგ კი, ერთ მშვენიერ დღეს, როდესაც თანამშრომელი კარგად მუშაობს, აღარ აკრიტიკებს მას. აქ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მივაქციოთ ორ მომენტს: ნეგატიურ შედეგებსა და მათ არი-

დაბას ტერმინი „უარყოფითი განმტკიცება“ წარმოიქმნება სწორედ ნეგატიური შედეგების აცილების მიზნით. ამ სტრატეგიას ხანდახან არიდებას უწოდებენ, რადგან ადამიანი მიმართავს მას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა თავი უნდა აარიდოს სასურველი ქცევით გამონვეულ ნეგატიურ შედეგებს. მაგალითად, ჩვენ ვჩერდებით წითელ შუქზე, რადგან გვინდა ავირიდოთ ჯარიმა.

უარყოფითი განმტკიცება – ესაა ნეგატიური შედეგებისგან თავის არიდება, რომელიც ამაღლებს სასურველი შედეგის ალბათობას მსგავს შემთხვევებში.

ინტერვალი	განმტკიცება, საპასუხო რეაქციითა განსაზღვრული რიცხვის შემდეგ
ფიქსირებული ინტერვალები	განმტკიცება ფიქსირებული რაოდენობის რეაქციითა შემდეგ
დადებითი სტიმული გაიცემა განსაზღვრული დროის ინტერვალის შემდეგ;	დადებითი სტიმული გაიცემა მას შემდეგ, რაც სასურველი ქცევა გარკვეული რაოდენობით განხორციელდება;
ყოველ კვირული ან ყოველთვიური ხელფასი გამოცდების რეგულარული ჩატარება;	საკონტრაქტო ხელფასი; აგენტი იღებს პროცენტს გაყიდვებისაგან; ფულის განსაზღვრულ რაოდენობას თითოეული დოლარიდან;
განსხვავებული ინტერვალები	განმტკიცება შემთხვევითი რაოდენობის რეაქციითა შემდეგ
დადებითი სტიმული გაიცემა შემთხვევით; ბოსისგან უეცარი შექება, გაუთვალისწინებელი შეხვედრის დროს;	დადებითი სტიმული გაიცემა მას შემდეგ, რაც სასურველი ქცევა გარკვეული რაოდენობით განხორციელდება;
სტუდენტების გამოკითხვების განუსაზღვრელი რაოდენობა;	ხარისხის რანდომიზირებული შემოწმება და დეფექტების არარსებობისათვის შექება; აგენტი იღებს პროცენტს გაყიდვებიდან;

ნახაზი 3.3 ოთხი სახის გრაფიკი დროის ინტერვალებით განმტკიცების მიხედვით

სასჯელი. „ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაციის“ მესამე სტრატეგიას სასჯელი წარმოადგენს. დადებითი და უარყოფითი განმტკიცებისგან განსხვავებით სასჯელის მიზანს წარმოადგენს არა დადებითი ქცევის ნახალისება, არამედ უარყოფით ქცევაზე გაფრთხილება. ფორმალური განსაზღვრების თანახმად, სასჯელი-ესაა ნეგატიური შედეგების მართვა ან დადებითი შედეგების ამოღება, რის შედეგადაც ხდება მსგავს შემთხვევებში კონკრეტული ქცევის განმეორების ალბათობის შემცირება. პირველი ტიპის სასჯელის ილუსტრაცია შეგვიძლია *Burger King*-ის მენეჯერის მაგალითზე, რომელმაც ზარმაც მომუშავეს უსიამოვნო სამუშაოს კეთება – ტუალეტების დალაგება დაავალა. *Burger King*-ის მენეჯერი დადებითი შედეგების მისაღებად მომუშავეს ხელფასს ამცირებს, თუ ის ზარმაცობს.

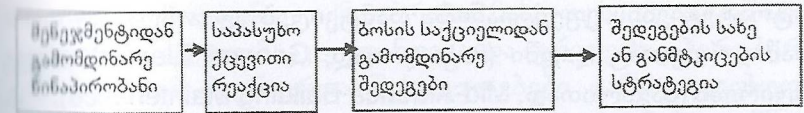
სასჯელი – ესაა ნეგატიური შედეგების მართვა, რომლის შედეგადაც წარმოადგენს მსგავს შემთხვევებში კონკრეტული ქცევის განმეორების ალბათობის შემცირება.

რიგი კვლევების შედეგად იკვეთება სასჯელის მნიშვნელობა; ნაჩვენებია იქნა, რომ სასჯელის გამოყენებას, სამუშაოს ცუდი შესრულების შემთხვევაში, მიყვარათ ეფექტიანობის ამაღლებასთან (სამუშაოთი კმაყოფილებაზე არსებითი გავლენის მოხდენის გარეშე). თუმცა, თუ მომუშავეები სასჯელს სამართლიანად არ თვლიან, ამას მიყვარათ შრომის დაუკმაყოფილებლობისკენ და მათი მუშაობის ხარისხის მკვეთრი შემცირებისკენ. ამიტომ, ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად გამოვიყენოთ სასჯელი. მენეჯერმა უნდა იცოდეს როდის მიმართოს ამ სტრატეგიას და როგორ გამოიყენოს ის სწორად. და ბოლოს, სასჯელის კომპენსაცია შესაძლებელია სხვა წყაროდან მიღებული დადებითი განმტკიცებით. მუშამ შეიძლება მიიღოს დადებითი განმტკიცება თანამშრომლების მხრიდან, მენეჯერის მიერ სასჯელის მიღების პარალელურად. ზოგჯერ თანამშრომლების მხრიდან მიღებული დადებითი

თი განმტკიცება იმდენად ღირებულია, რომ მუშას ურჩევნია სასჯელი მიიღოს ხელმძღვანელისგან. ამ შემთხვევაში სასურველი ქცევა გაგრძელდება. რამდენჯერაც არ უნდა მისცეს შენიშვნა ხელმძღვანელმა გამოცდილ მუშაკს, რადგან ის ხუმრობს ახალბედებზე, დანარჩენი მუშების ღიმილი შემდგომშიც იქნება მისი ხუმრობის გამამართლებელი. ნიშნავს კი ეს იმას, რომ სასჯელს საერთოდ არ უნდა მივმართოთ? რა თქმა უნდა არა! მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ სასჯელი უნდა შევარჩიოთ სათანადოდ და განვახორციელოთ იგი სწორ ფორმებში.

**დამუხრუჭება.** ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაციის ბოლო სტრატეგიას წარმოადგენს **დამუხრუჭება** – უარის თქმა იმ შედეგებზე, რომლებიც განამტკიცებს კონკრეტულ ქცევას. მაგალითად, ჯეკი ხშირად აგვიანებს სამსახურში, მისი თანამშრომლები კი ხელს აფარებენ (დადებითი განმტკიცება). მენეჯერი მომუშავეებს მიუთითებს შეწყვიტონ მისი დაცვა და ამ გზით აღკვეთს განმამტკიცებელ შედეგებს. მენეჯერი უნებურად იყენებს დამუხრუჭებას, რომ გაუმკლავდეს არასასურველ ქცევას. ეს სტრატეგია ამცირებს არასასურველი ქცევის გამოვლინების სიხშირეს ან ასუსტებს მას. ადამიანი არ გადაეჩვევა ასეთ ქცევას; უბრალოდ აღარ ახდენს მის დემონსტრირებას. ქცევა აღარ განმტკიცდება, მაგრამ ის თავს იჩენს მაშინვე, როდესაც მიიღებს ახალ განმტკიცებას. თუ დადებითი განმტკიცება მიმართულია სასურველი ქცევის მისაღებად და მის შესანარჩუნებლად, მაშინ დამუხრუჭებამ უნდა დაასუსტოს და გაანადგუროს ქცევის არასასურველი გამოვლინებები.

დამუხრუჭება არის იმ შედეგებზე უარის თქმა, რომლებიც განამტკიცებს მოცემულ კონკრეტულ ქცევას.



იკარგად იმუშავეთ"	ზრდის სამუშაოს ხარისხს	შესანიშნავი სამუშაო, მე თქვენ დაგანინაურებთ	დადებითი გამტკიცება
	ზრდის სამუშაოს ხარისხს	თავს არიდებს კრიტიკას ბოსის მხიდან	უარყოფითი გამტკიცება
	შეცდომების მაღალი დონე	კრიტიკა და შენიშვნები	დასჯა
	შეცდომების მაღალი დონე	ართმევს შესვენებას	დასჯა
შეცდომების მაღალი დონე	არ აქებს და მხოლოდ საარესებო მინიმუმს უხდის	შენელება	

**ნახაზი 3.4 განმტკიცების სტრატეგიის გამოყენება**

**განმტკიცების სტრატეგიათა ანალიზი.** ნახაზი 3.4 აჯამებს და ილუსტრაციას უწევს ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაციის სტრატეგიების გამოყენებას. ყოველი მათგანი მიმართულია იმისკენ, რომ სამუშაო ქცევა სასურველი გახდეს მენეჯერისთვის. დადებითი და უარყოფითი განმტკიცება გამოიყენება იმისთვის, რომ განამტკიცოს სასურველი ქცევა და გააუმჯობესოს სამუშაოს ხარისხი. სასჯელი გამოიყენება იმისთვის რომ შეასუსტოს, მრავალი შეცდომით გამონვეული, არასასურველი ქცევა; იგი მოიცავს ნეგატიური შედეგების მართვას ან დადებითი შედეგების ამოღებას.

**განმტკიცების პერსპექტივები: გამოყენება და ეთიკური პრობლემები.**

განმტკიცების სტრატეგიის ეფექტიანი გამოყენება შეიძლება დაგვეხმაროს სამსახურში პერსონალის მართვაში. ამ

სტრატეგიების ეფექტიანობა დამტკიცებულია მრავალ ფირმაში, როგორც დიდში (მაგალითად, General Electric), ასევე მცირეში (მაგალითად, Mid-America Building Maintenance).

მიუხედავად ამისა, მენეჯერების მიერ ამ მეთოდების გამოყენება იწვევს გარკვეულ საყვედურებს. მაგალითად, ზოგჯერ იტყობინებიან სპეციფიკური პროგრამების წარმატების შესახებ, რომლებიც წარმოადგენენ მხოლოდ და მხოლოდ კონკრეტულ სიტუაციებს და არ გააჩნიათ სანდო მეცნიერული საფუძველი. ამ შემთხვევაში რთულია იმის მტკიცება, რომ დაკვირვებადი დადებითი შედეგები განპირობებულია განმტკიცების დინამიკით. სინამდვილეში ერთი კრიტიკოსი ამტკიცებს, რომ ეფექტიანობის ამაღლება შეიძლება გამოწვეული იქნას მხოლოდ და მხოლოდ მიზნების დასახვით – სამუშაოს მიზნების დაზუსტებით და მათი შესრულების პასუხისმგებლობის დაკისრებით თითოეულ მომუშავეზე.

დანარჩენი კრიტიკული შენიშვნები დაკავშირებულია განმტკიცების სტრატეგიის თვისებასთან – გავლენა მოახდინოს მომუშავეთა ქცევაზე. მაგალითად, ზოგიერთი კრიტიკოსი მიიჩნევს, რომ ამ სტრატეგიის სისტემატური გამოყენება გამოიწვევს მომუშავეების მიმართ პატივისცემის დაკარგვას, მათ დაუფასებლობას, რაც შეაჩერებს პერსონალის პროფესიულ ზრდასა და განვითარებას. ასევე თვლიან, რომ მენეჯერები ბოროტად იყენებენ თავის ძალაუფლებას მომუშავეებზე იმის ცოდნით, თუ როგორ აკონტროლონ მათი ქცევა. ამ სტრატეგიის მხარდამჭერები ეთანხმებიან, რომ ეს სტრატეგია მოიცავს მომუშავეთა ქცევის კონტროლს, მაგრამ ამტკიცებენ, რომ ქცევის კონტროლი მენეჯერის სამუშაოს განუყოფელი ასპექტია. სინამდვილეში პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ყველა ეს მანიპულაცია ხორციელდებოდა დადებითი და აღმშენებლობითი მიზნების მისაღწევად.

### მოტივაცია და შინაარსობრივი თეორიები

შინაარსობრივი თეორიების მიხედვით მოტივაცია დაკავშირებულია ინდივიდის ცდასთან დაკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილებები. ყველაზე ცნობილი შინაარსობრივი

თეორია წარმოდგენილ იქნა აბრაჰამ მასლოუს, კლაიტონ ალდერფერის, დევიდ მაკკლელანდისა და ფრედერიკ შერცბერგის მიერ. ამ მეცნიერთა შეხედულებები განსხვავდებოდა იმით, რომ თითოეულ მათგანს განსხვავებული აზრი გააჩნდა იმასთან დაკავშირებით, თუ ადამიანთა რომელ მოთხოვნილებას ეხება მათი სამსახური.

### მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია

აღნიშნული თეორია შეიმუშავა ა. მასლოემ. იგი გამოყოფს ინდივიდუალური მოთხოვნილებების ხუთ განსხვავებულ დონეს: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება, უსაფრთხოების მოთხოვნილება, სოციალური მოთხოვნილება, პატივისცემის მოთხოვნილება და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება.

მასლოუს შეხედულებები დიდი პოპულარობით სარგებლობს ამერიკულ ფირმებში, რადგან იქმნება შთაბეჭდილება იმისა, რომ მათი პრაქტიკაში გამოყენება ძალზედ ადვილია. სამსახუროდ, მოცემული კვლევები უარყოფენ მოთხოვნილებათა მკაფიო ხუთდონიანი იერარქიის არსებობას. ასევე, მოთხოვნილებათა იერარქია დიდი მოქნილობით ხასიათდება. ზოგიერთი კვლევა ადასტურებს იმას, რომ **მაღალი დონის მოთხოვნილებები** (თვითპატივისცემა და თვითაქტუალიზაცია) უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე **დაბალი დონის მოთხოვნილებები** (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების და სოციალური) ადამიანის კარიერული კიბის შესაბამისად. სხვა ავტორები აღნიშნავენ, რომ მოთხოვნილებების ცვლილება დამოკიდებულია ინდივიდის კარიერულ განვითარებაზე, ორგანიზაციის სიდიდესა და გეოგრაფიულ მდებარეობაზეც კი. არ არსებობს არანაირი მტკიცებულება იმის სასარგებლოდ, რომ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ერთ დონეზე ამცირებს შემდეგი, უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მნიშვნელობას. ასევე სხვადასხვა კულტურაში მოთხოვნილებათა იერარქიის კვლევისას დიდ მნიშვნელობას იძენს ღირებულებები. მაგალითად, სოციალურ მოთხოვნილებებს, როგორც წესი, დიდი მნიშვნელობა ენიჭებათ კოლექტიურ საზოგადოებებში – მექსიკასა და პაკისტანში.

მაღალი დონის მოთხოვნები

<p><b>თვითრეალიზაციის მოთხოვნები</b></p> <p>მოთხოვნების უმაღლესი დონე; საკუთარი თავის მაქსიმალურად გახსნა; საკუთარი მოთხოვნების მაქსიმალურად სრულად და შემოქმედებითად ზრდა და გამოყენება</p>
<p><b>პატივისცემის მოთხოვნები</b></p> <p>გარემომოწყობისგან პატივისცემის განცდის მოთხოვნები; პატივისცემა, პრესტიჟი, თვითპატივისცემის მოთხოვნები, საკუთარი კომპეტენტურობის გრძობა, ოსტატობა</p>
<p><b>სოციალური მოთხოვნები</b></p> <p>სიყვარულისა და ადამიანური სითბოს მოთხოვნები გარემომოყოფ ადამიანებთან ურთიერთობისას</p>
<p><b>უსაფრთხოების მოთხოვნები</b></p> <p>ფიზიკური და პიროვნებათაშორისი უსაფრთხოების მოთხოვნები; დაცვისა და სტაბილური ყოველდღიური ცხოვრების მოთხოვნები</p>
<p><b>ფიზიოლოგიური მოთხოვნები</b></p> <p>ბიოლოგიური არსებობისთვის საჭირო მოთხოვნები; ყველაზე ძირითადი ადამიანური მოთხოვნებია შორის; საკვების, წყლისა და საარსებო საშუალებებზე მოთხოვნები</p>

დაბალი დონის მოთხოვნები

**ნახაზი 3.5. უმაღლესი და უდაბლესი დონის მოთხოვნები ა.მასლოუს მოთხოვნებთან იერარქიის მიხედვით**

**თეორია ERG**

კლაიტონ ალდელფერის თეორია ERG ასევე დაფუძნებულია ადამიანურ მოთხოვნებზე, მაგრამ მასლოუს თეორიისგან სამი მნიშვნელოვანი ასპექტით განსხვავდება. პირველ რიგში, ის მასლოუს მოთხოვნების 5 კატეგორიას 3-ად აერთიანებს: **არსებობის მოთხოვნები** – ფიზიკური და მატერიალური უზრუნველყოფის სურვილი; **კავშირის მოთხოვნა** – სურვილი, გვექონდეს კარგი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა; **ზრდის მოთხოვნები** – მუდმივი პიროვნული განვითარებისა და ზრდის სურვილი. მეორეს მხრივ, თუ მასლოუს თეორია ამტკიცებს, რომ ინდივიდები წინ მიიწევენ

მოთხოვნებთან იერარქიაში, თეორია ERG აქცენტს აკეთებს ფრუსტრაციულ-რეგრესიულ კომპლექსზე. შესაძლებელია უკვე დაკმაყოფილებული დაბალი დონის მოთხოვნები ისევ გააქტიურდეს, თუ ვერ შევძლებთ მაღალი დონის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ასე რომ, თუ ადამიანი მუდმივად განიცდის ფრუსტრაციას – საკუთარი ძალისხმევის მეშვეობით დაიკმაყოფილოს ზრდის მოთხოვნები, ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა აღმოცენდეს მძლავრ მოტივატორებთან დაკავშირებული მოთხოვნები. მესამე: ა. მასლოუს თეორიისგან განსხვავებით თეორია ERG ამტკიცებს, რომ დროის ყოველ კონკრეტულ მომენტში შეიძლება გააქტიურდეს ერთზე მეტი მოთხოვნა.

იმ შემთხვევაშიც კი, როცა აუცილებელია თეორია ERG-მ ბევრი რამეს ნათელი მოჰფინოს და დაასაბუთოს მისი მტკიცებულებები, ეს თეორია ოპტიმიზმის საშუალებას გვაძლევს. ერთის მხრივ ის, რომ ეს თეორია უშვებს რეგრესიას და უზრუნველბა შედარებით დაბალი დონის მოთხოვნებებს ბევრს ნიშნავს. ეს გვაძლევს საშუალებას ავხსნათ, გარკვეულ სიტუაციებში მუშები რატომ წუხან და ჭირვეულობენ მხოლოდ ხელფასზე, შეთავაზებულ შელავათებსა და სამუშაო პირობებზე – ამას ყველაფერს კავშირი აქვს არსებობის მოთხოვნებთან. მიუხედავად იმისა, რომ მოთხოვნები საკმაოდ მნიშვნელოვანია, მათ შეიძლება მიენიჭოთ უფრო დიდი მნიშვნელობა, თუ მუშაკების შრომას არ შეუძლია მათივე მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ასეთ შემთხვევაში, თეორია ERG გვთავაზობს უფრო მოქნილ მიდგომას ადამიანური მოთხოვნების უკეთ გაგების მხრივ, ვიდრე მასლოუს თეორია.

**შექნილი მოთხოვნების თეორია**

1940 წლის ბოლოს ფსიქოლოგმა დევიდ მაკ-კლელანდმა – თანამშრომლებთან ერთად დაიწყო ექსპერიმენტების ჩატარება თემატური აპერცეპციის ტესტზე (TAT), როგორც ადამიანების მოთხოვნების გაზომვის საშუალებაზე. TAT წარმოადგენს პროექტულ ტექნიკას. ადამიანებს სთხოვენ შე-

ხედონ სურათებს და დაწერონ იმაზე, თუ რას ხედავენ. პირველ შემთხვევაში დ. მაკ-კლელანდმა სამ მენეჯერს ანახა მჯდომარე კაცის სურათი, რომელიც უყურებდა მის მაგიდაზე მდგარ საკუთარი ოჯახის სურათს. ერთ-ერთმა მენეჯერმა დაწერა ინჟინერზე, რომელიც ოცნებობდა ოჯახთან ერთად მომდევნო დღეს დაგეგმილ გასეირნებაზე. მეორემ აღწერა დიზაინერი, რომელმაც საკუთარი ოჯახის წევრებისგან მიღებული შენიშვნებიდან გამომდინარე განსაზღვრა თავისი ახალი გამოგონების იდეა. მესამემ დაწერა ინჟინერზე, რომელიც ჯიუტად ფიქრობდა ხიდის დატვირთვის პრობლემაზე და მისი თვითდაჯერებული და თვითკმაყოფილი სახიდან გამომდინარე მიიჩნევს, რომ იპოვა კიდევ გამოსავალი, დ.მაკ-კლელანდმა ამ ნაწერებში მოახდინა სამი თემის იდენტიფიკაცია, რომელთაგანაც თითოეული გარკვეულ კავშირში იყო ამა თუ იმ მოთხოვნილებასთან, რომელიც მისი აზრით, მნიშვნელოვანი იყო ინდივიდის ქცევის ამოსაცნობად. გამოყოფილ იქნა შემდეგი სამი მოთხოვნილება: 1) მიღწევის მოტივაცია – სურვილი აკეთოს რაღაც უფრო უკეთესად და ეფექტიანად, გადაწყვიტოს პრობლემები და შეასრულოს რთული ამოცანები. 2) აფილაციის მოთხოვნილება – გარშემომყოფებთან მეგობრული და თბილი ურთიერთობის დამყარებისა და შენარჩუნების სურვილი. 3) ძალაუფლების მოთხოვნილება – სურვილი აკონტროლოს გარშემომყოფნი, მოახდინოს მათ ქცევებზე ზეგავლენა და აიღოს მათზე პასუხისმგებლობა.

მიღწევის მოტივაცია – სურვილი აკეთოს რაღაც უფრო უკეთესად და ეფექტიანად, გადაწყვიტოს პრობლემები და შეასრულოს რთული ამოცანები.

აფილაციის მოთხოვნილება – გარშემომყოფებთან მეგობრული და თბილი ურთიერთობის დამყარებისა და შენარჩუნების სურვილი.  
ძალაუფლების მოთხოვნილება – სურვილი აკონტროლოს გარშემომყოფნი, მოახდინოს მათ ქცევებზე ზეგავლენა და აიღოს მათზე პასუხისმგებლობა.

დევიდ მაკ-კლელანდი ამტკიცებს, რომ ეს მოთხოვნილებები შექმნილია დროთა განმავლობაში ცხოვრებისეული გამოცდილების შედეგად. ის მენეჯერებს უბიძგებს ისწავლონ მოთხოვნილებების ამოცნობა წარმატებაში, აფილაციაში და საკუთარ და გარშემომყოფთა ძალაუფლებაში და შექმნან მოთხოვნილებების პროფილის შესაბამისი სამუშაო პირობები.

ეს თეორია განსაკუთრებით სასარგებლოა, რადგან ნებისმიერი მოთხოვნილებების დაკავშირება შეიძლება ამა თუ იმ სამუშაო უპირატესობების კრებულთან. მიღწევის მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანი უპირატესობას ანიჭებს საქმის შესრულებასთან დაკავშირებულ, ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას, რთულ ამოცანებსა და უკუკავშირს. ადამიანს, რომელსაც გააჩნია აფილაციის მაღალი მოთხოვნილება, იზიდავს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები და კომუნიკაციის შესაძლებლობები. ადამიანებს, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი მოთხოვნილება ძალაუფლებისადმი, ცდილობენ გავლენა მოახდინონ გარშემომყოფებზე, უყვართ ყურადღება და აღიარება. თუ ეს მოთხოვნილებები შექმნილია მაშინ შეიძლება ადამიანებს გავაცნოთ მოთხოვნილებების პროფილი, რათა წარმატებას მიაღწიონ ამა თუ იმ სფეროში. დევიდ მაკ-კლელანდმა დაადგინა, რომ ტოპ-მენეჯერის წარმატებული მუშაობა დაკავშირებულია ძალაუფლების ზომიერ ან მაღალ მოთხოვნილებასთან და დაბალ მოთხოვნილებასთან აფილაციისადმი. ძალაუფლებისადმი მაღალი მოთხოვნილება წარმოშობს სხვა ადამიანების მართვის მზადყოფნას; აფილაციისადმი დაბალი მოთხოვნილება მენეჯერს აძლევს უფლებას მიიღოს რთული გადაწყვეტილებები და არ განიცადოს გარშემომყოფთა უკმაყოფილებით გამოწვეული არასასურველი ნუხილი.

გამოკვლევებმა მოგვცა საშუალება ბევრი რამ გაგვეგო წარმატების მოთხოვნილებაზე. ეს შედეგები ასევე გამოიყენება განვითარებად ერებთან მიმართებაში. მაგალითად, დევიდ მაკ-კლელანდი კაკინდის (ინდოეთი) ბიზნესმენებს ასწავლიდა იფიქრონ, ილაპარაკონ და იმოქმედონ როგორც მაღალი მიღწევის მქონე მოტივაციის ადამიანებმა – ისინი წერდნენ წარმატებაზე და იღებდნენ მონაწილეობას საქმიან თამაშებში, რო-

მელიც მათ უბიძგებდა წარმატების მიღწევისკენ. გარდა ამისა, ბიზნესმენები ხვდებოდნენ წარმატებულ მწარმოებლებს და სწავლობდნენ საკუთარი ბიზნესის მიზნების განსაზღვრას, ორწლიანი მეცადინეობის შემდეგ, სწავლების მონაწილეებს ჰქონდათ საკუთარი საწარმოები კაკინდაში, სადაც ორჯერ მეტი სამუშაო ადგილი იყო, ვიდრე იმ ადამიანების საწარმოებში, რომლებმაც არ გაიარეს სწავლების ეს კურსი.

**ორფაქტორიანი თეორია**

ფ. ჰერცბერგი მოტივაციის შესწავლას სხვაგვარად მიუდგა, მან უბრალოდ სთხოვა მუშებს შეეტყობინებინათ იმ შემთხვევებზე, თუ როდის გრძნობდნენ თავს განსაკუთრებით კარგად ან განსაკუთრებით ცუდად სამსახურში. ფ. ჰერცბერგი თავის თანამშრომლებთან ერთად აღნიშნავდა, რომ როდესაც რესპოდენტები თავს გრძნობდნენ ძალიან კარგად ან ცუდად, სამსახურში ისინი არაბუნებრივად და უცნაურად იქცეოდნენ (იხილეთ ნახაზი 3.6) ამ გამოკვლევების საფუძველზე მეცნიერებმა ჩამოაყალიბეს ორფაქტორიანი თეორია, რომელიც ცნობილია როგორც მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია, რომელიც აღწერს სხვადასხვა ფაქტორებს, რომლებიც უკავშირდება შრომით გამონეწეული კმაყოფილების ან უკმაყოფილების პირველად მიზეზებს.

ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია სამუშაოს კონტექსტს განსაზღვრავს, როგორც სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის წყაროს, სამუშაოს შინაარსს კი, როგორც სამუშაოთი დაკმაყოფილების წყაროს.

სამუშაო კონტექსტის ჰიგიენური ფაქტორები, სამუშაო გარემო – ესაა სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის წყარო.

მოტივაციური ფაქტორები არის სამუშაოს შინაარსის შემცველი დავალებები, რომლებსაც ადამიანები ასრულებენ და, რომლებიც წარმოადგენს სამუშაოთი დაკმაყოფილების წყაროს.

ამ თეორიის თანახმად, ჰიგიენური ფაქტორები წარმოადგენენ სამუშაოს დაუკმაყოფილებლობის წყაროს. ეს ფაქტორები ასოცირდება სამუშაო კონტექსტსა ან სამუშაოს გარემოსთან. ისინი უფრო მეტად კავშირშია სამუშაო გარემოსთან, ვიდრე სამუშაოს შესრულების ბუნებასთან. ჰიგიენურ ფაქტორებს შორის (ნახაზი 3.6) განსაკუთრებულ ყურადღებას იმეცხ ხელფასი. ფ. ჰერცბერგმა დაადგინა, რომ დაბალი ხელფასი იწვევს ადამიანების დაუკმაყოფილებლობას, მაგრამ მისი ზრდა ყველა შემთხვევაში არ იწვევს კმაყოფილებას ან მომუშავეს მოტივაციის ამაღლებას. ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად სამუშაოთი დაკმაყოფილება ან დაუკმაყოფილებლობა წარმოადგენს სრულიად სხვადასხვა საზომს. აქედან გამომდინარე, ჰიგიენური ფაქტორების გაუმჯობესებამ (მაგალითად, სამუშაო პირობების), აუცილებელი არაა გამონეწეოს მომუშავეების კმაყოფილება სამუშაოთი; ის მხოლოდ გატყვევებულს უკმაყოფილების განვითარებაზე.

- სამუშაო კონტექსტის ჰიგიენური ფაქტორები მოქმედებენ სამუშაოთი დაუკმაყოფილებაზე
- ორგანიზაციის პოლიტიკა
  - კონტროლის ხარისხი
  - სამუშაოს პირობები
  - ძირითადი ხელფასი
  - კოლეგებთან ურთიერთობა
  - ქვეშევრდომებთან ურთიერთობა
  - სტატუსი
  - უსაფრთხოება

- სამუშაო კონტექსტის მოტივაციური ფაქტორები მოქმედებს სამუშაოს კმაყოფილებაზე
- წარმატება
  - აღიარება
  - თვით სამუშაო
  - პასუხისმგებლობა
  - წინსვლა
  - ზრდა

**ნახაზი 3.6 კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების წყაროები (ფ. ჰერცბერგი)**

იმისათვის, რომ სამუშაოთი კმაყოფილებას მივალწიოთ, აუცილებელია ყურადღება მივაქციოთ ფაქტორების სრულიად სხვა ჯგუფს (მოტივაციურ ფაქტორებს, რომლებიც გამოსახულია ნახაზზე 3.6). ეს ფაქტორები დაკავშირებულია სამუშაო-

ზღის შემცველობასთან - იმასთან, რასაც რეალურად აკეთებენ ადამიანები. მოტივაციისა და კმაყოფილების ფაქტორების გათვალისწინება ინდივიდთა შრომის პროცესში - ესაა ეფექტიანობის გასაღები. ეს ფაქტორები მოიცავენ წარმატების, აღიარებისა და პასუხისმგებლობის შეგრძნებას.

ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, თუ არ არსებობს ზემოთაღნიშნული შესაძლებლობები, სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა იწვევს მოტივაციის უკმარისობას, რის შედეგადაც ხარაღდება სამუშაოს შესრულების პროცესი. მან შემოგვთავაზა სამუშაოს გამდიდრების მეთოდი - მის შემადგენლობაში კმაყოფილების ფაქტორების დამატების ხარჯზე. დავუფიქრდეთ ფ.ჰერცბერგის შემდეგ მტკიცებულებას: „თუ გინდათ, რომ ადამიანებმა კარგად იმუშაონ, მიეცით მათ კარგი სამუშაო.“

ორგანიზაციული ქცევის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერები აგრძელებენ კამათს ორფაქტორიანი თეორიის ღირსებებსა და მისი გამოყენების სფეროზე. ბევრიც აკრიტიკებს მის მეთოდებს. ეს კრიტიკული შენიშვნები ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მეცნიერული მიდგომა მოითხოვს ამ თეორიების ვერიფიკაციას სხვადასხვა კვლევის მეთოდების საშუალებით. უფრო მეტიც, ამ თეორიას სხვა შინაარსობრივი თეორიების მსგავსად არ შეუძლია ახსნას ინდივიდუალური განსხვავებანი, დააკავშიროს მოტივაცია და მოთხოვნილება დაკმაყოფილებასა და ეფექტიანობასთან, ან გაითვალისწინოს კულტურული და პროფესიული განსხვავებანი.

შინაარსობრივი თეორიები იწინააღმდეგებენ თავიანთ პოპულარობას მენეჯერების სფეროში უბრალოების, მოთხოვნილებებსა და ქცევას შორის უშუალო კავშირის წყალობით. ამავ დროს, ამ თეორიებიდან არცერთი მათგანი არ აკავშირებს უშუალოდ მოთხოვნილებებს მოტივირებულ ქცევასთან, რომელიც სასურველია მენეჯერისათვის. მენეჯერები უბრალოდ ამ თეორიების ინტერპრეტაციას ახდენენ და მიდიან უსაფუძვლო წარმოდგენამდე, რომ მათ იციან დაქვემდებარებულთა მოთხოვნილებანი. ამ სახით ჩვენ თავს ვიზღვევთ აღნიშნული თეორიების შემოკლებული ვარიანტების გამოყენებისაგან.

ეს კვლავ დავუბრუნდებით ამ თეორიებს მოტივაციისა და კმაყოფილების განხილვისას.

## პროცესუალური თეორიები

სხვადასხვა შინაარსობრივი თეორიები აქცენტს აკეთებენ მოტივაციის ასპექტებზე, რომლებიც პასუხობენ კითხვას „რა?“, ანუ ისინი მიდრეკილნი არიან ეძებონ მოტივაციის წარღის საშუალებები, როდესაც საქმე აქვთ აქტუალურ და გამოვლენილ მოთხოვნილებებთან. ისინი არ უღრმავდებიან აზროვნების პროცესს, რომლის წყალობითაც ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ ერთ ქმედებას მეორესთან შედარებით. პროცესუალური თეორიები ფოკუსირებას ახდენენ სწორედ აზროვნების პროცესზე. მიუხედავად იმისა, რომ პროცესუალური თეორიების დიდი რაოდენობა არსებობს, ჩვენ განვიხილავთ სამართლიანობისა და მოლოდინის თეორიებს.

## სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის თეორია ეფუძნება სოციალური შედარების მოვლენას და ჯ. ადამსის წყალობით გამოიყენება სამუშაო ადგილებზე. ამ თეორიის ავტორი ამტკიცებს, რომ როდესაც ადამიანები აფასებენ თავიანთი სამუშაოს შედეგების სამართლიანობას გარშემომყოფებთან შედარებით, ნებისმიერი აღქმადი უსამართლობა წარმოადგენს მოტივატორს. აღქმად უსამართლობას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ვინმე თვლის, რომ სამუშაოსთვის მიღებული გასამრჯელო გარშემომყოფთა მიერ მიღებულ გასამრჯელოსთან შედარებით მცირეა. თეორია ამტკიცებს, რომ თუ არსებობს აღქმადი უსამართლობა, ადამიანები მოტივირებულნი არიან გააკეთონ ისეთი ქმედებები, რომელიც მიმართულია დისკომფორტის შემცირებისკენ და სამართლიანობის შეგრძნებების აღდგენისკენ.

ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანები მიმართულნი არიან აღკვეთონ ნებისმიერი უსა-

მართლობა გასამრჯელოს მიღებისას გარშემომყოფებთან შედარებით. **ნეგატიური უსამართლობის გრძნობა** ჩნდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ინდივიდი ხვდება, რომ მის მიერ განეული სამუშაოსთვის იღებს ნაკლებს, ვიდრე სხვები.

**პოზიტიური უსამართლობის გრძნობა** ჩნდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ინდივიდი გრძნობს, რომ მის მიერ განეული სამუშაოსთვის ის იღებს უფრო მეტს, ვიდრე გარშემომყოფები. როდესაც ჩნდება ესა თუ ის გრძნობა, ინდივიდი მიდრეკილია გამოავლინოს ქცევის ერთი, ან რამდენიმე ჩამოთვლილი ფორმა, რათა აღადგინოს სამართლიანობის გრძნობა.

- ცვლის თავის წილს სამუშაო პროცესში (მაგ: ამცირებს ძალისხმევას);
- ცვლის თავისი სამუშაოს შედეგს (დაჯილდოება) (მაგ: ითხოვს დანიშნულებას);
- პოულობს სიტუაციიდან გამოსავალს (მაგ: განთავისუფლება);
- ცვლის შესადარებელ პუნქტებს (მაგ: ადარებს თავს სხვებს);
- ფსიქოლოგიურად ამახინჯებს შედარებას (მაგ: ლოგიკურად უსაბუთებს საკუთარ თავს, რომ უსამართლობას დროებითი ხასიათი აქვს და აღნიშნული ქმედება ალკვეთილი იქნება შემდგომში);
- მიმართავს ისეთ ქმედებებს, რომელიც მიმართულია საქმეში თავისი წვლილის შეტანის შეცვლაზე, ან იმ ადამიანის საქმიანობის შედეგების შეცვლაზე, რომელსაც ადარებს თავს (მაგ: არწმუნებს თანამშრომელს უფრო მეტი სამუშაო აიღოს);

სამართლიანობის შედარება ხდება ჯილდოების დანიშვნისა და მიმღებზე მათი გადაცემის პროცესის შეფასებისას. მაგალითად ის, რაც ხელმძღვანელს სამართლიანი ჰგონია, ჯგუფის წევრებმა, საკუთარი თავის სხვა თანამშრომლებთან შედარების შემდეგ, შეიძლება უსამართლოდ აღიქვან. გარდა ამისა, უსამართლობის ეს შეგრძნება განისაზღვრება იმით, თუ როგორი სიტუაციის ინტერპრეტაციას ახდენს ადამიანი.

უნდა გავითვალისწინოთ არა იმ პირის განზრახვა, რომელიც ჯილდოს აძლევს, არამედ ის, თუ როგორ აღიქვამს ამას მიმღები, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს მოტივაციაზე რეაქტურ ზემოქმედებას. „ეფექტიანი მენეჯმენტი 3.1“ შეიცავს რამოდენიმე რეკომენდაციას იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება გავუმკლავდე სამართლიანობასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარებას.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

სამართლიანობის პროცესის სტადიების მართვა:

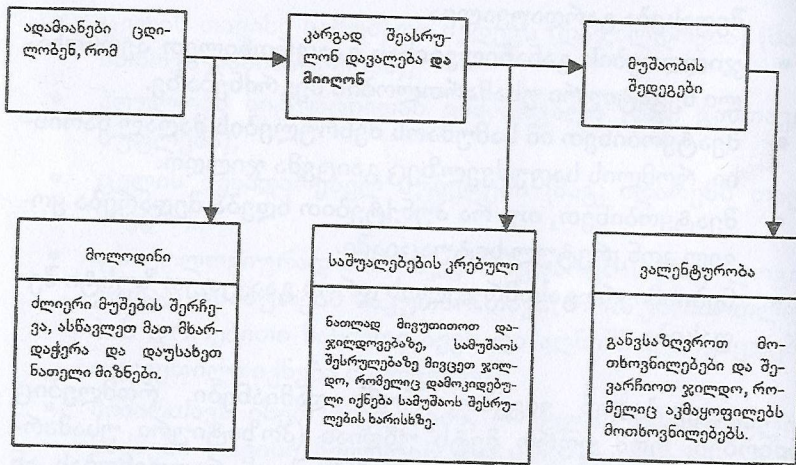
- აღიარეთ ის, რომ სამუშაო ადგილზე სამართლიანობის შეფასება გარდაუვალია.
- ჯილდოების განაწილებისას გააფრთხილეთ პერსონალი ნეგატიური უსამართლობის შეგრძნებაზე.
- შეატყობინეთ იმ სამუშაოს შესრულების მაღალ ხარისხი, რომლის საფუძველზეც გაიცემა ჯილდო.
- შეატყობინეთ, თუ რა პუნქტებით ხდება შედარება ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში.
- ნებისმიერი გასამრჯელოს დროს გააკეთეთ ზუსტი შეფასება.

კვლევებიდან ვიგებთ, რომ ადამიანები, რომლებიც გრძნობენ, რომ უფრო მეტს უხდიან (პოზიტიური უსამართლობის შეგრძნება) ამაღლებენ სამუშაოს რაოდენობას ან ხარისხს, მაშინ როდესაც ისინი, ვინც გრძნობენ, რომ ცოტას უხდიან (ნეგატიური უსამართლობის შეგრძნება) ამცირებენ სამუშაოს რაოდენობასა და ხარისხს. ნეგატიური უსამართლობის შეგრძნებასთან მიმართებაში, მისი ავტორები აკეთებენ უფრო განსაზღვრულ დასკვნებს. როგორც ჩანს, ადამიანები თავს გრძნობენ არაკომფორტულად, როცა მათ ნაკლებს უხდიან (აკლებენ ჯილდოს) და არა იმ დროს, როცა მათ უფრო მეტს უხდიან. თუმცა, ეს შედეგები დაკავშირებულია კულტურის ინდივიდუალურ ხასიათთან, რომლის ჩარჩოებშიც პირადი ინტერესები მართავენ სოციალური შედარების

პროცესს, კოლექტიურ კულტურებში უფრო დიდ ყურადღებას აქცევენ არა სამართლიანობას, არამედ თანასწორობას. ეს ხელს უწყობს სოლიდარობის გრძნობის ამაღლებას ჯგუფთან მიმართებაში და ეხმარება სოციალური ურთიერთობების პარმონიის ხელშეწყობას.

### მოლოდინის თეორია

ვიქტორ ფრუმის „მოლოდინის თეორია“ ამტკიცებს, რომ სამუშაო მოტივაცია განისაზღვრება ინდივიდის დარწმუნებაში, რომ ეფექტიანობა, მონდომება და სამუშაოს საბოლოო შედეგი ერთმანეთზე ზემოქმედებენ.



ნახაზი 3.7 საკვანძო ტერმინები და ვ-ვრუმის მოლოდინის თეორიის გამოყენება მენეჯმენტში.

ვ. ვრუმის თეორია ამტკიცებს, რომ მოტივაცია წარმოადგენს რაციონალური გათვლების შედეგებს. ადამიანი მოტივირებულია იმდენად, რამდენადაც სჯერა, რომ:

1. მონდომება ინვესტს სამუშაოს შესრულებას;
2. სამუშაოს შესრულება ჯილდოვდება;
3. ჯილდო წარმოადგენს პოზიტიურ ღირებულებას.

მოტივაციაზე მოქმედებს ამ სამი კომპონენტის ინტერაქციული შეთავსებადობა. აქედან გამომდინარე, ძირითადი დეზულეები შეგვიძლია განვსაზღვროთ ალბათობის თეორიით.

**მოლოდინი 1** – ესაა ალბათობა იმისა, რომ სამუშაოს შესრულებაზე ძალისხმევა წარმატებით დაგვირგვინდება.

**მოლოდინი 2** – ალბათობა იმისა, რომ სამუშაოს შესრულება მიიყვანს მას სხვადასხვაგვარ საბოლოო შედეგებთან.

**ვალენტურობა** – ესაა ინდივიდისთვის სამუშაოს სხვადასხვაგვარი საბოლოო შედეგების ფასეულობა.

- ალბათობა იმისა, რომ სამუშაოს შესრულების ძალისხმევა აისახება სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში. ინდივიდი განსაზღვრავს ამ პროცესს და მას უწოდებენ **მოლოდინს 1**. მოლოდინი ნულის ტოლია, თუ ადამიანი გრძნობს, რომ რაიმე განსაზღვრული დონის მიღწევა არ შეუძლია; მოლოდინი ერთის ტოლია, თუ ადამიანი 100%-ით არის დარწმუნებული იმაში, რომ სამუშაოს შესრულება შესაძლებელია.
- **მოლოდინი 2** – ესაა ინდივიდის მიერ განსაზღვრული ალბათობა იმისა, რომ მოცემული კონკრეტული დავალების შესრულების დონე მიიყვანს მას სხვადასხვაგვარ საბოლოო შედეგებთან. ეს პარამეტრი ასევე ვარირებს 0-დან 1-მდე.
- **ვალენტობა** – ესაა ფასეულობა, რომელსაც ინდივიდი მიანერს სამუშაოს სხვადასხვა შედეგებს. ვალენტობა განთავსებულია შკალაზე -1 -დან +1 -მდე. ვ-ვრუმი ამტკიცებს, რომ მოტივაცია (M), მოლოდინი 1 (O1), მოლოდინი 2 (O2) და ვალენტობა (V) დაკავშირებულია ერთმანეთთან შემდეგი ტოლობით  $M = (O1) * (O2) * (V)$ . გამრავლების ეფექტი ნიშნავს, რომ სამუშაოს კონკრეტული ხერხის მოტივაციური მომხიბვლელობა მკვეთრად მცირდება, თუ რომელიმე ამ ფაქტორთაგანის მნიშვნელობა ნულს უახლოვდება. სხვა სიტყვებით, იმისთვის რომ მოცემული

კონკრეტული ჯილდო ახდენდეს ძლიერ და დადებით გავლენას სამუშაოს მსვლელობაზე, მოლოდინი, საშუალებათა კრებული და ვალენტობა, დაკავშირებული ამ დაჯილდოვებასთან, უნდა იყვნენ დადებითი ნიშნის და მაღალი მაჩვენებლის.

დაუშვათ, მენეჯერს ეჭვი ეპარება, რომ დამატებითი ხელფასის მიღების პერსპექტივა გამოიწვევს მომუშავეს მოტივაციაზე ზემოქმედებას. მოლოდინის თეორია გვინიანს-ნარმეტყველებს, რომ მოტივაცია თავდადებით მუშაობაზე იმისათვის, რომ გამოიმუშავო დამატებითი ფული, იქნება სუსტი თუ მოლოდინი მცირეა - ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანი გრძნობს, რომ არ შეუძლია მიაღწიოს ეფექტიანობის მაღალ დონეს. მოტივაცია ასევე მცირეა, თუ ადამიანს ეჭვი ეპარება იმაში, რომ სამუშაოს შესრულების მაღალი დონე მიიყვანს მას დამატებითი ანაზღაურების მიღებამდე. მოტივაცია სუსტია დაბალი ვალენტობის შემთხვევაშიც - თუ ადამიანი ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს ანაზღაურების გაზრდას. გარდა ამისა, მოტივაცია დაბალია იმ შემთხვევაშიც, თუ არსებობს დაბალი მაჩვენებლების ესა თუ ის კომბინაცია. გამრავლების ეფექტი მენეჯერებისგან ითხოვს, რომ მათ მოახდინონ მოლოდინის მაქსიმიზაცია (საშუალებების კრებულისა და ვალენტობის ხარჯზე), როცა ცდილობენ სამუშაო მოტივაციის მაღალი დონის უზრუნველყოფას. ნებისმიერ პოზიციაში ტოლობის მარჯვენა მხარეს ნული მიგვიყვანს ნულოვან მოტივაციასთან.

მოლოდინის ლოგიკა ამტკიცებს, რომ მენეჯერები აქტიურად უნდა ერეოდნენ სამუშაო სიტუაციებში, რათა მოახდინონ მოლოდინისა და ვალენტობის მაქსიმიზაცია, რომლებიც პასუხობენ ორგანიზაციის მიზნებს. იმისათვის რომ გავლენა მოვახდინოთ მოლოდინზე, მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ შესაფერისი ადამიანები, კარგად ასწავლონ მათ, უზრუნველყონ ისინი საჭირო რესურსებით და დაუსახონ ნათელი მიზნები. საშუალებათა ნაკრებზე ზემოქმედებისთვის მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ კავშირი სამუშაოს შესრულებასა და დაჯილდოვებას შორის და რეალურად დაამტკიცონ ეს კავშირი შესრულებული სამუშაოსათვის ჯილდოს გადაცემისას ვა-

ლენტობაზე გავლენის მოსახდენად, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ მოთხოვნილებები, რომელიც მნიშვნელოვანია ადამიანებისათვის, ხოლო შემდეგ შეეცადონ შეარჩიონ ჯილდო, რომელიც ამ მოთხოვნილებებს პასუხობს.

მოლოდინის თეორიის სფეროში ჩატარდა დიდი გამოკვლევები; დაბეჭდილი იქნა სტატიები. ეს თეორია დამტკიცებულია მრავალი ფაქტით, თუმცა ზოგიერთი დეტალი, მაგალითად გამრავლების ეფექტის მოქმედება, რჩება კამათის საგნად. მკვლევარები გამოყოფენ გარეგან დაჯილდოვებას - პოზიტიურად შეფასებული სამუშაო შედეგები, რომელთაც აძლევენ გარშემომყოფი ადამიანები - და შინაგან დაჯილდოვებას - დადებითად შეფასებული სამუშაოს შედეგი, რომელსაც ინდივიდი იღებს უშუალოდ დავალების შესრულებისას. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ნარმატების შეგრძნება განსაკუთრებულად მძიმე სამუშაოს შესრულების შემდეგ.

გარეგანი დაჯილდოვება ეძლევა ინდივიდს სხვა ადამიანების მიერ სამუშაო ადგილზე. შინაგან დაჯილდოვებას ადამიანი იღებს უშუალოდ დავალების შესრულებიდან.

მოლოდინის თეორია არ შეიცავს ზუსტ მიმართულებებს იმაზე, თუ კონკრეტულად რომელი ჯილდო ახდენს გარკვეული ჯგუფის მომუშავეთა მოტივაციაზე გავლენას. დაჯილდოება და მისი კავშირი სამუშაოს შესრულებასთან განსხვავებულ კულტურებში მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ეს საშუალებას გვაძლევს ავხსნათ საკმაოდ მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობები. იაპონელი სავაჭრო წარმომადგენლის დანიშნაურებამ ამერიკელი მენეჯერის მიერ უარყოფითი გავლენა მოახდინა მისი მუშაობის ეფექტიანობაზე. მის უფროსებს არ ესმოდათ, რომ დანიშნაურებამ მასში გამოიწვია სირცხვილის გრძნობა და წარმოშვა დისტანცია მასსა და მის თანამშრომლებს შორის.

## ეფექტიანი მენეჯმენტი

სამუშაო მითითებები გარეგანი დაჯილდოვების დანიშვნასთან დაკავშირებით.

1. ნათლად განსაზღვრეთ სასურველი ქცევა.
2. ჩაატარეთ გამოკითხვა ჯილდოსთან დაკავშირებით, რომლებიც შეიძლება გახდეს პოტენციური დადებითი სტიმული.
3. გაიაზრეთ ინდივიდუალური ჯილდოს განსხვავებები, რომლებიც იქონიებენ ფასეულობას ყოველი მომუშაუვის თვალში.
4. ყოველმა ადამიანმა უნდა იცოდეს თუ რა უნდა გააკეთოს იმისათვის, რათა მიიღოს სასურველი ჯილდო. მიუთითეთ მიზნის ნათელ გზავნილებზე (აღნიშნეთ ნათელი მიზნობრივი გზავნილები და მიეცით უკუკავშირის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით).
5. ჯილდოს დანიშვნა დამოკიდებული უნდა იყოს სასურველ ქცევაზე და უნდა განხორციელდეს მალევე.
6. ჯილდოს დანიშვნა უნდა მოხდეს დადებითი სტიმულიდან გამომდინარე.

### მოტივაციის თეორიის ინტეგრაცია

ჩვენს მიერ განხილულ თეორიებს: განმტკიცების, შინა-არსობრივსა და პროცესუალურს, რომლებიც ხსნიან მოტივაციის პროცესის არსს კავშირი აქვთ ერთ ან რამდენიმე დაჯილდოვების ასპექტთან: მოთხოვნილებასთან, შემეცნებასთან, დაკმაყოფილებასა და ეფექტიანობასთან. ჩვენ უნდა განვიხილოთ ამ პარამეტრებიდან ყოველი ცალ-ცალკე. ისინი შეიძლება გამოყენებული იყოს ურთიერთშეთავსებით სიტუაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. თუმცა, ახლა ჩვენ განვიხილავთ კავშირს კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის, რათა გავაერთიანოთ ყველა ის შეხედულება, რომელიც უკვე განვიხილეთ.

### სამუშაო კმაყოფილება

ფორმალური განსაზღვრების თანახმად, შრომით კმაყოფილებას განსაზღვრავს ის, რომ ადამიანი განიცდის ოდნავ ძლიერ დადებით ან უარყოფით გრძნობებს თავის სამსახურთან დაკავშირებით. ეს შეიძლება იყოს დანადგარი ან ემოციური რეაქცია დავალებაზე, აგრეთვე ფიზიკური და სოციალური პირობები. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის მიხედვით სამუშაო კმაყოფილების ზოგიერთი ასპექტი უნდა იყოს მოტივირებული, რაც დადებით ურთიერთდამოკიდებულებას გამოიწვევს თანამშრომლებსა და ინდივიდის სამუშაო ეფექტიანობას შორის. შრომით კმაყოფილებას განაპირობებს ის, თუ რამდენად დადებით თუ უარყოფით გრძნობებს განიცდის ადამიანი თავის სამსახურთან მიმართებაში.

მენეჯერები, გულმოდგინე დაკვირვებების საფუძველზე და იმის ინტერპრეტაციაზე, თუ როგორ აფასებენ მომსახურეები თავიანთ სამუშაო ადგილებს, ყოველდღე უნდა აკეთებდნენ დასკვნებს იმაზე, თუ რამდენად კმაყოფილები არიან თანამშრომლები თავიანთი საქმიანობით. ხანდახან სასარგებლოა ჩატარდეს კვლევა უფრო ფორმალური შესწავლის დონეზე, მაგალითად ინტერვიუს ან ანკეტის მეშვეობით. სულ უფრო ხშირად გამოიყენება სხვა მეთოდები, მაგალითად, იქმნება სპეციალური ფოკუს ჯგუფები და ტარდება კომპიუტერული გამოკითხვები.

სამსახურით კმაყოფილების შესახებ სხვადასხვა სახის ანკეტებს შორის, რომლებიც გამოიყენებოდა მრავალი წლის მანძილზე, ყველაზე მეტი პოპულარობით სარგებლობდა ორი: "Miunesot Satisfaction Questionnaire – MSQ" და „Job Descriptive Index – SDI“. ორივე განიხილავს კმაყოფილების იმ ასპექტებს, რომლებსაც უნდა ითვალისწინებდნენ წარმატებული მენეჯერები. სხვა პარამეტრებთან ერთად MSQ განსაზღვრავს სხვადასხვა ასპექტების მიმართ კმაყოფილებას: შრომის პირობები, სამსახურში დანიშნულება, საკუთარ მოსაზრებებზე დაყრდნობა და ა. შ. SDI განსაზღვრავს შრომითი კმაყოფილების ხუთ ასპექტს:

- თვით სამსახური – პასუხისმგებლობა, ინტერესი და ზრდა.
- უფროსების მუშაობის ხარისხი – ტექნიკური დახმარება და სოციალური მხარდაჭერა.
- კოლეგებთან დამოკიდებულება – სოციალური ჰარმონია და პატივისცემა.
- დანიშნულების შესაძლებლობები – დანიშნულების შანსები.
- ხელფასი – ადეკვატური ხელფასი და აღქმული სამართლიანობა გარშემომყოფებთან მიმართებაში.

**შრომითი კმაყოფილება, კადრების დენადობის უზულებელყოფა და სამუშაოს შესრულება:** შრომითი კმაყოფილება შეიძლება განხილული იყოს ორი გადანწყვეტილების კონტექსტში, რომლებსაც ადამიანები იღებენ სამსახურთან დაკავშირებით. პირველი გადანწყვეტილება კუთვნილების შესახებ – სურვილი იყო ორგანიზაციის წევრი და დარჩე წევრად. მეორე გადანწყვეტილება არის შრომის შესახებ, ანუ დამლელი შრომის შედეგად მიაღწიო შრომის შესრულების მაღალ დონეს, მაგრამ მოლოდინი ყოველთვის არ მართლდება.

კუთვნილების გადანწყვეტილება ეხება იმას, რომ ადამიანი დადის სამსახურში. აქედან გამომდინარე, შრომით კმაყოფილებაზე მოქმედებს გაცდენები, როგორც წესი ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილები არიან სამსახურით, სამსახურში დადიან რეგულარულად და უმიზეზოდ მას არ აცდენენ. სამსახურეობრივი კმაყოფილება გავლენას ახდენს კადრების დენადობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უკმაყოფილო მუშები ადვილად ტოვებენ სამსახურს, ვიდრე კმაყოფილები.

**მტკიცებულება: სამსახურით კმაყოფილება განსაზღვრავს შრომით ეფექტიანობას.** თუ კმაყოფილება იწვევს შრომითი ეფექტიანობის მაღალ დონეს, მაშინ მენეჯერების წინაშე დგას მარტივი ამოცანა: შრომითი ეფექტიანობის ასამაღლებლად საჭიროა ბედნიერება მივანიჭოთ თანამშრომლებს. თუმცა, მკვლევარები საუბრობენ იმაზეც, რომ მოსამსახურის კმაყოფილებასა და სამუშაოს ეფექტიანობას შორის არ არის

პირდაპირი კავშირი. ეს დასკვნა პოპულარულია იმ მეცნიერთა შორის, რომლებიც დაკავებულები არიან ორგანიზაციული ცვლილების საკითხების კვლევით. თუმცა, არსებობს იმაზე მტკიცებულებებიც, რომ ეს ურთიერთკავშირი უფრო ძლიერ არის გამოხატული პროფესიონალ მუშებში ან მაღალი დონის თანამშრომლებში, ვიდრე არასპეციალისტებსა და შედარებით დაბალი დონის თანამშრომლებში. შრომითი კმაყოფილება თვითონ განსაზღვრავს ინდივიდის მუშაობის ეფექტიანობას.

**მტკიცებულება: ეფექტიანობას მივყავართ შრომით კმაყოფილებასთან.** თუ ეფექტიანობის მაღალი დონე არის შრომითი კმაყოფილების შედეგი, მაშინ მენეჯერების წინაშე დგება სხვა ამოცანა. იმის მაგივრად, რომ ფოკუსირება გააკეთონ შრომით კმაყოფილებაზე, ისინი უნდა მიეხმარონ ადამიანებს, რათა მიაღწიონ მაღალ ეფექტიანობას სამსახურში. შრომითი კმაყოფილება უნდა იყოს მისი შედეგი. ამ კავშირის საბაზისო მოდელი წარმოდგენილია ე.ლოუერელია და ლ.პორტერის ნაშრომებში, რომელთა თანახმადაც სამუშაოს წარმატებით შესრულებას მივყავართ დაჯილდოვებამდე, რომელიც შემდგომ იწვევს ინდივიდში შრომით კმაყოფილებას. მაგრამ ისიც უნდა აღვნიშნოთ, რომ სამუშაოს შესრულებას მივყავართ კმაყოფილებამდე მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დაჯილდოვება აღქმულია როგორც დამსახურებული ჯილდო. თუ ინდივიდი ხვდება, რომ ჯილდო მან მიიღო დაუმსახურებლად, მაშინ ჯაჭვი „შესრულება – კმაყოფილება“ ირღვევა.

**მტკიცებულება: კმაყოფილება და სამუშაოს ეფექტიანობა დაფუძნებულია დაჯილდოვებაზე.** ეს ბოლო ჰიპოთეზა ვარაუდობს, რომ ჯილდოს სწორ დანიშვნას შეუძლია დადებითი ზემოქმედება მოახდინოს სამსახურის შესრულებასა და მის კმაყოფილებაზე. საკვანძო სიტყვა ამ მტკიცებულებაში არის „სამართლიანი“. გამოკვლევები მეტყველებენ იმაზე, რომ ადამიანები, რომლებიც იღებენ საკმაოდ მაღალ გასამრჯელოს, ხშირად აღნიშნავენ სამუშაო კმაყოფილების მაღალ დონეს. მაგრამ გამოკვლევები მიგვანიშნებენ იმაზეც, რომ ჯილდო, რომელიც დამოკიდებულია შესრულებულ სამუშაოზე, გავლენას ახდენს ადამიანის მუშაობის ეფექტიანობაზე.

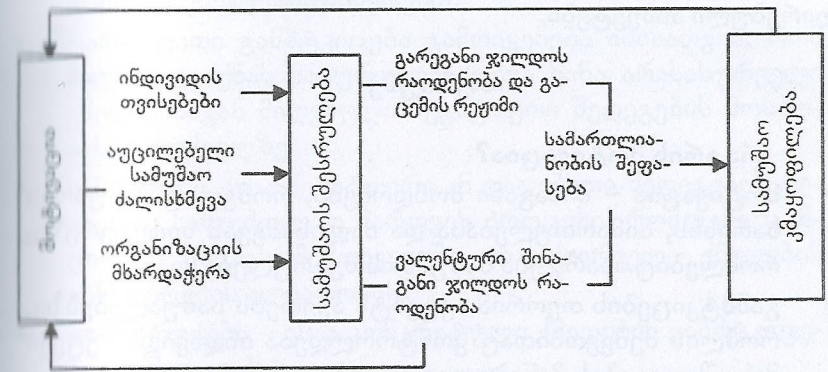
ამ შემთხვევაში ჯილდოს სიდიდე და ფასეულობა იცვლება შესრულებული სამუშაოს დონის პროპორციულად. მაღალი ჯილდო არის განპირობებული მაღალი ეფექტიანობით, შედეგებით პატარა ჯილდო ან მისი არარსებობა დაბალი ეფექტიანობით. თუ მცირე გასამრჯელოს გაცემა ცუდად შემსრულებელ ქვეშევრდომისათვის თავიდანვე იწვევს უკმაყოფილებას, შემდეგ იქმნება ყველანაირი საფუძველი იმისა, რომ ის გააკეთებს თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმს, რათა მიიღოს უფრო მაღალი ჯილდო.

ამგვარად, მენეჯერებმა შრომითი კმაყოფილება და მისი შესრულება უნდა განიხილონ არა მხოლოდ როგორც ორი ცალკეული, მაგრამ ამავე დროს ერთმანეთთან დაკავშირებული სამუშაოს შედეგი, რომელზეც გავლენას ახდენს ჯილდოს დანიშვნა. თუ შრომითი კმაყოფილება არ არის სამუშაოს ეფექტიანობის საიმედო მაჩვენებელი, დაჯილდოვების კარგად მართვას შეუძლია დადებითად იმოქმედოს შრომით კმაყოფილებაზე და სამსახურის შესრულებაზე.

### მოტივაციის ინტეგრირებული მოდელი

ნახაზ 3.8-ზე მოცემულია ინტეგრირებული ხედვა. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს სურათი გვახსენებს ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორიასა და პორტერ-ლოუერის თეორიას, რომლებიც წარმოადგენს პროცესუალურ თეორიებს, რომლებიც ჩვენ უკვე განვიხილეთ. ნახაზზე სამუშაოს შესრულება და კმაყოფილება წარმოადგენენ ცალკეულ, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ სამუშაო შედეგებს. სამუშაოს შესრულებაზე ზემოქმედებს სხვადასხვა თვისებები, მაგალითად: შესაძლებლობები და გამოცდილება, მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან (რესურსები და ტექნოლოგია) და სამუშაო ძალისხმევა. ინდივიდის მოტივაცია განსაზღვრავს სამუშაო ძალისხმევას და სამუშაო გარემოს შექმნა წარმოადგენს მოტივაციის გასაღებს, რომელიც ინდივიდის მოთხოვნილებებსა და მიზნებს პასუხობს. აამაღლებს თუ არა კონკრეტული სამუშაო გარემო ამა თუ იმ ინდივიდის მოტივაციას, დამოკიდებულია დაჯილდოვებაზე და მის აღქმად ღირებულებაზე. უნდა აღინიშნოს დაჯილდოვებისა და სამუშაოს შესრულების ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობა, რომლებიც აისახება განმტკიცების კანონებში. გაიხსენ-

### სეთ დაუყოვნებელი დაჯილდოვების მნიშვნელობა.



ნახ. 3.8. ინდივიდის სამუშაო მოტივაციის ინტეგრირებული მოდელი

შინაარსობრივი თეორიები ამ მოდელში შედიან, როგორც ინდივიდუალური თავისებურებების და მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციის გაგების საშუალება, რომლებიც შესაძლო ჯილდოს მამოტივირებელს ხდიან. როდესაც ინდივიდი იღებს გარე დაჯილდოვებას სამუშაოს შესრულებისთვის, ეს აუცილებლად დადებითად იმოქმედებს მოტივაციაზე. მოტივაციას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც სამუშაოთი კმაყოფილება წარმოადგენს გარე და შიდა დაჯილდოვების შედეგს, რომლებიც აღიქმება როგორც დამსახურებული. თუ ადამიანი გრძნობს უსამართლობას, მაშინ კმაყოფილება სუსტია, ხოლო მოტივაცია მცირდება. გაიხსენეთ, რომ სამართლიანობის ნიშანი წარმოადგენს მთავარ ასპექტს პროცესუალურ თეორიაში.

განმტკიცების, შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების განხილვის შემდეგ, თქვენ გარკვეული წარმოდგენა გაქვთ მოტივაციაზე. თუმცა, თანამშრომელთა მოტივირება ყოველთვის ძალიან რთულია. და ბოლოს, ინტეგრირებული მოდელი ეყრდნობა კულტურულ შეხედულებებს, ამიტომ ამ კონცეფციების მნიშვნელობა შეიძლება ვარირებდეს სხვადასხვა კულტურებში. გარე და შიდა დაჯილდოვების მნიშვნელობა შეიძლება საკმაოდ განსხვავდებოდეს სხვადასხვა კულ-

ტურებში ისევე, როგორც სამუშაოს შესრულების ყველაზე ღირებული ასპექტები.

## რეზიუმე

### რა არის მოტივაცია?

- მოტივაცია – შინაგანი მონდომება, რომელიც პასუხობს ხარისხს, მიმართულებასა და ძალისხმევას სიძლიერეზე, რომლებიც იხარჯება სამუშაოს შესრულებაზე.
- განმტკიცების თეორია აქცენტს აკეთებს საშუალებებზე, რომლის მეშვეობითაც კონტროლდება ინდივიდის ქცევა მისი შედეგების მანიპულაციის გზით. ისინი ძირითად ყურადღებას აქცევენ მეთვალყურეობის ასპექტებს და არა იმას, თუ რა ხდება მომუშავის გონებაში.
- შინაარსობრივი თეორიები, მათ შორის მასლოუს, ალდერფერის, მაკ-კლელანდის და ჰერცბერგის ნამუშევრები, ფოკუსირებას ახდენენ ინდივიდის მოთხოვნილებებზე, რომლებიც მოქმედებენ მის ქცევაზე.
- პროცესუალური თეორიები, მაგალითად მოლოდინის თეორია და სამართლიანობის თეორია, შეისწავლიან გონებრივ პროცესებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ადამიანების მიერ მოქმედების ალტერნატიული ხერხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე.

### რას წარმოადგენს განმტკიცების თეორია და როგორაა დაკავშირებული იგი მოტივაციასთან?

- განმტკიცების საფუძველს წარმოადგენს ეფექტის კანონი, რომლის მიხედვით ქცევა განმეორდება ან გაქრება, მისი დადებითი ან უარყოფითი შედეგებიდან გამომდინარე.
- დადებითი განმტკიცება – ესაა დადებითი შედეგებით მართვა, რომელიც ამაღლებს ადამიანის კონკრეტული ქცევის განმეორების ალბათობას მსგავს სიტუაციაში.
- დადებითი განმტკიცება უნდა იყოს დამოკიდებული ქცევაზე და უნდა წარმართოს ნელა; მისი განხორციელება შესაძლებელია მაშინვე ან გარკვეული შუალედების გამო-

ტოვებით, რესურსებსა და სასურველ საბოლოო შედეგზე დამოკიდებულების მიხედვით.

- უარყოფითი განმტკიცება გამოიყენება იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას სასურველი ქცევა წინა არასასურველი ქმედებისაგან მიღებული ნეგატიური შედეგების მოსპობის საფუძველზე.
- სასჯელი – ესაა ნეგატიური ან დადებითი შედეგების აღკვეთის საფუძველზე მართვის პროცესი, რომლებიც ამცირებს მსგავს შემთხვევაში არასასურველი ქმედების განმეორების ალბათობას.
- დამუხრუჭება – ესაა კონკრეტული ქმედების განმტკიცებული შედეგების აღკვეთა.

### რას გულისხმობს შინაარსობრივი თეორიები ინდივიდის მოთხოვნილებებსა და მოტივაციაზე?

- მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილებების თეორია მიიჩნევს, რომ ადამიანური მოთხოვნილებები ხუთდონიანი იერარქიის თანახმად შეიცავს ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს (უდაბლესი დონე), უსაფრთხოების მოთხოვნილებები, სოციალური მოთხოვნილებები, პატივისცემის მოთხოვნილება და თვითრეალიზაცია (უმაღლესი საფეხური).
- ალდერფერის ERG თეორიას მოთხოვნილებების ხუთი კატეგორია სამამდე დაჰყავს: არსებობის, კავშირისა და ზრდის მოთხოვნილებები; ის ამტკიცებს, რომ დროის ყოველ მომენტში შეიძლება ჩაერთოს რამდენიმე მოთხოვნილება.
- მაკ-კლელანდის შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია აქცენტს აკეთებს მიღწევების მოთხოვნილებაზე, აფილიაციასა და ძალაუფლებაზე; ის ვარაუდობს, რომ მოთხოვნილებები ვითარდება დროსთან ერთად გამოცდილებისა და სწავლის შედეგად.
- ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია ერთმანეთთან აკავშირებს სამუშაო კმაყოფილებასა და ისეთ მამოტივირებელ ფაქტორებს, როგორცაა: პასუხისმგებლობა და ამოცანები, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს შინაარსთან.

- ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია აკავშირებს სამუშაო პროცესის დაუკმაყოფილებლობას ისეთ ჰიგიენურ ფაქტორებთან, როგორცაა: შრომის გასამრჯელო და სამუშაოს კონტექსტთან დაკავშირებული სამუშაო პირობები.

**რას გულისხმობენ პროცესუალური თეორიები ინდივიდუალური მოტივაციის შესახებ?**

- სამართლიანობის თეორია მიგვანიშნებს სოციალურ შედარებებზე, რომლებსაც ადგილი აქვს ადამიანების მიერ ჯილდოს მიღებისას და იმაზე, რომ ნებისმიერი აღქმადი უსამართლობა მოტივაციას უნევეს ადამიანებს აღქმადი სამართლიანობის გრძნობის აღდგენის მცდელობას.
- თუ აღქმად უსამართლობას გააჩნია ნეგატიური ხასიათი, ანუ თუ ინდივიდი გრძნობს, რომ მას უსამართლოდ მოექცნენ, მან შეიძლება გადაწყვიტოს ნაკლები ძალისხმევით მუშაობა ან სამსახურიდან წამოსვლა.
- ვრუმის მოლოდინის თეორია მოტივაციას აღწერს როგორც ინდივიდის დარწმუნების ფუნქციას, რომელიც ეხება ძალისხმევისა და სამუშაოს შესრულების (მოლოდინი 1), სამუშაოსა და მისი საბოლოო შედეგის (მოლოდინი 2) და სამუშაოს სათავის სხვადასხვა სურვილი (ვალენტობა) ურთიერთკავშირს.
- მოლოდინის თეორიის თანახმად მოტივაცია = მოლოდინი 1 X მოლოდინი 2 X ვალენტობა, და ამტკიცებს, რომ მენეჯერებმა, თუ მათ სურთ მოტივაციის მაღალი დონის უზრუნველყოფა, უნდა მოახდინონ ისე, რომ ყველა პარამეტრი იყოს დადებითი.

**როგორ ეხმარება სამუშაოთი კმაყოფილება და მისი კავშირი სამუშაოს შესრულებასთან გააერთიანოს მოტივაციის თეორიის მიღწევები მოტივაციის ინტეგრირებულ მოდელთან?**

- სამუშაოთი კმაყოფილება – ეხება სამუშაოს, რომელიც ასახავს დადებითი და უარყოფითი გრძნობების ხარისხს, რომლებსაც ადამიანები განიცდიან სამუშაოსთან მიმართებაში და მის სხვადასხვა ასპექტებთან დაკავშირებით.
- სამუშაოთი კმაყოფილებასთან კავშირშია გასამრჯელო,

შრომის პირობები, ხელმძღვანელთა საქმიანობის ხარისხი, კოლეგები და თვით დავალება.

- სამუშაო პროცესით კმაყოფილება ემპირიულადაა დაკავშირებული კადრების დენადობასთან და გაცდენებთან.
- ურთიერთკავშირი სამუშაოთი კმაყოფილებასა და მის ეფექტიანობას შორის საკმაოდ წინააღმდეგობრივია; თანამედროვე მკვლევარები აქცენტს აკეთებენ იმაზე, თუ რა სახით მოქმედებს დაჯილდოვება სამუშაოთი კმაყოფილებაზე და მის შესრულებაზე.
- განმტკიცება აქცენტს აკეთებს როგორც ჯილდოს დამსახურებაზე, ასევე მის დაუყოვნებლივ მიღებაზე.
- შინაარსობრივი თეორიები გვეხმარება განვსაზღვროთ მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებები და ის, თუ რას აღიქვამს ადამიანი, როგორც ჯილდოს.
- სამართლიანობის თეორია თვლის, რომ ნებისმიერი ჯილდო უნდა იქნას აღქმული სამართლიანად სამუშაო ადგილის სოციალურ კონტექსტში.
- მიუხედავად იმისა, რომ მოტივაცია განსაზღვრავს მომუშავეს ძალისხმევას, ინდივიდის ეფექტიანობა ასევე დამოკიდებულია მუშაობის შესაძლებლობაზე და ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერაზე.

**საკვანძო ტერმინები**

ვალენტობა;	ჰიგიენური ფაქტორები;
შინაარსობრივი თეორია;	ქცევის ფორმირება;
შინაგანი გასამრჯელო;	ეფექტის კანონი;
პროცესუალური თეორია;	მიღწევების მოტივაცია;
გარეგანი გასამრჯელო;	დადებითი განმტკიცება;
ERG თეორია;	დასჯა;
პირობითი ინსტრუმენტალური რეფლექსების გამომუშავება;	უარყოფითი განმტკიცება;
სამუშაოთი კმაყოფილება;	მოლოდინის თეორია.

## თემა IV. გადაწყვეტილების მიღება

### შეუპოვარი და შემოქმედებითი წინსვლა

სანამ განვიხილავთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, განვიხილოთ ერთი პრაქტიკული მაგალითი: ეს პროდუქტი არის ადგილობრივ სუპერმარკეტში; პროდუქციის გაყიდვების ბრუნვა შეადგენს წელიწადში 450 მილიონ დოლარს. საუბარი ეხება ახალ შეფუთულ სალათს „Fresh Express“-ს, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით „სალათა პაკეტი“.

„Fresh Express“ არის გამომგონებელი და მსოფლიო ლიდერი დაფასოებული სალათების საცალო ვაჭრობაში. ის გვთავაზობს მრავალფეროვან პროდუქციას, ჩვეულებრივი ბაღის სალათით დაწყებული ეგზოტიკური მწვანილით დამთავრებული და ტრადიციულ სალათების ნაკრებს ყველანაირი დანამატებით – ახალი და მზა გამოყენებისათვის. პროდუქტი შეფუთულია დაპატენტებულ პაკეტებში, რომელიც დიდხანს უზრუნველყოფს პროდუქტის ვარგისიანობას. თუმცა, ისიც უნდა ვაღიაროთ, რომ სალათის ცოცხლად შენახვა არც ისე ადვილია. ეს საჭიროებს გამომგონებლობის მუდმივ დახვეწას და სრულყოფას. ზემოთხსენებული იდეა ეკუთვნის „Fresh Express“-ის დამაარსებელს, რომელიც ეძებდა ჩვევებს ოჯახურ მეურნეობებში მწვანილის ახალი, ცოცხალი სახით შესანარჩუნებლად. გარემო პირობებმა უკარნახა ფირმას, რომ დაფასოებული სახით შეფუთვა უფრო მისაღები იყო მყიდველისათვის, მაგრამ პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ სალათის ფოთლები და ახალი ბოსტნეული სწრაფად იღებდა მუქ ფერს, არ ინახებოდა დიდხანს მყიდველისათვის მისაღებ, ახალ მდგომარეობაში. მაგრამ ტეილორი არ ნებდებოდა. ის მუდმივად ფიქრობდა იმაზე, თუ როგორ განეხორციელებინა თავისი იდეა ცხოვრებაში. საბოლოო აღმოჩენა იყო ახალი ცელოფანი, რომელსაც ახასიათებდა ჰაერის გამტარიანობა. საქმე ისაა რომ, სალათის ფოთლების ფერის შეცვლის მთავარი მიზეზი იყო ჟანგბადის შემცირება პაკეტში, რის გამოც ჩქარდებოდა ლპობის პროცესი. საბოლოოდ, ტეილორის მოთ-

ხოვნის საფუძველზე, მეცნიერებმა შექმნეს ცელოფანი, რომელიც შიგნით ატარებდა ცოტაოდენ ჟანგბადს. საბოლოოდ მიიღეს კარგად გარეცხილი ფოთლებით დამზადებული სალათი, რომელიც რამდენიმე კვირის განმავლობაში ახლად ინახებოდა პაკეტის შიგნით. ამასთან, არ გამოიყენებოდა არავითარი კონცენტრანტები.

ორგანიზაციის წინსვლა და წარმატება დამოკიდებულია ყოველდღიურად მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. ამ გადაწყვეტილებების ხარისხი მოქმედებს ორგანიზაციის მრავალმხრივ განვითარებაზე. ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ყოველდღიური „გარეგანი სახე“, – თუ როგორ გამოიყურება ფირმის საქმიანობა მომსახურე პერსონალის, მომხმარებლების და ზოგადად მთლიანად საზოგადოების თვალში. თანამედროვე მსოფლიო, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მოითხოვს სულ უფრო მეტ შემოქმედებით, დახვეწილ მეცნიერულ მიდგომას. ახალი პროდუქცია, ახალი წარმოება და პირობები იქმნება იდეების ბაზაზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ორგანიზაციაში ხელს უნდა უწყობდეს შემოქმედების თავისუფლებას, ის უნდა განხორციელდეს იმ ადამიანების თავისუფალი ნებით, რომლებიც ცდილობენ ახალი იდეების დანერგვას ცხოვრებაში. ჩვენი კარიერის და ზოგადად – წარმოების წინსვლა და წარმატება განპირობებულია მთლიანი ორგანიზაციის წინსვლით. იგი უშუალოდ დაკავშირებულია იმ გადაწყვეტილებების მიღებასთან, რომელსაც ვიღებთ ჩვენი სამუშაოს შესახებ პროფესიონალიზმიდან გამომდინარე.

ამ თავში განხილულია ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის რიგი ასპექტები:

- როგორ იღებენ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებებს?
- გადაწყვეტილების მიღების რა სასარგებლო მოდელები არსებობს?
- როგორ მოქმედებს ინტუიცია, ჯანსაღი აზრი და შემოქმედებითი მიდგომა გადაწყვეტილების მიღებაზე?
- როგორ შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა?

- როგორ ზეგავლენას ახდენს ტექნოლოგია, კულტურა და ეთიკა გადაწყვეტილების მიღებაზე?

### გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი

თუ ფორმალურად განვსაზღვრავთ **გადაწყვეტილების მიღებას** – ეს არის მოქმედების არჩევის პროცესი, რომელიც მიმართულია პრობლემების აღმოფხვრაზე ან შესაძლებლობების გამოყენებაზე.

გადაწყვეტილებების მიღება გულისხმობს ხუთ ეტაპს:

1. ვცნოთ პრობლემის არსებობა, ან შესაძლებლობა და მიეცეთ მას განსაზღვრება;
2. მოქმედების ალტერნატიული საშუალებების დასახვა, განაალიზება. ასევე უნდა შეფასდეს მათი გავლენა პრობლემებზე, ან შესაძლებლობებზე;
3. ავირჩიოთ უპირატესი მოქმედების სახე;
4. დავიწყოთ შერჩეული მოქმედებების გატარება;
5. შევაფასოთ შედეგები და საჭიროების შემთხვევაში გავიმეოროთ ციკლი.

გადაწყვეტილების მიღება ეს არის მოქმედებების შერჩევის პროცესი, რომელიც მიმართულია პრობლემების გადაწყვეტაზე.

უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ თუ სიტუაცია სერიოზულ ცვლილებებთანაა დაკავშირებული და მასში ჭარბობს ახალი ტექნოლოგიური პროცესები, მაშინ ასეთი ეტაპობრივი მეთოდის გამოყენება შეუძლებელია. ზოგიერთ შემთხვევაში არატრადიციული მოქმედებები შეიძლება უფრო პროდუქტიული იყოს, ვიდრე ტრადიციული. ასევე მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ გადაწყვეტილებების მიღების ეთიკური მხარე. იმისათვის, რომ დავადგინოთ რა შემთხვევაშია სასურველი ტრადიციული მეთოდების მიღება და რა შემთხვევაში ახალი აუცილებელია გავერკვიოთ ზოგადად სიტუაციაში და გავიგოთ გადაწყვეტილების როგორი ტიპები არსებობს.

### გადაწყვეტილებები და მისი გარემომცველი გარემო

ორგანიზაციებში პრობლემებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება მიმდინარეობს სიტუაციაში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია სამი განსხვავებული ფაქტორი: განსაზღვრულობა, რისკი და განუსაზღვრელობა. ჩვენ იმ შემთხვევაში ვსაუბრობთ გარემომცველი სიტუაციის განსაზღვრულ ფაქტორებზე, თუ ვფლობთ ყველა ალტერნატიული შესაძლებლობის შედეგებზე საკმარის ინფორმაციას მათ ცხოვრებაში რეალიზაციამდე. მაგალითად, როცა ადამიანს შეაქვს ფული შემნახველ ანგარიშზე, არსებობს აბსოლუტური საიმედოობა იმაზე, რომ მიიღებს გარკვეულ პროცენტს გარკვეული დროის განმავლობაში. განსაზღვრულობა – ეს არის პრობლემების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღების იდეალური პირობა. ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ განისაზღვროს ალტერნატიული გადაწყვეტილებებიდან რომელია ყველაზე მართებული. სამწუხაროდ, გადაწყვეტილების მიღებისას განსაზღვრულობა, როგორც წესი გამონაკლისი შემთხვევაა.

განსაზღვრული სიტუაცია – მოიცავს ალტერნატიული მოქმედებების მიღებისას სრულ ინფორმაციას მოსალოდნელ შედეგებზე.

სარისკო სიტუაციას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ადამიანებს, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს არა აქვთ სრულად განსაზღვრული სხვადასხვა მოქმედების შესაძლო შედეგები. მაგრამ ამის პარალელურად ათვისებობიერებენ შესაძლო შედეგების აღზათობას. ამასთან, აღზათობა განსაზღვრავს, თუ რამდენად შესაძლებელია ამა თუ იმ შემთხვევის მოხდენა. აღზათობა შეიძლება განვსაზღვროთ სტანდარტული სტატისტიკური მეთოდებით ან პირადი ინტუიციის საფუძველზე. ასე მაგალითად, მენეჯერებს შეუძლიათ სტატისტიკურად გამოთვალონ ნუნდებული პროდუქციის რაოდენო-

ბა ან უფროს მენეჯერს შეუძლია გააკეთოს შეფასებები გასული წლების გამოცდილებაზე დაყრდნობით. თანამედროვე ორგანიზაციაში რისკი არის გადაწყვეტილების მიღების თანმდევი ფაქტორი.

სარისკო სიტუაციები – ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღების დროს არსებობს მოსალოდნელი შედეგების რამდენიმე ალბათობა.

განუსაზღვრელი სიტუაცია – არსებობს იმ შემთხვევაში, როდესაც მენეჯერები იმდენად მცირე ინფორმაციას ფლობენ, რომ შეუძლებელია განისაზღვროს და შეფასდეს ალტერნატივის ალბათობა და მისი შესაძლო შედეგები. ეს ყველაზე რთული სიტუაციაა გადაწყვეტილების მიღებისას. ის ინდივიდები, ვინც გადაწყვეტილებებს იღებენ გაურკვეველ სიტუაციაში წარმატების მისაღწევად იძულებულნი არიან დაეყრდნონ ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ შემოქმედებას. ეს სიტუაცია თხოულობს ნოვატორულ და ხშირად უნიკალურ მიდგომას ქცევის არსებულ მოდელთან მიმართებაში. გაურკვეველობაზე რეაქცია ყალიბდება ინტუიციით, წინდახედულობით, განჭვრეტითა და ვარაუდით. უფრო მეტიც, გადაწყვეტილების მიღებისას სიტუაციის განუსაზღვრელობა შეიძლება შეიქმნას უშუალოდ ორგანიზაციაში არსებული ცვალებადი მდგომარეობით: ა) ცვალებადი შიდა გარემო; ბ) მოთხოვნილება ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე, რომელიც საჭიროა ანალიზისათვის და გადაწყვეტილების მისაღებად; გ) პერსონალი, რომელიც პრობლემას ქმნის და არჩევანი. ამ პროცესმა მიიღო სახელწოდება ორგანიზებული ანარქია, რომლის დროსაც ფირმა ან ფირმის განყოფილება იმყოფება გარდამავალ მდგომარეობაში, გამოირჩევა და ხასიათდება სწრაფი ცვლილებებითა და ლეგიტიმური იერარქიისა და კოლეგიალობის არარსებობით. ადრე თუ ეს მდგომარეობა თავს იჩენდა ერთეულ შემთხვევებში, თანამედროვე პირობებში ბევრი მრავალ-

ტექნოლოგიური ფირმა და კომპანია, რომლებიც ოპერაციებს ახორციელებენ გლობალური მასშტაბით, ხასიათდებიან მრავალმხრივი ორგანიზაციული ანარქიით.

განუსაზღვრელი სიტუაცია – არ მოიცავს არანაირ ინფორმაციას, რომელიც იზინასწარმეტყველებდა მოსალოდნელ შედეგებზე ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღებისას.

ორგანიზაციული ანარქია – ეს არის ფირმა ან მისი ქვეგანყოფილება, რომელიც იმყოფება გარდამავალ მდგომარეობაში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია სწრაფი ცვლილებები და ლეგიტიმური იერარქიის არ არსებობა.

**KPMG** – არის ერთ-ერთი მსხვილი და პრესტიჟული საკონსულტაციო ფირმების ქსელი მსოფლიოში, რომლებიც ფლობენ უდიდეს გამოცდილებას და რომელსაც თვითონ თასამშრომლები უწოდებენ „რისკის დაშვების პირობებში საწარმოთა მართვა“-ს. ისინი ეხმარებიან ფირმებს საშიშროების იდენტიფიცირებაში და აცილებაში. ისინი წინ უსწრებენ რისკის ხარისხის შემცირების ტრადიციულ შეხედულებებს იმის ხარჯზე, რომ აწარმოებენ კონტროლს ფირმის მოსალოდნელ რისკზე. ქვეშევდრომები რეგულარულად სთხოვენ მენეჯერს შემდეგი პარამეტრების იდენტიფიცირებას:

1. სტრატეგიული რისკი (რომელიც ემუქრება ორგანიზაციის საერთო წინსვლას).
2. ოპერაციული რისკი (რომელიც ემუქრება იმ ტექნოლოგიებს, რომლებსაც იყენებს ორგანიზაცია წარმოებისათვის).
3. რეპუტაციის რისკი (რომელიც ემუქრება სავაჭრო მარკის ან ფირმის რეპუტაციას).

**KPMG** –ს თანამშრომლები აღნიშნავენ საშიშროებას სახელმწიფოებრივი ორგანოებიდან. ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ფინანსურ საფრთხეებზე, საინფორმა-

ციო სისტემებიდან მოსალოდნელ საფრთხეებზე, კონკურენტების ახალ ინიციატივებზე, კონკურენციის მდგომარეობის ცვლილებებზე (კრაზი, ვარდნა და სხვა). მათ სურთ ფირმებმა მენსიერების კონცენტრაცია „გააკეთონ“ რისკის წარმოქმნის ფაქტორზე, გამოიმუშაონ ბრძოლის სტრატეგია და თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა. ეს კი ფირმის ხელმძღვანელებს საშუალებას აძლევს ამოიცნონ რისკის საკუთარი ტოლერანტობის საზღვრები და განიხილონ რისკი, როგორც ფირმის საერთო სტრატეგიის კონტექსტში. ეს ეხმარებათ ხელმძღვანელებს შეიცნონ სარისკო სიტუაციები, სადაც ისინი იძულებულნი არიან განახორციელონ ოპერაციები და გაითვალისწინონ ისინი გადაწყვეტილების მიღებისას. თუ ეს პროცესი ხორციელდება სისტემატიურად, მაშინ ფირმები მკაფიოდ ხედავენ მათი საქმიანობის და საერთო მდგომარეობის რა ასპექტები არის სარისკო და რომელი ნამდვილად განუსაზღვრელი.

### გადაწყვეტილების ტიპები

მრავალი რუტინული და არატრადიციული პრობლემა, რომელიც ორგანიზაციებში წარმოიქმნება სამუშაო ადგილებზე, საჭიროებს გადაწყვეტილების სხვადასხვა საშუალებებს. რუტინული პრობლემა წარმოიქმნება მუდმივად. მაგრამ მათზე შეიძლება რეაგირება მოვახდინოთ სტანდარტული მიზნით, ალგორითმული გადაწყვეტილებების საფუძველზე. ალგორითმული გადაწყვეტილების მაგალითია განმეორებითი ინვენტარიზაციის ჩატარება, როცა მარაგი წინასწარ დათქმულ დონეზე ნაკლებია და მიღებულია წერილობითი შენიშვნები იმ პირებზე, რომლებიც არღვევენ განსაზღვრულ სამტატო პროცედურებს.

ალგორითმული გადაწყვეტილება განისაზღვრება წარსული გამოცდილებით, რომელიც სასარგებლოა პრობლემის გადასაწყვეტად მიმდინარე მომენტში.

რუტინული ოპერაციები შეადგენს მრავალი კომპანიის მიქმედების არსს. თანამედროვე პირობებში, როცა ფირმები ამ მათი კლიენტები ხვდებიან ალგორითმულ გადაწყვეტილებებს უფრო სწრაფი და ხარისხიანი გადაწყვეტილებებისათვის, შეიძლება გამოვიყენოთ WEB ტექნოლოგიები. მაგალითად, REI (receptional egiupment, Inc.) გააერთიანა თავისი WEB - საიტი ინვენტარიზაციის მონიტორინგის სისტემასთან, რაც საშუალებას აძლევს სწრაფად წარმოგვიდგინოს ქარბ საქონელზე ფასდაკლება აღნიშნულ მომენტში.

არატრადიციული პრობლემები გამოირჩევა სიახლეებითა და უნიკალურობით; რამდენადაც მათზე რეაგირების სტანდარტული მეთოდები არ არსებობს, პრობლემების გადაწყვეტა იხოლობს შემოქმედებით მიდგომას. ასეთ არაალგორითმულ გადაწყვეტილებებს სპეციალურად სწავლობენ და იყენებენ პრობლემების წარმოქმნის დროს. მენეჯერები მუშაობის უმეტეს ნაწილს ხარჯავენ ამგვარი არატრადიციული პრობლემების გადაჭრაზე. მაგალითისათვის გამოდგება უფროსი მენეჯერი მარკეტინგის განყოფილებიდან, რომელიც იძულებულია რეაგირება მოახდინოს ახალ პროდუქციაზე, რომელსაც უშეებს უცხოელი კონკურენტი. წარსული გამოცდილება შეიძლება წარმოქმნილი სიძნელეების მოგვარებაში დაგვეხმაროს, სასწრაფო გადაწყვეტილება კი მოითხოვს შემოქმედებითი მიდგომის გამოყენებას, რომელიც დამყარებული იქნება ბაზარზე მიმდინარე სიტუაციის შესაძლებლობებზე.

არაალგორითმული გადაწყვეტილება იქმნება მიმდინარე უნიკალური პრობლემის გადასაწყვეტად.

ფირმებს, მდგომარეობით „ორგანიზებული ანარქია“ სთავაზობენ გადაწყვეტილების მესამე ტიპს სახელწოდებით „ასოციაციური არჩევანი“ - ეს არის გადაწყვეტა, რომელიც გამოიყენება ქრონიკული, შემანუხებელი პრობლემების აღმოსაფხვრელად, მიუხედავად იმისა, რომ სპეციალურად მის დასაძლევად შექმნილი. სიტუაციის ქაოსური ბუნების გათ-

ვალისწინებით აუცილებელია აქტიურ მოქმედებებზე გადასვლა და თანამშრომლების უნარი განახორციელონ ყველა სამუშაო გადაწყვეტილებების მისაღებად. ასოციაციური არჩევანი შესაძლებელია გამოვიყენოთ მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მისი საშუალებით პრობლემის საბოლოო გადაჭრა ვერ ხერხდება.

ასოციაციური არჩევანი – ეს არის გადაწყვეტილება, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ ქრონიკული შემანუხებელი პრობლემებისთვის, მაგრამ რომელიც არ შექმნილა სპეციალურად მის აღმოსაფხვრელად.

### გადაწყვეტილების მიღების მოდელი

ორგანიზაციულ ქცევაში ძირითადი ყურადღება ეთმობა გადაწყვეტილების მიღების ორ მიდგომას - კლასიკურს და ბიჰევიორისტულს.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური თეორია გამომდინარეობს იქიდან, რომ მენეჯერები მოქმედებენ სრულიად განსაზღვრულ გარემოში.

გადაწყვეტილების მიღების ბიჰევიორისტული თეორია გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას განსაზღვრულ რაციონალიზმზე დაყრდნობით, ითვალისწინებს რა, რომ ყველა ადამიანი მოქმედებს მოცემული კონკრეტულ სიტუაციის აღქმიდან გამომდინარე.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური თეორია – გამომდინარეობს იქიდან, რომ გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანები მოქმედებენ სრულიად განსაზღვრულ სიტუაციებში.

გადაწყვეტილების მიღების ბიჰევიორისტული თეორია ამტკიცებს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანები მოქმედებენ მართო იმაზე დაყრდნობით, თუ როგორ ესმით ან აღიქვამენ მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციას.

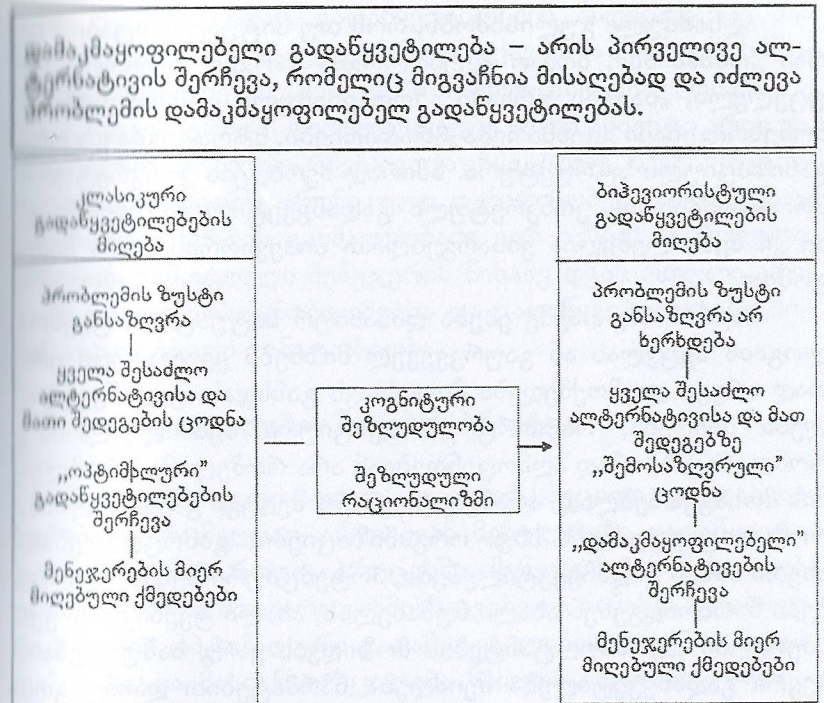
### გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური და ბიჰევიორისტული თეორია

იდეალურ შემთხვევებში მენეჯერი აწყდება ზუსტად განსაზღვრულ პრობლემებს, იცის მოქმედებების ყველა შესაძლო ალტერნატივის საშუალებები და მათი შესაძლო შედეგები. ამის შემდეგ ირჩევს იმ ალტერნატიულ ვარიანტს, რომელიც მოიცავს საუკეთესო „ოპტიმალურ გადაწყვეტას“. კლასიკური მიდგომა განერილია ნორმატივებით და ხშირად გამოიყენება მენეჯერების მიერ, როგორც მოდელი.

ბიჰევიორისტული სკოლის მიმდევრები ძალიან ფრთხილად ეპყრობიან კლასიკური თეორიის გამოყენებას და მრავალ შემთხვევაში ისინი თვლიან, რომ ადამიანის ტვინი არის არაჩვეულებრივი პროდუქტი, რომელსაც ახასიათებს უსაზღვრო შესაძლებლობები. მაგრამ ისინი ამის პარალელურად არ უარყოფენ, რომ ადამიანს ახასიათებს კოგნიტური შემოსაზღვრულობა (შეზღუდულობა), რომელიც მას ინფორმაციის გადამუშავებაში უშლის ხელს. ინფორმაციის ნაკლებობა ან ინფორმაციული გადატვირთვა ამცირებს გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანის შესაძლებლობებს, რათა მან მიიღოს გადაწყვეტილება, მიაღწიოს სრულ განსაზღვრულობას და იმოქმედოს კლასიკური მოდელის შესაბამისად. გარდა ამისა, გადაწყვეტილებების მიმღები ადამიანები აწყდებიან განსაზღვრულ საზღვრებში მოქცეულ რაციონალურობას. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ინდივიდები რაციონალური და ლოგიკურები არიან, მათ ასევე ახასიათებს განსაზღვრული შეზღუდვები. ადამიანები ახდენენ მოვლენების ინტერპრეტირებას და ანიჭებენ მათ გარკვეულ აზრს პირადი სიტუაციის კონტექსტში. ისინი ბევრად რთულ რეალობაზე ლებულობენ გადაწყვეტილებებს „გამარტივებული“ გაგებით. ეს სერიოზულად ართულებს იდეალური კლასიკური თეორიის გადაწყვეტილების მიღებას. კლასიკური მოდელი ვერ გვაძლევს ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის სრულ და ზუსტ აღწერილობას.

კლასიკური თეორია არ მიესადაგება მსოფლიო ქაოსში მყოფ გლობალურ მაღალტექნოლოგიურ ორგანიზაციებს. თუმცა, მისი საბოლოო უარყოფაც არ იქნება გამართლებული. უფრო გამართლებულია, რომ კლასიკური მოდელი გამოვიყენოთ ორგანიზაციაში ქვედა დონეზე.

გადანყვეტილების მიღებისას ბიჰევიორისტული თეორია ეყრდნობა რაციონალიზმზე შეზღუდულ წარმოდგენას და გულისხმობს, რომ ინდივიდები მოქმედებენ იმის გათვალისწინებით, როგორც აღიქვამენ მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციას. თუმცა, ეს არ არის სრულყოფილი და ხშირად ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ მიიღონ გადანყვეტილებები, თუნდაც სრულიად განსაზღვრულ სიტუაციებშიც კი. ამ თეორიის მიხედვით, ადამიანი გადანყვეტილების მიღებისას მოქმედებს განუსაზღვრელი და შეზღუდული ინფორმაციის პირობებში. ორგანიზაციული გადანყვეტილებების მიმღები პირები ხშირად აღმოჩნდებიან არაერთგვაროვანი პრობლემების წინაშე, აქვთ ინფორმაცია მოქმედებების ალტერნატიული საშუალებებისა და შედეგების შესახებ. ეს წარმოქმნის მოვლენას, რომელსაც გ. საიმონმა **დამაკმაყოფილებელი გადანყვეტილება** უწოდა. ის ამტკიცებდა, რომ უმეტესი გადანყვეტილება, რომელსაც იღებენ ადამიანები როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ დონეზე ეხება დამაკმაყოფილებელი ალტერნატივის აღმოჩენასა და შერჩევას. მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევებშია შესაძლებელი საუბარი ოპტიმალური გადანყვეტილების მოძებნასა და შერჩევაზე.



ნახაზი 4.1 კლასიკური და ბიჰევიორისტული თეორიის საფუძველზე გადანყვეტილების მიღება.

### „ნაგვის ურნის“ მოდელი

გადანყვეტილების მიღების მესამე შეხედულება ეყრდნობა „ნაგვის ურნის“ პრინციპს.

„ნაგვის ურნის“ მოდელი – ამტკიცებს რომ, გადანყვეტილების არჩევის პროცესის ძირითადი კომპონენტები – პრობლემები, გადანყვეტილებები, მონაწილეები და არჩეული სიტუაციები – გადატანილია ორგანიზაციის „ნაგვის ურნაში“.

აღნიშნული გულისხმობს, რომ თუ სიტუაცია სტაბილურია კომპანიაში, ხოლო ტექნოლოგია კარგად ცნობილი და უცვლელი, „ნაგვის ურნაში“ მოთავსებული კომპონენტების მონესრიგებაში გვეხმარება ტრადიციები, სტრატეგია და ორგანიზაციული სტრუქტურა. ხშირად ხერხდება კონკრეტული პრობლემისთვის კონკრეტული გადაწყვეტილების შერჩევა, აქ კი შესაძლებელია ვისარგებლოთ ბიჰევიორისტული მიდგომით.

მაგრამ თუ საქმე ეხება დინამიურ სიტუაციას, ტექნოლოგიის შეცვლას ან გაურკვეველ მიზნებს ყველაფერი ერთად ირევა და მოქმედება მოითხოვს განსჯას. გადაწყვეტილება მიიღება, როგორც „პოტენციური შესაძლებლობა“, რომლებიც ხშირად აღმოცენდებიან არა რომელიმე პრობლემის მოსაგვარებლად, არამედ როგორც შედეგი გაკვეთილისა, რომელიც ეფუძნება სხვა ორგანიზაციების გამოცდილებას. ასეთი სახის გადაწყვეტილებები, პოტენციური შესაძლებლობები წარმოადგენენ ახალი მუშახელის, ახალი ტექნიკური ექსპერტების, კონსულტანტების მოზიდვის კარგ საშუალებას. ბევრი გადაწყვეტილება შეიძლება წარმატებით დაინერგოს ცხოვრებაში, იმის მიუხედავად აქვს თუ არა მას კავშირი ზოგიერთ პრობლემასთან. მას იყენებენ იმ შემთხვევაშიც, როცა არ ხერხდება სხვა მეთოდების საშუალებით ქრონიკულად მიმდინარე პრობლემების გარკვევა. ამ გადაწყვეტილებების ცხოვრებაში განხორციელება ცვლის ორგანიზაციებს.

„ნაგვის ურნის“ მოდელი ააშკარავებს ბევრი მსხვილი ორგანიზაციის მთავარ თავისებურებებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. გადაწყვეტილების შერჩევა და მათი ცხოვრებაში განხორციელება შეუძლებელია აბსოლუტურად განსხვავებული ადამიანების მონაწილეობით. ხშირად ხელქვეითების სამუშაო მდგომარეობს იმაში, რომ მათ უნდა განახორციელონ ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება. მათ უნდა განახორციელონ თავიანთი უფროსების მიზნები, როგორც ლოკალური პრობლემები. გადაწყვეტილებების დაწერვა ცხოვრებაში წარმოშობს მრავლობით ცვლილებებს, რომელიც დაკავშირებულია არჩევანთან და მომდინარეობს მა-

გალი ემელონებიდან. გადაწყვეტილების მიღებასა და მის პრაქტიკულ განხორციელებას შორის კავშირი შეიძლება საბოლოოდ შესუსტდეს თუ მენეჯერი მოადუნებს ყურადღებას.

„ნაგვის ურნის“ მოდელის კიდევ ერთი ასპექტი არის ის, რომ ბევრი პრობლემა რჩება გადაუწყვეტიელი. ბევრ ორგანიზაციაში არსებობს ქრონიკული უკმარისობები, რომლებიც ხასკრძლივი დროის განმავლობაში ვერ იქნება დაძლეული. ამრიგად, გამოცდილი მენეჯერის წინაშე დგას რთული ამოცანა: დაადგინოს პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს შორის აუცილებელი თანაფარდობა.

### გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა

სამივე მოდელი ნათელს ფენს იმ სპეციფიკურ თავისებურებებს, რომელსაც აწყდებიან მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების რთულ პროცესში. მენეჯერების შესაძლებლობებს შორის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანია კლასიკური სტილის ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა და მისი მიდრეკილება მიიღოს ინფორმაციის საფუძველზე ბიჰევიორისტული სტილის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება.

ორგანიზაციაში არსებული რეალობა, რაციონალურობისა და კოგნიტური შეზღუდვების პირობებში, მოქმედებს იმაზე, თუ ინდივიდები როგორ აფასებენ სიტუაციას, როგორ ახდენენ მოქმედებების ალტერნატიული საშუალებების იდენტიფიცირებას და როგორ ირჩევენ შესაბამის კურსს. ეს პროცესი ვერ იქნება ქაოტური, როგორც ამას „ნაგვის ურნის“ მოდელი ამტკიცებს, მაგრამ ვერ იქნება რაციონალურიც, როგორც თვლის კლასიკური თეორია. სინამდვილეში ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებები მიიღება რისკისა და გაურკვევლობის პირობებში და დღის წესრიგში ხშირად დგება უჩვეულო პრობლემების დაძლევის აუცილებლობა. ასევე ხშირად უხდება გადაწყვეტილებების მიღება ინფორმაციული შეზღუდვებისა და დროის დეფიციტის ფონზე. საბოლოოდ, ჩვენ ვიმი-

დოვნებთ, რომ გადანყვეტილებები მიიღება ეთიკის ნორმების გათვალისწინების საფუძველზე.

### ინტუიცია, ჯანსაღი აზრი და კრეატიულობა

ადამიანის მიერ გაკეთებული არჩევანი ყოველთვის ატარებს მის პიროვნულ ანარეკლს. რეალურ ცხოვრებაში ინტუიცია, ჯანსაღი აზრი და კრეატიულობა ისეთივე აუცილებელია, როგორც იმის გაგება, ალქმა, თუ როგორი სახით ხდება გადანყვეტილების მიღება.

რისკისა და გაურკვეველობის პირობებში გადანყვეტილების მიღების მთავარი ელემენტი არის ინტუიცია. ინტუიცია - ეს არის უნარი გაიგო და სწრაფად შეაფასო შესაძლებლობა კონკრეტულ სიტუაციაში. ინტუიციას გადანყვეტილების მიღების პროცესში სპონტანურობა და პიროვნული ელემენტები შეაქვს. ინტუიცია შეიძლება ჩავთვალოთ როგორც ძიების პროცესი, რომელიც დიდ შესაძლებლობებს იძლევა შემოქმედებაში და ინოვაციის პროცესში.

ინტუიცია - ეს არის უნარი შეიცნო და სწრაფად შეაფასო შესაძლებლობები კონკრეტულ სიტუაციაში.

მეცნიერები დიდი ხნის განმავლობაში ბჭობდნენ ერთმანეთში იმაზე, თუ როგორ უნდა განეხორციელებინა მენეჯერს დაგეგმარების პროცესი გადანყვეტილების მიღებისას. ზოგიერთი მათგანი ფიქრობდა, რომ ეს უნდა მომხდარიყო სისტემატიურად და ეტაპობრივად. სხვები კი ფიქრობდნენ, რომ მენეჯერის პროფესია გამოირიცხავს ასეთ მიდგომას რეალურ ცხოვრებაში. დღეისათვის ცნობილია, რომ მენეჯერები უპირატესობას ანიჭებენ ვერბალურ კომუნიკაციას. ისინი იხრებიან იმისკენ, რომ შეაგროვონ ინფორმაცია და მიიღონ გადანყვეტილება კერძო სიტუაციაში ან ინტერაქტიული და არა სისტემატიური და ეტაპობრივი მეთოდებით. ისინი იხრებიან

სინთეზისკენ და არა მონაცემების ანალიზისკენ. იმისათვის, რომ გამოვავსკარავოთ პრობლემა და დავეუკავშიროთ იგი მრავალ შესაძლო გადანყვეტილებას, მენეჯერებს სჭირდებათ „საერთო სურათი“. მენეჯერები იძულებულნი არიან იმუშაონ ძალიან სწრაფად და სწორად დაგეგმონ თავიანთი სამუშაო გრაფიკი.

მაგრამ ისმის კითხვა - მართებულია თუ არა მენეჯერის ქმედება - უპირატესობა მიანიჭოს ინტუიციას და არა სისტემატიურ მიდგომას? დღევანდელი გადმოსახედიდან თუ ვიმსჯელებთ მრავალი თანამედროვე ორგანიზაცია, ქაოსური გარემოცვისა და ტექნოლოგიების პირობებში, გადანყვეტილებებს იღებენ ინტუიციაზე დაყრდნობით. სამწუხაროდ, ფირმები უფრო მეტად ახდენენ არა საკუთარი უნიკალური პრობლემების მოგვარებას, არამედ სხვა ორგანიზაციების მიერ სტანდარტული პრობლემების მოგვარებაზე შემუშავებული გადანყვეტილებების დანერგვას. რამდენადაც მენეჯერები მუშაობენ ქაოტურ სიტუაციაში, ამდენად ეს გარემოება მათ აიძულებს გადანყვეტილებები მიიღონ საკუთარი ინტუიციით. ამავე დროს უნდა გაითვალისწინონ ანალიტიკური და ინტუიციური მეთოდები, რაც ხელს შეუწყობს ახალი და უჩვეულო პრობლემების დაძლევას.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

ინტუიციის განვითარების მეთოდები:

რელაქსაციის ტექნიკა:

1. გარკვეული დროით დაივიწყეთ პრობლემები;
2. დაჯექით ცოტა ხნით განმარტოებით;
3. შეეცადეთ, რომ თქვენ განთავისუფლდეთ ყოველგვარი ფიქრებისაგან;

### მენტალური ვარჯიშები:

1. გამოიყენეთ შინაარსობრივი აზროვნება.
2. თქვენი აზრები იყოს ყოველმხრივ თავისუფლი, განსაღვრული მიზნების გარეშე.

## ჯანსაღი აზრის ევრისტიკა

როგორც ჯანსაღი აზრი, ისე ინტელექტის გამოყენება წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების ყველაზე მთავარ ასპექტს. მაგალითად, როცა ვორჭოფობთ გადაწყვეტილების მიღების ეთიკურობის თაობაზე, ჩვენ ეჭვის ქვეშ ვაყენებთ გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანის ჯანსაღ აზრს. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ადამიანები ცდებიან იმ დამახინჯებების შედეგად, რომელიც ხელს უშლის სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში. ეს შეიძლება გაირკვეს ევრისტიკის დახმარებით, რომელიც სწრაფი სტრატეგიის გამარტივებას ნიშნავს. ევრისტიკა გვეხმარება დავძლიოთ განუსაზღვრელობა და ინფორმაციული ვაკუუმი პრობლემურ სიტუაციაში. თუმცა, მან შეიძლება გამოიწვიოს სისტემატიური შეცდომები, რომლებიც გავლენას იქონიებს ხარისხზე.

ევრისტიკა – ეს არის სტრატეგიის გამარტივება, რომელიც გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ევრისტიკა წარმოადგენს მიმდინარე მოვლენების შეფასებას ჩვენს მეხსიერებაში არსებული წარსული გამოცდილების საფუძველზე.

**ევრისტიკა პირადად ხსნის მიმდინარე პრობლემის გადაწყვეტას, არც ისე შორეული წარსულის საფუძველზე.**

**რეპრეზენტატიულობის ევრისტიკა** – წარმოადგენს ალბათობის შეფასებას. ამ დროს ქმედების განხორციელებას საფუძვლად უდევს ადამიანის სტერეოტიპები. ამის მაგალითად, შეგვიძლია მოვიყვანოთ ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელიც იღებს ახალ მუშაკს, არა ინდივიდის პირადი თვისებების საფუძველზე, არამედ იმის გათვალისწინებით, რომ იგი ადრე მუშაობდა წარსულში მაღალი მწარმოებლურობის მქონე ფირმის ერთ-ერთ ქვეგანყოფილებაში.

„ხაფანგი გასამაგრებლად“ მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს, ეძებს იმის

მტკიცებულებას რასაც ის უკვე სწორად თვლის. ამიტომ იქმნება შთაბეჭდილება, რომ არჩევითი წარმოსახვის ყველა შემთხვევაში ადამიანი ეძებს მხოლოდ იმ ფაქტებს, რომლებიც ამტკიცებენ მის აზრებს. მეორე შემთხვევაში იქმნება ხაფანგი რეტროსპექტიული შეხედულებით.

**გამაგრების ხაფანგი** – ეს არის ტენდენცია მოიძებნოს ის მტკიცებულება, რომელიც აღიქმება, როგორც ჭეშმარიტება და არ შევეცადოთ იმ ინფორმაციის მოძიებას, რომელიც არსებული შეხედულების უარყოფელი იქნება.

**რეტროსპექტიული ხედვის ხაფანგი** – არის მოსახდენი მოვლენების, წინასწარ განსაზღვრის შესაძლებლობების გადაფასების ტენდენცია.

## კრეატიულობის ფაქტორები

კრეატიულობა, გადაწყვეტილების მიღებისას, დაკავშირებულია პრობლემის უნიკალური და ნოვატორული მიდგომის გამომუშავებასთან.

დინამიური გარემომცველი გარემოს პირობებში შემოქმედებითობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ნაწილობრივ ამარცხებს პრობლემას და განსაზღვრავს იმას თუ რამდენად წარმატებულად შეუძლიათ ადამიანებს და ორგანიზაციებს რეაგირება მოახდინონ მათ წინაშე არსებულ გამოწვევებზე.

კრეატიულობა განაპირობებს პრობლემების უნიკალურ და ნოვატორულ გადაწყვეტას. ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებას ღებულობს ადამიანი ან გუნდი.

შემოქმედებითი აზროვნება შეიძლება დავყოთ ხუთ სტადიად:

1. პირველი სტადია – ეს არის მომზადების პროცესი. ამ დროს ადამიანები აქტიურად სწავლობენ და ითავისებენ რთულ გარემომცველ მდგომარეობას.

2. მეორე სტადია – ეს არის კონცენტრაცია, როდესაც პრობლემას და მის საზღვრებს ეძლევა ზუსტი განსაზღვრება, ეს კი საშუალებას გვაძლევს განვიხილოთ ალტერნატიული გზები და საშუალებები.
3. მესამე სტადია – „ინკუბაცია“ – ინდივიდები პრობლემას განიხილავენ სხვადასხვა კუთხით, რაც წარმოაჩენს უჩვეულო გადაწყვეტილებას და აგვაცილებს გამონაკლისად სწორხაზოვან და სისტემურ მიდგომას.
4. მეოთხე სტადია – ეს არის გამოფხიზლების პროცესი. ამ დროს ადამიანების ცნობიერებაში მოულოდნელად ჩნდება გადაწყვეტილება.
5. მეხუთე ეტაპი – არის შემონიშნა, რომლის დროს ლოგიკური ანალიზით უნდა მივიღეთ იმ დასკვნამდე, რომ მიღებული გადაწყვეტილება ნამდვილად კარგია.

ყველა სტადიაზე შემოქმედება საჭიროებს ორგანიზაციის მხრიდან თანადგომას და მხარდაჭერას. თუმცა, არის მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც ენინააღმდეგებიან პრობლემების გადაწყვეტის შემოქმედებით მიდგომას. ჯანსაღი აზროვნების ევრისტიკას შეუძლია არსებითად შეზღუდოს ალტერნატივების ძიების პროცესი. კრეატიულობა სუსტდება, თუ არ განვიხილავთ შესაძლებლობების მომხიბვლელობას. კულტურული და გარემომცველი ფაქტორები ზღუდავენ შემოქმედებითობას. ეს ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანები ალტერნატივებს არ განიხილავენ იმის გამო, რომ ისინი არ შეესაბამებიან და არ პასუხობენ კულტურულ ფაქტორებს.

### გადაწყვეტილების მიღების მართვა

ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ნებისმიერ დონეზე, ყველა სფეროში ნებისმიერი ტიპის და მასშტაბის ორგანიზაციაში არა მარტო იღებენ გადაწყვეტილებებს, არამედ მათ უნდა მიიღონ კარგი გადაწყვეტილებები, საჭირო დროს და საჭირო საშუალებებით. გადაწყვეტილების მიღების მართვის პროცესი გულისხმობს არჩევანს. მისი მთავარი არსი მდგომარეობს იმ პრობლემის არჩევაში, რომელზეც აუცილებელია

კომუნიკაცია; აუცილებელია ადამიანების შერჩევა, რომლებიც უმჯობესად იქნებიან პრობლემის გადაწყვეტით დაკავებული; ასევე მნიშვნელოვანია პრობლემის გადაწყვეტის საშუალებების მოძიება და იმ მომენტის შერჩევა, როცა უნდა შეწყდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

### გადასაწყვეტი პრობლემის შერჩევა

ადამიანების უმეტესობა ძალიან დაკავებულია. მათ უხდებათ ბევრი საქმის კეთება იმისათვის, რომ პირადად მიიღონ გადაწყვეტილება თითოეული პრობლემისა და საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაციის შესახებ. კარგმა მენეჯერმა და ჯგუფის კარგმა ხელმძღვანელმა იციან, როდის მოახდინონ გადაწყვეტილების დელეგირება, როგორ გადაანაწილონ პრიორიტეტები და როდის შეიკავონ თავი რაიმე ქმედებისაგან. თუ თქვენ დადგებით იმ დილემის წინაშე, ღირს თუ არა ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრა, ძალიან სასარგებლოა შემდეგი კითხვების დასმა და მათზე პასუხის გაცემა.

ადვილად გავუმკლავდებით თუ არა პრობლემას? პატარა და უმნიშვნელო პრობლემაზე არ ღირს იმდენივე დროისა და ყურადღების დათმობა, რამდენიც დიდსა და მნიშვნელოვანზე. თუ თქვენ დაუშვებთ შეცდომას, პატარა პრობლემის შემთხვევაში არასწორი გადაწყვეტილების ფასი უმნიშვნელო იქნება. შეიძლება თუ არა პრობლემა გადაიჭრას თავისით? პრობლემის რანჟირებისას ყველაზე უმნიშვნელო მოიტოვეთ შემდეგისთვის. საინტერესოა, მაგრამ ბევრი მნიშვნელოვანი პრობლემა შეიძლება გადაიჭრას სხვების მიერ, მანამ სანამ თქვენ დაიწყებთ მათთან გამკლავებას. პატარა პრობლემაზე უარის თქმით, თქვენ შეძლებთ დაზოგოთ დრო და ენერჯია სხვა მეტად მნიშვნელოვანი პრობლემისათვის. აუცილებელია, რომ პირადად მივიღოთ გადაწყვეტილება? ბევრი პრობლემის გადაჭრა შეუძლიათ სხვა ადამიანებსაც. პრობლემის გადაწყვეტისას უნდა მოხდეს მისი დელეგირება იმ ადამიანებზე, რომლებიც ყველაზე მეტად არიან მომზადებულნი ასეთი სა-მუშაოსათვის ან საუკეთესო შემთხვევაში იმ ადამიანებზე,

რომელთა სამუშაოზეც პრობლემები ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს. და ბოლოს, გააჩნია კი მოცემულ პრობლემას გადაჭრის გზები ორგანიზაციასთან მიმართებაში? ადამიანი, რომელიც გამონვრთნილია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ათვითცნობიერებს პრობლემებს შორის განსხვავებას, რომლებიც შეიძლება გადაიჭრას და რომლებსაც უბრალოდ პრაქტიკულად არც კი გააჩნდეს გადაჭრის გზები.

ბ. ნატტი, კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების სფეროში ცნობილი ავტორიტეტი ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციებში მიღებული გადაწყვეტილების ნახევარი კრახით მთავრდება. რატომ? ტაქტიკური გადაწყვეტილების მიღები ხელმძღვანელები ირჩევენ იმ გადაწყვეტილებას, რომელსაც თან ახლავს წარუმატებლობა. მენეჯერები ხშირად უმოკლეს გზას ირჩევენ, ახდენენ რა სხვა ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების კოპირებას, ცდილობენ ზეგავლენა იქონიონ დაქვემდებარებულებზე. თუმცა, ასეთი მიბაძვა მეტად პრაქტიკულად და პრაგმატულად გამოიყურება, მას არ შესწევს ძალა გაუმკლავდეს გაუთვალისწინებელ სირთულეებს. არ არსებობს ორი ერთნაირი ფირმა, ამიტომაც უნდა მოხდეს სხვა ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ადაპტირება საკუთარ საქმიანობასთან. ქვეშევრდომები თვლიან, რომ მენეჯერი ფარავს საკუთარ შეცდომებს სამუშაოზე და არ ზრუნავს საერთო ინტერესებისათვის. მენეჯერები, აკეთებენ რა აქცენტს პრობლემებსა და მათი გადაჭრის გზებზე, აფასებენ სწრაფ ქმედებებს, ამასთანავე თვლიან, რომ წარმატების ტაქტიკა არასრულად გამოიყენება. ამიტომ მათ მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ შედეგებს, რომლის მიღწევაც სურთ და არა იმ პრობლემას, რომელსაც შეეჯახნენ.

### ვინ უნდა მიიღოს მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში

ბევრი ახალგაზრდა მენეჯერი და გუნდის ხელმძღვანელი ხშირად უშვებს ერთსა და იმავე შეცდომას: ისინი ფიქრობენ, რომ პირადად უნდა გადაჭრან თითოეული პრობლემა.

პრაქტიკულად, კარგ გადაწყვეტილებას იღებენ ის ადამიანები, რომლებიც მოქმედებენ ინდივიდუალურად და, რომლებიც რჩევებს იღებენ გარშემომყოფებისაგან..

ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელსაც ამავდროულად უწოდებენ ავტორიტარულ გადაწყვეტილებას, მენეჯერი იყენებს იმ ინფორმაციას, რომელსაც ფლობს. იგი გადაწყვეტილებას იღებს სხვებისაგან დამოუკიდებლად. გადაწყვეტილების მიღების ეს მეთოდი მიგვანიშნებს იმ ადამიანის ფორმალურ ძალაუფლებას და თანამდებობას, რომელიც მას უკავია ორგანიზაციაში. მაგალითად, უნივერსალში სადილისათვის შესვენების დროის როტაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერს შეუძლია შეადგინოს გრაფიკი და პირიქით, კონსულტაციური გადაწყვეტილების მიღებისას ინფორმაცია პრობლემის შესახებ მოდის გარემოცვიდან. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით და მისი ინტერპეტაციით ადამიანს შეუძლია მიიღოს საბოლოო გადაწყვეტილება. დავუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს: მენეჯერს შეუძლია აცნობოს დაქვემდებარებულებს სადილისათვის შესვენების დროის გრაფიკის შედგენის შესახებ და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას ჰკითხოს მათ, თუ რა დრო იქნება მათთვის ხელსაყრელი სადილისთვის და რატომ. სხვა შემთხვევაში კი მიიღება გუნდური გადაწყვეტილებები, ამასთან ერთად ტარდება კონსულტაციები გარშემომყოფებთან და მათ ეძლევათ საშუალება მიიღონ საბოლოო გადაწყვეტილება. ჩვენს შემთხვევაში, მენეჯერს შეუძლია ყველა შეკრიბოს და მათთან გასაუბრებით, თითოეული მუშაკისაგან მიიღოს თანხმობა სადილისათვის შესვენების დროის შესახებ ან შეიმუშაოს განრიგის შედგენის სისტემა.

გ. ვრუმმა, ფ. იეტონმა და ა. ჯაგომ შეიმუშავეს სქემა, რომელიც ეხმარება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერებს, აირჩიონ ყველაზე ხელსაყრელი მეთოდი სხვადასხვა პრობლემურ სიტუაციებში. მოდელის მთავარი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას გამოყენებული მეთოდი უნდა შეესაბამებოდეს გადასაწყვეტ პრობლემას. ამოცანა მდგომარეობს ცოდნაში, როდის და რო-

გორ გამოიყენება ნებისმიერი არსებული მეთოდი სიტუაციის მოთხოვნების მიუხედავად. ავტორებმა წარმოადგინეს ინდივიდუალური, კონსულტაციური და გუნდური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები შემდეგი სახით:

**A |** (ავტორიტარული გადაწყვეტილების პირველი ვარიანტი): მენეჯერი პირადად ჭრის პრობლემას ან იღებს გადაწყვეტილებას, იყენებს რა ინფორმაციას, რომელსაც ფლობს მოცემულ მომენტში.

**A ||** (ავტორიტარული გადაწყვეტილების მეორე ვარიანტი): მენეჯერი იღებს აუცილებელ ინფორმაციას ქვეშევრდომებისაგან ან გუნდის სხვა წევრებისაგან, შემდეგ კი წყვეტს პრობლემას. სანამ მიიღებს ინფორმაციას, მენეჯერს შეუძლია აცნობოს ქვეშევრდომებს პრობლემის არსის შესახებ ან საერთოდ უარი თქვას ამის გაკეთებაზე. ქვეშევრდომები წარუდგენენ აუცილებელ ინფორმაციას, მაგრამ არ სთავაზობენ გადაწყვეტილებებს და არ აფასებენ ალტერნატივებს.

**C |** (კონსულტაციური გადაწყვეტილების პირველი ვარიანტი): მენეჯერი ინდივიდუალური განრიგით აცნობებს პრობლემის შესახებ არა მარტო იმ ქვეშევრდომებს, რომლებსაც უშუალო კავშირი აქვთ მასთან, არამედ გუნდის სხვა წევრებსაც, იღებს მათგან იდეებსა და წინადადებებს, მაგრამ არ ატარებს კრებას. შემდეგ კი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება დაემთხვეს ან არ დაემთხვეს ქვეშევრდომების წინადადებებს.

**C ||** (კონსულტაციური გადაწყვეტილების მეორე ვარიანტი): მენეჯერი უზიარებს პრობლემას ქვეშევრდომებსა თუ გუნდის სხვა წევრებს და კოლექტიურად კრებს მათ იდეებსა და წინადადებებს. შემდეგ კი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება დაემთხვეს ან არ დაემთხვეს ქვეშევრდომების წინადადებებს.

**G** (გუნდური გადაწყვეტილება ან კონსენსუსი): მენეჯერი ამცნობს პრობლემის შესახებ მთელ მის დაქვემდებარებულ გუნდს და აღწევს კონსენსუსს პრობლემის გადაჭრის საბოლოო გზის შესახებ.

**ვ. ვრუმმა და ა. ჯაგომ გადაწყვეტილების მიღების სქემის საბოლოო ვერსიაში გამოიყენეს რუქა, რომელიც ეხმარება მენეჯერებს გააანალიზონ პრობლემური სიტუაცია და აირჩიონ მისი გადაჭრის საუკეთესო მეთოდი. საკვანძო საკითხს წარმოადგენს მოთხოვნა გადაწყვეტილების ხარისხის შესახებ, უშუალოდ პრობლემასთან დაკავშირებული ინფორმაციის ლოკალიზაცია, მუშების დაინტერესება, რაც აუცილებელია, რათა დაინერგოს მიღებული გადაწყვეტილება ცხოვრებაში და სხვა. მართალია ეს მოდელი მეტად ჩახლართული და დიდი ჩანს, მაგრამ იგი მიგვანიშნებს გადაწყვეტილების მიღების სასარგებლო ტექნიკაზე. მოსინჯეთ, გამოიყენოთ ეს სქემა ორგანიზაციაში არსებული ნებისმიერი პრობლემის მიმართ. ანალიზის დროს თქვენ დარწმუნდებით შემდეგში, თუ როგორ მოქმედებს დროის პერიოდი, მოთხოვნა ხარისხისადმი, ძირითადი ინფორმაცია და ქვეშევრდომების თანხმობა მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. ის აგრეთვე შეგახსენებთ, რომ პრობლემის გადაჭრის ყველა მეთოდი აუცილებელი და სასარგებლოა. გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანი მართვის პროცესი უპირველესყოვლისა არის ცოდნა იმის შესახებ, თუ როდის უნდა აირჩიო გადაწყვეტილების მიღების ესა თუ ის მეთოდი, ხოლო შემდეგ – როგორ განახორციელო ცხოვრებაში იგი წარმატებით.**

ავტორიტარული გადაწყვეტილება მიიღება მენეჯერის ან გუნდის ხელმძღვანელის მიერ, იმ ინფორმაციის საფუძველზე, რომელსაც ისინი ფლობენ სხვებისგან დამოუკიდებლად.

კონსულტაციური გადაწყვეტილება – მიიღება ერთი ადამიანის მიერ გუნდის წევრებთან კონსულტაციის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე.

გუნდური გადაწყვეტილება – მიიღება გუნდის ყველა წევრის თანამონაწილეობის საფუძველზე.

## ცოდნა, როდის გამოხვიდე თამაშიდან, შეწყვიტო მონაწილეობის ესკალაცია

ორგანიზაციის ბუნებრივი სურვილი გააგრძელოს მოქმედების არჩეული მეთოდის გამოყენება აძლიერებს ზოგიერთ ტენდენციებს, რომლებიც გააჩნიათ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს. მაშინ, როდესაც სრულდება შერჩევის დამტანჯველი პროცესი, მენეჯერები უხმობენ ყველას, რათა ცხოვრებაში განახორციელონ მიღებული გადაწყვეტილებები. მათ ხშირად არ შეუძლიათ შეცვალონ საკუთარი განწყობა და ამიტომ ისინი უშვებენ ერთ სერიოზულ შეცდომას. იმის ნაცვლად, რომ ისინი გადგნენ გვერდზე, მიისწრაფვიან გამარჯვებისაკენ. მას ეწოდება მონაწილეობის ესკალაცია – მუდმივი ენერჯის ხარჯვა იმ წინასწარ არჩეულ მოქმედებებზე, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის არ მუშაობს. მონაწილეობის ესკალაციამ თავისი ასახვა ჰპოვა ცნობილ პოპულარულ ლოზუნგში: „თუ პირველად არაფერი გამოგივიდა, სცადე კვლავ და კვლავ“.

მონაწილეობის ესკალაციისადმი მიდრეკილება იშვიათად გადანონის მზადყოფნას – უარი ითქვას ცხოვრებაში გადაწყვეტილების განხორციელების შესახებ. მისმა მიმღებმა პირებმა შეიძლება ჩათვალოს ნეგატიური სანინაალმდეგო კავშირი დროებით სიტუაციად. სურთ რა, შეინარჩუნონ სახე, ისინი ვერც კი აცნობიერებენ იმ აზრს, რომ თავდაპირველი გადაწყვეტილება იყო შეცდომა, ხოლო უარყოფით შედეგებს კი შეუძლიათ განერიდონ როგორც „სწავლების შეფერხებებს“, რომლებიც შემდგომ შესაძლებელია დაძლეულ იქნას დამატებითი ძალების გამოყენების შედეგად.

ხანდახან რთულია მიაღწიო თვითდისციპლინას იმისათვის, რომ აღიარო შეცდომები და შეცვალო ქმედების კურსი. მონაწილეობის ესკალაცია – ეს თავის მხრივ არის მახე გადანწყვეტილების მიღების პროცესში, რომელიც აიძულებს ადამიანებს ჩაიღინონ ქმედება, რომელიც ეწინააღმდეგება სიტუაციას. აქტიურად უნდა გამოვავლინოთ ნარუმატებლობები და დიდი მონდომებით უარი უნდა ითქვას იმ გადაწყვეტილებებსა და გეგმებზე, რომლებიც არ მუშაობენ. ამ შემთხვევაში უფრო ად-

ილია თქმა, ვიდრე შესრულება. ადამიანები, რომლებიც გამოცდილი არიან გადაწყვეტილებების მიღებაზე, კარგად იციან, თუ როდის შეჩერდნენ. თუ არჩეულია ნარუმატებელი ქმედების სახე, მაშინ ისინი აუქმებენ მიღებულ გადაწყვეტილებებს და წყვეტენ დროისა და სხვა რესურსების ხარჯვას. როგორც ამბობდა უ. ფიდსი: „თუ პირველად არაფერი გამოგივიდა, სცადე კვლავ და კვლავ, შემდეგ კი შეწყვიტე“.

მონაწილეობის ესკალაცია არის ადრე არჩეული მოქმედების სახის კვლავ გამოყენების ტენდენცია.

## ტექნოლოგია, კულტურა და ეთიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

დღეს მსოფლიოში ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიმღები პირების წინაშე მყოფი ამოცანები სულ უფრო და უფრო რთულდება. თუ გადავხედავთ იმ ტენდენციების ერთობლიობას, რომლებიც ახასიათებთ სამუშაო გარემოებებს, დავინახავთ სამუშაო ადგილებზე არსებულ ძირითად ტენდენციებს:

1. სანარმოს ზომები მცირდება; ისინი ხშირად იყენებენ სხვა ფირმის მომსახურებას და ქირაობენ სრულ სამუშაო განაკვეთზე სულ უფრო ნაკლებ თანამშრომლებს.
2. ტრადიციული პირამიდების სანაცვლოდ შემოდის ახალი, უფრო მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმები.
3. მკვეთრად იზრდება იმ თანამშრომლებზე მოთხოვნა, რომლებიც ფლობენ როგორც ტექნიკურ ცოდნას, ასევე ჯგუფის ნევრებთან ურთიერთობის ოსტატობას.
4. იცვლება თვით სამუშაოს ბუნებაც: პროფესიები განიცდიან სწრაფ ცვლილებებს, აუცილებელი ხდება

მუდმივი სწავლება და სამუშაო სულ უფრო ნაკლებად შემოიფარგლება საზღვრებით: „დილის 9 საათიდან საღამოს 5 საათამდე“.

5. იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაციები სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ლატერალურ კოორდინაციას, მრავალფუნქციონალური მიდგომა ხდება უფრო აუცილებელი და საჭირო.

თითოეული ამ ტენდენციიდან დიდ ზეგავლენას ახდენს ვინ, სად, როდის და როგორ იღებს გადაწყვეტილებას. ჩვენ ვხვდებით დიდ სირთულეებს, ვცდილობთ რა, მოვძებნოთ ის ადამიანები, ვისი მოთხოვნები, ტალანტი და შესაძლებლობა პასუხობს შრომის პროდუქტიულობის ამალგების ამოცანებს. გადაწყვეტილების მიღების სირთულეები ეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიის, კულტურისა და ეთიკის საკითხებს.

### ინფორმაციული ტექნოლოგია და გადაწყვეტილების მიღება

დღეს თანამედროვე ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად იყენებენ განვითარებულ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს. გამოკვლევებმა ხელოვნური ინტელექტის სფეროში – მეცნიერება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა დავაპროგრამოთ კომპიუტერი ისე, რომ მან იმუშაოს ადამიანის ტვინის მსგავსად ცხადყო, რომ კომპიუტერებს ძალუძთ გადაწყვეტილების მიმღები მრავალი ადამიანის ჩანაცვლება. ნობელის პრემიის ლაურიატი, ცნობილი მეცნიერი გ. საიმონი დარწმუნებულია, რომ ოდესმე კომპიუტერები ადამიანებზე ჭკვიანები გახდებიან.

ახლა უკვე ხელოვნური ინტელექტი ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღების სფეროში. ზოგიერთ ქვეყნის მაგალითის საფუძველზე ჩვენს ხელთ აღმოჩნდა ექსპერიმენტული სისტემა, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებისას აანალიზებს როგორც ადამიანი და ხელმძღვანელობს წესით „თუ-თუ“. თუ თქვენ დაგაკავშირებენ

რეკლამირებულ ტელეფონის ნომერზე „800“ კრედიტის მიღებასთან დაკავშირებით, თქვენ დაგაკავშირებენ არა ადამიანთან, არამედ კომპიუტერთან, რომელიც შეკრებს მთელ აუცილებელ ინფორმაციას და მოგცემთ თანხმობას სესხის გაცემაზე. ქარხნებში გადაწყვეტილების მიღებისას დამხმარე კომპიუტერული სისტემები ადგენენ სამუშაო გრაფიკს, რომელიც უზრუნველყოფს მაქსიმალური გამოშვების რენტაბელობას.

ასეთი სისტემების გამოყენება ყველგან გახდება შესაძლებელი, დანებებული საავადმყოფოდან, სადაც ისინი შეამოწმებენ დასმულ დიაგნოზს და დამთავრებული უძრავი ქონების ბაზრით, სადაც ინვესტიციებისა და ფასიანი ქაღალდების პორტფელს გააანალიზებენ სხვადასხვა სიტუაციების მიხედვით.

კომპიუტერის გამოყენებამ გუნდური გადაწყვეტილების მიღებისას, მათ შორის ინტერნეტისა და ლოკალური ქსელების არსებობამ, განაპირობა ის, რომ შეკრებები გუნდური გადაწყვეტილების მისაღებად აღარ ტარდება. დღეს არსებული პროგრამების მეშვეობით ადამიანებს, რომლებიც იმყოფებიან დედამიწის სხვადასხვა კუთხეში შეუძლიათ შექმნან ვირტუალური გუნდები, სადაც განიხილავენ პრობლემურ საკითხებს და მიიღებენ აუცილებელ გადაწყვეტილებას. ჩვენ ვიცით, რომ გუნდური გადაწყვეტილების მიღების პროგრამები, განსაკუთრებით სასარგებლო შეიძლება იყოს იდეის გენერირების დროს. მაგალითად, ელექტრონული „ტვინების შეტევისას“ და დროის ეკონომიისათვის გადაწყვეტილების მიღებისას. ადამიანები, რომლებიც იყენებენ თანამედროვე სამუშაოსათვის ელექტრონულ საშუალებებს, უკეთესად ახდენენ კონცენტრირებას საკუთარ დავალებზე, ამასთან ერთად თავიდან იცილებენ პიროვნულ კონფლიქტებსა და სხვა პრობლემებს, რომლებიც დამახასიათებელია პირადი კონტაქტების დროს, მაგრამ მას აქვს მეორე უარყოფითი მხარეც: არის გარკვეული რისკი, რომ ელექტრონული ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება აღმოჩნდება არაპიროვნული და მისი დაუყოვნებელი დანერგვა ცხოვრებაში ნაკლებად აღძრავს სურვილს. ამასთან, არსებობს მრავალი ფაქტი, რომელიც ადას-

ტურებს, რომ კომპიუტერული ტექნოლოგიის გამოყენებას გადაწყვეტილების მიღებისას უკეთესად ეკიდებიან დღევანდელი კოლეჯის სტუდენტები, ვიდრე ის ადამიანები, რომლებმაც მიაღწიეს კარიერაში გარკვეულ წარმატებას.

რაც არ ძალუძს ახალ ინფორმაციულ ტექნოლოგიას, ეს არის იმ საკითხების გადაჭრა, რომლებიც ეხება „ნაგვის ურნის“ მოდელს. ინფორმაციული ტექნოლოგიები მსოფლიოს წინაშე ახალ შესაძლებლობებს ქმნიან, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მეტად შეესაბამება ტრადიციულ მოდელებს უფრო გაფართოებული რაციონალური საზღვრებით. ამჟამად, ჩვენ ინფორმაციული ტექნოლოგიის სამყაროში უნდა მივმართოთ ყველაზე მთავარ გადაწყვეტილებებს, რომელიც თავისი მნიშვნელობით სცილდება კლასიკურ და სტანდარტულ მიდგომებს.

### კულტურული ფაქტორები და გადაწყვეტილების მიღება

ფ. ტრომპენაარსი აღნიშნავს, რომ კულტურა – „ეს არის საშუალება, რომლის გათვალისწინებითაც გუნდის წევრები წყვეტენ პრობლემებს“. ბუნებრივია ვივარაუდოთ, რომ ვინაიდან სხვადასხვა კულტურები ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან, განსხვავებულია მათზე არჩევანიც, იმის შესაბამისად, თუ როგორია პრობლემა და როგორ უნდა მოხდეს მისი გადაჭრა. ჩრდილო-ამერიკული მიდგომა, ყურადღებას ამახვილებს გადაწყვეტილებაუნარიანობაზე, სისწრაფესა და გადაწყვეტილების ალტერნატივების ინდივიდუალურ არჩევანზე. ასეთი მიდგომა უფრო მეტს ამბობს არჩევის პროცესზე, ვიდრე გადაწყვეტილების ცხოვრებაში განხორციელების პროცესზე. მაგრამ „ნაგვის ურნის“ მოდელის შესაბამისად გადაწყვეტილების პრაქტიკული განხორციელება შეიძლება მოხდეს მისთვის დამახასიათებელი სხვა ასპექტებისაგან დამოუკიდებლად.

სხვა კულტურები მუშა გადაწყვეტილებების პრაქტიკულ დანერგვასთან შედარებით უფრო ნაკლებ ყურადღებას

უთმობენ ინდივიდუალურ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ისინი იწყებენ იმით, რასაც შეუძლია უკეთესად მუშაობა და არ ახდენენ მიმდინარე სიტუაციის კლასიკური და ბიჰევიორისტული მხარეების შედარებას იდეალთან. თუ შეთავაზებულ ცვლილებებს შეუძლიათ გააუმჯობესონ სიტუაცია, მაშინაც კი, როდესაც იგი არ არის მიმართული უმაღლესი ხელმძღვანელის მიერ იდენტიფიცირებული პრობლემის გადაჭრაზე, მის ქვეშევრდომ მენეჯერებს შეუძლიათ განახორციელონ ამგვარი გადაწყვეტილების პრაქტიკული რეალიზაცია. ყოველივე ამის შემდეგ კი შეიძლება ხელმძღვანელობის ინფორმირება განხორციელებული ცვლილებებით მიღწეული წარმატების შესახებ. იმისათვის, რომ ხაზი გაუსვან გრანდიოზული გადაწყვეტილების წარმატებულ დანერგვას, კორპორაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ იაპონური სისტემის „ringi“-ის მსგავსი სისტემა, რომლის თანახმადაც დაბალი დონის მუშები წერილობითი სახით გამოთქვამენ თანხმობას იმ წინადადებებზე მანამ, ვიდრე ის ოფიციალურად არ დაინერგება ცხოვრებაში.

კულტურის მნიშვნელობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო ნათლად ვლინდება არა იმიტომ, თუ რა სახით ხდება პრობლემის გადაჭრა, არამედ, თუ რა კითხვები იბადება ფირმის შიგნით არსებული პრობლემის შესახებ. ამიტომ თვით ფაქტი, რომ რომელიღაც პროცედურა ძველდება, აშშ-ში იწვევს უფრო დიდ ეჭვს, ვიდრე საფრანგეთში. ძალიან ხშირად ჩვენი შეხედულებები ნაკარნახევია დასავლური ბიუროკრატიული ნაზრევით. კულტურების ნაწილი, ისევე როგორც აშშ-ს კულტურა პლურალური, კონკურენტული და მიუკერძოებელია. მსოფლიოს სხვა კუთხეებში გადაწყვეტილების მიღების მამოძრავებელი ძალა შეიძლება იყოს პირადი ერთგულება და ჰარმონიის შენარჩუნება, რომლებიც რენტაბელობის გაზრდასთან შედარებით შეიძლება ჩაითვალოს უფრო მნიშვნელოვნად. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პრობლემებს შეიძლება ჰქონდეს პირადული და სოციალური მიმართულება.

## ეთიკური საკითხები და გადანყვეტილების მიღება

ჩვენ განვსაზღვრეთ ეთიკური დილემა, როგორც სიტუაცია, როდესაც ადამიანი უნდა გადაწყვიტოს ღირს თუ არა, რომ მან ჩაიდინოს ქმედება, რომელიც მოუტანს სარგებელს როგორც მას, ისე ორგანიზაციას. მაგრამ ამის პარალელურად იგი შეიძლება შეფასებულ იქნას როგორც არაეთიკური და არაკანონიერი. ძალიან ხშირად ეთიკური დილემები დაკავშირებული არიან რისკთან, განუსაზღვრელობასთან და უჩვეულო ცხოვრებისეულ სიტუაციასთან. ხშირად მენეჯერის მიერ გარკვეულ გარემოებებში მიღებული გადაწყვეტილება, რომლებიც ადრე თუ გვიან მაინც წარმოიქმნებიან პროფესიონალურ კარიერაში, შეიძლება აღმოჩნდეს მისი მორალური სიმტკიცის ბოლო შემონახვა.

„ეფექტიანი მენეჯმენტი“ მოიცავს სასარგებლო კითხვარს, რომელიც გვეხმარება გავუმკლავდეთ გადაწყვეტილების მიღებისას წარმოქმნილ ეთიკურ დილემას. სანამ მიიღებდეთ გადაწყვეტილებას, შეამოწმეთ იგი შემდეგი სახის კითხვებით, – ჯერ ჰკითხეთ საკუთარ თავს: კანონიერია თუ არა ჩემი ქმედება? სამართლიანია კი იგი? მოიტანს თუ არა ის სარგებლობას? შემდეგ კი დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: „როგორ ვიგრძნობ თავს, როცა ამ ქმედების შესახებ გაიგებს ჩემი ოჯახი? როგორ ვიგრძნობ თავს, როცა ამ ქმედების შესახებ დანერენ ადგილობრივ გაზეთში?“. ამ კითხვების დასმის და მათზე სასურველი პასუხის მიღების შემდეგ თქვენ შეგიძლიათ განახორციელოთ დაგეგმილი ქმედება. მომავალი მენეჯერის სახით თქვენ პასუხისმგებლობას კისრულობთ ყველა იმ გადაწყვეტილების ეთიკურობაზე, რომელსაც იღებენ ფირმაში.

როდესაც საუბარი ეხება გადაწყვეტილების ეთიკურობას, აუცილებელია გადაიხედოს კრიტიკრიუმები, რომლითაც ხელმძღვანელობს ადამიანი პრობლემის განსაზღვრისას და ფასეულობები, რომელიც საფუძვლად უდევს ამ კრიტიკრიუმებს. პრობლემის არჩევის შემადგენელი ნაწილებია: მორალური ქცევა, გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ ვინ მიიღებს

მონანილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში; ყველა შემოთავაზებული ალტერნატივის შედეგები და საბოლოო არჩევანი ერთი ალტერნატივის პრაქტიკულ განხორციელებაზე.

**მორალური ქცევა** – ეს არის სინდისის ქვეყნა უკვე მომხდარი ფაქტის შესახებ. ფაიშენი ამტკიცებს, – „თუ ადამიანებს არ შეუძლიათ იწინასწარმეტყველონ დანაშაულის გრძნობა ან სირცხვილი თავიანთ ქცევაზე, მაშინ მათი მორალური კოდექსი გამოუსადეგარია. ამასთან, გადაწყვეტილება შეიძლება დაკავშირებული იყოს ტყუილთან, თაღლითობასთან და მოხერხებულობასთან, რომლებიც წარმოადგენენ განხილვის ობიექტს მრავალ კულტურაში“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როდესაც იღებთ გადაწყვეტილებას თქვენ მონანილეობთ არჩევის პროცესში, რომელსაც თან მოჰყვება პრაქტიკული ქმედებები, რომელიც სარგებელს მოუტანოს ორგანიზაციას. ორგანიზაციისათვის სარგებლობის მომტანი გადაწყვეტილება ეხება თქვენს ფასეულობებსა და მორალს, მიუხედავად იმისა, ვინდათ თუ არა ეს. ამ ფორმით, ეფექტიანი გადაწყვეტილების განხორციელებამ ცხოვრებაში არა მარტო უნდა გადაჭრას პრობლემა და მოიტანოს სარგებელი, არამედ შეესაბამებოდეს თქვენს ფასეულობებს და ეხმარებოდეს გარშემომყოფ ადამიანებს. გასაოცარია, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღება იქნება ყველაზე რთული ამოცანა თქვენს პროფესიაში.

## რეზიუმე

### როგორ იღებენ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებებს?

- გადაწყვეტილების მიღება – ეს არის პრობლემებისა და არსებული შესაძლებლობების იდენტიფიცირების და ალტერნატიული მოქმედებებიდან ერთ-ერთის შერჩევის პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს პრობლემების წარმატებით დაძლევას.
- ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღება ძირითადად ხდება სარისკო და განუსაზღვრელ პირობებში, როდესაც სიტუაცია არაერთმნიშვნელოვანია, ინფორმაცია კი შეზღუდული.

- წარმოქმნილი და რუტინული პრობლემების დაძლევა შესაძლებელია ალტერნატიული გადანყვეტილებების მეშვეობით. ალტერნატიული და ახალი პრობლემები მოითხოვს არაალგორითმულ გადანყვეტილებებს, რომელთა მიღებაც ხდება ყოველი კონკრეტული სიტუაციისათვის.

**გადანყვეტილების მიღების რა სასარგებლო მოდელები არსებობს?**

- გადანყვეტილების მიღების კლასიკური თეორიის თანახმად, ოპტიმალური გადანყვეტილება მიიღება ყველა შესაძლო ალტერნატივისა და მათი მოსალოდნელი შედეგის დეტალური ანალიზის საფუძველზე.
- გადანყვეტილების მიღების ბიჰევიორისტული თეორიის წარმომადგენელთა თანახმად, ორგანიზაციული გადანყვეტილებების უმეტესი ნაწილი მიიღება შეზღუდული ინფორმაციისა და პრობლემის მისაღები ან დამაკმაყოფილებელი გადანყვეტის საფუძველზე.
- „ნაგვის ურნის“ მოდელის თანახმად, ორგანიზაციის „ნაგვის ურნაში“ არეულია შერჩევის პროცესის ძირითადი კომპონენტები (პრობლემები, გადანყვეტილებები, მონაწილეები, სიტუაციები).

**რა სახით ზემოქმედებს ინტუიცია, ჯანსაღი აზრი და შემოქმედებითი მიდგომა გადანყვეტილების მიღებაზე?**

- ინტუიცია – ეს არის პრობლემური სიტუაციის გადანყვეტისათვის აუცილებელი მოქმედებათა სწრაფი შეფასების უნარი.
- თანამედროვე რთულ სამუშაო სიტუაციებში როგორც სისტემური, ისე ინტუიციური გადანყვეტილებების მიღება ერთნაირად მნიშვნელოვანია.
- გადანყვეტილების მიღების პროცესში ხშირად გამოიყენება ჯანსაღი აზრის ევრისტიკა.
- არსებობს გადანყვეტილების მიღების როგორც ინდივიდუალური, ისე გუნდური სტრატეგიები, რომლებიც ხელს

უწყობენ შემოქმედებითი შესაძლებლობების ამალვებას უნიკალური და ნოვატორული ალტერნატივების საფუძველზე.

**როგორ შეიძლება ვმართოთ გადანყვეტილების მიღების პროცესი?**

- წარმატებულმა მენეჯერებმა იციან, რომ ყველა პრობლემა არ მოითხოვს დაუყოვნებლივ გადანყვეტას; მათ კარგად ესმით, თუ როგორ და როდის მოახდინონ გადანყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობის დელეგირება.
- მენეჯერებისა და ხელმძღვანელების ყველაზე გავრცელებულ შეცდომას წარმოადგენს ერთპიროვნული გადანყვეტილებების მიღებისაკენ სწრაფვა; და პირიქით, აუცილებელია ინდივიდუალური კონსულტაციური და ჯგუფური გადანყვეტილებების მიღების ფართო სპექტრის გამოყენება.
- ვრუმის, იეტონისა და ჯაგოს მოდელი გვთავაზობს თითოეული არსებული სიტუაციისთვის შესაბამისი გადანყვეტილების მეთოდის შერჩევას ხარისხის მოთხოვნის, არსებული ინფორმაციისა და დროებითი საზღვრების შესაბამისად.
- სამუშაო ადგილზე პერიოდულად უნდა ვცნოთ თანამონაწილეობის ექსკალაციის ტენდენცია, მაშინაც კი, თუ ის უშედეგოა.

**რა სახით ზემოქმედებს ტექნოლოგია, კულტურა და ეთიკა გადანყვეტილების მიღებაზე?**

- ტექნოლოგიური პროგრესი ცვლის ორგანიზაციული გადანყვეტილების მიღების პროცესის ბუნებას.
- აუცილებელია გავითვალისწინოთ კულტურა; სწორედ კულტურული განსხვავებები განსაზღვრავს ვინ, როგორ და რატომ იღებს გადანყვეტილებებს.
- ეთიკა მოიცავს გადანყვეტილების მიღების ყველა სტადიას. ეფექტიანი გადანყვეტილებების მიღება დაკავშირე-

ბულია ინდივიდის მორალურ კრიტერიუმებთან და ფასეულობებთან.

### საკვანძო ტერმინები

ავტორიტარული გადანყვეტილება;  
ალგორითმიული გადანყვეტილება;  
გადანყვეტილების მიღების ბიჰევიორისტული თეორია;  
ჯგუფური გადანყვეტილება;  
ინტუიცია;  
გადანყვეტილების მიღების კლასიკური თეორია;  
კონსულტაციური გადანყვეტილება;

კრეატიულობა;  
„ნაგვის ურნის“ მოდელი;  
არაალგორითმიული გადანყვეტილება;  
განუსაზღვრელი, განსაზღვრული და სარისკო მდგომარეობა;  
გადანყვეტილების მიღება;  
ევრისტისტიკა;  
მონაწილეობის ესკალაცია.

## თემა V. ინფორმაცია და კომუნიკაცია

### რა როლი ენიჭება კომუნიკაციას

ს.მაკ-ნილმა Sun Microsystems, Inc-ის გენერალურმა დირექტორმა თავისი მუშაობით გარკვეული კვალი დატოვა ამერიკის კორპორაციულ ცხოვრებაში. ტექნოლოგიების სამყაროში ის ცნობილი გახდა მომავლის ხედვის უნიკალური ნიჭით, რომელიც დაკავშირებული იყო არა პერსონალურ კომპიუტერთან, არამედ ტექნოლოგიურ სისტემასთან. ფირმა Sun-ი ცნობილი გახდა მას შემდეგ, რაც მან შექმნა „java“, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელი იყო სხვადასხვა სახის პროგრამების და მონაცემების დაგზავნა. დღეისათვის იგი კვლავ რჩება ლიდერად ახალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში. მაკ-ნილი ამბობდა: „კომპიუტერი ეს არის მხოლოდ სათამაშო და სხვა არაფერი. ორმოცდაათი წლის შემდეგ ხალხი იტყვის: „ნუთუ ჩვენ მაგიაზე გვედგა კომპიუტერი? რა უცნაურია!“. სისტემა Sun ფუნქციონირებდა არამარტო კომპიუტერების დახმარებით, არამედ ადამიანურ ფაქტორსაც უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებოდა.

მრავალი სხვა ტალანტის მქონე ადმინისტრატორის მსგავსად, მაკ-ნილიც მხარს უჭერდა ორგანიზაციის კომპლექსურ კომუნიკაციურ პროგრამას, რომელშიც დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა თანამშრომლებს შორის გამოკითხვის ჩატარებას. ელექტრონული ფოსტის დახმარებით გზავნიდნენ ანკეტებს, რომლითაც Sun-ი სისტემატიურად აგროვებდა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რას ფიქრობდნენ მათი თანამშრომლები იმ საგნების შესახებ, რომლებიც გასული თვეების განმავლობაში ხელს უშლიდნენ მათ ნორმალურ მუშაობაში. ამ მონაცემების საფუძველზე დგინდებოდა „მუშაკის ხარისხის ინდექსი“ (employee quality index). კორპორაციის ხარისხის კონტროლის დირექტორი დარწმუნებული იყო იმაში, რომ არსებობდა პირდაპირი კავშირი ფირმის მაღალ რეიტინგს, როგორც სამუშაო ადგილს და კლიენტებისათვის მის მიმართ მიმზიდველობას შორის.

კარგი ურთიერთობით და გამართული კომუნიკაციის წყალობით შესაძლებელია თანამშრომლებისაგან ადვილად მივიღოთ ინფორმაცია წარმოების პრობლემების შესახებ და გამოვიყენოთ იგი სიტუაციის გამოსასწორებლად. ეს დადებითად ზემოქმედებს როგორც თანამშრომლებზე, ასევე მთლიანად ფირმაზე.

ყველამ იცის, რომ კომუნიკაცია ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. მაგრამ იმისათვის, რომ შევქმნათ ისეთი ინფორმაციული გარემო როგორცაა Sun Microsystems-ში, საჭიროა მნიშვნელოვანი ძალისხმევა და იდეალებისადმი გულწრფელი ერთგულება. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია ეპოქაში, სადაც პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციისათვის სისწრაფეს. ტყუილად კი არ ამბობდა microsoft-ის პრეზიდენტი ბილ გეიტსი: „მხოლოდ ის მენეჯერები, რომლებიც შეძლებენ დაეუფლონ ციფრულ სამყაროს, მიიღებენ უპირატესობას კონკურენტულ ბრძოლაში“.

ინფორმაციის და ტექნოლოგიის გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაღალმწარმოებლურობაში უპირატესობას, საჭიროებს მზადყოფნას იმისათვის, რომ იყოს ღია კომუნიკაციური კავშირი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს და ასევე თანამშრომლებსა და კლიენტებს შორის. ის ასევე ითვალისწინებს ნდობის კულტურის არსებობას, რომელიც მოიცავს მთელ ორგანიზაციას, კულტურებს, რომლებიც ხელს უწყობს იდეების თავისუფალ გაცვლა-გამოცვლას, როგორც კოლეგებს შორის, ისე ორგანიზაციის იერარქიულ საფეხურებს შორის. მიუხედავად ამისა, ბოლო გამოკითხვის დროს, რომელიც ჩაატარა მენეჯერთა ამერიკულმა ასოციაციამ, რესპოდენტების მხოლოდ 63%-მა შეაფასა დადებითად ორგანიზაციის მენეჯერები შემდეგი საკითხის მიხედვით: „თანამშრომლებამდე ინფორმაციის და ბრძანებების დაყვანა“. სხვა გამოკითხვები მენეჯერთა უნარიანობის შესახებ ჩატარდა „მენეჯერების მოსმენის და კითხვის დასმის უნარიანობის მიხედვით“, რომელიც 5 ქულიან სისტემაში შეფასებული იყო 3.36 ქულით. როგორც ჩანს, სამუშაო ადგილებზე კომუნიკაციის სფეროში ჯერ კიდევ ბევრი რამ არის გასაკეთებელი.

## შესასწავლი საკითხები

ამ თავის ნაკითხვისას ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ საკითხებზე:

- როგორია კომუნიკაციური პროცესის ბუნება?
- რაში მდგომარეობს პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის არსი?
- რა წინააღმდეგობები გვხდება ეფექტიანი კომუნიკაციის მიღწევის პროცესში?
- რას წარმოადგენს ორგანიზაციული კომუნიკაცია?
- რა ძალები მოქმედებს კომუნიკაციაზე მაღალმწარმოებლურ სამუშაო ადგილებზე?

## კომუნიკაციის ბუნება

დაკვირვებებმა ცხადყო, რომ ყოველწლიურად გადაცემულია მილიარდზე მეტი ხმოვანი შეტყობინება, ტრილიონობით ელექტრონული შეტყობინება, მილიონობით ინტერნეტის მომხმარებელი მუშაობს online -ის რეჟიმში. მოთხოვნა ინფორმაციაზე საგრძნობლად იზრდება და ამიტომ ორგანიზაციების მომავალი დამოკიდებულია მათ შესაძლებლობებზე გამოიყენონ ინფორმაცია და ინფორმაციული ტექნოლოგიები, რათა უპირატესობა მოიპოვონ კონკურენტულ ბრძოლაში. ამ პრობლემაში ცენტრალური ადგილი უკავია კომუნიკაციის პროცესის უდიდეს შესაძლებლობებსა და მოთხოვნებს.

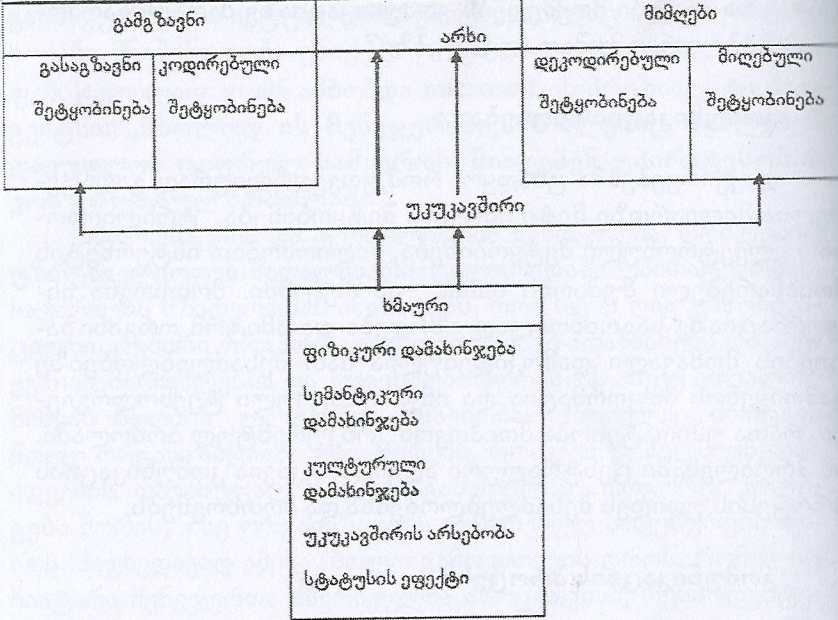
## კომუნიკაციის პროცესი

ძალიან მნიშვნელოვანია ვიფიქროთ კომუნიკაციაზე, როგორც ფიქსირებული დანიშნულების მქონე შეტყობინების გაგზავნის და მიღების პროცესზე. კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი ელემენტები ნაჩვენებია ნახაზზე 5.1.

მათ მიეკუთვნება წყარო ან გამგზავნი, რომელიც ახდენს ინფორმაციის კოდირებას და გაგზავნას, და მიმღები, რომელიც ახდენს ინფორმაციის დეკოდირებას. მიმღებს შე-

უძლია წყაროსთან დაამყაროს ან არ დაამყაროს უკუკავშირი. შესაძლებელია ეს პროცესი ერთი შეხედვით ელემენტარული მოგვეჩვენოს, მაგრამ სინამდვილეში იგი არც ისეთი ადვილია. ხმაური – ეს არის ტერმინი, რომელიც გამოიყენება ნებისმიერი ჩავარდნის ალსანიშნავად, რომელიც ხელს უშლის ინფორმაციის გადაცემას და ეფექტიან კომუნიკაციას.

ხმაური – ეს არის ის, რაც ეწინააღმდეგება ეფექტიან კომუნიკაციას. კომუნიკაცია – არის ფიქსირებული მნიშვნელობის სიმბოლოების გაგზავნისა და მიღების პროცესი. ინფორმაციის წყარო – ეს არის ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც ცდილობს შევიდეს ვინმესთან კომუნიკაციაში.



ნახაზი 5.1 კომუნიკაციის პროცესი და ხმაურის შესაძლო წყარო.

წყარო (გამგზავნი) ცდილობს შევიდეს კომუნიკაციაში, რათა შეცვალოს მიმღების ცოდნის არეალი და ქმედება. ასე მაგალითად, ჯგუფის ხელმძღვანელს შეუძლია დაამყაროს კომუნიკაცია განყოფილების მენეჯერთან, რათა აუხსნას, თუ

რატომ სჭირდება ჯგუფს დამატებითი დრო და სახსრები დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. ეს გულისხმობს კოდირებას – ეს არის იდეებისა და აზრების გადაცემა ვერბალური – დანერგილი სახით და არავერბალური – სიმბოლოების გამოყენებით (მაგალითად, ყესტებით) ან ზოგიერთი სახის მათი ურთიერთშეხამებით).

შეტყობინების გადაცემა ხდება სხვადასხვა კომუნიკაციური არხების საშუალებით, მაგალითად: პირადი შეხვედრებით, ელექტრონული ფოსტით, წერილებით და სხვა. ზოგიერთი ადამიანი უპირატესობას ანიჭებს ერთი სახის არხს, ზოგიერთი კი ინფორმაციას გადასცემს მხოლოდ გარკვეული არხის მეშვეობით. მენეჯერები განსხვავებული ფორმით ახდენენ შეტყობინების გადაცემას (მაგალითად, პირადი კონტაქტით, წერილობითი ფორმით, მემორანდუმით, ელექტრონული ფორმით).

კომუნიკაციის პროცესი არ მთავრდება შეტყობინების გაგზავნის მომენტი. მიმღები ეს არის ინდივიდი ან ინდივიდთა ჯგუფი, რომლებზეც მიმართულია შეტყობინება. იმისათვის, რომ გავიგოთ შეტყობინების შინაარსი, უნდა მოხდეს მისი შინაარსის ინტერპრეტირება დეკოდირების საშუალებით. დეკოდირების პროცესი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის მიმღების გამოცდილებაზე და ცოდნაზე, გამგზავნთან მის დამოკიდებულებაზე. შესაძლებელია დეკოდირებამ გამოიწვიოს ის ფაქტი, რომ მიმღებმა ინფორმაციის სრულიად განსხვავებული ინტერპრეტირება მოახდინოს იმასთან შედარებით, ვიდრე გამგზავნი გეგმავდა მას გაგზავნის პროცესში.

კომუნიკაციური არხი – ეს არის გზა (საშუალება), რის მეშვეობითაც ხდება ინფორმაციის გადაცემა.

**უკუკავშირი და კომუნიკაცია**

მიმღების უმრავლესობა ათვისებულნი არიან განსხვავების შესაძლებლობას იმის შესახებ, თუ რას გულისხმობდა ინ-

ფორმაციის გამგზავნი შეტყობინებაში და რა შინაარსს აღიქვამს წყაროს მიერ გზავნილში მიმღები პირი. ასეთი განსხვავების იდენტიფიკაციის ერთ-ერთი საშუალებაა უკუკავშირი. **უკუკავშირი ეს არის პროცესი, რომლის დახმარებითაც მიმღები ამყარებს კომუნიკაციას ინფორმაციის წყაროსთან, საპასუხო ინფორმაციის გაგზავნის მეშვეობით.** ინფორმაციის გაცვლამ უკუკავშირის მეშვეობით შესაძლოა მოგვიტანოს საკმაოდ დიდი სარგებლობა.

უკუკავშირი გარკვეულწილად ასახავს ადამიანის განცდას სხვა პირის ნათქვამსა თუ საქმიანობაზე.

უკუკავშირში შესაძლოა მონაწილეობდეს ერთი ან რამოდენიმე ინდივიდი. უკუკავშირის ერთ-ერთი მაგალითია „360 გრადუსიანი უკუკავშირი“. ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით უკუკავშირი მყარდება არა მარტო ოსტატთან, არამედ კოლეგებთან, თანამშრომლებთან და ასევე ხელმძღვანელებთან. უკუკავშირის განხორციელების ნებისმიერ სიტუაციაში „360 გრადუსიანი უკუკავშირის“ პროცესის ყველა მონაწილემ უნდა დაიცვას სიფრთხილე და ამავდროულად უნდა ფლობდეს პიროვნებათშორისი ურთიერთობის ყველანაირ სიახლეს.

„360-გრადუსიანი უკუკავშირი“ უზრუნველყოფს უკუკავშირის კოლეგების, თანამშრომლებისა და ასევე ხელმძღვანელების მხრიდან.

იმისათვის, რომ მიმღებმა თანხმობა განაცხადოს ამგვარი ფორმით უკუკავშირზე და კონსტრუქციულად გამოიყენოს ის, ამისათვის საჭიროა მთელი ხელოვნება. ზრდილობიანი და სასარგებლო ფრაზები შესაძლოა აღქმული იქნას როგორც მტრული დამოკიდებულების გამონახტულება. ამის შესაძლებლობა ყველაზე მაღალია შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. მაგალითად, ზრდაზე და პატივისცემის მოთ-

ხოვნილებაზე ორიენტირებული პიროვნების მუშაობის შედეგების შეფასებისას კომუნიკაციის თვალთახედვით გათვალისწინებულ უნდა იქნეს როგორც კრიტიკის, ისე შექების ფორმა, რომელიც იქნება ძალიან დახვეწილად შედგენილი.

- როგორ მივალნიოთ კონსტრუქციულ უკუკავშირს?
- უზრუნველყავით კარგი ურთიერთნდობის გარემო;
  - შეეცადეთ მოახდინოთ ზუსტი ფორმულირება, მოერიდეთ განზოგადებებს;
  - უზრუნველყავით უკუკავშირი მიმღებისათვის ყველაზე საუკეთესო სიტუაციაში;
  - აქცენტი გააკეთეთ იმ საგნებზე, რომლებზეც მიმღებს შეუძლია კონტროლი მოახდინოს.

### პიროვნებათშორისი კომუნიკაციების არსი

დღევანდელი ორგანიზაციები ღებულობენ უამრავ ინფორმაციას. თანაც თანდათან ეს ინფორმაცია ხდება უფრო „მაღალტექნოლოგიური“. მაგრამ ჩვენ უნდა გვახსოვდეს, რომ მთლიანი სისტემის საფუძველს ადამიანები წარმოადგენენ. ადამიანები მთელ თავის შესაძლებლობებს და ენერჯიას არ იშურებენ მაღალეფექტიანი ორგანიზაციების ფორმირებისათვის, მაგრამ ამ პროცესში ისინი უნდა ფლობდნენ პიროვნებათშორისი კომუნიკაციების საუკეთესო სიახლეებს.

### ეფექტიანი და პროდუქტიული კომუნიკაციები

როდესაც ადამიანები ერთმანეთთან კომუნიკაციაში შედიან, ჩნდება როგორც მინიმუმი ორი ძირითადი პრობლემა. პირველი დაკავშირებულია კომუნიკაციების სიზუსტესთან: ეს არის **ეფექტიანობის პრობლემა**, ხოლო მეორე დანახარჯებთან: ეს არის **პროდუქტიულობის პრობლემა**.

კომუნიკაციის ეფექტიანობა გულისხმობს, რომ შეტყობინებაში გამგზავნის მიერ ნაგულისხმევი აზრი და მიმღების

მიერ აღქმული მნიშვნელობა პრაქტიკულად უნდა ემთხვეოდეს ერთმანეთს. იგი უნდა იყოს ნებისმიერი კომუნიკაციების მიზანი, რადგან ეფექტიანობის მიღწევა საკმაოდ რთულია. უკუკავშირი და კითხვის დასმის შესაძლებლობა არის კომუნიკაციების ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი შესაძლებლობა.

პროდუქტიულია მხოლოდ ის კომუნიკაცია, რომლის დროსაც იხარჯება მინიმალური რაოდენობის რესურსი, მაგ: დრო-არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი რესურსი. წარმოვიდგინოთ ლექტორი, რომელიც ინდივიდუალურად მეცადინეობს თითოეულ სტუდენტთან. პრაქტიკულად ეს შეუძლებელია, მაგრამ შესაძლებელია რომ იყოს მაინც ძალიან ძვირი დაჯდება დროითი დანახარჯების მხრივ.

კომუნიკაციების ეს ფორმები შესაძლოა იყოს პროდუქტიული, მაგრამ ისინი ყოველთვის არ არიან ეფექტიანი. მაგალითად, როდესაც გამგზავნი ელექტრონული ფოსტით აგზავნის ინფორმაციას პოლიტიკის ცვლილებების თაობებზე, ეს დაზოგავს მის დროს, მაგრამ ამას ყოველთვის სასურველ შედეგებამდე არ მივყავართ, რადგან არ ვიღებთ საპასუხო რეაქციას. ანალოგიურად ეფექტიანი კომუნიკაციები ყოველთვის არ არის პროდუქტიული. თუ მენეჯერი საწარმოში თითოეულ მუშაკს ინდივიდუალურად გაესაუბრება და აუხსნის და დაუსაბუთებს პროცედურებში მოსალოდნელ ცვლილებებს, ამან შესაძლოა მოგვცეს გარანტია იმისა, რომ თითოეული მუშაკი დარწმუნდება სიახლის აუცილებლობაში. მაგრამ შესაძლოა ძვირადღირებული აღმოჩნდეს ეს ღონისძიება დროითი დანახარჯების კუთხით.

ტერმინი ეფექტიანი კომუნიკაცია გულისხმობს, რომ აზრი, რომელსაც გამგზავნი „შეფუთავს“ ინფორმაციაში და მიმღების მიერ აღქმული შინაარსი პრაქტიკულად თანხვედრილია.

პროდუქტიული კომუნიკაცია გულისხმობს გამოყენებული რესურსების მინიმალურ დანახარჯებს.

## არავერბალური კომუნიკაციები.

ადამიანები ურთიერთობენ ერთმანეთთან არა მხოლოდ საუბრის მეშვეობით, ან წერილობითი ფორმით. ამიტომ აუცილებელია გავეცნოთ არავერბალურ კომუნიკაციებს, რომლებსაც მიეკუთვნება სხეულის მოძრაობები, ჟესტები, სახის გამომეტყველება, თვალების მოძრაობა და სხვა ჟესტები. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხდება ინფორმაციის გადაცემა სიტყვების გამოყენების გარეშე. მაგალითად, ინსპექტორი, რომელიც ინტერვიუს იღებს, უფრო კარგადაა განწყობილი იმ კანდიდატებთან სამუშაო ადგილებზე, რომლებიც დადებით არავერბალურ სიგნალებს დემონსტრირებენ (მაგალითად, მხედველობით კონტაქტს და სხედან გამართული მხრებით), და შედარებით ცუდად არიან განწყობილი მათ მიმართ, ვინც ნეგატიურ სიგნალებს დემონსტრირებენ (როდესაც თვალს ქვევით ხრიან და შფოთავენ) საუბრის ან ნებისმიერ სხვა სიტუაციაში. შთაბეჭდილებით მართვის ხელოვნება მოითხოვს როგორც ვერბალური, ისე არავერბალური კომუნიკაციების ასპექტების მიმართ გამძაფრებულ ყურადღებას (მათ შორის ადამიანის ჩაცმულობასა და მის ქცევას).

არავერბალური კომუნიკაცია ხორციელდება ორგანიზაციის ფიზიკური სივრცობრივი ასპექტების გამოყენებით, რაც შეიძლება აღმოვაჩინოთ სხვადასხვა ოფისების დაგეგმარების პროცესში.

არავერბალური კომუნიკაციური პროცესის აღქმა მხარეების მიერ სუბიექტურია და უმთავრესად უკავშირდება მათ ემოციურ და ფსიქიკურ მდგომარეობას. იგი მოითხოვს ურთიერთობაში სიმპათიისა და გულახდილობის გარემოს დამკვიდრებას. ხშირად შედეგიანია საკუთარი იდეის მინოდებამდე მეორე მხარის წინასწარ მომზადება და საკითხისადმი მისი დამოკიდებულების მოსმენა.

### აქტიური მოსმენა

მოსმენის უნარიანობა ნებისმიერი ადამიანისთვის მნიშვნელოვანი თვისებაა. მისი დროის უდიდესი ნაწილი იხარჯება

სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაზე. კომუნიკაციებს აქვთ ორი მხარე; 1) შეტყობინების გაგზავნა, ან „ლაპარაკი“ და 2) შეტყობინების მიღება, ან მოსმენა.

თითოეულმა ადამიანმა უნდა გამოიმუშაოს აქტიური მოსმენის უნარი, რათა დაეხმაროს ინფორმაციის მომწოდებელს თქვას ის, რასაც ის გულისხმობს. ეს დებულება ჩამოყალიბდა კონსულტანტებისა და ფსიქოთერაპევტების პრაქტიკიდან გამომდინარე, რომლებიც ძირითადად მომზადებულიები არიან რათა დაეხმარონ ადამიანებს გამოავლინონ თავიანთი გრძნობები და ისაუბრონ მათთვის მნიშვნელოვან პრობლემებზე.

აქტიური მოსმენა უბიძგებს ადამიანებს ისაუბრონ იმაზე, რასაც ისინი გულისხმობენ.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

რეკომენდაციები აქტიურ მოსმენაზე:

1. მოუსმინეთ მთლიანად შინაარსს – შეეცადეთ გაიგოთ ის, რაც იყო ნათქვამი.
2. მოუსმინეთ გრძნობებს – შეეცადეთ განსაზღვროთ, რას გულისხმობს გამგზავნი მოხდენილი შემთხვევების გამო.
3. უპასუხეთ გრძნობებს – დაარწმუნეთ წყარო, რომ მისმა გრძნობებმა მიიღო აღიარება.
4. უპასუხეთ ყველა სიგნალს – ზუსტად და მგრძობიარედ მოეკიდეთ როგორც ვერბალურ, ისე არავერბალურ გამოვლინებებს.
5. გამოავლინეთ – გაიმეორეთ თქვენი სიტყვებით ის, რაც თქვენ გგონიათ, რომ მოისმინეთ.

### კომუნიკაციური ბარიერები

საკმაოდ მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს ხმაურის ექვსი წყარო, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება პიროვნებათ-

შორის ურთიერთობებში. ესენია: ფიზიკური დამახინჯება, სემანტიკური პრობლემები, განზოგადებული შეტყობინებები, კულტურული განსხვავებულობა, უკუკავშირის არსებობა, სტატუსის ეფექტები.

### ფიზიკური დამახინჯება

ფიზიკურ დამახინჯებებს შეუძლიათ შეამცირონ კომუნიკაციის ეფექტიანობა. ფიზიკური დამახინჯებები კარგად ჩანს დათოსა და მისი მენეჯერის საუბარში. – „მშვენიერია, დათო, მოდი მოვისმინოთ შენი პრობლემის შესახებ“. ამ დროს რეკავს ტელეფონი. მენეჯერი იღებს ყურმილს და ელაპარაკება თავის უფროსს და პირდება მას უახლოეს მომავალში წარუდგინოს ანგარიში – „სად გავჩერდით? ხო, შენ გაგიჩნდა პრობლემები მარკეტინგთან დაკავშირებით. ისინი...“ შემოდის მდივანი და შემოაქვს ქაღალდები, რომელსაც აუცილებლად დაუყოვნებლივ უნდა მოანეროს ხელი. მენეჯერი ხელს აწერს ქაღალდებს და მდივანი მიდის. – „შენ ამბობდი, მათ არ უნდათ თანამშრომლობა? მინდა ვითხრა, დათო, რატომ არ შეიძლება...“ ტელეფონი ისევ რეკავს, სადილზე მოვიდა დაპატიუებული პარტნიორი. „შენ თვითონ უნდა მიხედო ამ საქმეს – მე ეხლა წასასვლელი ვარ.“ იმის გათვალისწინებით, რომ მენეჯერს არ ჰქონდა სერიოზული განზრახვა დათოსთან სასაუბროდ, მან დაუშვა, რომ ფიზიკურ დამახინჯებებს შეემცირებინათ კომუნიკაციის ეფექტიანობა. ამის შედეგად დაზარალდა კომუნიკაცია. ამ შეცდომის გამოსწორება შესაძლებელი იქნებოდა პირობითეების დასახვითა და კარგი დაგეგმარებით. შეცდომის ასაცილებლად მენეჯერს უნდა დაენიშნა დათოსათვის ცალკე დრო ან როგორც მინიმუმი ჩაეკეტა კარი ლაპარაკის დროს.

### სემანტიკური პრობლემები

კომუნიკაციების სემანტიკური ბარიერები წარმოადგენს შეუფერებელი სიტყვების გამოყენებას განსაზღვრულ სიტუა-

ციაში ან მის უადგილო გამოყენებებს, და ასევე განზოგადოებულ შეტყობინებებს. ამის მაგალითებია:

1) გთხოვთ, შეიტანოთ თქვენთვის სასურველი ნებისმიერი რეკომენდაციები და გარწმუნებთ, რომ აუცილებლად გაითვალისწინებთ მას.

2) მომხმარებლები ყურადღებას ამახვილებენ საფასო სტრუქტურის ყველაზე დაბალ დონეზე სტაბილიზაციის აუცილებლობაზე.

უკეთესი იქნება, თუ ამ შეტყობინებებს გადავცემთ უფრო მარტივი სახით: ა) გამოგვიგზავნეთ თქვენი რეკომენდაციები. ჩვენ ყურადღებით შევისწავლით მათ. ბ) მომხმარებლებს ფასების შემცირება სურთ.

როდესაც გვიჩნდება ეჭვი ჩვენი წერილობითი ან ზეპირი შეტყობინების აღქმადობაში, სასურველია პოპულარული კომუნიკაციის **KISS** პრინციპის გამოყენება (**keep it short and simple** – ჩვენი აზრი ჩამოვყალიბოთ მოკლედ, უბრალოდ და გასაგებად).

KISS – აზრის გასაგები ენით ჩამოყალიბება.

### შერეული შეტყობინებები

შერეულ შეტყობინებებთან საქმე გვაქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც სიტყვიერად ერთ შეტყობინებას გადავცემთ, ხოლო „სხეულის ენით“ – სრულიად განსხვავებულს ვაჩვენებთ. მნიშვნელოვანია ყურადღება მივაქციოთ სხეულის ენას, რადგან არავერბალურ სიმბოლოებს შეუძლიათ გააგებინონ მოსაუბრეს ის, რასაც სინამდვილეში ვგულისხმობდით პირადი ლაპარაკის დროს. მაგალითად, საქმიანი შეხვედრის დროს ვიღაცამ შეიძლება ფრთხილად თქვას „დიახ,“ მაშინ როცა მისი სახის გამომეტყველება დაძაბულია და საპირისპიროს მეტყველებს, თვითონ ეს პიროვნება იხრება სკამის ზურგისაკენ უკან. ასეთ შემთხვევაში სხეულის ენა მიუთითებს მნიშვნელოვანი დეტალების დამალვაზე.

შერეულ შეტყობინებებს ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც სიტყვები ამბობს ერთს, ხოლო ჩვენი სხეულის ენა არავერბალური სიგნალები საპირისპიროს.

განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოვიჩინოთ მაშინ, როდესაც კულტურათაშორის კომუნიკაციებს ნარვმართავთ. საერთო პრობლემას ნარმოადგენს ეთნოცენტრიზმი, რომელიც ნიშნავს იმას, რომ ადამიანისათვის დამახასიათებელია საკუთარი კულტურისა და ფასეულობების სხვა კულტურებსა და ფასეულობებზე უფრო მაღლა დაყენება. ეთნოცენტრიზმს ხშირად მოყვება ალტერნატიული შეხედულობების გაზიარების სურვილის არქონა. ამ დროს ადამიანი უარს ამბობს სხვა ადამიანების ფასეულობების გაზიარებაზე.

კულტურათაშორისო კომუნიკაციების პრობლემა ყველაზე მეტად იჩენს თავს უცხოენოვან ადამიანთა ურთიერთობებში. სარეკლამო შეტყობინებამ შესაძლოა მოგვცეს ძალიან კარგი შედეგები ერთ ქვეყანაში, ხოლო სხვა ენაზე გადათარგმნის შედეგად, წაანყდეს გარკვეულ წინააღმდეგობებს სხვა ქვეყანაში. გავიხსენოთ პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებული იყო ევროპული „KA“ მოდელის შეღწევასთან იაპონიაში. იაპონურ ენაზე „KA“ - კოლოს ნიშნავს. ასევე სხვადასხვა კულტურის ნარმომადგენლებმა შესაძლოა გამოიყენონ ერთი და იგივე ყესტები განსხვავებული მიზნებით. მაგალითად, გადაჯვარედინებული ფეხები დიდ ბრიტანეთში მისაღებია, ხოლო საუდის არაბეთში მიუღებელი, მითუმეტეს თუ ფეხსაცმლის ძირი სხვა პიროვნებისკენაა მიმართული. კანადაში სრულიად მისაღებია ადამიანზე მინიშნება, მისი ყურადღების მისაპყრობად მაშინ, როდესაც ეს დაუშვებელია აზიაში.

საერთაშორისო ბიზნესის ექსპერტები გვიჩვენებენ მინიმალურად მაინც შევისწავლოდ იმ ქვეყნის ენა, რომელთანაც საქმიანი ურთიერთობის დაჭერა მოგვინევს. შესაძლოა უცხოენის შესწავლის პერსპექტივამ შეგვაშინოს, მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ მიღებული შედეგები ამართლებს დახარჯულ ძალებს.

## ეფექტიანი მენეჯმენტი

რატომაა საჭირო უცხო ენების შესწავლა:

- მოგზაურობის დროს ჩვენ უფრო დამაჯერებლად ვიქცევით;
- ეს არის ადგილობრივი მაცხოვრებლების მიმართ პატივისცემის გამოხატულება;
- გვეხმარება ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში;
- გვეხმარება დავიმსახუროთ ადგილობრივი მოსახლეობის პატივისცემა და ნდობა;
- შესაძლებლობას გვაძლევს გავიცნოთ ადგილობრივი კულტურა;
- გვამზადებს მოულოდნელი სიტუაციებისათვის;
- შესაძლებლობას გვაძლევს ყოველდღიური ურთიერთობებისაგან მივიღოთ სიამოვნება;
- ამცირებს ფრუსტრაციას.

### უკუკავშირის არარსებობა

წერილობითი მემორანდუმის ან ჩანერილი ხმოვანი შეტყობინებების შემთხვევაში ცალმხრივი კომუნიკაციური ნაკადი მოძრაობს გამგზავნელისგან მიმღებისაკენ. ამ დროს არ არსებობს პირდაპირი და დაუყოვნებელი უკუკავშირი მიმღებისგან. პირიქით, ორმხრივი კომუნიკაციები ხორციელდება ინფორმაციის წყაროსგან მიმღებისკენ და პირიქით. ამის მაგალითი არის ჩვეულებრივი საუბრები ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრებიდან. გამოკვლევების შედეგები იმაზე მიუთითებს, რომ ორმხრივი კომუნიკაციები ცალმხრივზე უფრო ზუსტი და ეფექტიანია იმის მიუხედავადაც კი, რომ ბოლო უფრო მეტ დროსა და დანახარჯებს მოითხოვს. თუმცა, ცალმხრივ კომუნიკაციებს პროდუქტიულობის გამო ხშირად იყენებენ მათ სამუშაოზე (ცალმხრივი კომუნიკაციის ფორმას წარმოადგენს მემორანდუმი, წერილი, ელექტრონული ფოსტა, ხმოვანი შეტყობინება და ა.შ.). ჩვენთვის უფრო მოსახერხებელია მიმღებთან შეტყობინების გაგზავნა, მაგრამ რიგ შემთხვევებში შეტ-

ყობინებამ შესაძლოა მოახდინოს მიმღების ფრუსტრირება, და მიმღებ პირს შესაძლოა შეექმნას გარკვეული ეჭვი იმის თაობაზე, თუ რას გულისხმობდა ან რის გაკეთებას აპირებდა ინფორმაციის გამგზავნელი.

### სტატუსის ეფექტები

ორგანიზაციაში არსებული განსხვავებული სტატუსები ქმნის პოტენციურ საკომუნიკაციო ბარიერებს განსხვავებული რანგის ადამიანებს შორის. მენეჯერმა, თავისი სტატუსიდან გამომდინარე შეიძლება ბევრი „ილაპარაკოს“ და ნაკლებად „მოისმინოს“.

დაქვემდებარებულებს შეუძლიათ მოახდინონ ინფორმაციის ფილტრაცია და მიაწოდონ ხელმძღვანელს ისეთი ინფორმაცია, რომლის გაგებაც მას სურს. ხშირად იმის შესახებ მიშს, რომ აღიარონ საკუთარი შეცდომები, ან დაირღვას საერთო განწყობა – გააკეთონ სასიამოვნო საქმე – მივყავართ ერთნაირ შედეგებამდე: ადამიანი, რომელიც იღებს მაღალ იერარქიულ დონეზე გადაწყვეტილებებს, შესაძლოა დაუშვას შეცდომა ქვედა იერარქიული საფეხურებიდან მონოდებული არაზუსტი და დამახინჯებული ინფორმაციის საფუძველზე. ასეთ ტენდენციას ხშირად MUM-ის ეფექტს უწოდებენ იმასთან დაკავშირებით, რომ ადამიანებს ახასიათებთ მიდრეკილება დარჩნენ ზრდილობიანები და არ ჰქონდეთ ცუდი ამბების შეტყობინების სურვილი.

MUM-ის ეფექტი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანებს არ სურთ ცუდი ამბების შეტყობინება.

იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ასეთი პრობლემები, ჯგუფის მენეჯერები და ხელმძღვანელები უნდა ცდილობდნენ ჩამოაყალიბონ სანდო ურთიერთობები დაქვემდებარებულებთან და ჯგუფის წევრებთან, გამოიყენონ პირადი საუბრების ყველა პლიუსი. ნდობის მოპოვების ყველაზე პოპულარული მეთოდი დღეს არის გასეირნების მეთოდი, რომელიც

გულისხმობს მენეჯერის რეგულარულად გასვლას ოფისიდან და ადამიანებთან სამუშაო ადგილებზე გასაუბრებას. მენეჯერები, რომლებიც ამგვარად ატარებენ დროის დიდ ნაწილს არსებითად ამცირებენ ურთიერთობების დისტანციას თავიანთ დაქვემდებარებულებთან. ეს ეხმარება მათ შექმნან თავისუფალი ურთიერთობების ატმოსფერო ადამიანებს შორის მათი თანამდებობის მიუხედავად. ამის შედეგად, გადანყვეტილების მიღებისას მენეჯერის ხელთ არსებული ინფორმაცია უფრო სრულია და ამასთან ერთად, მიღებული გადანყვეტილება მაქსიმალურად აკმაყოფილებს მუშების მოთხოვნებს.

„გასეირნების მეთოდის“ მენეჯმენტი გულისხმობს გარემომყოფ ადამიანებთან პირდაპირი და უშუალო ურთიერთობებისათვის მენეჯერის მიერ კაბინეტიდან გამოსვლასა და პირისპირ კავშირებს.

### ორგანიზაციული კომუნიკაციები

ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორგანიზაციაში. კომუნიკაციები როგორც ორგანიზაციის წევრებს შორის, ასევე ორგანიზაციის მომხმარებლებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბიუტორებსა და პარტნიორებს შორის უზრუნველყოფს ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო ინფორმაციის მიღებას. ორგანიზაციული კომუნიკაციები წარმოადგენს განსაკუთრებულ პროცესს, რომლის დროსაც ხდება ინფორმაციის მიღება და გაცვლა ორგანიზაციის შიგნით. ინფორმაცია მიედინება როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ სტრუქტურაში, ვრცელდება მალლა, დაბლა და ლატერალური მიმართულებით.

ინფორმაციის გავრცელებაში დიდი როლი ენიჭება კომპიუტერულ ტექნოლოგიებს. არხების „სიმდიდრისა“ და ინფორმაციის გადაცემის შესაძლებლობის გამოკვლევებმა მოგვცეს შესაძლებლობა გავიგოთ, როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ განსხვავებული არხი განსაზღვრული შინაარსის მქონე შეტყობინებისათვის. ყველაზე გამოსადეგი აღმოჩნდა

პირადი არხი, შემდეგ სატელეფონო მოლაპარაკებები, ელექტრონული ფოსტა, წერილობითი მემორანდუმები და წერილები. ყველაზე უფრო ღარიბ და მწირ არხს წარმოადგენს ფოსტის საშუალებით შენიშვნებისა და ბიულეტენების გაგზავნა, რომლებიც არც თუ ისე ცუდად უმკლავდებიან რუტინულ და ერთმნიშვნელოვან შეტყობინებებს.

### ფორმალური და არაფორმალური არხები

ორგანიზაციაში ინფორმაცია ვრცელდება როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური არხებით. ფორმალური არხები თანხვედრაშია ორგანიზაციის იერარქიის დონეებთან. ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს რა გზით უნდა გადადიოდეს ოფიციალური შეტყობინება ერთი იერარქიული დონიდან მეორეზე. რადგან ფორმალური არხები აღიარებულია ოფიციალურ არხებად, მათ გამოიყენებენ პოლიტიკის, პროცედურებისა და სხვა ოფიციალური შეტყობინებების გადასაცემად. მეორეს მხრივ, ჭეშმარიტ ქსელს ქმნის არაფორმალური არხები, რომელიც არ არის დამოკიდებული ძალაუფლების ორგანიზაციულ იერარქიაზე. ისინი არსებობენ ფორმალურ არხებთან ერთად, მაგრამ ხშირად გადაიხრებიან მათგან და ვრცელდებიან იერარქიული დონეებისა და ვერტიკალური სტრუქტურისაგან დამოუკიდებლად. არაფორმალური არხები ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ღია კომუნიკაციების შექმნას და იმის გარანტიას იძლევა, რომ საჭირო ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობას დაიჭერენ.

ფორმალური არხები თანხვედრაშია ორგანიზაციის ოფიციალურ იერარქიასთან. არაფორმალური არხები არ არის თანხვედრაში ორგანიზაციის ფორმალურ სტრუქტურასთან.

### მალალი საშემსრულებლო დონის ორგანიზაცია

ცნობილი არაფორმალური არხებიდან ერთ-ერთი არის ეგრეთწოდებული „ყურძნის მტევანი“, ანუ ნაცნობებისა და

მეგობრების ქსელი, რომლის გავლის შედეგად ერთი ადამიანისგან მეორესკენ ვრცელდება განაგონები და არაოფიციალური ინფორმაცია. ის ფლობს სწრაფად და ეფექტიანად ინფორმაციის გადაცემის უპირატესობას. ის ასევე ხელს უწყობს ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. „ყურძნის მტევნის“ მიმართ კუთვნილება უსაფრთხოებისა და ინფორმირებულობის შეგრძნებას იძლევა მაშინ, როდესაც ხდება მნიშვნელოვანი მოვლენები. იგი უზრუნველყოფს სოციალური დაკმაყოფილების გრძობას, რამდენადაც ინფორმაციის გაცვლა ხდება პიროვნებათაშორის დონეზე. ამ ქსელის ძირითადი ნაკლოვანება გამოვლინდება მაშინ, როდესაც ინფორმაცია არ გადაიცემა ზუსტად და დროულად. ხმები, ამა თუ იმ მოვლენებზე, შეიძლება მთლიანად გამანადგურებელი აღმოჩნდეს მთლიანად ორგანიზაციისათვის. ასეთი მოვლენების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა მოხდეს „ყურძნის მტევნის“ მთავარი ფიგურების სწორად ინფორმირება.

„ყურძნის მტევანი“ გადაცემს ინფორმაციას მეგობრებისა და ნაცნობების ქსელის მეშვეობით.

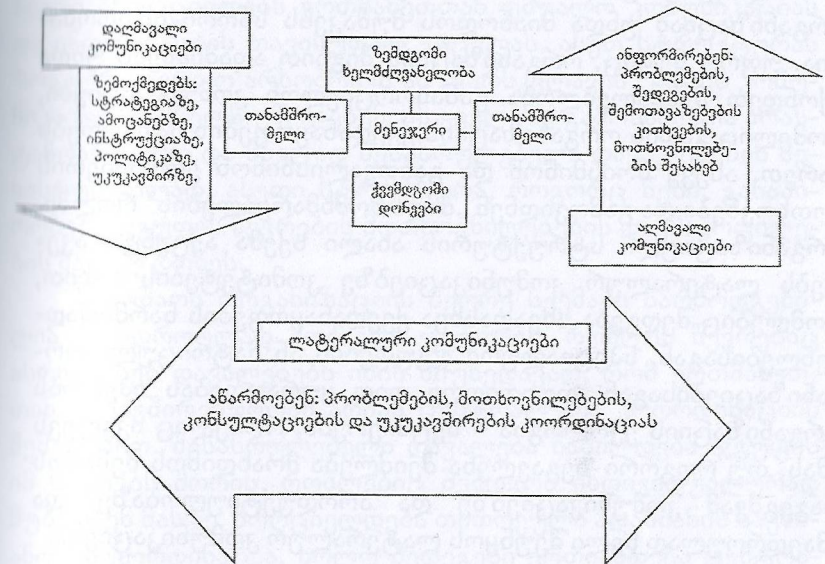
**კომუნიკაციური ნაკადები და მისი მიმართულებები**

როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 5.2 დალმავალი კომუნიკაციები ემთხვევა იერარქიის დონეებს ორგანიზაციული პირამიდის მწვერვალისა და მის ფუძემდე.

კომუნიკაციის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა – მივალნიოთ ზემოქმედებას ინფორმაციის მეშვეობით. დაბალი დონის თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ რა ხდება მაღალ დონეებზე. მათ რეგულარულად უნდა გავახსენოთ პოლიტიკის, სტრატეგიის, ამოცანებისა და ტექნიკური განვითარების ძირითადი საკვანძო მიმართულებების შესახებ. ყველაზე დიდ ყურადღებას იმსახურებს უკუკავშირი და შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაცია.

ასეთი ინფორმაციის გავრცელება შესაძლებლობას გვაძლევს მინიმუმამდე დავიყვანოთ ხმები და უზუსტობები

მაღალი დონის ხელმძღვანელობის განზრახვების შესახებ. ასეთი სახის ინფორმაციის გავრცელება ხელს უწყობს მიმღების უსაფრთხოების გრძობასა და წინააღმდეგობების განეყის შემცირებას. სამწუნაროდ, ადეკვატური დალმავალი კომუნიკაციების არარსებობა ხშირად ხდება მართვის სისტემის ჩავარდნის მიზეზი.



**ნახაზი 5.2 ორგანიზაციაში ინფორმაციული ნაკადების მიმართულებები.**

ქვედა დონეებიდან ზედა დონეებისკენ მოძრავ შეტყობინებათა ნაკადს უწოდებენ ალმავალ კომუნიკაციებს, ხოლო ზედა დონეებიდან ქვედა დონეებისაკენ – დალმავალ კომუნიკაციებს. ეს კომუნიკაციები რამდენიმე მიზანს ემსახურება. ალმავალი კომუნიკაციები ახდენენ ზედა დონეების ინფორმირებას იმის შესახებ, თუ რას აკეთებენ მუშაკები ქვედა დონეებზე, რა პრობლემებს აწყდებიან და რა გრძნობებს განიცდიან თავიანთი სამუშაოსადმი. ასეთი კომუნიკაციების მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ მუშაკთა გამოკითხვები, რომელსაც ატარებს Sun Microsystems. მაგრამ აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ

სტატუსის ეფექტებმა შესაძლოა ნეგატიური ზეგავლენა მოახდინონ აღმავალი კომუნიკაციების ეფექტიანობაზე.

დღევანდელი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ფაქიზად ეკიდებიან მომხმარებლების მოთხოვნილებებს, საჭიროებენ დროული და ზუსტი უკუკავშირისა და ინფორმაციის აუცილებლობას საკუთარი პროდუქციის შესახებ. იმისთვის, რომ დააკმაყოფილონ მომხმარებლების მოთხოვნილებები ორგანიზაციამ უნდა მიაწოდოს მუშაკებს სწორი ინფორმაცია. უფრო მეტიც, ორგანიზაციის შიგნით ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა განახორციელონ კომუნიკაციები, რომელიც გადის ორგანიზაციის ქვედანაყოფების საზღვრებს გარეთ. ასევე მოისმინონ და გაითვალისწინონ ერთმანეთის მოთხოვნები და გამოვიდნენ „შიდა მომხმარებლების“ როლში. ორგანიზაციული სტრუქტურის ახალი სქემა აქცენტს აკეთებს ლატერალურ კომუნიკაციებზე კომიტეტების სახით, რომლებიც შედგება სხვადასხვა ქვედანაყოფების წარმომადგენლებისაგან, სპეციალური ჯგუფების ან მატრიცული ორგანიზაციებისაგან. დღითიდღე დიდ ყურადღებას იპყრობს ორგანიზაციის ეკოლოგია – მეცნიერება, რომელიც იკვლევს იმას, თუ როგორი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს შენობის დაგეგმვამ კომუნიკაციებზე და პროდუქტიულობაზე, და ამავდროულად ხელი შეუწყოს ლატერალურ კომუნიკაციებს.

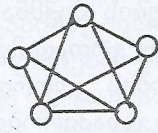
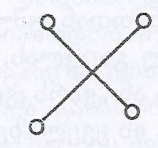
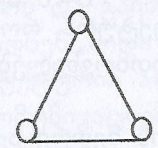

### კომუნიკაციური ქსელები

5.3 ნახაზზე მოცემულია სამი ინტერაქტიული მოდელი და კომუნიკაციური ქსელი, რომლებიც ხშირად აღინიშნება ორგანიზაციებში. ორგანიზაციაში შესაბამისი ინტერაქტიული მოდელისა და საკომუნიკაციო ქსელის არსებობას შეუძლია არსებითად შეცვალოს ჯგუფის ფუნქციონირების ფორმა და დაეხმაროს მას უკეთესი შედეგების მიღწევაში.

დეცენტრალიზირებული კომუნიკაციური ქსელები უშუალოდ აკავშირებს ჯგუფის ყველა წევრს ერთმანეთთან.

ზოგიერთ შემთხვევებში სამუშაოს ორგანიზაცია მოიცავს ინტერაქტიული ჯგუფების შექმნას, რომლის წევრები დაეძალებიან განხორციელებაზე ერთად მუშაობენ და, რომლებიც ხასიათდებიან საქმიანობის კოორდინაციით. ურთიერთმოქმედების ასეთი მოდელი განაპირობებს დეცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელის შექმნას, რომლის თითოეული წევრი ახორციელებს ერთმანეთთან უშუალო კომუნიკაციას და ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას. ასეთ სტრუქტურას ზოგჯერ საერთო არხობრივს ან „ვარსკვლავის“ ტიპის კომუნიკაციური ქსელს უწოდებენ. ის ყველაზე გამოსადეგია არასტანდარტული და ძნელად შესასრულებელი დავალებების შესასრულებლად. ასეთი სტრუქტურა, როგორც წესი, განაპირობებს ჯგუფის წევრების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს.

სამუშაოს ორგანიზაციის მეორე სქემაში წარმოდგენილია ერთდროულად მოქმედი ჯგუფები, რომლის წევრებიც ასრულებენ დავალებებს იმის მიუხედავად, რომ ერთმანეთთან დაკავშირებულები არიან ცენტრალური კოორდინაციის მეშვეობით. შესასრულებელი დავალება ნაწილდება ჯგუფის იმ წევრებს შორის, რომლებიც შემდგომ ინდივიდუალურად მუშაობენ მასზე. ხორციელდება თითოეული ადამიანის საქმიანობის კოორდინაცია, ხოლო შედეგები ერთიანდება ცენტრალურ საკონტროლი პუნქტში. ინფორმაცია მიედინება ცენტრალურ ფიგურასთან და გადანაწილდება ჯგუფის წევრებს შორის.

პატერნი	სქემა	დანასიათება
ინტერაქტიული ჯგუფი		საერთო ცოდნის ფონზე ძლიერი ურთიერთკავშირი. ყველაზე გამოსადეგია რთული დავალებების შესასრულებლად.
დეცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი		დამოუკიდებელი ინდივიდუალური ძალისხმევა, რომელიც მიმართულია საერთო დავალებების შესრულებასზე. ყველაზე მისადაგებელია ადვილი დავალებების შესასრულებლად
ერთობლივად მომუშავე ჯგუფი		ქვეჯგუფები ერთმანეთს ენიშნაიმდეგებიან, რაც აფერხებს დავალების შესრულებას
ურთიერთმონიშნაიმდეგე ჯგუფი		
შეზღუდული კომუნიკაციური ქსელი		

**ნახაზი 5.3. ორგანიზაციებში ინფორმაციული ნაკადების მიმართულებები**

ეს ყველაფერი ქმნის ცენტრალიზებულ კომუნიკაციურ ქსელს, რომლის ცენტრალური ფიგურა გამოდის „ბორბლის ღერძის“ როლში. ასეთ სტრუქტურას ზოგჯერ ჯაჭვის ან ბორბლის პრინციპით აწყობილ საინფორმაციო ქსელს უწოდებენ. იგი ყველაზე გამოსადეგია ისეთი დავალების შესრულებისათვის, რომელიც ადვილად ექვემდებარება სტანდარტიზაციას ან ნაწილებად დაყოფას. ასეთ ჯგუფებში მოთხოვნების დაკმაყოფილება დამახასიათებელია მხოლოდ იმ პიროვნებისათვის, რომელიც „ბორბლის ღერძის“ როლში გამოდის. საბოლოოდ, იგი ყველაზე აქტიურ მონაწილეობას იღებს ინფორმაციის ჯგუფური გადამუშავების ყველა ასპექტში.

ცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი აკავშირებს ჯგუფის ყველა წევრს ცენტრალური საკონტროლო წერტილის მეშვეობით.

ურთიერთმონიშნაიმდეგე ჯგუფები ხასიათდებიან ქვეჯგუფების არსებობით, რომლებიც არ ეთანხმებიან ერთმანეთს სამენარმეო საქმიანობის ზოგიერთ ასპექტში. მათი უთანხმოებების მიზეზები შეიძლება იყოს კონკრეტული საკითხები. ზოგჯერ კი ასეთი უთანხმოებები იღებს გრძელვადიან ხასიათს. ნებისმიერ შემთხვევაში, საბოლოოდ წარმოიქმნება ინტერაქტიული შეზღუდულობა, რომელიც გულისხმობს შემოსაზღვრულ საკომუნიკაციო ქსელს, რომელშიც ქვეჯგუფები ერთმანეთისათვის კონკურენტები არიან და ზოგჯერ გადადიან ანტაგონისტურ ურთიერთობებში. ასეთ შემთხვევაში ჯგუფთაშორის დინამიკაში წარმოიქმნება დესტრუქციული კონკურენციის პრობლემები.

შემოსაზღვრული კომუნიკაციური ქსელები აერთიანებენ რაიმე საკითხში ერთმანეთთან დაპირისპირებულ ქვეჯგუფებს.

**კომუნიკაციები და მაღალეფექტიანი სამუშაო ადგილები**

ერთ-ერთი უდიდესი ცვლილება, რომელიც მოხდა ორგანიზაციებში და ყოველდღიურ ცხოვრებაში ბოლო წლების განმავლობაში, არის ახალი კომუნიკაციური ტექნოლოგიების დანერგვა. ტელეფონების, ფოსტისა და ქსეროასლებისა და პირადი შეხვედრების სამყაროდან ჩვენ გადავაბიჯეთ ხმოვანი შეტყობინებების, ელექტრონული ფოსტის, ფაქსის, კომპიუტერების მეშვეობით კონფერენციების ჩატარების, ინტერნეტისა და ლოკალური ქსელების ეპოქაში. ელექტრონული საოფისე საქმიანობის ყველა ფორმით მონაწილეობის მიღების უნარი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კარიერისათვის. ელექტრონული ვაჭრობის მნიშვნელობის მუდმივი ზრდა თა-

ნამედროვე საზოგადოებაში ბიზნესის ბუნების ტრანსფორმირებას განაპირობებს. მიმდინარე დინამიური ცვლილებების სისწრაფესა და მოცულობას თუ გავითვალისწინებთ, თითოეული ჩვენგანი უნდა იყოს ინფორმირებული უახლესი ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და ორგანიზაციული კომუნიკაციების შესახებ.

### ტექნოლოგიების ცვლილება

ინფორმაციული ტექნოლოგიების პროგრესი ორგანიზაციებს შესაძლებლობას აძლევს: 1) ადრინდელთან შედარებით უფრო სწრაფად გაავრცელონ ინფორმაცია; 2) მოახდინონ სისტემებისა და ფუნქციების ინტეგრირება და უპრეცედენტო გზით გამოიყენონ ინფორმაცია გარე სამყაროსთან კავშირის ჩამოყალიბებისათვის; 3) ადრინდელთან შედარებით ინფორმაციის მოცულობასთან მეტი ხალმისანვდომობის არსებობა.

აუცილებელია ელექტრონული კომუნიკაციების ნეგატიური მხარეების გაცნობიერებაც. ჯერ ერთი ეს ტექნოლოგიები ჩაანაცვლებს ადამიანთაშორის ცოცხალ ურთიერთობებს. ელექტრონული სისტემა ასევე გამორიცხავს კომუნიკაციების არავერბალურ ნაწილს, რომელსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს სიტუაციაში. ზოგიერთი პიროვნება თვლის, რომ ელექტრონული შეტყობინების გაგზავნისას უფრო ადვილია იყო პირდაპირი, კრიტიკული და გრძობების გარეშე განახორციელო ეს ქმედება, ვიდრე პირადი ურთიერთობისას. ამ თვალსაზრისით, კომპიუტერული საშუალებების გამოყენებამ შესაძლოა ადამიანები შედარებით ნაკლებად თავშეკავებული და მეტად მოუთმენელი გახადოს საკუთარი აზრების გამოვლენისას.

ახალი კომუნიკაციური ტექნოლოგიების კიდევ ერთი უარყოფითი მხარეა – გადატვირთულობა. ზოგიერთ შემთხვევაში კომუნიკაციურ ქსელებში შემოდის ძალიან დიდი მოცულობის ინფორმაცია და ხდება როგორც ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული სისტემის გადატვირთვა. ინდივიდუალური

მომხმარებლებს შესაძლოა შეექმნათ სასარგებლო და უსარგებლო პრობლემები, არაფრის მომცემი ინფორმაციის გადანაწილებასთან დაკავშირებით. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გოლიათ "INTEL"-საც კი აქვს ელექტრონულ ფოსტასთან დაკავშირებული პრობლემები. ფირმის თანამშრომლებს დღეში უხდებათ მილიონობით ელექტრონული შეტყობინების დამუშავება. ერთ-ერთი თანამშრომელი ამბობს: "ჩვენ ისე ვართ გადატვირთულნი ერთმანეთთან ელექტრონული წერილების გაგზავნით, რომ არ გვრჩება დრო გარე სამყაროსთან ურთიერთობისათვის. მაგრამ არსებობს "INTEL"-ში ელექტრონული კომუნიკაციების გამოყენების დადებითი მხარეებიც, რადგან კომპანია სთავაზობს თანამშრომლებს გაიარონ სასწავლო კურსები ამგვარი კავშირის სისტემაში საშუაოდ.

### ფაქტობრივი მენეჯმენტი

როგორ მოვაგვაროთ ელექტრონულ ფოსტასთან მუშაობის პრობლემა?

- ყველა შეტყობინება წაიკითხეთ მხოლოდ ერთხელ;
- დაუყოვნებლივ უპასუხეთ შეტყობინებებს, შემდეგ გადაადგილეთ იგი შესაბამის განყოფილებებში ან გაანადგურეთ;
- რეგულარულად განმინდეთ ფოსტა მოძველებული შეტყობინებებისგან.
- გააგზავნეთ მოკლე შეტყობინებები.

არ შეიძლება იმ ფაქტის უარყოფა, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიები განუწყვეტლივ განაგრძობენ სამუშაო ბუნების შეცვლას, მათ შორის განსაკუთრებით საოფისე გარემოს შეცვლას.

## რეზიუმე

### როგორია კომუნიკაციური პროცესების ბუნება?

- კომუნიკაცია ეს არის შეტყობინების გაგზავნისა და მიღების პროცესი, როდესაც შეტყობინებებს აქვს განსაზღვრული მნიშვნელობა.
- კომუნიკაციური პროცესი მოიცავს შეტყობინების სახით აზრის კოდირებას, გაგზავნას ამა თუ იმ არხის მეშვეობით, მიღებასა და შეტყობინების დეკოდირებას.
- ხმაური - ეს არის კომუნიკაციური პროცესის დაბრკოლება.
- უკუკავშირი - ეს არის რეციპიენტის მიერ გამომგზავნთან შეტყობინების გაგზავნის პროცესი.
- იმისათვის, რომ უკუკავშირი იყოს კონსტრუქციული, ის აუცილებლად უნდა იყოს პირდაპირი, კონკრეტული და მოცემული დროის შესაბამისი.

### რაში მდგომარეობს პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია?

- კომუნიკაცია ეფექტიანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც როგორც გამგზავნი, ისე მიმღები შეტყობინებაზე ერთნაირად ინტერპრეტირებენ.
- კომუნიკაცია პროდუქტიულია მაშინ, როდესაც შეტყობინების გაგზავნა არ ჯდება ძვირი.
- არავერბალური კომუნიკაცია ხორციელდება სახის, პოზის, მხედველობითი კონტაქტისა და სხვა ფესტების გამომხატველობის საშუალებით.
- აქტიური მოსმენა წააქეზებს და წაახალისებს ინფორმაციის თავისუფალ ნაკადებს გამგზავნიდან მიმღებამდე.
- ორგანიზაციული კომუნიკაცია იყენებს მრავლობით ფორმალურ და არაფორმალურ არხებს. არხის სიმძლავრე, ე.ი. მისი შესაძლებლობა გადასცეს ინფორმაცია, უნდა შეესაბამებოდეს შეტყობინებებს.

### როგორ წინააღმდეგობებს ვხვდებით ეფექტიანი კომუნიკაციის წარმართვისას?

- შესაძლებელ წინააღმდეგობებში შეიძლება ჩავთვაოთ ფიზიკური დამახინჯებები, სემანტიკური პრობლემები და კულტურული განსხვავებები.
- შერეულმა შეტყობინებამ, რომელიც ხასიათდება ვერბალური და არავერბალური სიგნალების აღრევით, შესაძლებელია დაარღვიოს ნორმალური კომუნიკაცია.
- უკუკავშირის არარსებობა ხელს გვიშლის გავიგოთ, რამდენად ზუსტად იქნა აღქმული შეტყობინება.
- ორგანიზაციაში სტატუსის ეფექტი შესაძლოა წარმოქმნას ხელქვეითებსა და მათ ხელმძღვანელებს შორის შეზღუდული და ფილტრირებული ინფორმაციული გაცვლის შედეგად.

### რას წარმოადგენს ორგანიზაციული კომუნიკაცია?

- ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის სპეციფიკური პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაციის მოძრაობა და გაცვლა.
- ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობა დამოკიდებულია აღმავალ, დაღმავალ და ლატერალურ რთულ ინფორმაციულ ნაკადებზე.
- ორგანიზაციის შიგნით ჯგუფები მუშაობის პროცესში ახდენენ სხვადასხვა ინტერაქტიული მოდელების დემონსტრირებას და იყენებენ განსხვავებულ კომუნიკაციურ ქსელებს.
- ინტერაქტიული ჯგუფები დეცენტრალიზებული ქსელებით, როგორც წესი, კარგად ართმევენ თავს რთულ დავალებებს; ცენტრალიზებული ქსელებით ერთობლივად მოქმედი გუნდები წარმატებით ართმევენ თავს უბრალო დავალებებს.

**რა ძალები ზემოქმედებს კომუნიკაციურ პროცესზე მა-  
ლაღმნარმოებლურ სამუშაო ადგილებზე?**

- რამდენადაც ახალ ელექტრონულ კომუნიკაციურ ტექნო-  
ლოგიებს მივყავართ ცვლილებებთან სამუშაო ადგილებზე,  
ისინი „გვპირდებიან“ ძალიან ბევრ შესაძლებლობებს დიდი  
მოცულობის ინფორმაციების გადაამუშავებაში.
- ამ ტექნოლოგიებს აქვთ მთელი რიგი პოტენციური ნაკლო-  
ვანებები, რამდენადაც ისინი ამცირებენ ემოციური და პი-  
რადი კონტაქტების რაოდენობას კომუნიკაციურ პროცეს-  
ში.
- მკვლევარები დაინტერესდნენ მამაკაცებთან და მანდი-  
ლოსნებთან მიმართებაში კომუნიკაციური პროცესების  
პოტენციურ განსხვავებებთან დაკავშირებით.
- თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციული კომუნიკაციე-  
ბის წინააღმდეგობას მიეკუთვნება პირად ცხოვრებაში ჩა-  
ურევლობისა და სამუშაო ადგილებზე პოლიტიკური კო-  
რექტულობის პრობლემები კომუნიკაციის პროცესში.

**საკვანძო ტერმინები**

აქტიური მოსმენა;	კომუნიკაციური არხები;
კომუნიკაციის შეზღუდულო- ბა;	ცენტრალიზებული კომუნი- კაციური ქსელი;
„ყურძნის მტევანი“;	არავერბალური კომუნიკა- ცია;
პროდუქტიული კომუნიკა- ცია;	ხმაური;
დეცენტრალიზებული კომუ- ნიკაციური ქსელი;	არაფორმალური არხები;
შერეული შეტყობინება;	ეფექტიანი კომუნიკაცია;
კომუნიკაცია;	უკუკავშირი;
ფორმალური არხები;	შეზღუდული კომუნიკაციუ- რი ქსელი;

**თემა VI. კონფლიქტები და მოლაპარაკებების  
წარმართვა**

**ხელში აიყვანეთ სიტუაცია**

როდესაც უიტინი მარტინმა ვერ შეძლო ინვესტორისგან  
მიეღო საკმარისი კაპიტალდაბანდებები, რათა გაეფართოვე-  
ბინა თავისი კონსალტინგური ფირმა, რომელიც დახმარებას  
უნევედა მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებს, მან შეძლო  
სიტუაციის ხელში აყვანა. იყო რა საკუთარი ბიზნესის მქონე  
ქალთა ეროვნული ასოციაციის საბჭოს წევრი, მან დაარსა  
ვენჩურული კაპიტალის ფონდი, რომელიც სპეციალურად  
განკუთვნილი იყო საკუთარი ბიზნესის მქონე ქალთა დასახ-  
მარებლად. ფონდი კაპიტალდაბანდებებით უზრუნველყოფს  
ფირმებს, რომლებსაც გაფართოებისთვის ესაჭიროებათ სულ  
მცირე 300 ათასი დოლარი. აშშ-ში ქალები 8 მლნ.-ზე მეტი  
ფირმის მესაკუთრეები არიან. ამ საწარმოებში დასაქმებულია  
მთელი მუშების მეოთხედი. მაგრამ ქალებს ხშირად უჭირთ  
მსხვილი კაპიტალდაბანდებების სამყაროში შეჭრა, რაც უ.  
მარტინისათვის საკუთარი გამოცდილებიდან კარგად იყო  
ცნობილი.

ვენჩურული კაპიტალის ერთობლივი ფონდების უმრავ-  
ლესობას, რომლებთანაც შეხება ჰქონდა უ. მარტინს, მართავე-  
დნენ მამაკაცები და როგორც ჩანდა, მათთვის უფრო მოსა-  
ხერხებელი იყო მამაკაცებთან საქმის დაჭერა. უ. მარტინი  
დარწმუნებულია იმაში, რომ მამაკაცებსა და ქალებს სხვა-  
დასხვაგვარი მიდგომა აქვთ ბიზნესისადმი. მისი აზრით, ქა-  
ლები ხშირად სათანადოდ ვერ აფასებენ თავიანთ თავს, ამი-  
ტომ მოლაპარაკებების დროს ვერ იღებენ ფულის იმ რაოდე-  
ნობას, რაც საჭიროა მათი ფირმების წინაშე მდგარი მიზნების  
მისაღწევად. მამაკაცები კი პირიქით, „თამასას საკმაოდ მაღ-  
ლა სწევენ“ და ითხოვენ იმაზე მეტს, რაც სინამდვილეში  
სჭირდებათ. თუმცა, ქალებს აქვთ კონტაქტების ფართო ქსე-  
ლის შექმნის დიდებული ნიჭი. ეს კი კოლოსალური რესურსია,  
რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ იმ შემთხვევებში, როდე-  
საც საწარმოს ექმნება ეკონომიკური სიძნელეები. მაგრამ უ.

მარტინი ქალებს ურჩევს არასოდეს დაივიწყონ ვენჩურული კაპიტალის შესახებ მოლაპარაკებებში ჩართვის ძირითადი წესი: „თქვენ ყოველთვის უნდა გქონდეთ ბრწყინვალე ბიზნეს-გეგმა.“

ადამიანების ყოველდღიური მოღვაწეობა ორგანიზაციებში დაკავშირებულია ინტენსიურ კომუნიკაციებთან და პიროვნებათშორის ურთიერთობებთან. ამრიგად, იმისთვის, რომ მენეჯერებმა შეძლონ წარმატებით მუშაობა გარშემოყოფ ადამიანებთან, მათ უნდა ჰქონდეთ პიროვნებათშორის ურთიერთობის უნარი. ინფორმაციის გაცვლას სამუშაო ადგილზე ჩვეულებრივ, გარკვეული მიზანი აქვს და მიმართულია იქითკენ, რომ დაარწმუნონ ადამიანი რაიმეში, როგორც ეს იყო უ. მარტინის შემთხვევაში, რომელიც ცდილობდა ეპოვა ინვესტორი თავისი ბიზნესისათვის. კომუნიკაციების პროცესში გვერდს ვერ აუვლი პიროვნებათშორის ურთიერთობებს, რომლებიც ხშირად წარმოაჩენენ განსხვავებებსა და უთანხმოებებს, რაც განსაზღვრულ სიძნელეებს წარმოქმნის. თანამედროვე მაღალი მწარმოებლურობის მქონე ორგანიზაციებს წარმატების მისაღწევად აუცილებლად ესაჭიროებათ კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების წარმართვის საფუძვლების კარგი ცოდნა.

### შესასწავლი საკითხები

ამ თავში განხილულია კონფლიქტები და მოლაპარაკებები, ორგანიზაციული ქცევის ძირეული მომენტები, რომლებსაც შეუძლიათ არსებითი გავლენა მოახდინონ იმაზე, თუ როგორ ასრულებენ ადამიანები სამუშაოს და რამდენად კმაყოფილები არიან ისინი ამ დროს. ამ თავის ნაკითხვისას გახსოვდეთ შემდეგი შეკითხვები:

1. რა არის კონფლიქტი?
2. როგორ შეიძლება წარმატებით გავუმკლავდეთ კონფლიქტს?
3. რა არის მოლაპარაკებები?
4. რა სტრატეგიები გამოიყენება მოლაპარაკებების დროს?

### კონფლიქტი

კონფლიქტს ადგილი აქვს მაშინ, თუ წარმოიქმნა უთანხმოებები პრინციპულ საკითხებთან დაკავშირებით, ან როდესაც ემოციური ანტაგონიზმი ბადებს შეხლა-შემოხლას ინდივიდებს ან ჯგუფებს შორის. მენეჯერმა და ჯგუფების ხელმძღვანელებმა შეიძლება ბევრი დრო დაკარგონ კონფლიქტებთან გამკლავებაში, მათ შორის ისეთ კონფლიქტებთან, რომლებშიც თვითონ არიან ჩათრეულნი, როგორც მთავარი მონაწილეები. სხვა სიტუაციებში მენეჯერი ან ჯგუფის ხელმძღვანელი შეიძლება იყვნენ შუამავლები ან მესამე მხარე, რომელთა სამუშაო მდგომარეობს სხვა ადამიანებს შორის კონფლიქტის მოგვარებაში. ყველა შემთხვევაში მენეჯერი და ჯგუფის ხელმძღვანელი არ უნდა განიცდიდნენ დისკომფორტს პიროვნებათშორის კონფლიქტურ სიტუაციაში. ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ უნდა შეეძლოთ კონფლიქტის განვითარებისთვის საშიში სიტუაციების გამოცნობა და მათთან გამკლავება იმგვარად, რომ ეს სასარგებლო გამოდგეს, როგორც მთელი ორგანიზაციისათვის მთლიანად, ასევე კონფლიქტში მონაწილე ადამიანებისათვის.

კონფლიქტი ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები განიცდიან უთანხმოებას პრინციპულ საკითხებთან დაკავშირებით ან როდესაც ემოციური ანტაგონიზმი მათ შორის ბადებს შეხლა-შემოხლას.

### კონფლიქტების ტიპები

შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის ორი ფორმა, რომლებიც ყოველდღიურად წარმოიშვება სამუშაო ადგილებზე. არსებითი კონფლიქტი ეს არის აზრთა ფუნდამენტური სხვადასხვაობა დასახული ამოცანებისა და მიზნების, აგრეთვე მათი მიღწევის საშუალებების შესახებ. არსებითი კონფლიქტის მაგალითია კამათი უფროსთან შემდგომ მოქმედებათა გეგმებზე, მაგალითად ახალი პროდუქტის მარკეტინგის სტრატეგია-

ზე, როდესაც ადამიანები ყოველდღიურად ერთად მუშაობენ, სრულიად ბუნებრივია, რომ მათ უჩნდებათ განსხვავებული მოსაზრებები სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრინციპულ საკითხებზე. ხანდახან ჩნდება უთანხმოებები ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიზნების, რესურსების განლაგების, ანაზღაურების განაწილების, პოლიტიკისა და პროცედურების, აგრეთვე სამუშაოზე დანიშვნასთან დაკავშირებით. მენეჯერთა უმრავლესობისათვის ყოველდღიურ ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ მათ წარმატებით გაართვან თავი ამ კონფლიქტებს.

არსებითი კონფლიქტი არის ფუნდამენტური უთანხმოება დასახული მიზნებისა და ამოცანების, აგრეთვე მათი მიღწევის საშუალებებთან დაკავშირებით.

**ემოციური კონფლიქტი** გულისხმობს პიროვნებათშორის პრობლემებს, რომლებიც გამომდინარეობენ რისხვის, უნდობლობის, ზიზღის, შიშის, აღშფოთების და ა.შ. გრძნობებისგან. ასეთი კონფლიქტი წარმოადგენს „ხასიათთა შეჯახებას“. ემოციურ კონფლიქტებზე იხარჯება ადამიანების ენერჯია, მათი ყურადღება მნიშვნელოვანი სამუშაო ამოცანებიდან გადადის კონფლიქტებზე, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას სხვადასხვა სიტუაციებში როგორც კოლეგებს, ასევე უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის. უკანასკნელი ტიპის კონფლიქტი შეიძლება ითქვას, ყველაზე მძიმე ორგანიზაციული კონფლიქტია ადამიანისთვის, რომელიც მას განიცდის. სამწუხაროდ, მკაცრი კონკურენცია თანამედროვე ბიზნესის სამყაროში, აქცენტი სანარმოების ზომების შემცირებაზე და მათ რესტრუქტურირებაზე წარმოშობს უფრო და უფრო მეტ სიტუაციებს, რომლებშიც მკაცრი ბოსის გადაწყვეტილებებმა შეიძლება შექმნან ემოციური კონფლიქტები.

ემოციური კონფლიქტები გულისხმობს პიროვნებათშორის პრობლემებს, რომლებიც გამომდინარეობენ რისხვის, უნდობლობის, ზიზღის, შიშის, აღშფოთების და ა.შ. გრძნობებისგან.

## კონფლიქტის დონეები

როდესაც სამუშაო ადგილზე პირადად გიხდება კონფლიქტში მონაწილეობა, იბადება სრულიად კანონზომიერი კითხვა: „რამდენად ხარ მზად წარმატებით გაუმკლავდე სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტს?“ სამუშაო ადგილებზე ადამიანებმა შეიძლება განიცადონ პიროვნებათშორისი კონფლიქტი და კონფლიქტები ჯგუფთაშორის ან ორგანიზაციათაშორის დონეზე.

ზოგიერთი სახის კონფლიქტი, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანთა ქცევაზე ორგანიზაციებში, ეხება თვითონ ინდივიდს. შიდაპიროვნული კონფლიქტები ხშირად დაკავშირებულია რეალურ ან აღქმად ზენოლასთან შეუთავსებელი მიზნებისა და მოლოდინების მხრიდან. არსებობს ამ კონფლიქტების შემდეგი ტიპები:

1. „მიახლოება-მიახლოება“. მას ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც ადამიანმა არჩევანი უნდა გააკეთოს ორ ერთნაირ მიმზიდველ პოზიტიურ ალტერნატივას შორის. მაგალითად, არჩევანი მის ორგანიზაციაში უფრო მაღალი თანამდებობის დაკავებას და სხვა ფირმაში ახალი სამუშაოს მიღებას შორის.
2. „თავიდან აცილება-თავიდან აცილება“. ამ ტიპის კონფლიქტი გვხვდება მაშინ, როდესაც ადამიანმა არჩევანი უნდა გააკეთოს ორ ნეგატიურ და ერთნაირად არასასურველ ალტერნატივას შორის. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სიტუაცია, როდესაც ადამიანი იძულებულია დათანხმდეს სამუშაოდ სხვა ქალაქში გადაყვანაზე თავისი სურვილის წინააღმდეგ, ან წავიდეს სამუშაოდან.

3. „მიახლოება-თავიდან აცილება“. ამ სახის კონფლიქტს ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც ადამიანმა უნდა გადადგას გაბედული ნაბიჯი, რასაც შეიძლება მოჰყვეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები. მაგალითად, უფრო მაღალანაზღაურებადი სამუშაოს შემოთავაზება, რომელიც აუცილებლად მოითხოვს მეტი პირადი დროის დახარჯვას.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი წარმოიშვება ინდივიდის შიგნით რეალური ან ალქმადი ზენოლის შედეგად შეუთავსებელი მიზნებისა და მოლოდინების მხრიდან.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ხდება ორ ან მეტ ინდივიდს შორის, რომლებიც ერთმანეთთან ოპოზიციაში არიან. იგი შეიძლება იყოს არსებითი, ემოციური ან ორივე ერთდროულად. არსებითი პიროვნებათშორისი კონფლიქტის მაგალითია, როდესაც ორი ადამიანი გაცხარებულ უთანხმოებაშია ერთმანეთთან იმის გამო, თუ რამდენად სასარგებლოა მადიებლის მიღება სამუშაოზე. ემოციური პიროვნებათშორისი კონფლიქტის მაგალითად კი შეიძლება მოვიყვანოთ მუდმივი უთანხმოება ორ ადამიანს შორის იმის თაობაზე, თუ როგორი ტანსაცმელი უნდა ატარონ სამუშაოზე.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ხდება ორ ან მეტ ინდივიდს შორის, რომლებიც ერთმანეთის მიმართ ოპოზიციაში არიან.

ჯგუფთაშორის კონფლიქტს, რომელიც ხდება სხვადასხვა ჯგუფის წევრებს შორის, ასევე შეიძლება ჰქონდეს არსებითი და ემოციური საფუძველი. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ორგანიზაციებში წარმოიშვება საკმაოდ ხშირად. მათ შეუძლიათ ძლიერ გაართულონ დავალებების შესრულების კოორდინაცია და ინტეგრაცია. ამის კლასიკური მაგალითია კონფლიქტი

ფუნქციურ ჯგუფებს ან საწარმოო განყოფილებასა და მარკეტინგის განყოფილებას შორის. მრავალფუნქციური და სპეციალური ჯგუფების შექმნა საშუალებას იძლევა მინიმუმადე იქნას დაყვანილი მსგავსი კონფლიქტები და საქმიანობა განხორციელდეს უფრო ეფექტიანად და შემოქმედებითად.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ხდება ორგანიზაციაში სხვადასხვა ჯგუფებს შორის.

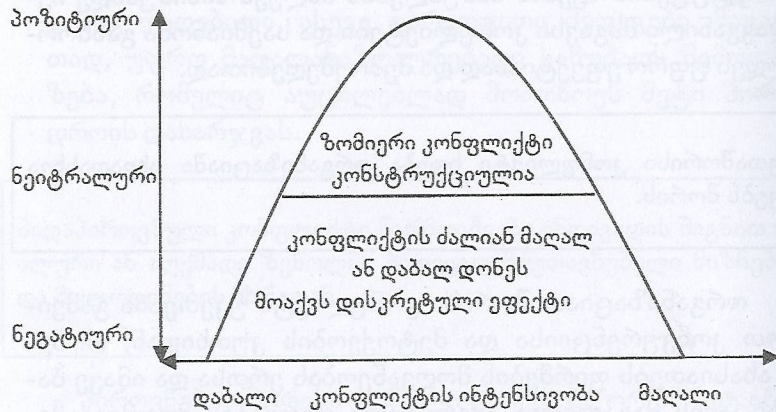
ორგანიზაციათაშორისი კონფლიქტი უკეთესია განვიხილოთ კონკურენციისა და მეტოქეობის კუთხიდან, რომელიც ახასიათებს ფირმების მოღვაწეობას ერთსა და იმავე ბაზარზე. ამის მაგალითია ამერიკული ფირმების მუდმივი მეტოქეობა მათ კონკურენტებთან სხვა ქვეყნებიდან. მაგრამ ორგანიზაციათაშორისი კონფლიქტი შეიძლება იყოს უფრო ღრმა, ვიდრე კონკურენცია ბაზარზე. ამის მაგალითად განვიხილოთ უთანხმოებები პროფკავშირებსა და ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც სამუშაოდ იყვანენ მათ წევრებს; სამთავრობო დანებსებულებებსა და მათი მეთვალყურეობის ქვეშ მყოფ ორგანიზაციებს შორის; მწარმოებლებსა და ნედლეულის მიმწოდებლებს შორის.

ორგანიზაციათაშორისი კონფლიქტი წარმოიქმნება ორგანიზაციებს შორის.

### ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტები

კონფლიქტს ორგანიზაციაში შეუძლია წონასწორობიდან გამოიყვანოს როგორც მისი უშუალო მონაწილეები, ასევე გარშემომყოფებიც, რომლებიც იძულებულნი არიან იმუშაონ ორი ერთმანეთისადმი მტრულად განწყობილი კოლეგის გვერდით. ამან შეიძლება სერიოზული დისკომფორტი შეუქმნას გარშემომყოფთ. მაგრამ ორგანიზაციულ ქცევაში გამოიყოფა

კონფლიქტის ორი მხარე: ეს არის ფუნქციური ანუ კონსტრუქციული და დისფუნქციონალური, ანუ დესტრუქციული.



ნახაზი 6.1. კონფლიქტის ორი მხარე: ფუნქციონალური კონფლიქტი და დისფუნქციონალური კონფლიქტი

ფუნქციონალურ კონფლიქტს აქვს კიდევ ერთი სახელწოდება, კონსტრუქციული კონფლიქტი. მას დადებით შედეგებამდე მიჰყავს ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციები. რაც შეეხება დადებით მხარეს, კონფლიქტს შეუძლია გამოავლინოს პრობლემის არსებობა და ეს იძლევა მისი გადაჭრის შესაძლებლობას. კონფლიქტის წყალობით პრობლემის გადაჭრის ყველა შესაძლებლობა დაექვემდებარება ზედმინევით განხილვას, აგრეთვე განმეორებით რევიზიას, რომელიც იძლევა დასახული გეგმის კარგად შესრულების გარანტიას. კონფლიქტმა შეიძლება გაზარდოს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოცულობა. უფრო მეტიც, ის გვთავაზობს ახალ შესაძლებლობებს ინდივიდის, ადამიანთა ჯგუფის ან მთელი ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შემოქმედებითად შესასრულებლად. რასაკვირველია, კარგ მენეჯერს შეუძლია გამოიწვიოს კონსტრუქციული კონფლიქტი სიტუაციებში, როდესაც არსებული მდგომარეობით გამომწვე-

ული კმაყოფილების გრძნობა ამუხრუჭებს აუცილებელ ცვლილებებსა და ევოლუციას.

ფუნქციონალურ კონფლიქტს მივყავართ ჯგუფისათვის დადებით შედეგებამდე.

დისფუნქციონალური კონფლიქტი, ანუ დესტრუქციული კონფლიქტი იწვევს დანაკარგებს ინდივიდის, ჯგუფის ან ორგანიზაციის დონეზე. მასზე ტყუილად იხარჯება ენერგია, ის არღვევს ჯგუფის მთლიანობას, ბადებს მტრობას ადამიანებს შორის და ქმნის საერთო ნეგატიურ ვითარებას სამუშაოზე. ეს ხდება, როდესაც ორ თანამშრომელს არ შეუძლია ერთმანეთის გვერდით მუშაობა პიროვნებათშორისი განსხვავებებების გამო (დესტრუქციული ემოციური კონფლიქტი), ან როდესაც არ შეუძლიათ იმოქმედონ იმის გამო, რომ ვერ აღწევენ თანხმობას თავისი ჯგუფის მიზნებთან დაკავშირებით (დესტრუქციული არსებითი კონფლიქტი). ამ ტიპის დესტრუქციულმა კონფლიქტებმა შეიძლება დააქვეითონ მუშაობის პროდუქტიულობა და სამუშაოს შესრულებისგან მიღებული კმაყოფილების გრძნობა, ხელი შეუწყონ გაცდენებს და კადრების გადინებას. მენეჯერები დიდი სიფრთხილით უნდა მიუდგნენ, როგორც დესტრუქციულ კონფლიქტებს, ასევე სწრაფად უნდა მიიღონ ზომები მათი თავიდან ასაცილებლად ან უკიდურეს შემთხვევაში, მინიმუმამდე დაიყვანონ მათი ნეგატიური შედეგები.

დესტრუქციული კონფლიქტი იწვევს დანაკარგებს ინდივიდის, ჯგუფის ან ორგანიზაციის დონეზე.

### კულტურა და კონფლიქტები

დღევანდელ საზოგადოებაში შეიმჩნევა დადებითობისა და დაძაბულობის უამრავი ნიშანი სოციალურ ურთიერთობებში. ჩვენ განვიცდით სიძნელებებს რასობრივ პრობლემებთან, ჰომოფობიებთან, გენდერულ უთანხმოებებთან და ა.შ.

დაკავშირებით. ყველაფერი ეს გარკვეული ზომით იწვევს შეხლა-შემოხლას ადამიანებს შორის, რომლებიც რაღაცით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. უნდა გვახსოვდეს, რომ საჭიროა შევავსოთ კულტურული განსხვავებებით განპირობებული კონფლიქტების აღმოცენების პოტენციური შესაძლებლობები.

ჩვენს მიერ განხილულ კულტურის პარამეტრებს შორის არსებითი განსხვავება ვლინდება დროის ორიენტაციაში. როდესაც მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტირებული კულტურის წარმომადგენლები (მაგალითად, აშშ-ს) ცდილობენ იმუშაონ გრძელვადიანი ორიენტაციის კულტურის მქონე ადამიანებთან, მაგალითად იაპონელებთან ძალიან მაღალია კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა. იგივე შეიძლება ითქვას „კოლექტივისტებისა“ და „ინდივიდუალისტების“ მიმართ, აგრეთვე ძალაუფლების დიდი დისტანციისა და მცირე დისტანციის მქონე კულტურების ადამიანებთან ერთობლივ მუშაობაზე. ყველა ამ შემთხვევაში ადამიანებმა, რომლებიც არ ცნობენ და პატივს არ სცემენ კულტურის გავლენას ქცევაზე, შეიძლება ხელი შეუწყონ დისფუნქციური სიტუაციების წარმოქმნას, მაგრამ თუ სხვადასხვა კულტურების წარმომადგენელთა ერთობლივ მუშაობას ფაქიზად და პატივისცემით მივუდგებით, შეიძლება თანამშრომლობის დროს თავიდან ავირიდოთ სირთულეები და გამოვიყენოთ კიდევ კონსტრუქციული კონფლიქტის უპირატესობები.

### კონფლიქტების მართვა

არსებობს კონფლიქტის შესწავლის მრავალი საშუალება, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში უმნიშვნელოვანესი მიზანია კონფლიქტის გადაწყვეტის სტადიის მიღწევა – სიტუაციისა, როდესაც აღმოიფხვრება კონკრეტული დესტრუქციული კონფლიქტის ღრმა მიზეზები. ეს პროცესი იწყება კონფლიქტის მიზეზების მკაფიო გაგებიდან და მისი ევოლუციური სტადიის განსაზღვრიდან.

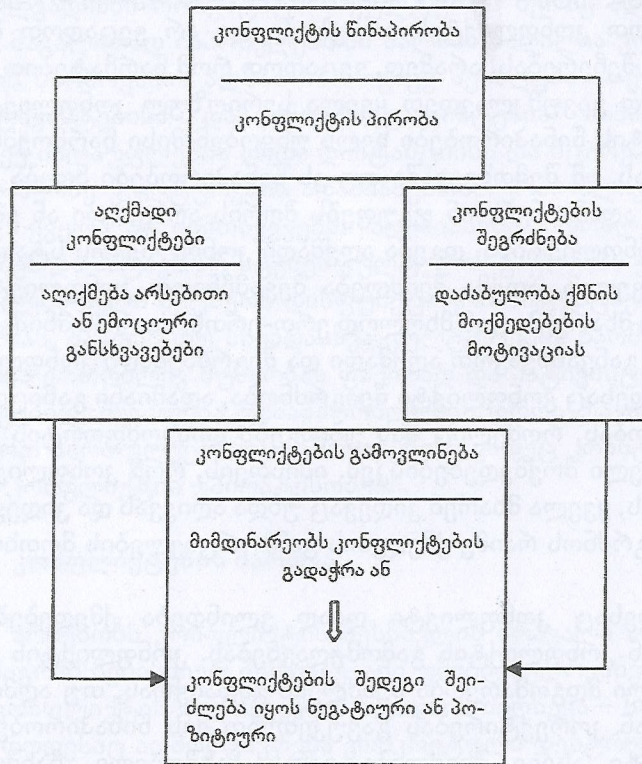
კონფლიქტის გადაწყვეტა ხდება მაშინ, როდესაც სრულად აღმოიფხვრება კონფლიქტის მიზეზები.

### კონფლიქტის სტადიები

კონფლიქტების უმრავლესობა თავის განვითარებაში გადის სტადიებს. მენეჯერებმა უნდა აღიარონ ის ფაქტი, რომ ადრინდელი გადაუჭრელი კონფლიქტები ქმნიან ნიადაგს ასეთივე კონფლიქტებისათვის შემდგომში. უმჯობესია, არ უგულვებელვყოთ კონფლიქტის არსებობა და არ ვეცადოთ მის დროებით შეჩერებას, არამედ, ვეცადოთ რომ წარმატებით და საბოლოოდ გავუმკლავდეთ ყველა სერიოზულ კონფლიქტს. კონფლიქტის წინაპირობები ხელს უწყობენ მისი წარმოქმნის ალბათობას. იმ შემთხვევაში თუ ეს წინაპირობები ხდება საფუძველი ადამიანებს ან ჯგუფებს შორის არსებითი ან ემოციური კონფლიქტისა, დგება ალქმადი კონფლიქტის სტადია. რასაკვირველია, ალქმა შეიძლება შევამჩნიოთ კონფლიქტის მონაწილე მხარეებიდან მხოლოდ ერთ-ერთს. ძალიან მნიშვნელოვანია, განვასხვავოთ ალქმადი და შეგრძნებადი კონფლიქტები. როდესაც კონფლიქტი შეიგრძნობა, ადამიანი განიცდის დაძაბულობას, რომელიც მას უბიძგებს დისკომფორტის შესამცირებელი მოქმედებებისკენ. იმისთვის, რომ კონფლიქტი გადაიჭრას, ყველა მხარემ კიდევაც უნდა ალიქვას და კიდევაც უნდა შეიგრძნოს რაიმე ქმედების განხორციელების მოთხოვნა.

როდესაც კონფლიქტი ღიად ვლინდება ქმედებებში, აღიარებენ კონფლიქტის გამომჟღავნებას. კონფლიქტის გამოვლენილი მდგომარეობა შეიძლება გადაიჭრას, თუ აღმოვფხვრით ან კორექტირებას გავუკეთებთ მის წინაპირობებს. კონფლიქტი ასევე შეიძლება იქნას ჩახშობილი. ჩახშობა არაფრით არ ეხება კონფლიქტის წინაპირობებს; კონტროლდება მხოლოდ კონფლიქტური ქმედებების გამოვლინება. მაგალითად, ერთმა ან ორივე დაპირისპირებულმა მხარემ შეიძ-

ლება იგნორირება გაუკეთონ კონფლიქტის ერთმანეთთან საქმის წარმოების პროცესში. ჩახშობა წარმოადგენს კონფლიქტის ზედაპირულ და ხშირად დროებით გადაჭრის ხერხს. სინამდვილეში კი, როგორც უკვე ავლნიშნეთ, გადაუჭრელი და ჩახშობილი კონფლიქტები ხვდებიან ამ კატეგორიაში, ისინი შეიძლება „გაიხრწნან“ და განაგრძონ კონფლიქტების წარმოშობა იმავე საკითხებზე შემდგომშიც. მაგრამ, თუ ვისაუბრებთ ხანმოკლე პერიოდზე, ორივე ხერხი შეიძლება საუკეთესო აღმოჩნდეს, რისი მიღწევაც შეუძლია მენეჯერს მანამ, სანამ არ მოხერხდება კონფლიქტის წინაპირობების შეცვლა.



ნახაზი 6.2. კონფლიქტის სტადიები

გადაუჭრელმა და ამავე დროს არსებითმა კონფლიქტებმა შეიძლება ადამიანებს შორის მიგვიყვანოს მუდმივ ემოცი-

ურ დისკომფორტამდე და ემოციურ დესტრუქციულ კონფლიქტამდე. და პირიქით, საბოლოოდ გადაჭრილი კონფლიქტები ქმნიან პირობებს, რომლებიც ამცირებენ შემდგომში კონფლიქტების გაჩენის ალბათობას და აადვილებენ მათი გადაწყვეტის საშუალებებს. ამრიგად, ყველა მენეჯერი ფაქტობრივად უნდა მოეკიდოს კონფლიქტის შედეგების გავლენას კონფლიქტური ეპიზოდების წარმოშობაზე შემდგომში.

### კონფლიქტის მიზეზები

კონფლიქტის წარმატებით გადაჭრის პროცესი იწყება კონფლიქტური სიტუაციების რამდენიმე ტიპის შეცნობით.

**ვერტიკალური კონფლიქტი** ხდება იერარქიის სხვადასხვა დონეებს შორის. ის, ჩვეულებრივ, გულისხმობს უთანხმოებას უფროსსა და ხელქვეითს შორის სამუშაოს შესრულების საბოლოო ვადებზე, მიზნებსა და საშუალებებზე. **ჰორიზონტალური კონფლიქტი** ხდება ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის, რომლებიც ერთსა და იმავე იერარქიულ დონეზე იმყოფებიან. ასეთი კამათი ჩვეულებრივ ეხება წინააღმდეგობებს დასახულ მიზნებსა და საშუალებათა შეზღუდულობას შორის ან მხოლოდ პიროვნებათშორის ფაქტორებს. **ჰორიზონტალური კონფლიქტის** ფართოდ გავრცელებული ნაირსახეობაა კონფლიქტი სახაზო და საშტატო ქვედანაყოფებს შორის. ის ხშირად შეიცავს უთანხმოებებს იმის გამო, თუ ვის ეკუთვნის ძალაუფლება და ვინ უნდა განახორციელოს კონტროლი სხვადასხვა საკითხებზე, მაგალითად, პერსონალის შერჩევისა და შრომითი ხელშეკრულებების დარღვევის შესახებ.

ხშირად სამუშაოზე ჩნდება როლური კონფლიქტებიც, რომლებსაც ადგილი აქვთ იმ შემთხვევებში, როდესაც ვერ ხერხდება ადეკვატურად მიენოდოს მუშაკებს მოლოდინები დავალების შესრულებათა დაკავშირებით. თუ მუშაკებს არასაკმარისად განუმარტავთ, თუ რას ველით სამუშაოს შესრულების შედეგად, სამუშაო პროცესში ურთიერთდამოკიდებულება წარმოადგენს ნოყიერ ნიადაგს კონფლიქტებისათვის იმ ადამიანებსა და ქვედანაყოფებს შორის, რომლებმაც გვერ-

დიგვერდ უნდა იმუშაონ დასახული მიზნების მისაღწევად. ამ დროს შეიძლება წარმოიშვას კამათი და ღია უთანხმოებები. თუ ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი მაღალია, ე.ი. თუ ადამიანი ან ჯგუფი იძულებულია თავისი დავალების შესასრულებლად დახმარებისთვის მიმართოს გარემომყოფთ, კონფლიქტები წარმოიშვება ძალიან ხშირად. თქვენ ადვილად შეამჩნევთ ამას, მაგალითად, სრაფი კვების რესტორნებში, სადაც მიმტანები იძულებულნი არიან დიდხანს ელოდონ მზარეულებს მზა საკვების მისაწოდებლად. თუ ჯგუფებს ან ინდივიდებს არ აქვთ ადეკვატურად დასახული მიზნები ან ჩამოყალიბებული ამოცანები, ხდება კონფლიქტის ესკალაცია. გაურკვეველობის სფერო მოიცავს გაუგებრობას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა კლიენტების იურისდიქცია ან ძალაუფლების საზღვრები. კონფლიქტის ალბათობა იზრდება, თუ ჯგუფები ან ინდივიდები ხვდებიან არაერთაზროვან სიტუაციაში, სადაც ძნელია გარკვევა, თუ ვინ და რაზე აგებს პასუხს. რესურსების ნამდვილი ან აღქმადი უკმარისობა შეიძლება გახდეს ნოციერი ნიადაგი დესტრუქციული კონკურენციისათვის. თუ კონკურენცია შეზღუდულია, ეს ცუდად მოქმედებს სამუშაო ურთიერთობებზე. ეს განსაკუთრებით სამართლიანია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც განიცდიან ზომების შემცირებას ან ფინანსურ სიძნელებებს. შემცირების შესაბამისად სხვადასხვა ინდივიდები და ჯგუფები ცდილობენ დაიკავონ მდგომარეობა, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს მაქსიმალური წილი მიიღონ რესურსების შემცირებული მოცულობიდან. ამას გარდა, ისინი ცდილობენ წინააღმდეგობა გაუწიონ რესურსების გადანაწილებას ან იღებენ კონტრზომებს, მიმართულს საკუთარი რესურსების დანარჩენ მუშაკებს შორის გადანაწილებისაგან დასაცავად.

და ბოლოს, კონფლიქტი შეიძლება გამოიწვიოს ძალაუფლების ან ფასეულობების ასიმეტრიამ მუშაკთა ურთიერთობებში. მას ადვილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც ადამიანები ან ჯგუფები, რომლებიც ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულები, არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავიანთი სტატუსით, გავლენით ან ფასეულობებით.

### კონფლიქტის მართვის ირიბი მეთოდები

კონფლიქტების მართვის ირიბი მეთოდები გამოირიცხავენ პიროვნებასთან პირდაპირ ურთიერთქმედებას. მათ მიეკუთვნება ურთიერთდამოკიდებულებათა შემცირება, საერთო მიზნებისაკენ მიმართვა, მითითება იერარქიაზე, მითოლოგიისა და სცენარების გამოყენებაში არსებული ცვლილებები.

**ურთიერთდამოკიდებულებათა შემცირება.** როდესაც ჩნდება საწარმოო კონფლიქტი, მენეჯერებს შეუძლიათ სცადონ ინდივიდების ან მუშათა ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხის დარეგულირება. ერთ-ერთი უმარტივესი საშუალებაა დაცალცალკეევა, რომელიც მიმართულია კონფლიქტურ მხარეებს შორის კონტაქტების სიხშირის შემცირებისა ან შეწყვეტისაკენ. ზოგიერთ შემთხვევებში შესაძლებელია შესასრულებელი დავალება ისე შეიცვალოს, რომ შემცირდეს მაკოორდინირებელი მომენტების რაოდენობა. კონფლიქტში მყოფი ქვედანაყოფები შეიძლება გაიყოს და თითოეულისათვის ხელმისაწვდომი გახდეს ძვირფასი რესურსები. თუმცა, განცალკეევა ვერ შეამცირებს კონფლიქტის დაძაბულობას.

მეორე მეთოდი ეს არის ბუფერის შექმნა. ის შეიძლება გამოვიყენოთ იმ შემთხვევებში, როდესაც ერთი ჯგუფის მიერ შემოტანილი რესურსი მეორე ჯგუფის საბოლოო პროდუქციაა.

ბუფერის შექმნის კლასიკური ტექნიკა ითვალისწინებს სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დაგროვებას ანუ ბუფერს ორ ჯგუფს შორის იმ ზომამდე, რომ საბოლოო პროდუქციის ნებისმიერმა ზედმეტობამ ან ნაკლებობამ უშუალო ზემოქმედება არ მოახდინოს კონფლიქტის მონაწილე ჯგუფებზე. მართალია, ეს ტექნიკა არსებითად ამცირებს კონფლიქტს, მაგრამ მის ფართოდ დანერგვას ხელს უშლის ის გარემოება, რომ იგი ზრდის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ღირებულებას. ეს ეწინააღმდეგება „ზუსტად დროულად“ მიწოდების პრინციპს, რომელსაც ამჟამად ასე მაღალ შეფასებას აძლევს ხელმძღვანელობა.

კონფლიქტების მართვა შეიძლება არსებითად გავაადვილოთ, თუ დავნიშნავთ ისეთ ადამიანებს, რომლებიც ითამაშებენ კონფლიქტისადმი განწყობილ ჯგუფებს შორის შემაერთებელი კბილანის როლს. იგულისხმება, რომ ასეთ ადამიანებს კარგად უნდა ესმოდეთ იმ ჯგუფის მოღვაწეობისა, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან, მისი წევრებისა, იცოდნენ მათი მოთხოვნილებები და ნორმები. მათ უნდა გამოიყენონ ეს ცოდნა, რათა დაეხმარონ თავის ჯგუფს სხვა ჯგუფებთან კონკურენტულ თანამშრომლობაში საერთო დავალებების შესრულების დროს. სიძვირის მიუხედავად, ეს მეთოდი ხშირად გამოიყენება სხვადასხვა სპეციალიზირებული ჯგუფებისათვის, მაგალითად გაყიდვებისა და დაპროექტების განყოფილებებისათვის, განსაკუთრებით თუ აუცილებელია მათი პირობების კოორდინირება რთული და გრძელვადიანი პროექტების შესასრულებლად.

**საერთო მიზნებისკენ მიმართვა.** საერთო მიზნებისკენ მიმართვა საშუალებას იძლევა პოტენციურად კონფლიქტში ჩაბმული მხარეების ყურადღება მიპყრობილი იქნას ისეთი შედეგების მიღებაზე, რომლებიც თანაბრად სასურველია ორივე მხარისთვის. თუ პოტენციურ დისკუსიას მოვაქცევთ საერთო სქემაში, რომლის ჩარჩოებშიაც მხარეები აღიარებენ თავიანთ ურთიერთდამოკიდებულებას საერთო მიზნების მიღწევის საქმეში, პერსპექტივაში შეიძლება მივიღოთ მხოლოდ უმნიშვნელო წვრილმანი კამათები. მაგრამ ასეთი შედეგების მიღწევა ძალიან რთულია იმ შემთხვევაში, თუ სამუშაო თავიდანვე დაბალ დონეზე სრულდება, ხოლო ინდივიდები და ჯგუფები ვერ თანხმდებიან იმაზე, თუ რა გზით უნდა მიაღწიონ შრომის მწარმოებლურობის გაზრდას. თუ წარმოიშვება ამგვარი ნეგატიური სიტუაცია, მენეჯრმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დაბალი მწარმოებლურობა გადააბრალონ არახელსაყრელ გარეშე გარემოებებს. ამ შემთხვევაში კონფლიქტის მოსაგვარებლად საჭიროა დავრწმუნდეთ იმაში, რომ მხარეები საკუთარ თავზე იღებენ პერსონალურ პასუხისმგებლობას სიტუაციის გაუმჯობესებაზე.

**მითითება იერარქიაზე.** იერარქიაზე მითითება საშუალებას იძლევა კონფლიქტის მოსაგვარებლად გამოვიყენოთ ინსტანციათა ჯაჭვი. ამ შემთხვევაში პრობლემის გადაჭრის საკითხი უბრალოდ გადაეცემა ზევით სამსახურეობრივი კიბის საშუალებით უფროს მენეჯერებს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მეთოდმა შეიძლება ძირეული გავლენა მოახდინოს რომელიმე კონკრეტულ შემთხვევაზე, მას მაინც აქვს გარკვეული შეზღუდულობა. თუ კონფლიქტს აქვს მძიმე და განმეორებადი ხასიათი, მუდმივმა მითითებამ იერარქიაზე შეიძლება საბოლოოდ ვეღარ მოაგვაროს კონფლიქტი. მენეჯერებმა, რომლებიც შორს არიან ყოველდღიური მოღვაწეობის რეალიზებისგან, შეიძლება ვერ შეამჩნიონ კონფლიქტის ქეშმარიტი მიზეზები, ხოლო შემოთავაზებული გადაწყვეტა აღმოჩნდეს ზედაპირული.

**მითებისა და სცენარების შეცვლა.** ზოგიერთ სიტუაციაში კონფლიქტთან გამკლავება ხერხდება სცენარით, ან რუტინული (ერთგვაროვანი) ქცევით, რომელიც ხდება ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი. სცენარები რიტუალებად იქცევა, რაც საშუალებას აძლევს დაპირისპირებულ მხარეებს თავისუფლდნენ დაგროვილი დაძაბულობისგან და ამავე დროს შეიცნონ თავისი ურთიერთდამოკიდებულება მთელი ორგანიზაციის საზღვრებში. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ „ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა“ ყოველთვიური თათბირი, რომელიც ტარდება არსებული პრობლემების კოორდინაციისა და გადაჭრისათვის, მაგრამ სინამდვილეში წარმოადგენს თავისებურ ფორუმს გარეგანი შეთანხმების მისაღწევად. ამ შემთხვევებში მენეჯერებმა კარგად იციან საკუთარი სცენარი და თანახმა არიან საკუთარ თავზე იტვირთონ ნებისმიერი მნიშვნელოვანი კონფლიქტის მოგვარება. სცენარები შეიძლება ვცვალოთ, რათა მათ შესაძლებელი გახადონ აქტიური კონფრონტაცია და უთანხმოებები.

### კონფლიქტის მართვის პირდაპირი მეთოდები

არსებობს კონფლიქტების მართვის ხუთი საშუალება. როგორც წესი, კონსულტანტები და მეცნიერები ეთანხმებიან

იმას, რომ კონფლიქტის ნამდვილი მოგვარება შესაძლებელია მაშინ, როდესაც ხერხდება კონფლიქტის ღრმა არსებითი და ემოციური მიზეზების და ისეთი გადანწყვტილების შემუშავება, რომელიც საშუალებას აძლევს ყველა დაპირისპირებულ მხარეს დარჩეს მოგებული.

**„ნაგება-ნაგების“ ტიპის კონფლიქტი.** „ნაგება-ნაგების“ ტიპის კონფლიქტს ადგილი აქვს იმ შემთხვევებში, როდესაც ვერცერთი მხარე ვერ იღებს სასურველ შედეგს. ასეთი კონფლიქტის სიღრმისეული მიზეზები ხელუხლებელი რჩება, ამიტომ ძალიან მაღალია მომავალში ანალოგიური კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა. ამ ტიპის კონფლიქტს ხშირად ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც მის მოსაგვარებლად არ გამოიყენება მთელი ძალისხმევა, ხოლო კონფლიქტის მართვა იღებს შემდეგ ფორმებს: **თავიდან აცილება** წარმოადგენს უკიდურესი უყურადღებობის ფორმას, ადამიანი უბრალოდ თავს იტყუებს, თითქოს სინამდვილეში კონფლიქტი არ არსებობს და ყველაფერი თავისით მოგვარდება. **აკომოდაცია**, ანუ როგორც მას ხანდახან უწოდებენ შეგუებას, მოიცავს განსხვავებათა შემცირებას დაპირისპირებულ მხარეებს შორის და მათ შორის მსგავსების, აგრეთვე შესაძლო შეთანხმებების სფეროთა გაშუქებას. **კომპრომისზე** ჩვენ ვსაუბრობთ მაშინ, როდესაც თითოეული მხარე რაიმე მსხვერპლს იღებს მეორის სასარგებლოდ. მაგრამ რამდენადაც ამის შედეგად ვერავინ ვერ იღებს მისთვის სასურველს, შემდეგში კვლავ რჩება კონფლიქტების წარმოშობის წინაპირობები. ყოველივე ეს განვიხილოთ ნახ. 6.3-ზე

**კოოპერირება**

<p><b>აკომოდაცია</b> ერთი მხარის გადანწყვტილება – მისცეს საშუალება მეორეს იხელმძღვანელოს თავისი სურვილები-სამებრ.</p>	<p><b>თანამშრომლობა დაპრობლემების გადანწყვტილება</b> მოიძებნოს ჭეშმარიტი გზა ყველა დაინტერესებული პირის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად განსხვავებების მოძებნისა დაპრობლემის გადაჭრის გზებით</p>
<p><b>კომპრომისი</b> სამუშაო, იმის თაობაზე, რომ ამა თუ იმ დონით დაკმაყოფილდეს თითოეული მხარის ინტერესები. მოიძებნოს „მისაღები“ და არა „ოპტიმალური“ გადანწყვტილებები, რომ არ აღმოჩნდეს არც მოგებული და არც ნაგებული მხარე</p>	
<p><b>თავის დაღწევა</b> შევამციროთ უთანხმოება, უარი ეთქვათ კონფლიქტურ სიტუაციაში მონაწილეობაზე ან შევეცადოთ შევინარჩუნოთ ნეიტრალიტეტი ნებისმიერ ფასად</p>	<p><b>კონკურენცია და ავტორიტატული ბრძანებები</b> კონფლიქტში მონაწილე მხარეთა სურვილით ბრძოლა, რათა კონკურენტულ ბრძოლაში დომინირებულ იქნას ტიპი „ნაგებული — მოგებული“ და/ან ფორმირებულ იქნას მოქმედებები იმგვარად, რომ მიღწეულ იქნას კეთილსასურველი გამოსავალი ხელმძღვანელობის დახმარების წყალობით.</p>

არაკოოპერირებული, (მცდელობა ინტერესების მდგრადი ქცევა არამდგრადი ქცევა დაკმაყოფილებისათვის)

**ნახ.6.3 წარმოდგენილია კონფლიქტების მართვის ხუთი მეთოდი**

თავიდან აცილება-თავის მოჩვენების მცდელობა, თითქოს კონფლიქტი სინამდვილეში არ არსებობს.

აკომოდაცია, ანუ შეგუება გულისხმობს განსხვავებათა შემცირებას და იმ საკითხების მოძიებას, რომლებზეც არსებობს შეთანხმება.

კომპრომისი გულისხმობს, რომ თითოეული მხარეთაგან გაიღებს რაიმე მსხვერპლს მეორის სასარგებლოდ.

კონკურენცია – ეს არის ძალით, ცოდნაში უპირატესობით ან დომინირების საშუალებით გამარჯვების მიღწევის მცდელობა.

### ეფექტიანი მენეჯმენტი

როგორ გამოვიყენოთ კონფლიქტების მართვის სხვადასხვა სტილი :

- კარგი იქნება, თუ კონფლიქტის მართლაც მოსაგვარებლად თანამშრომლობას ან კონფლიქტის გადაწყვეტას მივმართავთ, თუკი ამის საშუალებას დრო ან თანხები გვაძლევს.
- თუკი პრობლემა საკმაოდ ტრივიალურია და უფრო მნიშვნელოვანი პრობლემებიც არსებობს ან როდესაც ადამიანებს ცოტა დამშვიდება ან კონფლიქტის სხვა მხრიდან დაინახვა სჭირდებათ, შესაძლოა თავიდან აცილების პრაქტიკას მივმართოთ.
- თუკი სასიცოცხლოდ აუცილებელია სწრაფი და გაბედული მოქმედებები ანდა არაპოპულარული ზომების გამოყენება შესაძლებელია ავტორიტარული ბრძანებების გამოყენება.
- თუ ზოგიერთი საკითხი თქვენთვის სხვებზე მნიშვნელოვანია, ან თუ თქვენ გსურთ „მიიღოთ კრედიტი“, რომლის გამოყენებასაც ფიქრობთ შემდგომში, შეიძლება შეგუების ტექნიკის გამოყენება.
- რთული პრობლემების დროებით გადასაწყვეტად, ან გადაწყვეტილების შემუშავებისათვის, საჭირო დროის შეზღუდულობის პირობებში შესაძლებელია გამოვიყენოთ კომპრომისი.

ავტორიტარული მართვა ნიშნავს ფორმალური ძალაუფლების გამოყენებას კონფლიქტის მოსაგვარებლად.

თანამშრომლობა გულისხმობს იმ ფაქტის აღიარებას, რომ საქმე იმგვარად არაა, როგორც უნდა იყოს, და საჭიროა პრობლემის მოგვარებისათვის ყურადღების დათმობა.

პრობლემის გადაჭრა გულისხმობს ინფორმაციის გამოყენებას კამათის შესაწყვეტად.

„მოგება-ნაგების“ ტიპის კონფლიქტი. ამ ტიპის კონფლიქტის დროს ერთი დაპირისპირებული მხარე სასურველს მეორის ხარჯზე აღწევს; ამასთან, ამ უკანასკნელის სურვილები იგნორირებულია. ეს არის სიტუაცია, რომელსაც ახასიათებს დაჟინებულობის მაღალი დონე და თანამშრომლობის დაბალი დონე. ის შეიძლება იყოს ღია კონკურენციის შედეგი, რომლის პროცესში ერთ-ერთი მხარე ძალის, ცოდნის უპირატესობისა და დომინირების ხარჯზე იმარჯვებს. ეს სიტუაცია შეიძლება წარმოიშვას ავტორიტარული მართვის შედეგადაც, როდესაც ფორმალური ხელისუფლება უბრალოდ კარნახობს გადაწყვეტილებას და აზუსტებს, თუ ვინ იქნება გამარჯვებული, ან ვინ – დამარცხებული. „მოგება-ნაგების“ ტიპის სტრატეგია ვერ არკვევს კონფლიქტის მიზეზებს და სულ ცოტა ერთი მხარის პრეტენზიებს ახშობს, რის შედეგადაც რჩება ანალოგიური კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა მომავალშიც.

„მოგება-მოგების“ ტიპის კონფლიქტი. ამ ტიპის კონფლიქტი მაღალი დონის დაჟინებულობის და თანამშრომლობის შეხამებით ხასიათდება. თანამშრომლობა, ანუ პრობლემის გადაჭრა იმ ფაქტის აღიარებას გულისხმობს, რომ ყველა დაპირისპირებულ მხარეს აქვს დაშვებული გარკვეული სახის შეცდომები, რომლებსაც გამოსწორება სჭირდება. ამასთანავე, დისკუსიისა და ამა თუ იმ გადაწყვეტილების შერჩევის პროცესში ყურადღება ინფორმაციის შეგროვებასა და დამუშავებაზე მახვილდება. „მოგება-მოგების“ ტიპის კონფლიქტი ამცირებს კონფლიქტის ხელმეორედ წარმოქმნის ალბათობას,

რადგან არც თავის არიდებას და არც ჩახშობას არ მიმართავს. ამ ტიპის კონფლიქტის დროს საქმესთან დაკავშირებული ყველა საკითხი გულახდილად განიხილება. „მოგება-მოგების“ ტიპის გადანყვეტილება საბოლოოდ იმით გამოიცდება, ხედავს თუ არა კონფლიქტში მყოფი ყველა მხარე, რომ გადანყვეტილება: 1) ყველა მხარის მიზნების შესაბამისია; 2) მისაღებია კონფლიქტში მყოფი ორივე მხარისთვის და 3) დასაბამს აძლევს პროცესს, როცა ყოველი დაინტერესებული მხარე დაუფარავად და პატიოსნად იღებს პასუხისმგებლობას ფაქტებსა და გრძნობებზე. ამგვარი წარმატების მიღწევა კონფლიქტის ჭეშმარიტ გადაჭრას ნიშნავს.

მიუხედავად იმისა, რომ სწორედ თანამშრომლობა და პრობლემის გადანყვეტა ყველაზე სასურველი ალტერნატივაა, მათ გამოყენებას დროისა და ენარგიის უკმარისობა აძნელებს. ძალზე მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ „მოგება-მოგების“ ტიპის ერთობლივი გადანყვეტილების მისაღწევად ორივე დაპირისპირებულმა მხარემ უნდა გამოავლინოს დაჟინებულობა და მზადყოფნა თანამშრომლობისთვის. და ბოლოს, თანამშრომლობა და პრობლემის გადანყვეტა მეტად გაძნელებს, თუკი დომინირებული ორგანიზაციული კულტურა ფასეულობათა რიგში თანამშრომლობას არ გაითვალისწინებს.

### მოლაპარაკება

განვიხილოთ შემდეგი სიტუაცია: წარმოიდგინეთ, თუ როგორ ცდილობთ გამოსავალი იპოვოთ ასეთ სიტუაციაში: თქვენ ახალი ნოუთბუქი შეუკვეთეთ თქვენი განყოფილების თანამშრომლებისათვის. დაახლოებით იმავე დროს სხვა განყოფილებამ განსხვავებული მარკის კომპიუტერი დაუკვეთა. თქვენი უფროსი კი აცხადებს, რომ მხოლოდ ერთი მოთხოვნა დაკმაყოფილდება. თქვენ ცხადია, დარწმუნებული ხართ თქვენი განყოფილების არჩევანის უპირატესობაში.

### რა არის მოლაპარაკება?

მოლაპარაკება – ესაა ერთობლივი გადანყვეტილების შემუშავების პროცესი იმ შემთხვევებში, როცა დაინტერესებულ მხარეებს განსხვავებული მოთხოვნები აქვთ.

ეს მხოლოდ ერთ-ერთია იმ მრავალ სიტუაციათაგან, რომელთაც მენეჯერები და სხვა პირები წააწყდებიან მოლაპარაკებისას – ერთობლივი გადანყვეტილების მიღების პროცესში, იმ შემთხვევებში, როდესაც დაინტერესებულ მხარეებს განსხვავებული მოთხოვნები აქვთ. სამსახურში მოლაპარაკებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან იქ გამუდმებით წარმოიქმნება უთანხმოება სხვადასხვა საკითხების გამო. მაგალითად: ხელფასის ოდენობა, სამუშაო მიზნები, სამუშაოს შესრულების ხარისხის დონე, სამუშაოზე აყვანა, მუშაობის გრაფიკი, სამუშაო ადგილი და ა.შ.

### მოლაპარაკებათა მიზნები და შედეგები

მოლაპარაკების პროცესში აუცილებლად გასათვალისწინებელია ორი მნიშვნელოვანი მიზანი: ერთი საკითხის არსს შეეხება, მეორე – ურთიერთობებს. არსებითი მიზნები შეეხება შედეგებს, რომლებიც მოლაპარაკების „შინაარსს“ უკავშირდება. მაგალითისთვის – ხელფასის ოდენობა კოლექტიური ხელშეკრულების დადებისას. ურთიერთობათა მიზნები შეეხება შედეგებს, რომლებიც გვიჩვენებს, რამდენად კეთილსინდისიერად მონაწილეობენ ადამიანები მოლაპარაკების პროცესში და აგრეთვე მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ ერთობლივი მუშაობისას წარმოქმნილ ნებისმიერ შედეგს. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ პროფკავშირების წევრებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლების ეფექტიანი მუშაობის უნარი კონტრაქტების დადებასთან დაკავშირებით, კამათის დასრულების შემდგომ.

სამწუხაროდ, მრავალი მოლაპარაკება მთავრდება ურთიერთობათა განწყვეტით, რადგან მასში მონაწილე მხარეები ზედმეტად არიან მიმართული ამოცანებზე, რომლებიც დაკავშირებულია საკითხის არსსთან და პირად ინტერესებთან. და პირიქით, მოლაპარაკება შედეგიანია მაშინ, როცა საკითხის არსსთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრაც ხერხდება და ამავდროულად ადამიანებს შორის ურთიერთობებიც შენარჩუნდება, ხოლო რიგ შემთხვევებში კი უმჯობესდება. ამგვარ მოლაპარაკებას საერთო ინტერესთა გამოვლენასა და ყველა მხარისთვის სასარგებლო შეთანხმებული გადაწყვეტილების შემუშავებისკენ მივყავართ.

### მოლაპარაკების ეთიკური მხარეები

მოლაპარაკებებისას კარგი ურთიერთობების შესანარჩუნებლად მენეჯერებმა და სხვა მონაწილეებმა ზნეობრივი ნორმატივები უნდა დაიცვან. ზოგჯერ პირად ინტერესებზე გადამეტებული გატაცების გამო ამ მიზანს უგულვებლყოფენ. მოლაპარაკებების დროს თითოეული მხარის ეთიკური ქცევის სურვილი მოწმდება სურვილით, მოლაპარაკების შედეგად მიიღოს სხვა მონაწილეებზე მეტი და დარწმუნებით, რომ არსებული რესურსები ყველა მხარის ინტერესების დასაკმაყოფილებლად არასაკმარისია. მას შემდეგ, რაც მოლაპარაკების სიმძაფრე დაცხრება, მონაწილეები ხშირად ცდილობენ ზნეობრივი თვალსაზრისით საეჭვო გადაწყვეტილებებს რაციონალური ახსნა მოუძებნონ და მათ გარდაუვალ, არასაზიანო და გამართლებულ ქმედებად წარმოგვიდგენენ. ამგვარი ნაგვიანები ინტერპრეტაციები არცთუ იშვიათად ნეგატიურ შედეგებში გადაიზრდება, რომლებიც სასურველი შედეგის მიღწევის ყველა მცდელობას მომდევნო შეხვედრისას სრულიად შეუძლებელს ხდის. ზოგჯერ ის მხარე, რომელმაც მოლაპარაკების პროცესში თავს მისცა არაეთიკური ქცევის უფლება, შურისძიების მსხვერპლი ხდება. უფრო მეტიც, თუკი ერთ სიტუაციაში მოიქცა არაეთიკურად, შესაძლოა მას სხვა გარემოებებშიც გაუჩინდეს ამგვარი ქცევის დემონსტრირების სურვილი.

### მოლაპარაკების წარმართვის სიტუაციები

ჯგუფების მენეჯერები და ხელმძღვანელები მზად უნდა იყვნენ სულ მცირე, სამ ძირითად სიტუაციაში წარმართონ მოლაპარაკება. ჯგუფური მოლაპარაკებისას მენეჯერი იმ ჯგუფის წევრია, რომელშიც მოლაპარაკება საერთო გადაწყვეტილების მიზნით წარმოებს. ჯგუფთაშორის მოლაპარაკებებისას მენეჯერი იმ ჯგუფის წევრია, რომელიც მოლაპარაკებას წარმართავს სხვა ჯგუფთან პრობლემის ორივე ჯგუფის ინტერესთა გამომხატველი გადაწყვეტილებების მისაღწევად.

### კულტურა და მოლაპარაკების წარმართვა

კულტურულ განსხვავებათა არსებობა, რომლებიც დროებით ორიენტაციას, კოლექტივიზმისა თუ ინდივიდუალიზმისკენ მისწრაფებას და ხელისუფლების დისტანციას შეეხება, შესაძლოა არსებითი ზეგავლენა მოახდინოს მოლაპარაკების წარმართვაზე. მაგალითად, როდესაც ამერიკელი ბიზნესმენები ცდილობენ რაიმე საკითხზე სწრაფად მოლაპარაკონ ჩინელ პარტნიორებს, ისინი ხშირად მიზნად ისახავენ მკაფიო შეთანხმებების მიღწევას, მაგრამ ზოგ შემთხვევაში შესაძლოა ამას კულტურამ შეუშალოს ხელი. მოლაპარაკების წარმართვისადმი ტიპიურად ჩინური მიდგმა მოვლენათა უფრო ნელ განვითარებას გულისხმობს, შეთანხმებების დადებამდე პიროვნებათაშორის კარგი ურთიერთობის დამყარებას მოითხოვს, არ ამჟღავნებს სურვილს მიმდინარე მოვლენები წერილობით გაფორმდეს ოქმის სახით და გვაფრთხილებს, რომ ნებისმიერმა მიღწეულმა შეთანხმებამ, სიტუაციის შემდგომი განვითარების შესაბამისად, შესაძლოა მოდიფიკაცია განიცადოს. ყოველივე ეს ეწინააღმდეგება მოლაპარაკების ამერიკელ მონაწილეთა ჩვევებს, რადგან ისინი მოკლევადიანი ორიენტირების მქონე კულტურებს მიეკუთვნებიან.

### მოლაპარაკების წარმართვის სტრატეგიები

მენეჯერები და სხვა მუშაკები ხშირად აწარმოებენ ერ-

თმანეთთან მოლაპარაკებას ორგანიზაციის რესურსების ხელმისაწვდომობის გამო, თუკი არსებობს ამ უკანასკნელის უკმარისობა. ამგვარ რესურსებად შეიძლება მოგვევლინოს ფული, დრო, ადამიანები, სანარმოო სათავსოები, აღჭურვილობა და სხვ. ყველა შემთხვევაში მოლაპარაკებათა მეთოდს, ანუ სტრატეგიას, საბოლოო შედეგის განსაზღვრა შეუძლია. დისტრიბუციულ მოლაპარაკებებზე აქცენტი დაპირისპირებულ მხარეთა დეკლარირებულ „პოზიციებზე“ კეთდება. მხარეთაგან ყოველი ცდილობს პრეტენზიის გამოთქმას „ღვეზელის თავისი წილის“ გამო. ინტეგრირებული მოლაპარაკებისას, რომელსაც ზოგჯერ პრინციპულსაც უწოდებენ, აქცენტი „გამოჩენის“ საკითხებზე კეთდება. ყველა მონაწილე ცდილობს „ღვეზლის ზომა გაზარდოს“.

### მოლაპარაკების ეფექტიანი წარმართვის კრიტერიუმები

ხარისხი – მოლაპარაკების შედეგია „ხარისხიანი“ შეთანხმება.

ჰარმონია – მოლაპარაკება ჰარმონიულ გარემოში წარმოიქმნება; იგი ხელს უწყობს კარგ პიროვნებათშორის ურთიერთობებს და არ ეწინააღმდეგება მათ.

პროდუქტიულობა – მოლაპარაკება პროდუქტიულია, მასზე არ იხარჯება აუცილებელზე მეტი დრო და ფული.

### დისტრიბუციული მოლაპარაკება

მოლაპარაკების დისტრიბუციული მიდგომის გამოყენებისას, მონაწილეებმა საკუთარ თავს უნდა ჰკითხოთ, თუ ვის შეხვდება ეს რესურსი. ამგვარი შეკითხვა და მისგან განსაზღვრული ქცევა უდიდეს ზეგავლენას ახდენს მოლაპარაკების პროცესსა და მის შედეგებზე. დისტრიბუციული მოლაპარაკება, როგორც წესი, ერთ-ერთი მიმართულებით ვითარდება, ამასთანავე ოპტიმალურ შედეგს არც ერთი არ გვაძლევს. „ხისტი“ დისტრიბუციული მოლაპარაკება ხასიათდება მონაწილეთა თითოეული მხარის მიერ საკუთარი პოზიციის მტკიც-

ე დაცვით. ამას მოსდევს კონკურენცია, რომლის დროსაც ყოველი მხარე დომინირებისკენ ისწრაფვის და საკუთარი ინტერესების მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას ცდილობს. „ხისტი“ მიდგომა შეიძლება „მოგება-წაგების“ ტიპის შედეგით დასრულდეს, როდესაც მოგებულ მხოლოდ ერთი მხარეა, სხვაგვარად იგი ჩიხში შეგვიყვანს.

დისტრიბუციული მოლაპარაკება აქცენტს აკეთებს მონაწილე მხარეთა მიერ დეკლარირებულ პოზიციებზე, რომელთაგან ყოველი პრეტენზიას აცხადებს „არსებული ღვეზელის“ განსაზღვრულ „ნაჭერზე“.

„რბილი“ დისტრიბუციული მოლაპარაკება ხასიათდება იმით, რომ ერთ-ერთი მხარე მზადაა დათმობაზე წავიდეს რამის მიღების სანაცვლოდ, ამ შემთხვევაში ერთ-ერთი მხარე ცდილობს მიაგნოს ხერხს მოწინააღმდეგე მხარის სურვილის დასაკმაყოფილებლად. მოლაპარაკების წარმართვისადმი „რბილ“ მიდგომას მიეყვართ აკომოდაციამდე, როდესაც ერთი მხარე მეორეს უთმობს, ან მიყავს კომპრომისამდე, როდესაც ყოველი მხარე შეთანხმების მისაღწევად რაიმეს თმობს მეორის სასარგებლოდ. ნებისმიერ შემთხვევაში მაინც რჩება ერთგვარი ფარული დაუკმაყოფილებლობა. იმ შემთხვევაში, როდესაც „რბილი დისტრიბუციული მოლაპარაკება“ კომპრომისის მიღწევით (ანუ საწყისი პოზიციების დაახლოებით) გვირგვინდება, მაინც შეიძლება გაჩნდეს დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, რამდენადაც არცერთი მხარე არ იღებს სასურველ შედეგს.

ვაჭრობის ზონა – ესაა ინტერვალური ერთი მხარის მინიმალურ პირობასა და მაქსიმალურ პირობას შორის, რაც მოლაპარაკების პროცესში განიხილება.

## ინტეგრაციული მოლაპარაკება

მოლაპარაკების წარმართვისადმი ინტეგრაციული მიდგომის განხილვისას მონაწილეებმაც საკუთარ თავს უნდა დაუსვან კითხვა „როგორ სჯობს არსებულ რესურსთა გამოყენება?“ ეს შეკითხვა არსებითად განსხვავდება მოლაპარაკების დისტრიბუციული წარმართვის შემთხვევაში დასმული შეკითხვებისაგან. იგი გაცილებით ნაკლებ კონფრონტაციას გულისხმობს და ალტერნატივათა ბევრად ფართო სპექტრის განხილვის საშუალებას იძლევა. იგი ამასთანავე მეტადაა ორიენტირებული ტიპზე „მოგება-მოგება“.

ინტეგრაციული მოლაპარაკება აქცენტს სასარგებლოზე აკეთებს; ყველა მონაწილე ცდილობს არსებული „ღვეზელის ზომის“ გაზრდას და არა უფრო დიდი ნაჭრის მიტაცებას.

ერთის მხრივ, ინტეგრაციული მოლაპარაკება შესაძლოა თავის არიდებასაც შეიცავდეს, როდესაც ორივე მხარე აცნობიერებს, რომ ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი დროის დათმობის ღირსი საკითხებიც არსებობს. მოლაპარაკებებზე დახარჯული დროის, ენერჯისა და ძალისხმევის სანაცვლოდ, შესაძლოა არავითარი ჯილდო არ მივიღოთ. ინტეგრაციულ მიდგომაში გარკვეულ როლს ასრულებს კომპრომისი. თუმცა, ამისთვის მყარი საფუძველი უნდა არსებობდეს. კომპრომისის მიღწევა განსაკუთრებით იმ შემთხვევებშია სავარაუდო, როდესაც ორივე მხარე უარს ამბობს თავისთვის ნაკლებ მნიშვნელოვანზე, რაღაც ბევრად უფრო ფასეულის მოსაპოვებლად. მაგ. ხელფასის შესახებ კლასიკური ორმხრივი მოლაპარაკებისას კურსდამთავრებულსაც და კადრების დამქირავებელ აგენტსაც შეუძლიათ მოლაპარაკების თემა გააფართოვონ და მასში სამუშაოს დაწყების თარიღიც ჩართონ. რამდენადაც შვებულების უფლებამდე პრეტენდენტს მთელი წლის მუშაობა მოუწევს. იგი შესაძლოა ოდნავ ნაკლებ ანაზღაურებასაც დათანხმდეს, მაგრამ სამაგიეროდ რამდენიმე კვირით გვიან შეუდგეს მუშაობას. და ბოლოს, ინტეგრაციული მოლაპარაკება ნამდვილ თანამშრომლობასაც გულისხმობს. ამ შემთხვევაში მომლაპარაკებელი მხარეები პრობლემის გადაწყვე-

ტას იმ მიზნით ცდილობენ, რომ ორმხრივ და მაქსიმალურად მომგებიან შეთანხმებას მიაღწიონ.

## როგორ მივალწიოთ ინტეგრაციულ შეთანხმებას?

ინტეგრაციული ანუ პრინციპული მიდგომის საფუძველს სიტუაციის თავისებურებებზე დამყარებული მოლაპარაკება წარმოადგენს. ჭეშმარიტად ინტეგრაციული შეთანხმებების მიღწევის ფუნდამენტად მხარდამჭერი მითითებები, კონსტრუქციული ქცევა და კარგი ინფორმირებულობა გვევლინება.

**მითითებები.** არსებობს სამი მითითება, რომელსაც ინტეგრაციული შეთანხმება ეფუძნება. პირველი, მხარეები მოლაპარაკებების წარმართვისას მეორე მხარის მიმართ ნდობის მზადყოფნას უნდა განიცდიდნენ. სწორედ ამიტომ ენიჭება მოლაპარაკებაში მნიშვნელოვანი როლი ეთიკასა და ურთიერთობათა შენარჩუნებას. მეორე, თითოეულმა მხარემ უნდა გამოთქვას მზადყოფნა მეორე მხარისათვის ინფორმაციის გაზიარებაზე, ინფორმაციის გაცვლის გარეშე პრობლემა ეფექტიანად ვერ გადაწყდება. მესამე, მონაწილეებმა გამოთქვან მზადყოფნის სურვილი, რათა კონკრეტული კითხვები დაუსვან მეორე მხარეს. ეს კი ინფორმაციის გაცვლას შეუწყობს ხელს.

**ქცევა.** მოლაპარაკების მსვლელობისას ქცევა უდიდეს ზემოქმედებას ახდენს როგორც შედეგზე, ასევე ზოგადად შთაბეჭდილებებზე. შესაბამისად, აუცილებელია ქცევის ყოველი იმ ასპექტის გულდასმით განხილვა, რომელიც ინტეგრაციული შეთანხმების საფუძველს წარმოადგენს და მათი ჩართვა მოლაპარაკების ნებისმიერი მონაწილისთვის საჭირო სიახლეთა და შესაძლებლობების კომპლექსში.

- ადამიანებისა და პრობლემების გარჩევის უნარი, რაც მოლაპარაკების მსვლელობაზე ზეგავლენის მქონე ემოციურ მომენტებს აგვაცილებს.
- ინტერესებზე და არა პოზიციებზე კონცენტრირების უნარი.

- კრიტიკერიუმებისა და სტანდარტების ობიექტური ნაკრების საფუძველზე შესაძლო შეთანხმებების შესახებ გასჯის უნარი.

**ინფორმირებულობა.** ინფორმირებულობა არსებით ზეგავლენას ახდენს ინტეგრირებული შეთანხმების მიღწევის საქმეში. ეს გულისხმობს, რომ ყოველი მხარე იცნობს BATNA-ს (მოლაპარაკების პროცესში შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივას). ყოველმა მხარემ უნდა იცოდეს რას მოიმოქმედებს, თუ შეთანხმება არ შედგება. აქედან გამომდინარე, ყოველ მომლაპარაკებელ მხარეს სჭირდება თავისი პირადი ინტერესების იდენტიფიცირება და გააზრება შექმნილ სიტუაციაში. მათ უნდა იცოდნენ, თუ მართლაც რა არის საჭირო და გაიზარონ მეორე მხარის ინტერესების შედარებითი მნიშვნელობა. ეს შეიძლება ძალზე რთულად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ყოველმა მხარემ უნდა მიაღწიოს საპირისპირო მხარის ფასეულობათა გააზრებას და ასევე განსაზღვროს, თუ რა მომენტში გამოიყენებს BATNA-ს.

### მოლაპარაკებების გავრცელებული მახეები

საყოველთაო აღიარებით, მოლაპარაკების პროცესი კულტურისა და სხვა ფაქტორების რთულ საფუძველზეა დამყარებული. უფრო მეტიც, მას არეგ-დარეგაც ახასიათებს, რომელიც პიროვნებათშორისი და ჯგუფური დინამიკის ჩარევადან გამომდინარეობს. შესაბამისად, აუცილებელია მოლაპარაკების მონაწილეთა გაფრთხილება ზოგიერთ ყველაზე გავრცელებულ მახეზე, რომლებსაც ისინი შეიძლება წააწყდნენ.

პირველი შეცდომა მოლაპარაკების პროცესში საკუთარი პოზიციის დაცვის ტენდენციაა, რაც იმ ვარაუდიდან გამომდინარეობს, რომ რაიმეს მისაღებად აუცილებელია მეტოქეს წაართვა რაიმე. მითი „ღვეხელის დაფიქსირებული ზომის“ შესახებ მოლაპარაკებათა წარმოებისადმი წმინდა დისტრიბუციული მიდგომის სახისაა. ინტეგრაციული მოლაპარაკების მთელი კონცეფცია გამომდინარეობს იმ წინაპირობიდან, რომ ზოგჯერ „ღვეხელის ზომა“ შეიძლება გაიზარდოს,

ან მაქსიმალური მომგებიანობით იქნეს გამოყენებული ყველა და არა მხოლოდ ერთი მხარისთვის. მეორეს მხრივ, არსებობს მონაწილეთა ესკალაციის მაღალი ალბათობა, რამდენადაც მხარეები მოლაპარაკების წარმოებას გადაჭარბებული მოთხოვნებით იწყებენ, ანუ თავისი მოთხოვნების განცხადების შემდგომ, ადამიანები მათ დაცვას განაგრძობენ და უკან დახევაზე უარს ამბობენ. საკუთარი პოზიციის დაცვაზე და იერსახის შენარჩუნებაზე ზრუნვამ შეიძლება კონფლიქტის ესკალაცია გამოიწვიოს. ამ ტენდენციის გამოვლინებათა მოსათოკად ადამიანებს ქცევაში თვითდისციპლინა სჭირდებათ.

მესამე, მოლაპარაკების მონაწილენი ხშირად ზედმეტად დარწმუნებულნი არიან, რომ მხოლოდ მათი პოზიციის სწორი. ამან შეიძლება მათ მიერ მეორე მხარის მოთხოვნათა იგნორირება გამოიწვიოს. ზოგჯერ მოლაპარაკებათა მონაწილეებს უბრალოდ არ შესწევთ უნარი დაინახონ საპირისპირო მხარის პოზიციების სამართლიანობა. უცხო თვალისთვის კი სრულიად აშკარაა ამგვარი გადამეტებული თავდაჯერებულობა, რომელიც შეთანხმების მიღწევას აშკარად უშლის ხელს. მეოთხე, მოლაპარაკების წარმართვის პროცესში გარკვეული სირთულეები შეიძლება შექმნას კომუნიკაციურმა პრობლემებმა. როგორც ვთქვით, „მოლაპარაკებები, ერთობლივი გადანყვეტილების მისაღწევად, ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესია“. ეს პროცესი შეიძლება ურთიერთობის პრობლემებმა ჩაშალოს. მხარეები ფაქტიურად არ ელაპარაკებიან ერთმანეთს, ან სულაც არ ცდილობენ მაქსიმალურად ცხადად ილაპარაკონ. ეს პროცესი შეიძლება აღქმის პრობლემამაც დაარღვიოს – მხარეებს არ შესწევთ ერთმანეთის მოსმენისა და მონიშნაღმდეგე მხარის ნათქვამის გაგების უნარი. პოზიტიური მოლაპარაკება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში ჩატარდეს, როცა ყოველი მხარეთაგანი ჩართულია აქტიურ მოსმენაში და უამრავ შეკითხვას სვამს, რათა გაარკვიოს თუ რას ამბობს მონიშნაღმდეგე მხარე. ხატოვნად რომ ვთქვათ, ყოველმა მხარემ „მონიშნაღმდეგე მხარის ჩექმა უნდა მოირგოს“ და სიტუაცია მისი თვალთახედვით აღიქვას.

## მესამე მხარის როლი მოლაპარაკებაში

ზოგჯერ მოლაპარაკების დასრულება მესამე მხარის ჩარევის შედეგად ხდება შესაძლებელი. ეს ხდება განსაკუთრებით მაშინ, თუკი ის ჩიხში შევიდა და შექმნილ ვითარებაში სიტუაცია გამოუვალი გახდა.

არბიტრაჟის დროს მესამე მხარე „მოსამართლის“ როლში გამოდის და უფლებამოსილია კონფლიქტში მყოფი ორივე მხარისთვის აუცილებელი გადაწყვეტილება გამოიტანოს. დადგენილებას მას შემდეგ გამოიტანენ, რაც არბიტრი კამათში მონაწილე ორივე მხარის პოზიციებს მოისმენს. შუამავლობის დროს ნეიტრალური მესამე მხარე მოლაპარაკების პროცესში ცდილობს მხარეების გადაწყვეტილებამდე მიყვანას, რისთვისაც დარწმუნებას და გონიერ არგუმენტაციას მიმართავს. ეს რთული კამათის გადაწყვეტის ჩვეული მეთოდია, როცა მოლაპარაკების ჩიხიდან გამოსაყვანად საგანგებოდ განრთვნილ, ორივე მხარისთვის მისაღებ შუამავლებს მიმართავენ. არბიტრისგან განსხვავებით შუამავალს არ შეუძლია გადაწყვეტილება უკარნახოს მხარეებს.

არბიტრაჟის დროს ნეიტრალური მესამე მხარე მოსამართლის როლში გამოდის და უფლებამოსილია ორივე მხარისთვის აუცილებელი გადაწყვეტილება გამოიტანოს.

შუამავლობის დროს ნეიტრალური მესამე მხარე ცდილობს მხარეები გადაწყვეტილების მიღებამდე მიიყვანოს, რისთვისაც დარწმუნებისა და გონიერი არგუმენტაციის მეთოდს იყენებს.

## რეზიუმე

### რა არის კონფლიქტი?

- კონფლიქტი წარმოიქმნება ნებისმიერი უთანხმოების ფორმით არსებითი ან ემოციური ანტაგონიზმის გამო,

რაც ცალკეულ ადამიანებსა თუ მათ ჯგუფებს შორის უსიამოვნებას წარმოქმნის.

- კონფლიქტი შეიძლება იყოს ემოციური (პირად გრძნობებზე დამყარებული), ან არსებითი (სამუშაო მიზნებზე დაფუძნებული).
- თუკი კონფლიქტი გარკვეულ ჩარჩოებს არ სცდება, ის შეიძლება შემოქმედების წყაროს და წარმატებით შესრულებული სამუშაოს სათავე გახდეს; თუმცა გონიერების ფარგლებს გადაცილებული კონფლიქტი დესტრუქციულ ხასიათს იძენს.
- ორგანიზაციებში კონფლიქტური სიტუაციები ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ შრომით ურთიერთობებში, აგრეთვე ხაზობრივ და საშტატო დანაყოფთა ურთიერთობაში იჩენს თავს.
- ყველზე ხშირად კონფლიქტი რამდენიმე სტადიას გადის – წინაპირობებით იწყება და აშკარა კონფლიქტის სტადიამდე ვითარდება.
- მოუგვარებელი კონფლიქტები ანალოგიური ბუნების შემდგომი კონფლიქტების საფუძველს ქმნის.

### როგორ გავუმკლავდეთ კონფლიქტს წარმატებით?

- კონფლიქტის მართვის ირიბი ხერხები შეიცავს ზოგიერთი მიზნების მიმართვას, იერარქიის დამონშებას, ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლასა და მითოლოგიისა და სცენარების გამოყენებას.
- კონფლიქტის პირდაპირი მართვა მხარეებისგან მოითხოვს დაჟინებისა და თანამშრომლობისთვის მზადყოფნის შეხამებას.
- ყველაზე სასურველია კონფლიქტის „მოგება-მოგების“ ტიპის მოგვარება; ეს თანამშრომლობითა და პრობლემების გადაწყვეტით მიიღწევა.
- უნდა მოვერიდოთ კონფლიქტის „მოგება-წაგების“ ტიპის გადაწყვეტას; ის კონკურენციასა და ავტორიტარულ მართვას უკავშირდება.

## რა არის მოლაპარაკება?

- მოლაპარაკებას ადგილი აქვს, როდესაც განსხვავებული პრიორიტეტების მქონე ორი ან მეტი ადამიანი ერთობლივ გადაწყვეტილებამდე უნდა მივიდეს.
- მენეჯერები შეიძლება ჩართულნი აღმოჩნდნენ მოლაპარაკებათა განსხვავებულ სიტუაციებში, მათ შორის ორმხრივ, ჯგუფურ, ჯგუფთაშორის, მომხმარებლებთან მოლაპარაკებებში.
- მოლაპარაკება შედეგიანია იმ შემთხვევაში, როცა მიიღწევა მნიშვნელოვან საკითხთა გადაწყვეტა და ამავე დროს შეინიშნება ადამიანური ურთიერთობების შენარჩუნება და ზოგჯერ გაუმჯობესებაც კი.
- წარმატებული მოლაპარაკებისთვის ძალზე მნიშვნელოვანია ზნეობრივი ქცევა.

## რა განსხვავებული სტრატეგიები გამოიყენება მოლაპარაკებაში?

- დისტრიბუციული მოლაპარაკებისას ყოველი მხარე აქცენტს აკეთებს თავის პოზიციის დაცვაზე და ცდილობს პრეტენზია გამოთქვას ფიქსირებული ზომის „ღვეზელის“ სასურველ ნაჭერზე.
- ინტეგრაციული მოლაპარაკებისას, რასაც ზოგჯერ პრინციპულსაც უწოდებენ, აქცენტი კეთდება ყველა გარემოების გარკვევასა და ერთმანეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხერხის ძიებაზე.
- ამ სტრატეგიითა წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მოხერხდება მოლაპარაკებისთვის ტიპიური მახეებისთვის თავის არიდება და ეფექტიანი კომუნიკაციების მიღწევა.

## საკვანძო ტერმინები

ავტორიტარული მმართველობა;  
აკომოდაცია ან შეგუება;  
არბიტრაჟი;  
შინაგანი კონფლიქტი;  
დესტრუქციული კონფლიქტი;  
დისტრიბუციული მოლაპარაკება;  
ვაჭრობის ზონა;  
თავის არიდება;  
ინტეგრირებული მოლაპარაკება;  
კომპრომისი;  
კონკურენცია;

კონფლიქტი;  
ჯგუფთაშორისო კონფლიქტი;  
პიროვნებათაშორისო კონფლიქტი;  
ორგანიზაციათაშორისო კონფლიქტი;  
მოლაპარაკება;  
შუამავლობა;  
კონფლიქტის მოგვარება;  
პრობლემის გადაწყვეტა;  
თანამშრომლობა;  
არსებითი კონფლიქტი;  
ემოციური კონფლიქტი.

## თემა VII. ცვლილებები, ინოვაცია და სტრასი

### მომავლის ორგანიზაცია

საუკეთესო ორგანიზაციები აფასებენ და პატივს სცემენ პერსპექტიულ და ნიჭიერ ადამიანებს. საუკეთესოები საუკეთესოთა შორის ორგანიზებას უწევენ მაღალეფექტიან სამუშაო ადგილებს, სადაც თითოეულ ადამიანს შეუძლია თავისი შესაძლებლობების სრულად წარმოჩენა. თანამედროვე პირობებში ადამიანს შეუძლია თავისუფლად აირჩიოს სად და ვისთან ერთად სურს მუშაობა, ასევე განსაზღვროს რომელ სფეროში გამოიყენოს თავისი შესაძლებლობები. ორგანიზაციამ უნდა გაილოს დიდი ძალისხმევა, რათა მომუშავეებმა სწორედ მასზე გააკეთონ არჩევანი. მან ყველაფერი უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ მიიზიდოს და შემდგომ აღარ გაუშვას ნიჭიერი ადამიანები, რაც თავის მხრივ მოითხოვს მუდმივ სწავლებას, განუწყვეტელ ცვლილებებსა და სრულყოფილებისკენ სწრაფვას.

Microsoft Great Plains Business Solutions, Fargo, ჩრდილოეთ დაკოტაში აწარმოებს პროგრამულ უზრუნველყოფას მცირე და საშუალო კომპანიებისთვის და მიეკუთვნება იმ პროგრესულ ფირმებს, რომლებმაც მოიპოვეს საუკეთესო სამუშაო ადგილების მქონე ორგანიზაციების რეპუტაცია. Great Plains იმითაა ცნობილი, რომ დიდ ყურადღებას უთმობს ბალანსის შენარჩუნებას სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის, რომელიც დაფუძნებული იქნება მრავალფეროვნებასა და მოქნილობაზე. იგი ცდილობს სამუშაო ადგილებზე მიიღოს მხოლოდ საუკეთესოები და აძლევს მათ შესაძლებლობას იმუშაონ მათთვის საუკეთესო მეთოდებით. მურახედსკის სახელმწიფო უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებისთვის ეს ნიშნავს იმას, რომ მათ შესაძლებლობა ექნებათ, გამოიყენონ სამუშაოსთვის ტელეკომუნიკაციის საშუალებები, თავისი სამუშაო დროის ნაწილი დახარჯონ MBA ხარისხის მიღებაზე. პრეზიდენტი ამაცობს იმით, რომ მისი კომპანია ყველაფერს აკეთებს ნიჭიერი თანამშრომლების ბედნიერებისა და პროდუქტიულობისათვის. ის ამბობს: „ადამიანები უნდა გრძნობდნენ სრულ კმაყოფილებასა და მათ უნდა ჰქონდეთ იმის შეგრძნე-

ბა, რომ ყველაფერი კარგად იქნება. თუ თქვენ შეგიძლიათ მათ ეს აგრძნობინოთ, მაშინ ისინი თავიანთ სამუშაო ადგილებზე დარჩებიან“.

„Harvard Business Review“-ს ერთ-ერთი ბოლო ნომრის სტატია იწყებოდა ასე: „ახალმა ეკონომიკამ დიდი შესაძლებლობები მოიტანა ბიზნესში და ამასთან ერთად წარმოშვა დიდი ქაოსი. სამრეწველო რევოლუციის პერიოდიდან მოყოლებული ჩვენ ჯერჯერობით ამ რაოდენობის ცვლილებების განხორციელება არ განგვიცდია. თანამედროვე სიტუაცია ბიზნესსა და მენეჯმენტში ძალიან ხშირად აღინერება შემდეგი სიტუაციებით „ქაოსი“ და „გაუგებრობა“. გლობალური ეკონომიკა სავსეა პრობლემებითა და შესაძლებლობებით, რომლებსაც მუდმივად მოაქვთ სურპრიზები თუნდაც ყველაზე გამოცდილი ხელმძღვანელებისთვისაც კი. წარმატებისკენ მიმავალი ნებისმიერი ცვლილების ცენტრში იმყოფებიან საორგანიზაციო საქმიანობით დაკავებული ადამიანები. სწორედ ამიტომ აღმოჩნებს ორგანიზაციული ქცევის სფეროში, რომლებიც ხელმძღვანელობის სტილის ცვლილებებს ეხება, უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ.

გარემოს შეცვლის შესაბამისად უნდა იცვლებოდეს თვით ორგანიზაციებიც – ამ ცვლილებების მიზეზი არის, არა მარტო მომხმარებელთა, არამედ საუკეთესო, ყველაზე ნიჭიერი მუშაკების მოზიდვა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. დღის წესრიგში დგება ისეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებები როგორცაა: მოქნილობა, კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობა. ადამიანებს ახალ სამუშაო ადგილზე წარმატებულად უნდა შეეძლოთ ადაპტაციისა და მუდმივი ცვლილებების დაძლევა. უფრო მაღალი პროდუქტიულობის მიღწევაზე, გარემომყოფების მაგალითებზე სწავლების მზადყოფნაზე, გლობალურ ხარისხზე და მუდმივ სრულყოფაზე ორიენტირებული ადამიანები სულ უფრო მეტად აწყდებიან ცვლილებებს და სიახლეებს. ამ პროცესების პარალელურად ისინი განიცდიან გარდაუვალ სტრესს. მენეჯმენტის სპეციალისტი ტ. პიტერსი ამბობს: „მძაფრი და ფეთქებადი ცვლილებები ბაზარზე გვაიძულებენ ჩვენ სახე შეუცვალოთ თითოეულ ადამიანს. ჩვენ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ თითოეული ჩვენთაგანი ცალ-ცალკე და მთლიანად ორგანიზაციებიც კი ისევე აქ-

ტიურად უნდა მივესალმოთ ცვლილებებს და ინოვაციებს, როგორ აქტიურადაც ვენინააღმდეგებოდით მათ წარსულში“.

### შესასწავლი საკითხები:

ეს თავი ეხება ცვლილებების, ინოვაციებისა და სტრესის უმნიშვნელოვანეს საკითხებს. ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა არის ორგანიზაციული ცვლილებები?
- ცვლილებათა როგორ სტრატეგიას ირჩევენ ორგანიზაციები?
- რა შეიძლება გაკეთდეს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის დასაძლევად?
- როგორ ახორციელებენ ორგანიზაციები ინოვაციურ პროცესს?
- როგორ მოქმედებს სტრესი მომუშავე ადამიანებზე?

### ცვლილებები ორგანიზაციებში

დღეს სიტყვა „ცვლილება“ მრავალი ორგანიზაციის დევიზია. სიტყვა „ცვლილება“ არის ერთგვარი პაროლი ორგანიზაციების უმრავლესობისათვის. ზოგიერთი გარდაქმნა შეიძლება განხილული იყოს, როგორც რადიკალური ცვლილება, რომელიც არღვევს ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურას. მას მიეკუთვნება ტრანსფორმაციული ცვლილებები, რომელსაც მივყავართ გლობალური გარდაქმნებისკენ მთლიანად კომპანიაში ან მის რომელიმე ქვესისტემაში. ფირმებში, რომლებიც განიცდიან მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციულ ცვლილებებს, იცვლება ისეთი ძირითადი მახასიათებლები, როგორიცაა: მიზნები, მისია, ფასეულობები, არჩეული სტრატეგიები და მხარდამჭერი სტრუქტურები. თანამედროვე საქმიან სამყაროში ტრანსფორმაციული ცვლილებები დაკავშირებულია რაიმე გადამწყვეტ, მნიშვნელოვან მოვლენასთან, მაგალითად, ახალი გენერალური დირექტორის ან მფლობელის გამოჩენის შედეგად შეიძლება მივიღოთ შერწყმა, გაერთიანება, ან ორგანიზაციის ფინანსური კრაზი. როდესაც ასეთი რამ ხდება

ორგანიზაციაში, რადიკალურ გარდაქმნებს და ცვლილებებს ინტენსიური და ყოველმხრივი ხასიათი გააჩნიათ.

ტრანსფორმაციული ცვლილებები რადიკალურად ცვლიან ორგანიზაციის ფუნდამენტურ ხასიათს.

ორგანიზაციული ცვლილებების კიდევ ერთ გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს დამატებითი ცვლილებები, ანუ უკვე არსებული ორგანიზაციის სტრუქტურის ეტაპობრივი ცვლილებები. ამ ტიპის ცვლილებები, რომლებიც ორგანიზაციის ბუნებრივი ევოლუციის ელემენტს წარმოადგენენ, გაცილებით ხშირად ხდება და ნაკლებად ტრავმირებადია. როგორც წესი, ისინი მოიცავენ ახალი პროდუქტის შექმნას, ახალი ტექნოლოგიური სისტემებისა და პროცესების დანერგვას. იმის მიუხედავად, რომ ორგანიზაციის ბუნება პრაქტიკულად არ იცვლება და თითქმის უცვლელი რჩება, დამატებითი გარდაქმნები დაფუძნებულია მოღვაწეობის სუბიექტურ სამუშაოებზე და განკუთვნილია მისი გაფართოებისთვის და ახალი მიმართულებების წარმოშობისთვის. განუწყვეტლივ სრულყოფილებისკენ სწრაფვის შესაძლებლობა დამატებითი ცვლილებების სამუშაოებით წარმოადგენს ერთ-ერთ ფასეულ თვისებას თანამედროვე მსოფლიოში.

ორგანიზაციებში როგორც რადიკალური, ისე დამატებითი ცვლილებების წარმატებები დიდადაა დამოკიდებული ცვლილებათა აგენტებზე, რომლებიც წარმართავენ და მხარს უჭერენ აღნიშნულ პროცესს, პასუხს აგებენ მოცემული ქცევის მოდელებისა და სოციალური სისტემების ცვლილებებზე. ესენი არიან ის ინდივიდები ან ინდივიდთა ჯგუფები, რომლებიც სხვათა ქცევებზე აგებენ პასუხს.

იმის მიუხედავად, რომ ცვლილებების აგენტები ხანდახან სამსახურში ორგანიზაციის გარედან აჰყავთ, როგორც კონსულტანტები, მიიჩნევენ, რომ დღევანდელ დინამიურ გარემოში ჯგუფის ნებისმიერ მენეჯერსა თუ ხალმძღვანელს შეუძლია გახდეს ცვლილებათა აგენტი. და მართლაც, ასეთი პასუხისმგებლობა ხშირად დაკავშირებულია ხელმძღვანელის როლთან. ამგვარად, ეფექტიანი ცვლილებების აგენტში იგუ-

ლისხმება, რომ იგი ცვლილებათა განხორციელებისთვის შესანიშნავი ლიდერია.

ცვლილებათა აგენტები – ეს ის ადამიანები არიან, რომლებიც ასრულებენ მთლიანად სისტემის ან ადამიანის ქცევის შეცვლისკენ მიმართულ ქმედებებს.

### დაგეგმილი და დაუგეგმავი ცვლილებები

ყველა გარდაქმნა ორგანიზაციაში არ არის ცვლილებების აგენტის ძალისხმევის შედეგი. დაუგეგმავი ცვლილებები ხორციელდება სპონტანურად და მოულოდნელად. ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ დამანგრეველნი, როგორც მაგალითად უკანონო გაფიცვა, რომელმაც შეიძლება საწარმო დახურვამდე მიიყვანოს ან სარგებლობის მომტანი, როგორც მაგალითად პიროვნებათშორისი კონფლიქტი, რომელიც ახალი გარდაქმნების განხორციელების ხელშემწყობი შეიძლება გახდეს, რომელიც ხელს უწყობს ახალი პროცედურების და მეთოდების შემუშავებას ორი ქვედანაყოფის მოღვაწეობის შესაბამისობაში მოსაყვანად. როდესაც თავს იჩენს დაუგეგმავი ცვლილება, აუცილებელია სწრაფი რეაგირება იმისათვის, რომ მინიმუმამდე დავიყვანოთ ნებისმიერი ნეგატიური შედეგი და მივიღოთ მაქსიმალური სარგებელი. უმრავალეს შემთხვევაში დაუგეგმავ ცვლილებებს შეუძლია უდიდესი უპირატესობის მოტანა.

დაგეგმილი ცვლილებები კი წარმოადგენენ ცვლილებათა აგენტის მიზანმიმართული ძალისხმევის კონკრეტულ შედეგს. იგი უშუალო რეაქციაა სამუშაოში აღქმულ გარღვევებზე – შეუსაბამობაზე სასურველ და რეალურ მდგომარეობას შორის. სამუშაო პროცესში არსებულმა ხარვეზებმა შეიძლება მოიტანოს პრობლემები, რომლებიც აუცილებლად უნდა გადაწყდეს ან ახალი შესაძლებლობები, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნეს გამოკვლეული. დაგეგმილი ცვლილებების დიდი ნაწილი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ძალისხმევა, რომელიც მიმართულია სამუშაო პროცესში ხარვეზების აღმოფხვრისაკენ ისე, რომ შენარჩუნდეს ორგანიზაციის

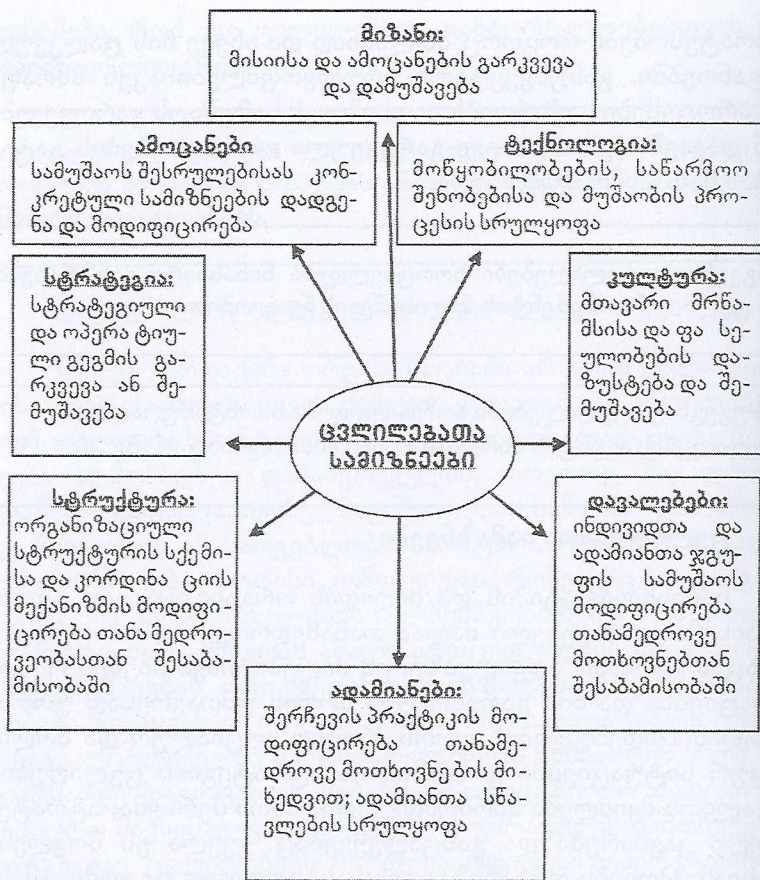
უპირატესობები როგორც მთლიანად და ასევე მის ცალკეულ ორგანოებში. განუწყვეტელი სრულყოფილებისაკენ სწრაფვის პროცესები საჭიროებს სიფხიზლეს სამუშაოს გარღვევებთან დაკავშირებით, ასევე გარკვეული ღონისძიებების გატარებას მათ აღმოსაფხვრელად.

დაგეგმილი ცვლილებები ხორციელდება წინასწარი განზრახვით და ცვლილებათა აგენტის ძალისხმევის წყალობით

დაუგეგმავი ცვლილებები ხორციელდება სპონტანურად და ცვლილების აგენტის მხრიდან რაიმე მითითების გარეშე.

### ცვლილებათა სამიზნეები

ნებისმიერი ტიპის და სიდიდის ორგანიზაციაში ცვლილების მამოძრავებელი ძალაა თანამედროვე დინამიური სიტუაცია სამუშაო ადგილებზე. ეს ძალები თავს იჩენენ ორგანიზაციებსა და მის გარემოცვას შორის უმთავრესად ურთიერთდამოკიდებულების დროს. რთულ სოციალურ და პოლიტიკურ სიტუაციებში კომპანიების სტრატეგიის ცვლილების მაგალითს შეიძლება წარმოადგენდეს მათი შერწყმა, სტრატეგიული კავშირები და განცალკევებაც. ყველა ეს მოვლენა ასახვას ჰპოვებს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში. ამასთან ერთად ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კულტურაში ცვლილებები ხდება იმის მიხედვით, იძულებულია თუ არა ორგანიზაცია შეეგუოს ინოვაციების ფორმირებას შემდგომი განვითარებისას და ასევე განვითარების უმაღლეს წერტილში ყოფნისას. ეს ხდება იმიტომ, რომ ორგანიზაცია იძულებულია შეეგუოს თავის ევოლუციას. ყველა ზემოთხსენებული მოვლენები აისახება ორგანიზაციის პოლიტიკურ ბუნებაში – შიდა სტრუქტურების ცვლილებებში, დახმარებისა და დაჯილდოვების სისტემების ჩათვლით, რომელთა მეოხებითაც ორგანიზაციები ცდილობენ რეაგირება მოახდინონ პოლიტიკურ დინებებზე.



**ნახაზი 7.1 – ორგანიზაციაში დაგეგმილი ცვლილებების კომპონენტები.**

ზემოთხსენებულ ძალებზე დაფუძნებული დაგეგმილი ცვლილებები, შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციის ნებისმიერ ნაწილში. როგორც ნახაზ 7.1-ზე ჩანს, ცვლილებების სამიზნეები შეიძლება იყვნენ მიზნები, სტრატეგია, სტრუქტურა, აღამიანები, ასევე ამოცანები, კულტურა, დავალებები და ტექნოლოგიები. თუმცა, ამ სამიზნეების განხილვისას უნდა გვესმოდეს, რომ ყველა ისინი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ნებისმიერი ელემენტის ცვლილება აუცილებლად

მოითხოვს ან გამოიწვევს დანარჩენი კომპონენტების შეცვლასაც. მაგალითად, ძირითადი დავალებების შეცვლა ადამიანების მიერ შესასრულებელი სამუშაოს ცვლილება აუცილებლად გამოიწვევს ტექნოლოგიების ცვლილებას, ანუ ამ დავალებათა შესრულების საშუალებათა ცვლილებას. დავალებებსა და ტექნოლოგიებში გარდაქმნა კი მოითხოვს სტრუქტურულ ცვლილებებს, რაც გულისხმობს მოდელის, კომუნიკაციებისა და მუშაკთა როლების მოდიფიკაციას. ტექნოლოგიები და სტრუქტურული ცვლილებები თავის მხრივ იწვევს ადამიანების უნარ-ჩვევების, ცოდნისა და ორგანიზაციის წევრთა ქცევის გარდაუვალ ცვლილებებს. რასაკვირველია, ნებისმიერ შემთხვევაში ჩვენ თავი უნდა ავარიდოთ პრობლემების გადაწყვეტისთვის ადვილად განხორციელებად, მაგრამ საექვეო „სწრაფი გადაწყვეტილებების“ მიღების ტენდენციებს.

**დაგეგმილ ცვლილებათა სტადიები**

ექსპერტთა აზრით, ორგანიზაციაში ცვლილებების გატარების წარუმატებელი ცდების მაჩვენებელი მაღალია და დაახლოებით 70%-ს შეადგენს. ტრანსფორმაციული ცვლილებები გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული. წარმატება კი, თავის მხრივ დამოკიდებულია ორგანიზაციაში მომხდარ სოციალური ცვლილებების პროცესებზე. ფსიქოლოგი ლევინის აზრით, უნდა გავმიჯნოთ ცვლილებათა სამი სტადია – გალღობა, ცვლილება და განმეორებითი გაყინვა. ცვლილებათა წარმატებისთვის აუცილებელია სამივე ეტაპზე განხორციელდეს კონტროლი. იგი ასევე გვთავაზობს, რომ შედარებით დიდი ყურადღება დავუთმოთ ცვლილებების და არა დათბობა-გალღობისა და ხელმეორედ გაყინვის სტადიებს.

**რატომ მთავრდება ცვლილებათა განხორციელების მცდელობა კრახით?**

1. სისწრაფის შეგრძნების არქონის გამო.
2. კოალიციაში ძლიერი ხელმძღვანელის არყოფნის გამო.

3. საკუთარი ხედვის გარშემომყოფთათვის გადაცემის ფუჭი მცდელობის გამო.
4. გარშემომყოფთა ამოქმედებისა და წახალისების წარუმატებელი მცდელობის გამო.
5. მცირე და მოკლევადიანი გამარჯვებების აღნიშვნის ფუჭი მცდელობის გამო.
6. მისაღები შედეგების გათვლის წარუმატებელი მცდელობის გამო.
7. შედეგების ასიმილაციის ფუჭი მცდელობის გამო.
8. დამაჯერებელი ხედვის არქონის გამო.

### გაღიზიანება.

ლევინის მოდელში გაღიზიანება ნიშნავს მენეჯერის სამუშაოს – მოამზადოს სიტუაცია ცვლილებებისათვის. იგი წარმოადგენს არსებული რწმენის უარყოფას და ქცევას, რომელიც მიმართულია რაიმე სიახლეების დანერგვის აუცილებლობის შეგრძნების შექმნისაკენ. გაღიზიანებას ხელს უწყობს გარემოებების ზეგავლენა, მწარმოებლურობის დაცემა, პრობლემების არსებობის აღიარება, და აგრეთვე იმის გაგება, რომ ვიღაც სხვამ აღმოაჩინა ახალი, უფრო უკეთესი გეზი და მეთოდი. ძალიან ხშირად ცვლილებების განხორციელების მცდელობა განიცდის მარცხს მხოლოდ იმ მიზეზის გამო, რომ წინასწარ არ მოხდა სიტუაციის გაღიზიანება.

გაღიზიანება – ეს არის ორგანიზაციის შემზადება ცვლილებებისადმი

როგორც ჩანს, დიდი სისტემებისათვის განსაკუთრებით მისაღებია ეგრეთწოდებული „დაფუფქული ბაყაყის ფენომენი“. ეს გულისხმობს იმას, რომ თუ მოვითავსებთ ცოცხალ ბაყაყს ცხელ და სავსე ჯამში, ის დაუყოვნებლივ გადმოხტება გარეთ, მაგრამ თუ ბაყაყს ჩავუშვებთ ცივ წყალში, ხოლო შემდეგ ნელ-ნელა გავაცხელებთ მას, ბაყაყი მანამ დარჩება

წყალში, სანამ არ მოიხარშება. ორგანიზაციები შეიძლება ასეთი გარემოებების მსხვერპლნი გახდნენ. როდესაც მენეჯერები ვერ ახერხებენ თვალყური ადევნონ გარემომცველ ცივარებას, გამოიციონ მნიშვნელოვანი ტენდენციები ან იგრძნონ ცვლილებების აუცილებლობა, მათმა ორგანიზაციებმა შეიძლება ნელ-ნელა და თანდათანობით დაკარგონ კონკურენტუნარიანობა. თუმცა, ცვლილებების აუცილებლობის შესახებ სიგნალები შეიძლება არსებობდეს, მაგრამ ისინი რჩებიან შეუმჩნეველი, ან მათ არ აქცევენ სათანადო ყურადღებას იმ დრომდე, სანამ მეტისმეტად არ დაგვიანდება და პირიქით, საუკეთესო ორგანიზაციებს ხელმძღვანელობენ ადამიანები, რომლებიც არასოდეს არ კარგავენ სიფხიზლეს და რომლებსაც ესმით „დათბობის“ და „გაღიზიანების“ მნიშვნელობა ცვლილებების პროცესში.

### ცვლილება.

ცვლილებების სტადია მოიცავს მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულნი არიან სიტუაციის მოდიფიკაციისკენ ისეთი ელემენტების შეცვლის გზით, როგორცაა ადამიანები, დავლებები, ორგანიზაციის სტრუქტურა ან ტექნოლოგია.

ცვლილება – ეს არის სტადია, როდესაც ახორციელებენ კონკრეტულ ქმედებებს ცვლილებათა მოსახდენად

კ. ლევინს მიაჩნია, რომ ცვლილებების მრავალი აგენტი მიისწრაფის მოექცეს აქტივობის ხაფანგში. ისინი გვერდს უვლიან გაღიზიანების სტადიას და ცვლილებებს იწყებენ ნაადრევად ან ძალიან სწრაფად. თუმცა, შეიძლება ხელმძღვანელობდნენ უკეთესი განზრახვებით. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციაში არსებული სიტუაცია აღმოჩნდება ცვლილებებისათვის მოუმზადებელი. ეს კი ხშირად მარცხით მთავრდება. ცვლილებების გაკეთება ნებისმიერ სიტუაციაში საკმაოდ რთულია, მით უმეტეს თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს სათანადო საძირკველი.

### ორგანიზაციის ტრანსფორმაციის ხელშეწყობის უზრუნველყოფა

უმეტეს შემთხვევაში ცვლილებები ძალიან ძნელად მიმდინარეობს და რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო რთულია ეს პროცესი. *Royal Dutch/Shell*-ში, რომელიც თავისი ოპერაციების ახორციელებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, პერსონალის რიცხოვნება აღემატება 100 ათასზე მეტ ადამიანს. როდესაც მიღერმა დაიკავა დირექტორ-განმკარგულებლის თანამდებობა, ორგანიზაციის ტრანსფორმაციის პროცესი ბოლო ორი წლის განმავლობაში ძალიან ფერხდებოდა. გეგმების მიხედვით მისი განხორციელება უნდა დაწყებულიყო ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე-ზემო ეშელონებში, ხოლო შემდეგ კი დანარჩენი დონეებიც უნდა მოეცვა. მიღერმა გადაწყვიტა გადაეღებინა ბიუროკრატიული აპარატის წინააღმდეგობები წინა რიგის მომუშავეთა დახმარებით. მან შექმნა განყოფილება, რომელიც შედგებოდა *Royal Dutch/Shell*-ის 25 ქვეყნის წარმომადგენელთაგან. ამ ღონისძიებებს დაუყოვნებლივ მოყვა დადებითი ეფექტი. მიღერმა და მის ხელმძღვანელთა ჯგუფმა აღმოაჩინეს, რომ ფირმის თანამშრომლები ნებისმიერ დროს მზად იყვნენ თანამშრომლობისათვის. მათი ენერჯია და ენთუზიაზმი გადაეცათ ზედა რგოლებსაც და ცვლილებათა პროცესიც დაიწყო. კომუნიკაციის მეთოდის გამოყენებით და იდეებთან და ცდებთან ფრთხილი დამოკიდებულებით, მიღერმა მიმართა ხალხს – ორგანიზაციის ყველაზე ფასეულ რესურსს, რომლებიც დიდ როლს ასრულებენ ორგანიზაციის ტრანსფორმაციაში, თქვენ ვერ მოიპოვებთ უპირატესობას თუ ვერ გამოხვალთ ადმინისტრაციული განყოფილების საზღვრებიდან, არ შეხვდებით ადამიანებს, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს და არ დასვამთ კონკრეტულ შეკითხვებს. და ბოლოს, ამ მეთოდის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს ნდობა და პატიოსნება.

### განმეორებითი გაყინვა.

დაგეგმილი ცვლილებების პროცესის განხორციელების დასკვნითი სტადიაა განმეორებითი გაყინვა. განმეორებითი გაყინვა, რომელიც განკუთვნილია ცვლილებების იმპულსების შესანარჩუნებლად და საბოლოოდ, მათი ყოველდღიურ

რუტინულ საქმიანობაში ასიმილაციისათვის, უზრუნველყოფს გრძელვადიანი ცვლილებებიდან უპირატესობების მიღებას. განმეორებითი გაყინვა შეიცავს მოვლენების განვითარების სასურველი შედეგების დადებით განმტკიცებას და სიძნელებების წარმოქმნისას უზრუნველყოფს დამატებით მხარდაჭერას. იგი მოიცავს მიღწეული პროგრესის და შედეგების შეფასებას, და აგრეთვე ცვლილებების განხორციელებაზე დანახარჯებსა და მიღებული მოგების შედარებას. იგი ხელს უწყობს ცვლილებების მოდიფიკაციას და უზრუნველყოფს მათ მომავალ წარმატებას. თუ ეს არ არის განხორციელებული და თუ განმეორებითი გაყინვა არაფრად მიაჩნიათ, მაშინ გარკვეული დროის შემდეგ ცვლილებები ვერ ხორციელდება ან ცხოვრებაში ინერგება მხოლოდ ნაწილობრივ.

განმეორებითი გაყინვა – ეს არის ცვლილებების გამყარების და სტაბილიზაციის სტადია.

### დაგეგმილი ცვლილებების სტრატეგია.

მენეჯერები და ცვლილებების აგენტები იყენებენ სხვადასხვა საშუალებებს ძალაუფლების მობილიზაციისათვის, გარშემომყოფებზე ზემოქმედებისათვის და გეგმაზომიერი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობაში მათი დარწმუნებისთვის. 7.2 ნახაზზე ნაჩვენებია, რომ ყველა ეს სტრატეგია გამომდინარეობს სოციალური ხელმძღვანელობის სტილის განსხვავებულობიდან. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ძალაუფლების ყოველი წყარო იწვევს გეგმაზომიერი ცვლილებების განსხვავებულ შედეგებს.

ძალაუფლების ფორმა	ცვლილებათა სტრატეგია	ცვლილებათა აგენტის ქცევა	მოსალოდნელი შედეგი
დაჯილდოვება, დასჯა, ლეგიტიმურობა	ძალდატანება	ერთმიმართული ქმედება „ჯგუფი“	დროებითი შეთანხმება
გამოცდილება	რაციონალური დარწმუნება	რაციონალური დარწმუნება, ექსპერტის მონაწილეობა, სადემონსტრაციო პროექტები	გრძელვადიანი ასიმილაცია
რეფერენტული ძალაუფლება	ძალაუფლების გამოყოფა	უფლებამოსილების დელეგირება, გადანაცვლებების მიღებაში მონაწილეობითი მეთოდების მიღებაში მონაწილეობა.	გრძელვადიანი ასიმილაცია

ნახაზი 7.2 – ძალაუფლების ფორმები, ცვლილებათა სტრატეგია და მათი მოსალოდნელი შედეგი.

### იძულების ძალა.

იძულების ძალის სტრატეგია იყენებს ლეგიტიმურობას, დაჯილდოვებას ან დასჯას, როგორც ცვლილებების პირველად წამქეზებელ მოტივებს, ე.ი. ცვლილებების აგენტი მოქმედებს ერთი მიმართულებით და თავისი მდგომარეობის – ფორმალურ ძალაუფლებაზე დაყრდნობით ცვლილებების შესახებ გასცემს ბრძანებას; იგი ცვლილებების ინიცირებას ახდენს განსაკუთრებული დაჯილდოვების მექანიზმის შეთავაზებით ან დასჯის მუქარით. ადამიანები ასეთ სტრატეგიაზე რეაგირებენ უმთავრესად დასჯის შიშის ან ჯილდოს მიღების გამო. ჩვეულებრივ დამორჩილება დროებით ხასიათს იმ დრომდე ატარებს, სანამ გრძნობენ აგენტის ძალაუფლების არსებობას და სანამ ჯილდოს ან დასჯის მიღების შესაძლებლობა არსებობს.

იძულების სტრატეგია ცვლილებათა შესაქმნელად იყენებს ძალაუფლებას, დაჯილდოვებასა და დასჯას.

თქვენი, როგორც ცვლილებების აგენტის ქმედება, რომელიც იყენებს ძალდატანების ძალის სტრატეგიას, შეიძლება შეესაბამებოდეს შემდეგ მაგალითს: თქვენ მიგაჩნიათ, რომ ადამიანები ხელმძღვანელობენ უმთავრესად თავისი ეგოისტური ინტერესებით და იმით, თუ რას მოანავლის სიტუაცია მათთვის შექმნისა და დანაკარგის თვალსაზრისით. რადგანაც თქვენ თვლით, რომ ადამიანები იცვლებიან მხოლოდ ასეთი მოტივების შესაბამისად, ცდილობთ აღმოაჩინოთ, თუ რაში მდგომარეობს მათი ინტერესები, რათა შემდეგ მათზე მოახდინოთ ზეწოლა. თუ თქვენ გაგაჩნიათ ფორმალური ძალაუფლება, მაშინ მას ეყრდნობით. წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ იყენებთ თქვენს განკარგულებაში მყოფ ჯილდოს და დასჯას და ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე გარშემომყოფებს ჰპირდებით ამ იარაღის გამოყენებას. თქვენ მას იყენებთ უმაღლეს როგორც კი შეამჩნევთ სიტუაციის „შესუსტებას“ და აუცილებლობის შემთხვევაში ყოველთვის ბრძნულად მიმართავთ „პოლიტიკურ“ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია ალიანსების შექმნაზე.

### რაციონალური დარწმუნება

რაციონალური დარწმუნების სტრატეგია ცვლილებების შესაქმნელად იყენებს ფაქტებს, სპეციალურ ცოდნასა და რაციონალურ არგუმენტაციას.

ცვლილებების აგენტები, რომლებიც იყენებენ რაციონალური დარწმუნების სტრატეგიას, ცდილობენ მოახდინონ ცვლილებები სპეციალური ცოდნის, ემპირიული მტკიცებულებების ან რაციონალური არგუმენტაციის გამოყენებით. ეს სტრატეგია გამომდინარეობს იმ წინაპირობიდან, რომ საკითხის გადანაცვლებისას ღირს თუ არა ცვლილებების მხარდაჭერა, რაციონალური ადამიანები ხელმძღვანელობენ გონებით და თავისი პირადი ინტერესებით. იმისათვის, რომ დაარწმუნონ

გარშემომყოფები, რომ ცვლილებებს მოჰყვება მათთვის უკეთესობა, მიმართავენ ექსპერტს. ამ მიდგომას ზოგჯერ უწოდებენ დაგეგმილი ცვლილებების ემპირიულ-რაციონალურ სტრატეგიას. წარმატების შემთხვევაში ამ სტრატეგიამ შეიძლება მიგვიყვანოს უფრო გრძელვადიან, ბუნებრივ ცვლილებებთან, ვიდრე იმ მიდგომამ, რომელიც ეყრდნობა ძალასა და იძულებას.

თუ თქვენ ხართ ცვლილებების აგენტი და იყენებთ რაციონალური დარწმუნების მეთოდს, მაშინ თქვენი ქმედებები შეიძლება შეესაბამებოდეს ქვემოთ მოყვანილ აღწერას. თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ ადამიანები ბუნებრივად რაციონალურები არიან და თავიანთ საქციელში და გადაწყვეტილებებში ხელმძღვანელობენ ძირითადად გონებით. როგორც კი თქვენ მოახერხებთ იმის დემონსტრირებას, რომ განსაზღვრული კურსი პასუხობს ადამიანის პირად ინტერესებს, მაშინვე გონება და რაციონალურობა ადამიანს იძულებულს გახდის მოიწონოს ის. ამდენად, ცვლილებების გატარებისას, თქვენ მიმართავთ ინფორმაციას და ფაქტებს ცვლილებების სასურველობის შესახებ იმ ადამიანის თვალსაზრისით, რომლის ქცევაზეც თქვენ ცდილობთ მოახდინოთ ზეგავლენა. თუ თქვენ წარმატებით მოახერხებთ ამ ლოგიკის დაყვანას ადამიანების შეგნებამდე, მაშინ თქვენ დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ ადამიანი დათანხმდება შეთავაზებულ ცვლილებებს.

### ძალაუფლების დანაწილება

ძალაუფლების დანაწილების სტრატეგია გულისხმობს იმ ადამიანების აქტიურ და პატიოსან მოზიდვას, რომლებსაც უშუალოდ ეხებათ ამ გარდაქმნებთან დაკავშირებული მთავარი გადაწყვეტილებების დაგეგმვა და მიღება. ასეთი სტრატეგია, რომელსაც ხშირად ნორმატიულ-საგანმანათლებლო მიდგომასაც უწოდებენ, ამუშავებს ცვლილებათა მიმართულებას, ცდილობს შეპირებებით მიიზიდოს ხალხი და მოახდინოს მათი უფლებამოსილების დელეგირება. იგი ქმნის ფუნდამენტს: პიროვნულ ფასეულობებს, ჯგუფურ ნორმებს და სა-

ერთო მიზნებს, რის შედეგადაც ბუნებრივად ჩნდება მხარდაჭერა და თანადგომა. ამ მიდგომის მიმდევარი მენეჯერები ეყრდნობიან პირად მაგალითს. განხილულმა სტრატეგიამ შესაძლებელია გრძელვადიან და ასიმილაციურ ცვლილებებამდეც კი მიგვიყვანოს.

ძალაუფლების განაწილების სტრატეგია ცვლილებათა დანერგვისას იყენებს თანამონაწილეობის მეთოდებს და აქცენტს აკეთებს საერთო ფასეულობებზე.

თუ თქვენ ცვლილებათა აგენტი ხართ და იყენებთ ნორმატიულ-საგანმანათლებლო მიდგომას, მაშინ შესაძლოა თქვენთვის მისაღები იყოს შემდეგი მაგალითი: თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ ადამიანებისათვის დამახასიათებელია კომპლექსური მოტივაცია. გრძნობთ, რომ ისინი იქცევიან სოცო-კულტურული ნორმების შესაბამისად და ამ სტანდარტებისადმი საკუთარი კუთვნილების შესაბამისად. გარდა ამისა, იცით, რომ ამ ორიენტაციის ცვლილება გულისხმობს დანადგარების, ფასეულობების, სიახლეებისა და ურთიერთობების ცვლილებას. ამგვარად გარშემომყოფთა შეცვლის მცდელობით თქვენ გულისხმიერად, ფხიზლად ექცევით ჯგუფებსა და ჯგუფური ნორმების თანადგომასა და წინააღმდეგობებში. ადამიანებთან მუშაობისას ცდილობთ სამყაროს შეხედოთ მათი თვალებით, შეიგრძნოთ მათი გრძნობები და მოლოდინი.

### ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა

ორგანიზაციებში ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას წარმოადგენს ნებისმიერი განწყობა ან ქცევა, რომლებიც დემონსტრირებენ მათი სურვილის არქონას გაატარონ ან მხარი დაუჭირონ სასურველ ცვლილებას. ცვლილებების აგენტები ძირითადად განიხილავენ ასეთი წინააღმდეგობის ნებისმიერ გამოვლინებას ისეთ მოვლენად, რომელიც აუცილებლად დაძ-

ლეული უნდა იქნას ცვლილებების წარმატებულად დამთავრებისთვის. თუმცა, ეს ყოველთვის არ არის შესაძლებელი. ძალიან სასარგებლოა განვიხილოთ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა როგორც უკუკავშირი, რითაც შეიძლება ისარგებლოს ცვლილებების აგენტმა პროცესის შენარჩუნებისთვის. წინააღმდეგობის კონსტრუქციული მიდგომის არსი მდგომარეობს იმ ფაქტის აღიარებაში, რომ ადამიანები ცვლილებებს ეწინააღმდეგებიან იმიტომ, რომ მათ ჰგონიათ, რომ ეს ცვლილებები მათ ემუქრებათ.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა – ეს არის განწყობა ან ქცევა, რომელიც მიუთითებს ცვლილებათა გატარების ან მხარდაჭერის არარსებობაზე.

### რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ცვლილებებს

ადამიანებს მრავალი მიზეზი აქვთ იმისათვის, რომ წინააღმდეგობა გაუწიონ ცვლილებებს. «ეფექტიანი მენეჯმენტი» სხვა მიზეზებთან ერთად მოიცავს და ითვალისწინებს შემდეგ ჩამონათვალს: გაურკვევლობის შიში, საშიშროების შეგრძნება, ცვლილებების აუცილებლობაზე გრძნობის არარსებობა, პირად ინტერესებზე მუქარა და რესურსების არასაკმარისობა. სამუშაო ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ წინააღმდეგობა გაუწიონ თანამედროვე კომპიუტერულ სისტემას იმიტომ, რომ ისინი ადრე არასდროს სარგებლობდნენ ასეთი ოპერაციული სისტემებით და განიცდიან შიშს. თანამშრომლებმა შეიძლება განიცადონ აღელვება იმის წარმოდგენით, რომ კომპიუტერი ერთ მშვენიერ დღეს შეიძლება გახდეს რომელიმე მათგანის სამსახურიდან განთავისუფლების მიზეზი. ისინი ფიქრობენ, რომ ჯგუფი ისედაც კარგად ასრულებს თავის სამუშაოს და სიტუაციის გაუმჯობესებისთვის არანაირი კომპიუტერი არ სჭირდებათ. ამგვარი შეხედულებები, ხშირ შემთვევებში, ეწინააღმდეგებიან ყველაზე საუკეთესო და კარგად დაგეგმილ ცვლილებებსაც კი.

### ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის რვა მიზეზი:

1. გაურკვევლობის შიში.
2. სარწმუნო ინფორმაციის უკმარისობა.
3. უსაფრთხოების გრძნობის დაკარგვის შიში.
4. ცვლილებების მიზეზების არარსებობა.
5. ძალაუფლების დაკარგვის შიში.
6. რესურსების არასაკმარისობა.
7. არასწორად შერჩეული დრო.
8. მიჩვევა.

**ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა.** ხანდახან ცვლილებების აგენტი განიცდის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას. ადამიანებმა შეიძლება უარყოფნა ცვლილება, რადგან მიიჩნევენ, რომ მათ არ უღირთ ამ ცვლილებებზე დროის, ძალისხმევის ან ყურადღების დახარჯვა. ასეთ შემთხვევებში წინააღმდეგობის მინიმუმამდე შესამცირებლად, აგენტი დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ ყველა ადამიანმა, რომელსაც შეეხება ცვლილებები, ზუსტად უნდა იცოდეს, რამდენად პასუხობენ მოსალოდნელი ცვლილებები შემდეგ კრიტერიუმებს:

### წარმატებული ცვლილებების კრიტერიუმები:

- სარგებელი. ცვლილებებმა შეიძლება გამოააშკარავოს ხილული უპირატესობის მქონე ადამიანები, რომლებსაც სთხოვენ დახმარებასა და გარკვეულ ქმედებას; ეს შეიძლება მივიჩნიოთ, როგორც „საუკეთესო გზა“.
- თავსებადობა. ცვლილებები მაქსიმალურად უნდა შეესაბამებოდეს არსებულ ფასეულობებს და იმ ადამიანების მოლოდინს, რომლებსაც ისინი ეხება.
- სირთულე. ცვლილებები არ უნდა იყოს იმაზე უფრო რთული, რასაც აუცილებლობა მოითხოვს; ისინი უნდა იყვნენ მაქსიმალურად მარტივი, რათა ადამიანებმა ადვილად აღიქვან და ისარგებლონ ცვლილებებით.

- შემონმების შესაძლებლობა. ცვლილებები ისეთი უნდა იყოს, რომ ადამიანებს შეეძლოთ თითოეული მათი სტადიის გადასინჯვა და მოვლენების განვითარების პარალელურად დასკვნების გამოტანა.

### ცვლილებების სტრატეგიისადმი წინააღმდეგობა.

ცვლილებების აგენტები მზად უნდა იყვნენ ცვლილებების სტრატეგიისადმი წინააღმდეგობისთვისაც. ადამიანი, რომელიც ცდილობს განახორციელოს ცვლილება ძალდატანების მეშვეობით, შეიძლება გამოიწვიოს იმ ადამიანების წინააღმდეგობა, რომლებიც არ ეთანხმებიან მბრძანებლური სტილის დამორჩილებასა და დასჯის მუქარის გამოყენებას. ადამიანებს შეუძლიათ წინააღმდეგობა გაუწიონ რაციონალური დარწმუნების სტრატეგიას. ამ შემთხვევაში, თუ ფაქტები საეჭვოა, ხოლო ექსპერტთა დასკვნა – არასაკმარისად ნათელი. მათ შეუძლიათ წინააღმდეგობა გაუწიონ ძალაუფლების განაწილების სტრატეგიას, რომელიც მათ ერჩენებათ მანიპულირებად და არაგულწრფელად.

### ცვლილებების აგენტისადმი წინააღმდეგობა.

ცვლილებების აგენტისადმი წინააღმდეგობა არის მიმართული იმ ადამიანის საწინააღმდეგოდ, რომელიც ახორციელებს და ხშირ შემთხვევებში ეხება პიროვნულ და სხვა განსხვავებებს. განსაკუთრებით ხშირად ამ პრობლემის წინაშე დგანან ცვლილებების ის აგენტები, რომლებიც იზოლირებულნი არიან და დანარჩენი ადამიანებისაგან განზე დგანან ცვლილებების პერიოდში, ისე ჩანს თითქოს მხოლოდ საკუთარი ინტერესებით არიან დაინტერესებულნი და სიტუაციაში ემოციურად არიან ჩართულნი. ამასთან კვლევებიც მიგვანიშნებენ იმაზე, რომ ცვლილებების აგენტები, რომლებიც ასაკით, განათლებით, სოციალურად და ეკონომიკურად ძალიან განსხვავდებიან დანარჩენი ადამიანებისაგან, შეიძლება წააწყდნენ ცვლილებებისადმი უფრო ძლიერ წინააღმდეგობას.

### როგორ დავძლიოთ წინააღმდეგობა?

კარგად ინფორმირებული აგენტის განკარგულებაში შესაძლოა არსებობდეს რამოდენიმე ხერხი, რომლებიც მას აძლევს საშუალებას წარმატებით გადალახოს და დაძლიოს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ნებისმიერი გამოხატულება. პირველი მეთოდია სწავლება და კომუნიკაცია. მისი მიზანია ადამიანებს მომავალი ცვლილებების განხორციელებაზე დახმარება გაუწიოს და გაათვითცნობიეროს ცვლილებების ლოგიკა. ასევე მოახდინოს თანამშრომელთა სწავლება. როგორც სჩანს, სწავლება და კომუნიკაცია ყველაზე კარგად მოქმედებს იმ შემთხვევებში, როცა წინააღმდეგობა განპირობებულია არაზუსტი და არასრული ინფორმაციის არსებობით. მეორე ხერხი მონაწილეობის მიღების და ჩაბმის გამოყენებასთან არის დაკავშირებული. რადგან ეს მეთოდი მიზნად ისახავს ნება დართოს გარშემომყოფ ადამიანებს მონაწილეობა მიიღონ ცვლილებების ცხოვრებაში დანერგვის დაგეგმვასა და განხორციელებაში, ადამიანებს სთხოვენ გამოთქვან თავისი იდეები, მისცენ რჩევები და მიიღონ მონაწილეობა სპეციალური ჯგუფებისა და კომიტეტების მუშაობაში, რომლებიც დგანან ცვლილებათა სათავეებში. ეს მეთოდი განსაკუთრებით სასარგებლოა იმ შემთხვევაში, როცა ცვლილებების აგენტი არ ფლობს ყველა ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა პრობლემური სიტუაციის წარმატებით მოგვარებისათვის.

მხარდაჭერაში იგულისხმება როგორც მატერიალური, ასევე ემოციური დახმარების განევა იმ ადამიანებისთვის, ვინც განიცდის სირთულეს ცვლილებებთან მიმართებაში. მენეჯერმა, რომელიც იყენებს ასეთ მიდგომას, ყურადღებით უნდა მოუსმინოს ყველა პრობლემას და ჩივილებს, უზრუნველყოს ახალი მეთოდებით სწავლება და გაუწიოს დახმარება გარშემომყოფ ადამიანებს, რათა მათ დასძლიონ ის ზეწოლა, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებასთან. მხარდაჭერის მეთოდი განსაკუთრებით რეკომენდირებულია იმ შემთხვევებში, როცა ადამიანები განიცდიან ფრუსტრაციას პროფესიული შეზღუდვებისა და სირთულეების გამო,

რომლებიც დაკავშირებულია ცვლილებების პროცესთან. მოლაპარაკებების და შეთანხმების მეთოდში იგულისხმება წამქეზებლური მოტივები წინააღმდეგობის რეალური და პოტენციური წყაროებისათვის. ამ შემთხვევაში აუცილებელია კომპრომისის მიღწევა, შესაძლებლობა ისარგებლონ შეღავათებით იმის ნაცვლად, რომ მომავალი ცვლილებები არ იქნეს დაბლოკილი. ეს მეთოდი განსაკუთრებით სასარგებლოა იმ შემთხვევებში, როცა საქმე ეხება ინდივიდს ან ჯგუფს, რომელსაც მომავალი ცვლილებების შედეგად მოუწევს რაიმე მისთვის ღირებულის დაკარგვა.

მანიპულაცია ეყრდნობა ფარულ ცდებს მოახდინოს გაელენა გარშემომყოფებზე; ეს მეთოდი ითვალისწინებს შერჩევითი ინფორმაციის მიწოდებას და მოვლენების ცნობიერსტრუქტურირებას სასურველი ცვლილებების მიღწევისთვის. რიგ შემთხვევებში შესაძლებელია წინააღმდეგობის ლიდერების მხარდაჭერის მოპოვება მათი „მოსყიდვის“ გზით. მანიპულაციას ახორციელებენ იმ შემთხვევაში, როცა სხვა ტაქტიკის გამოყენება შეუძლებელია. საბოლოოდ, ხილული ან ფარული იძულებითი მეთოდი იყენებს ძალაუფლებას იმისათვის, რომ აიძულოს ადამიანები შეეგუონ და დათანხმდნენ ცვლილებებს. ხშირად, მათ ვინც წინააღმდეგობას უწევენ დაგეგმილ ცვლილებებს, ემუქრებიან სხვადასხვა სახის არასასურველი შედეგებით. ამგვარად შეიძლება მოვიქცეთ მაგალითად, კრიტიკულ სიტუაციებში, როცა პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს სისწრაფეს.

არჩეული სტრატეგიის მიუხედავად ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს: წინააღმდეგობის არსებობის შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებული იქნას ტაქტიკა, რომელიც უფრო მისაღები იქნება ცვლილებებისა და ადამიანებისათვის. წარმატებული ცვლილებების აგენტმა უნდა გადალახოს ცვლილებების წინააღმდეგობა, ფხიზლად უგდოს ყური უკუკავშირს და უნდა მოიქცეს სათანადო წესით. (ნახაზი 7.3).

მეთოდი	რა ვითარებაში გამოიყენება	უპირატესობანი	ნაკლოვანებები
თანამონაწილეობა და ჩართვა	ადამიანები ფლობენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას და/ან ძალაუფლებას, რომელიც მათ აძლევს წინააღმდეგობის საშუალებას	იძლევა დამატებით ინფორმაციას ცვლილებებზე; ინვესტს ცვლილებებით დაინტერესებას	საჭიროებს დროის დიდ პერიოდს
გამარტივება და მხარდაჭერა	წინააღმდეგობის საფუძველს წარმოადგენს ადაპტაცია და რესურსები	უშუალოდ აკმაყოფილებს იმ სპეციფიკურ მოთხოვნებს, რომლებიც დაკავშირებულია რესურსებსა და ადაპტაციასთან	შეიძლება მოითხოვოს დიდი დანახარჯები
მოლაპარაკებები და შეთანხმება	ადამიანები ან ჯგუფი რალაცას კარგავს ცვლილებების შედეგად	ხელს უწყობს ძირითადი წინააღმდეგობების აღმოფხვრას	შეიძლება აღმოჩნდეს ძვირადღირებული და აიძულოს სხვა ადამიანები მოითხოვონ იგივე შეღავათები
მანიპულაცია და კოოპტაცია	სხვა მეთოდები არ მოქმედებენ ან ძალიან ძვირადღირებულია	სწრაფი და შედეგებით იაფია	შეიძლება მომავალში გამოიწვიოს პრობლემები, როცა ადამიანები მიხვდებიან, რომ ხდება მათი მანიპულირება

<b>სწავლება და კომუნიკაცია</b>	ადამიანები განიცდიან ინფორმაციის ნაკლებობას, ან ფლობენ არაზუსტ ინფორმაციას	უზრუნველყოფს ცვლილებების განხორციელების მზადყოფნას	საჭიროებს დროის დიდ პერიოდს
<b>აშკარა და ფარული დაძალება</b>	დიდი მნიშვნელობა აქვს სისწრაფეს; ცვლილებების აგენტი ფლობს საჭირო ძალაუფლებას	სწრაფი, ხელს უწყობს წინააღმდეგობების ჩახშობას	სახიფათოა იმით, რომ ინვეს ადამიანების შფოთვისას

**ნახაზი 7.3 – ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის აცილების მეთოდები.**

**ინოვაციები ორგანიზაციებში**

საუკეთესო ორგანიზაციები არ იმყოფებიან სტაგნაციის სტადიაში. ისინი განუწყვეტლად ახორციელებენ განახლებას. უფრო მეტიც, მათ აქვს უნარი მუდმივად განახორციელონ განახლება - ისინი აფასებენ და პატივს სცემენ „ინოვაციებს“, რომლებიც ხდებიან ნორმალური და განუყრელი ნაწილი მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში. **ინოვაცია** - ეს არის ახალი იდეების დაბადების და მათი პრაქტიკაში გამოყენების პროცესი. ეს არის საშუალება, რისი მეშვეობითაც შემოქმედებითი იდეები ინერგება ყოველდღიურ საქმიანობაში, შეაქვთ საკუთარი წვლილი მომხმარებლების მომსახურების გაუმჯობესებასა და ორგანიზაციის პროდუქტიულობის ამაღლებაში. ახალი ნაკეთობები ნიშნავს ახალ და გაუმჯობესებული საქონლის ან მომსახურების გამოჩენას, რომლებიც უკეთ აკმაყოფილებს მომხმარებლების მოთხოვნებს. წარმოების ახალი მეთოდები ნიშნავს ახალი, გაუმჯობესებული საშუაო მეთოდებისა და ოპერაციების გამოჩენას.

ინოვაცია – ეს არის ახალი იდეების დაბადებისა და მათი პრაქტიკაში გამოყენების პროცესი

ახალი ნაკეთობები ნიშნავს ახალი და გაუმჯობესებული საქონლის ან მომსახურების გამოჩენას, რომლებიც უფრო მეტად აკმაყოფილებენ მომხმარებლის მოთხოვნილებებს

წარმოების ახალი მეთოდები ნიშნავს საშუაოს ახალი და გაუმჯობესებული საშუალებების გამოჩენას

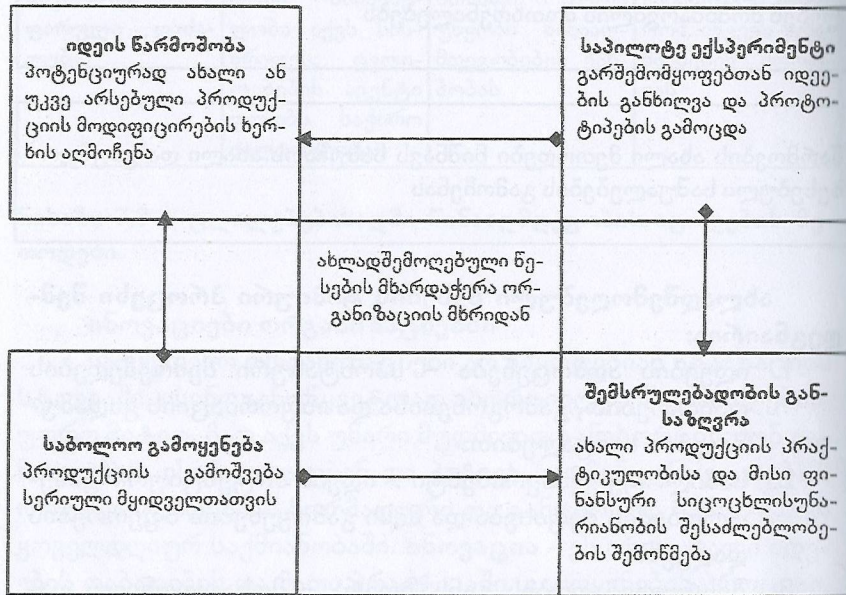
**ახლადშემოღებული წესების ტიპური პროცესი შემდეგნაირია:**

1. იდეების აღმოცენება – სპონტანური შემოქმედების დახმარებით, გამოგონებისა და ინფორმაციის გადამუშავების საშუალებით.
2. საპილოტე ექსპერიმენტი – იდეის პოტენციური ფასეულობების შეფასება და მისი გამოყენების სფეროების დადგენა.
3. შესრულებადობის განსაზღვრა – მოსალოდნელი დანაკარგებისა და შესაძლო შემოსავლის შეფასება.
4. საბოლოო გამოყენება – ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ან საშუაოს ახალი მეთოდის დანერგვა.

ინოვაციის პროცესი არ დასრულდება მანამ, სანამ არ დასრულდება საბოლოო მოხმარების სტადია და არ დამუშავდება იგი. მხოლოდ ერთი ახალი იდეის, თუნდაც საუკეთესოს არსებობა არ არის საკმარისი. ნებისმიერ ორგანიზაციაში მან უნდა გაიაროს ინოვაციის ყველა სტადია, სანამ არ მიაღწევს საბოლოო გამოყენების წერტილს და სანამ მისი მთლიანი ფასეულობების გაგება არ მოხერხდება.

**პროგრესული ორგანიზაციების თავისებურებანი, რომლებიც სიახლეებს იყენებენ**

ახალი სამუშაოს პირობები უდიდეს მოთხოვნებს აყენებენ, როგორც ორგანიზაციისადმი, ასევე მისი წევრებისადმი და აიძულებს მათ სიახლეების დანერგვას. მაღალეფექტიანი და პროგრესული ორგანიზაციების მახასიათებლების შესწავლისას, აღმოჩენილი იქნა რამდენიმე საერთო თავისებურება.



**ნახაზი 7.4 – ახლადშემოღებული წესების პროცესი: ახალი პროდუქტის დამუშავების მაგალითი.**

პროგრესული ორგანიზაციები, რომლებიც ფართოდ იყენებენ სიახლეებს, ფლობენ ინოვაციის იდეებზე დაფუძნებულ სტრატეგიასა და კულტურას. ეს გულისხმობს ტოლერანტობას შეცდომების მიმართ და იდეებისადმი პატივისცემას. ასეთ ორგანიზაციებში არსებობენ სიახლეებისადმი მხარდაჭერი სპეციალური სტრუქტურები. ისინი აქცენტს აკეთებენ შემოქმედებითობაზე, გუნდურ მუშაობაზე და

კროს-ფუნქციონალურ ინტეგრაციაზე. ეს ორგანიზაციები იყენებენ დეცენტრალიზაციასა და უფლებამოსილების დელეგირებას შეზღუდვების გადასალახავად. პროგრესულ ორგანიზაციებში პერსონალის არჩევა ხდება ინოვაციის იდეების გათვალისწინებით. განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ იდეების გენერატორის როლს, ინფორმაციის შემნახველებს, მწარმოებლურობის ჩემპიონებსა და პროექტების ხელმძღვანელებს. და ბოლოს, პროგრესული ორგანიზაციები ფლობენ უმაღლესი სამმართველო დონის თანადგომას. ხელმძღვანელები კარგ მაგალითს წარმოადგენენ გარემომყოფთათვის იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ცდილობენ დაძლიონ ახლადშემოღებულ წესებთან დაკავშირებით არსებული წინააღმდეგობები და ხელს უწყობენ ინოვაციების დანერგვას ცხოვრებაშიც. Johnson & Johnson – ის ყოფილმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ერთხელ თქვა: „მე ვცდილობ ადამიანებს შთავაგონო ის, რომ არ არის არაფერი გასაკვირი იმაში, რომ ერთ დღეს მათ შეიძლება კრახი განიცადონ“. Quad Graphics-ის დამფუძნებელი პრაქტიკაში იყენებდა მეთოდს, რომელსაც ერქვა „მენეჯმენტი გასეირნების მეშვეობით“. ორივე ეს მეთოდი გულისხმობს შემდეგს: მომუშავეებმა იციან, თუ რა არის აუცილებლად განსახორციელებელი და მენეჯერები კი ენდობიან თანამშრომლებს და ეხმარებიან მათ სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულებაში.

**სტრესის დინამიკა.**

ცვლილებების და სიახლეების დანერგვის პროცესებს ხშირად მოსდევს ადამიანზე დამატებითი ზეგავლენა. სტრესი ეს არის ინდივიდის დაძაბულობა, რომელსაც განიცდის ადამიანი გადაჭარბებული მოთხოვნების, შეზღუდვების ან შესაძლებლობების წარმოქმნისას.

სტრესი – ეს არის დაძაბულობა გადამეტებული მოთხოვნების, შეზღუდვების პირობებში

### სტრესის წყაროები.

აშკარაა, რომ თქვენ მომავალი კარიერის განსჯისას, უნდა გაითვალისწინოთ დღევანდელი დინამიურად ცვალებადი პირობები და ის გარემოება, რომ თქვენ ისევე როგორც ყველა დანარჩენ ადამიანებს სტრესის განცდა მოგიწევთ. სტრესორები წარმოადგენს სხვადასხვანაირ ფაქტორებს, რომლებიც ადამიანებში სტრესს იწვევენ. ზოგიერთი სტრესორი უშუალოდ უკავშირდება სამუშაო ადგილს, მაშინ როდესაც სხვა ფაქტორები მიეკუთვნება არასამსახურეობრივ და პირად ფაქტორებს.

სტრესორები – ეს არის სტრესის გამომწვევი ფაქტორები

**სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესორები.** ეჭვს არ იწვევს ის ფაქტი, რომ სამუშაო შეიძლება გამოიწვიოს ძალიან ძლიერი სტრესი, ხოლო პროფესიულმა მოთხოვნებმა სერიოზულად შეიძლება შეარყიონ ბალანსი სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის. ასე მაგალითად, ოჯახური წყვილების გამოკვლევებმა, სადაც ორივე მეუღლე მუშაობს, აჩვენა: მამაკაცების 43%-მა და ქალების 34%-მა განაცხადა, რომ იძულებული არიან იმუშაონ უფრო მეტი, ვიდრე ამის სურვილი გააჩნიათ. ჩვენ ვიცით, რომ არსებობს სამუშაოს პროცესით გამოწვეული სტრესის მრავალი წყარო. ეს შეიძლება იყოს დავალების შესრულებისადმი მეტისმეტად ხისტი ან არასაკმარისი მოთხოვნები, როლური კონფლიქტები, გაურკვეველობა, პიროვნებათშორისი ცუდი დამოკიდებულება, მეტისმეტად ნელი ან მეტისმეტად სწრაფი კარიერული ზრდა. შედარებით გავრცელებულ სტრესორებად ითვლებიან:

- დავალების შესრულებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები – ხშირად ითხოვენ მეტისმეტად ბევრ ან მეტისმეტად ნაკლებ სამუშაოს შესრულებას.
- როლის განუსაზღვრელობა – ადამიანმა არ იცის, რა სურთ მისგან.

- როლთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ადამიანი გრძნობს, რომ მას არ შეუძლია ბევრი და ხშირად ურთიერთგამომრიცხავი სამუშაოს შესრულება.
- ეთიკური დილემები – ადამიანს მოეთხოვება ისეთი სამუშაოს გაკეთება, რაც ეწინააღმდეგება მის პრინციპებს.
- პიროვნებათშორისი პრობლემები – ადამიანს აქვს ცუდი ურთიერთობები სხვებთან, იგი იძულებულია იმუშაოს იმ კოლექტივის წევრებთან, ვისაც იგი ვერ ენყობა.
- კარიერული ზრდა – თუ ადამიანი ძალიან ჩქარა მიიწვევს კარიერის მწვერვალისკენ, თავს გრძნობს დაძაბულად, ხოლო თუ ძალიან ნელა მიიწვევს წინ, მაშინ თავს გრძნობს შებოჭილად.
- ფიზიკური პირობები – ადამიანს აღიზიანებს ხმაური, განმარტოვების შეუძლებლობა, დაბინძურება და სამუშაო ადგილთან დაკავშირებული სხვა არასასიამოვნო პირობები.

### არასამსახურეობრივი და პირადი სტრესორები.

ადამიანებისათვის სტრესის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს ე.წ. „შხეფების ეფექტი“, რომელიც გამოწვეულია მათი არასამსახურეობრივი ძალებით. ოჯახურმა მოვლენებმა (მაგ: ბავშვის შეძენა), ეკონომიკურმა სიძნელებებმა (მაგ: მოულოდნელი მსხვილი ინვესტიციის დაკარგვა) და პირადმა პრობლემებმა (მაგ: ჩხუბი ან განქორწინება) შეიძლება გამოიწვიოს უკიდურესად ძლიერი სტრესი. იმის გამო, რომ რთულია გავმიჯნოთ სამუშაო და არასამსახურეობრივი ცხოვრება, ამ ფაქტორებით გამოწვეულ სტრესს შეუძლია თავისი გავლენა მოახდინოს ადამიანების გრძნობებზე და ქცევაზე როგორც სამუშაო ადგილზე, ასევე მის კედლებს მიღმა.

სტრესორების კიდევ ერთი ნაკრები მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა: ინდივიდუალური მოთხოვნილებები, ნიჭი და პირადული თავისებურებანი. სტრესი დესტრუქციულ

სტადიას უფრო სწრაფად აღწევს უფრო ემოციურ ადამიანებში ან დაბალი თვითშეფასების მქონე ინდივიდებში. როგორც ჩანს, ადამიანები, რომლებიც გრძნობენ პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისობას თავის უნარ-ჩვევებთან, სტრესისადმი უფრო მაღალ მდგრადობას ავლენენ, ვიდრე ისინი, რომლებიც გრძნობენ თავის არაკომპეტენტურობას პიროვნული თვისებებისა და სამუშაოს მახასიათებლების შეუსაბამობის შედეგად. განსაკუთრებულ როლს ასრულებს პიროვნების საბაზო მახასიათებლებიც. ასე მაგალითად, მიღწევაზე ორიენტაცია, მოუთმენლობა და პერფექციონიზმი, რომლებიც ახასიათებენ „A“ ტიპის ადამიანებს, ხშირად მათში იწვევს სტრესს, მაშინ როდესაც დანარჩენები იმავე სიტუაციას სტრესთან მცირედ აკავშირებენ.

### სტრესი და მწარმოებლურობა

სტრესი ჩვენს ცხოვრებაზე ყოველთვის ნეგატიურად არ მოქმედებს. მას ორი მხარე აქვს – პოზიტიური და ნეგატიური. **კონსტრუქციული სტრესი** ახდენს დადებით ზეგავლენას. ზომიერ სტრესს შეუძლია შრომისუნარიანობის ამაღლება და შემოქმედებისა და ძალისხმევის სტიმულირება. ჩვენთვის ამგვარი სტრესი უკვე ნაცნობია – ასეთი დაძაბულობა გვაიძულებს გამოცდების წინ ბეჯით სწავლას, დიდი ყურადღების მიქცევას შედარებით რთულ საგნებზე. **დესტრუქციული სტრესი**, ინდივიდისთვის და ორგანიზაციისთვის დისფუნქციურია. სტრესის საკმაოდ მაღალი დონე იწვევს გადატვირთვას, არღვევს ადამიანის ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობას, რამაც სამსახურის გაცდენა, კადრების დენადობა, შეცდომები, უბედური შემთხვევები, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, არაეთიკური ქცევა და დაავადებებიც შეიძლება გამოიწვიოს. ასე მაგალითად, სტენფორდის უნივერსიტეტის მეცნიერი ჯ. პფეფერი აკრიტიკებს იმ ორგანიზაციებს, რომლებსაც გააჩნიათ სტრესის საკმაოდ მაღალი დონე იმასთან დაკავშირებით, რომ ისინი „შხამიან სამუშაო ადგილებს“ ქმნიან. ამ კომპანიების დამოკიდებულება თავისი მუშაკების

მიმართ შეიძლება გამოვხატოთ შემდეგი ფრაზით: „ჩვენ ვაპირებთ, ისეთი პირობების შექმნას თქვენთვის, სადაც აუტანელი სტილისა და სამუშაოს ტემპის დაძლევა მოგიწევთ. ჩვენ გვინდა, რომ თქვენ ჩვენთან მოხვიდეთ და ბოლომდე დაიხარჯოთ. ხოლო ამის შემდეგ კი გზა ხსნილია ოთხივე კუთხით“.

კონსტრუქციული სტრესი პოზიტიურ ზემოქმედებას ახდენს როგორც მიზანდასახულობაზე და განწყობაზე, ასევე მწარმოებლურობაზე.

დესტრუქციული სტრესი უარყოფით გავლენას ახდენს როგორც მიზანდასახულობაზე, ასევე მწარმოებლურობაზე.

### სტრესი და ჯანმრთელობა.

ყველასთვის ცნობილია, რომ სტრესი მოქმედებს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. ის არის ალელეებისა და ფრუსტრაციის პოტენციური წყარო, რომელიც დროთა განმავლობაში ხელს უწყობს ჯანმრთელობის ისეთი პრობლემების გაჩენას, როგორცაა გულის შეტევები, ინსულტები, ჰიპერტონია, შაკიკი, კუჭის წყლული, ალკოჰოლისა და ნარკოტიკული ნივთიერებების ბოროტად გამოყენება, ზედმეტი ჭამა, დეპრესია და კუნთების ტკივილი. მენეჯერები ფხიზლად უნდა ეკიდებოდნენ საკუთარი თავისა და კოლეგების მიმართ სტრესის მომატებულ სიგნალს. სტრესის ძირითადი სიმპტომები აღმოცენდება ოპტიმალური პირობებიდან გადახრის შემთხვევაში, რადგან ადამიანს არ შეუძლია ან მეტისმეტი ძალისხმევა სჭირდება სტრესოგენული სიტუაციის გასამკლავებლად. მენეჯერებმა დროულად უნდა შეამჩნიონ, რომ იზრდება სტრესის დონე და მოახდინონ სათანადო რეაგირება.

## მეტისმეტი სტრესის ნიშნები:

- კვების ჩვევების ცვლილება;
- ალკოჰოლის მიღების ან სიგარეტის მოწევის ჩვევების ცვლილება;
- მტკივნეული სიმპტომები – ტკივილი, სიმძიმის შეგრძნება მუცლის არეში.
- შფოთვა, კონცენტრაციის უნარის დაკარგვა, პრობლემები უძილობასთან დაკავშირებით.
- დაძაბულობა, იზოლირება, მოუსვენრობა, ნევროზი.
- დეზორიენტაცია, დეპრესია, გაღიზიანება.

## სტრესის მართვა

სტრესის წინააღმდეგ ბრძოლის საუკეთესო სტრატეგია არის **პროფილაქტიკა**. ის მოიცავს ზომებს, რომლებიც უმეტეს შემთხვევაში მიმართულია დესტრუქციული სტრესის აღმოცენების საწინააღმდეგოდ. საჭიროა პირადი და არასამუშაო სტრესორების ამოცნობა, გამიჯვნა და შესაბამისი ზომების მიღება, რათა თავი ავარიდოთ ნეგატიურ შედეგებს.

ხელმძღვანელებმა უნდა სცადონ უფრო რბილი, დასუსტებული სამუშაო სტილის მოდელირება. მუშაობის გრაფიკის შეცვლის მეშვეობით შესაძლებელია ცოტაოდენი სახით მოგვარებული იქნას ოჯახური პრობლემები: საფრთხის განცდა შეიძლება საგრძნობლად შემცირდეს, თუ მუშაკი დარწმუნებული იქნება იმაში, რომ მის ხელმძღვანელს ესმის მისი შეწუხების მიზეზი და პრობლემები.

თუკი სტრესი მიაღწევს დესტრუქციულ სტადიას, მაშინ შეიძლება გამოყენებული იქნეს **სტრესის მართვის** სპეციალური ტექნიკა. ამისათვის საჭიროა თავდაპირველად მოხდეს სტრესის სიმპტომების ამოცნობა, ხოლო შემდეგ უნდა უზრუნველვყოთ ისეთი სამუშაოს შესრულების დონე, რომელიც თავიდან აგვაცილებს დესტრუქციული სტრესის ზემოქმედებას. დღეს ჩვენ ხშირად ვხმარობთ სიტყვა „კეთილდღეობას“. პირადი კეთილდღეობა შეიცავს ფიზიკური და ფსიქოლოგიუ-

რი პოტენციალის გამომჟღავნებას ჯანმრთელობის გაუმჯობესების პერსონალური პროგრამის მეშვეობით. ასეთი კონცეფცია ითვალისწინებს თვით ადამიანის პასუხისმგებლობას კეთილდღეობის ამაღლებასა და შენარჩუნებაზე, ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ჯანმრთელობისადმი დისციპლინარული დამოკიდებულობის მეშვეობით. ის მოითხოვს ყურადღებას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა მონევა, სხეულის მასის შენარჩუნება, დიეტის დაცვა, ალკოჰოლის მიღება და კარგი ფიზიკური ფორმის შენარჩუნება.

ორგანიზაციებს, რომლებმაც შეძლეს კარგი სამუშაო გარემოს შექმნა და რომლებიც ახორციელებენ მსხვილ ინვესტიციებს თავის თანამშრომლებში, უადვილდებათ მუშაკების ნიჭიერებიდან და სამუშაო პოტენციალიდან მაქსიმალური სარგებელის ამოღება. ჯ. პფეფერი ამბობს: „ერთადერთი, რაც ორგანიზაციის უდავო უპირატესობას უზრუნველყოფს სხვა კონკურენტებთან შედარებით – ეს არის იმ ადამიანების გამოცდილება, ცოდნა, დაინტერესება და უნარი-ჩვევები, ვინც თქვენთან მუშაობს. ორგანიზაციები, რომლებიც სწორად იქცევიან თავიანთი ხალხის მიმართ, ღებულობენ დიდ სარგებლობას“. ეს კი, თავის მხრივ, წარმოადგენს ორგანიზაციული ქცევის საგნის მთავარ მიზანს.

**სტრესის პროფილაქტიკა** – გულისხმობს სტრესის აღმოცენების ალბათობის მინიმუმამდე დაყვანას.

**სტრესის მართვა** – გულისხმობს აქტიურ მიდგომას ადამიანის ქცევაზე მოქმედი სტრესის საწინააღმდეგოდ.

**კეთილდღეობა** – ფიზიკური და სულიერი ჯანმრთელობის შენარჩუნება სტრესების ნეგატიური ზემოქმედების თავიდან აცილებისათვის.

## რეზიუმე

### რა არის ორგანიზაციული ცვლილებები?

- დაგეგმილი ცვლილებები ხდება იმის გამო, რომ ცვლილებათა აგენტები, ადამიანები და ჯგუფები ახორციელებენ

ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია სამუშაო პრობლემების გადამწყვეტის ან სამუშაო შესაძლებლობების გამოყენებისაკენ.

- ტრანსფორმაციული ცვლილებები რადიკალურად მოქმედებს ორგანიზაციის ისეთ ფუნდამენტალურ ასპექტებზე, როგორებიცაა მიზანი, მისია, რწმენა, ფასეულობები, სტრატეგია და სტრუქტურა.
- დაგეგმილი ცვლილებების სამიზნეები ხდება მიზანი, სტრატეგია, კულტურა, სტრუქტურა, ადამიანები, დავალებები და ტექნოლოგია.
- დაგეგმილი ცვლილებების პროცესი მოითხოვს ყურადღების დათმობას სამი სტადიისთვის – გაღობა, ცვლილება და ხელახალი გაყინვა.

### ცვლილებების როგორ სტრატეგიებს იყენებენ ორგანიზაციები?

- ცვლილებათა მართვა – ეს ის საშუალებებია, რომლებსაც ცვლილებების აგენტები იყენებენ იმისათვის, რომ მოახდინონ სასურველი ცვლილებები ადამიანებსა და სისტემებში.
- იძულების სტრატეგიები სტატუსის ძალაუფლებას იყენებენ იმისათვის, რომ მოახდინონ ცვლილებები უშუალო ბრძანებების გზით ან დაჯილდოვების ან სასჯელის საშუალებით.
- რაციონალური დარწმუნების სტრატეგია იყენებს ლოგიკურ არგუმენტებს და მოუწოდებს ცოდნისა და ფაქტებისკენ იმისათვის, რომ უბიძგოს ადამიანებს შეცვლისაკენ.
- ძალაუფლების განაწილების სტრატეგია მოიზიდავს გარშემომყოფ ადამიანებს ცვლილებების დაგეგმვისა და მათ ცხოვრებაში განხორციელებისაკენ.

### რა შეიძლება მოვუხერხოთ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას?

- ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობა სრულიად კანონზომიერია. მისი არ უნდა გვეშინოდეს. ის არის უკუკავში-

რის წყარო, რომლის გამოყენებაც შეიძლება ცვლილებების პროცესის უფრო წარმატებით განხორციელებისათვის.

- ადამიანები ჩვეულებრივ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, რადგანაც ისინი იცავენ რალაც ფასეულს თავისთვის; წინააღმდეგობა შეიძლება ფოკუსირებული იყოს თვით ცვლილებებზე, ცვლილებების სტრატეგიასა და ცვლილებების აგენტებზე.
- არსებობს ცვლილებებთან ბრძოლის შემდეგი სტრატეგიები: სწავლება და კომუნიკაციები, მონაწილეობა და ჩართულობა, მხარდაჭერა, მოლაპარაკებები, შეთანხმებები, მანიპულაციები, ფარული და აშკარა იძულება.

### როგორ ახორციელებენ ორგანიზაციები ინოვაციის პროცესს?

- ინოვაცია – ეს არის ახალი იდეების დაბადება და პრაქტიკაში მათი შემდგომი დანერგვა.
- ახალი ნაკეთობა ნიშნავს საქონლისა და მომსახურების გაუმჯობესებას, ახალი მეთოდები ნიშნავს ახალი და გაუმჯობესებული სამუშაო მეთოდების და ოპერაციების გამოჩენას.
- ინოვაციის პროცესი მოიცავს იდეების გენერირებას, პირველად ექსპერიმენტებს, შესრულებადობის განსაზღვრას და საბოლოო გამოყენებას.
- ტექნიკურად პროგრესული ორგანიზაციების ტიპიურ ნიშნებს წარმოადგენს მხარდამჭერი სტრატეგიები, კულტურა, სტრუქტურა, საკადრო პოლიტიკა და ადმინისტრაციული ხელმძღვანელობის სტილი.

### როგორ მოქმედებს ადამიანებზე სტრესი სამსახურში?

- სტრესი ჩნდება, როცა ადამიანები განიცდიან დაძაბულობას, რომელიც გამონვეულია სამუშაოსთან დაკავშირებული გადამეტებული მოთხოვნებით, შეზღუდვებით ან შესაძლებლობებით.
- სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესორები განპირობებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა გადაჭარბებული

მოთხოვნა ამოცანების შესრულებისადმი, პიროვნებათშორისი პრობლემები, როლის გაურკვეველობა, ეთიკური დილემები და იმედგაცრუება კარიერაში.

- არასამუშაო სტრესმა შეიძლება გავლენა იქონიოს ადამიანთა მუშაობაზეც; არასამუშაო სტრესორები შეიძლება უკავშირდებოდნენ ოჯახურ სიტუაციებს, ეკონომიკურ სიძნელეებს და პირად პრობლემებს.
- პირადი სტრესორები განპირობებულია პიროვნების ტიპით, მოთხოვნილებებით და ინდივიდის ფასეულობებით და შეუძლიათ განსაზღვრონ ის, თუ როგორ რეაგირებას მოახდენენ სხვადასხვა ადამიანები ერთნაირ სტრესულ სიტუაციაზე.
- სტრესს შეიძლება გავუმკლავდეთ პროფილაქტიკის საშუალებებით, ვიმოქმედოთ სამუშაო და არასამუშაო ფაქტორებზე და პირად კეთილდღეობაზე. გადავდგათ ნაბიჯები ფიზიკური და სულიერი ჯანმრთელობის შესანარჩუნებლად, რაც ხელს შეუწყობს სტრესული სიტუაციებისადმი წინააღმდეგობის განვითარების უნარის ამაღლებას.

**საკვანძო ტერმინები:**

ცვლილებების აგენტები;  
 კეთილდღეობა;  
 დესტრუქციული სტრესი;  
 დაგეგმილი ცვლილებები;  
 ცვლილებები;  
 ინოვაცია;  
 კონსტრუქციული სტრესი;  
 დაუგეგმავი ცვლილებები;  
 ახალი ნაწარმი;  
 წარმოების ახალი მეთოდი;  
 ძალაუფლების განაწილების სტრატეგია;  
 რაციონალური დარწმუნების სტრატეგია;

იძულების ძალის სტრატეგია;  
 სტრესი;  
 სტრესორები;  
 ტრანსფორმაციული ცვლილებები;  
 სტრესის მართვა;  
 ხელმეორე გაყინვა;  
 სტრესის პროფილაქტიკა;  
 ინოვაციის პროცესი;  
 გაღობა;  
 ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა;

**ქალისა და სიტუაციები**

**„რას ნიშნავს მართვის ეთიკა“**

**რა უნდა ვიცოდეთ ამ თემაში სიტუაციის ანალიზისთვის?** „სამეცნიერო მენეჯმენტის“ სკოლის ფუძემდებელი ანრი ფაიოლი თავის ნაშრომში „ზოგადი და საწარმოო მართვა“ წერს: „მართვა ნიშნავს განჭვრიტო, ორგანიზება გაუნო, განაგო, კოორდინირება განახორციელო და აკონტროლო.“ მართვის ძალზე პრაგმატული განმარტება აქვს XX საუკუნის გენიალურ მენეჯერს, ლი იაკოკას: „მართვა ნიშნავს განაწყობს ადამიანები შრომის საშუალებით მიაღწიონ საერთო მიზანს.“

ეთიკა – ეს არის ეფექტიანი მართვის უმნიშვნელოვანესი რესურსი. ეთიკა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სოციალურად გამართლებული ნორმების, ქცევის წესების სისტემა, რომელიც მიმართულია ადამიანთა შორის ურთიერთობების, თვითგადარჩენისა და სოციუმის განვითარების დასარეგულირებლად.

მართვის ეთიკა – ეს არის ორგანიზაციაში ადამიანების მართვის კულტურა, რომელიც უზრუნველყოფს კორპორატიული მიზნების მიღწევას და ეფუძნება ადამიანურ ღირსებებსა და საზოგადოებრივ ინტერესებს.

მართვის ეთიკის პრინციპები მენეჯერს აიძულებს დაიცვას ქცევის ნორმები, კულტურული ტრადიციები, ასევე კორპორატიული და პროფესიული ღირსებების კოდექსი, ეთიკის სუბორდინაციის ნორმები. მართვის ეთიკა მოიცავს ასევე ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობების კულტურას, რომელიც ემყარება პატიოსნებას, სამართლიანობას, პასუხისმგებლობას, მოვალეობას, ღირსებების პატივისცემას, კორპორატიულ და ადამიანურ სოლიდარობას, ლოიალობასა და ნესიერებას.

მართვის ეთიკის უმთავრესი კითხვა არის ის, თუ როგორ შეიძლება დაცული იქნეს მორალის ნორმები მკაცრი კონკურენციის პირობებში, რომელიც აიძულებს მენეჯერებს იფიქრონ უპირველეს ყოვლისა კომპანიის მოგებაზე და შემდეგ

ადამიანის ინტერესებზე. არსებობს ასევე მეორე კითხვაც: ადამიანი ბუნებით ეგოისტია თუ ალტრუისტი?

### ქეისი 1

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეთიკასა და მართვას შორის ურთიერთდამოკიდებულება პირველად ადამ სმიტმა განიხილა. მის ორ ძირითად ნაშრომში საუბარია იმ ორ მოსაზრებაზე, რომლებიც დღესაც დომინირებს დისკუსიებში. ის წერდა: „რაც არ უნდა ეგოისტურად მიგვაჩნდეს ადამიანი, მის ბუნებაში აუცილებლად დევს პრინციპები, რომელთა წყალობითაც ის დაინტერესებულია სხვა ადამიანების ბედნიერებით და ეს ბედნიერება მისთვის აუცილებელია მიუხედავად იმისა, რომ ამისგან ვერანაირ სარგებელს ვერ ღებულობს.“ ფაქტიურად ეს ნიშნავს იმას, რომ ადამიანი თავისი ბუნებით ალტრუისტია, ე.ი. ახლობლებზე ზრუნვა ახასიათებს.

თუმცა, იგივე სმიტი სხვა ნაშრომში გამოთქვამს განსხვავებულ მოსაზრებასაც: „ჩვენ სადილს ვღებულობთ არა ყასაბის, ლუდის მხარშავის ან მცხობელის კეთილშობილების გამო, არამედ იმიტომ, რომ ისინი საკუთარ მოგებაზე ზრუნავენ.“ აქ სმიტი აღიარებს საბაზრო კონკურენციაში ე.წ. „უხილავი ხელის“ არსებობას და ამტკიცებს, რომ როცა ადამიანი საკუთარ თავს, საკუთარ ეგოიზმს ემსახურება ამით უნებურად სხვისი ინტერესების სამსახურშიცაა.

**დავალება.** შეაფასეთ ადამ სმიტის ეს ორი მოსაზრება. მართალია თუ არა, რომ მენეჯერი, რომელიც მართვას ახორციელებს თავისუფალი ბაზრის დოქტრინის საფუძველზე, სმიტის მოსაზრების თანახმად, ადამიანებს ეგოიზმისაკენ უნდა უბიძგებდეს. რომელი თანამშრომელი უფრო ეფექტიანად მუშაობს, ეგოისტი თუ ალტრუისტი?

**სავარაუდო გამოსავალი.** ცნობილი ეკონომიკური ჟურნალისტის, სემუელ ბრიტანის ნიგნში „კაპიტალიზმი – ადამიანის სახით“, ავტორი აღნიშნავს, რომ ადამ სმიტმა ვერ შეძლო სრულყოფილი თეორიის შექმნა. მხოლოდ ეგოიზმის ქება პოლიტეკონომისტის მხრიდან მეტისმეტად უცნაური იქნებოდა. ეკონომისტების უმეტესობა, მათ შორის ადამ სმიტის მიმდევ-

რები, თვლიან, რომ არსებობს უამრავი სფერო, სადაც „უხილავი ხელი“ არ მოქმედებს და იქაც კი, სადაც მოქმედებს, ის წარმატებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მას ფონად გასდევს მორალისა და სამართლის კანონები და ჩვევებისა და ტრადიციებისადმი პატივისცემა. მაგალითად, ისეთ სფეროებში, როგორცაა ყიდვა-გაყიდვა და წარმოება, სადაც უნდა განისაზღვროს რა უნდა იქნას წარმოებული და როგორ, ჩვენ უფრო მეტი სიკეთის გაკეთებას შევძლებთ, როცა ისე ვიმოქმედებთ თითქოს ალტრუისტულ მიზნებს კი არა, საკუთარი მოგების მიღებას ვემსახურებით.

თუმცა, ეს პრინციპი ძალიან ფრთხილად უნდა იქნეს გამოყენებული. იქაც კი, სადაც ის გამოიყენება, მოგების მიღების სურვილი უნდა იზღუდებოდეს ისეთი ზომებით, როგორცაა კონტრაქტების დაცვა, პარტნიორობთან პატიოსანი ურთიერთობები, ძალისმიერ მეთოდებზე უარის თქმა. გარდა ამისა, არსებობს ასევე საზოგადოებრივი ინტერესები. მაგალითად, ისეთ სფეროებში, როგორცაა თავდაცვა, პოლიცია, ეკოლოგია, საკუთარი ინტერესების შესაბამისად მოქმედება შესაძლებელია მხოლოდ შესაბამისი საფასო რეგულირების პირობებში, რომელიც ხორციელდება სამთავრობო პოლიტიკის მეშვეობით.

### ქეისი 2

პერსონალის მართვა მენეჯმენტის ერთ-ერთი სფეროა, სადაც ეთიკა სანარმოო და სოციალური პრობლემების თავიდან აცილებისა და მოგვარების საფუძველს წარმოადგენს. მაგალითად განვიხილოთ სიტუაცია, როდესაც დამქირავებელი, რომელიც ორგანიზაციის განვითარებაზე ზრუნავს, იძულებულია ასევე იზრუნოს თანამშრომლების ფიზიკურ მომზადებაზე. ეს საკმაოდ დიდ თანხებთანაა დაკავშირებული, ამიტომ დამქირავებელი „ა“ ისურვებდა, რომ ეს გააკეთოს დამქირავებელმა „ბ“-მ, რათა შემდგომ დამქირავებელმა „ა“-მ გადმოიბიროს უკვე მომზადებული სპეციალისტები. Head Hunting – საკადრო პრობლემების მოგვარების საკმაოდ გავრცელებული მეთოდია. თუმცა, რა თქმა უნდა, შეიძლება იგივენაირად

მსჯელობდეს დამქირავებელი „ბ“ და საბოლოოდ მივიღებთ სიტუაციას, რომელიც არავის აწყობს და შრომის ბაზარი პროფესიონალი კადრების გარეშე დარჩება.

**დავალება.** იმსჯელეთ, რითი არის განპირობებული დამქირავებლების გადანყვეტილება – რესურსები ჩადონ თანამშრომლის პროფესიულ მომზადებაში: მოგების მიღების ეგონისტური სურვილით, თუ შრომის ბაზარზე ზრუნვის ალტრუისტული მიზნით?

**სავარაუდო გამოსავალი.** დამქირავებლისა და დაქირავებულის ურთიერთობები შესანიშნავი მაგალითია იმისა, თუ როგორ მოქმედებს „უხილავი ხელის“ პრინციპი. ხშირად გვხვდება „იყიდე კადრებისა“ და „შექმენი კადრების“ პოლიტიკა. პირველი ხასიათდება გარე რესურსებით დაინტერესებით, ხოლო მეორე – შიდა რესურსებისთვის პრიორიტეტის მინიჭებით. „კადრების ყიდვის“ პოლიტიკა გულისხმობს იმას, რომ ფირმა ქირაობს ისეთ კადრს, რომელსაც არ სჭირდება დამატებითი მომზადება და რესურსები. ამ პოლიტიკის მიმდევარ მენეჯერებში გავრცელებულია ეთიკურად ნეიტრალური Head Hunting-ის პრაქტიკა. სინამდვილეში კი, კვლევებით გაირკვა, რომ ასეთი კადრები საკმაოდ არასაიმედოა, რადგან ორგანიზაციული სირთულეების დროს მათი შრომის ნაყოფიერება მცირდება და ადაპტაციისთვის დიდ დროს საჭიროებს.

შიდა რესურსების მომზადებაზე ორიენტირებული პოლიტიკის დადებითი მხარე არის ის, რომ თანამშრომელს საშუალება ეძლევა დაგეგმოს საკუთარი კარიერული ზრდა, მეტად ჩაერთოს ორგანიზაციაში, მიიღოს დამატებითი სოციალური სარგებელი. ეს კი განაპირობებს ფირმისადმი მისი ლოიალურობის ზრდას, მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ სოციალური პროგრამა დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან.

მართვის ეთიკა გვეხმარება გავმიჯნოთ სიტუაციები, სადაც „უხილავი ხელი“ საუკეთესო შედეგებს იძლევა და სიტუაციებს, სადაც ყველაფერს ქცევის საყოველთაოდ აღიარებული ნორმები განსაზღვრავს.

## ეთიკური რეგულატორები მართვაში

**რას საჭირო სიტუაციის ანალიზისათვის აღნიშნულ თემაში.** მენეჯმენტის თეორიაში ქცევის ეთიკური რეგულატორები მართვის სისტემაში საერთო განხილვის თემაა. ეთიკაში ქცევის ტრადიციული სოციალური რეგულატორებია:

1. **სინდისი** – როგორც ინდივიდის ადამიანურობის მაჩვენებელი და თვითკონტროლის, ქცევის თვითშეფასების საშუალება.
2. **საზოგადოებრივი აზრი** – როგორც რეფერენტული ჯგუფის მიერ გარე შეფასების, ადამიანის მოქმედების განსჯის მექანიზმი.
3. **პასუხისმგებლობა** – როგორც ინდივიდის უნარი თავისი ნებით საკუთარ თავზე აიღოს საზოგადოების მიერ ნაკარნახევი, კოლექტიური მოვალეობები. პასუხისმგებლობის დონეებია: სოციალური პასუხისმგებლობა – პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე; კორპორატიული პასუხისმგებლობა – იურიდიულ კონტრაქტში განერილი ვალდებულებების საკუთარ თავზე აღება. პროფესიული პასუხისმგებლობა – პროფესიული კომპეტენტურობის ნაწილი, პროფესიულ მორალთან შესაბამისობის მოთხოვნილება;
4. **პირადი პასუხისმგებლობა** – პასუხისმგებლობა საკუთარი თავისა და რეფერენტული ჯგუფის წინაშე, რაც არ გვაძლევს საშუალებას ვუღალატოთ საკუთარ ღირსებებს. სიტუაციებს, როცა სხვადასხვაგვარი პასუხისმგებლობა ერთმანეთს უპირისპირდება, ჩვეულებისამებრ კონფლიქტები მოჰყვება.

ეთიკური რეგულატორების მონაცემების ფორმირებაზე ზეგავლენა მოახდინა კაცობრიობის ისტორიის მანძილზე შემუშავებულმა ქცევის ნორმებმა. ეს კანონები სხვადასხვა ეპოქაში სხვადასხვაგვარად ფორმულირდებოდა. ეთიკურ თეორიაში ისინი შემდგენაირადაა აღწერილი:

**ტაბუ** – აკრძალვების სისტემა, რომელიც ადამიანური კულტურის ფორმირების საფუძველს შეადგენს.

**ტალიონი** – სასჯელი, რომელიც დანაშაულის პროპორციულია და ექვემდებარება ზარალის ანაზღაურებას. ტალიონის კლასიკური ფორმულაა: „სული სულის წილ, თვალი თვალის წილ, კბილი კბილის წილ.“

**მორალის ოქროს წესი** – მოქმედებს პრინციპი: „მოექეცი სხვას ისე, როგორც შენ გინდა, რომ მოგექცენ.“

**კატეგორიული იმპერატივი** – უზენაესი მორალური კანონი, რომელსაც იმანუელ კანტი „ნების ფორმულას“ უწოდებს: „იმოქმედე საკუთარი ნების შესაბამისად, რომ მიიღო სასურველი შედეგი და ამასთანავე იყავი შესაბამისობაში საყოველთაო კანონთან.“

**ცხოვრებისადმი მოწინების ეთიკა** – ალბერტ შვეიცერის ეთიკური სწავლების მთავარი პრინციპი, რომელიც აღიარებს, რომ „სიკეთე ხელს უწყობს ცხოვრების შენარჩუნებასა და განვითარებას, ხოლო ბოროტება ეწინააღმდეგება და ანადგურებს ცხოვრებას.“

**ადამიანის უფლებათა ეთიკა** – ადამიანის ქცევის პრინციპები, რომლებიც განერილია OOH-ის მიერ 1948 წლის 10 დეკემბერს მიღებულ ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციაში.

სამოქალაქო და პოლიტიკური უფლებები:

- სიცოცხლის უფლება;
- წამების, არაადამიანური და უღირსი ქცევისა და სასჯელის აკრძალვა;
- მონობისა და თავისუფლების შეზღუდვის აკრძალვა;
- თავისუფლებისა და პირადი უსაფრთხოების უფლება;
- გადაადგილების თავისუფლება;
- სამართლიანი სასამართლო გარჩევის უფლება;
- პირადი და ოჯახური ცხოვრების, საცხოვრებლისა და კორესპონდენციის უფლება;
- ქორწინების უფლება;
- აზრის, სინდისისა და აღმსარებლობის თავისუფლება;
- აზრის გამოთქმის თავისუფლება;

- დანყებითი განათლების თავისუფლება;
- საკუთრების თავისუფლება;
- სამართლებლივი დაცვის ეფექტური საშუალების გამოყენების უფლება;
- კანონის წინაშე თანასწორობა;
- სხვა უფლებები (ფიზიკური და იურიდიული პირის სახით გამოსვლის უფლება, უფლება სახელსა და გვარზე, მოქალაქეობის უფლება და მოქალაქეობის არქონის შემთხვევაში გარანტირებული უფლებები და ა.შ.).

ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული უფლებები:

- შრომის უფლება;
  - შრომის სამართლიანი და ხელსაყრელი პირობების ქონის უფლება;
  - პროფკავშირის უფლება;
  - ღირსეული ცხოვრების უფლება;
  - ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის უფლება;
  - ოჯახის დაცვის უფლება;
  - საშუალო და უმაღლესი განათლების მიღების უფლება;
  - კულტურის მიღწევებით სარგებლობის უფლება;
  - მოსახლეობის დაუცველი ფენის დაცვა;
- კოლექტიური უფლებები:
- მშვიდობის უფლება;
  - გენოციდისა და აპერტიდის აკრძალვა;
  - ხალხის თვითმყოფადობის უფლება;
  - ეროვნული უმცირესობების უფლება;
  - განვითარების უფლება;
  - ხელსაყრელი გარემო პირობების უფლება.

ეთიკური რეგულატორებისა და მათი გამოყენების ცოდნა მენეჯერის ეთიკური კომპეტენტურობის საფუძველს შეადგენს. თანამედროვე მენეჯმენტში დაგროვდა საკმარისი გამოცდილება ამ ორგანიზაციული რეგულატორების გამოყენებისა. მესკონის წიგნში „მენეჯმენტი საფუძველები“ რეგულატორებს განეკუთვნება შემდეგი:

**ეთიკური კოდექსები და ნორმატივები** – აღნიშნავენ ორგანიზაციის ქცევების წესებისა და ფასეულობების სისტემას. ქცევის იმ ვარიანტებს, რომლებიც ჩვეულებრივი ეთიკური ნორმებით დაუშვებელია, განეკუთვნება ქრთამის აღება, გამომძალველობა, სექსუალური ძალადობა, უკანონოდ მიღებული ფულის თანამზრახველისთვის განაწილება, კონფლიქტები ინტერესთა შეჯახებისას, კანონდარღვევა, თაღლითობა, კომპანიის საიდუმლოების გაცემა, ნდობით მოპოვებული ინფორმაციის გაცემა, პოლიტიკური ორგანიზაციებისთვის უკანონო გადახდა, ფირმის ინტერესებიდან გამომდინარე უკანონო ქმედებები.

**ეთიკის კომიტეტები** – იქმნება ორგანიზაციაში იმისათვის, რათა ყოველდღიური საქმიანობა ეთიკის თვალსაზრისით შეფასდეს. ასეთი კომიტეტების წევრები უმეტესად მაღალი რანგის ხელმძღვანელები არიან. გავრცელებულია ასევე გარეშე კონსულტანტის მონაწილეობა, რათა უკეთ შეფასდეს ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური კლიმატი. ტაქტიკური მიზანი – ორგანიზაციის შიგნით კონფლიქტების წინასწარი განჭვრეტა. სტრატეგიული მიზანი – კორპორატიული სულის, სოლიდარობისა და ლოიალურობის ხელშეწყობა.

**სოციალური რევიზია** ანუ სოციალური აუდიტი ხორციელდება რათა შეფასდეს ორგანიზაციის პროექტებში სოციალური პასუხისმგებლობის დონე.

**ეთიკური ქცევის შესწავლა** ხდება ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებში რათა გაიზარდოს მათი მორალური ვალდებულებები.

### ქეისი 3

მცირე ორგანიზაციაში, რომელიც ეწეოდა სარედაქციო და საგამომცემლო საქმიანობას, მუშაობდა 5 თანამშრომელი. კოლექტივის შიგნით ურთიერთობები იყო თბილი და მეგობრული. გარკვეულ პერიოდში ორგანიზაციას ჰქონდა ფინანსური პრობლემები. ამის გამო თანამშრომლები მეტ დროს უთმობდნენ სამსახურს, რადგან ცდილობდნენ გამოეხსნათ ბინათ სიტუაცია. როცა ხელფასების გაცემის დრო მოვიდა,

ხელმძღვანელმა მათ სთხოვა მოეცადათ, რადგან ფირმა ფინანსურ სიძნელეებს განიცდიდა, რაზეც კოლექტივისგან თანხმობა მიიღო. მომავალში ხელფასები არარეგულარული გახდა და შემცირდა.

**დავალება.** შეაფასეთ კომპანიის თავდაპირველი და შემდგომი სიტუაცია. როგორ შეიძლება განვითარდეს მოვლენები? აღწერეთ ხელმძღვანელის სავარაუდო ქცევა.

**სავარაუდო გამოსავალი.** კოლექტივმა მხარი დაუჭირა ხელმძღვანელს, რადგან მასთან კარგი ურთიერთობა ჰქონდათ და სურდათ ამ კომპანიაში გაეგრძელებინათ მუშაობა. თანამშრომლები მუშაობდნენ სიძნელეების გადასალახავად, მაგრამ მათი რჩევების უმეტესობა იგნორირებული იყო ხელმძღვანელის მიერ. უფრო მეტიც, მან სცადა კოლექტივის მეგობრული ურთიერთობების ექსპლუატაცია. შექმნილმა სიტუაციამ უარყოფითად იმოქმედა ხელმძღვანელობისადმი ნდობაზე. შესაძლოა ეს გახდეს თანამშრომლების კომპანიიდან წასვლის მიზეზიც. ხელმძღვანელმა დაარღვია კორპორატიული ეთიკის წესები და შედეგად მოიგო ტაქტიკურად, მაგრამ წააგო სტრატეგიულად.

### ბიზნესისა და მენეჯერის ეთიკა

**რა უნდა იცოდეს მენეჯერმა სიტუაციის ანალიზისთვის.** ბიზნესის ეთიკა წარმოადგენს ეკონომიკის, ეთიკისა და სამართლის საერთო რეგულირების საგანს. ბიზნესის ეთიკის თემა პოპულარული გახდა 1980-იან წლებში მსხვილ კორპორატიულ სკანდალებთან დაკავშირებით. დღეს მარტო აშშ-ში ბიზნეს ეთიკის უამრავი კურსი არსებობს და ეს საგანი ისწავლება კომერციული სკოლების 90%-ში.

ბიზნესის ეთიკა დამოუკიდებელი საგანია და განსხვავდება ზოგადი ეთიკისგან. მთავარი სპეციფიკა არის ის, რომ ბიზნესის ეთიკა წარმოადგენს ეთიკური და სამართლებრივი ნორმების ერთობლიობას, რომლებიც არეგულირებენ ურთიერთობებს სამენარმო საქმიანობის სუბიექტებს შორის, ასე-

ვე მათსა და სახელმწიფო ორგანოებს, სასამართლო ორგანოებს, მომხმარებლებსა და ზოგადად საზოგადოებას შორის.

ბიზნესის ეთიკა ეს არის რთული და ფართო ცნება, რომელიც ეხება პროფესიული საქმიანობის უამრავ სფეროს, სადაც სხვადასხვა მორალურ-ეთიკური ნორმებია გავცელებული.

ბიზნესის ეთიკის კოდექსებში ფორმულირებულია საქმიანი ქცევის კონკრეტული პრინციპები სხვადასხვა ორგანიზაციებისთვის, სხვადასხვა პროფესიებისთვის, ეროვნებისთვის. არსებობს ასევე ეთიკის საერთაშორისო კოდექსები, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო საქმიან ურთიერთობებს.

კორპორატიული კოდექსი მოიცავს ქცევის წესებს, რომლებიც სავალდებულოა კონკრეტულ ფირმაში და არეგულირებს ადმინისტრაციის დამოკიდებულებას მუშაკებისადმი, უზრუნველყოფს გარემოს დაცვას. მონოგრაფიის – „საქმიანი ეთიკა და საერთაშორისო კომერციული საქმიანობის რეგულირება“ ავტორი გერჩიკოვი გამოყოფს კორპორატიული ეთიკის კოდექსის რამდენიმე ტიპს:

- მარეგულირებელი დოკუმენტი, სადაც დეტალურადაა განერილი წესები და სანქციები.
- მოკლე კოდექსი, რომელიც მოიცავს ფირმის ფასეულობების, ფილოსოფიისა და მიზნების აღწერას.
- დამფინანსებლების, თანამშრომლებისა და საზოგადოების წინაშე ფირმის სოციალური მოვალეობების კოდექსი.
- ფირმაში ადამიანთა შორის ურთიერთობების განმსაზღვრელი კოდექსი, რომელიც შეესაბამება ფირმის მიზნებსა და თანამშრომლების ინტერესებს.

პროფესიული ეთიკა – ეს არის მორალური ნორმების განსაზღვრული ნაკრები, რომელიც არეგულირებს კონკრეტულ პროფესიულ საქმიანობას და სავალდებულოა ამ სფეროში მომუშავე სპეციალისტებისთვის, ეხმარება მათ განახორციელონ პროფესიული კონტროლი პროფესიული გაერ-

თიანებების ნევრებზე და დაიცვან ისინი გარეშე არაკომპეტენტური ჩარევისაგან.

მენეჯერის პროფესიული ეთიკის კოდექსი წარმოადგენს ბიზნესის ეთიკის განუყოფელ ნაწილს, რამდენადაც აღნიშნული სფეროს წარმომადგენლების პროფესიული დანიშნულება ბიზნესის განვითარება და აყვავებაა. სამმართველოს საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე მენეჯერებმა უნდა დაიცვან თავიანთი პროფესიული ასოციაციის კოდექსები.

საქმიანი კულტურა – ეს არის ბიზნესმენისა და მენეჯერის პროფესიული ეთიკის საფუძველი და მოიცავს პროფესიულ ცოდნასა და ქცევის ნორმებს, რომლებიც არეგულირებენ საქმიანი პარტნიორობის, სამართლებრივ და ეკონომიკურ ურთიერთობებს. ბიზნესის მორალურ-ეთიკური ნორმები გულისხმობს ასევე ფირმის რეპუტაციის გამყარებას, კანონის პატივისცემას, წესიერებას, პატიოსნებას, პასუხისმგებლობასა და დაკისრებული მოვალეობების პირნათლად შესრულებას, შეთანხმების დაცვას, ჯანსაღ კონკურენციას.

პირადი ეთიკა ემყარება ტაქტიანობას, სამართლიანობას, პარტნიორობისა და საბაზრო კონკურენტების ღირსებების პატივისცემას. მენარმეები და მენეჯერები ვალდებულნი არიან დაიცვან ეტიკეტი ბიზნესში.

ეტიკეტი – ეს არის მანერები, ქცევის ფორმები საზოგადოებრივ ადგილებში. ის მოითხოვს საქმიანი პროტოკოლის დაცვას, გარეგნობის, ჩაცმის წესების დაცვას.

აშშ-ში, სადაც ბიზნეს ეთიკას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება, ის განისაზღვრება შემდეგი ელემენტებით:

- საწარმოს ის მახასიათებლები, რომლებიც ასახვას ჰპოვებენ საქმიან ურთიერთობებში;
- პროფესიული ეთიკა, განსაკუთრებით კონკურენტებთან მიმართებაში;
- საწარმოს ინდივიდუალურობის მორალური ხარისხი: სიტყვის შესრულება, შეთანხმების დაცვა, მოგების მიღების სურვილის ზომიერება, დაკისრებულ მოვალეობაზე პასუხისმგებლობა; კორპორატიული სოლიდარობა; კვალიფიკაციის ამაღლებისა და თვითრეალიზაცი-

ისკენ სწრაფვა; ადამიანების ღირსებების პატივისცემა და აღიარება.

აშშ-ის მცირე ბიზნესის საქმეთა ადმინისტრაციამ გამოსცა ბიზნესმენისთვის აუცილებელი პროფესიული თვისებების სია:

- ენერგიულობა, უნარი აიძულოს სხვები იმუშაონ;
- დამოუკიდებელი აზროვნების უნარი;
- ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი;
- კომუნიკაბელურობა;
- ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ცოდნა, კომპეტენტურობა;
- დაჟინებულობა და მიზანდასახულობა.

ბიზნესმენის ქცევის ეთიკურ ნორმად აშშ-ში რაციონალურობა ითვლება, რომელიც შემდეგ პრინციპებზეა დაფუძნებული:

- პიროვნული ინდივიდუალურობა;
- საქმიანობის ობიექტური შეფასება;
- პიროვნული სუვერენიტეტი, რომელიც გულისხმობს არჩევანის თავისუფლებას და მის რეალიზაციას;
- საქმიანობის დანახარჯებისა და შედეგების შეფარდება: პირადი მოგება და მის მისაღებად გაწეული ძალისხმევა.

ბიზნეს ეთიკაში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას. ეს არის იმის მაჩვენებელი, რომ საბაზრო ეკონომიკის ყველა მონაწილე თანასწორია სამოქალაქო საზოგადოების სტანდარტების წინაშე. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მიზანია:

- აღმოიფხვრას ბაზარზე რომელიმე ფირმის მონოპოლია;
- მწარმოებლებმა საზოგადოებას საკუთარი პირობები და ქცევის სტანდარტები არ უკარნახონ;
- საქონლის კონკურენტუნარიანობის საკითხებში მწარმოებელთა თანასწორობის უზრუნველყოფა;
- არ იქნას დაშვებული უცხოური პროდუქციის უპირატესობა ადგილობრივ პროდუქციასთან მიმართებაში;

აშშ-ში ადგილობრივი კანონმდებლობით უცხოურმა საწარმოებმა ადგილობრივების მსგავსად კომპეტენტურ ორგანოებს უნდა წარუდგინონ ინფორმაცია საკუთარი საქმიანობის შესახებ.

ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს:

- ფინანსური ანგარიშგებას: ბალანსი, დანახარჯებისა და მოგების ანგარიში, ფონდების გამოყენების ანგარიში, ცნობები ახალი საინვესტიციო პროექტების შესახებ;
- ინფორმაციას კომპანიის შესახებ: ორგანიზაციული სტრუქტურა, ცნობები ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების შესახებ;
- ცნობებს სააქციო კაპიტალისა და მისი აქციონერებს შორის განაწილების შესახებ;
- კომპანიის საქმიანობის მნიშვნელოვან სფეროებს;
- რიცხოვნებას და საქმიანობის სტრუქტურას;
- საფასო და სააღრიცხვო პოლიტიკას.

აშშ-ში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის საქმიანობის გამჭვირვალებას, გადასახადების პატიოსნად გადახდასა და შეთანხმებების შესრულებას.

უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელებმა ეთიკური ნორმებს ღიად და აქტიურად უნდა დაუჭირონ მხარი, გამოვიდნენ კომპანიის ეთიკური ღირებულებების განახლების ინიციატივით.

#### ქეისი 4

„ბრუკფორდ კორპორეიშენი“ მართავს ერთ-ერთ საწარმოს, რომლის პარამეტრებიც სრულ შესაბამისობაშია 10 წლის წინ დადგენილ ტოქსიკური ნივთიერებების გამოყოფასთან დაკავშირებულ ადგილობრივ მოთხოვნებთან. ქარხნის ალტერვილობები მოწმდება ყოველწლიურად და ტოქსიკური ნივთიერებების გამოყოფა ყოველთვის დადგენილ დონეზე დაბალია.

უახლესი კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით ფირმის ხარისხის კონტროლის ინსპექტორი ასკვნის, რომ ქარხნის მიერ გარემოს დაბინძურების დონე მოსახლეობის ჯანმრთელობის-

თვის საშიშია. ის თვლის, რომ ამაში ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებიც დაეთანხმებოდნენ, კვლევის შედეგები ცნობილი რომ ყოფილიყო მაშინ, როცა თავდაპირველი ნორმები იქნა დადგენილი. მიუხედავად იმისა, რომ მის აზრს კომპანიაში რამდენიმე ადამიანი ეთანხმება, ხარისხის კონტროლის განყოფილების ინსპექტორთა უმეტესობა ამ მოსაზრებას ეწინააღმდეგება. ტექნოლოგიური პროცესის შეცვლა დიდ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული – ის გამოიწვევს სამუშაო ადგილების შემცირებას, ქარხანა კი ქალაქის ყველაზე მსხვილი დამსაქმებელია.

**დავალება.** მოიფიქრეთ, რა უნდა გააკეთოს კომპანიის ხელმძღვანელობამ: ა) შეცვალოს ტექნოლოგიური პროცესი, რათა შეამციროს გარემოს დაბინძურების დონე; ბ) ახალი მონაცემები განიხილოს ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებთან ერთად და გაამკაცროს არსებული ნორმები; გ) ყველაფერი ისე დატოვოს, როგორც არის.

### ქეისი 5

ინსპექტორი უკმაყოფილოა კომპანიის გადანყვებილებით და თვლის, რომ ადგილობრივი მოსახლეობის ჯანმრთელობა საფრთხეშია. მან სამსახურბრივი ინფორმაცია პრესას გადასცა და მისი მოსაზრებები ამ საკითხის ირგვლივ ფართოდ შუქდება ადგილობრივ გაზეთებში. ინსპექტორმა აღნიშნულ კომპანიაში 14 წელიწადი იმუშავა და მისი სამსახურბრივი ისტორია სამაგალითოა.

**დავალება.** მოიფიქრეთ, როგორ უნდა მოიქცეს კომპანიის ხელმძღვანელობა ამ შემთხვევაში: ა) ინსპექტორს მოსთხოვოს დატოვოს სამუშაო ადგილი. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი გაათავისუფლოს იგი. ბ) შესთავაზოს მას ახალი სამუშაო კომპანიის ერთ-ერთ ქარხანაში; გ) არაფერი მოიმოქმედოს.

**სავარაუდო გამოსავალი.** აშშ-ში მკაცრად მოწმდება კანონების დაცვა. კონტროლის ერთ-ერთი საშუალება კი ინფორმირებაა, რაც გულისხმობს იმას, რომ თანამდებობის პირები ვალდებული არიან განაცხადონ თავიანთ კომპანიაში

არსებული კანონდარღვევების შესახებ. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა სავარაუდოდ დაიცავს იმ პრინციპებს, რომლებიც კორპორატიული ეთიკის კოდექსშია მოცემული.

### ქეისი 6

კომპანია „რიკორ ჰოლდინგის“ ხელმძღვანელობა ტომენეჯერის დონის სპეციალისტებს იბირებს სხვა ორგანიზაციებიდან. კანდიდატის სამუშაოზე აყვანისას ისინი თანხმდებიან მის ყველა პირობას. გამოსაცდელი ვადის ამოწურვის შემდეგ კი გადაჰყავს გაცილებით დაბალ თანამდებობაზე ნაკლები ანაზღაურებით, რასაც მისი არაკომპეტენტურობით ხსნიან.

**დავალება.** შეაფასეთ აღნიშნული სიტუაცია ეთიკისა და სამართლის თვალსაზრისით. რა დარღვევებია კომპანიის ხელმძღვანელობის მხრიდან? შეაფასეთ კანდიდატის ქცევა ეთიკის თვალსაზრისით.

**სავარაუდო გამოსავალი.** კომპანიამ, რომელიც ბიზნეს ეთიკის კოდექსს არღვევს, განყოფილების უფროსად აიყვანა მენეჯერი. ეს უკანასკნელი საკუთარი მოვალეობის შესრულებას შეძლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი დაცულია ბიზნეს საზოგადოებაში მიღებული პრინციპები და მოქმედებს ეთიკის ნორმებით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლები მოქმედებენ კორპორატიული ეთიკის ნორმების დაცვით. ამ შემთხვევაში ეს რეგულატორები სახეზე არაა. შედეგად კი დაზარალებულია კანდიდატი: მისი რეპუტაცია შელახულია.

### „კონფლიქტის მართვის ეთიკური მოდელები“

**რა უნდა ვიცოდეთ ამ თემაში სიტუაციის ანალიზისათვის.** ეთიკური დიაგნოსტიკის ყველაზე ეფექტიანი საშუალება ქცევის შედარებით ტიპური ვარიანტების აღწერილობითი მოდელების განხილვაა. ეთიკური დიაგნოსტიკა აუცილებელია მენეჯერებისათვის გადანყვებილების მისაღებად,

კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად და მოსაგვარებლად.

გამოიყოფა ქცევის სამი ყველაზე გავრცელებული მოდელი, რომლიდანაც გამომდინარეობს კონფლიქტების მართვის პრინციპები.

კონფლიქტები – ეს არის საზოგადოების იმ სუბიექტებს შორის დაპირისპირება, რომელთაც სურთ ურთიერთსაინინა-ალმდეგო ინტერესების, პოზიციის, ღირებულებებისა და მოსაზრებების რეალიზაცია. კონფლიქტი ეს არის ღირებულებებისთვის ბრძოლა, პრეტენზია გარკვეულ სტატუსზე, ძალაუფლებაზე, რესურსებზე. ორგანიზაციაში მიმდინარე კონფლიქტები არ რჩება მხოლოდ ლოკალურ დონეზე, თუკი მენეჯერებმა არ მიიღეს შესაბამისი ზომები მათი ნეიტრალიზებისთვის. გამომდინარე იქიდან, რომ კონფლიქტები ადამიანებს შორის წარმოიშობა, აუცილებელია არა მხოლოდ კონფლიქტის მიზეზის დადგენა, არამედ იმის პროგნოზირებაც, თუ როგორ მოიქცევა ესა თუ ის ადამიანი კონფლიქტური სიტუაციის სხვადასხვაგვარი განვითარებისას.

ქცევის პირველი ეთიკური მოდელია პერფექციონისტული მოდელი – ის ასახავს ადამიანის ქცევის პრინციპებს, რომლებიც ორიენტირებულია იდეალურის, საუკეთესოს, სრულყოფის მიღწევაზე. მენეჯერის მისია არის არა მოსთხოვოს თანამშრომელს იყოს სრულყოფილი, არამედ განსაზღვროს, თუ რა ღირებულებებს და რა ფასეულობებს უნდა ეყრდნობოდეს ორგანიზაციის იდეალი. პერფექციონისტისთვის ეს დიდი სტიმულია ყოველდღიურობისა თუ კონფლიქტური სიტუაციების დასაძლევად. ეს ასევე შესაძლოა გახდეს მენეჯერისთვის თანამშრომლის მოტივაციის მართვის საშუალება. შეიძლება ითქვას, რომ პერფექციონისტი თანამშრომლები კორპორატიული ეთიკური კოდექსის ყველაზე გულწრფელი და თანმიმდევრული შემსრულებლები არიან.

მეორე მოდელი – უტილიტარულ-ჰედონისტური მოდელი – გულისხმობს თანამშრომლის მოტივაციის დამოკიდებულებას ისეთ ღირებულებებზე, როგორცაა სარგებლისკენ სწრაფვა და სიამოვნება. სიამოვნების პრინციპი განსაზ-

ღვრავს ქცევის ხასიათსა და მიმართულებას. სიამოვნებისაკენ სწრაფვა, რომელიც რეალიზდება შემოქმედებაში და სარგებელი, როგორც საკუთარი და საზოგადოებრივი ინტერესების ჰარმონიზაცია, ეფექტიანად გამოიყენება მენეჯერების მიერ კონფლიქტური სიტუაციების მართვისას.

მესამე მოდელი – პრაგმატული მოდელი – ხასიათდება ადამიანის მისწრაფებით წარმატებისაკენ, რეფერენტული ჯგუფის მიერ აღიარებისკენ. მენეჯერებმა ერთმანეთისაგან უნდა გაარჩიონ პრაგმატიკოსები, რომლებიც ორიენტირებული არიან გამარჯვებასა და შედეგზე, მათგან ვინც ჯგუფურ საქმიანობაში უფრო წარმატებულია. პირველნი წარუმატებლობას ხშირად გარემოებასა და სხვა ადამიანებს აბრალებენ. მათ შეუძლიათ გარემოებათა შეცვლა და მზად არიან საჭირო დროს საჭირო ადგილას აღმოჩნდნენ. მეორენი კი ცდილობენ საკუთარი შესაძლებლობები სრულყოფილ არსებულ გარემოებებში და თავიდან სცადონ მიზნის მიღწევა.

## ქეისი 7

ავტოვაზის სავაჭრო მოედნებზე 20 ათასზე მეტი გაუყიდავი ავტომობილი დაგროვდა. დილერები ამაში ქარხანას ადანაშაულებენ, რომელმაც, მათი თქმით, ძალიან გაზარდა ფასები პროდუქციაზე. ქარხანაში კი თვლიან, რომ დამნაშავეები თვითონ დილერები არიან, რომელთაც არ სურთ საცალო ფასის შემცირება. მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტმა გადაწყვიტა, რომ ქარხანამ აღარ გასცეს ავტომობილები იმ ფორმებზე, რომლებიც მის საცალო ფასს არ დასწევენ.

**დავალება.** გააანალიზეთ, რა არის აღნიშნული კონფლიქტის საგანი და რა შეიძლება იყოს მისი ნამდვილი მიზეზი. მხარეთა ეთიკური პოზიციიდან გამომდინარე, როგორ შეიძლება განვითარდეს მოვლენები?

**სავარაუდო გამოსავალი.** კონფლიქტის მიზანი შეიძლება იყოს მინიმუმ ორი გარემოება: ქარხნის ხელმძღვანელობის არასრულყოფილი საფასო პოლიტიკა ან ავტომობილების ცუდი ხარისხი. ეფექტიანი გადაწყვეტილებისთვის საჭიროა გაყიდვის პოლიტიკის ყოველმხრივი ანალიზი. შესაძლოა დილე-

რებს არ გააჩნიათ საკმარისი პროფესიული მომზადება, რომ-  
ლითაც კონკურენციის პირობებს შეცვლიდნენ. ნებისმიერ  
შემთხვევაში, მხოლოდ ხელმძღვანელობის პროფესიონალუ-  
რი მოქმედებით შეიძლება მივიღოთ პოზიტიური შედეგი.

### ქეისი 8. „ცხოვრებისეული გეგმები“

ორგანიზაციის პერსონალი ძალიან ხშირად ეწინააღმდე-  
გება ხელმძღვანელის მიერ დავალების შესრულებისთვის  
დადგენილ ვადებს. რა უნდა მოიმოქმედოს ხელმძღვანელმა?

**სავარაუდო გამოსავალი.** პირველ რიგში ხელმძღვა-  
ნელმა უნდა გაიგოს ვადების გადაცილების მიზეზები (უდის-  
ციპლინობა, არაორგანიზებულობა, პასუხისმგებლობის  
გრძნობის არქონა, ძალების განაწილების არცოდნა, სუსტი  
პროფესიული მომზადება, ზოგიერთი თანამშრომლის მეტის-  
მეტი გადატვირთვა, სამუშაოს დიდი მოცულობა მთელ კო-  
ლექტივზე და ა.შ.) და აქედან გამომდინარე მიიღოს გადაწყვე-  
ტილება, რომელიც სხვადასხვანაირი იქნება თითოეული შემ-  
სრულებლისთვის.

- თუკი მიზეზი უდისციპლინობაა – მკაცრად დასაჯოს  
დამნაშავეები, რაც გულისხმობს როგორც მორალურ,  
ასევე მატერიალურ ზემოქმედებას;
- თუკი მიზეზი არაორგანიზებულობაა – ასწავლოს და სის-  
ტემატიურად აკონტროლოს;
- თუკი მიზეზი პასუხისმგებლობის გრძნობის არქონაა –  
ასწავლოს (ხშირად პირად მაგალითზე).
- თუკი მიზეზი ძალების არასწორი განაწილებაა – დაეხმა-  
როს თითოეულს შრომის დაგეგმარებაში, აწარმოოს შუა-  
ლედური კონტროლი სამუშაოზე;
- თუკი მიზეზი სუსტი პროფესიული მომზადებაა – ხელი  
შეწყოს სწავლებაში და აკონტროლოს შედეგები;
- თუკი მიზეზი ზოგიერთი თანამშრომლის მეტისმეტი გა-  
დატვირთვაა – გადაანაწილოს სამუშაო, ხელი შეუწყოს  
ურთიერთდახმარებას;
- თუკი მიზეზი მთელი კოლექტივის მეტისმეტი დატვირ-  
თვაა – უარი თქვას სამუშაოს გარკვეულ ნაწილზე, მოი-

ზიდოს დამატებითი რესურსები ან შეცვალოს გეგმა. არაა  
საჭირო გეგმის უცვლელი დატოვება, გეგმა პირველ ყოვ-  
ლისა უნდა იყოს მოქნილი.

### ქეისი 9. „ფენომენალური მესხიერება“

გამიმართლა, რომ ჩემი პირველი ხელმძღვანელი პირვე-  
ლი კლასის მენეჯერი იყო. მას ამისთვის სპეციალური სწავ-  
ლება არ მიუღია. თვითონ სიტყვა „მენეჯერიც“ კი არ გამოი-  
ყენებოდა იმ პერიოდში. ის იყო ბუნებით ლიდერი, როგორც  
იტყვიან, „ღმერთის მიერ დანიშნული ხელმძღვანელი.“ ეს მე  
მოგვიანებით, მხოლოდ წლების შემდეგ გავიგე, როცა მე თვი-  
თონ გავხდი ხელმძღვანელი, მაშინ კი ჩვენი ურთიერთობა  
იდეალური სულაც არ იყო: ახალგაზრდა ვიყავი და ამიტომ  
სულსწრაფი და ფეთქებადი. ორი წლის შემდეგ სასწავლებ-  
ლად გავემგზავრე და იქ შევიტყვე, რომ ჩემს მკაცრ ხელ-  
მძღვანელს საკმაოდ კარგი შეფასება გაუკეთებია, რისი იმე-  
დიც არ მქონდა. ძველ სამსახურს აღარ დავბრუნებდვარ. გა-  
ვიდა 10 წელი. ჩვენ მოულოდნელად შევხვდით ერთ-ერთ ქა-  
ლაქში, არა როგორც ხელმძღვანელი ხელქვეითს, არამედ რო-  
გორც ძველი მეგობრები. შევთანხმდით შეხვედრაზე, რათა  
წარსული გაგვეხსენებინა. შეხვედრისას, სასიამოვნო საუბ-  
რის დროს მან მოულოდნელად მკითხა: „დედათქვენი როგორ  
არის?“ და სახელით მოიკითხა. დარწმუნებული ვიყავი, რომ  
ისინი ერთმანეთს არასოდეს შეხვედრიან – ის ჩემი სამსახუ-  
რიდან ათასობით კილომეტრის მანძილზე ცხოვრობდა. არის  
თუ არა ეს ფენომენალური მესხიერება? სხვა რა რაციონალუ-  
რი ახსნა შეიძლება მოეძებნოს ამ უჩვეულო ფაქტს?

**სავარაუდო ახსნა.** რაციონალური ახსნა შეიძლება შემ-  
დეგნაირი იყოს. ნამდვილმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს,  
რითი ცხოვრობენ მისი ხელქვეითები, ვინაა მათთვის ძვირფა-  
სი. ეს ინტერესი გულწრფელი უნდა იყოს. მხოლოდ ამ დროს  
შეძლებს ხელმძღვანელი პატივისცემისა და ავტორიტეტის  
მოპოვებას. ჩემმა ყოფილმა ხელმძღვანელმა ეს კარგად იცო-  
და (ალბათ ინტუიციით გრძნობდა). ამიტომ მის ბლოკნოტში  
თანამშრომელთა სახელების, გვარების, მამის სახელების, და-

ბადების დღეების და სხვა მონაცემების გვერდით ეწერა ასევე მათი ახლობლების სახელები. საჭირო იყო ჩვენი შეხვედრის წინ მას ამ ბლოკნოტში ჩაეხედა.

### ქეისი 10. „აღმზრდელის აღზრდა“

თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფი ხელმძღვანელი ცუდად ექცევა პერსონალს: უხეშია, ადამიანებს ამცირებს, ქედმაღლობს. ეს უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის მუშაობაზე. ამასთან ერთად ეს ხელმძღვანელი კარგი სპეციალისტია, ზედმინვნით იცის თავისი საქმე, რაციონალურად აზროვნებს, მიზანდასახულია, მკაცრი და მომთხოვნია თანამშრომლების მიმართ. როგორ უნდა მოიქცეთ ასეთ შემთხვევაში?

**სავარაუდო გამოსავალი.** პირველყოფისა, უნდა ვცადოთ მეგობრული ტონით ავუხსნათ, რომ მისი ამგვარი საქციელი შეცდომაა. უნდა მივანიშნოთ, რომ ეს უარყოფით გავლენას მოახდენს მის კარიერაზე. თუკი ის ვერ გაგვიგებს, ან ეწყინება, სათითაოდ უნდა გავარჩიოთ თითოეული კონფლიქტური სიტუაცია და ის ზარალი, რომელიც მან ორგანიზაციას მიაყენა. თუ ამ ხერხმა არ გაამართლა, გადავიყვანოთ აღნიშნული ადამიანი ისეთ თანამდებობაზე, რომელიც არ მოითხოვს ხალხთან უშუალო ურთოერთობას.

### ქეისი 11. „ფარული მოტივაცია“

თავის დროზე ძალიან კარგი ხელქვეითი მყავდა: არაჩვეულებრივი თანამშრომელი, მოკრძალებული. პირობითად დავითი დავარქვათ. დავითის ხელფასი ძალზე დაბალი იყო, რის გამოც მის წინაშე თავს უხერხულად ვგრძნობდი. პირველივე ვაკანსიის გამოცხადებისთანავე მას ახალი, უფრო მაღალანაზღაურებადი პოზიცია შევთავაზე. თუმცა, ჩემს შემოთავაზებაზე დავითს უცნაური რეაქცია ჰქონდა. მაღლობა გადამიხადა, მითხრა რომ მოიფიქრებდა, მაგრამ მეორე დღეს უარი განაცხადა. რა შეიძლება იყოს ამის მიზეზი?

**სავარაუდო გამოსავალი.** არ მესმოდა რა იყო უარის მიზეზი, ამიტომ ერთ-ერთ თანამშრომელს, რომელიც დავითთან

ახლოს იყო, ვთხოვე გაერკვია. მოტივი საკმაოდ მოულოდნელი აღმოჩნდა. საქმე იმაშია, რომ დავითის იმჟამინდელ თანამდებობას ინჟინერი ერქვა, ახალს კი – უფროსი ტექნიკოსი. დავითს ინჟინერის განათლება არ ჰქონდა და ინჟინერის თანამდებობა მისთვის სავიზიტო ბარათით იყო და მაღალ სტატუსს ნიშნავდა. მას არ სურდა ეს სტატუსი, თუნდაც მაღალი ხელფასის სანაცვლოდ დაეთმო. მაშინ მე გავაცნობიერე, რომ ფული შრომითი საქმიანობის ერთადერთი მოტივე არაა.

### ქეისი 12. „როგორ ვთქვათ უარი“

თქვენ განუწყვეტლად გტვირთავენ სამუშაოთი, თქვენ კი დელიკატურობის, ან სუსტი ხასიათის გამო, უარს ვერ ამბობთ. საბოლოოდ ეს აისახება მუშაობის ხარისხზე და თქვენს ჯანმრთელობაზე. ნათელია, რომ საჭიროა მეტისმეტ დატვირთვაზე უარის თქმა. მაგრამ როგორ მოვახერხოთ ეს ხელმძღვანელთან ურთიერთობის გაფუჭების გარეშე?

**სავარაუდო გამოსავალი.** პირველი რეკომენდაცია: დამაჯერებლად გამოხატეთ თქვენი გადატვირთვა, გამოთქვით შეშფოთება იმის თაობაზე, რომ ეს აისახება მუშაობის ხარისხზე და შესრულების ვადებზე.

მეორე რეკომენდაცია: შესთავაზეთ თქვენი დახმარება და კონსულტაცია მას, რომელიც ამ სამუშაოს შესრულებას დათანხმდება.

მესამე რეკომენდაცია: ახალი დავალების მიღებისას არ იჩქაროთ მასზე დათანხმება. „გადავდოთ“ – ეს უარის თქმის რბილი ფორმაა.

### ქეისი 13. „ცარიელი სიტყვები“

ხელქვეითები თქვენთან მოდიან უმნიშვნელო, ხშირად ელემენტარული საკითხების გადასაწყვეტად, მუშაობაში ხელს გიშლიან. თქვენ კონცენტრირებას ვერ ახდენთ სამუშაო პროცესზე. როგორ მოვიქცეთ მსგავს შემთხვევებში?

**სავარაუდო გამოსავალი.** პირველ რიგში უნდა მოითხოვოთ, რომ განსახილველი საკითხი მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. შემდეგ უნდა ვეცადოთ ხელქვეითი ვაიძუ-

ლოთ დამოუკიდებლად გადაჭრას იგი. დავარწმუნოთ, რომ თვითონაც შეუძლია მისი მოგვარება. შემდეგ მიზანმიმართულად მივცეთ მას დამატებით საკონტროლო დავალება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით და დავუნესოთ ვადები (მაგრამ არა ძირითადი სამუშაოს ხარჯზე). ჩვეულებრივ ასეთი „პროცედურების“ შემდეგ ასეთი დამოკიდებული ადამიანების რიცხვი მცირდება.

#### ქეისი 14. „ჭორები“

ხელქვეითები უფროსთან კოლეგებზე წუნუნებენ, ჭორაობენ მათზე, საუბრობენ მათი პირადი ცხოვრების საიდუმლოებებზე და ა.შ. როგორ მოვიქცეთ ამ შემთხვევაში?

**სავარაუდო გამოსავალი.** არ უნდა მოვისმინოთ წუნუნები, ჭორები, მითუმეტეს პირადი საიდუმლოები. საუკეთესო გამოსავალია ჭორების ობიექტი დავიბაროთ და დავუპირისპიროთ იმას, ვინც ამ ჭორებს ავრცელებს. ამით შესაძლოა დავკარგოთ საინტერესო ინფორმაციის წყარო, მაგრამ ბოლოს მოვუღებთ დასმენას და კოლექტივი უფრო ჯანსაღი იქნება.

#### ქეისი 15. „ბრძნული რჩევა“

ხელქვეითები უფროსს მიმართავენ პირად ცხოვრებისეულ სირთულეებზე. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** ამის თაობაზე შეიძლება მოვიყვანოთ გამოცდილი ხელმძღვანელის გამოცდილება: „მაშინ ინსტიტუტის დამწყები თანამშრომელი ვიყავი – განყოფილების ახალგაზრდა უფროსი, ვოცნებობდი ადმინისტრაციულ კარიერაზე, კეთილი შურით მშურდა იმ კოლეგების, რომელთაც კოლექტივში ავტორიტეტი მოიპოვეს. მათ შორის გამომიჩიოდა ერთ-ერთი არცთუ მსხვილი ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელი, რომელიც საკმაოდ ავტორიტეტით სარგებლობდა. მასთან რჩევის სათხოვნელად მიდიოდნენ სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლები. მისგან ყველა კმაყოფილი გამოდიოდა. მე ვეცადე მისი წარმატების მიზეზი გამეგო, მაგრამ ვერ შევძელი. და აი დადგა ბრძენი მრჩევლის პენსიაზე

გასვლის დღეც. გამოსამშვიდობებელ ბანკეტზე ვთხოვე თავისი წარმატების საიდუმლო გაემხილა. „ვუსმენდი ყველას ისე, რომ არ ვანყვეტივინებდი და ყველას ერთსა და იმავე ფრზას ვეუბნებოდი: „რაც მართალია, მართალია.“

ამ რეკომენდაციას ხუმრობად ნუ მიიღებთ, მასში ღრმა აზრია ჩადებული: ადამიანს, რომელიც რჩევისთვის მოდის, ქვეცნობიერად უკვე მიღებული აქვს გადაწყვეტილება (ხშირად ამის შესახებ თვითონაც არ იცის), მას უბრალოდ ავტორიტეტული პირის მხრიდან ამ გადაწყვეტილების მოწონება სჭირდება.

#### ქეისი 16. „მივცეთ თუ არა ხელქვეითს თავისუფლება?“

თქვენი მოადგილეები და სხვა ხელქვეითები დავალებას ასრულებენ არა ისე, როგორც ამას თქვენ გააკეთებდით, თქვენს შენიშვნებზე არ რეაგირებენ და თავისებურად აგრძელებენ მუშაობას. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** ხელმძღვანელის შენიშვნების იგნორირებას სათანადო შედეგი უნდა მოჰყვეს. თუმცა, საინტერესოა სწორად იქცევით თუ არა, როცა მათგან თქვენი მუშაობის პრინციპის კოპირებას ითხოვთ? პერსონალის მენეჯმენტის ერთ-ერთი წესია: „თუკი თქვენი ხელქვეითები არ არღვევენ მუშაობის დაშვებულ წესებს, მიეცით მაქსიმალური თავისუფლება. ამით თავისუფლებას მიიღებენ არა მხოლოდ ხელქვეითები, არამედ თვითონ მენეჯერებიც (რადგან არ მოუნვეთ განუწყვეტელი ზედამხედველობა).

#### ქეისი 17. „როგორ შევინარჩუნოთ თანამშრომელი?“

თანამშრომელს სურს ახალ სამსახურში გადასვლა. როგორი უნდა იყოს მენეჯერის რეაქცია?

**სავარაუდო გამოსავალი.** უპირველეს ყოვლისა, უნდა დავაზუსტოთ, როგორია თანამშრომელი? თუ ის არ არის კარგი მუშაკი, მაშინ არ ღირს მის შენარჩუნებაზე ზრუნვა, მაგრამ თუკი წასვლას აპირებს კარგი და საჭირო თანამშრომელი, უნდა გავერკვეთ წასვლის მიზეზებში. კარგ თანამშრომელსაც

კი არ უნდა გაუწიოთ წინააღმდეგობა, თუკი ის უფრო მაღალ თანამდებობაზე მიდის. ერთადერთი, რისი გაკეთებაც შეიძლება არის მისთვის არანაკლებ მომხიბვლელი პირობების შეთავაზება.

თუკი კარგი თანამშრომელი დაახლოებით იგივე თანამდებობაზე გადადის, მაშინ მენეჯერს დაფიქრება მართებს. „სამეფოში რალაც წესრიგში არ არის.“ ამ ადამიანს მეგობრულად უნდა დაველაპარაკოთ, გავერკვეთ მის პრეტენზიებში და დავარწმუნოთ, რომ მისი კანონიერი უფლებები დაცული იქნება. კარგი იქნება თუ გადაიფიქრებს და დარჩენას გადაწყვეტს.

### ქეისი 18. „ცრემლები – წყალი“

თქვენი სამართლიანი შენიშვნების მიღებისას თანამშრომელი ტირილს იწყებს. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** პირველი: უნდა დავრჩეთ თანამშრომელთან პირისპირ (კაბინეტში, დახურულ კარს მიღმა), რათა თავი ავარიდოთ აუდიტორიას. მეორე: არ აჩვენოთ, რომ ცრემლები თქვენზე გარკვეულ ზემოქმედებას ახდენს. არ შესთავაზოთ წყალი, არ მიანოდოთ ცხვირსახოცი, არ დაანყნაროთ. განაგრძეთ საუბარი თითქოს არაფერი მომხდარა. ისაუბრეთ მშვიდად, თანაბარი ტონით, მონოტონურადაც კი. მოთმინებით დაელოდეთ, სანამ ქალი დაწყნარდება. გახსოვდეთ, ცრემლები უსასრულო არაა. თუკი ტირილი ისტერიკაში გადავიდა, გამოიძახეთ ექიმი (თუკი ის ორგანიზაციაში არ გყავთ, გამოიძახეთ).

ამის შემდეგ შესაძლებელია ორი ვარიანტი: ან ქალი სწრაფად დატოვებს კაბინეტს და საუბარი სხვა დროისთვის გადაიდება, ან ის დაწყნარდება და თქვენი შენიშვნა მიზანს მიაღწევს.

### ქეისი 19. „სომალზე ბუნტია“

თანამშრომელთა ჯგუფმა, ან ერთ-ერთმა თანამშრომელმა უხეშად გამოთქვა თავისი აზრი მართვის თქვენეულ მეთოდებზე. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** ნუ ეცდებით ადგილზევე მოგვაროთ აღნიშნული პრობლემა. პირველ რიგში, უნდა გამოიყოს ჯგუფში ერთი ადამიანი, რომელიც მთელი ჯგუფის სახელით შეძლებს ლაპარაკს. მიიწვიეთ ის თქვენს კაბინეტში, წინ დაისვით, გაუმასპინძლდით ჩაით და სთხოვეთ დაწვრილებით მოგიყვეთ პრობლემის შესახებ. თუკი პრობლემა მოუგვარებადია, მაშინ ეცადეთ ეს დაამტკიცოთ (მაგალითად, ჰკითხეთ თვითონ როგორ მოიქცეოდა თქვენს ადგილზე).

თუკი პრობლემის გადაჭრა ხელგენიფებათ, შეჰპირდით მის მოგვარებას განსაზღვრულ ვადაში. თან შეეცადეთ აუხსნათ, რატომ ვერ მოგვარდა ის აქამდე, ან აღიარეთ საკუთარი შეცდომა.

თუკი თქვენ არ შეგიძლიათ ამ პრობლემის გადაჭრა, მიმართეთ შესაბამის ინსტანციას და თქვენი წვლილი შესთავაზეთ.

ჰკითხეთ თანამშრომელს, კმაყოფილია თუ არა თქვენი ქმედებით. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, სთხოვეთ შედეგები სხვებსაც გააცნოს. თუკი ის მაინც უკმაყოფილოა, შესთავაზეთ საუბარი რამდენიმე დღით გადადოთ („დრო საუკეთესო მკურნალია“).

### ქეისი 20. „როგორ დავძლიოთ გაუგებრობა?“

თქვენს თანამშრომელს არ ესმის თქვენი დავალებები. ძალიან ცდილობს, მაგრამ არაფერი გამოსდის. არანაირი მუქარა და მატერიალური ფაქტორი არ მოქმედებს. ამასთანავე, ის საკმაოდ მონესრიგებული და კვალიფიციური თანამშრომელია. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** ასეთი თანამშრომელი პერსონალურ მეურვეობას საჭიროებს:

- ხელმძღვანელმა მკაფიოდ უნდა ჩამოაყალიბოს თითოეული დავალების მიზანი – სასურველი შედეგი – დასახოს მკაფიო მიმართულება და მიზნის მიღწევის გზები;
- დავალება უნდა დაიყოს ეტაპებად და შუალედურ მიზნებად, უნდა განისაზღვროს მათი მიღწევის კრიტერიუმები;

- თითოეული შუალედური მიზნის შემდეგ უნდა განხორციელდეს კონტროლი;
- თითოეული ეტაპის შემდეგ უნდა მოხდეს მისი განხილვა და კორექტივების შეტანა;
- თანამშრომელი ნახალისებული უნდა იქნეს სწორი ქმედების არჩევის შემთხვევაში.

ამ თანამშრომლის დახმარებისთვის შეიძლება მას მეურვედ სხვა თანამშრომელი მიუჭინოთ.

### ქეისი 21. „ყრუ რეაქცია“

ერთ-ერთმა ხელქვეითმა თქვენს მითითებებზე რეაგირების ორიგინალური ფორმა გამოძებნა: ის ჩუმადაა. წყობილებიდან გამოდინხართ, ის კი ჩუმადაა. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** აუცილებელია რკინის მოთმინება. არავითარ შემთხვევაში არ გალიზიანდეთ, არ აუწიოთ ხმას, არ მოითხოვოთ პასუხი. ასეთ თანამშრომელთან საუბარი უნდა მოხდეს ერთ ან ორ ისეთ კოლეგასთან ერთად, რომელთაც ენდობით. მიმართეთ ზოგჯერ პირადად „მდუმარეს“, ისე – დანარჩენებსაც. დასვით ერთი და იგივე კითხვა და მოითხოვეთ პასუხი. როცა პასუხს ვერ მიიღებთ, აღნიშნეთ: „ეტიყობა უნდა დაფიქრდეთ, დაგელოდებით.“ როცა სიჩუმე გაგრძელდება, სხვა თანამშრომლებს მოთმინება ამოეწურებათ და სიჩუმის შენარჩუნება რთული გახდება.

### ქეისი 22. „როგორ გავუმკლავდეთ ქედმაღლობას?“

ახალგაზრდა თანამშრომელი ძალზე თავდაჯერებულია. თავი ყველაზე ჭკვიანი ჰგონია, გარშემომყოფებთან ქედმაღლობს. შენიშვნებს უხალისოდ ღებულობს, მტკივნეულად რეაგირებს. ეს ყველაფერი კოლექტივის მორალურ კლიმატსა და მუშაობაზე აისახება. როგორ მოვიქცეთ?

**სავარაუდო გამოსავალი.** თუ თქვენ ასეთი თანამშრომლის „აღზრდას“ ეცდებით, უსაყვედურებთ მსგავსი საქციელის გამო, აუცილებლად ფიასკოს განიცდით. თავდაჯერებუ-

ლობა შეფარდებითი ცნებაა. ეს თანამშრომელი მართლაც აღემატება დანარჩენებს ინტელექტითა და გონიერებით.

აუცილებელია ასეთ ადამიანს საჯაროდ დავუმტკიცოთ, რომ ასეთი საქციელით ის ვერ შეძლებს გარშემომყოფებისგან პატივისცემის მოპოვებას და რომ ჭკუა და პროფესიონალიზმი არაა საკმარისი მასშტაბური დავალების შესასრულებლად.

### ქეისი 23. „DREXLER'S BAR-B-QUE“

ცვლილებები – თანამედროვე ცხოვრების განუყრელი ატრიბუტია. თუმცა, ტეხასში ზოგი რამ უცვლელი რჩება – ხალხს ძველებურად უყვარს ტეხასური ბარბეკიუ. როდესაც თქვენ ჰიუსტონიდან ვაკოში მიემგზავრებით, მრავალი საგზაო მაჩვენებელი მიგანიშნებთ იმაზე, რომ გაჩერდეთ და გასინჯოთ ბარბეკიუს მრავალი ნაირსახეობა. რამდენიმე დიდი რესტორნების ქსელის გარდა, ქალაქის ყველა კვარტალში არსებობს მცირე დანესებულებები, სადაც შეგიძლიათ წყნარად მიირთვათ გარკვეული პორცია.

რესტორნის გადარჩენა ხშირად დამოკიდებულია მის უნარზე – იპოვოს და დაიკაოს „ნიში“. მცირე ბიზნესი, სიცოცხლისუნარიანობისათვის, უნდა იყოს მეტად მოქნილი. ის უფრო სწრაფად უნდა რეაგირებდეს მიმდინარე ცვლილებებზე, მაგრამ ამავე დროს იგი უფრო დიდი რისკის ქვეშ იმყოფება, ვიდრე მსხვილი დანესებულებები, რომლებსაც უფრო ადვილად ხელენიფებათ დანაკარგების დაფარვა. მოქმედებების მასშტაბებში განსხვავებების მიუხედავად, ყველა ორგანიზაცია ერთი და იმავე კითხვის წინაშე დგას – არიან თუ არა მზად და შეუძლიათ თუ არა ისარგებლონ წარმოდგენილი საშუალებებით. 1995 წლის 14 თებერვალს Drexler's Bar-B-Que პატარა რესტორანმა ჰიუსტონში (რომელიც აშშ-ში სიდიდით მეოთხე ქალაქია) მიიღო შანსი უპასუხოს ამ კითხვას.

Drexler's Bar-B-Que მდებარეობს ჰიუსტონის იმ ნაწილში, რომელსაც „მესამე რაიონს“ უწოდებენ და რომელიც ესაზ-

ღვრება გარეუბნებს. ეკონომიკური თვალსაზრისით ის არამიმზიდველად ითვლება. ოჯახი „თითქმის მთელი საუკუნე“ ფლობდა ამ რესტორანს. 1940 წლის ბოლოს ახლანდელი მეპატრონეების დიდმა ბაბუამ დაარსა Burney's BBQ. ის გარდაიცვალა 1950-იან წლებში. შემდგომ რესტორანი გადავიდა ახლანდელი მფლობელების ბიძის ხელში. სხვა პოპულარულ რესტორანთან ლიზინგური ხელშეკრულების დადების შედეგად, რომელიც ჰიუსტონის სამხრეთ-დასავლეთ ნაწილში ყიდდა ბარბეკიუს, გადარქმეულ იქნა Green's Barbecue-ით. 1970-იან წლებში ჯეიმს დრექსლერმა 12 წლისამ დაიწყო მუშაობა ბიძასთან ერთად და თანდათანობით გაეცნო შემწვარი ძროხის ხორცის, წინილების და ძეხვის დამზადების ოჯახის ძველ რეცეპტებს. მან ეს ბიზნესი ძირფესვიანად შეისწავლა. 1982 წელს, ბიძის სიკვდილის შემდეგ, საწარმოს მფლობელები გახდნენ ჯეიმსი და დედამისი; მათ განყვიტეს ლიზინგური ხელშეკრულება და 1985 წელს რესტორანს გადაარქვეს Drexler's Bar-B-Que. რესტორანი ძველებურად ჯერაც რჩება ოჯახურ ბიზნესად, მაგრამ მის ზრდასთან ერთად განხორციელდა გარკვეული სპეციალიზაცია. ოჯახის წევრებს ურთიერთშეთანხმებით გადანაწილებული აქვთ ფუნქციები: ჯეიმს დრექსლერი ამზადებს ხორცს, დედამისი კი დანარჩენ კერძებს (სტანდარტული ნაკრები წარმოდგენილია კარტოფილის და კომბოსტოს სალათებით, შემწვარი ცერცვითა და თეთრი პურის ნაჭრებით), ხოლო მისი და ღებულობს შეკვეთებს სტუმრებისგან და აწარმოებს საკასო ანგარიშებს. რესტორანში, სრული სამუშაო დღის განმავლობაში, ასევე მუშაობს 2 ან 3 მუშაკი. თუმცა, ხანდახან ზაფხულობით მათ 2 ძმიშვილი ეხმარება, რომლებიც მუშაობენ არასრული სამუშაო დღის განმავლობაში.

Drexler's Bar-B-Que – ესაა ოჯახური ბიზნესი, რომელსაც საფუძვლად უდევს მყარი ფასეულობები. ის საუკეთესო რესტორანია თავისი კვარტალის მაცხოვრებელთათვის. წარმატებული საქმიანობისა და სხვა რაიონების მაცხოვრებელთა ყურადღების მიუხედავად, Drexler's Bar-B-Que-ის მეპატრონეე-

ბი არასოდეს ფიქრობდნენ რესტორნის სხვა ადგილას გადატანაზე. ორგანიზაციის კულტურაზე და მის ფასეულობებზე დიდი ზეგავლენა იქონია მისის სკოტმა, რომელიც წარმატებით უძღვებოდა ოჯახის წლების განმავლობაში. Drexler's Bar-B-Que-ში სამუშაო ატმოსფერო ეყრდნობოდა მისის სკოტის პატიოსნებას, ბეჯით შრომას, საპატიო და სამართლიან ურთიერთობას ხალხის მიმართ და უფლისადმი რწმენას. ის სახეზე ღიმილით ხვდებოდა შემომსვლელებს, ყურადღებით მიმოდიოდა რესტორანში და გულდასმით ღებულობდა შეკვეთებს, როგორც მუდმივი კლიენტებისაგან, ასევე ახალბედებისგან. ის მუდამ რესტორანში, სამუშაო ადგილას იმყოფებოდა და საკუთარ თავს ისეთივე მოთხოვნებს უყენებდა, როგორც რესტორნის დანარჩენ მუშაკებს. რესტორანს თავისი წვლილი შეაქვს მეზობელი აფროამერიკული თემების ცხოვრებაში. მრავალი წლის განმავლობაში ის წარმოადგენდა სპორტული გუნდის და ადგილობრივი ბოისკაუტების ჯგუფის სპონსორს.

რესტორანი, გარკვეულ საკითხებთან დაკავშირებით, ძალიან კონსერვატიულია. ის ყოველთვის იკეტება 18.00 საათზე, უქმე დღეები კვირა და ორშაბათია. მენიუ შეუცვლელია მრავალი წლის განმავლობაში. მუდმივი კლიენტები მუდამ სტუმრობენ რესტორანს; წარმატებით მიდის დამხმარე საწარმოს საქმიანობა, რომელიც დაკავებულია უშუალოდ საკვების მომარაგებით. ბიზნესი ყოველწლიურად ვითარდება. 1990 წლების დასაწყისში მოძველებული საწარმო აღარ აკმაყოფილებდა მუდმივამ მზარდ მოთხოვნებს: მათ უბრალოდ აღარ ყოფნიდათ მაგიდები და ადგილები. ამიტომ 1994 წელს მეპატრონეებმა მიიღეს გადაწყვეტილება რესტორანი ნახევარი წლით დაეხურათ, მთლიანად დაენგრიათ მენობა და აემენებინათ ახალი, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის რესტორანი (სადაც ასევე საკმარისი ადგილი იქნებოდა ოჯახის სხვა წევრების წარმოების გასაფართოებლად). ეს გადაწყვეტილება აღმოჩნდა სწორი – რესტორნის ხელმეორედ გახსნის შემდეგ მოქმედებათა მასშტაბი ორჯერ გაიზარდა.

მისის სკოტს ყავდა ორი ვაჟი: ერთი – რესტორნის მონილე, ხოლო მეორე – NBA-ს კალათბურთის მოთამაშე. 1994

ნელს ხალხის მოსაზიდად კალათბურთელი კლავიდი გამოჩნდა რესტორანში ახალი შენობის გახსნის ცერემონიაზე. ჰიუსტონში კლავიდი პოპულარობით სარგებლობდა. ის მეტად წარმატებულად თამაშობდა პორტლენდის გუნდში: მონაწილეობას ღებულობდა ვარსკვლავთა რამდენიმე ტურნეში, ითამაშა NBA-ს ორ ჩემპიონატში და შევიდა „Dream Team“-ის შემადგენლობაში, რომელიც 1992 წლის ზაფხულის ოლიმპიადის თამაშებზე NBA-ს მოთამაშეებს გზავნიდა. კლავიდის გადასვლა ადგილობრივ გუნდში, რომელიც იბრძოდა NBA-ს ჩემპიონის ტიტულის მოსაპოვებლად, ზრდიდა ამის შანსს. მთელი ქალაქი ზეიმობდა იმის შეგნებით, რომ ადგილობრივი გმირი უბრუნდებოდა მშობლიურ ქალაქს, რათა დახმარებოდა თავის გუნდს ჩემპიონატში გასამარჯვებლად.

პირველივე ცნობებმა, მოთამაშის გადაყვანის თაობაზე გამოიწვია რესტორანში კლიენტთა მოზღვაგება. გუნდის გამარჯვებების მატებასთან ერთად, 1995 წლის ზაფხულში რესტორანში შემომსვლელთა რაოდენობა განუწყვეტილ მატულობდა. ზოგჯერ მეპატრონეებს რესტორნის დროზე ადრე დახურვა უნევდათ საკვების მარაგების ამონურვის გამო. ნახევარფინალის ან ფინალური თამაშების დროს რეპორტაჟებში და საგაზეთო სტატიებში რესტორანს ისეთივე სიხშირით მოიხსენიებდნენ, როგორც სპორტულ შედეგებს. ერთმა რადიოსადგურმა რესტორნის გვერდით მოახდინა გულშემატკივრებისათვის ბილეთების გაყიდვა. მთავარი ადგილობრივი გაზეთი კარგად მოიხსენიებდა რესტორანს კვებისთვის განკუთვნილ საგაზეთო განყოფილებაში. ისინი ცდილობდნენ საყვარელ გუნდთან „კავშირის გასაძლიერებლად“ რესტორანში ხშირად შემოსვლას, რათა „ჩახუტებულიყვნენ“ მისის სკოტს, მასთან კლავიდის შესახებ სამუსაიფოდ.

მას შემდეგ რესტორანმა გააერთიანა რამდენიმე გვერდიგვერდ მდებარე სანარმო. ორი ვაჟის გარდა მისის სკოტს ყავდა ასევე ოთხი ქალიშვილი. ვირჯინია, რომელიც ყველაზე აქტიურ მონაწილეობას ღებულობდა რესტორნის მუშაობაში, პარალელურად თავის დასთან შარლოტასთან ერთად იყო სილამაზის სალონის მონილე. მათი ბიძაშვილი იყო საცხოვრის

მფლობელი. სპორტულ თემატიკაზე დასპეციალიზირებული ნიგნების მალაზია, არენდაში ჰქონდა ადამიანს, რომელიც არ იყო ოჯახის წევრი. რესტორანი სულ უფრო უშუალო მონაწილეობას ღებულობდა ადგილობრივი მაცხოვრებელთა ცხოვრებაში: მადლიერების დღეს და შობის დღესასწაულზე ადგილობრივ პარკში მოსახლეობას უფასო სადილებით უმასპინძლებოდა.

თუმცა, მთავარ სატყუარას შემომსვლელებისათვის ასევე წარმოადგენს საკვებისა და მომსახურების ხარისხი. 2002 წლისთვის ის იქცა საშუალებად შეხვედრე ოჯახის წევრს კლავიდს, კალათბურთის გმირს (ეს განთავსებულია რესტორნის ყველა სარეკლამო მასალებში). ახლა კლავიდი მუშაობს მწვრთნელად კოლორადოში, მაგრამ როდესაც საკალათბურთო სეზონი მთავრდება, ის ჩამოდის მშობლიურ ქალაქში და ხშირად სტუმრობს რესტორანს.

#### *კითხვები:*

1. გამოიყენეთ ღია სისტემის აღწერილი მოდელი იმის საჩვენებლად, თუ როგორ შეუძლია Drexler's Bar-B-Que-ს ფუნქციონირებდეს მოსწავლე ორგანიზაციის სახით.
2. როგორ შეეფერება Drexler's Bar-B-Que-ს ფასეულობები ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებს?
3. ექსპანსიის პროცესში რა მმართველობით ამოცანებს აწყდებიან Drexler's Bar-B-Que-ს მენეჯერები?
4. 2002წ. ხალხს რესტორანში კლავიდისადმი ინტერესი იზიდავდა. განიხილეთ ამ სიტუაციის ყველა ძლიერი და სუსტი მხარე.

#### **ქეისი 24. „კვირაობით - არასდროს!“**

ტეხასის შტატში ფირმა MBS Centers, საცალო გაყიდვებში განუწყვეტილ ზრდადი კონკურენციის მიუხედავად, წარმატებით მუშაობდა თითქმის 70 წლის განმავლობაში. MBS Centers არის ერთ-ერთი უდიდესი კომპანია ქვეყანაში, იმ კომპანიათა შორის, რომლებიც დაკავებულნი არიან სამშენებლო საქონლის გაყიდვებით. კომპანია ეკუთვნოდა ერთ ოჯახს, მას

მართავდა ამ ოჯახის წევრები; გაყიდვების ბრუნვა \$400 მლნ-ს აღემატებოდა. ყოველწლიურად კომპანიის 103 უნივერსიტეტი, რომლებშიც დასაქმებულია 1600 ადამიანი, ემსახურებოდა 10 მლნ. მყიდველს ნიუ-მექსიკოს, ტეხასის, ოკლახომას, არკანზასის, მისისიპის და ლუიზიანას ტერიტორიაზე. MBS Centers-ის სტრატეგია მდგომარეობდა იმაში, რომ დაეკავებინა ნიში პატარა და საშუალო ზომის ქალაქთა ბაზარზე. ფრენკ მაკ-კოის მიერ 1923 წელს დაფუძნებული ფირმა დაკავებული იყო გადახურვითი სამუშაოებით. გადასახური მასალებით ვაჭრობა 1960 წლამდე რჩებოდა მთავარ ბიზნესად მანამ, სანამ მისი შვილის - ემმეტის ხელმძღვანელობის დროს ფირმამ არ დაიწყო მოქმედებების გაფართოება.

MBS Centers-ის ფუძემდებლური პრინციპი არის საუკეთესო ხარისხის საქონლის შესყიდვა, გაყიდვა და მყიდველთა პირველხარისხოვანი მომსახურება. კომპანია ყოველთვის იყო ოპერატიულად ორიენტირებული, მასში იყო მხოლოდ რამდენიმე მმართველობითი დონე. უნივერსიტეტის მენეჯერებს თხოვდნენ ძირითადი ყურადღება მიეპყროთ მომსახურებასთან დაკავშირებული საკითხებისათვის: საქონლის მიღება, ფასის დაწესება, მათი გაყიდვა და მყიდველისათვის დახმარების განევა ტრანსპორტირებაში. ადმინისტრაციული სამუშაოს ძირითადი ნაწილი ხორციელდებოდა შტაბ-ბინაში, ამიტომ უნივერსიტეტის მმართველებს შეეძლოთ მთელი გულისყური მიეპყროთ მყიდველთა მომსახურებისთვის. ტოპ-მენეჯერთა გუნდმა შექმნა მენეჯერების 11 ჯგუფი. რეგულარულად ხდებოდა ამ ჯგუფის შეკრება, რათა გულდასმით განეხილათ ახალი საქონლის მახასიათებლები, სახლამდე ტრანსპორტირების სამსახურის სრულყოფის საკითხები და მყიდველთა მოთხოვნათა დაკმაყოფილებასთან დაკავშირებული მრავალი სხვა ასპექტები. მენეჯერები დროდადრო ერთმანეთს ენაცვლებოდნენ ჯგუფის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე.

კომპანიის თანამშრომელთა შორის 70% მუშაობდა სრული სამუშაო განაკვეთით, ხოლო 30% - შეთავსებით. ფირმის ფილოსოფია აფასებდა ლოიალურ, მოქნილ, მარჯვე თანამშრომლებს, რადგან მიიჩნეოდა მათ საერთო წინსვლის მთავარ

ელემენტებად. კომპანია საკუთარი ფილოსოფიის პრაქტიკაში განსახორციელებლად მომუშავეებს სთავაზობდა ექსტენსიურ სწავლებას წარმოებისგან მოუწყვეტლად. მმართველობითი მოღვაწეობისკენ თანამშრომლის გზა იწყებოდა უნივერსიტეტის ქვედა დონიდან და გულისხმობდა ყველა მოქმედი ასპექტის შესწავლას, სანამ მენეჯერი უფრო რთულ საქმიანობას შეუდგებოდა. როგორც წესი, ყოველი დანიინაურება ხდებოდა კომპანიის შიგნით. მენეჯერებს იშვიათად იყვანდნენ სამსახურში ასე ვთქვათ „გარედან“. მაგრამ ამ მიდგომამ განიცადა ცვლილება ბიზნესის ინტერესების და გაზრდილი ტექნოლოგიური მოთხოვნების საფუძველზე. აუცილებელი გახდა იმ პერსონალის ფართოდ მოზიდვა, რომელთაც ჰქონდა სპეციალური განათლება მიღებული.

ყველაფერი, რაც კეთდებოდა კომპანიაში, განმსჭვალული იყო ღრმა რელიგიურობით და შიდა ინტერესებისადმი ძლიერი ერთგულებით. 1961 წელს დამანგრეველი ქარიშხლის შემდეგ, სამშენებლო მასალები იყიდებოდა ჩვეულებრივ, და არა მომატებულ ფასებში (როგორც ეს მიღებულია ბაზარზე). ამ ქმედებამ MBS Centers შეუქმნა პატიოსანი საწარმოს რეპუტაცია. იგი გახდა სიამაყის წყარო ყველა თანამშრომლისათვის და კომპანიას მიეცა საშუალება დაეწყო ექსპანსია. 1989 წლიდან კომპანიაში აიკრძალა ნარკოტიკები. იგი ყოველწლიურად მონაწილეობდა ეროვნულ კამპანიაში „უარი თქვი ნარკოტიკებზე“. კომპანია უწევდა თანადგომას პროგრამას „კაცობრიობის ბუნებრივი გარემო“. როგორც აშშ-ში, ისევე მექსიკაში სახლის მშენებლობის პროცესში დახმარებას უწევდა სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფთ.

მაკ-კოის ოჯახის წარმომადგენლები ევანგელისტური ეკლესიის მრევლი იყვნენ. ისინი მიიჩნეოდნენ, რომ საჭიროა საქმით, და არა სიტყვებით, დაამტკიცო უფლისადმი რწმენა. თუმცა, მთელი კომპანიის კულტურა გამსჭვალული იყო მათი მიზანდასახულობით და ფასეულობებით, ყველაზე თვალნათლივ ეს გამოჩნდა სტატიის სათაურში – „კვირაობით – არასოდეს!“ მიუხედავად იმისა, რომ კვირა ყოველთვის ითვლებოდა

ყველაზე ცოცხალ დღედ საცალო ვაჭრობაში, MBS Centers-ის 103 უნივერსალი ამ დღეს დაკეტილი აღმოჩნდა.

კითხვები:

1. როგორი სახით აყალიბებდნენ კომპანიის კულტურას მაკ-კოის ოჯახის წევრები?
2. შეუძლია თუ არა მოვაჭრეს იხელმძღვანელოს ძლიერი რელიგიური გრძნობებით, გადარჩეს და წარმატებით გაუწიოს კონკურენცია საცალო ვაჭრობის გიგანტებს მძლავრი კონკურენციის ეპოქაში? თუ შეუძლია, როგორ?
3. სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკური ნორმების იდეებისადმი ძლიერი ერთგულება შეიძლება თუ არა ჩართვალს კომპანიის მართვის უპირატესობად ან ნაკლოვანებად?
4. რითი განსხვავდება კომპანია, რომელიც წარმოადგენს ერთი ოჯახის საკუთრებას და რომელსაც მართავს მისი წევრები, იმ კომპანიისაგან, რომლის მართველობაშიც მონაწილეობას ღებულობენ გარეშე სპეციალისტები?

**ლიტერატურა**

1. ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი. ნ. პაიჭაძის რედაქციით. თბ. 2009
2. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009;
3. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2008.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. 2007
6. Жоунс Г. Р., Джорджи Дж. М. Организационное поведение: основы управления. М., 2003.
7. Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. СПб., 2003
8. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. М., 2003.
9. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение., СПб., 2000.
10. Панфилова, А. П. Громова, Л. А. Богачек, М. А. Основы Менеджмента, М., 2004.
11. Шапиро С. А. Организационное поведение. М. 2005.
12. Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Б. Организационное поведение. СПб., 2006



გამომცემლობა „საერთო“

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

E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-12-837-0



9 78 9941 12837 0