

დავით ჩარკვიანი

ფსიქოლოგია

ინდუსტრიულ

ორგანიზაციებში

თეორია, კვლევა, პრაქტიკა

თბილისი

2001 წ.

ISBN N99928-0783-2

ISBN N99928-832-9-4

УДК 159.9  
# 241

დავით ჩარკვიანის ნაშრომი ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის აქტუალური პრობლემების განხილვას ეძღვნება. ავტორი ადამიანის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობას ისეთ მოვლენებთან მიმართებაში განიხილავს, როგორც არის შრომითი განწყობები, პიროვნების თვისებები, შემეცნებითი პროცესები, დასწავლა, შრომითი მოტივაცია, ლიდერობის პროცესი, სამუშაოს და ორგანიზაციის დაგეგმარება. წიგნში საგანგებო ყურადღება მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედებაზეა გამახვილებული შრომის ატესტაცია, კადრების შერჩევა-განაწილება და პროფესიული გავარჯიშება სწორედ ამ კუთხით არის გააზრებული. ავტორი ფუნდამენტურ თეორიულ პრინციპებთან და მრავალრიცხოვან ემპირიულ მონაცემებთან ერთად გამოყენებითი მეცნიერების მეთოდოლოგიის მნიშვნელოვან საკითხებსაც აანალიზებს.

წიგნი ფსიქოლოგებისათვის, სოციოლოგებისათვის, ეკონომისტებისათვის, ასევე მრეწველობის და ბიზნესის დარგში ადამიანთა შესაძლებლობების მართვის საკითხებით დაინტერესებული მკითხველისათვის არის განკუთვნილი.

DAVID CHARKVIANI

## Psychology in Industrial Organizations

theory, research, practice

Tbilisi 2001



წიგნი დაკაბადონებული და მომზადებულია გამოსაცემად შპს „2000“-სა და შპს „ნათია“-ს თანადგომით

თამარს, მეგობარს და მეუღლეს

# შინაარსი

რედაქტორის წინასიტყვაობა	12
ავტორის წინასიტყვაობა	14
ნაწილი I. შესავალი	17
<hr/>	
თავი 1. ფსიქოლოგია და ინდუსტრია	18
ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია	18
პერსონალის ფსიქოლოგია	18
საორგანიზაციო ქცევა	19
საინჟინრო ფსიქოლოგია	19
ორგანიზაციის განვითარება	19
მომხმარებლის ფსიქოლოგია	19
ინდუსტრიული ორგანიზაციის ხილვადი და ფარული მახასიათებლები	22
ცვლილება შრომის პროცესში და სამუშაო ძალაში	25
ორგანიზაციის მართვის თავისებურება	25
ეკონომიკის გლობალიზაცია	29
კულტურათაშორისი სხვაობები	30
განსხვავებული კულტურისადმი შეგუება	32
ორგანიზაციის ზოგადი თეორიები	33
კლასიკური მიდგომა	33
ჰუმანისტური მიდგომა	36
სისტემური მიდგომა	39
სიტუაციონისტური მიდგომა	41
ძირითადი ტერმინები	42
თავი 2. კვლევის მეთოდები	43
მეცნიერული ცოდნა და საღი აზრი	43
ემპირიული კვლევის მიმდინარეობა	45
პრობლემის დასმა	46
კვლევის დაგეგმარება	47
კვლევის ექსპერიმენტამდელი მეთოდები	48
საველე გამოკვლევა	48
შერჩევითი გამოკვლევა	49
კვლევის ექსპერიმენტული მეთოდები	50
ლაბორატორიული ექსპერიმენტი	54
საველე ექსპერიმენტი	56
მეტა-ანალიზი	58
ცვლადების გაზომვა	58
მონაცემების სანდოობა	59
მონაცემების ვალიდობა	61
კვლევის შედეგების ანალიზი და დასკვნები	63
საკრიტიკო ცვლადები	65

შრომის ეფექტურობა	65 †
კადრების დენადობა	66
სამუშაოს გაცდენა	66
შრომით კმაყოფილება	66 †
ძირითადი ტერმინები	67
ნაწილი II. ორგანიზაციის მახასიათებლები და მასში მიმდინარე პროცესები	68
<hr/>	
თავი 3. ორგანიზაციის დაგეგმარება	69
ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება	69
ორგანიზაციის სოციალური არსი	70
ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები	70
ორგანიზაცია როგორც სისტემა	72
ორგანიზაციის მიზნები	73
მიზანთა ფუნქციები	73
მიზანთა ფორმები	74
ორგანიზაციის სტრუქტურა	76
აღნაგობა	76
ფორმალიზაცია	77
ცენტრალიზაცია	77
სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები	78
შრომის განაწილება	78
ერთპიროვნული დაქვემდებარება	79
ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა	79
კონტროლის დიაპაზონი	80
დეპარტამენტიზაცია	80
სტრუქტურის განმსაზღვრელი ფაქტორები	83
ორგანიზაციის გარემო	84 †
სტრატეგიული მიზნები	87
ტექნოლოგია	89
ორგანიზაციის სიდიდე	91
სტრუქტურის ფორმები 3. მინცბერგის მიხედვით	91
სტრუქტურის დეტერმინისტული კავშირები	94
ორგანიზაციის სტაბილურობა	96
ძირითადი ტერმინები	97
თავი 4. შრომითი ჯგუფები	98
შრომითი ჯგუფის ფორმირება	98
ჯგუფის შექმნის მიზეზები	99
ჯგუფების ფორმები	100
შრომითი ჯგუფის განვითარება	102
ჯგუფის ჩამოყალიბების სტადია	103
ჯგუფის მღელვარების სტადია	103

ჯგუფის გაწონასწორების სტადია	103
ჯგუფის საქმიანობის სტადია	103
ჯგუფის დაშლის სტადია	104
ჯგუფის მოქმედების დეტერმინაცია	104
სოციალური როლი	105
ჯგუფის სიდიდე	109
სოციალური ნორმა	110
ჯგუფის შეჭიდულობა	112
ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება	116
ეფექტური ჯგუფების შექმნის მეთოდები	119
ნომინალური ჯგუფის მეთოდი	119
დელფის მეთოდი	120
გონებრივი შტურმის მეთოდი	121
ჯგუფის თვისებები და ეფექტურობის მაჩვენებლები	122
ძირითადი ტერმინები	124
თავი 5. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობა და კონფლიქტი	125
↳ ჯგუფთაშორისი დინამიკის განმაპირობებელი ფაქტორები	125
გარემოს განუსაზღვრელობა	125
ჯგუფის მიზნები	127
↳ საქმიანობაში შენაცვლება	128
† შრომითი ურთიერთობები	129
რესურსების განაწილება	132
დამოკიდებულებათა სისტემა	132
ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების რეგულირება	133
უმაღლესი მიზნები და მარეგულირებელი დაჯილდოება	133
საინფორმაციო ტექნოლოგია	136
სტრუქტურის იერარქიზაცია	136
დაგეგმვის ხერხი	137
დამაკავშირებელი როლი	137
სპეციალური ჯგუფი	138
მაინტეგრირებელი როლი	138
↳ კონფლიქტი ორგანიზაციაში	139
კონფლიქტის შესახებ თვალსაზრისები	139
კონფლიქტის შედეგები	140
კონფლიქტის მოგვარების ხერხები	141
ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი	142
მოლაპარაკება	143
მოლაპარაკების ფორმები	143
მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი	144
ცალმხრივი სტრატეგიები	145
ინტერაქციული სტრატეგიები	146
სტრატეგიების სტრუქტურა	147
მოლაპარაკების ტაქტიკა	149

კონფლიქტი როგორც დამოკიდებული და დამოუკიდებელი ცვლადი	151
ძირითადი ტერმინები	155
❖ თავი 6. ლიდერობის პროცესი	156
❖ ლიდერობის კვლევის სფერო	156
❖ ლიდერი და მენეჯერი	156
❖ სტატუსური ძალაუფლება	158
❖ ლიდერის მახასიათებლები	158 †
❖ ლიდერის მიმდევრები	159
❖ ზემოქმედების პროცესი	159
❖ სიტუაციური ფაქტორები	160
❖ ლიდერის ფორმირება და ეფექტურობა	160 †
❖ ლიდერობის ტრადიციული კვლევის თავისებურება	162 †
❖ პიროვნული თვისებების მოდელი	162 <sup>ა</sup>
❖ ქცევითი მოდელი	164 <sup>ა</sup>
❖ ლიდერობის სიტუაციონისტური თეორიები	167
❖ ავტოკრატიულ-დემოკრატიული კონტინუუმის მოდელი	167
❖ ფ. ფიდლერის მოდელი	169
❖ პ. პირსის და კ. ბლენჩარდის მოდელი	172
❖ ვერტიკალური ღიადის შეჭიდულობის მოდელი	175
❖ რ. ჰაუზის მოდელი	177
❖ ვ. ვრუმის და ფ. იტონის მოდელი	180
❖ ლიდერობის კვლევის პერსპექტივა	184
❖ ლიდერობის ატრიბუციონისტული კონცეფცია	185 †
❖ ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფცია	186 †
❖ ლიდერობის კვლევის შედეგი	188 †
❖ ძირითადი ტერმინები	189
თავი 7. კომუნიკაცია	190
კომუნიკაციის თავისებურება	190
კომუნიკაციის დანიშნულება	190
კომუნიკაციის მიმდინარეობა	192
კომუნიკაციის თვისებები	193
ორგანიზაციის სტრუქტურა და კომუნიკაცია	195
ცენტრალიზაციის სიდიდე და კომუნიკაცია	196
ცენტრალიზაციის ხარისხი და კომუნიკაცია	196
განუსაზღვრელობის ხარისხი და კომუნიკაცია	197
საკომუნიკაციო ქსელი	197
❖ საკომუნიკაციო უნარების ფორმირება	201
აქტიური მოსმენა	201
უკუკავშირის უნარი	203
კომუნიკაცია და შრომის პროცესი	205
კომუნიკაციის კვლევის მეთოდები	208
აქტივობის ანალიზი ამონაკრებების გამოყენებით	208
სოციოგრამა	209

Ecco-ანალიზი	209
ფლეშის ინდექსი	210
კომუნიკაცია და საკრიტერიუმო ცვლადები	211
ძირითადი ტერმინები	213
ნაწილი III. მომუშავის მახასიათებლები და მასში მიმდინარე პროცესები	214
<hr/>	
თავი 8. შრომითი განწყობები	215
შრომა და განწყობა	215
შრომის სუბიექტი	215
მოთხოვნების თავისებურება	216
სიტუაციის თავისებურება	217
განწყობათა იერარქიის პრინციპი	218
ინტერაქციის პრინციპი	220
ღირებულებათა სისტემა და სოციალური განწყობა	221
ღირებულებების თავისებურება	222
ღირებულებების ფორმები	222
განწყობა როგორც შეფასებითი დამოკიდებულება	224
ქცევა და სოციალური განწყობა	225
თავსებადობის პრინციპი	226
შრომითი განწყობების ფორმები	228
შრომით კმაყოფილება	229
შრომით კმაყოფილების თავისებურება	230
შრომით კმაყოფილების მოდელები	233
შრომით კმაყოფილება როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი	236
შრომით კმაყოფილება და არასამუშაო დრო	238
ძირითადი ტერმინები	240
თავი 9. მომუშავის პიროვნული თვისებები და დასწავლის პროცესი	242
მომუშავის უნარები	242
ფიზიკური უნარები	242
გონებრივი უნარები	243
პიროვნების თვისებები	243
პრობლემის გადაწყვეტის სტილი	243
თვითშეფასება	249
ექსტრავერსია-ინტროვერსია	249
კონტროლის ლოკუსი	250
ავტორიტარიზმი	250
რისკიანობა	251
პიროვნული დისპოზიციები და ქცევა	251
დასწავლის მექანიზმი	252
ოპერანტული განპირობება	253
სოციალური დასწავლა	254



ქცევის ფორმირება	256
ქცევის ფორმირების მეთოდები	257
დასჯის უარყოფითი შედეგები	259
დასჯის ეფექტური გამოყენება	260
განმტკიცების რეჟიმი	261
განმტკიცების რეჟიმის კვლევა	263
დასწავლის პრინციპები და საორგანიზაციო პრაქტიკა	265
ქცევის მოდიფიკაცია	265
საორგანიზაციო ღონისძიებები	266
დასწავლა როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი	268
ძირითადი ტერმინები	268
თავი 10. შემეცნების პროცესი და გადაწყვეტილების მიღება	269
აღქმა	269
აღქმა და შეგრძნება	269
აღქმის სელექციურობა	270
პერცეფციის ორგანიზება	273
ატრიბუცია	274
ატრიბუციის თავისებურება	274
ატრიბუციის მიმდინარეობა	275
პ. კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელი	277
გადაწყვეტილების მიღება	279
რაციონალობა და მისი თავისებურება	280
სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია	284
ევრისტიკული და ინტუიციური გადაწყვეტილებები	288
სოციალური მსჯელობის ტენდენციურობა	291
აღქმის შეცდომები	291
ატრიბუციის შეცდომები	293
: გადაწყვეტილების მიღების შეცდომები	294
ძირითადი ტერმინები	295
თავი 11. შრომითი მოტივაცია L	296-†
შრომითი მოტივაციის თავისებურება	296-†
მოთხოვნილების\პრინციპზე აგებული თეორიები	296.
კ. ალდფერის მოდელი	297-†
მილწევის მოტივაციის მოდელი	298-†
კოგნიტივისტური თეორიები	301
სამართლიანობის მოდელი	301
მოლოდინის მოდელი	306
მიზნის დასახვის მოდელი	311
ბიჰევიორისტული თეორია	314
შრომითი მოტივაციის თეორიების შეფასება	315
შრომითი მოტივაციის თეორიები და საორგანიზაციო პრაქტიკა	316
მიზნებით მართვა (MBO)	316
შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურება	318

ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურების სისტემა	319
მუშაობის რეჟიმის ახალი ფორმები	319
ძირითადი ტერმინები	321
<b>ნაწილი IV. მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედება</b>	<b>322</b>
<b>თავი 12. მომუშავეს სოციალიზაცია და კარიერა</b>	<b>323</b>
სურთიერთმოქმედების თავისებურება	323
მორგების პრინციპი	323
დადებითი გავლენა	327
უარყოფითი გავლენა	329
ორგანიზაციის კულტურა	336
კულტურის მახასიათებლები	337
სოციალიზაციის არსი	338
ეროვნული და საორგანიზაციო კულტურა	339
შრომითი კარიერა	342
კარიერა ორგანიზაციაში	342
კარიერა ცხოვრებაში	344
ძირითადი ტერმინები	347
<b>თავი 13. შრომის დაგეგმარება</b>	<b>348</b>
შრომის დაგეგმარების ფორმები	348
სამუშაოს როტაცია	349
საინჟინრო მიღგომა	350
სამუშაოს გაფართოება	351
სამუშაოს გამდიდრების პრინციპი	351
შრომითი დავალებების თვისებები	352
პ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მოდელი	353
შრომის დაგეგმარება და ტექნოლოგია	357
<b>ადამიანურ-მანქანური სისტემები</b>	<b>362</b>
სისტემის თავისებურება	362
სისტემის დაგეგმარების ეტაპები	362
სისტემის ეკონომიკური შეფასება	365
სისტემის საინჟინრო-ფსიქოლოგიური შეფასება	367
სისტემის სოციალური შეფასება	368
სოციო-ტექნიკური მიღგომა	370
ძირითადი ტერმინები	375
<b>თავი 14. საორგანიზაციო პრაქტიკა</b>	<b>376</b>
კადრების შერჩევა	376
სამუშაოს ანალიზი	376
მრავლობითი პრედიქტორები	377
პრედიქტორის საჩვენებლობა	381
შერჩევის პროცესი	383
არჩევანის გაკეთება	384
შერჩევის მეთოდები	386

შრომის ატესტაცია	390
ატესტაციის მეთოდები	392
პროდუქტიულობის მონაცემებით შეფასება	392
საინციდენტო-ქცევითი მონაცემებით შეფასება	393
სუბიექტური მონაცემებით შეფასება	394
↳ პროფესიული ტრენინგი	401
გავარჯიშების მეთოდები	402
გავარჯიშების ეფექტურობა	403
ძირითადი ტერმინები	404
თავი 15. ორგანიზაციის განვითარება.	405
ორგანიზაციის განვითარების თავისებურება	405
↳ გარდაქმნის განმსაზღვრელი ფაქტორები	406
კონკურენციის გამწვავება	406
ტექნოლოგიის განვითარება	407
, პროდუქციის მოძველება	408
\ ცვლილებები სამუშაო ძალაში	408
\ გარდაქმნის მნიშვნელობა	409
გარდაქმნის ხელშემშლელი ფაქტორები	
წინააღმდეგობა ინდივიდის დონეზე	
წინააღმდეგობა ორგანიზაციის დონეზე	
წინააღმდეგობის დაძლევის ხერხები	
გარდაქმნის კონცეფციები	
გარდაქმნის შემადგენელი ნაწილები	
კ. ლეენის ძალთა ველის პრინციპი	
გარდაქმნის სამსაფეხურიანი მოდელი	
მოქმედების ძიების მოდელი	
გარდაქმნის სისტემური მოდელი	
ინტერვენციის ფორმები	
სტრუქტურაზე და სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენცია	
შრომაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია	
ადამიანზე მიმართული ინტერვენცია	
ინტერვენციის ეფექტურობის შეფასება	
ძირითადი ტერმინები	
ძირითადი ტერმინების განმარტებები	
ლიტერატურა	

## რელაქტორის წინასიტყვაობა

დავით ჩარკვიანის წინამდებარე ნაშრომი ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის ფუნდამენტური პრობლემების განხილვას ეძღვნება. მასში ამ დარგის განვითარების თანამედროვე ეტაპების შედეგებია შეჯამებული. ნაშრომის მთავარ მიზანს ინდუსტრიის სფეროში ადამიანის პროფესიული საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების და მისი მიმდინარეობის კონტექსტის დახასიათება და გააზრება წარმოადგენს. ავტორის ძირითადი პათოსია ადამიანის შრომითი აქტივობის მეცნიერული შესწავლის საკითხებით დაინტერესებული პირების შემეცნებითი სტიმულირება. გვჯერა, რომ წიგნი მკითხველთა მოლოდინებს გაამართლებს და მათი ცოდნა ადამიანის შრომითი ცხოვრების შესახებ მნიშვნელოვნად გაღრმავდება.

როდესაც დ. ჩარკვიანის წიგნს ვეცნობით, საკუთრივ ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის, როგორც დარგის, შემდეგი თავისებურებები უნდა მივიღოთ მხედველობაში. აღნიშნული დარგი დისციპლინათშორისო ბუნების გახლავთ, რომელიც, როგორც შესასწავლი საგანი, საკმაოდ ფართო თვალთახედვას მოითხოვს: ის მრავალი და ხშირად ურთიერთდაპირისპირებული კონცეფციების (მაგალითად, ბიპევიორისტული, კოგნიტივისტური, სიტუაციონისტური და ა.შ. მიდგომები) და მრავალრიცხოვანი ემპირიული მონაცემების ერთიან სისტემაში გამთლიანებას გულისხმობს. აღსანიშნავია, რომ დარგის ამ თავისებურების შინაარსი ავტორის მიერ სავსებით ადეკვატური, ნათელი და დამაჯერებელი არგუმენტაციით არის გადმოცემული. დარგის მეორე თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ მასში არსებული თეორიული მიდგომები, რომლებიც შრომით და საორგანიზაციო პრაქტიკას განსაზღვრავენ, ნაციონალური კულტურით და მრეწველობის განვითარების დონით არიან მნიშვნელოვნად განპირობებული, რის შესახებაც ნაშრომშიც არის სათანადო მსჯელობა. ამასთან ერთად, ისიც აღსანიშნავია, რომ წიგნში განხილული საკითხების შინაარსი, მათ შესახებ შემუშავებული თვალსაზრისები, ძირითადად, ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნების მკვლევარების ტრადიციებს გამოხატავენ. ისიც ხაზგასასმელია, რომ აღნიშნული თავისებურება ნაშრომში მოცემული კონკრეტული ნიმუშებისადმი უნდობლობის საბაზად ნამდვილად არ ჩაითვლება: ერთის მხრივ, მასში აღწერილი მოვლენები ახლო მომავალში ჩვენს ქვეყანაშიც იჩენს თავს; მეორეს მხრივ, წიგნში განხილული ფრიად მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხების შესახებ ქართველი მკითხველი შედარებით ნაკლებად არის ინფორმირებული. სწორედ ამიტომ მიგვაჩნია მისი გამოსვლა ძალზე დროულად.

დ. ჩარკვიანის ნაშრომი ემპირიული მეცნიერების მეთოდოლოგიის სულისკვეთებით არის დაწერილი, რაც, რასაკვირველია, მის ღირსებაზე მეტყველებს. საკითხების განხილვის დროს ავტორი პროფესიული საქმიანობის განმსაზღვრელი შინაგანი და გარეგანი მოვლენების როგორც შინაარსიულ, ასევე რაოდენობრივ დახასიათებას გვთავაზობს. წიგნში ადამიანის შრომითი აქტივობის შესწავლაში არსებული ის მონაცემებია ასახული, რომლებიც მეცნიერული ფსიქოლოგიის დღევანდელ მიღწევებს გამოხატავენ; ნათლად და დამაჯერებლად არის ნაჩვენები თეორიული და პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრისათვის, ყოველდღიურ გავრცელებულ სტერეოტიპებთან შედარებით, ამგვარი ცოდნის უპირატესობა.

ექვეგარეშეა, რომ სოციალური და ეკონომიკური გარდაქმნების ეფექტურობა სამრეწველო ორგანიზაციების და მასში მიმდინარე შრომის პროცესის ოპტიმალურ დაგეგმარებაზეა დამოკიდებული. წინამდებარე ნაშრომი ნათლად მეტყველებს, რომ სწორი სო-

ციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გატარება ე.წ. „ადამიანური ფაქტორის“ მეცნიერული პრინციპების ცოდნის და მათი სათანადო ამოქმედების გარეშე შეუძლებელია. წიგნის მხოლოდ სარჩევის გაცნობაც კი იმაზე მიგვინიშნებს, რომ ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიით დაინტერესებული მკითხველისათვის (ფსიქოლოგები, სოციოლოგები, ეკონომისტები, მენეჯერები, სოციალური მუშაკები და ა.შ.) ის ნამდვილი სახელმძღვანელოს დანიშნულებას შეასრულებს.

გვჯერა, რომ წიგნი საინტერესო როგორც „თეორეტიკოსებისათვის“, ასევე „პრაქტიკოსებისათვისაც“ იქნება. ნაშრომის ღირსებად ისიც მიგვაჩნია, რომ მასში შემაჯავლი თავები ავტონომიური ბუნების არიან, ამავე დროს, ისინი დანაწევრებულს, მაგრამ ერთ განუყოფელ სისტემურ მთლიანობას ქმნიან. ვიმედოვნებთ, რომ წიგნი მკითხველთა უმრავლესობისათვის მართლაც ღრმა და ფართო ინფორმაციის მიღების საშუალება გახდება.

ორიოდე სიტყვით თვით ავტორის შესახებ. საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის დ. უზნაძის სახელობის ფსიქოლოგიის ინსტიტუტის მთავარ მეცნიერ თანამშრომლის, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორის დ. ჩარკვიანის კვლევითი საქმიანობა საკითხების ფართო სპექტრს მოიცავს: განწყობის ფორმირება და შეცვლა, სოციალური სიტუაციების სახეები და მათი შეფასების მექანიზმი, აღქმის, ატრიბუციის, კომუნიკაციის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესება. მისი სამეცნიერო ინტერესები აგრეთვე ემპირიული კვლევის მეთოდოლოგიის შესწავლაზეა მიმართული. დ. ჩარკვიანი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ადამიანის შრომითი საქმიანობის და მასთან უშუალოდ დაკავშირებული მოვლენების გამოკვლევას ანიჭებს: პროფესიის არჩევა, შრომითი მოტივაცია, შრომით კმაყოფილება, სოციალური შემეცნების შეზღუდული რაციონალობა ის საკითხებია, რომლებიც მან ემპირიულად შეისწავლა. მის მიერ შემუშავებულია შრომითი განწყობების გასაზომი მეთოდები, რომელთა აპრობაცია სხვადასხვა სამრეწველო ორგანიზაციების შესწავლის დროს განხორციელდა. დ. ჩარკვიანს გამოქვეყნებული აქვს ორმოცდაათამდე სამეცნიერო ნაშრომი, მონოგრაფიები: „ინფორმაცია, წინააღმდეგობა და სოციალური განწყობის შეცვლა“ (1980) და შრომითი განწყობების სტრუქტურული და ფუნქციური თავისებურებები (1988).

აღსანიშნავია დ. ჩარკვიანის ოცდაათწლიანი პედაგოგიური მოღვაწეობა: სხვადასხვა უმაღლეს სასწავლებლებში და დაწესებულებებში ის შემდეგ სალექციო კურსებს და სემინარებს ატარებდა: „ზოგადი ფსიქოლოგია“, „სოციალური ფსიქოლოგია“, „სპორტის ფსიქოლოგია“, „გამოყენებითი ფსიქოლოგიის აქტუალური საკითხები“, „მართვის ფსიქოლოგია“, ხოლო 1980 წლიდან თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში შრომის ფსიქოლოგიის პროფილის სტუდენტებს ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის სპეცკურსს უკითხავს.

საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის  
დ. უზნაძის სახელობის ფსიქოლოგიის  
ინსტიტუტის დირექტორი, აკადემიკოსი  
შოთა ნადირაშვილი

## ავტორის წინასიტყვაობა

წიგნის ძირითადი მიზანი ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის განმაპირობებელი მოვლენების დახასიათება გახლავთ. კანონზომიერებები, რომლებსაც ჩვენ განვიხილავთ ემპირიული კვლევის მონაცემებით არის დასაბუთებული. ჩვენი მსჯელობის საგანს, როგორც ცალკეული მომუშავე (ან შრომითი ჯგუფი), ასევე მთლიანად სამრეწველო ორგანიზაცია წარმოადგენს. ამავე დროს, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას მომუშავეს და ორგანიზაციას შორის არსებულ ურთიერთმოქმედებას ვანიჭებთ.

ჩვენს მიერ განხილულ გამოკვლევებს, ძირითადად, გამოყენებითი ხასიათი გააჩნიათ, ხოლო მიღებული შედეგების საფუძველზე პრაქტიკული პრობლემების გადაწყვეტა ხდება, რაც, თავის მხრივ, მრეწველობის დარგში მომუშავე ადამიანების პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის, მათი შრომის პირობების და მათივე სოციალური ურთიერთობების გაუმჯობესებას განაპირობებს. კონკრეტული შედეგების, კონცეფციების და შრომით-საორგანიზაციო ღონისძიებების ანალიზის დროს სისტემურ მეცნიერულ მეთოდს ვეყრდნობით, რაც საკითხებისადმი ჩვენი მიდგომის ობიექტურობას განსაზღვრავს. ამავე დროს, იმასაც ნათლად ვაცნობიერებთ, რომ მეცნიერული პოზიციის ობიექტურობას ფარდობითი ხასიათი გააჩნია, რადგან, ერთი მხრივ, ამის რეალური განხორციელება თვით ადამიანის შემეცნებითი მოქმედების თავისებურებიდან გამომდინარე თითქმის შეუძლებელია, რაზეც საკუთრივ ნაშრომში აღწერილი ადამიანისათვის დამახასიათებელი ტენდენციურობები მიგვინიშნებენ; მეორე მხრივ, ადამიანის ქცევის საფუძველად მდებარე ფსიქიკური მოვლენების შესახებ არსებული ფაქტობრივი მონაცემების ნებისმიერი ანალიზი თავისი შინაარსით რელატიური ბუნების გახლავთ, რასაც ჩვენ თავიდანვე ვითვალისწინებთ. ჩვენ შორს ვართ იმ მიაბიტური წარმოდგენისაგან, რომლის თანახმად, მეცნიერული ცოდნა სრულყოფილი ობიექტურობით ხასიათდება. როგორც სოციალური დარგის წარმომადგენელს, მეცნიერების ობიექტურობის და ნეიტრალობის მითის ნაკლებად გვჭერა, განსაკუთრებით ეს სხვადასხვა თეორიულ მიდგომებს ეხება. ნებისმიერი ცოდნა, მათ შორის სწორედ სოციალური და ფსიქოლოგიური შინაარსის მქონე, ღირებულებითი ასპექტებით „დატვირთული“ წარმონაქმნია. ცოდნის ამ მხარეზე წიგნში ყურადღება არ გაგვიმახვილებია, რადგან ეს პრობლემა, ეპისტემოლოგიური და მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, იმდენად სპეციფიკურია, რომ მას ცალკე და საგანგებო ანალიზი ესაჭიროება, რაც ჩვენს მიზანს არ წარმოადგენდა. ერთი სიტყვით, ჩვენი მიდგომა შემდეგში მდგომარეობს: მეცნიერული ცოდნის რელატიური ხასიათის მიუხედავად, ის უმეცრებას ნამდვილად სჯობს და მრავალ საკითხებში ტრადიციულ „სიბრძნეზე“ გაცილებით უკეთესია. მას ყოველდღიურ აზროვნებას, ინტუიციას, თვითდაკვირვების უშუალო მონაცემებს და პრაქტიკოსების „დიდ გამოცდილებას“ უდავოდ ვამჯობინებთ და საკითხების განხილვის დროს სწორედ ამგვარ ცოდნას ვეყრდნობით. ამის საფუძველს წიგნში განხილული მეთოდურ-კვლევითი მასალა გვაძლევს, რაშიც, ვფიქრობთ, თვით მკითხველიც დარწმუნდება.

ზემონათქვამის გარდა ავლნიშნავთ, რომ თეორიულ და გამოყენებით კვლევა-ძიებას შორის არსებული განსხვავებაც უნდა გავითვალისწინოთ. თეორიაზე დამყარებული კვლევის ძირითადი ამოცანა მოვლენებს შორის არსებითი მიზეზობრივი კავშირების დადგენაში მდგომარეობს. ამგვარი კვლევისათვის შემდეგია დამახასიათებელი: მეცნიერული ცოდნის მატებაზე ორიენტაცია; თეორიის საბუთიანობის და სანდოობის დადგენა; ვიწრო და სპეციალიზებულ ცნებათა სისტემის აგება; მკაცრი და ზუსტი მეთოდების შემუშავება და მათი

გამოყენება. ამისაგან განსხვავებით, გამოყენებითი დარგის ძირითად მიზანს პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტა, მოვლენებისათვის „დიაგნოზის დასმა“ და შექმნილი ვითარების გამოსასწორებლად სათანადო ღონისძიებების განხორციელება წარმოადგენს. გამოყენებითი მიდგომისათვის დამახასიათებელია: რაიმე სოციალური დაკვეთის ეფექტური შესრულება, რომელშიც მინიმალური დანახარჯებით ოპტიმალური შედეგის მიღება იგულისხმება; თეორიული ეკლექტიზმი; საღი აზრის ენით მოვლენების გააზრება; კვლევის დროს ნაკლებად მკაცრი და ზუსტი მეთოდების გამოყენება. დღეს, ამ ორ მიდგომას შორის არსებული დაპირისპირების მოხსნის მიზნით, გამოყენებითი კვლევების ახალი პარადიგმის შემუშავების შესახებ მსჯელობენ, რაც, რასაკვირველია, მხედველობაში ჩვენც უნდა მივიღოთ. ხაზგასასმელია, რომ ახლებური მიდგომა სწორედ ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის სფეროში წარმოიქმნა, რის შესახებაც წიგნის სხვადასხვა თავებში და განსხვავებული კუთხით არაერთხელ ვიმსჯელებთ. აღნიშნული დაპირისპირება იმდენად ცხადად და დაკანონებულად იყო მიჩნეული, რომ ამ ბოლო დრომდე მისი დაძლევის მცდელობა ნაკლებად შეიმჩნეოდა. მკვლევარები ინერციით არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებას ცდილობდნენ. მაგრამ დადგა დრო, როდესაც მართლაც აქტუალური გახდა ძველი ჩინური გამონათქვამი: „წყვიდიანის დანახვა უფრო ადვილია, ვიდრე შუქის მოფენა“. თანდათანობით ცხადი გახდა, რომ არსებული ვითარება „შუქის მოფენას“ მოითხოვდა, რასაც მკვლევარები 70-იანი წლებიდან დაწყებული და დღევანდლობის ჩათვლით, მცდელობას არ აკლებენ. ამ მიმართულებით წარმართული მუშაობის და მისი შედეგების შესახებ შემდეგის თქმა შეიძლება: ახლებური მიდგომის ძირითადი იდეა იმ ადამიანთა როლის შეცვლაში მდგომარეობს, ვისზეც და ვისთვისაც გამოყენებითი გამოკვლევები ტარდება. კონკრეტულად კი მსჯელობა გამოკვლევის პროცესში მომუშავეთა უფრო ღრმად ჩართვას, მათ მეტად გააქტიურებას ეხება. გამოკვლევაში მომუშავეთა მეტი ხარისხით ჩართვა ინდუსტრიული ორგანიზაციების ბიუროკრატიზაციის შემცირებისაკენ არის მიმართული, თანამშრომლების გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში აქტიური მონაწილეობა შრომისაგან მათი გაუცხოების თავიდან აცილების პირობად განიხილება. ადამიანი, როგორც შრომის სუბიექტი, ორგანიზაციაში მიმდინარე აუცილებელი გარდაქმნის ძირითადი მამოძრავებელი ძალა ხდება. საორგანიზაციო გარდაქმნაზე მიმართულ გამოკვლევებში მომუშავეთა აქტიური ჩართვით ორგანიზაციაში არსებული სოციალური, ფსიქოლოგიური, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური პრობლემების გადაწყვეტა წარმოებს. ახლებური მიდგომის ძირითადი შედეგი შემდეგში უნდა დავინახოთ: გამოყენებითი მეცნიერება რეალური და აქტუალური სოციალური შინაარსის პრობლემებით იტვირთება, რაც მთავარია, ის სხვადასხვა სამეცნიერო დარგებში მოპოვებული ცოდნის ფართო მასებში გავრცელების საშუალებად გვევლინება. ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის სფეროში მოღვაწე მკვლევარების უმრავლესობა სწორედ ამ სულისკვეთებით არის განმსჭვალული. რაოდენ ეფექტურია ამგვარი მიდგომა, ამის შესახებ აზრს წიგნის გაცნობის შემდეგ თვითონ მკითხველი შეიქმნის. ვიმედოვნებთ, რომ ის პოზიტიური იქნება.

წიგნის სტრუქტურას რაც შეეხება, ის შემდეგი გახლავთ. ნაშრომის პირველი ნაწილი, რომელიც შესავალს წარმოადგენს, ორი თავისაგან შედგება. პირველი თავი ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის, როგორც გამოყენებითი დარგის, თავისებურების დახასიათებას ეხება; გარდა ამისა, მისი ცალკეული დარგობრივი მიმართულებებიც არის განხილული. ამავე თავში საგანგებო მსჯელობის საგანი შრომის პროცესში მომხდარი ცვლილებები და მენეჯერის საქმიანობის თავისებურება გახლავთ, შემდეგ კი ორგანიზაციის თეო-

რიებია მოკლედ მიმოხილული. მეორე თავი მთლიანად კვლევის მეთოდოლოგიას ეხება, განსაკუთრებული ყურადღება ემპირიული შესწავლის განსხვავებულ ფორმებზეა გამახვილებული, მათი ღირსებები და ნაკლოვანებებია გამოყოფილი.

წიგნის მეორე ნაწილი ხუთი თავისაგან შედგება, რომლებიც სამრეწველო ორგანიზაციის და შრომითი ჯგუფების დონეზე მიმდინარე პროცესებს ეხებიან. განსაკუთრებული ყურადღება ორგანიზაციის სტრუქტურის ანალიზს ეთმობა. აქვე ორგანიზაციათა ტიპოლოგიის საკითხიც არის განხილული. წიგნის ამავე ნაწილში შრომითი ჯგუფების ფუნქციური და სტრუქტურული თავისებურებებია დახასიათებული, ხოლო ჯგუფთაშორის ურთიერთობებს ცალკეული თავი აქვს მიძღვნილი, რომელშიც შრომითი კონფლიქტების დადებითი და უარყოფითი შედეგებია განხილული. საგანგებო მსჯელობის საგანს ლიდერობის პროცესი წარმოადგენს, რომლის არსი თანამედროვე მოდელების ანალიზის საშუალებით არის გააზრებული. ნაშრომის ამ ნაწილის ბოლო თავი კომუნიკაციის პროცესს აღწერს, მისი სტრუქტურა, დანიშნულება და ცალკეული ფორმებია დახასიათებული.

წიგნის მესამე ნაწილში, რომელიც ოთხი თავისაგან შედგება, მსჯელობის საგანი თვით შრომის სუბიექტი გახლავთ. ნაშრომის ამ ნაწილში შრომითი განწყობების სტრუქტურული და ფუნქციური თავისებურებებია დაწვრილებით დახასიათებული. შრომის პროცესი განწყობის ზოგადი თეორიის და სხვა თანამედროვე თეორიული მიდგომების საფუძველზეა გაანალიზებული. ცალკე თავში მომუშავეს პიროვნული თვისებებია განხილული, ამავე დროს, დიდი ყურადღება დასწავლის პროცესის და პროფესიული საქმიანობის კავშირს დაეთმო. ცალკე თავში ადამიანის შრომითი ქცევა მისი შემეცნებითი პროცესების თვალსაზრისით არის განხილული, კერძოდ, აღქმის, ატრიბუციის და გადაწყვეტილებათა მიღების მოვლენებია დეტალურად აღწერილი. წიგნის ამ ნაწილის ბოლო თავი შრომის მოტივაციას ეძღვნება, რომელიც ადამიანის პროფესიული საქმიანობის ძირითად მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს. შრომითი მოტივაციის თანამედროვე თეორიების განხილვა ურთიერთშედარების საფუძველზეა ნაცადი და მათი პრაქტიკული დანიშნულება არის ხაზგასმული.

წიგნის ბოლო ნაწილი, რომელიც ოთხ თავს მოიცავს, შრომის სუბიექტის და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედების პროცესს ეხება. ურთიერთმოქმედება სამუშაოსადმი ადამიანის შესაძლებლობების მორგების თვალსაზრისით არის განხილული, ამ პროცესის დადებითი და უარყოფითი შედეგებია გაანალიზებული. საგანგებო მსჯელობის საგანს შრომის დაგეგმარების საკითხი წარმოადგენს, კერძოდ, მისი ცალკეული ფორმებია დახასიათებული. ის კონცეფციებია გაანალიზებული, რომლებიც სამუშაოს მანასიათებლების და ადამიანის უნარების ერთმანეთთან მორგებას ცდილობენ. შრომის ატესტაციას, კადრების შერჩევას და პროფესიულ გავარჯიშებას, როგორც საორგანიზაციო დონისძიებებს, ცალკე თავი აქვს მიძღვნილი. ბოლო თავში ინდუსტრიული ორგანიზაციების განვითარების შესაბამისი მეთოდები და მათი გარდაქმნის თანამედროვე კონცეფციებია განხილული, რომელთა მეშვეობით სამრეწველო დაწესებულებების აწმყო და მომავალი შეგვიძლია დავახასიათოდ და გავითვალისწინოთ.

დაბოლოს, იმასაც ავღნიშნავთ, რომ ყოველი თავი ძირითადი ტერმინების ჩამონათვალთ მთავრდება, ხოლო წიგნის ბოლო ნაწილში მათი შესაბამისი განმარტებებია მოცემული.

დავით ჩარკვიანი



6 5 4 0 3 0 I

3 2 6 4 3 4 3 0

## ფსიქოლოგია და ინდუსტრია

### ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია

თანამედროვე ინდუსტრიული ორგანიზაცია რთულ სისტემას წარმოადგენს, რომელშიც ტექნიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური ასპექტები შეიძლება გამოვყნოთ. ინდუსტრიული ორგანიზაციის ტექნიკური მხარე ახალი ნაწარმის, თანამედროვე დანადგარების, პროგრესული ტექნოლოგიების შექმნასთან არის დაკავშირებული და ის ტექნიკური მეცნიერებების მიერ შეისწავლება. ინდუსტრიული ორგანიზაციის, როგორც ეკონომიკური სისტემის შესწავლა, ეკონომიკური მეცნიერების საქმეა. ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა, მისი კავშირი სხვა სოციალურ ინსტიტუტებთან, სტრუქტურა და ადამიანთა როლური ურთიერთობები, ძირითადად, სოციოლოგიური კვლევის სფეროში შედის. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორების, მისი სტრუქტურის და შინაგანი მარეგულირებელი მექანიზმების შესწავლა კი ფსიქოლოგიის პრაქტიკაა გახლავთ.

თანამედროვე ფსიქოლოგიის ერთ - ერთ მნიშვნელოვან დარგს ინდუსტრიის და ორგანიზაციის (ი-ო) ფსიქოლოგია წარმოადგენს. ეს გამოყენებითი დარგი მიზნად მეცნიერულ ფსიქოლოგიაში შემუშავებული პრინციპების და მოპოვებული ფაქტების იმ პრობლემებზე განზოგადებას ისახავს, რომლებიც ადამიანების წინაშე მათი ორგანიზაციაში მუშაობის დროს წარმოიქმნებიან. ინდუსტრიის სფეროში ფსიქოლოგიის გამოყენებას გარკვეული ისტორია გააჩნია, რომლის შესახებ მსჯელობა ჩვენს უშუალო მიზანს არ წარმოადგენს, ხოლო დაინტერესებულ მკითხველს შეუძლია ქართულ ენაზე სათანადო ლიტერატურას გაეცნოს [1]. ინდუსტრიის სფეროში მომუშავე სპეციალისტი ფსიქოლოგები ადამიანის ქცევას ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენების კონტექსტში იკვლევენ. (ი-ო ფსიქოლოგიის მთავარ ამოცანას ადამიანის საქმიანობის ეფექტურობაზე ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციის სტრუქტურული მახასიათებლების გავლენის შესწავლა წარმოადგენს. /ი-ო ფსიქოლოგიას, როგორც გამოყენებით დარგს, თავისი განშტოებები გააჩნია, რომლებსაც ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ.

**პერსონალის ფსიქოლოგია.** სიტყვა პერსონალი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს ნიშნავს. პერსონალის ფსიქოლოგია შრომის პროცესებზე ადამიანთა შორის არსებული ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენას სწავლობს. ამ დარგში მომუშავე სპეციალისტი ცდილობს დაადგინოს ამა თუ იმ სამუშაოს როგორი უნარების, ნიჭის და გამოცდილების ადამიანები ესაჭიროება, როგორ უნდა შეირჩეს და განაწილდეს სათანადო კადრები, თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხი რა საშუალებებით უნდა შეფასდეს, მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაცია რა მეთოდებით უნდა ავამაღლოთ. ი-ო ფსიქოლოგიაში ეს მიმართულება, სხვებთან შედარებით, ყველაზე ძველია, კვლევის საგნის და გამოყენებული მეთოდების თვალსაზრისით ტრადიციულია. მომუშავეთა შორის არსებული ინდივიდუალური სხვაობების შესწავლა დიდი ხნის განმავლობაში ზოგადად შრომის

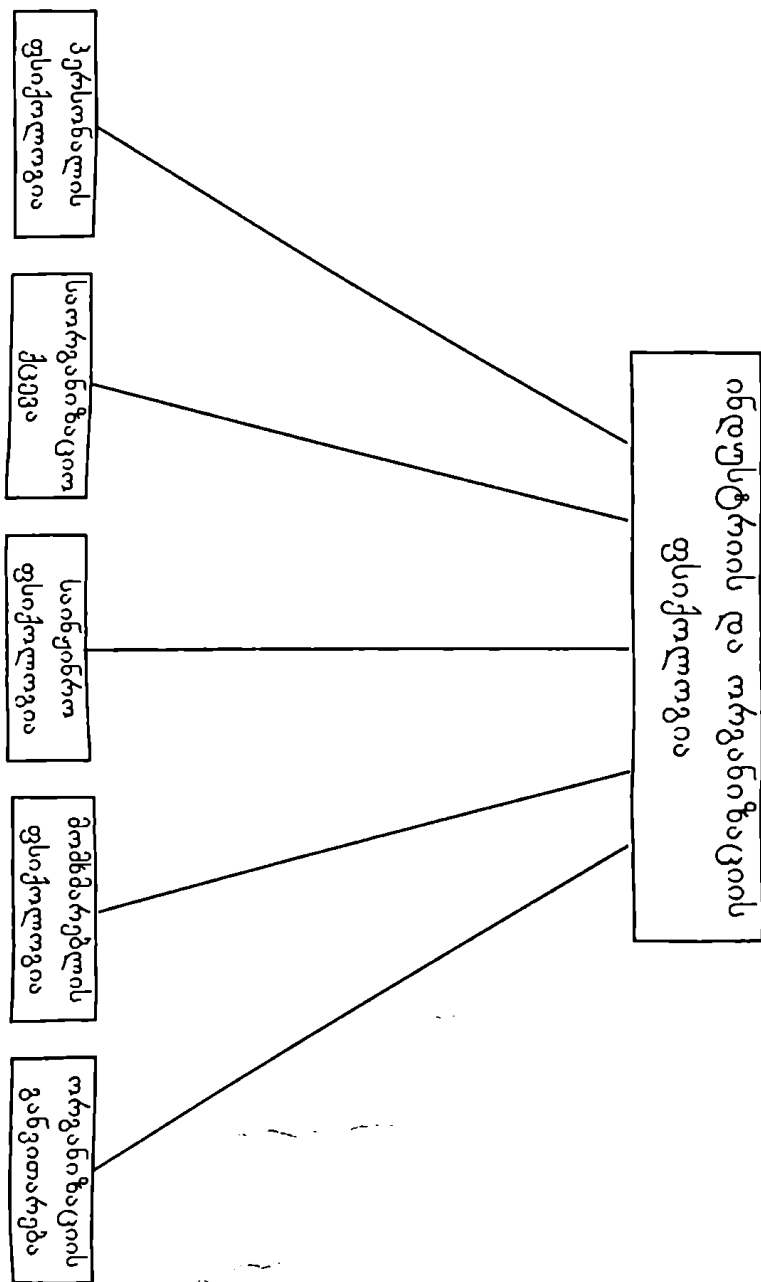
ფსიქოლოგიასთან იყო გაიგივებული.

საორგანიზაციო ქცევა: ადამიანი, როგორც ორგანიზაციის წევრი, გარკვეულ სოციალურ გარემოში მუშაობს. ნებისმიერი ორგანიზაცია თანამშრომლების განწყობებზე და მოქმედებებზე არსებით გავლენას ახდენს. მომუშავეის საქმიანობის შინაარსი და ხარისხი სოციალური როლებით და ნორმებით, პიროვნების საქმიანობაში ჩართულობის ხარისხით და ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებით, არსებული ფორმალური და არაფორმალური საკომუნიკაციო არხებით არის განსაზღვრული. აღნიშნული საკითხების კვლევას მიზნად ეწ. „საორგანიზაციო ქცევა“ ისახავს. საორგანიზაციო ქცევა დარგობრივი მიმართულება გახლავთ, რომელიც მომუშავეის ქცევებზე და განწყობებზე ორგანიზაციის, როგორც სოციალური სისტემის, გავლენას იკვლევს. შეიძლება ითქვას, რომ თუ პერსონალის ფსიქოლოგია ადამიანის ინდივიდუალურ დონეზე კვლევით არის უპირატესად დაინტერესებული, ამისგან განსხვავებით, საორგანიზაციო ქცევის შესწავლის სფეროს მეტწილად ადამიანის აქტივობის პიროვნებათაშორისი და გჯუფთაშორისი დონე წარმოადგენს.

საინჟინრო ფსიქოლოგია. ზოგადი განმარტების თვალსაზრისით შეიძლება ითქვას, რომ საინჟინრო ფსიქოლოგია არის დარგი, რომელიც „ადამიანი-მანქანა“ სისტემაში საქმიანობის პროდუქტიულობის და უსაფრთხოების ასამაღლებლად მომუშავეის, როგორც ოპერატორის, ტექნიკასთან ინფორმაციულ ურთიერთქმედებას შეისწავლის. საინჟინრო ფსიქოლოგიის მნიშვნელობა „ადამიანი-მანქანა“ სისტემაში ოპერატორის საქმიანობის შესწავლის დროს კომით განისაზღვრება, რომ ის ადამიანის მიერ ინფორმაციის მიღების, გადა-მუშავეების და გამოყენების პროცესებს იკვლევს. აქ ტექნიკის კონსტრუირების და ტექნიკურ პროცესებთან დაკავშირებული საკითხების გადაჭრაში უპირატესად ზოგადფსიქოლოგიური პრინციპების და მონაცემების გამოყენება იგულისხმება, აგრეთვე, მომუშავეთა ისეთი კადრების შერჩევა და განაწილება, რომლებსაც გარკვეულ ტექნიკურ დანადგარებთან მუშაობის პროფესიული უნარები გააჩნიათ. საინჟინრო ფსიქოლოგიის ძირითად ამოცანას სამუშაო გარემოს იმგვარი დაგეგმარება წარმოადგენს, რომელიც მომუშავეის უნარებს და შესაძლებლობებს შეესაბამება.

კომუნიკაციის ფსიქოლოგია. კომუნიკაციის ფსიქოლოგია შექმნილი პროდუქციის გასაღებასთან ან შეთავაზებული მომსახურეობის განხორციელებასთან დაკავშირებული კომუნიკაციის ქცევის განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს იკვლევს. ორგანიზაცია სიცოცხლიუნარია იმდენად, რამდენადაც კომუნიკაციის ან დამკვეთი შეისყიდის მის პროდუქციას, გარკვეული მომსახურებისათვის საფასურს გადაიხდის. საქონლის წარმოებაში, მის გავრცელებაში და გაყიდვაში კომუნიკაციის ქცევის მადეტერმინირებელი როლის შესწავლას დიდი მნიშვნელობა სწორედ ამიტომ ენიჭება. დღეს, ბაზარზე საქონლის გასაღების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება ან ეფექტური სარეკლამო კამპანიის განხორციელება კომუნიკაციის პროდუქციისადმი და მომსახურეობისადმი შეფასებითი დამოკიდებულებების, მისი მოთხოვნილებების და ქცევის საფუძველად მდებარე მოტივაციის თავისებურებათა მეცნიერული შესწავლის გარეშე შეუძლებელია. ამას მიზნად სწორედ კომუნიკაციის ფსიქოლოგია ისახავს.

ორგანიზაციის განვითარება. ორგანიზაციის განვითარება წარმოადგენს დარგობრივ მიმართულებას, რომელიც მიზნად ორგანიზაციაში მეცნიერულად დასაბუთებულ და გეგმაზომიერ ცვლილებათა განხორციელების სტრატეგიების შემუშავებას ისახავს. იგულისხმება, რომ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენა არის საჭირო, ცვლილებების განხორციელების შესახებ სათანადო რეკომენდაციები უნდა შეიმუშავდეს, ხოლო შემდგომ



ნახატი 1-1. ინფორმაციის და მენეჯერების ინტელექტუალური რესურსების დარგობრივი მიმართულებები

ჩატარებული ღონისძიებების ეფექტურობა უნდა შეფასდეს. აქ წინასწარ დაგეგმილი და ნებაყოფლობითი ცვლილებების განხორციელება იგულისხმება, რომელთა მეშვეობით კონკრეტული პრაქტიკული საკითხების მოგვარება წარმოებს. ორგანიზაციაში დაგეგმილი ცვლილება შეიძლება თანამშრომლებს, სამუშაოს მიმდინარეობას, მის შინაარსს, ან ტექნოლოგიურ პროცესებს ეხებოდეს. ორგანიზაციის განვითარება, როგორც კვლევითი მიმართულება, სხვებთან შედარებით, უახლესია, ის კარგ შესაძლებლობას აძლევს მკვლევარ და პრაქტიკოს ფსიქოლოგებს მეცნიერულ ცოდნაზე დაფუძნებული ღონისძიებებით მრავალი პრობლემა რეალურად გადაჭრას, რომელთა წინაშე ბევრი თანამედროვე ინდუსტრიული დაწესებულება აღმოჩნდა.

ი-ო ფსიქოლოგიის დარგობრივი მომართულებები სქემატურად 1-1 ნახატზეა ნაჩვენები.

როგორც ვხედავთ, ინდუსტრიული ორგანიზაციების შესწავლა ფსიქოლოგების მიერ სხვადასხვა ასპექტით წარმოებს. ზოგიერთი მიმართულება მრავალ საკითხში ურთიერთგადასკვეთია, ზოგიერთი კი ურთიერთისაგან ფრიად დაშორებული, ამდენად, ი-ო ფსიქოლოგიის, როგორც სრულფასოვნად განვითარებული დარგის შესახებ ლაპარაკი ძნელია. ამავე დროს, ისიც ფაქტია, რომ ჩვენს მიერ განხილულ კვლევით მიმართულებებს ერთი არსებითი რამ აქვთ საერთო — ყველა მათგანი ადამიანს შრომითი პროცესების პირობებში იკვლევს.

ი-ო ფსიქოლოგიის ცალკეულ დარგობრივ მიმდინარეობებში მოპოვებული ცოდნა მეტნაკლები ხარისხით წიგნის მომდევნო თავებში იქნება გაშუქებული. ამავე დროს, ხაზგასასმელია, რომ განსახილველი საკითხების შერჩევაში ვემყარებოდით იმ თეორიულ პრინციპებს, მოვლენების აღმწერ იმ კონკრეტულ მოდელებს და ემპირიულ მონაცემებს, რომლებიც შემდეგ მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ. პირველი, ადამიანის მუშაობის პროცესის დახასიათება და ახსნა ორგანიზაციისთან, როგორც მთლიან სისტემასთან მიმართებაში უნდა განხორციელდეს. ამ მეთოდოლოგიური პრინციპის შესახებ მსჯელობა უფრო დაწვრილებით ქვემოთ გვექნება. მეორე — ყურადღება იმ ახალ ემპირიულ მასალაზე უნდა გამახვილდეს, რომელიც არა უშუალოდ მხოლოდ ადამიანის შრომას; არამედ საორგანიზაციო გარემოში მის მიერ განხორციელებულ სხვა სახის ქმედებებსაც ეხება. მესამე — წიგნში უპირატესად ის თეორიული პრინციპები, ემპირიული შედეგები და საორგანიზაციო ღონისძიებები უნდა აისახოს, რომლებიც ქართულ ენაზე გამოცემულ ლიტერატურაში ნაკლებად არის გაშუქებული.

დაბოლოს, კიდევ ერთ საკითხზე უნდა შევჩერდეთ. ნებისმიერ გამოყენებით დარგს, მათ შორის ი-ო ფსიქოლოგიას, მეცნიერული და პრაქტიკული მხარე გააჩნია. ი-ო ფსიქოლოგია სავესებით კანონიერად სამეცნიერო სფეროს მიეკუთვნება. მას მიზნად ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ადამიანთა საქმიანობის შესწავლა აქვს დასახული. ისევე, როგორც სხვა სამეცნიერო დარგები, მასში მომუშავე სპეციალისტი სანდო და დასაბუთებული მეთოდების გამოყენებით გამოკვლევებს ატარებს; არსებულ საკითხებზე სათანადო პასუხების გაცემას ცდილობს. კვლევის შედეგებს შესაბამისი სახე უნდა მიეცეს, რის მეშვეობითაც მომუშავეს კონკრეტული აქტივობის განმსაზღვრელი მიზეზები უნდა გამოიყოს, რაც მათი განზოგადების შესაძლებლობას მოგვცემს. სწორედ ამგვარი მიდგომა გახლავთ დღეს ი-ო ფსიქოლოგიაში გავრცელებული, რაც უეჭველად მისი მეცნიერული სიმწიფის მანიშნებელია [2].

ისიც გასათვალისწინებელია, რომ პროფესიული თვალსაზრისით ი-ო ფსიქოლოგია ადამიანის შრომასთან დაკავშირებული პრაქტიკული საკითხების გადაჭრაში მეცნიერული

ცოდნის გამოყენებას ცდილობს. ასე მაგალითად, კვლევის მონაცემები კადრების შერჩევის და განაწილების, თანამშრომელთა მიერ სამსახურის გაცდენების შესამცირებლად, დაწესებულებაში კომუნიკაციის პროცესის გასაუმჯობესებლად, მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის შესაცვლელად შეიძლება გამოვიყენოთ. ამ დარგში მომუშავე სპეციალისტი მეცნიერული და პრაქტიკული მიდგომების შერწყმას ცდილობს. მკვლევარს სურს, რომ მისმა სამეცნიერო მოღვაწეობამ კონკრეტული შედეგი გამოიღოს. ამავე დროს, რასაკვირველია, მკვლევარი ინდუსტრიის სფეროში მოღვაწე ტექნიკოსზე უფრო მეტია, რადგან მას არსებული პრობლემების მოგვარების ხერხები და მოსალოდნელი შედეგები გააზრებული აქვს.

მეცნიერული და პრაქტიკული ორიენტაციების შეხამება ხშირად გარკვეულ სიძნელეებთან არის დაკავშირებული. ერთ-ერთ მათგანს ი-ო ფსიქოლოგიის დარგში სპეციალისტების მომზადება წარმოადგენს. კერძოდ, საკითხი სტუდენტთა სწავლების შინა-არსს ეხება. მსჯელობის და დავის საგანს შემდეგი წარმოადგენს: პროფესიის დაუფლების დროს უპირატესობა მეცნიერული ცოდნის მიღებას, თუ ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში სტუდენტების პრაქტიკულ საქმიანობას უნდა მიენიჭოს. ზოგიერთი ავტორი მიიჩნევს, რომ სწავლების პროცესში მხოლოდ მეცნიერულ ცოდნას უნდა დაეთმოს ყურადღება, სხვები კი სამეცნიერო და პრაქტიკოსის კადრების სრულ განცალკევებას გთავაზობენ. მიგვაჩნია, რომ ეს ალტერნატივა კარგად გადაჭრა პ. მუჩინსკიმ, რომელიც აღნიშნავს: „სტუდენტების მომზადებაში უპირატესობას სამეცნიერო მხარეს ვანიჭებ, მაგრამ სტუდენტებს, რომლებსაც პრაქტიკოსობა სურთ, მათ თვით სწავლის პერიოდში ბიზნესის ან ინდუსტრიის სფეროში სტაჟირების საშუალება უნდა მიეცეთ. მიუხედავად იმისა, რომ ი-ო ფსიქოლოგიაში სპეციალისტად ჩამოყალიბება რთული პროცესია, მომავალში ის საინტერესო საქმიანობით, გონებრივი შესაძლებლობების გამოვლენით და საქმეში კომპეტენტურობის განცდით ერთიანად ანაზღაურდება“ [3, გვ.6]

## ინდუსტრიული ორგანიზაციის ხილვადი და ფარული მახასიათებლები

ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენების შესწავლის საბოლოო მიზანს მომუშავეთა საქმიანობის ხარისხის, ნაყოფიერების და შრომის მიმართ დადებითი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბება წარმოადგენს. კვლევის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ საჭიროა არა მხოლოდ მომუშავეს კონკრეტული საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების გააზრება და ახსნა, არამედ ყველა იმ პროცესების გათვალისწინება, რომლებიც მისი ორგანიზაციაში „ცხოვრების“ დროს მიმდინარეობენ. საკუთრივ კვლევის მეთოდოლოგიაში იგულისხმება, რომ შრომის მეცნიერული შესწავლა არა მარტო მისი ეფექტურობის ამალღებას შეუწყობს ხელს, არამედ დაწესებულებათა მმართველ რგოლს თანამშრომელთა მოქმედებების საფუძვლად მდებარე მიზეზებს უფრო ნათლად გააცნობიერებინებს. ამგვარი კვლევის თავისებურებების ნათელსაყოფად დ. ჰერლიეგელის და სხვათა მიერ შემოთავაზებულ ე.წ. „ორგანიზაციის აისბერგის“ პრინციპს მივმართოთ, რომელიც 1-2 ნახატზეა მოცემული [4].

აღნიშნული პრინციპის ამოქმედების საჭიროების ნათელსაყოფად ავტორები კონკრეტული შრომითი ვითარებების ამსახველი მაგალითის ანალიზს გთავაზობენ. ერთ-ერთ კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებელ ორგანიზაციაში ამ ფირმის დამაარსებელი ვინმე A

ორგანიზაციის ხილვადი ასპექტი

მიზნები

ტექნოლოგია

სტრუქტურა

ფულადი რესურსები

თანამშრომელთა გამოცდილება და უნარები

ორგანიზაციის ფარული ასპექტი

განწყობები

კომუნიკაციის ფორმები

ჯგუფური პროცესები

პიროვნული თვისებები

კონფლიქტი

პრობლემის გადაჭრის ხერხები

ნახატი 1-2. ორგანიზაციის ხილვადი და ფარული მახასიათებლები (პერლიეგელის და სხვათა მიხედვით [4])

იძულებული შეიქმნა პრეზიდენტის თანამდებობაზე ხელმეორედ დაბრუნებულიყო. რამდენიმე წლის წინ მან ამ თანამდებობაზე უარი თვითონ განაცხადა. ორგანიზაციის პრეზიდენტად ხელმეორედ A-ს გახდომა იმ სიძნელებმა განაპირობეს, რომლებიც დაწესებულებაში ამ თანამდებობაზე მისი არყოფნის დროს წარმოიქმნა. დაბრუნებისთანავე A-მ ძირითად ამოცანად ფირმაში მაღალი მწარმოებრივი სულისკვეთების აღდგენა დაისახა. A ფრიალ გამოცდილი ხელმძღვანელია, თანამდებობრივი მდგომარეობის განურჩევლად თანამშრომლებთან მას უშუალო და ღია ურთიერთობები გააჩნია, მუშაობის პროცესში უპირატესობას გუნდური საქმიანობის პრინციპს ანიჭებს, მომუშავეთა მიერ შემოთავაზებულ სიახლეებს მხარს უჭერს და წამახალისებელ ღონისძიებებსაც იყენებს. A-ს მმართველობის დროს ორგანიზაციამ საქონლის გასაღების ბაზარზე სათანადო ადგილი დაიმკვიდრა. გარდა ამისა, მისი მცდელობების შედეგად პროდუქციის წარმოება ქვეყნის ფარგლებს გასცდა. როდესაც A-მ თავის დროზე ორგანიზაცია დატოვა, მან თავის მაგიერ გამოცდილი და მცოდნე ადამიანი B დანიშნა. ამ უკანასკნელთან მას მუშაობა წლების განმავლობაში ერთად მოუწია. B-ს ხელმძღვანელობის საწყის ეტაპზე ორგანიზაციაში საქმე საკმაოდ კარგად მიდიოდა, პირველ ხანებში მოგების მატებასაც ჰქონდა ადგილი, მაგრამ გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ საქონლის გასაღების პროცესი სტაგნაციის ფაზაში შევიდა, რეალურად ისეთი ვითარება შეიქმნა, რომ ორგანიზაციაში ახალი სახის

პროდუქცია აღარ იქმნებოდა. გარდა ამისა, ორგანიზაციას საკმაოდ მძლავრი და აგრესიული კონკურენტები გაუჩნდა, რამაც მის მომავალს რეალური საფრთხე შეუქმნა. A-სთვის ნათელი გახდა, რომ მის არყოფნაში ორგანიზაცია ფონს ფაქტობრივად ინერციით გადიოდა, ძირითადად ძველი მიღწევების წყალობით, რაც, ბუნებრივია, დიდხანს ველარ გაგრძელდებოდა. შექმნილი ვითარებიდან გამოსვლის მიზნით A-მ კვლევითი სამუშაოების ჩასატარებლად გადაწყვიტა მნიშვნელოვანი თანხები გაეღო, რაც ახალი სახის პროდუქციის შექმნას საფუძვლად დაედებოდა.

ამ მაგალითში აღწერილ ვითარებას თუ ე.წ. „ორგანიზაციის აისბერგის“ პრინციპის მიხედვით გავიაზრებთ, მაშინ ჩვენ შემდგომს თქმა შეგვიძლია. ორივე ხელმძღვანელის მმართველობის დროს ორგანიზაციის ხილვადი, ანუ ფორმალური მახასიათებლები ერთნაირია:

- მიზნები: მოგების მიღება, საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სასარგებლო და პასუხისმგებელ სოციალურ ინსტიტუტად ყოფნა, პროდუქციის გასაღების და წლიური შემოსავლის მაჩვენებელთა გაზრდა, საინფორმაციო სისტემების მწარმოებელ ორგანიზაციათა შორის წამყვანი ადგილის შენარჩუნება.
- ტექნოლოგია: ახალი საინფორმაციო სისტემების შექმნა, მისი ცალკეული ნაწილების გამოშვება და ბაზარზე გასაღება.
- ორგანიზაციის სტრუქტურა: დაწესებულების სხვადასხვა ქვედანაყოფების არსებობა და ფუნქციონირება (წარმოების, საფინანსო, გასაღების, კვლევის და განვითარების, პერსონალთან მუშაობის და სხვა განყოფილებები).
- ფულადი რესურსები: მიმდინარე ხარჯები და სამომავლო დაბანდებები, სააქციონერო თანაფარდობა და ა. შ.
- თანამშრომელთა შესაძლებლობები: მომუშავეთა ტექნიკური და მმართველობითი უნარები.

ორგანიზაციის ამ ხილვადი, ანუ ფორმალური მახასიათებლების ცოდნა, თუ რატომ აღმოჩნდა B-ს ხელმძღვანელობის დროს ორგანიზაცია მნიშვნელოვანი სიძნელეების წინაშე, პასუხს ვერ იძლევა, პასუხი ორგანიზაციის არა ხილვად ფაქტორებში, არამედ მისი ფარული მახასიათებლების ნათელყოფაში უნდა ვეძიოთ. ორგანიზაციის პრეზიდენტის თანამდებობაზე ხელმეორედ დაბრუნებული A იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ B უბრალოდ უვარგისი ლიდერი აღმოჩნდა, რომელიც ვერ სწვდებოდა საქმის არსს და, რაც მთავარია, თანამშრომლების მიმართ უყურადღებო და გულგრილი იყო, რაც მის სტილს დიამეტრალურად უპირისპირდებოდა. ხაზგასასმელია ის გარემოებაც, რომ როდესაც A-მ თავის მაგიერ პრეზიდენტად B დატოვა, მან ის ორგანიზაციის პრეზიდენტის თანამდებობისათვის სრულიად შესაფერისად მიიჩნია, შემდგომ A-სთვის სავსებით ნათელი გახდა ისიც, რომ ამ გადაწყვეტილების მიღებამდე მას უფრო ღრმად შემდგომი საკითხები უნდა განეხილა:

- მისი წასვლა რიგით თანამშრომლებზე როგორ იმოქმედებდა
- როგორ გავლენას მოახდენდა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობაზე B-ს ლიდერობის სტილი.
- რამდენად შეიცვლებოდა მომუშავეთა შრომითი ინტერესები A-ს ორგანიზაციიდან წასვლის შემდეგ
- რამდენად ოპტიმალურია ორგანიზაციაში არსებული სტრუქტურა.



● უნდა შეეთანხმებინა თუ არა A-ს თანამშრომლებთან ორგანიზაციიდან წასვლა.

ორგანიზაციის ქმედითუნარიანი მართვა და მისი ფუნქციონირების ეფექტურობა ამგვარ კითხვებზე სათანადო პასუხების გაცემაზე არის დამოკიდებული. ორგანიზაციაში მიმდინარე მძლავრი სოციალური და ფსიქოლოგიური პროცესები მეტწილად მის ფარულ მახასიათებლებში უნდა ვეძიოთ. აუცილებელია მნიშვნელობის მქონე ფარული ფაქტორების ხილვად, ანუ ფორმალურ ფაქტორებთან ურთიერთკავშირის დადგენა, ასეთი კვლევების მრავალ ნიმუშს წიგნის მომდევნო თავებში განვიხილავთ.

## ცვლილებები შრომის პროცესში და სამუშაო ძალაში

თანამედროვე ინდუსტრიული ორგანიზაციის შესწავლის თავისებურება იმ ცვლილებებით არის არსებითად განპირობებული, რომელთაც მსოფლიოს მასშტაბით ეკონომიკაში და საკუთრივ ორგანიზაციის მართვის პროცესში აქვს ადგილი. პირველ რიგში ორგანიზაციის მართვის პროცესის სპეციფიკაზე შევჩერდებით, ხოლო შემდგომ იმ ეკონომიკურ ძვრებს განვიხილავთ, რომლებმაც ინდუსტრიული დაწესებულებების დღევანდელი სახე მნიშვნელოვნად განსაზღვრეს.

ორგანიზაციის მართვის თავისებურება. ორგანიზაციის მართვის საკითხებზე მომუშავე ერთ-ერთი მკვლევარი სინანულით აღნიშნავდა, რომ მან მენეჯმენტის შესახებ დიდძალი ლიტერატურა წაიკითხა, მასში ყველაფერზე იყო მსჯელობა გარდა ერთისა, კერძოდ, მაინც გაურკვეველი რჩებოდა ის, თუ რას აკეთებს მენეჯერი. ამგვარ ვითარებას 60-იან წლებში მართლაც ჰქონდა ადგილი. საბედნიეროდ, დღეს მენეჯერის საქმიანობის შესახებ გაცილებით მეტი ვიცით, მისი ქცევის არა მხოლოდ ფორმალური მხარე, არამედ ფსიქოლოგიური შინაარსიც უკეთ არის გააზრებული და კლასიფიცირებული. მენეჯერი, ანუ მმართველი შეიძლება ვუწოდოთ ორგანიზაციაში მომუშავე პირს, რომელიც შრომითი მიზნების განხორციელებას სხვა თანამშრომლების საქმიანობის მეშვეობით აღწევს. მომუშავეთა ეს კატეგორია გადაწყვეტილებებს იღებს, სხვადასხვა სახის რესურსებს ანაწილებს, თანამშრომელთა საქმიანობას საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად მიმართავს. ორგანიზაციაში მომუშავე რგოლი, რომელიც თანამშრომელთა საქმიანობას ზედამხედველობას უწევს, საორგანიზაციო მიზნების განხორციელებაზე პასუხისმგებელია, მის მმართველ ფენას წარმოადგენს, რომელსაც ხშირად დაწესებულების ადმინისტრაციას უწოდებენ. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის საქმიანობის დახასიათება სამი თვალსაზრისით ხდება: პირველი — ფუნქციის მიხედვით, რომელსაც ხელმძღვანელები ორგანიზაციის საერთო საქმიანობაში ასრულებენ; მეორე — სოციალური როლის მიხედვით, რომელსაც მენეჯერი დაწესებულებაში თამაშობს; მესამე — უნარების მიხედვით, რომლებიც მას დაკისრებული საქმის ეფექტურად შესრულებისათვის უნდა გააჩნდეს. მენეჯერის საქმიანობის ეს განზომილებები ცალკეც განვიხილოთ.

ა) ფუნქციების მიხედვით საქმიანობა თანამშრომელთა სამუშაო პროცესის დაგეგმარებას, ორგანიზებას, ხელმძღვანელობას და კონტროლს გულისხმობს. ნებისმიერი ორგანიზაცია მის მიერ დასახული მიზნების განხორციელებისაკენ მიისწრაფვის. ძირითადად სწორედ ორგანიზაციის ადმინისტრაცია აყალიბებს მიზნებს და მისი მიღწევის საშუალებებს, მათ განხორციელებაზე სწორედ ის არის არსებითად პასუხისმგებელი. ადმინისტრაციის საქმიანობის ეს მხარე დაგეგმვის ღონისძიებად განიხილება. მმართველის მიერ საორგანიზაციო

მიზნების დასახვა, მათი მიღწევის სტრატეგიების დადგენა, თანამშრომელთა მოქმედებების მაკოორდინირებელი გეგმების შემუშავება მისი ფუნქციების ჩამონათვალია.

მენეჯერები ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმარებაშიც პასუხისმგებელი არიან. როდესაც მსჯელობა მმართველის ამგვარ საქმიანობას ეხება, ის, როგორც ორგანიზების პროცესი, ისე განიხილება. მენეჯერის მიერ საქმის ორგანიზება იმის დადგენას გულისხმობს, თუ რა შრომითი დავალებები არსებობს და ისინი ვინ უნდა შეასრულოს, ვინ ვისთან არის ანგარიშვალდებული და გადაწყვეტილებათა მიღება სად უნდა განხორციელდეს.

ყოველი ორგანიზაცია მომუშავეებისაგან შედგება, ხოლო ადმინისტრაციის ძირითად ამოცანას მათი საქმიანობის კოორდინირება და წარმართვა წარმოადგენს. აქ მომუშავეთა საქმიანობის გაძღოლაზე, ხელმძღვანელობაზეა ლაპარაკი. გაძღოლა მენეჯერის მიერ ხელქვეითების საქმიანობის წარმართვას და მოტივირებას, ეფექტური საკომუნიკაციო არხების გამოძებნას, თანამშრომელთა შორის არსებული კონფლიქტების მოგვარებას ნიშნავს.

მას შემდეგ, რაც სამუშაო მიზნები დაისახა და მათი მიღწევის კონკრეტული ამოცანები ჩამოყალიბდა, ორგანიზაციის შესაბამისი სტრუქტურა განისაზღვრა, შეირჩა და განაწილდა პერსონალი სათანადო ღონისძიებათა ჩატარების შედეგად, თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ამაღლების მიზნით მათი წახალისება განხორციელდა, საკითხი ადმინისტრაციის მიერ ჩატარებული მუშაობის ავტორიზაციის შესახებ სწორედ ამის შემდეგ დგება. ორგანიზაციის მმართველი რგოლის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმს საკუთრივ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობა წარმოადგენს. კერძოდ, გასარკვევია ის, თუ ფაქტობრივი მონაცემები რამდენად შეესაბამებიან იმას, რაც წინასწარ იყო დაგეგმილი. მნიშვნელოვანი შეუსაბამობის შემთხვევაში სხვადასხვა რგოლის და ღონის ხელმძღვანელებს შექმნილი ვითარების გამომწვევი მიზეზების დადგენა ევალებათ, რაც მართვის ეფექტურობის გაკონტროლების ფუნქციას გამოხატავს. კონტროლი ზედამხედველობის პროცესი გახლავთ, რომლის დროს მენეჯერის მიერ მომუშავეთა საქმიანობის ხარისხის შეფასება ხდება, ხოლო საპირობების შემთხვევაში შრომის მიმდინარეობაში შესწორებების შეტანა წარმოებს.

ბ) მენეჯერის როლში ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებასთან დაკავშირებული აუცილებელი მოქმედებების ერთობლიობა იგულისხმება. ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის საქმიანობის ნათელი და ამომწურავი დახასიათება 3. მიწებერგს აქვს მოცემული [5]. მან მმართველის როლური საქმიანობის სამი ძირითადი განზომილება გამოყო: 1. პიროვნებათა შორისი ურთიერთობების მოგვარება; 2. თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მიწოდება; 3. საორგანიზაციო საკითხებთან და ადამიანთა ურთიერთობებთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღება.

სანამ მმართველის როლურ საქმიანობას დავახასიათებთ, მანამდე შემდეგი გარემოებები უნდა გავითვალისწინოთ. პირველი – როგორც აღვნიშნეთ, ნებისმიერი მმართველის როლური საქმიანობა სპეციფიკურ ერთობლიობას წარმოადგენს. მენეჯერის როლების ცალკეცალკე განხილვა, როდესაც ისინი რეალურად ინტეგრირებული ერთიანობა გახლავთ, მხოლოდ მეცნიერული განყენების და ანალიზის მიზნით ხდება. მეორე – საერთო საქმიანობაში მმართველის როლების წვლილი ურთიერთისაგან განსხვავებულია იმისდა მიხედვით, თუ მმართველობის რომელი ღონის შესახებ ვმსჯელობთ.

1. ურთიერთობათა მართვის როლები მენეჯერის სხვა თანამშრომლებთან ფუნქციურ კავშირს გამოხატავენ, რომელიც უშუალოდ მისი ფორმალური ძალაუფლებიდან გამომდინარეობს. მაგალითად, უფროსის როლი მენეჯერს სხვადასხვა ცერემონიებთან დაკავშირ-

რებული ქცევების განხორციელებას ავალებს; ვთქვათ, როგორც კომპანიის პრეზიდენტი, ის სხვა ორგანიზაციათა წარმომადგენლების წინაშე სიტყვით გამოდის. ყველა ამგვარ ღონისძიებას, რომელშიც ადამიანი უფროსის როლს ასრულებს, არსებითად საცერემონიო ხასიათი გააჩნია. ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის ის მნიშვნელობის მქონეა. მენეჯერის მიერ ამგვარი დავალებების შესრულება ღირებულა იმ თვალსაზრისით, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციის წევრები საკუთარი თანამშრომლების, სხვა ორგანიზაციის წარმომადგენლების და აგრეთვე მომხმარებლების მიმართ პატივისცემას გამოხატავენ.

მენეჯერის ლიდერობის როლი თანამშრომლებთან იმ საქმიანობის გაძლიერებას და კოორდინაციაში მდგომარეობს, რომელიც უშუალოდ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას ემსახურება. ლიდერობის როლი ადამიანს ისეთ საქმიანობაში რთავს, რომელიც პირდაპირ დაკავშირებულია იმგვარ საორგანიზაციო ღონისძიებებთან, როგორსაც კადრების შერჩევა და განაწილება, თანამშრომლების დაწინაურება, მათი სამსახურიდან დათხოვნა წარმოადგენს. მენეჯერის მიერ ლიდერობის როლის განხორციელების სხვა მნიშვნელოვანი მხარე ხელქვეითების შრომით მოტივირება გახლავთ, მათთვის იმის ნათელყოფა, რომ ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაცია უშუალოდ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უკავშირდება. მმართველის ლიდერობის როლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი თანამშრომლების მიერ სამუშაო დავალებათა შესრულების შემოწმებაში მდგომარეობს.

2. მმართველის საქმიანობა მის მიერ საინფორმაციო როლების შესრულებასაც მოიცავს. საინფორმაციო როლებში მენეჯერის მიერ თანამშრომლებთან საკომუნიკაციო ქსელის შექმნა იგულისხმება, რომლის საშუალებით ის ფართო მოცულობის ინფორმაციას იღებს, ფლობს და ავრცელებს. ინფორმაციის გადაცემის ნაკადში მენეჯერი მეკავშირის როლს ასრულებს, ის ორგანიზაციაში შემოსული და გასული ინფორმაციის შუამავალია. მას უშუალო ურთიერთობა არა მარტო თანამშრომლებთან, არამედ მომხმარებლებთან, დამკვეთებთან და სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან გააჩნია. მენეჯერი ინფორმაციას სხვადასხვა წყაროებიდან იძენს და აგროვებს, რაც ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. საბოლოო ჯამში, ინფორმაციის ნაკადში შუამავლის როლის შესრულება მენეჯერს საინფორმაციო სისტემის შექმნის შესაძლებლობას აძლევს, რომლის მეშვეობითაც ის თანამშრომელთა საქმიანობის შემოწმებას კმედიტუნარიანად ახერხებს.

მენეჯერი აგრეთვე ინფორმაციის გამავრცელებლის როლს ასრულებს. ის თანამშრომლებს, როგორც ფაქტობრივ, ისე ინტერპრეტირებულ ინფორმაციას აწვდის. საჭიროების შემთხვევაში კი ინფორმაცია თანამშრომელთა გარკვეულ, ვიწრო ჯგუფს მიეწოდება. მენეჯერის მიერ ხელქვეითების ინფორმირება ხშირად სირთულეებთან არის დაკავშირებული. ამავე დროს მთავარია, რომ ინფორმაციის მიწოდება დროულად უნდა მოხდეს.

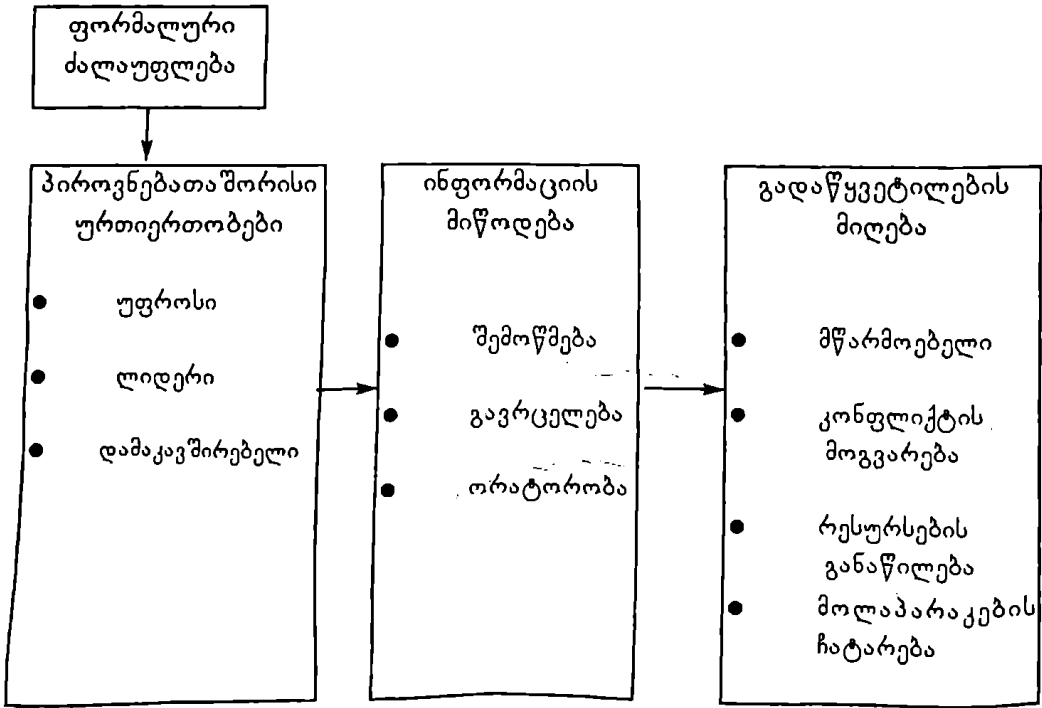
დაბოლოს, ავლნიშნავთ იმას, რომ ინფორმაციის გადაცემის დროს მმართველი ხშირად ორატორის როლში გვევლინება, ვთქვათ, -ის სატელევიზიო გადაცემაში მონაწილეობს, ამგვარ ვითარებაში ნიშანდობლივი ის გახლავთ, რომ მისი ყოველი სიტყვა მსმენელის მიერ მთლიანად ორგანიზაციის ნათქვამად, მის თვალსაზრისად აღიქმება.

3. ორგანიზაციაში ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა თანამშრომლების მიერ სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებას უწყობს ხელს. გადაწყვეტილებათა მიმღების როლში მთლიანად ორგანიზაციის ან მისი ქვედანაყოფების საქმიანობასთან დაკავშირებით გარკვეულ ინფორმაციაზე დაყრდნობილ მისივე გადაწყვეტილებათა მიღების ფუნქცია, ანუ დანიშნულება იგულისხმება. ამ თვალსაზრისით, უპირვე-

ლეს ყოვლისა, მენეჯერის მიერ წარმოების სფეროში გადაწყვეტილებათა მიღება უნდა აღინიშნოს. მმართველი მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების გზებს და საშუალებებს ეძებს, რომლებმაც, შეიძლება, მნიშვნელოვან შრომით და საორგანიზაციო ცვლილებებს ჩაუყარონ საფუძველი.

მენეჯერის საქმიანობა, აგრეთვე, ორგანიზაციაში, ან მის ქვედანაყოფებში აღმოცენებული კონფლიქტების მოწესრიგებასაც ითვალისწინებს. ძალზე გამოცდილი ხელმძღვანელიც კი, ხშირად, უძლურია თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი ივარაუდოს ან აღკვეთოს. კარგი ხელმძღვანელი თანამშრომელთა შორის აღმოცენებული უთანხმოების მოგვარებას დროთა განმავლობაში სწავლობს, უვარგისი მენეჯერი კი – მოქმედებას გაუზრბის და იმ მოვლენების თავიდან აცილებას ცდილობს, რომელთა აღკვეთა რეალურად შესაძლებელია.

ნათქვამის გარდა გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მმართველს რესურსების გამანაწილებლის როლის შესრულება ევალება, ის პასუხისმგებელია მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ სხვადასხვა სახის რესურსი ვინ და რა ოდენობით უნდა მიიღოს. რესურსებს საბიუჯეტო ან სხვა ფონდები, იარაღები და დანადგარები, ადამიანები, როგორც მომუშავე ძალა და ა. შ. შეიძლება წარმოადგენდნენ. მენეჯერის ე. წ. „შუამავლის“ როლი სწორედ აქედან გამომდინარეობს. ამ უკანასკნელის შესრულების დროს, სხვებთან მოთათბირების შემთხვევაში, მენეჯერი ორგანიზაციას მთლიანად ან მის ქვედანაყოფს შეიძლება წარმოადგენდეს. დავუშვათ, დანახარჯების შემცირების შესახებ მომარაგების განყოფილების ხელმძღვანელი მომმარაგებლებთან მოლაპარაკებებს აწარმოებს. ამგვარ მოლაპარაკებებში მონაწილეობის მიღება მისი უპირველესი მოვალეობა გახლავთ, რადგან ამგვარ გადაწყვეტილებათა მისაღებად აუცილებელ ინფორმაციას ის ფლობს და ორგანიზაციის ინტერესების სათანადო დონეზე დაცვის ფორმალური ძალაუფლება მხოლოდ მას გააჩნია. ჩვენი მსჯელობის შინაარსი სქემატურად 1-3. ნახატზეა გამოხატული.



ნახატი 1-3. მმართველის როლური ქცევის ფორმები (პერლიეგელის და სხვათა მიხედვით [4])

მენეჯერის საქმიანობის დახასიათების ერთ-ერთ ვარიანტს იმ უნარ-ჩვევების გამოყოფა წარმოადგენს, რომლებიც მისი ფუნქციური საქმიანობისათვის არის აუცილებელი. ტექნიკურ, სოციალურ და კონცეფტურ გაწაფულობას, ანუ უნარებს გამოყოფენ:

1. ტექნიკურ უნარში მმართველის მიერ სპეციალიზებული და პროფესიული ცოდნის გამოყენების ინდივიდუალური შესაძლებლობა იგულისხმება. როდესაც ლაპარაკი გარკვეულ პროფესიულ უნარებზეა, რომლებიც, ვთქვათ, ქირურგს, ბუღალტერს ან ინჟინერს ესაჭიროება, მაშინ მხედველობაში, უპირველეს ყოვლისა, მათ ვიწრო, პროფესიულ და ტექნიკურ უნარებს იღებენ. სპეციალობას ისინი სწავლის პროცესში ეუფლებიან, აქ წამყვანი მნიშვნელობა ცოდნას ენიჭება, ხოლო პრაქტიკული ჩვევების ჩამოყალიბება შრომის პროცესში ხდება. რასაკვირველია, ბევრი არ არის ისეთი მმართველი, რომელიც თავისი საქმიანობის დროს მხოლოდ მართვის ფუნქციებით, საქმის ორგანიზებით, ხელქვეითების ხელმძღვანელობით და მათი მუშაობის კონტროლით არის დაკავებული, რადგან ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში ეს ყველაფერი პროდუქციის წარმოების პირობებში ხორციელდება. ამდენად, მენეჯერი მართვის პროცესის გარდა, ღრმად უნდა ერკვეოდეს და პროფესიულად ფლობდეს იმ ძირითად საქმიანობას, რომელსაც ის, როგორც უფროსი უძღვება.
2. ურთიერთობის უნარში მმართველის მიერ მუშაობის პროცესში თანამშრომლების გაგების და მათი მოტივირების ინდივიდუალური შესაძლებლობა იგულისხმება. მომუშავეთა შორის ბევრია პროფესიულად მომზადებული ხალხი, რომლებსაც კოლეგებთან ურთიერთობა უჭირთ. ეს, შესაძლოა, იმაშიც მკლავნდებოდეს, რომ ადამიანი ცუდი მსმენელია, თანამშრომლების მოთხოვნებს სათანადოდ ვერ წვდება, ან კონფლიქტების მოგვარება უჭირს. მმართველის საქმიანობა სხვების შრომითი პროცესის მართვას ნიშნავს, რაც ადამიანისაგან კარგ საკომუნიკაციო უნარებს, სხვების მოტივირებას და მათთვის შესაფერისი დავალებების მიცემას მოითხოვს.
3. მენეჯერის კონცეფტური, ანუ გონებაჯვრეტის უნარი უნდა გააჩნდეს. გონებაჯვრეტის უნარი მმართველის მიერ სამუშაო ვითარებათა ანალიზის და მათი დიაგნოსტიკის ინდივიდუალურ შესაძლებლობას წარმოადგენს. მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების დროს მმართველმა პრობლემები უნდა გამოყოს, შეაფასოს ისინი და მათგან ყველაზე ხელსაყრელი უნდა შეარჩიოს. მენეჯერი შესაძლოა პროფესიულ ცოდნას ფლობდეს, ადამიანებთან ურთიერთობა ეხერხებოდეს, მაგრამ საქმეს კარგად ვერ უძღვებოდეს, რადგან ინფორმაციის შეფასების და გადაამუშავების სათანადო გონებრივი უნარი არ შესწევს.

ეკონომიკის გლობალიზაცია. მძლავრი სამრეწველო ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი მრავალეროვან გაერთიანებებს წარმოადგენენ. ეს ის კომპანიებია, რომლებიც თავის საქმიანობას ორ ან მეტ ქვეყანაში ერთდროულად აწარმოებენ. მრავალეროვანი სამრეწველო გააერთიანებების შექმნა შედარებით ახალი მოვლენა გახლავთ. მათი წარმოქმნა მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე ეკონომიკის გლობალიზაციის ბუნებრივ შედეგად არის მიჩნეული, მაგალითად, კომპანია „ფორდი“ „მსოფლიო ავტომობილის“ შექმნაზეა ორიენტირებული. ის ისეთი სტანდარტიზებული გადაადგილების საშუალება უნდა იყოს, რომლის წარმოება და გასაღება დედამიწის ნებისმიერ ქვეყანაში იქნება შესაძლებელი [6,7].

მრავალეროვანი გაერთიანებების მართვის პროცესი რიგ თავისებურებებთან არის დაკავშირებული. ასე მაგალითად, მათ ფუნქციონირებაში არსებული განსხვავებები ქვეყნების პოლიტიკური სისტემის თავისებურებებით, კანონმდებლობის შინაარსით და თვით პრო-

დუქციის მომხმარებელთა სპეციფიკით არის განპირობებული. ამგვარი სხვაობები მრავალეროვანი გაერთიანებების შექმნის პროცესს უქმნიან, როგორც სიძნელეებს, ასევე მათ წინაშე გარკვეულ ხელსაყრელ პერსპექტივებს სახავენ. ნათელია, რომ ისეთი ორგანიზაციის მართვა გაცილებით უფრო ძნელია, რომელიც ათასობით კილომეტრით დაშორებულია ფილიალებისაგან და ხუთი და მეტ ენაზე მოლაპარაკე მომუშავე კონტიგენტისაგან შედგება, ვიდრე იმ დაწესებულების, რომელიც ერთ ენაზე მოლაპარაკე პერსონალს შეიცავს. და რომელიც ერთ ადგილზე კომპაქტურად თავმოყრილი ქვედანაყოფების სახით არის განთავსებული.

ზემოთქმულის გარდა, ქვეყნების დონეზე რეგიონალური ეკონომიკური გაერთიანებების ჩამოყალიბებას უნდა გაეხვას ხაზი. დიდი ხანი არ არის, რაც ევროპული ქვეყნების ეკონომიკური გაერთიანებები შეიქმნა. აშშ თავის ეკონომიკურ კავშირებს კანადასთან და მექსიკასთან აფართოებს. ეკონომიკური გაერთიანებები ახლო და შორეულ აღმოსავლეთშიც შეიქმნა. ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესში ჩვენი ქვეყანაც არის ჩართული, მხედველობაში სხვა ქვეყნებთან საქართველოს ალიანსი გვაქვს; ეს ქვეყნები ე. წ. დიდი ნავთობის და აბრეშუმის გზით სასიცოცხლოდ არიან დაინტერესებული. ყველაფერი ეს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში სულ ახალი მრავალეროვანი სამრეწველო გაერთიანებების ფორმირებას უწყობს ხელს და ახალი სამოსამსახურეო ბაზრების შექმნას განსაზღვრავს. აქ, რასაკვირველია, მაღალკვალიფიცირებული სამუშაო ძალის ჩამოყალიბებაც იგულისხმება. ცხადია, რომ მსოფლიო მასშტაბით გლობალური ეკონომიკის ფორმირებასთან გვაქვს საქმე. ამგვარ ვითარებაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას სამუშაო ძალაში არსებული სოციალური და ფსიქოლოგიური განსხვავებების შესწავლა იძენს, იმ განსხვავებების, რომლებიც კულტურის თავისებურებებით არის განპირობებული. ი-ო ფსიქოლოგიაში შრომის პროცესთან მიმართებაში ეროვნული კულტურის კვლევას მოკლე, მაგრამ საკმაოდ ნაყოფიერი ტრადიცია გააჩნია [8,9]. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ისტორიული გამოცდილების, ენის, ტერიტორიის და სოციალური ეკონომიკური განვითარების თავისებურებებით განსაზღვრული, ქვეყნის უნიკალურობის ამსახველი ძირითადი ღირებულებების და ცხოვრების წესის ტრადიციების ერთობლიობა ეროვნულ კულტურას გამოხატავს.

კულტურათაშორისი სხვაობები. კულტურათაშორისი სხვაობების გარკვეული მახასიათებლები შეიძლება გამოვყოთ, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას, როგორც ინდუსტრიული ორგანიზაციის შიდა ცხოვრებაზე, ასევე მომუშავეთა საქმიანობაზე ახდენენ.

პირველი მახასიათებელი ადამიანის ბუნებასთან კავშირს ეხება. ლაპარაკი ამ შემთხვევაში ეხება იმას, თუ ის მის ძალებს რამდენად ემორჩილება, მათი ურთიერთკავშირი რამდენად ჰარმონიულია. მრავალ აზიურ ქვეყანაში ადამიანის ცხოვრების მიმდინარეობა ფაქტობრივად არის გააზრებული, ანუ ის წინასწარმეტყველურად არის განხილული, კერძოდ, როდესაც რაიმე ხდება, ის განგების ნებად არის მიჩნეული. ამგვარი მიდგომის საპირისპიროდ, მაგალითად, ჩრდილოამერიკელებს და კანადელებს სჯერათ, რომ ადამიანს შესწევს უნარი სამყაროში მიმდინარე მოვლენებს კონტროლი გაუწიოს. ამ ქვეყნებში დღეს კანუკურნავი დაავადებების დასაძლევად მილიარდობით დოლარი სწორედ ამიტომ იხარჯება. ამ ორ უკიდურეს თვალსაზრისს შორის არსებობს შეხედულება, რომელიც ადამიანს და ბუნების ურთიერთობას ჰარმონიაში მყოფად განიხილავს. ადამიანის და ბუნების ურთიერთობის შესახებ ამგვარ მიდგომებს ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე და პრაქტიკაზე პირდაპირი გავლენა აქვთ. მაგალითად, თუ მხედველობაში მიზნების დასახვის აქტივობას მივიღებთ, მაშინ სავარაუდოა, რომ ის იმ ქვეყნებში იქნება ნაკლებ

ბად გავრცელებული, რომლებშიც ბუნების ძალებისადმი დამორჩილების თვალსაზრისით გავრცელებული. საპირისპირო პრაქტიკა დამკვიდრებული იმ ქვეყნებში გახლავთ, რომელთა კულტურაში ბუნების ძალებისადმი დამორჩილება არ ბატონობს. ამგვარ კულტურაში მიზნების აქტიურ დასახვას თავისთავადი ღირებულება გააჩნია, მასში სამუშაოს შესრულება დასახული მიზნების რეალიზებაზე დაფუძნებული, ხოლო მათი განუხორციელებლობა მომუშავეს პირად წარუმატებლობად არის მიჩნეული.

მნიშვნელოვანი კულტურათაშორისი სხვაობა ადამიანის დროზე ორიენტაციაში მკვლავნდება. საკითხი კონკრეტულად შემდეგნაირად დგას: რაზეა ადამიანი უპირატესად მიმართული — წარსულზე, აწმყოზე თუ მომავალზე? მაგალითად, დასავლეთის ქვეყნების წარმომადგენლები დროს ცხოვრების არსებით რესურსად განიხილავენ, ისინი თვლიან, რომ ის ეფექტურად, მომჭირნობით უნდა იქნეს გამოყენებული. ამერიკელები, დროის ასპექტით, ძირითადად, აწმყოზე და ახლო მომავალზე არიან ორიენტირებული. ეს ნათლად ისეთ საორგანიზაციო ღონისძიებების მაგალითზე ჩანს, როგორც თანამშრომელთა ატესტაცია გახლავთ, რომელიც აშშ-ს ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, ეწვეს, ან თორმეტ თვეში ერთხელ ტარდება. ამის საპირისპიროდ, მაგალითად, იაპონელები, ძირითადად, დროის გრძელვადიან პერსპექტივაზე არიან ორიენტირებული. აღსანიშნავია, რომ ისინი მომუშავეთა ატესტაციას ათ წელიწადში ერთხელ ატარებენ. არის ქვეყნები, რომლებშიც ადამიანთა ყურადღება, ძირითადად, წარსულზეა მიპყრობილი. ამგვარ კულტურაში უმნიშვნელოვანეს ღირებულებას ტრადიციების დაცვა და პატივისცემა წარმოადგენს. დროზე ორიენტაციის რაგვარობა შრომის პროცესის დაგეგმარების თავისებურებასთან არის უშუალო კავშირში. გარდა ამისა, დროის პერსპექტივის მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი ხასიათი, ხშირად, თანამშრომელთა დაწინაურების ვადებს განსაზღვრავს.

კულტურათაშორისი სხვაობა ადამიანთა აქტივობის (რაიმეს კეთების) და მისი ყოფიერების მიხედვით არის საყურადღებო. ზოგიერთ კულტურაში ყურადღება ადამიანის აქტივობაზეა გამახვილებული, ზოგიერთში კი წინა პლანზე მისი ცხოვრება, არსებობა გახლავთ წამოწეული. ამ უკანასკნელში ადამიანის სურვილების და მოთხოვნილებების სწრაფი და უშუალო დაკმაყოფილება იგულისხმება. ისეთი ეროვნული კულტურის მატარებელი ქვეყნები არსებობენ, რომლებშიც თვითკონტროლის ფუნქცია დომინირებს, ამ შემთხვევაში ადამიანები თავისი მოთხოვნილებების შეზღუდვას ცდილობენ. მაგალითად, ამერიკელები, ძირითადად, საქმის კეთებაზე არიან მიმართული. ისინი ბევრს მუშაობენ და სათანადო ანაზღაურებასაც ითხოვენ, სოციალურ აღიარებასაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მაგალითად, მექსიკელები განსხვავებულ ორიენტაციას ავლენენ — ისინი, უპირატესობას, აქტუალურ, მიმდინარე ცხოვრებისეულ ვითარებებს ანიჭებენ, ცდილობენ ამჟამინდელი ყოფითი სიტუაციებიდან მომენტალური სიამოვნება მიიღონ. ამ ორი უკიდურესი ცხოვრებისეული ორიენტაციისაგან განსხვავებით, მაგალითად, ფრანგებს ე. წ. მაკონტროლებელ ეროვნულ კულტურას მიაკუთვნებენ, რომელშიც, ძირითადად, ადამიანის რაციონალობა და ლოგიკა ფასობს. ამგვარი კულტურათაშორისი განსხვავებები შრომის პროცესში, არასამუშაო დროის ხასიათში, გადაწყვეტილებათა მიღების და მომუშავეთა წახალისების სხვადასხვა პრაქტიკულ ღონისძიებებში უშუალოდ უნდა იყოს ასახული. მაგალითად, სავარაუდოა, რომ ეროვნულ კულტურაში, რომელშიც ადამიანები აქტუალურ, ამჟამინდელ ცხოვრებისეულ ვითარებებზე არიან ორიენტირებული, მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა საფუძველს, ძირითადად, ემოციები და გრძნობები წარმოადგენენ, ხოლო საქმიანობაზე და კონტროლზე მიმართული კულტურის წარმომადგენელთა

გადაწყვეტილებებში რაციონალობა და პრაქტიკულობა უნდა ქარბობდეს.

კულტურათაშორისი სხვაობების დადგენაში მნიშვნელოვან როლს ადამიანთა ურთიერთობის მიმართ დამოკიდებულების თავისებურება ასრულებს. ამ თვალსაზრისით, ვთქვათ, აშშ-ში ინდივიდუალისტური მიდგომა გახლავთ გაბატონებული. ადამიანი, ძირითადად, მისი პირადი მიღწევებით ფასდება, განსაკუთრებით კი ეს სწორედ შრომის სფეროს ეხება. ამ მსოფლმხედველობის მიხედვით, საკუთარი ბედის განმგებელი და პასუხისმგებელი თვითონ ადამიანია. ამ ღირებულებითი მიდგომის საპირისპიროდ, აღმოსავლური კულტურა არა ინდივიდუალურ, არამედ ჯგუფურ ცხოვრებაზეა ორიენტირებული. ამ შემთხვევაში ყურადღება უპირატესად სოციალური ჯგუფის ისეთ თვისებებს ექცევა, როგორც მისი პარამონიულობა, ერთიანობა და მისადმი წევრების ლოიალობა წარმოადგენს. ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში განსხვავებულ მდგომარეობასთან გვაქვს საქმე, კერძოდ, მათში ადამიანთა ჯგუფების იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებას ეთმობა ყურადღება, ხოლო ჯგუფის სოციალური სტატუსი დროთა განმავლობაში შედარებით სტაბილურია. ეროვნული კულტურის ეს მახასიათებელი სამუშაო პროცესის დაგეგმარების რაგვარობას, გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძვლად მდებარე პრინციპებს, ორგანიზაციებში მიმდინარე საკომუნიკაციო პროცესების თავისებურებას, მომუშავეთა წახალისების სისტემას, კადრების შერჩევის და განაწილების ხერხებს მნიშვნელოვანდ განსაზღვრავს. მაგალითად, ინდივიდუალისტური ორიენტაციის მქონე ეროვნული კულტურის ქვეყნებში კადრების შერჩევის დროს მომუშავეს პიროვნული შესაძლებლობები და მიღწევები წინ წამოწეული, ხოლო ჯგუფზე ორიენტირებული კულტურის ქვეყნებში ყურადღება ადამიანის სხვებთან ერთად მუშაობის უნარზე და გამოცდილებაზეა გამახვილებული. რაც შეეხება იერარქიულ სოციალურ სტატუსზე ორიენტირებულ კულტურას, აქ კანდიდატების შერჩევის და პერსონალის განაწილების დროს გადაწყვეტი როლი მათმა სოციალურმა მდგომარეობამ შეიძლება ითამაშოს.

განსხვავებული კულტურისადმი შეგუება: სხვა ქვეყანაში ჩასული ადამიანი, რომელიც საკმაოდ განსხვავებულ კულტურულ გარემოში ხვდება, ჩვეულებრივ, განცვიფრებას, გარკვეულ დეზორიენტაციას და ემოციურ დაძაბულობას განიცდის. სხვადასხვა კულტურებისადმი ფსიქოლოგიური შეგუების პროცესი ემპირიული კვლევის საგანია [10]. გამოკვლევების შედეგები ცხადყოფენ, რომ სხვა კულტურისადმი შეგუების პროცესში ადამიანი გარკვეულ სტადიებს გადის, რომლის გრაფიკული გამოსახულება U მრუდის ფორმის მსგავსია.

შეგუების საწყის ეტაპზე ადამიანი სიახლის აღქმის და შეფასების ვითარებაში იმყოფება, მისი განწყობილება დადებითი შთაბეჭდილებებით არის სავსე. სხვა ქვეყანაში მცირე დროით ჩასული ადამიანი შინ სწორედ ამგვარი შთაბეჭდილებებით ბრუნდება. ისინი კი, ვინც სხვა კულტურულ გარემოში ერთ კვირაზე მეტ ხანს რჩებიან, კულტურათაშორის განსხვავებებს უფრო ღრმად აღიქვამენ, რასაც ისინი დასაწყისში საკმაოდ საინტერესოდ მიიჩნევდნენ, შემდეგ კი სხვაგვარად აფასებენ. დროთა განმავლობაში, თავდაპირველი „ეიფორია“ გადის და ადამიანი სხვა კულტურისადმი ადაპტაციის მომდევნო ეტაპზე გადადის. აქ უკვე, ის, რაც თავდაპირველად მისთვის უჩვეულო და მიმზიდველი იყო, უცნაური, ფრიად გაუგებარი და მიუღებელი ხდება. ენის არცოდნა სხვებთან მინიმალური ურთიერთობის დამყარებისათვის არსებითი და, ფაქტობრივად, გადაულახავი წინააღმდეგობა გახლავთ. რამდენიმე თვის გასვლის შემდეგ „საშინელი“ და დაუძლეველი კულტურათაშორისი სხვაობები ადამიანისათვის ნათელი ხდება, ის მათ ობიექტივირებას ახ-



დენს, ეს შეგუების მესამე საფეხურია. ამ ეტაპზე პიროვნებისათვის ნათელი ხდება ის, რომ რაც მისი მსჯელობის და შეფასების საფუძველი იყო საკუთარ ქვეყანაში, ახალ კულტურულ გარემოში თითქმის ყოველგვარ მნიშვნელობას კარგავს. შეგუების პროცესში ადამიანი მაქსიმალურად ფრუსტრირებული სწორედ ამ ეტაპზეა. ბოლო, მეოთხე ეტაპზე, ადამიანი ახალ, შეუჩვენებელ კულტურულ გარემოს თანდათანობით ეგუება და მის მიმართ მისი უარყოფითი დამოკიდებულება ისევ დადებითი ხდება, რადგან გამოცდილებამ მას ცოდნა შეაძინა იმის შესახებ, თუ რა არის მასში მნიშვნელობის მქონე და რა უნდა იყოს უგულებელყოფილი.

ამ გამოკვლევათა შედეგების საფუძველზე ორი რამ შეგვიძლია დავასკვნათ. თუ ჩვენ სამუშაოდ სხვა ქვეყანაში ვიმყოფებით ან სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებთან საქმიანი ურთიერთობა გვიწევს, მაშინ აღწერილი შეგუების ეტაპობრივი პროცესის გათვალისწინება სავსებით მიზანშეწონილია. ამვე დროს, ეს პროცესი ჩვეულებრივ და გარდაუვალ მოვლენად უნდა მივიჩნიოთ. მეორე, ჩვენ სხვა ადამიანის მოქმედება და მისი განცდები ადაპტაციის მიმდინარეობის შესაბამისი ეტაპების მხედველობაში მიღებით შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ.

### ორგანიზაციის ზოგადი თეორიები

ორგანიზაციის სტრუქტურის და მასში მიმდინარე ქცევითი მოვლენების შეწავლა სხვადასხვა მეცნიერებათა წარმომადგენლების ერთობლივ ძალისხმევას გულისხმობს. ორგანიზაცია თავისი არსით კომპლექსური ბუნების მოვლენა გახლავთ. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში მომუშავეთა განმსაზღვრელი მიზეზები და მართვის პროცესებზე მათი გავლენა გავიაზროთ, ამისათვის საჭიროა ფსიქოლოგიაში და სხვა მეცნიერებებში დაგროვილ გამოცდილებას და ცოდნას მივმართოთ. ერთი რამ იმთავითვე უნდა აღინიშნოს: ორგანიზაციის თეორია თავისი განვითარების საწყის ეტაპზე, ძირითადად, სოციოლოგიის წიაღში იქმნებოდა, ხოლო ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა სხვა წარმომადგენლებმა, კერძოდ, ფსიქოლოგებმაც, ორგანიზაციის კვლევის მეთოდოლოგიაში არსებითი წვლილი მხოლოდ შემდგომში შეიტანეს. [11, 12, 13].

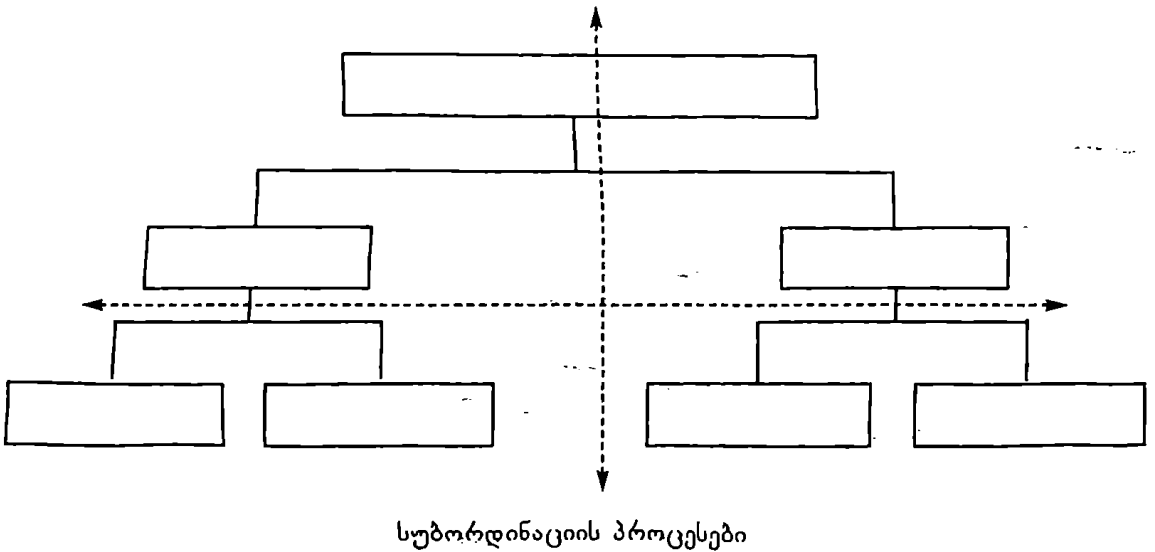
კლასიკური მიდგომა. ორგანიზაციის კლასიკური თეორია ნებისმიერი დაწესებულებებისათვის გამოსადეგ, ოპტიმალური მართვის ზოგად ნორმატიულ პრინციპებს გვთავაზობს. ამ მიდგომის მიხედვით, რამდენადაც დასაშვებია „იდეალური“ (ერთგვაროვანი სტრუქტურით, ყველა მომუშავეისათვის ერთნაირი სამუშაოთი) ორგანიზაციის არსებობა, ამდენად, ერთიანი, უნივერსალური პრინციპების საფუძველზე ნებისმიერი დაწესებულების მართვა არის შესაძლებელი. ორგანიზაციის კლასიკური თეორია ძირითად ყურადღებას დაწესებულებაში არსებულ სტრუქტურულ ურთიერთკავშირებზე ამახვილებს. ის ორგანიზაციის სტრუქტურის განმსაზღვრელ პრინციპებს გვთავაზობს, რომლებსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

1. პირველი პრინციპი ორგანიზაციის ფუნქციების მიხედვით გაყოფას ეხება. ამ პრინციპის თანახმად, ორგანიზაცია განყოფილებებად უნდა დაიყოს. დაყოფის საფუძველს შრომის განაწილება წარმოადგენს. ამით სამუშაო პროცესის სპეციალიზაცია ხდება. ერთ განყოფილებაში თავი იმ თანამშრომლებმა უნდა მოიყარონ, რომლებიც ერთგვაროვან ფუნქციებს ასრულებენ. აქედან გამომდინარე, იგულისხმება, რომ თანამშრომელთა დახასიათება გამოკვეთილი სპეციალობების მიხედვით წარმოებს, რაც თაიი

მზრივ, ორგანიზაციის ზოგად ეფექტურობას განაპირობებს. ერთგვაროვანი საქმიანობით დაკავებული თანამშრომლები განყოფილებებში ერთიანდებიან, ეს კი მათი საქმიანობის ეფექტური კოორდინირების და ზედამხედველობის განხორციელებას, ზოგადად, სამუშაო პროცესის შეუფერხებელ მიმდინარეობას განსაზღვრავს.

მომუშავეთა ფუნქციური განაწილების პრინციპი იმ რეალურ ვითარებას გამოხატავს, რომელსაც თანამედროვე ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში აქვს ადგილი: შრომის პროცესი სხვადასხვა, მაგალითად, წარმოების, პროდუქციის რეალიზაციის, საფინანსო-აღრიცხვის და ა. შ. განყოფილებებშია დანაწევრებული. ფუნქციების მიხედვით შრომის დანაწილების პრინციპი ორგანიზაციის ჰორიზონტალური გაფართოების განზომილებას გამოხატავს.

2. კლასიკური თეორიის მეორე პრინციპში თანამშრომელთა სუბორდინაცია იგულისხმება. აქ საქმე ორგანიზაციის ვერტიკალური ზრდის განზომილებას ეხება. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის საფეხურობრივი აგებულების, მართვის იერარქიული განლაგების მოთხოვნის შესახებ არის ლაპარაკი. ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე პასუხისმგებლობა დაწესებულების სხვადასხვა საფეხურზე, ანუ დონეზე არის დანაწილებული. რაც უფრო მაღალ საფეხურზეა მომუშავეის თანამდებობრივი სტატუსი, მისი პასუხისმგებლობა, მით უფრო მეტია. კლასიკური თეორიის მიხედვით, ყოველი ხელქვეითი მხოლოდ ერთი უფროსის მიმართ უნდა იყოს ანგარიშმგებელი. ამ მიდგომის თანახმად, დაწესებულების რეალური გამთლიანების საფუძველს თანამშრომელთა შორის კარგად აგებული სუბორდინაციის სისტემა წარმოადგენს. მომუშავეთა შრომითი ფუნქციების კოორდინირებას მმართველობის იერარქიის სათავეში მყოფი პირები ანხორციელებენ. ჩვენს მიერ განხილული პრინციპები, რომლებიც ორგანიზაციის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ განზომილებებს ეხებიან, სქემატურად 1.4 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 1-4. ორგანიზაციის პირამიდა (სკოტის და სხვათა მიხედვით[11])



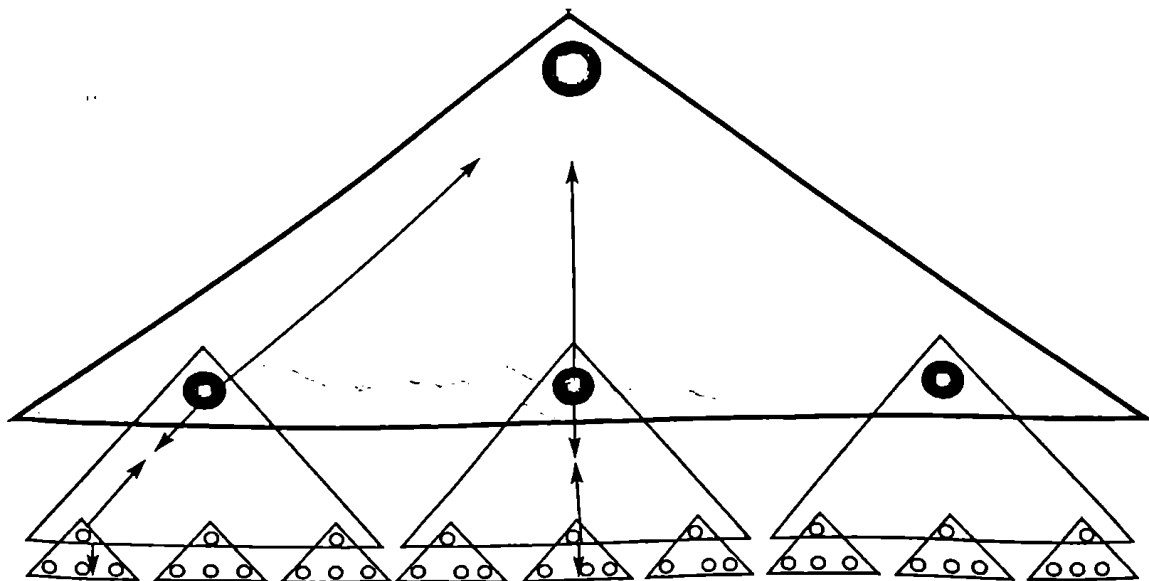
როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციის კლასიკური თეორია მიზნად დაწესებულების სტრუქტურის ოპტიმალურ აგებას ისახავს. ეს მიდგომა ორგანიზაციის არსის წვდომის პირველ სერიოზულ მცდელობას წარმოადგენდა. ადვილი დასანახია, რომ ამ კონცეფციაში ფსიქოლოგიის მონაპოვრის და ცოდნის თვალსაზრისით ცოტა რამ არის. ეს გასაკვირი არცაა, რადგან კლასიკური თეორიის წარმომადგენელთა შორის არცერთი ფსიქოლოგი არ გახლავთ. აღნიშნული „ხარვეზი“ შემდგომში ორგანიზაციის კვლევის ახალი მიდგომების ჩამოყალიბების დროს შეივსო, რომელთა შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება. ამჟამად, კლასიკური მიდგომა საკმაოდ მოძველებულ შეხედულებად ითვლება, მაგრამ ამის მიუხედავად, მისი ძირითადი პრინციპები რეალურ ინდუსტრიულ სფეროში დღესაც მტკიცედ არის გამყარარი. როგორც შემდგომში ვნახავთ (ძირითადად მესამე თავში), საველე-საშტაბო ურთიერთობებთან, შრომის განაწილებასთან, კონტროლის დიაპაზონთან, ორგანიზაციის იერარქიულ აგებასთან დაკავშირებული საკითხები მრავალი მკვლევარის და პრაქტიკოსის კრიტიკული განსჯის საგანს წარმოადგენს. აქ მხოლოდ იმას ავლნიშნავთ, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციები ბევრად უფრო რთულ წარმონაქმნებად გვევლინებიან, ვიდრე ეს კლასიკური თეორიის პრინციპებშია ნაგულისხმევი.

ჰუმანისტური მიდგომა. ორგანიზაციის შესახებ ჰუმანისტური მსოფლმხედველობა ფართოდ 60-იან წლებში იყო გავრცელებული. ჰუმანისტური მიდგომა არსებითად ორგანიზაციის კლასიკურ თეორიას დაუპირისპირდა, მან მისი ძირითადი პრინციპები გადასინჯა, ფაქტობრივად, ყოველი მისი დებულება ეჭვის ქვეშ დააყენა. ჰუმანისტური მიდგომის წარმომადგენლებმა ფსიქოლოგიაში არსებული ცოდნის და გამოცდილების მოშველიებით ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში არსებულ რეალურ, ცხოვრებისეულ მოვლენების შესწავლაზე გაამახვილეს ყურადღება. ამის ნათელ მაგალითს ორგანიზაციის ის კონცეფციები გვაძლევენ, რომლებიც რ. ლაიკერტმა და დ. მაკგრეგორმა შემოგვთავაზეს [14,15]. რ. ლაიკერტის თანახმად, ორგანიზაციის ოპტიმალური მართვა არსებითად მისი ისეთი სტრუქტურული მახასიათებლით არის განსაზღვრული, როგორცაა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი წარმოადგენს. კონცეფციაში ორგანიზაციის მართვის ოთხი ფორმა იგულისხმება. მას გადაწყვეტილების მიღების ფორმა და შინაარსი განაპირობებს. ავტორის აზრით, ორგანიზაციის მართვის ავტორიტარულ-ექსპლოატატორული, ავტორიტარულ - პატერნალისტური, კონსულტაციური და დემოკრატიული ფორმები არსებობენ. რ. ლაიკერტს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობის თვალსაზრისით, დემოკრატიული მართვის ფორმა ყველაზე ოპტიმალურია. ორგანიზაციის მართვის ამ ფორმას რ. ლაიკერტი შემდეგნაირად აღწერს: ხელმძღვანელებს და ხელქვეითებს შორის სრული ურთიერთგაგება არსებობს; მათ შორის აზრთა თავისუფალი გაზიარება წარმოებს; ხელქვეითების მიერ შრომის პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით შემოთავაზებულ წინადადებებს კარგად იყენებენ; სახეზეა მომუშავეთა ერთობლივი, კოლექტიური აქტივობა, რაც საქმიანობის შედეგიანობაზე და ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაზე ყოველი მათგანის პასუხისმგებლობის განცდას ზრდის; შრომით ამოცანებს თვით თანამშრომლები აყალიბებენ; მომუშავეთა საქმიანობის კონტროლი მართვის ყოველი რგოლის მონაწილეობით ხორციელდება.

რ. ლაიკერტის კონცეფციაში არსებითია ის, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურაში გადაწყვეტი რომელი ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს ენიჭებათ. ავტორიტარულ-ექსპლოატატორული და ავტორიტარულ - პატერნალისტური ორგანიზაციები კლასიკური თეორიის პრინციპებზეა აგებული. ამგვარი ორგანიზაციები სრული სუბორდინაციის იერარქიული მოდელის

არსებობას გულისხმობენ. ორგანიზაციის ამ ფორმებისაგან განსხვავებით, დემოკრატიული მმართველობის პრინციპებზე აგებული დაწესებულებები სტატუსური იერარქიის ყველა დონეზე მიმდინარე გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ხელქვეითებს აქტიურად რთავენ. ავტორის თანახმად, ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელია ისეთი სტრუქტურული მექანიზმის არსებობა, რომელიც ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა მიღებას ხელს შეუწყობს. ამგვარ მექანიზმად ორგანიზაციულ აღნაგობაში მას ე. წ. „შემაკავშირებელი რგოლების“ არსებობა მიაჩნია. შემაკავშირებელი რგოლები ორგანიზაციის თავისებურ სტრუქტურას ქმნიან, რომელშიც გადაწყვეტილებათა მიღების და საკომუნიკაციო პროცესების სფეროში მომუშავე ადამიანი ხელმძღვანელის და ხელქვეითის ფუნქციებს ერთდროულად ასრულებს, რაც შრომითი ჯგუფების ეფექტურ საქმიანობას განაპირობებს. შემაკავშირებელი რგოლი ის მომუშავეა, რომელიც ხელმძღვანელიცაა და ხელქვეითიც. რ. ლაიკერტი თვლის, რომ ასეთი თანამშრომლები ორგანიზაციის საკვანძო ელემენტებად უნდა განვიხილოთ. ამგვარი სტრუქტურის მქონე დაწესებულების სქემატური გამოსახულება 1 - 6 ნახატზეა ნაჩვენები.

კლასიკური თეორიის პოზიტიური კრიტიკის კარგ ნიმუშს დ. მაკგრეგორის კონცეფცია წარმოადგენს, რომელიც „თეორია X-ის და თეორია Y-ის“ სახელწოდებით არის ცნობილი. დ. მაკგრეგორი შრომის სუბიექტის შესახებ არსებულ ორ ურთიერთსაპირისპირო შეხედულებას, ანუ იდეოლოგიას აანალიზებს.



ნახატი 1-6. დამაკავშირებელი რგოლების სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია ლაიკერტის კონცეფციის მიხედვით (ისრები დამაკავშირებელი რგოლების ფუნქციაზე მიუთითებენ).

თეორია X-ი ორგანიზაციის ავტორიტარული მართვის შინაარსს გადმოგვცემს. თეორია X-ის თანახმად, ადამიანთა უმრავლესობას შრომა არ უყვარს და მის თავიდან აცილებას ყოველნაირად ცდილობს. ადამიანებს დიდი ძალისხმევის დახარჯვა არ სურთ, რადგან თავისი ბუნებით ისინი ზარმაცები არიან. მათ პატივმოყვარეობა ნაკლებად აწუხებთ, ყველანაირად ცდილობენ პასუხისმგებლობას გაექციენ. ადამიანები მხოლოდ საკუთარ თავზე ფიქრობენ, ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები მათ ნაკლებად აინტერესებთ, შრომის პროცესში მომხდარ, ან მოსალოდნელ ყოველგვარ სიახლეს ეწინააღმდეგებიან, შრომის მიმართ მათი დამოკიდებულება, საზოგადოდ, უარყოფითია. როგორც ვხედავთ, თეორია X-ი გამოხატავს თვალსაზრისს, რომლის მიხედვით, მომუშავეს შრომა არ უყვარს, ის ბუნებით ზარმაცია, პასუხისმგებლობას გაურბის და ამიტომ მას საქმე მხოლოდ იძულებით შეიძლება გააკეთებინო.

ამდენად, შრომის პროცესი ეფექტურად მხოლოდ იმ შემთხვევაში წარიმართება, როდესაც მომუშავეთა მიმართ იძულების, მკაცრი კონტროლის და დაშინების მეთოდები იქნება გამოყენებული. საგულისხმოა, რომ ინდუსტრიულ სფეროში მომუშავე ხელმძღვანელთა უმრავლესობა სიტყვით ამგვარ მსოფლმხედველობას უარყოფს, მაგრამ რეალურ შრომით პროცესში მათი პრაქტიკული საქმიანობა საწინააღმდეგოზე მეტყველებს.

თეორია Y-ის თანახმად, მომუშავეთა საქმიანობის მართვის პროცესი ჰუმანიტარულ პრინციპებზე უნდა იყოს დამყარებული. ამ შემთხვევაში წამყვანი მართვის დემოკრატიული ფორმა გახლავთ. თეორია Y-ის მიხედვით, ადამიანი თავისი არსით ზარმაცი სულაც არ არის. თუ ადამიანები შრომაში სიზარმაცეს იჩენენ, ეს მათი ბრალი კი არ არის, არამედ ამის მიზეზს მუშაობის პროცესის მოწესრიგებაში არსებული ნაკლოვანებები, ორგანიზაციის სტრუქტურის მოუქნელობა წარმოადგენს. სიზარმაცე ადამიანის სათანადო გარემოსთან ურთიერთობის შედეგად შექმნილი მახასიათებელია და ის თვით შრომის სუბიექტის იმანენტურ თვისებას სრულიადაც არ გამოხატავს. მომუშავეთა უნარების და შესაძლებლობების განხორციელებისათვის შესატყვისი შრომითი და საორგანიზაციო გარემოს შექმნის შემთხვევაში შრომა ადამიანისათვის თამაშისა და დასვენების მსგავს მოთხოვნილებად გადაიქცევა. ამგვარ ვითარებაში შრომის სუბიექტს საკუთარი საქმიანობის თვითრეგულირების და მისთვის სასურველი შედეგების მიღწევის უნარი სავსებით შესწევს. ამდენად, თეორია Y-ი გამოხატავს თვალსაზრისს, რომლის თანახმად, მომუშავეს შრომა უყვარს, ის ბუნებრივი შემოქმედია, პასუხისმგებლობის აღება სურს, საკუთარი თავის მართვა და ინიციატივის გამოჩენა შეუძლია.

დ. მაკგრეგორს მიაჩნია, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციების მართვის პროცესში, ზოგადად, თეორია X-ის იდეოლოგია ჭარბობს. მისი ღრმა რწმენით ადამიანის შემსწავლელ მეცნიერებათა ფაქტობრივი მონაცემები კი საპირისპიროს გვეუბნებიან, ანუ ადამიანის რეალური განცდები და ქცევა თეორია Y-ს უფრო შეესაბამება, რასაც მენეჯერთა უმრავლესობა დღესაც კარგად ვერ აცნობიერებს, რის გამოც მათი საქმიანობა, ზშირად, არაეფექტურია. ავტორი თვლის, რომ თანამედროვე ინდუსტრიული ორგანიზაციის დაგეგმარება და მართვა, ძირითადად, თეორია Y-ის ჰუმანისტურ თვალსაზრისს უნდა ეყრდნობოდეს.

ორგანიზაციის შესწავლის ჰუმანისტურმა მიდგომამ კლასიკური თეორიის ცალმხრივობა და ნაკლებად უნივერსალური ბუნება, აგრეთვე, ზედმეტი კონკრეტულობა და სიმარტივე ნათლად დაგვანახა. ამავე დროს, მკვლევარები იმასაც აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის შეცვლის ნაცვლად (სრულყოფილი ალტერნატიული თეო-

რიების ჩამოყალიბება) ჰუმანისტური მიდგომა, ძირითადად, მხოლოდ ადამიანის ფაქტორების დამატებით და მისი ცალმხრივი გააზრებით შემოიფარგლა. ნათელი გახდა, რომ ეს საკმარისი არ იყო, საჭირო გახდა, როგორც ორგანიზაციის, ასევე მომუშავეის საქმიანობის ახლებური გააზრება. კვლევის საგანი ბევრად უფრო რთული აღმოჩნდა, ვიდრე ის კლასიკურ თეორიაში და ჰუმანისტურ მიდგომაში მოიაზრებოდა, რამაც ბოლოს და ბოლოს ახლებური თეორიული ორიენტაციების ჩამოყალიბება განაპირობა, რომელთა შესახებ ქვემოთ გვექნება მსჯელობა.

სისტემური მიდგომა. სისტემურ მიდგომაში იგულისხმება მოძღვრება, რომელიც ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარ სოციალურ სისტემად განიხილავს, რომლის ელემენტების გააზრება მხოლოდ მთლიანობასთან მიმართებაშია შესაძლებელი. ორგანიზაცია რთული და ცვალებადი წარმონაქმნია. დებულება სისტემის ნაწილების ურთიერთკავშირის შესახებ ამ მიდგომის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ავტორთა ერთი ნაწილი ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სტრუქტურულ მხარეზე ამახვილებს ყურადღებას და მასში შემავალ შემდეგ კომპონენტებს გამოყოფს:

1. ინდივიდები, რომლებიც მუშაობის პროცესში პიროვნულ თვისებებს, უნარებს, შესაძლებლობებს და განწყობებს ავლენენ. ისინი ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციაში მოღვაწეობით საკუთარ მიზნებს მიაღწევენ და პირად მოთხოვნილებებს დაიკმაყოფილებენ.
2. ფორმალური ორგანიზაცია, რომელიც ურთიერთდაკავშირებულ საქმიანობათა ერთობლიობას წარმოადგენს, რაც სისტემის სტრუქტურას გამოხატავს.
3. მცირე ჯგუფები, რომლებსაც შრომის პროცესში ადამიანები ქმნიან და რომლებიც ორგანიზაციაში მომუშავეთა სოციალიზაციას განსაზღვრავენ.
4. სტატუსი და როლი, რომლებიც მომუშავეთა საქმიანობის შინაარსში განსხვავებებს ავლენენ, შრომის მიზნებს და ამოცანებს აზუსტებენ.
5. ფიზიკური გარემო, რომელიც ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ ფიზიკურ გარემოს, ანუ შრომის პირობებს და ტექნოლოგიის დონეს ასახავს.

სისტემური მიდგომის თანახმად, ორგანიზაციის ამ კომპონენტებს შორის რთული ურთიერთკავშირი არსებობს. ინდივიდების ურთიერთმოქმედება მცირე შრომით ჯგუფებს წარმოქმნის, შრომითი ჯგუფების დაყოფა სტატუსის და როლების მიხედვით ხდება. შრომითი გარემო ინდივიდების და ჯგუფების მოქმედებაზე გავლენას ახდენს. ამავე დროს, ყველაფერი ეს ფორმალური ორგანიზაციის კრილში ხდება.

ორგანიზაციის ამ ცალკეულმა ნაწილებმა გარკვეული სისტემა რომ შექმნან, ამისათვის აუცილებელია მათი ურთოდერთდაკავშირება და კოორდინირება, რაც საკომუნიკაციო და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის საშუალებით ხორციელდება. ორგანიზაციაში კომუნიკაცია გარკვეული პროცესების საფუძველზე მიმდინარეობს, რომლებსაც დაწესებულებაში არსებულ ფორმალურ ძალაუფლებასთან ხშირად ეტაპი რამ აქვთ საერთო. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე იგივე ითქმის. ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე ხშირად ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება წარმოებს, რომლებიც დაწესებულებაში არსებულ ფორმალურ განაწესს არ შეესაბამება. ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია, ჩვეულებრივ, საკუთარ თავს სულ სხვაგვარად მართავს, ვიდრე ამას კლასიკური თეორიის პრინციპები ითვალისწინებენ.

სისტემური მიდგომის საფუძველზე ორგანიზაციის შესწავლის დროს მკვლევართა გარკვეული ნაწილი ყურადღებას მის სტრუქტურულ მხარეზე კი არა, არამედ მის პროცესულ

ალურ ასპექტზე ამახვილებს. სისტემური კონცეფციის თანახმად, არსებითი მნიშვნელობა სისტემის ისეთ მახასიათებლებს ენიჭებათ, როგორცაც შესასვლელი, ტრანსფორმაცია, ანუ გარდასახვა და გამოსასვლელი წარმოადგენენ. შესასვლელი ფიზიკურ, ფინანსურ, და ინფორმაციულ რესურსებს გულისხმობს. აღნიშნულ რესურსებს ორგანიზაცია რაიმე პროდუქციის შესაქმნელად ან გარკვეული სახის მომსახურეობის უზრუნველსაყოფად იყენებს. გარდასახვის პროცესი ორგანიზაციის მიერ გარკვეული სახის ტექნოლოგიის გამოყენებას გულისხმობს, რომლის მეშვეობითაც „შესასვლელი გამოსასვლელად“ უნდა გარდაიქმნეს. გამოსასვლელი შექმნილ პროდუქციას ან გარკვეული სახის მომსახურეობას ნიშნავს.

სისტემური მიდგომა დიდ მნიშვნელობას უკუკავშირს ანიჭებს, რომელიც ორგანიზაციის ფუნქციონირების შედეგიანობის შესახებ ცოდნას ნიშნავს. გარდა ამისა, უკუკავშირის მექანიზმი მთლიანად პროცესის მომდევნო ციკლის დაწყებამდე შესასვლელის „გადახალისებაზე“, კორეგირებაზე და, საჭიროების შემთხვევაში, მასში არსებითი ცვლილებების შეტანაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

ორგანიზაცია, როგორც სისტემა, გარკვეულ გარემოში (პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ) ფუნქციონირებს, რომელიც მისი მიზნების ჩამოყალიბებაზე და მოქმედების ეფექტურობაზე არსებით გავლენას ახდენს. მაგალითად, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში „შესასვლელი“ სტუდენტებს, დაფინანსების წყაროებს, შენობებს, ტექნიკურ აღჭურვილობას და სხვ. გულისხმობს; რექტორატი და შესაბამისი ფაკულტეტები გარდასახვის გარკვეულ პროცესში არიან ჩართული, რომელიც სალექციო კურსებს, ლაბორატორიულ მუშაობას, სავლელ პრაქტიკას და სხვ. მოიცავს; სტუდენტების მიერ პროფესიული ცოდნის დაუფლება, მათგან სპეციალისტების ჩამოყალიბება სისტემის „გამოსასვლელს“ წარმოადგენს.

ზემოთქმულის გარდა შემდეგია აღსანიშნავი. სისტემური მიდგომის თანახმად, მთელის ნაწილებს შორის არსებულ ურთიერთკავშირებს დამოუკიდებელი, თავისთავადი მნიშვნელობა არ გააჩნიათ. მათი არსებობა სისტემის ზოგადი მიზნების განხორციელებას უწყობს ხელს. ამ მიზნებში სისტემის ზრდა, მისი სიმყარე და შემგუებლობის უნარი იგულისხმება. სისტემის სტაბილურობა მისი შემადგენელი ნაწილების ურთიერთთავსებად გამთლიანებას ნიშნავს. სისტემის ზრდა-განვითარება მისი სიცოცხლისუნარიანობის და მისი სიძლიერის გამომხატველია. სისტემის გარემოსადმი შემგუებლობის უნარი სწრაფად ცვალებად გარემოში გადარჩენის და მოქმედების გაგრძელების შესაძლებლობას აძლევს. ამდენად, ეფექტურად მოქმედი ორგანიზაცია არა მხოლოდ დასახულ მიზნებს აღწევს, არამედ დროში გარკვეულ სიმყარეს ინარჩუნებს, თანდათანობით ვითარდება და სწრაფად ცვალებად გარემოს ეგუება. დაბოლოს, კვლევის ის მეთოდოლოგიური სიახლე უნდა აღინიშნოს, რომელსაც სისტემური მიდგომა გვთავაზობს. სოციალურ მეცნიერებათა სფეროში, ჩვეულებრივ, ადამიანის ქცევის შესწავლის დროს მოვლენებს შორის მიზეზობრიობის დიდგენა გამარტივებული მეთოდური პრინციპების და ხერხების გამოყენებით წარმოებდა. ვთქვათ, საკითხი მომუშავეს მიერ დაწესებულების ნებაყოფლობით დატოვებას ეხება. ამ საქციელის მიზეზად ან მისი პროფესიული კვალიფიკაცია, ან შრომით მისი უკმაყოფილება, ან ცუდი სამუშაო პირობები, ან უფროსთან მისი ურთიერთობა და ა. შ. შეიძლება ჩავთვალოთ. კვლევის ტრადიციული მეთოდოლოგია იმ ვარაუდისაკენ გვიბიძგებს, რომ მომუშავეს ქცევა ამ მიზეზებიდან ერთ - ერთმა გა-  
ნაპირობა.

ცხადია, რომ ცალკეული მიზეზების ჩამონათვალი შეგვიძლია მნიშვნელოვნად გავზარდოთ. ისიც ნათელია, რომ ქცევის დეტერმინაციაში ყოველ მათგანს გარკვეული წვლილი შეაქვს. მთლიანობიდან იზოლირებულად მხოლოდ ცალკეულ მოვლენებს შორის



(ყველაზე გავრცელებული წყვილთა კორელაციის კოეფიციენტი) კავშირების კვლევა უამრავ კითხვის ნიშანს ძალაში ტოვებს. სისტემური მიდგომა კვლევის სხვაგვარ საფუძველს სწორედ ამიტომ გვთავაზობს, რომლის მიხედვით, ადამიანის ქცევას ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორების ერთობლიობა განაპირობებს. კერძოდ, მომუშავეთა (ან ცალკეული მომუშავის) ნებაყოფლობითი დენადობის მიზეზების შესწავლის დროს სათანადო მრავალგანზომილებიანი სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებას გვთავაზობს. საკუთრივ კვლევის სტრატეგია ასეთია: ჯერ ქცევასთან (დაწესებულებიდან წასვლა) დაკავშირებული ფაქტორების (ქცევის მიზეზების ჩამონათვალი) გამოყოფა, შემდეგ ამ ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენა, დაბოლოს კი, ქცევის დეტერმინაციაში ყოველი ფაქტორის ხვედრითი წონის გათვალისწინება.

სიტუაციონისტური მიდგომა. სიტუაციონიზმი, როგორც თეორიული ორიენტაცია, მძლავრ მიმდინარეობად გვევლინება ისეთი მნიშვნელოვანი მოვლენების შესწავლის დროს, როგორც პიროვნების და გარემოს ურთიერთობა, სოციალური ეპიზოდები, შეფასებითი მსჯელობები, სოციალიზაციის პროცესი, დევიანტური ქცევა გახლავთ [16]. მაგრამ მან ყველაზე დიდი პოპულარობა სწორედ ინდუსტრიული ორგანიზაციების სტრუქტურული და პროცესუალური მხარის შესწავლაში მოიპოვა, რაშიც მკითხველი წიგნის მომდევნო თავების გაცნობასთან ერთად ადვილად დარწმუნდება. სიტუაციონისტური მიდგომის არსი მკაფიოდ ფ. კასტს და დ. როზენცვიგს აქვთ მოცემული: „ის განსაკუთრებულ ყურადღებას ორგანიზაციის მრავალგვარიანტულ ბუნებას უთმობს, ცვალებადი პირობების და სპეციფიკური ვითარებების გათვალისწინებით მისი ფუნქციონირების კანონზომიერების გააზრებას ცდილობს. სიტუაციონისტური მიდგომა ორგანიზაციის და მართვის სისტემების ისეთი პროექტების შემუშავებზეა მოწოდებული, რომლებიც სპეციფიკურ სიტუაციებს ყველაზე მეტად შეესაბამებიან“ [17, გვ. 460].

სიტუაციონისტური მიდგომის თანახმად, ყოველი ვითარებისათვის თანაბრად გამოსადეგი ორგანიზაციის დაგეგმარების და მართვის საყოველთაო პრინციპები არ არსებობენ. ყოველი სიტუაცია საგანგებო გააზრებას და შესწავლას, შემდგომ კი სათანადო რეგულირებას მოითხოვს. სიტუაციონისტური მიდგომის ძირითადი წინამძღვარი იმას გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის რაციონალური დაგეგმარების და მართვის მრავალი ხერხი არსებობს. ეს მიდგომა დიდ მნიშვნელობას საკუთრივ სიტუაციის სპეციფიკური თვისებების, მათი ერთობლიობის დახასიათებას ანიჭებს. სიტუაციურ მახასიათებლებში შრომითი და საორგანიზაციო გარემო, სამუშაო დავალებები, მომუშავეთა წახალისების სისტემა, სხვადასხვა სახის ღონისძიებები, ახალშემოღებები და სხვ. იგულისხმება. ამ თეორიული ორიენტაციის წარმომადგენლების რეალურ დამსახურებად ის უნდა მივიჩნიოთ, რომ მათ შრომის პროცესზე სიტუაციური ფაქტორების გავლენის კანონზომიერებათა დასადგენად სხვადასხვა სახის ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში უამრავი ემპირიული გამოკვლევა ჩაატარეს. აღიარებულია, რომ ამ კვლევა - ძიებით მოპოვებულმა ცოდნამ ი-ო ფსიქოლოგიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანა.

სიტუაციონისტური მიდგომა შემდეგ ყურადღას უბრუნებს პრინციპებს გვთავაზობს. პირველი — ორგანიზაციის მართვის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების შემთხვევაში მოცემულ ალტერნატივებს შორის არჩევა კონკრეტული სიტუაციების თავისებურებათა გათვალისწინებას უნდა ეყრდნობოდეს. ორგანიზაციის ეფექტური მართვა სიტუაციის შესახებ სწორი დიაგნოზის დასმას გულისხმობს. მეორე — ისეთი პარამეტრები, როგორსაც დაწესებულების სიდიდე, გამოყენებული ტექნოლოგია, პროდუქციის გასაღების ბაზარი, მომუშავე

პერსონალი და სხვა წარმოდგენს, ორგანიზაციას არა მხოლოდ პრობლემებს უქმნიან, არამედ მას სასიკეთო პერსპექტივებსაც უსახავენ. ამ რესურსების მიზანშეწონილი გამოყენება მის სტაბილურობას განსაზღვრავს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ, ვთქვათ, დაწესებულების სტრუქტურა, ანაზღაურების სისტემა და გარდაქმნის სტრატეგია – ცვალებად სიტუაციებზე ორგანიზაციის რეაგირების გარკვეული ფორმებია. მესამე – გარემო, რომელშიც ორგანიზაციას ფუნქციონირება უწევს, მუდმივ ცვლილებებს განიცდის. ორგანიზაციის მართვის პროცესში ნათლად უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ცვლილებები, როგორც მის შიგნით, ასევე მის გარეთ პერმანენტულად ხდება.

სიტუაციონისტური მიდგომა კვლევის მეთოდოლოგიის გარკვეულ წანამძღვარს ეყრდნობა, რომლის თანახმად, ორგანიზაციის ფუნქციონირება მთლიანად და მასში მიმდინარე ცალკეული სოციალური და შრომითი პროცესები იმგვარი უნივერსალური პრინციპებით ვერ აიხსნება, როგორსაც საბუნებისმეტყველო დარგები ეყრდნობიან. საბუნებისმეტყველო კანონებს მყარი და საყოველთაო ხასიათი გააჩნიათ. მაგალითად, გრავიტაციის კანონი დედამიწაზე ყველგან ერთნაირად მოქმედებს, რასაც ადამიანის ქცევის შესახებ არსებულ ცოდნაზე ვერ ვიტყვით: ერთნაირ ვითარებაში ორი ადამიანი ხშირად სრულიად სხვადასხვანაირად მოქმედებს, მაგრამ, რაც მთავარია, ცალკეული ადამიანის ქცევა სიტუაციის ცვლილებასთან ერთად იცვლება.

ნათქვამი, ცხადია, იმას კი არ ნიშნავს, რომ ადამიანის ქცევის ახსნა და მისი წინასწარმეტყველება შეუძლებელია, აქ მხოლოდ ხაზგასმულია ის, რომ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების კონტექსტში ადამიანის ქცევის გაგების და ახსნის დროს ის გავლენა უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომელსაც მასზე აქტუალური სიტუაცია ახდენს. საჭიროა იმ სიტუაციური ფაქტორების დადგენა, რომლებიც ადამიანის ქცევის ჩამოყალიბებას და შეცვლას განაპირობებენ. სიტუაციონისტური მიდგომის თანახმად, მაგალითად, ლიდერობის სწორი და ერთადერთი ეფექტური სტილი არ არსებობს. უფრო მართებულია ვივარაუდოთ, რომ ზოგიერთ ვითარებაში თანამშრომლობითი სტილია გამართლებული, ზოგიერთში კი – ავტორიტარული. იგივე ორგანიზაციის სტრუქტურის, ჯგუფური ზეწოლის, საორგანიზაციო დონისძიებების, შრომითი მოტივაციის, მიზნების დასახვის, გადაწყვეტილებათა მიღების შესახებ ითქმის. ამ მოვლენებს დაწვრილებით წიგნის მომდევნო თავებში განვიხილავთ.

### ძირითადი ტერმინები

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| ● ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია | ● დაგეგმვა                |
| ● პერსონალის ფსიქოლოგია                 | ● ორგანიზება              |
| ● საორგანიზაციო ქცევა                   | ● გაძღოლა                 |
| ● საინჟინრო ფსიქოლოგია                  | ● კონტროლი                |
| ● მომხმარებლის ფსიქოლოგია               | ● საურთიერთობო როლი       |
| ● გადაწყვეტილებათა მიმღებების როლი      | ● ეროვნული კულტურა        |
| ● ტექნიკური გაწაფულობა                  | ● კლასიკური თეორია        |
| ● სოციალური გაწაფულობა                  | ● დამაკავშირებელი როლი    |
| ● კონცეფტური გაწაფულობა                 | ● თეორია X-ი              |
| ● ორგანიზაციის განვითარება              | ● თეორია Y-ი              |
| ● მენეჯერი                              | ● სისტემური მიდგომა       |
|   | ● სიტუაციონისტური მიდგომა |

## თავი 2.

### კვლევის მეთოდები

#### მეცნიერული ცოდნა და სალი აზრი

ცალკეული მომუშავის, შრომითი ჯგუფის და მთლიანად ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობას ადმინისტრაციის მიერ შრომის პროცესთან დაკავშირებული პრობლემების განცნობიერების დონე და თანამშრომელთა ქცევის პროგნოზირების ხარისხი განაპირობებს. ჭეშმარიტ ცოდნას კი მეცნიერული კვლევა იძლევა, რომელშიც საჭირო და სანდო ინფორმაციის მოპოვება და მისი სისტემატური, მიუკერძოებელი ანალიზი იგულისხმება. შრომის და საორგანიზაციო მოვლენების მეცნიერულ შესწავლას შემდეგი მიზნები გააჩნია — კვლევის ობიექტის აღწერა, ახსნა და პროგნოზირება. აღწერის დანიშნულება მოვლენათა მიმდინარეობის სურათის ნათლად ასახვას გულისხმობს. კვლევის საფუძველზე, ვთქვათ, რაიმე დაწესებულების სხვადასხვა დონის და პროფილის თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის, წლის განმავლობაში კადრების დენადობის და სამსახურის გაცდენების მაჩვენებლების, მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების დონის დადგენა შეგვიძლია. ახსნითი პრინციპების შემუშავება, მათი ემპირიული შესწავლა და საჭიროების შემთხვევაში ინდუსტრიის სფეროში მათი დანერგვა მეცნიერული კვლევის ყველაზე რთულ მხარეს წარმოადგენს. მოვლენათა ახსნა შემდეგი საკითხის გარკვევას გულისხმობს: სამუშაო და საორგანიზაციო პირობებში მოვლენათა ასე და ამგვარად მიმდინარეობა რამ განაპირობა? შრომის პროცესთან მიმართებაში, ჩვეულებრივ, შემდეგ კონკრეტულ კითხვებთან გვაქვს საქმე: შესრულებული სამუშაოს ხარისხი რა ფაქტორებმა განსაზღვრეს? რატომ ტოვებენ თანამშრომლები დაწესებულებას? რამ განაპირობა მომუშავეთა შრომით უკმაყოფილება?

მეცნიერული კვლევის დანიშნულებას ორგანიზაციაში (ან მის გარემოში) მიმდინარე პროცესების პროგნოზირება წარმოადგენს. მეკვლევა იმის გარკვევით შეიძლება დაინტერესდეს, თუ რომელი თანამშრომლისაგან (ან შრომითი ჯგუფისაგან) უნდა ველოდოთ მაღალ პროდუქტიულ მუშაობას, რა კატეგორიის ხალხმა შეიძლება დატოვოს ორგანიზაცია ან შრომით კმაყოფილი ვინ იქნება. ჩატარებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით სხვადასხვა სახის საორგანიზაციო ღონისძიებების განხორციელების შესაძლებლობა გვეძლევა. შრომის პროცესებთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ ყოველ ჩვენთაგანს, როგორც შრომის სუბიექტებს, საკუთარი მიდგომა და თვალსაზრისი გაგვაჩნია. მაგალითად, ბევრს მიაჩნია, რომ ეფექტურ, ნამდვილ ლიდერს, სხვა თვისებებთან ერთად, კარგი გარეგნობაც უნდა ჰქონდეს და მჭერმეტყველიც უნდა იყოს; აგრეთვე, ადამიანთა უმრავლესობა თვლის, რომ, საზოგადოდ, მომუშავეთა ძირითად ძალახ მათ საჭმიანობაში ხელფასი და დაწინაურება წარმოადგენს. ადამიანის შრომითი ქცევის და მასთან უშუალოდ დაკავშირებული მოვლენების შესახებ არსებული ე. წ. „ყოველდღიური“ თვალსაზრისები ძალზე ბევრია. ბუნებრივია, რომ აქვე ჩნდება კითხვა, რომელიც მათ სისწორეს ეხება. ამ კითხვაზე ჩვენი პასუხი ერთადერთია: ადამიანის რეალურ მოქმედებასთან, ან მისგან გამომდინარე შედეგებთან (როგორც მატერიალურს, ასევე ფენომენალურს, ანუ განცდად რეზულტატებს ვგულისხმობთ) დაკავშირებული თვალსაზრისების ჭეშმარიტება - მცდარობის დადგენის ყველაზე მართებული ხერხი მეცნიერულ პრინციპებზე დამყარებული სისტემატური კვლევა გახლავთ. მეცნიერული კვლევის

მიმდინარეობის კარგი გააზრება პრაქტიკული პრობლემების გადაჭრას, მკვლევართა მიერ მიღებული შედეგების სათანადო გამოყენებას, საორგანიზაციო ღონისძიებების ეფექტურობის და ახალშემოღებათა ვარჯისიანობის შეფასებას აადვილებს.

ამავე დროს ხაზგასასმელია, რომ ძალზე ხშირად ადამიანების მიერ ფსიქოლოგიაში არსებული თეორიები და ემპირიული კვლევის შედეგები, როგორც იმთავითვე ცხადი, ტრივიალურის აღწერად, მის დასაბუთებად აღიქმება და ფასდება. თუ რამდენად მართებულია ამგვარი მიდგომა, ეს ი-ო ფსიქოლოგიაში წარმოებული კვლევების საფუძვლად მდებარე მეთოდოლოგიური ანალიზის საშუალებით უნდა გაირკვეს.

როგორც ვთქვით, ი-ო ფსიქოლოგიის (სხვა სოციალურ მეცნიერებათა დარგების შესახებ იგივე ითქმის) სფეროში შემუშავებული კონცეფციები და ემპირიული შესწავლით მიღებული კონკრეტული შედეგები ბევრმა ცხად და გაცვეთილ დებულებებად შეიძლება ჩათვალოს. ასეთებად, მაგალითად, შეიძლება შრომის პროცესთან დაკავშირებული შემდეგი დებულებები შეფასდეს:

- ყველა მხოლოდ ხელფასისათვის მუშაობს
- შრომით კმაყოფილი ადამიანი პროდუქტიულადაც მუშაობს
- ხელქვეითის მუშაობა ნაყოფიერია მაშინ, როდესაც უშუალო უფროსი მის მიმართ გულთბილ, მეგობრულ და ნდობის დამოკიდებულებას აცვენს
- კადრების შერჩევის დროს მაძიებელთან წინასწარ გასაუბრება პოტენციურად კარგი და ცუდი მომუშავის დადგენის ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს
- ყველას უნდა, რომ საინტერესო და შინაარსიან სამუშაოს ასრულებდეს
- ადამიანთა უმრავლესობას, ძირითადად, საკუთარი ხელფასის სიდიდე აინტერესებს და არა სხვისი
- ეფექტურად მომუშავე ჯგუფებში კონფლიქტები თითქმის არ არსებობს.

ამ დებულებებიდან თუ რომელი შეესაბამება სინამდვილეს, ჩვენი მსჯელობის კონტექსტისათვის მნიშვნელობა არ გააჩნია. მნიშვნელოვანია მხოლოდ ის, რომ საღი აზრის ერთ-ერთი თავისებურებიდან გამომდინარე მოყვანილი დებულებებიც და მათი საპირისპირო თვალსაზრისებიც, შესაძლოა, ერთდროულად „ქვეშარტი“ აღმოჩნდნენ. საქმე იმაშია, რომ საღი აზრი, როგორც მოვლენა, ამ ბოლო ხანებში ინტენსიური კვლევის საგანი სწორედ ფსიქოლოგიაში გახდა, კერძოდ, მხედველობაში ე. წ. სოციალური აზროვნების შესწავლა გვაქვს. საღ აზრში ის შეხედულებები, შეფასებები და ქცევის წესების ერთობლიობა იგულისხმება, რომელთაც ადამიანი ყოველდღიურ ცხოვრებაში ეყრდნობა. ყოველდღიურ ცხოვრებაში ხშირად ამა თუ იმ მოვლენაზე ფიქრით მანამდე, სანამ ეს მოვლენა რეალურად არ განხორციელდება, თავს ნაკლებად ვიწუხებთ. როდესაც რაიმე მოხდება, ჩვენთვის ამ ფაქტის მიზეზი უცერად და აშკარად მხოლოდ ამის შემდეგ ხდება ნათელი. რაც მთავარია, ეს ადამიანს არც კი უკვირს. ადამიანი საღ აზრს ფაქტების გაცნობამდე კი არა, მხოლოდ მათი გაცნობის შემდგომ მოუხმობს. ადამიანის საღი აზრის დონეზე მსჯელობის ეს თავისებურება ემპირიულად პირველებმა ბ. ფიშოფმა და რ. ბეითმა შესწავლეს, ხოლო ამ მოვლენას რეტროსპექციული აზროვნების ეფექტი ეწოდა [1].

რეტროსპექციული აზროვნების ეფექტში იგულისხმება ადამიანის რწმენა, რომ წარსულში მისთვის სავსებით ნათელი იყო ის, რაც შემდგომ ნამდვილად მოხდა. ამ ეფექტს ხშირად „მე ეს ვიცოდი“ მოვლენას უწოდებენ. ჩვენს ერთ-ერთ გამოკვლევაში მოვლენის განხორციელებამდე მის მიმართ მოლოდინებს (საფეხბურთო მატჩების შედეგების პროგნოზი) და განხორციელებული მოვლენის (საფეხბურთო მატჩების რეალური შედეგები)

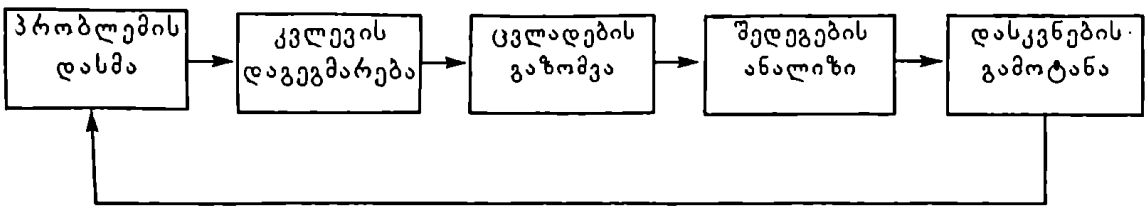
ინტერპრეტაციას შორის არსებული კავშირის თავისებურება იყო შესწავლილი [2]. მიღებული შედეგების თანახმად, მოვლენის განხორციელების შემდეგ, საწყისი მოლოდინების დადებითი, ოპტიმისტური მიმართულებით გადასაცვლება მოხდა, რაც რეტროსპექციული აზროვნების ეფექტს გამოხატავს („ეს გუნდი რომ მოიგებდა, ამაში ეჭვი არ მეპარებოდა“). რეტროსპექციული აზროვნება, როგორც სალი აზრის ტიპური ნიმუში, ადამიანის ზოგად და მყარ ტენდენციას ავლენს, რომლის არსი დებულებით „ადამიანი ბრძენი მას შემდეგ ხდება, როცა რაიმე მოხდება“ შეიძლება გამოვხატოთ.

ანალოგიურ მოვლენასთან გვაქვს საქმე, როდესაც ნებისმიერი გამოკვლევის შედეგი სალი აზრისათვის საკვებით „ნათელია“; შედეგი რანაირიც არ უნდა იყოს, მისთვის უცნობი არაფერია, მაგრამ არ დაგვაიწყდეს, რომ ეს ხომ რეზულტატების გაცნობის შემდეგ ხდება. ზემოჩამოთვლილ დებულებებსაც, რომლებიც ორგანიზაციაში ადამიანის სხვადასხვა მოქმედებებს ეხებიან, სალი აზრი ასევე ეპყრობა. აქვე ავლნიშნავთ, რომ ამ დებულებების უმრავლესობა დღეს არსებულ ემპირიულ მონაცემებს ეწინააღმდეგება.

ნათქვამიდან გამომდინარე, დარწმუნებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შრომით და საორგანიზაციო პირობებში მიმდინარე ადამიანის ქცევის სალი აზრის დონეზე განხილვა ბევრს ვერაფერს მოგვცემს, რადგან მასზე დამყარებული მსჯელობა, ყველაფერს რომ თავი დაეანებოთ, რეტროსპექციული აზროვნების მიერ დაგებულ ხაფანგში აუცილებლად გაგვაბამს. გამოსავალი ნათელია – სისტემურ კვლევას უნდა მივმართოთ, რომელიც მოვლენებს შორის მეცნიერულად დასაბუთებული მიზეზობრივი დამოკიდებულების დადგენის საშუალებას გვაძლევს. სანამ ემპირიული კვლევის მეთოდოლოგიის დაწვრილებით გაშუქებაზე გადავალთ, მანამდე სალი აზრის და მეცნიერული ცოდნის შესახებ გამოთქმული დასკვნის სახით დ. მაიერსის შემდეგ მსჯელობას მოვიყვანთ: „რაშია ბედნიერება: სიმართლის ცოდნაში, თუ ილუზიის შენარჩუნებაში? იმაში, რომ შენ სხვებთან ერთად ხარ, თუ იმაში, რომ განმარტობაში მშვიდად ცხოვრობ? იმაში, რომ ცხოვრობ პატიოსანი ცხოვრებით, თუ იმაში, რომ ცოდვებში ხარ ჩაფლული? პასუხები აურაცხელია; ჩვენ რას ვფიქრობთ ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რადგან მუდამ ვინმე ისეთი აღმოჩნდება, ვინც ეს წინასწარ განჭვრიტა. საკითხი იმაში მდგომარეობს, რომ გაირკვეს: უამრავ ურთიერთდაპირისპირებულ იდეებს შორის სინამდვილეს ყველაზე უფრო მეტად რომელი შეესაბამება. ამის გამო საქმე იმაში კი არ არის, რომ სალი აზრი იმთავითვე მცდარია. ალბათ, სალი აზრი, ჩვეულებრივ, მართალია, მაგრამ მხოლოდ მომხდარი ფაქტის შემდეგ, სწორედ ამიტომ ადვილად ვიტყუებთ თავს, როდესაც გვგონია, რომ ვიცით და ვიცოდით მეტი, ვიდრე არის და იყო. სწორედ ამიტომ გვჭირდება ფსიქოლოგია, როგორც მეცნიერება, რათა დაგვეხმაროს იმაში, რომ რეალობა ილუზიისაგან, ხოლო ნამდვილი პროგნოზები მარტივი რეტროსპექციული შეხედულებებისაგან განვასხვაოთ“ [3, გვ.45].

### ემპირიული კვლევის მიმდინარეობა

ემპირიული კვლევა გარკვეული საფეხურებისაგან შედგება. ემპირიული კვლევა ხუთ საფეხურს შეიცავს, რომელშიც ე.წ. უკუკავშირის ფაქტორიც შედის, მასში შესწავლის ბოლო ეტაპის მონაცემების საწყისი პიპოთეზაზე გავლენა იგულისხმება, რაც მრავალ შემთხვევაში ახალი კვლევის ჩატარების საწინდარი ხდება. შესწავლის პროცესი პრობლემის დასმით იწყება, იმ კონკრეტული საკითხების გარკვევით, რომლებზეც შესაბამისი



ნახატი 2-1. ემპირიული კვლევის ეტაპები.

პასუხები კონკრეტულმა გამოკვლევამ უნდა გასცეს. შესწავლის მეორე ეტაპზე გამოკვლევის დაგეგმარება წარმოებს; გამოკვლევის ისეთი ფორმა უნდა გამოინახოს, რომელიც შესასწავლი პრობლემის შესაბამისი იქნება. შესწავლის მესამე საფეხურზე დადგენილი ფაქტორების გაზომვა და საჭირო მონაცემების დაგროვება ხდება. კვლევის მეოთხე ეტაპზე შედეგების დამუშავების სათანადო სტატისტიკურ მეთოდებთან გვაქვს საქმე. შესწავლის ბოლო საფეხურზე მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე შესაბამისი დასკვნების გამოტანა ხდება. ემპირიული კვლევის მინდინარეობა სქემატურად 2 - 1 ნახატზეა ნაჩვენები.

**პრობლემის დასმა.** პრობლემის აღმოცენებას მრავალი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. კერძოდ, ის შეიძლება ფორმალური თეორია, უკვე არსებული ემპირიული მონაცემები, საკუთრივ მკვლევარის პირადი გამოცდილება ან უშუალოდ ცხოვრებისეული პრაქტიკა იყოს. ი-ო ფსიქოლოგიაში მიმდინარე კვლევა - ძიების ძირითადი მასტიმულირებელი ძალა ადამიანისადმი თანამედროვე სამრეწველო ორგანიზაციების მიერ წაყენებული მოთხოვნები გახლავთ. არც ის არის გამორიცხული, რომ შესასწავლი პრობლემა სხვათა კვლევის შედეგების საფუძველზე გაჩნდეს. ყოველ შემთხვევაში ერთი რამ აუცილებელია, კერძოდ, მკვლევარს შესასწავლი საგნის შესახებ რაიმე წინასწარი ვარაუდი, ანუ ჰიპოთეზა უნდა გააჩნდეს. ჰიპოთეზაში მოვლენათა შორის კავშირის შესახებ გამოთქმული ვარაუდი იგულისხმება. მაგალითად, სამუშაოს შინაარსის და შრომისადმი დამოკიდებულების შესწავლის დროს მკვლევარმა შეიძლება შემდეგი ჰიპოთეზა წამოაყენოს: რაც უფრო მეტი შემოქმედების გამოვლენის შესაძლებლობას აძლევს სამუშაო ადამიანს, მით მისი პროდუქტიულობის და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლები უფრო მაღალი იქნება. ეს ჰიპოთეზა სავარაუდოდ ახსნად რჩება მანამდე, სანამ ის ემპირიული კვლევის მონაცემებით არ დასაბუთდება.

ჰიპოთეზების სისტემური ერთობლიობა, რომლის საშუალებით მოვლენების ახსნა და პროგნოზირება წარმოებს, თეორიად განიხილება. ამ ტერმინის მაგივრად ხშირად სიტყვა „მოდელს“ ხმარობენ. ეს სიტყვა წიგნის მომდევნო თავებში სწორედ ამ მნიშვნელობით არის გამოყენებული. თეორიაზე მსჯელობის დროს შეუძლებელია კ. ლევინის შემდეგი ცნობილი გამოთქმა არ გავიხსენოთ: „კარგ თეორიაზე პრაქტიკული არაფერი არ არსებობს“. თეორია მოვლენათა მიმდინარეობის და მათი ურთიერთკავშირის შესახებ გარკვეულ ცოდნას შეიცავს, მას ლოგიკურად ამთლიანებს და მკვლევარს შემდგომი შესწავლისაკენ უბიძგებს. ი-ო ფსიქოლოგიას ხშირად „შიშველ ემპირიზმში“ ადანაშაულებენ, გავიხსენოთ, რომ მას განსხვავებული განშტოებები გააჩნია. ამ განსხვავებულ დარგობრივ მიმართულებებში თეორიის ხვედრითი წონაც განსხვავებულია. მაგალითად, პერსონალის ფსიქოლოგია ემპირიული მონაცემებით მდიდარია, მაგრამ მასში კონცეფტუური მოდელები ძალზე მცირეა. საორგანიზაციო ქცევას რაც შეეხება, აქ საქმე პირიქით გახლავთ — ის თეორიებითა

საკმაოდ მდიდარია, რომლებსაც მეტი ემპირიული დასაბუთება ესაჭიროებათ. როდესაც მსჯელობა საინჟინრო ფსიქოლოგიას ეხება, მაშინ მრავალმხრივი ემპირიული მონაცემების ფონზე მხოლოდ „მინიატურული“ მოდელები, ანუ კონკრეტული სენსორული პროცესების სისტემატიზირების ნიმუშები შეიძლება გამოვყოთ. რაც შეეხება ე.წ. ორგანიზაციის განვითარებას, მასში აშკარად მოდელების სიჭარბე და, ამავე დროს, სიჭრელე შეიმჩნევა.

აჯამებს რა ამ საკითხთან დაკავშირებულ კამათს, ჟ. მინერი აღნიშნავს, რომ ი-ო ფსიქოლოგიაში არსებული თეორიები მათი მნიშვნელობის, ემპირიული დასაბუთების და სარგებლიანობის მიხედვით საშუალო ღირებულების არიან. მიჩნეულია, რომ თეორია პრობლემის დასმის ერთ-ერთი და არა ერთადერთი საფუძველია. სამრეწველო ორგანიზაციების შრომის პროცესის შესწავლის შემთხვევაში ეს სავსებით გასაგებია, რადგან აქ დიდი მნიშვნელობა უმინდა პრაქტიკულ მხარეს გააჩნია. საკვლევ პრობლემას ინდუსტრიის სფეროში ხშირად ყოველდღიური შრომითი ცხოვრება წამოჭრის, მაგალითად, თუ ორგანიზაციიდან წლის განმავლობაში თანამშრომელთა ნახევარი მიდის, ამას, როგორც პრობლემას რაღა თეორია ესაჭიროება, მისი მოგვარება პრაქტიკის საქმეა. იმავე ჟ. მინერის აზრით, რეალურ ცხოვრებისეულ ვითარებაში ხშირად მთავარია პრობლემის ნამდვილი აქტუალობა იქნეს დადგენილი, ხოლო ეს რა საფუძველზე მოხდება, ამას ნაკლები მნიშვნელობა აქვს [4].

კვლევის დაგეგმარება: ემპირიული შესწავლის დაგეგმარება კვლევითი სამუშაოს ჩატარების კონკრეტული გეგმის შედგენას გულისხმობს. ემპირიული კვლევის განსხვავებული სტრატეგიები არსებობს, რომელთა შერჩევა თვით შესასწავლი პრობლემის რაგვარობაზეა დამოკიდებული. კვლევის სტრატეგიების ურთიერთშედარება გარკვეული მახასიათებლების გავალისწინებით შეიძლება. ასეთ მახასიათებლებად კვლევის პირობების ბუნებრივობა, მიღებული შედეგების განზოგადების შესაძლებლობა, მონაცემების სიზუსტე, კვლევითი ვითარების კონტროლის ხარისხი და ამ ღონისძიებაზე გაწეული ხარჯებია მიჩნეული.

ხაზგასასმელია, რომ მეცნიერული კვლევის განსახილველ მეთოდებში სავსებით სრულყოფილი არცერთი არ გახლავთ. ყველა მათგანს გარკვეული ღირსება და ნაკლი გააჩნია. მაგალითად, ჩვეულებრივ, რაც უფრო მდიდარია და შინაარსობრივია კვლევის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია, მით უფრო მცირეა მისი განზოგადების შესაძლებლობა; რაც უფრო მაღალია შესასწავლი ფაქტორების კონტროლის შესაძლებლობა, მით უფრო მცირეა მიღებული შედეგების ბუნებრივობა (რეალურ ცხოვრებასთან შესაბამისობის თვალსაზრისით). კვლევაში დიდი სიზუსტის დაცვა, მონაცემების განზოგადების შესაძლებლობა და შესასწავლი ფაქტორების კონტროლი დიდ ხარჯებს მოითხოვენ. შეიძლება ითქვას, რომ ემპირიული კვლევის ოპტიმალური სტრატეგია იდეალური კი არ არის, არამედ ისეთი, რომელსაც აღმოცენებული პრობლემის გადაჭრის უნარი გააჩნია. სანამ ი-ო ფსიქოლოგიაში არსებულ კვლევის მეთოდებს დაწვრილებით განვიხილავთ, შემდეგი გვინდა ავლნიშნოთ: კვლევის სტრატეგიების განხილვის თანამიმდევრობა მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ამგვარი იყოს — სავლევ გამოკვლევა, შერჩევითი გამოკვლევა, ლაბორატორიული ექსპერიმენტი, სავლევ ექსპერიმენტი. ასეთი თანამიმდევრობა მიზანშეწონილად შემდეგი გარემოების გამო მიგვაჩნია — სავლევ გამოკვლევის საშუალებით მთლიანად ორგანიზაციის ან კონკრეტული მომუშავეის მოქმედებასთან დაკავშირებული მნიშვნელობის მქონე ფაქტორები შეგვიძლია გამოვყოთ. საჭიროების შემთხვევაში შემდგომი შესწავლა შერჩევითი გამოკვლევით განხორციელდება. იმ შემთხვევაში, როდესაც შერჩევითი გამოკვლევა ფაქტორებს შორის მიზეზობრივი და დინამიკური კავშირების შესახებ ცოტას გვეუბნება (ჩვეულებრივ, ასეც არის), მაშინ ლაბორატორიულ ექსპერიმენტს უნდა მივმართოთ. თავის მხრივ, თუ

ლაბორატორიული ექსპერიმენტი ფაქტორებს შორის მიზნეზმედევობრივ დამოკიდებულებას გვიდასტურებს, მაშინ მისი თეორიული და პრაქტიკული ღირებულება სავსე ექსპერიმენტით უნდა შემოწმდეს.

## კვლევის ექსპერიმენტამდელი მეთოდები

ექსპერიმენტამდელი სტრატეგიების გამოყენების დროს მკვლევარი ამა თუ იმ მოვლენის შესწავლას ბუნებრივ პირობებში ანხორციელებს. აქ მკვლევარის მიერ შესასწავლი ფაქტორების კონტროლის შესაძლებლობა მცირეა. ექსპერიმენტამდელი მეთოდების გამოყენების შემთხვევაში მკვლევარი მისთვის საინტერესო მასალის მოპოვების მიზნით დოკუმენტების ანალიზს, ინტერვიუს, გამოკითხვას, ადამიანთა თვითანგარიშის მონაცემებს მიმართავს. მკვლევარის ძირითადი ამოცანა შესასწავლი მოვლენის შესახებ მრავალფეროვანი შინაარსის მქონე აღწერითი სახის ინფორმაციის მოპოვებაში და გარკვეულ ფაქტორებს შორის ემპირიული კავშირის დადგენაში მდგომარეობს. მიღებული მასალა მას კონკრეტული ჰიპოთეზების დამუშავების შესაძლებლობას აძლევს, რომელთა ემპირიული შემოწმება შემდეგ ექსპერიმენტის მოშველიებით წარმოებს.

სავსე გამოკვლევა: სავსე გამოკვლევა ინდივიდის ან ჯგუფის დეტალურ და სიღრმისეულ ანალიზს გულისხმობს. თავისი ბუნებით ამგვარი კვლევა ცალკეულ შემთხვევათა შესწავლას წარმოადგენს. მიემართოთ მაგალითს. ტ. მილდროუმ და ჯ. ბეიტონმა ადმინისტრატორების მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ეფექტურობის ადამიანის სქესთან კავშირი შეისწავლეს [5]. მენეჯერებმა (ასი მამაკაცი და ასი ქალი) სპეციალურ კითხვარზე პასუხები გასცეს, რომელიც ახალ თანამშრომელთა მიღებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებას ადგენდა. გამოკითხულებს სამი ჰიპოთეტური სამსახურის მაძიებლის აღწერა მიაწოდეს. რესპონდენტები ყოველი მაძიებლის შესახებ მიწოდებულ ინფორმაციას ეცნობოდნენ და შემდეგ „სამსახურში მისაღებად“ ერთ - ერთი მათგანი უნდა შეერჩიათ. გარდა ამისა, კითხვარზე პასუხების გაცემა იმ ინფორმაციის შინაარსს ავლენდა, რომლის საფუძველზეც მაძიებლის არჩევა ხდებოდა. ამის შემდეგ ყოველ რესპონდენტს დამატებით კითხვებს აძლევდნენ, რომელთა მეშვეობით მათი პიროვნული თვისებების დადგენა და მათ მიერ რისკის გაწევის უნარის შეფასება ხდებოდა; იმასაც არკვევდნენ, თუ მამაკაცის და ქალის მოქმედებაში მათთვის ტიპიურ დამახასიათებელ ნიშნებად რესპონდენტები რას მიიჩნევდნენ. რესპონდენტების პასუხების ანალიზის მიზანს მათ მიერ დავალების (ღირსეული მაძიებლის არჩევა) და მათ პიროვნულ დისპოზიციებს (ინდივიდუალური თვისებები, რისკის გაწევის ხარისხი) შორის კავშირის დადგენა და დახასიათება წარმოადგენდა. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება იმათ შეძლეს, ვინც საკუთარი არჩევანის სისწორეში ღრმად იყვნენ დარწმუნებულნი და ვინც გადაწყვეტილების მიღებას შედარებით მეტი დრო მოანდომა. გარდა ამისა, შედეგების თანახმად, ორივე სქესის ადმინისტრატორებმა გადაწყვეტილების მიღების თანაბარი უნარი გამოავლინეს. ამავე დროს, გადაწყვეტილების მიღებაში ქალებმა, მამაკაცებთან შედარებით, ნაკლები რისკიანობა და სქესობრივი როლებისადმი მეტი ანგარიშის გაწევის მიდრეკილება გამოამჟღავნეს. ავტორები იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ სწორ მმართველობით გადაწყვეტილებებსა და რიგ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს და რომ ორივე სქესის მენეჯერები საკადრო არჩევანის გადაწყვეტაში თანაბრად კომპეტენტური არიან.



ამ გამოკვლევაში რესპონდენტებისათვის მიცემული დავალება მათთვის „ბუნებრივად“ უნდა მივიჩნიოთ, ისინი მიცემულ შეკითხვებზე პასუხებს მათთვის ჩვეულ სამუშაო პირობებში იძლეოდნენ. გარდა ამისა, პრობლემა, რომლის გადაწყვეტა მათ მოეთხოვებოდათ (მაძიებლის სამსახურში მიღება), მათი საქმიანობის ორგანულ ნაწილს წარმოადგენდა. ისიც აღსანიშნავია, რომ მათთვის „უცხო ხილი“ არც კითხვარის შევსება იყო, რადგან მათი ყოველდღიური საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი სხვადასხვა ტესტების გაცნობას და მათზე სათანადო რეაგირებას გულისხმობს.

ამ გამოკვლევის ძირითადი ნაკლი იმაშია, რომ მან მენეჯერის გამბედაობის და დარწმუნებულობის მადეტერმინირებელი როლი მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტურობაში მაინც ვერ დაასაბუთა. დანამდვილებით ვერც იმის თქმა შეიძლება, რომ რესპონდენტების მიერ მიღებული სწორი გადაწყვეტილებები პრობლემის გააზრების ხანგრძლივების შედეგია. მკვლევარებს მხოლოდ ერთი დასკვნის გამოტანის უფლება აქვთ, კერძოდ, მათ მიერ შესწავლილი ზოგიერთი ფაქტორი სწორი გადაწყვეტილების მიღებასთან მართლაც დაკავშირებულია. ამდენად, მიღებული შედეგების განზოგადება არ შეიძლება. გარდა ამისა, ამგვარი კვლევის სირთულე იმაშია, რომ მის ჩატარებაზე დაწესებულების ადმინისტრაცია ხშირად უარს ამბობს, ხოლო რაც შეეხება განხილულ გამოკვლევას, ის უმეტეს ინტენსივობად იმიტომ განხორციელდა, რომ ერთ - ერთი ავტორი იმ დაწესებულებაში მუშაობდა, რომელშიც კვლევა განხორციელდა.

**შერჩევითი გამოკვლევა.** შერჩევით გამოკვლევაში რესპონდენტების ამონაკრებიდან სტანდარტიზებული კითხვარების და ინტერვიუს საშუალებით ემპირიული მონაცემების მოპოვება და მათი ადამიანთა ფართო პოპულაციაზე განზოგადება იგულისხმება. პოპულაციას შესასწავლი ამონაკრები წარმომადგენლობს. ამგვარი შესწავლის ტიპობრივ ნიმუშს გ. ალპენდერის გამოკვლევა წარმოადგენს [6]. მკვლევარმა აშშ-ს უმძლავრეს კომპანიებში ჩატარებული მენეჯერთა ტრენინგის განსხვავებული შინაარსები შეისწავლა. 500 ორგანიზაციიდან შემთხვევითი არჩევანის პრინციპის გამოყენებით 250 კომპანია შეირჩა. გამოკვლევაში მონაწილეობა აღნიშნულ ორგანიზაციებში მომუშავე თანამშრომელთა პროფესიული გავარჯიშების ღონისძიებათა ჩატარების 115-მა ხელმძღვანელმა მიიღო. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ პროფესიულ გავარჯიშებაში ყველაზე პოპულარული თემა მომუშავისათვის მისი საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების დროს უკუკავშირის მიწოდება აღმოჩნდა (შესწავლილი კომპანიების 92%-მა უპირატესობა მას მიანიჭა), შემდეგ მოდის თანამშრომლებისათვის უფლებების დელეგირება (90%), დაბოლოს საკომუნიკაციო უნარები (83%).

ემპირიული კვლევის ამ მეთოდში არსებითი მნიშვნელობა გამოკითხულთა ამონაკრების ცნებას ენიჭება. ამონაკრებში ზოგადად ერთობლიობის (პოპულაციის) ძირითადი მახასიათებლების გამოხატველი ნაწილი (რესპონდენტები, ცდისპირები) იგულისხმება. გამოკვლევის ზემოთ მოყვანილ მაგალითში ამონაკრებს მთლიანი ერთობლიობიდან (წამყვანი კომპანიები) გამოკვლეული 115 პროფესიული ტრენინგის ხელმძღვანელი წარმოადგენდა. ამავე დროს, სტანდარტიზებული კითხვარების გამოყენების საშუალებით მიღებული ინფორმაციის რაოდენობრივი დამუშავება, მისი ანალიზი, შედეგების შეფასება და გენერალურ ერთობლიობაზე მათი განზოგადება წარმოებს.

შერჩევითი გამოკვლევა, ადამიანის რესურსების დაზოგვის თვალსაზრისით მართლაც ეკონომიურია, რადგან მთლიანი პოპულაციის ყოველი წევრის მაჩვენებლის გათვალისწინებას (რაც უმრავლეს შემთხვევაში შეუძლებელია) არ მოითხოვს. გარდა ამისა, ისიც გასათვალის-

წინებელია, რომ მიღებული მასალის რაოდენობრივი დამუშავება დიდ სიძნელეს არ წარმოადგენს.

შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდს ნაკლოვანებებიც გააჩნია. რესპოდენტების დიდი რაოდენობის შემთხვევაში უპასუხოდ დარჩენილი შეკითხვების რაოდენობა საკმაოდ დიდია, რაც, ცხადია, მიღებული შედეგების მთელ პოპულაციაზე განზოგადების შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად ამცირებს. გარდა ამისა, შერჩევით გამოკვლევაში მონაცემების შეგროვების ძირითად ხერხს სტანდარტიზებული გამოკითხვა ან ინტერვიუ წარმოადგენს, ხოლო გამოკითხულთა რეალური, ღია ქცევის დაკვირვებადი მაჩვენებლები შედარებით ჩრდილში რჩება. დაბოლოს, შეკითხვებზე რესპოდენტების პასუხები ხშირად ე.წ. სოციალური მოლოდინებით, ანუ საზოგადოებრივი აზრით და ნორმებით არის ნაკარნახევი.

## კვლევის ექსპერიმენტული მეთოდები

ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მიმდინარე ექსპერიმენტული კვლევა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ ექსპერიმენტული კვლევის დროს შესასწავლი ობიექტის დახასიათება აუცილებლად სხვა მოვლენებთან მიმართებაში ხდება, მარტივად რომ ვთქვათ, მრავალი ფაქტორია გასათვალისწინებელი. მაგალითად, შრომითი ჯგუფის შეწავლის დროს ამგვარი ფაქტორების როლში ჯგუფის სიდიდე, შრომითი ფუნქციები, მისი წევრების კვალიფიკაცია და დემოგრაფიული მახასიათებლები, პროდუქციის თავისებურება, რომელსაც ჯგუფი აწარმოებს, ტექნოლოგია შეიძლება გამოდიოდნენ. საჭიროა შესასწავლი მოვლენის იმ პირობების დახასიათება, რომელშიც მას მოქმედება უხდება. ამგვარ კონტექსტუალურ ფაქტორებში მუშაობის შინაარსი, საქმიანობის ფიზიკური და სოციალური გარემო და სხვადასხვა მახასიათებელი იგულისხმება. დავუშვათ, რომ მკვლევარს შემდეგი საკითხის შესწავლა აინტერესებს: რამდენად მოსალოდნელია, რომ შრომის ანაზღაურების ახალი სისტემა საქმიანობის პროდუქტიულობაზე დადებითად იმოქმედებს. პირველ რიგში, ჰიპოთეზაში არსებული ფაქტორების შინაარსის დაკონკრეტება უნდა მოხდეს, ვთქვათ, შრომის ნაყოფიერების გამოშვებული პროდუქციის ერთეულებით განსაზღვრა. გარდა ამისა, ის ფაქტორები უნდა გამოიყოს, რომლებიც შრომის პროდუქტიულობაზე გავლენას ახდენენ, მაგალითად, მომუშავეთა პრემიების სისტემა.

ექსპერიმენტული კვლევის არსი მოკლედ და მკაფიოდ დ. კემპბელმა შემდეგნაირად განმარტა: „ექსპერიმენტს ჩვენ კვლევის იმ ნაწილს ვუწოდებთ, რომელშიც მკვლევარი ცვლადების მანიპულირებას მიმართავს და სხვა ცვლადებზე ამ ზემოქმედებით გამოწვეულ ეფექტებს აკვირდება“ [7, გვ.34]. ამ განმარტებიდან გამომდინარე, მ ტერმინების დაზუსტება ხდება ადვილი, რომლებიც ექსპერიმენტული კვლევის მეთოდოლოგიაში გამოიყენება. ზოგიერთ მათგანს ქვემოთ განვიხილავთ.

1. ცვლადად სიდიდეთა სახით წარმოდგენილ და მათემატიკური ხერხებით აღწერილ მოვლენებს ან პროცესებს ცვლადი ეწოდება. წინამდებარე ნაშრომში ჩვენი მსჯელობის საგანი შემდეგი ცვლადები გახლავთ: მომუშავეთა შრომის ეფექტურობა, მათი მოტივაცია, განსხვავებული ფორმის განწყობები, თანამშრომელთა უნარები და ჩვევები, ადამიანის სხვადასხვა შინაარსის მოთხოვნილებები, ორგანიზაციის სტრუქტურა, საორგანიზაციო ღონისძიებები და ა. შ.
2. ფაქტორი, რომელსაც მკვლევარი მართავს და აკონტროლებს, დამოუკიდებელ ცვლადს

- წარმოადგენს. დამოუკიდებელი ცვლადის როლში, მაგალითად, მომუშავის ინტელექტის დონე, მისი შრომითი გამოცდილება, შრომითი განწყობები, მუშაობის ფიზიკური და საორგანიზაციო პირობები, ანაზღაურების ფორმები, ლიდერობის სტილი, კადრების შერჩევის და განიწილების ხერხები და სხვ. შეიძლება გამოდიოდნენ. ხაზგასასმელია, რომ ცალკეული მოვლენა, როგორც დამოუკიდებელ, ასევე დამოკიდებულ ცვლადად შეიძლება განვიხილოთ, რასაც კვლევის კონკრეტული მიზნები განაპირობებენ. მაგალითად, სავარაუდოა, რომ მომუშავეთა შრომით კმაყოფილების მაჩვენებლის ზრდა კადრების დენადობის მონაცემებს შეამცირებს. ამავე დროს, სავარაუდოა, რომ თანამშრომლებისათვის ხელფასის მომატება მათი შრომით კმაყოფილების მაჩვენებელთა ზრდას გამოიწვევს. ამ შემთხვევაში შრომით კმაყოფილება უკვე დამოკიდებული ცვლადის როლში გამოდის.
3. დამოკიდებულ ცვლადში ის ფაქტორი იგულისხმება, რომელიც დამოუკიდებელი ცვლადის ზეგავლენის შედეგად იცვლება. წამოყენებული ჰიპოთეზის თვალსაზრისით ის იმ მოვლენად განიხილება, რომლის აღწერას და ახსნას მკვლევარი ცდილობს. ჩვენს მიერ შემდგომში განსახილველ მოვლენათა შორის, მაგალითად, მომუშავეთა პროდუქტიულობა, კადრების დენადობა, სამსახურის გაცდენები, შრომით კმაყოფილება, ხელფასი, დაწინაურება და სხვა ხშირად დამოკიდებული ცვლადის როლში გვევლინებიან.
4. ცვლადებს შორის კავშირი ხშირად რაიმე მოვლენით არის გაშუალებული. ფაქტორს, რომელიც დამოუკიდებელი ცვლადის დამოკიდებულ ცვლადზე გავლენას ამცირებს — შუალედური ცვლადი ეწოდება. შუალედური ცვლადი სიტუაციური ბუნების ფაქტორია. ამგვარი მახასიათებლების შესახებ მსჯელობა სიტუაციონისტური მიდგომის განხილვის დროს გვეკონდა (იხ. თავი 1). შუალედური ცვლადის გათვალისწინების შედეგად მოვლენათა შორის ურთიერთკავშირი შემდეგ სახეს იღებს: დამოკიდებულ ცვლადზე დამოუკიდებელი ცვლადის მოქმედება მხოლოდ შუალედური ცვლადის არსებობის შემთხვევაში ხდება. ამის ნათელ ნიმუშს შრომის ეფექტურობას და მომუშავის საქმიანობაზე ზედამხედველობას შორის არსებული კავშირი გვაძლევს: მონოტონური საქმიანობის შემთხვევაში უფროსის მიერ მომუშავის შრომითი ქცევის კონტროლის გამკაცრება ხშირად დადებით შედეგს იძლევა, ხოლო იგივე შემოქმედებითი საქმიანობის მიმართ — უარყოფითს. ამ შემთხვევაში დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის არსებული კავშირის გამაშუალებლის როლში შრომის შინაარსი გამოდის.
5. ექსპერიმენტულ კვლევაში არსებითი მნიშვნელობა მიზეზობრიობის ცნებას ენიჭება, რომელშიც იგულისხმება ვარაუდი იმის შესახებ, რომ დამოუკიდებელ ცვლადში მომხდარი ცვლილება დამოკიდებულ ცვლადში შესაბამის ცვლილებას იწვევს. მკვლევარის მიერ წამოყენებულ ჰიპოთეზაში მოვლენებს შორის ამგვარი სავარაუდო დამოკიდებულება იგულისხმება. ბუნებრივია ისიც, რომ ჰიპოთეზაში ცვლადებს შორის ნაგულისხმევი კავშირი გამოკვლევათა სერის შედეგებით ხშირად არ საბუთდება. მაგალითად, ი-ო ფსიქოლოგიაში მომუშავე მკვლევარებმა თავის დროზე მომუშავის შრომით კმაყოფილებას და მისი საქმიანობის პროდუქტიულობას შორის დადებითი კავშირი (საკუთარი შრომით კმაყოფილი ადამიანი ამავე დროს ნაყოფიერად მომუშავეც არის) ივარაუდეს. მრავალმა ემპირიულმა გამოკვლევამ ეს კავშირი მართლაც დაადასტურა, მაგრამ მიზეზობრიობის საპირისპირო მნიშვნელობით: დღეს უფრო მეტად დასაბუთებულია ის, რომ შრომით კმაყოფილებას პროდუქტიული მუშაობა განაპირობებს და არა პირიქით, რის შესახებაც დაწვრილებით შრომითი განწყობების განხილვის დროს ვიმსჯელებთ.

6. წამოყენებული ჰიპოთეზის ექსპერიმენტული შემოწმების ლოგიკა ცდისპირების გარკვეული წესით დაჯგუფებას მოითხოვს. მაგალითად, თავის ცნობილ გამოკვლევაში ნ. მორსმა და ე. რეიმერმა მიზნად შემდეგი ჰიპოთეზის შემოწმება დაისახეს: სავარაუდოა, რომ რიგითი თანამშრომლების საწარმოო საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში (დამოუკიდებელი ცვლადი) ჩართვამ მათი შრომის ნაყოფიერება და შრომით კმაყოფილების (დამოკიდებული ცვლადი) ზრდა უნდა გამოიწვიოს. გამოკვლევა სამრეწველო ორგანიზაციაში ჩატარდა. მკვლევარებმა ორი ჯგუფი გამოყვეს: ერთი, რომლის წევრებს საწარმოო საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებაში უფლებები მნიშვნელოვნად გაუზარდეს და მეორე, რომლის წარმომადგენლებს არსებული უფლებები უცვლელი დაუტოვეს. ასეთი დაჯგუფების საშუალებით მკვლევარებს ორივე ჯგუფის მონაცემების ანალიზის შესაძლებლობა ეძლეოდათ, ამით კი ისინი დამოუკიდებელი ცვლადის ეფექტებსაც ზომავდნენ [8]. პირველი ჯგუფი ექსპერიმენტულია. ექსპერიმენტული ეწოდება ჯგუფს, რომელზეც დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება წარმოებს, ხოლო საკონტროლოა ის ჯგუფი, რომელზეც დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება არ ხდება.
7. ექსპერიმენტული და საკონტროლო ჯგუფების შექმნა გარკვეულ პრინციპებზეა დამყარებული. ერთ - ერთ ასეთ პრინციპს ექსპერიმენტში მონაწილე ცდისპირების რანდომიზაცია წარმოადგენს. რანდომიზაცია ყოველი ცდისპირის ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებში მოხვედრის თანაბარი ალბათობის უზრუნველყოფას გულისხმობს. რანდომიზაციის მოთხოვნა იმაში მდგომარეობს, რომ დიდი რიცხვის კანონის ასამოქმედებლად ექსპერიმენტში მონაწილეთა საწყისი რაოდენობა საკმაოდ დიდი (მინიმუმ სამასი ადამიანი) უნდა იყოს. ყოველი ცდისპირი შემთხვევითი არჩევანის პრინციპზე დაყრდნობით (ვთქვათ, მონეტის აგდებით, ან შემთხვევითი რიცხვების ცხრილის გამოყენებით) ამა თუ იმ ჯგუფში ნაწილდება. ხაზგასასმელია, რომ რანდომიზაციის გამოყენებით განხორციელებული ადამიანების ჯგუფებად გაყოფას ექსპერიმენტში და შერჩევით გამოკვლევაში განსხვავებული დანიშნულება გააჩნიათ: ექსპერიმენტში რანდომიზაცია საკვლევ ცვლადებს შორის მიზეზობრივი დამოკიდებულების დადგენის საშუალებას იძლევა, ხოლო შერჩევით გამოკვლევაში ის მიღებული შედეგების გენერალურ ერთობლიობაზე განზოგადების საფუძველად განიხილება.
8. ექსპერიმენტში ცდისპირების დაჯგუფების მეორე პრინციპი ე. წ. წყვილთა შერჩევის ხერხის გამოყენებას გულისხმობს. წყვილთა შერჩევა მეთოდია, რომლის საფუძველზე ექსპერიმენტში მონაწილე ცდისპირებისაგან ერთგვაროვანი ჯგუფები იქმნება. მაგალითად, შრომის ანაზღაურების ფორმების და მომუშავის საქმიანობის ნაყოფიერებას შორის კავშირის შესწავლის დროს ცდისპირთა ჯგუფების გათანაბრება მათი ასაკის, სქესის, სტაჟის, თანამდებობის, განათლების დონის და ა. შ. გათვალისწინებით შეიძლება მოხდეს. ცდისპირები, რომლებიც ამ მახასიათებლების მიხედვით ერთგვაროვანნი იქნებიან, ისინი რანდომიზაციის ჩატარების საფუძველზე ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებში თანაბრად განაწილდებიან.
9. ექსპერიმენტის მსვლელობის დროს სხვადასხვა მიზეზების გამო დამოუკიდებელმა ცვლადმა გარკვეული გარეშე მოვლენების გაუთვალისწინებელი ზეგავლენა შეიძლება განიცადოს, რაც მიღებული შედეგების სანდოობას და საბუთიანობას (ამ კრიტერიუმების შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება) მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს. ასეთ ხელისშემშლელ ფაქტორებად, მაგალითად, ფონი, ბუნებრივი განვითარება და ტესტირების

ეფექტებია მიჩნეული. ფონში ყველა ის მოვლენა იგულისხმება, რომლებსაც საკვლევი ცვლადების პირველ და მეორე გაზომვას შორის ჰქონდა ადგილი. ბუნებრივი განვითარების ფაქტორი იმ ცვლილებებს ეხება, რომელსაც ცვლადების გაზომვის შუალედში თვით ცდისპირები განიცდიან. ტესტირების ეფექტი ცვლადების მომდევნო გაზომვაზე პირველადი გაზომვის დროს ცდისპირთა მიერ დავალებათა შესრულების გავლენას გულისხმობს. აღნიშნული ხელშემშლელი ფაქტორების ეფექტების მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით ექსპერიმენტირების გარკვეული ფორმალური პრინციპებია შემუშავებული, რომელთა ნათელსაყოფად 2-1 ცხრილს მივმართოთ.

R	O	X	O		1. ექსპერიმენტი საკონტროლო ჯგუფის გამოყენებით, წინასწარი და შეჯამებითი ტესტირებით
R	O		O		
R	X	O			2. ექსპერიმენტი საკონტროლო ჯგუფის გამოყენებით და მხოლოდ ზემოქმედების შემდეგ ტესტირებით
R		O			
R	O	X	O		ექსპერიმენტი 4 ჯგუფის გამოყენებით
R	O		O		
R		X	O		
R			O		
					<p>O – გაზომვა  X – დამოუკიდებელი ცვლადი  X და O ერთ სტრიქონზე ერთი და იგივე ცდისპირს ეხება. აღნიშვნების მარცხნიდან მარჯვნივ განლაგება დროში თანამიმდევრობას ნიშნავს  R – რანდომიზაცია</p>

პირველი სახის ექსპერიმენტი იყენებს რა საკონტროლო ჯგუფებს, ის ამით ხელშემშლელ ფაქტორებს კარგად აკონტროლებს, რადგან მეთოდოლოგიური ჩანაფიქრის მიხედვით მათი დადგენა, როგორც ექსპერიმენტულ, ასევე საკონტროლო ჯგუფშიც უნდა მოხდეს. ფსიქოლოგიაში მიმდინარე კვლევა - ძიებაში წინასწარი ტესტირების გამოყენება ფართოდ არის გავრცელებული, მაგრამ ზოგჯერ ამის არც რეალური საშუალება და არც საჭიროება არსებობს. ხელშემშლელი ფაქტორების თავიდან აცილება ცდისპირთა კარგად განხორციელებული რანდომიზაციით და შერჩევითი ჯგუფების დაწყვილებით არის შესაძლებელი, ხოლო პირველადი გაზომვის უგულვებელყოფა ხშირ შემთხვევაში ექსპერიმენტულ ცვლილებებზე კონტროლის დაკარგვას სრულიადაც არ ნიშნავს. ყველაფერი ეს ექსპერიმენტის მეორე სახეს ეხება, რომელიც ი-ო ფსიქოლოგიაში სულ უფრო მეტ გავრცელებას იძენს. რაც შეეხება მესამე ფორმის ექსპერიმენტს, ხელშემშლელ ფაქტორებს ის ყველზე კარგად უწევს კონტროლს, რადგან თავის თავში პირველი ორი სახის ექსპერიმენტს შეიცავს. როდესაც ტესტირება ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებში არ ხდება, ეს არა მარტო ტესტირების მთავარი ეფექტების დადგენის საშუალებას იძლევა, არამედ X-თან ურთიერთმოქმედებას არკვევს, რაც მონაცემების განზოგადების შესაძლებლობას ზრდის. გარდა ამისა, X-ის ეფექტი ოთხ ვარიანტში აისახება:  $O_2 > O_1$ ;  $O_2 > O_4$ ;  $O_5 > O_6$  და  $O_5 > O_3$ ;

10. ჩვენს მიერ განხილულ ექსპერიმენტის ჩატარების ფორმებს ცდისპირთა ახალი ჯგუფები და დამოუკიდებელი ცვლადები რომ დაეუმატოთ, ეს ე. წ. ფაქტორული კვლევის გეგმის აგების საშუალებას გვაძლევს. ექსპერიმენტის ფაქტორული გეგმა დამოუკიდებელი ცვლადის განსხვავებული ინტენსივობით მანიპულირებას გულისხმობს, რაც ცდისპირების მრავალ ჯგუფებად დაყოფას განაპირობებს. აქამდე განხილულ ექსპერიმენტის ჩატარების ფორმებში დამოუკიდებელი ცვლადის ორად დაყოფის პრინციპის გამოყენებასთან გვექონდა საქმე, მაგალითად, ცდისპირების საწარმოო საკითხებში გადაწყვეტილების მიღების მაღალი და დაბალი უფლების მქონე ჯგუფებად დანაწევრება. ამ მახასიათებლის მიხედვით არა მხოლოდ ორი ჯგუფის, არამედ პროცესში ჩართულობის, ვთქვათ, „ძალიან“, „ნაწილობრივ“, „მცირე“ ხარისხების გათვალისწინებით ცდისპირების სამ ჯგუფად დანაწევრება შეგვიძლია. ექსპერიმენტი ფაქტორების გაკონტროლების და მათი გაზომვის სიზუსტის თვალსაზრისით დამოუკიდებელი ცვლადის სხვადასხვა ინტენსივობით მანიპულირებას, მარტივ დიქტომიურ დაჯგუფებასთან შედარებით, აშკარა უპირატესობა გააჩნია. სწორედ ამის გამოა მრავალფაქტორიანი გეგმა ე. წ. საკონტროლო, ანუ გადამწყვეტი ექსპერიმენტის როლში რომ ხშირად გამოდის.

ამ მიმოხილვის შემდეგ ექსპერიმენტების არა ფორმალური მახასიათებლების, არამედ შინაარსული თვისებების განხილვაზე გადავდივართ. განხილული საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველს ცოდნის გასაღრმავებლად სპეციალურ ლიტერატურას შეუძლია გაცნოს [7, 9, 10, 11, 12, 13, 14].

ლაბორატორიული ექსპერიმენტი. უკვე განხილული ემპირიული კვლევის მეთოდებისაგან განსხვავებით, ლაბორატორიული ექსპერიმენტი ცდისპირებისათვის საგანგებოდ შექმნილ პირობებში ტარდება. ლაბორატორიული ექსპერიმენტი შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მკვლევარის მიერ ხელოვნურად შექმნილ და მის კონტროლს დაქვემდებარებულ გარემოში მიმდინარე გამოკვლევა, რომელშიც ჯერ დამოკიდებულ ცვლადზე დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება წარმოებს, ხოლო შემდეგ კი ამ მანიპულაციის ეფექტის გაზომვა ხდება.

ლაბორატორიული ექსპერიმენტების კონკრეტული მაგალითები განვიხილოთ. ი-ო ფსიქოლოგიაში მნიშვნელოვან ყურადღებას უნტერესო სამუშაოს შესრულების მოტივაციური საფუძვლის და შრომის სუბიექტზე მისი ზემოქმედების შესწავლას უთმობენ. ლ. ფრიდმანმა მიზნად შემდეგი ჰიპოთეზის შემოწმება დაისახა: რეალურად ღირებული მაგრამ ერთფეროვანი, მოსაწყენი დავალების შესრულებით ადამიანი ნაკლებად კმაყოფილი იქნება, ვიდრე უმნიშვნელო (ნაკლებად ღირებული) მოსაწყენი, უნტერესო დავალების შესრულებით. თეორიულად ივარაუდება, რომ პირველ ვითარებაში ადამიანს საკუთარი საქმიანობის უფრო მეტი გამართლების საშუალება გააჩნია, ვიდრე მეორე სიტუაციაში; მოსაწყენი და უმნიშვნელო დავალების შესრულების დროს ადამიანში ფსიქოლოგიური დისკომფორტის განცდა აღმოცენდება, რომლის დაძლევა შესრულებული დავალებისადმი დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებით უნდა განხორციელდეს. ექსპერიმენტში ცდისპირები მოსაწყენ და ერთფეროვან დავალებებს ასრულებდნენ. ცდისპირები ორ ჯგუფად იყვნენ გაყოფილი: პირველი ჯგუფის წარმომადგენლებს იმის შესახებ აწვდიან ინფორმაციას, რომ მიღებულ შედეგებს ექსპერიმენტატორისათვის აღარავითარი მნიშვნელობა აღარ ექნება, რადგან გამოკვლევა ფაქტობრივად, უკვე დასრულებულია; მეორე ჯგუფის წევრებს კი საწინააღმდეგოს ეუბნებიან — კვლევა გადამწყვეტ სტადიაშია შესული და ამდენად, მიღებულ შედეგებს ექსპერიმენტატორისათვის ძალზე დიდი მნიშვნელობა ექნება. აღნიშნული პროცედურით დამოუკიდებელი ცვლადის (ადამიანის მიერ ფსიქოლოგიური დისკომფორტის განცდა) მანიპულირება წარმოებს, რომელშიც შესასრულებელი დავალებისადმი გარკვეული ღირებულების მინიჭება იგულისხმება. მიღებული შედეგების თანახმად, პირველი ჯგუფის ცდისპირებმა მეორე ჯგუფის წარმომადგენლებთან შედარებით, მათ მიერ შესრულებული დავალება (დამოკიდებელი ცვლადი) უფრო დადებითად შეაფასეს, რაც მკვლევარის ჰიპოთეზას ექსპერიმენტულად ასაბუთებს [15]. ამ კვლევაში ექსპერიმენტული ვითარება უფრო სათამაშოა, ვიდრე რეალური. არსებობენ ლაბორატორიული ექსპერიმენტები, რომლებიც თავისი შინაარსით შრომის პროცესის ბუნებრივ პირობებს საკმაოდ უახლოვდებიან. ქვემოთ ასეთი ექსპერიმენტის ნიმუშს მოვიყვანთ.

ინტენსიური შესწავლის საგანს მონოტონურ საქმიანობაზე ისეთი მოტივაციური ცვლადის გავლენის შესწავლა წარმოადგენს, როგორც ადამიანის მიერ საკუთარი მუშაობის შედეგების ცოდნა, ანუ უკუკავშირია. პირველმა კვლევებმა შრომის ეფექტურობაზე ამგვარი უკუკავშირის დადებითი ზემოქმედება დაადასტურეს. ამავე დროს, ფაქტორული გეგმის თვალსაზრისით, ჩატარებული კვლევების უმრავლესობა ორი დონისაგან შემდგარი ექსპერიმენტები გახლდათ. მრავალი დონის ფაქტორული ექსპერიმენტის ჩატარება გახდა საჭირო, რომელიც ა. ჩანისმა განაზოორციელა [16]. ამ ექსპერიმენტში ცდისპირები პერფორატორზე მუშაობის დროს მიწოდებული რიცხვების თანმიმდევრობას (დამოკიდებული ცვლადი) აღრიცხავდნენ. ცდისპირებისათვის დავალების შესრულების შედეგების გაცნობა, ანუ უკუკავშირი (დამოუკიდებელი ცვლადი) პერფორატორზე დამატებული მრიცხველის მეშვეობით ხდებოდა. დამოუკიდებელი ცვლადის მანიპულირება შემდეგს გულისხმობდა. I ჯგუფის ცდისპირები შესრულებული სამუშაოს შესახებ არავითარ ინფორმაციას არ იღებდნენ, რადგან მათი მუშაობის დროს მრიცხველი გამორთული იყო. II ჯგუფის ცდისპირებისათვის მრიცხველი ირთვებოდა, ამავე დროს, სამუშაო სეანსის დაწყების წინ ის ნულზე არ იყო დაყენებული, რის გამოც ცდისპირებმა მუშაობის მხოლოდ მთლიანი დღიური მონაცემები იცოდნენ. III ჯგუფში ყოველი სამუშაო სეანსის დაწყების დროს მრიცხველი ნულზე იყო ჩართული, რაც ცდისპირებს მუშაობის მონაცემების შესახებ მულ-

მივად ინფორმირების საშუალებას აძლევდა. IV ჯგუფის წევრები დავალებას ზუსტად იგივე რეჟიმში ასრულებდნენ, როგორც III ჯგუფის ცდისპირები, განსხვავება ის იყო, რომ დამატებით მათ სპეციალურ ბლანკზე მრიცხველის მონაცემების, თავისი გვარის და მიღებული შედეგების (მაჩვენებლების) მიწერა ევალეზოდათ; სამუშაო სეანსის დამთავრების შემდეგ ამ ჯგუფის ცდისპირები მონაცემებს აღმრიცხველ პირს, ანუ „კონტროლიორს“ გადასცემდნენ, რომელიც არავითარ კომენტარს არ აკეთებდა. მიღებულმა შედეგებმა ამ ჯგუფის წევრების საქმიანობის ეფექტურობაში მნიშვნელოვანი სხვაობები არ გამოავლინეს. ავტორის აზრით, შედეგები იმაზე მიგვითითებენ, რომ დავალების შესრულების ეფექტურობა გარეგან უკუკავშირზე ნაკლებად იყო დამოკიდებული და სავარაუდოა, რომ დავალების შესრულების დროს ცდისპირებს შინაგანი კორექტივები შეჰქონდათ, რაც შემდგომი ექსპერიმენტებით მართლაც დასაბუთდა.

ჩვენს მიერ განხილული ლაბორატორიული ექსპერიმენტები, განსაკუთრებით ეს მეორე გამოკვლევის შესახებ ითქმის, შესასწავლი ცვლადების კონტროლის მაღალი ხარისხით და მიღებული შედეგების მეტი სიზუსტით გამოირჩევიან. ამავე დროს, ლაბორატორიული ექსპერიმენტის არსებითი ნაკლი მიღებული შედეგების რეალურ ცხოვრებისეულ ვითარებებზე განზოგადების ნაკლებ შესაძლებლობაში მდგომარეობს.

/ საველე ექსპერიმენტად. საველე ექსპერიმენტში მკვლევარის კონტროლს დაქვემდებარებული რეალურ სამუშაო და საორგანიზაციო პირობებში მიმდინარე გამოკვლევა იგულისხმება. შემდეგ მაგალითს მივმართავთ. მომუშავეთა ჯანმრთელობის საკითხი მრავალი თანამედროვე ინდუსტრიული ორგანიზაციის პრიორიტეტულ საზრუნავს წარმოადგენს, ამ მიმართულებით საგანგებო ღონისძიებები ტარდება, რომელთა ეფექტურობის დადგენა სათანადო ემპირიულ შესწავლას მოითხოვს. მომუშავეთა გაჯანსაღების ღონისძიებებში სამი სახის მიდგომას გამოყოფენ. პირველი ადამიანების მიერ მათი ჯანმრთელობისათვის მავნე და საზიანო ჩვევების გაცნობიერებას ცდილობს. თანამშრომლებზე ინფორმაციული ზემოქმედება კომუნიკაციის მასობრივი საშუალებებით წარმოებს, რომელშიც ჯანმრთელობის დაცვის, ჰიგიენის საშუალებების გაცნობას საგანგებოდ შექმნილი რეკლამის გამოყენება, სპეციალურ სასწავლო კურსებში მომუშავეთა ჩართვა და ა. შ. სჭარბობს. მეორეში სპეციალურ პროგრამებში მონაწილეობის საფუძველზე, მაგალითად, ინტენსიური და მრავალმხრივი ფიზიკური ვარჯიში, რომელიც, ჩვეულებრივ, ერთი წელიწადი გრძელდება, ადამიანის ცხოვრების სტილის შეცვლა იგულისხმება. გარდა ამისა, მიზნად ადამიანებში ისეთი ჩვევების ჩამოყალიბება იყო დასახული, რომლებიც თანამშრომელთა შრომით მოტივაციას უშუალო გავლენას მოახდენდნენ. მესამე ფორმის ღონისძიებები მიზნად მომუშავეთათვის რეალური გარემოს შექმნას ისახავენ, ისეთი ობიექტური პირობების ფორმირებას, რომლებიც მათ მიერ ჯანმრთელი ცხოვრების წესის ათვისებას და ამ წესით ცხოვრებას უზრუნველყოფს. თანამშრომლებს სხვადასხვა სახის ჯანმრთელობის განმტკიცების პროგრამებში აქტიურად რთავენ, რისთვისაც სათანადო ტრენაჟორებით, სათამაშო მოედნებით, საშხაპე ოთახებით აღჭურვილი სპეციალური ცენტრებია შექმნილი. ფუნქციონირებენ კაფეები, რომლებშიც დიეტური და გამაჯანსაღებელი საკმელი მზადდება (მაგალითად, ქოლესტერინის დაბალი შემცველობის კერძები), ზედმეტი ტკბილეულის მიღება და თამბაქოს მოწევა აკრძალულია.

მომუშავეთა გამაჯანსაღებელი პროგრამების ეფექტურობის ექსპერიმენტული შესწავლა ჯ. ბლემ და სხვებმა განახორციელეს [17]. მკვლევართა ჰიპოთეზა შემდეგში მდგომარეობდა: მესამე სახის პროგრამებში მონაწილე მომუშავეთა ჯანმრთელობის მაჩვენებლები, პირ-



ველ და მეორე ფორმის ღონისძიებებში ჩართულობთან შედარებით, უკეთესი უნდა იყოს, ხოლო ამან, თავის მხრივ, მათი საქმიანობის ეფექტურობაზე დადებითად უნდა იმოქმედოს. ექსპერიმენტში მონაწილეობა 11.000 - მა მომუშავემ მიიღო, რომლებიც რანდომიზაციის და წყვილთა შერჩევის ხერხების გამოყენებით ორ ჯგუფად დაიყო: პირველ და მეორე პროგრამებში მონაწილე თანამშრომლებმა საკონტროლო ჯგუფი შეადგინეს, ხოლო მესამე სახის პროგრამაში ჩართულ მომუშავეთაგან ექსპერიმენტული ჯგუფი შეიქმნა; კვლევის შედეგების თანახმად (მონაცემების შეგროვება სამი წლის განმავლობაში ხდებოდა) ექსპერიმენტული ჯგუფის ცდისპირები სამედიცინო დახმარებას ნაკლებად მიმართავდნენ, სამსახურს იშვიათად აცდენდნენ და საქმიანობაში უფრო პროდუქტიულები იყვნენ, ვიდრე საკონტროლო ჯგუფის წარმომადგენლები.

შეფასება	საველე გამოკვლევა	შერჩევითი გამოკვლევა	ლაბორატორიული ექსპერიმენტი	საველე ექსპერიმენტი
განზოგადება	დაბალი	საშუალო	დაბალი	მაღალი
რეალიზმი	მაღალი	მაღალი	დაბალი	საშუალო-მაღალი
სიზუსტე	დაბალი	დაბალი	მაღალი	მაღალი
კონტროლი	დაბალი	საშუალო	მაღალი	საშუალო-მაღალი
დანახარჯები	საშუალო	საშუალო	დაბალი	მაღალი

#### ცხრილი 2-2. ემპირიული კვლევის მეთოდების ურთიერთშედარება

როგორც ვხედავთ, საველე ექსპერიმენტის კვლევის სხვა მეთოდებთან შედარებით, იმით არის ღირებული და წარმატებული, რომ მასში გამოკვლევა რეალურ შრომით და საორგანიზაციო პირობებში ტარდება. გარდა ამისა, აღსანიშნავია ისიც, რომ საველე ექსპერიმენტში ცვლადებზე კონტროლის კარგი შესაძლებლობა არსებობს. გარკვეული სიძნელე იმაში მდგომარეობს, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციები, ჩვეულებრივ, ამგვარი ექსპერიმენტების ჩატარების მიმართ ნაკლებ ენთუზიაზმს ავლენენ, განსაკუთრებით კი ის დაწესებულებები, რომლებსაც მნიშვნელოვანი შრომითი და საორგანიზაციო პრობლემები გააჩნიათ. ჩვენს მიერ განხილული ემპირიული მეთოდების ურთიერთშედარება და შეფასება 2-2 ცხრილშია მოცემული.

## მეტა-ანალიზი

აქამდე ჩვენი მსჯელობა ემპირიული კვლევის ფორმებს ეხებოდა. მეცნიერული კვლევის ერთ-ერთი სახე ამა თუ იმ საკითხის შესწავლის შედეგების არსებული ლიტერატურის სპეციფიკური მიმოხილვა გახლავთ. მეტა - ანალიზში სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის ხერხი იგულისხმება, რომელიც რაოდენობრივი კრიტერიუმის გამოყენებით ცალკეულ გამოკვლევებში მიღებულ შედეგებს შორის პრინციპული მსგავსების არსებობის გარკვევას ცდილობს. სანიმუშოდ იმ ემპირიულ გამოკვლევებს მივმართოთ, რომლებიც პროფესიული სტრესის მომუშავეთა სქესთან კავშირს ეხებიან. ამ კავშირის შესახებ მრავალი და ურთიერთგამომრიცხავი შეხედულებები არსებობს. ამგვარ ვითარებაში საჭიროა იმ პუბლიკაციების აღნუსხვა, რომლებიც მომუშავეთა სქესს და პროფესიულ სტრესს შორის არსებულ კავშირს ეხებიან. ამ სფეროში არსებული განსხვავებული შედეგების ანალიზის მიზნით ყველა მნიშვნელოვანი პუბლიკაციის დადგენა გახლავთ საჭირო. გამოქვეყნებული შრომებიდან, პირველ რიგში, ისეთები უნდა უგულებელყოთ, რომლებშიც საკვლევი საკითხის შესახებ მხოლოდ შინაარსიანი ანალიზია მოცემული და რომლებშიც წარმომადგენლობითი ამონაკრების შესახებ მონაცემები არ არის მოყვანილი. ამგვარ პრინციპებზე დაყრდნობით გაანალიზებული ლიტერატურის რაოდენობა 15 ერთეულამდე დავიდა, რომელშიც 9493 ცდისპირის შედეგებია გათვალისწინებული. აღნიშნული გამოკვლევების მეტა - ანალიზმა აჩვენა, რომ შრომის პროცესში პროფესიული სტრესის განცდის თვალსაზრისით ქალებს და მამაკაცებს შორის განსხვავება არ არსებობს. მონაცემების შინაარსობრივი და თვისებრივი ინტერპრეტაციის ტრადიციულ მიდგომასთან შედარებით, მეტა - ანალიზის კრიტერიუმების გამოყენებით სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა გაცილებით უფრო მეტი შედეგის მომტანია. გარდა ამისა, მეტა - ანალიზი იმ შუალედური ცვლადების დადგენის საშუალებას გვაძლევს, რომლებიც დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის არსებული კავშირის თავისებურებებს განაპირობებენ. [18].

## ცვლადების გაზომვა

მეცნიერული კვლევა ემპირიულად შესასწავლი ცვლადების გარკვეულ რიცხობრივ მაჩვენებლებში გამოხატვას გულისხმობს. რაოდენობრივი თვისებების მქონე ფაქტორები, მაგალითად, მომუშავეთა ასაკი, განათლების დონე, მუშაობის სტაჟი, შრომით კმაყოფილება, მუშაობის ეფექტურობა და ა. შ. რაოდენობრივი მაჩვენებლებით უნდა გამოვხატოთ. თვისებრივ მოვლენებს კი რიცხობრივი გაზომილება შინაგანად არ ახასიათებთ, მათი მხოლოდ „კოდირება“ გახლავთ შესაძლებელი, ვთქვათ, რაიმე ორგანიზაციაში მომუშავე მდებარეობითი სქესის წარმომადგენლებს რიცხვი „1“, ხოლო მამაკაცებს „2“ შეგვიძლია პირობითად მივაწეროთ. ი-ო ფსიქოლოგიაში გაზომვის ობიექტებს ცალკეული მომუშავეთა ან მთლიანად ორგანიზაციის გარკვეული მახასიათებლები შეიძლება წარმომადგენდნენ. მაგალითად, შესასწავლი შრომითი ჩგუფის წევრები მათი ადმინისტრაციის მიმართ დამოკიდებულების, სამუშაო სტაჟის, პროფესიული კვალიფიკაციის, პიროვნული ნიშანთ - თვისებების, შრომითი მოტივაციის და ა. შ. მახასიათებლების მიხედვით შეგვიძლია განვიხილოთ. ზოგადად შეიძლება ვთქვათ, რომ გაზომვა მოვლენებისათვის გარკვეული წესების მიხედვით რიცხვების მიწერას ნიშნავს.

მოვლენებისათვის რიცხვების მიწერის ოთხი განსხვავებული წესი არსებობს. პირველში სახელდების სკალა იგულისხმება, რომლის საშუალებით ერთი მოვლენის მხოლოდ განახვავების დადგენა, საგნების მარტივი კლასიფიცირება შეგვიძლია. მეორე გახლავთ რიგის სკალა, რომელიც მოვლენათა შორის რანგობრივი მიმართების დადგენის საშუალებას გვაძლევს, ანუ საშუალებას, ვილაპარაკოთ იმის შესახებ, რომ ერთი საგანი მეორეზე მეტია, დიდია, ან უკეთესია: გაზომვის მესამე წესს ინტერვალების სკალას უწოდებენ, რომელიც საშუალებას გვაძლევს იმის შესახებ ვიმსჯელოთ, რომ ერთი ობიექტი მეორეზე, სკალის პირობითი ნულის გათვალისწინებით, რამდენი ერთეულით არის მეტი, რაც მათ შორის ე. წ. მეტრიკულ მიმართებას გამოხატავს. მეოთხე წესს შეფარდების სკალა წარმოადგენს, სკალის აბსოლუტური ნულის გათვალისწინებით ერთი საგნის მეორესთან ფარდობითი მიმართების დადგენის საშუალებას გვაძლევს, ანუ ერთი ობიექტი მეორეზე რამდენჯერ დიდია, მაღალია, ნათელია, მძიმეა და ა. შ. მოვლენათა გაზომვის ასპექტით, სახელდების სკალა რიცხვების მიწერის ყველაზე უფრო მარტივი და ხელოვნური ხერხია, ხოლო შეფარდების სკალა - ყველაზე ზუსტი, რადგან ამ შემთხვევაში ციფრებს, როგორც ნამდვილ რიცხვებს, ისე ვეპყრობით [19].

ნებისმიერი სახის გამოკვლევა, ფსიქოლოგიური ტესტირება, განწყობების და ინტერესების გასაზომი სკალების გამოყენება ფსიქომეტრიკის ძირითადი მოთხოვნების გათვალისწინებას გულისხმობს, რაც პირველ რიგში მიღებული შედეგების სანდოობის და ვალიდობის დადგენას ნიშნავს [20].

**მონაცემების სანდოობა.** ემპირიული კვლევის შედეგების ანალიზის დროს მნიშვნელოვანი როლი ცვლადების გაზომვასთან დაკავშირებული შეცდომების გათვალისწინებას ენიჭება. ნებისმიერი გაზომვის შემთხვევაში სამი სახის შეცდომას, კერძოდ, აცდენას, სისტემატურ და შემთხვევით მცდარობას უნდა ველოდოთ. მცდარობის დროს თვით კვლევის პროცედურა არის დარღვეული. გამოცდილი მკვლევარი ამგვარ შეცდომებს იშვიათად უშვებს. აცდენის უარყოფითი ეფექტი მონაცემებში მკვეთრად გამოხატული გადახრების დადგენით და მათი უკუგდებით შეგვიძლია გამოვრიცხოთ. სისტემატური შეცდომები ნებისმიერი გაზომვის თანმხლები მოვლენა გახლავთ, მათი დინამიკა გაზომვიდან გაზომვამდე კანონზომიერ ხასიათს ატარებს. სისტემატური შეცდომების არა მარტო წინასწარ განსაზღვრა, არამედ, რიგ შემთხვევაში, მათი თავიდან აცილებაც შესაძლებელია. შემთხვევით შეცდომებთან საქმე გარკვეული მახასიათებლების თანამიმდევრული გაზომვის დროს გვაქვს, როდესაც განსხვავებული რიცხობრივი მონაცემებია მიღებული. ამ შემთხვევაში ივარაუდება, რომ გასაზომი მახასიათებლები გარკვეული დროის განმავლობაში არ იცვლებიან, ხოლო მონაცემების ყოველგვარი გადახრა ცვლადების გაზომვის უზუსტობით არის გამოწვეული. ამგვარი შეცდომების შედარებით წონას თვით გამოკვლევის ხასიათი და მისი მიმდინარეობის თავისებურება განაპირობებენ. ზოგადად რომ ვთქვათ, ნებისმიერი გამოკვლევის მონაცემებს ამა თუ იმ ხარისხით გარკვეული შეცდომები ახასიათებთ. ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდების გამოყენების საშუალებით გამოკვლევაში დაშვებული და მიღებულ მონაცემებში არსებულ შეცდომათა სუბარული სიდიდე შეგვიძლია დავადგინოთ. საბოლოო ჯამში ეს მაჩვენებელი მიღებული შედეგების სანდოობის დასადგენად გამოიყენება. ემპირიული მონაცემების სიმყარე მათ სანდოობას ნიშნავს.

მონაცემების სანდოობის კრიტერიუმს ფსიქოლოგიური ტესტირების მაგალითზე განვიხილავთ. სანდოობის სტატისტიკური თეორია იმ დაშვებას ეყრდნობა, რომლის თანახმად

ადამიანის რაიმე მახასიათებლის ნებისმიერი გაზომვის შედეგი ორ კომპონენტას შეიცავს:

$$X_{ie} = T_i + \Delta_{ie} \quad (1)$$

სადაც  $X_{ie}$  -  $i$  ცდისპირის რაიმე ტესტით  $e$  ტესტირების შედეგია (იგულისხმება, რომ ყოველი ტესტირება ერთი საზომი ინსტრუმენტის გამოყენებით წარმოებს);  $T_i$  -  $i$  ცდისპირის  $e$  ტესტირების დროს დაშვებული შეცდომის კომპონენტას ინდივიდუალურ მნიშვნელობას გამოხატავს. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენთვის საინტერესო  $T_i$  სიდიდე უშუალოდ არ გვეძლევა, ჩვენ მისი დადგენა ცდისპირების განმეორებითი ტესტირების საშუალებით შეგვიძლია. საგულისხმო სიდიდეს განმეორებითი გაზომვის საშუალო მნიშვნელობა წარმოადგენს:

$$X_i = 1/n \sum X_{ie}$$

თუ შეცდომის კომპონენტა სისტემატურ შეცდომებს არ შეიცავს, მაშინ ხელშემშლელი სიდიდე  $\Delta_{ie} + \dots + \Delta_{ie}/n$  შემთხვევით სიდიდეს წარმოადგენს, რომელიც ნულის ფარგლებში მერყეობს. მერყეობის დიაპაზონი საშუალო კვადრატული გადახრით იზომება, ის  $\Delta = S^2/\sqrt{n}$  ტოლია, სადაც  $S^2$  - შემთხვევითი შეცდომის დისპერსიას გამოხატავს, რომელიც ტესტის მუდმივ მახასიათებლად განიხილება. გაზომვის შეცდომათა თეორიაში ნაჩვენებია, რომ შემთხვევების 68%-ში  $\Delta_{ie} + \dots + \Delta_{ie}/n$  სიდიდე არა უმეტეს  $\Delta$ -თი გადაიხრება.  $n$ -ის გაზრდით გაზომვის შეცდომის სიდიდის შემცირება შეიძლება.

როდესაც ადამიანთა ამონაკრების განხილვაზე გადავდივართ, მაშინ ჭეშმარიტი კომპონენტა ყოველ ცდისპირთან გარკვეულ ცვლილებას განიცდის, რაც შესასწავლი პოპულაციის წარმომადგენლების ჭეშმარიტი დისპერსიის შეფასების შესაძლებლობას გვაძლევს. ამ შემთხვევაში ტესტირების ზოგადი დისპერსია ტოლია:

$$S^2(x) = S^2(T_i) + S^2(\Delta_{ie}) \quad (2)$$

როგორც ვხედავთ, ტესტირების დისპერსია ჭეშმარიტი კომპონენტას დისპერსიების და შეცდომათა დისპერსიის ჯამს უდრის. ჭეშმარიტი დისპერსია ჭეშმარიტი კომპონენტას ინდივიდუალური მონაცემებით განისაზღვრება. ამის საპირისპიროდ, შეცდომათა კომპონენტას სიდიდე გაზომვების შეცდომის ინდივიდუალურ სხვაობებზეა დამოკიდებული. ამდენად, ტესტი, როგორც გაზომვის საშუალება, კარგია მაშინ, როდესაც ჭეშმარიტი კომპონენტა დიდად ვარიირებს, ხოლო შეცდომის კომპონენტა კი მცირედ ვარიირებს. ნათქვამიდან გამომდინარე, ტესტის სანდოობა შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც ჭეშმარიტი კომპონენტას დისპერსიის ტესტირების დისპერსიასთან შეფარდება, ანუ:

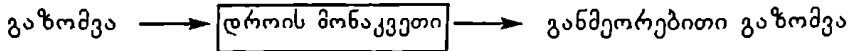
$$R^2(X, T) = S^2(T_i) / S^2(x) \quad (3)$$

$R^2(X, T)$  სიდიდეს ტესტის სანდოობის კოეფიციენტს უწოდებენ. ანალიტიკური თვალსაზრისით, სანდოობის კოეფიციენტი ტესტირების შედეგებს და ჭეშმარიტ შედეგებს შორის დადგენილი კორელაციის კოეფიციენტის კვადრატს წარმოადგენს, რომლის კვადრატულ ფესვს (ანუ  $R(x, T)$ , ე. ი. კორელაციის კოეფიციენტს) სანდოობის ინდექსი ეწოდება.

შესასწავლი ცვლადების გაზომვის სანდოობის დასადგენად სამნიური ხერხი, კერძოდ, განმეორებითი გაზომვა, პარალელური გაზომვა და საზომი ინსტრუმენტის დაყოფა გამოიყენება.

1. როგორც ვნახეთ, გაზომვის შეცდომა მრავალჯერადი ტესტირების საფუძველზე შეგვიძლია დავადგინოთ. განმეორებითი გაზომვა მონაცემების სანდოობას გვიჩვენებს. ამ მეთოდში ერთი საზომი ინსტრუმენტის გამოყენება, ერთგვაროვანი პირობების შენარჩუნება და დროის გარკვეულ მონაკვეთში ცვლადების ორჯერადი გაზომვა იგულისხმება. განმეორებითი გაზომვით დადგენილ სანდოობას ხშირად რეტესტულ სანდოობას უწო-

დებენ. განმეორებითი გაზომვის წესით დადგენილი სანდოობა სქემატურად შემდეგნაირად შეგვიძლია გამოვსახოთ:

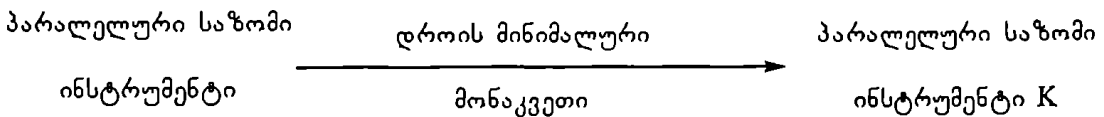


ამ შემთხვევაში სანდოობის მაჩვენებელს ორჯერ გაზომილ შედეგებს შორის დადგენილი კორელაციის კოეფიციენტი წარმოადგენს.

2. პარალელური გაზომვა ეკვივალენტური საზომი ინსტრუმენტების გამოყენებით ცვლადების მრავალჯერად გაზომვას გულისხმობს. ორი საზომი ინსტრუმენტი, რომელიც რაიმე ერთ ფსიქოლოგიურ მახასიათებელს ზომავს, ეკვივალენტური იქნება მაშინ, როდესაც:

$$S^2(\Delta i) = S^2(\Delta k) \quad (4)$$

ამ ტოლობას საზომი ინსტრუმენტის ეკვივალენტობის აქსიომას უწოდებენ. ივარაუდება, რომ საზომი ინსტრუმენტები ტოლფასი მაშინ არიან, როდესაც ისინი რაიმე ერთ მახასიათებელს ერთნაირი შეცდომით ზომავენ. იგულისხმება, რომ ტოლფას საზომ ინსტრუმენტებს გრაკვეული თვისებები გააჩნიათ, რომლებიც საშუალოს და დისპერსიის მაჩვენებელთა იდენტურობაში ვლინდებიან. პარალელური საზომი ინსტრუმენტებით მიღებულ მონაცემებს შორის დადგენილი კორელაციის კოეფიციენტი ეკვივალენტური სანდოობის მაჩვენებელს გვაძლევს, რომელიც სქემატურად შემდეგნაირად შეგვიძლია გამოვსახოთ:



3. ცალკეულ ტესტში ან კითხვარში მოცემული დავალებების ან დებულებების ეკვივალენტურ ჯგუფებად გადანაწილება საზომი ინსტრუმენტის სანდოობის დასადგენად დაყოფის მეთოდის გამოყენებას ნიშნავს. მაგალითად, განწყობის გასაზომი სკალის სანდოობის დადგენის დროს, ჩვეულებრივ, მასში მოცემულ დებულებებს რანდომიზაციის საფუძველზე ორ თანაბარ ნაწილად ყოფენ. საზომი ინსტრუმენტის სანდოობის მაჩვენებლის გამომანგარიშება სპირმენ-ბრაუნის შემდეგი ფორმულის მიხედვით ხდება:

$$R(X,T) = 2R_{1,2} / (1 + R_{1,2}) \quad (5)$$

სადაც  $R_{1,2}$  ერთი საზომი ინსტრუმენტის ორად გაყოფილ ნაწილებს შორის კორელაციის კოეფიციენტს ნიშნავს.

მონაცემების ვალიდობა. მონაცემების განხილვის დროს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ცვლადების გაზომვის ვალიდობას ენიჭება. მიღებული მონაცემების განზოგადებისათვის მათი საბუთიანობის დადგენა აუცილებელია. მონაცემების ვალიდობა იმის შესახებ საბუთიანობას ნიშნავს, რომ საზომი ინსტრუმენტი სწორედ იმ მოვლენას იკვლევს, რომლის შესწავლაც მიზნად იყო დასახული. ქვემოთ ჩვენ შინაარსობრივი, ემპირიული და კონცეფტური ვალიდობის შესახებ გვექნება მსჯელობა.

1. შინაარსობრივ ვალიდობას ხშირად ლოგიკურსაც უწოდებენ. შინაარსულ ვალიდობაში მიღებული მონაცემების ისეთი საბუთიანობა იგულისხმება, რომელსაც შესწავლილ მოვლენაში ღრმად გათვითცნობიერებული ადამიანები გვთავაზობენ. შინაარსობრივი ვალიდობა ე. წ. გარეგანი ვალიდობისაგან უნდა განვასხვაოთ. გარეგანი ვალიდობის განსაზღვრის საფუძველს ცდისპირის მიერ მისთვის მიწოდებული მასალის უშუალო აღქმა და

შეფასება წარმოადგენს. ამგვარი ვალიდობისაგან განსხვავებით, შიანარსობრივი ვალიდობა იმ კავშირის შეფასებას გულისხმობს, რომელიც საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის მიერ მოპოვებული მასალის შინაარსს და კვლევაში წინასწარ ნავარაუდევ, მოსაპოვებლად დასახულ მასალის შინაარსს შორის არსებობს. შინაარსობრივი ვალიდობის დასადგენად ე. წ. ექსპერტული შეფასებების მეთოდები გამოიყენება. როგორც ყოველი ექსპერტიზის დროს, ამ შემთხვევაშიც საჭიროა კომპეტენტური ადამიანები შეირჩეს და სათანადო ექსპერტიზის პროცედურა ჩატარდეს. ექსპერტები ტესტში ან განწყობების სკალებში მოცემულ დავალებებს ან დებულებებს აფასებენ. თუ საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის კონკრეტული დავალება ან დებულება თავის რეალურ შინაარსს კარგად შეესაბამება, მაშინ მათ ექსპერტი დადებითად შეაფასებს. საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი ექსპერტის შეფასება უარყოფითი იქნება. ექსპერტული შეფასების მრავალი ხერხი არსებობს, მაგალითად, წყვილთა შედარების მეთოდი, რანჟირების პრინციპი, დელფის მეთოდი და ა.შ. ამ მეთოდების გამოყენების მიზანი ერთია: ექსპერტულ შეფასებათა შორის შეთანხმებულობის, ანუ თავსებადობის ხარისხის დადგენა, რაც ე. წ. კონკორდაციის კოეფიციენტის გამოთვლით ხდება [21].

2. ემპირიული ვალიდობა საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის საშუალებით ქცევის პროგნოზირების სიზუსტეს ნიშნავს. ემპირიული ვალიდობის დასადგენად მიღებულ მონაცემებს და ობიექტურ კრიტერიუმებს, ანუ რეალურ მოქმედებებს შორის კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლა არის საჭირო. ამგვარი ვალიდობის დასადგენად ექსპერტული შეფასებების მეთოდს იყენებენ. გარდა ამისა, ემპირიული ვალიდობის დასადგენად, ექსპერიმენტულ და ცხოვრებისეულ კრიტერიუმებსაც მიმართავენ. ი-ო ფსიქოლოგიაში ქცევით კრიტერიუმებად შრომის ნაყოფიერება, კადრების დენადობა, სამუშაოს გაცდენები, შრომით კმაყოფილება განიხილება (ამ კრიტერიუმებს ბოლო ქვეთავში განვიხილავთ). შრომით და საორგანიზაციო გარემოში მომუშავეს მოქმედება მრავალგანზომილებიანი ცვლადებით არის დეტერმინირებული, რის გამოც ემპირიული ვალიდობის დადგენის დროს რეგრესიულ ანალიზს იყენებენ, რომელიც დამოუკიდებელი ცვლადების ერთ ან მეტ დამოკიდებულ ცვლადზე ზემოქმედებას იკვლევს. შესწავლის მრავალგანზომილებიანი ინსტრუმენტის ვალიდობა ადამიანის რეალური, ანუ ღია ქცევით უნდა დადასტურდეს, რისვისაც მრავლობითი კორელაციის კოეფიციენტს მიმართავენ – რაც უფრო დიდია მისი მაჩვენებელი, მით უფრო ვალიდურია კვლევის მრავალგანზომილებიანი ინსტრუმენტი (ეს საკითხი უფრო დაწვრილებით მე - 14 თავში იქნება განხილული).

3. კონცეფტური ვალიდობა საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის საფუძვლად მდებარე თეორიული პრინციპების საბუთიანობის ხარისხს გამოხატავს. კონცეფტურ, ანუ კონსტრუქციულ ვალიდობას მაშინ იყენებენ, როდესაც შეფასების ობიექტური კრიტერიუმები არ არის დადგენილი. ამგვარ ვითარებასთან ახალი საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის შექმნის დროს გვაქვს საქმე. კონცეფტური ვალიდობის დადგენისათვის ხშირად ე. წ. „კონვერგენტულ და დისკრიმინანტულ“ ვალიდობას მიმართავენ, რომელიც დ. კემბელის და დ. ფისკეს მიერ არის შემოთავაზებული. ამ ავტორების მიერ შემუშავებული პროცედურა ფსიქოლოგიური ტესტების გამოყენების მაგალითზე ნათელვყოფს. ვალიდობის დადგენის ამ მეთოდის თავიანთობა ძირითად ტესტთან ერთად მაკონტროლებელი ტესტების გამოყენებაში მდგომარეობს. ტესტების ერთობლიობის შედგენის პრინციპი შემდეგ მოსაზრებაზეა დამყარებული: მკვლევარმა წინასწარ უნდა განსაზღვროს ის, თუ ვალიდობის მიზნად ტესტთან (ჩატარებელი გამოკვლევის ძირითადი საზოგადოებრივი ინსტრუმენტი) მაღალ კორელაციაში რომელი ტესტები იქნებიან; გარდა ამისა, მან ის ტესტებიც უნდა გამოყოფს, რომლებსაც, მისი ვა-

რაუდის მიხედვით, ძირითად ტესტთან დაბალი კორელაცია ექნებათ. ტესტებს, რომლებიც ვარუდის მიხედვით ძირითად ტესტთან მაღალ კორელაციაში უნდა იყვნენ, კონვერგენტული ტესტები ეწოდებათ, ხოლო იმათ, რომლებსაც ვარაუდის თანახმად მასთან დაბალი კორელაცია უნდა გააჩნდეს — დისკრიმინანტული. კონცეფტური ვალიდობა დამაკმაყოფილებელი იმ შემთხვევაში იქნება, როდესაც კონვერგენტულ ტესტებთან ვალიდიზირებადი ტესტის კორელაციის კოეფიციენტები იმავე ტესტის დისკრიმინანტულ ტესტებთან კორელაციის კოეფიციენტებს სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად აღემატებიან.

## კვლევის შედეგების ანალიზი და დასკვნები

აქ მოკლედ შევჩერდებით იმ საკითხების განხილვაზე, რომლებიც ემპირიული კვლევის სტატისტიკურ ანალიზს და მისგან გამომდინარე დასკვნებს ეხებიან. [22, 23, 24].

1. მიღებული მონაცემების დამუშავება სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით წარმოებს. მკვლევარმა პირველ რიგში მონაცემების ზოგადი სურათი უნდა აღწეროს. მონაცემების ზოგადი სურათის აღწერა ცენტრალური ტენდენციის, ვარიაბელობის და ცვლადებს შორის კავშირის დამადასტურებელი სტატისტიკური მაჩვენებლების გამოყენებას გულისხმობს. მიღებული შედეგების აღწერის შემდეგ გამოკვლეული ამონაკრების მონაცემების საფუძველზე განზოგადებული დასკვნების გამოტანა ხდება. ეს ანალიზის დასკვნითი ეტაპია, რომლის დროს წამოყენებული ჰიპოთეზების შემოწმებასთან გვაქვს საქმე. როგორც უკვე ავლინდნენ, დღეს, ი-ო ფსიქოლოგიაში კვლევის დაგეგმვის მრავალფაქტორიანი და მრავალასპექტიანი მეთოდები გამოიყენება, რაც მონაცემების დამუშავების და გააზრების თავისებურებას განსაზღვრავს. კვლევის ბოლო საფეხურზე შესწავლილი ცვლადების მრავალგანზომილებიანი სტატისტიკური ანალიზი გამოიყენება, რომელშიც მონაცემები  $N \times n$  მატრიცის სახით არის წარმოდგენილი, სადაც  $N$  ამონაკრების წევრების რაოდენობას, ხოლო  $n$  შესასწავლი ცვლადების რიცხვს ნიშნავს. ამდენად, ყოველი ინდივიდის (ან სხვა რაიმე მოვლენის) დახასიათება გარკვეული ცვლადების ერთობლიობით ხორციელდება. ამ ცვლადების როლში  $n$  რაოდენობის ტესტებიდან ცდისპირების ტესტირების შედეგად დადგენილი ქულები შეიძლება გამოვიდეს. ზოგადი პროცედურა მონაცემების მთლიანი მატრიცის ერთდროულ ანალიზს გულისხმობს. ქვემოთ ამ ზოგადი მოდელის ცალკეულ განშტოებებს შევხვებით.

ფაქტორული ანალიზის, მთავარი კომპონენტების გამოყოფის, ლატენტური თვისებების დადგენის, ლატენტური სტრუქტურების ანალიზის, მრავალგანზომილებიანი სკალირების მეთოდის ძირითადი მიზანი საწყისი მატრიცის ტრანსფორმაციის საფუძველად მდებარე ცვლადების შედარებით უფრო მცირე რაოდენობამდე დაყვანაში მდგომარეობს. გამოიყენება აგრეთვე კლასტერული ანალიზი, რომელიც შესასწავლი ცვლადების დაჯგუფებას საკლასიფიკაციო ალგორითმის საფუძველზე აწარმოებს. დისკრიმინანტული ანალიზიც ცვლადების კლასიფიკირების მეთოდია. მასში ობიექტების დაჯგუფების კრიტერიუმები წინასწარ არის მოცემული. ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით ახალი ობიექტების კლასიფიკირების ხარისხის განსაზღვრა ამ მეთოდის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს. დისპერსიული ანალიზის და კოვარიაციული ანალიზის გამოყენება ჩვენს მიერ გამოყენებული ექსპერიმენტების შედეგების სტატისტიკურ დამუშავებასთან არის უშუალოდ დაკავშირებული. ეს მეთოდები

დამოკიდებულ ცვლადზე დამოუკიდებელი ცვლადების მიზეზობრივი ზემოქმედების („მთავარი ეფექტები“) და მათი ურთიერთმოქმედების („ინტერაქციის ეფექტები“) დასადგენად გამოიყენება. ი-ო ფსიქოლოგიის წარმომადგენლები ექსპერიმენტული მეთოდების მაგივრად ხშირად მიზეზობრივ სტატისტიკურ ანალიზს იყენებენ. ამგვარი მიდგომა განსაკუთრებით იმ შემთხვევაშია ეფექტური, როდესაც ცვლადების კონტროლი და მათი რანდომიზაცია ძალზე ძნელია. შრომის პროცესის შესწავლის დროს ე. წ. კორელაციური გამოკვლევის გამოყენება ტიპიურ მოვლენად გვევლინება. კორელაციური გამოკვლევა ცვლადებს შორის ბუნებრივი კავშირების შესწავლას გულისხმობს, ის აღამიანთა შორის ინდივიდუალური მახასიათებლების და მოქმედებების გამომჟღავნებას ცდილობს.

2. ემპირიული შედეგების სტატისტიკური ანალიზის შემდეგ დასკვნები კეთდება, რომლებსაც თეორიულ ღირებულებასთან ერთად პრაქტიკული გამოყენებაც თან ახლავს. ამის მაგალითია ჩვენს მიერ აღწერილი სავლე ექსპერიმენტი, რომელიც მომუშავეთა ჯანმრთელობის სხვადასხვა პროგრამების ეფექტურობის შესწავლას ეხებოდა. რასაკვირველია, მნიშვნელოვანი საორგანიზაციო ცვლილებები მხოლოდ ცალკეული გამოკვლევის დასკვნების და რეკომენდაციების საფუძველზე ვერ ხორციელდებოდა. როგორც წესი, ნამდვილ ცვლილებებს ის განზოგადებული შედეგი ედება საფუძველად, რომელიც მრავალი გამოკვლევით არის მიღებული. ჩვენ ხაზგასმით ავლნიშნეთ, რომ კვლევის შედეგების შესახებ გამოტანილი დასკვნები საწყის ჰიპოთეზაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ — მისი კორეგირება ან შეცვლა ხდება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ი-ო ფსიქოლოგიაში არსებული თეორიების ავტორთა დიდი ნაწილი ემპირიული მონაცემების მხარდაჭერით დიდად ვერ დაიკვებნის. ამავე დროს, არსებული ვითარება ამ კონცეფციების ერთი ხელის მოსმით უგულვებელყოფას სრულიადაც არ ნიშნავს. საქმე იმაშია, რომ მეცნიერული კვლევა-ძიება კუმულაციური პროცესია, ცოდნა თანდათანობით გროვდება, მკვლევარი თავის საქმიანობაში სხვადასხვა მონაცემებს ითვალისწინებს და ამავე დროს გამოცდილებასაც იღებს. ყველაფერი ეს ახალი ჰიპოთეზების წარმოქმნას განაპირობებს, რომლებიც სათანადო ემპირიულ დასაბუთებას მოითხოვენ. ბუნებრივია, რომ ამ მხრივ არც ჩვენი განსჯის საგანი წარმოადგენს გამონაკლისს, რაშიც იმედია, მკითხველი მომდევნო თავების გაცნობის დროს დაარწმუნდება.

3. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მიმდინარე კვლევები გარკვეული თავისებურებით ხასიათდებიან [25]. პირველი — თვით წარმოების პროცესში განსაზოგადებული კვლევის პრობლემები ორგანიზაციაში არსებულ ვითარებასთან უშუალოდ არიან დაკავშირებული. მაგალითად, თანამშრომელთა სამსახურში გამოუცხადებლობის, კადრების დენადობის, ან შრომით უკმაყოფილების მაღალი მაჩვენებლები დღის წესრიგში ამ საკითხების გადაუდებელ მოგვარებას აყენებს, რომლებსაც, ცხადია, ემპირიული შესწავლა ესაჭიროება. ისიც ნათელია, რომ იშვიათია ინდუსტრიის სფეროში ჩატარებული ისეთი გამოკვლევა, რომელიც მიზნად მხოლოდ რაიმე თეორიული მოსაზრების ემპირიულ შემოწმებას ისახავდეს. თუ ამგვარი რამე მაინც ხდება და მკვლევარი ორგანიზაციას, როგორც მხოლოდ კვლევის ლაბორატორიას, ისე განიხილავს, ამას პრაქტიკოსები და არა მარტო ისინი, სამართლიანი ეჭვით უყურებენ.

კვლევის მეორე თავისებურება მიღებული შედეგების გამოყენებაში მდგომარეობს. თუ ისინი სამრეწველო ორგანიზაციისათვის მნიშვნელობის მქონე არიან, მაშინ გარკვეული ღონისძიებების ჩატარების გზით მათი დანერგვა უნდა მოხდეს. მაგალითად, ახალი თანამშრომლებისათვის სამუშაოს თავისებურებების შესახებ რეალისტური ინფორმაციის მიწოდებამ კადრების დენადობა შეიძლება შეამციროს. ამგვარ ვითარებაში მკვლევარი დაწე-



სებულებას დასაწერად კონკრეტული ღონისძიებების პროექტს სთავაზობს.

დაბოლოს, თვით ორგანიზაციაში კვლევის ჩატარება თვითონ მკვლევარისაგან სპეციფიკურ მოტივაციას მოითხოვს. მრეწველობის სფეროში მიმდინარე კვლევა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობის ამაღლებაზეა მიმართული. მაგალითად, ნებისმიერი დაწესებულებისათვის მომხმარებლის მიერ ახალი პროდუქციის შეფასება, წარმოების ნარჩენების ყაირათიანი გამოყენება, მომუშავეთა პიროვნული შესაძლებლობების სრულყოფილი გამოვლენა და მრავალი სხვა ძალზე მნიშვნელოვანია. ეს ის პრობლემებია, რომლებიც თვით სამრეწველო ორგანიზაციებს აწუხებთ, ხოლო თუ ამას მკვლევარის სამეცნიერო და გამოყენებითი მიმართულების საქმიანობის მოტივაცია დაემატება, ექვვარეშეა, რომ კარგი შედეგიც არ დააყოვნებს.

## საკრიტიკერიუმო ცვლადები

სამრეწველო ორგანიზაციებში ადამიანის რესურსების ეფექტური გამოყენების განმაპირობებელი ფაქტორების დადგენას არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია. ამ პრობლემასთან მიმართებაში ი-ო ფსიქოლოგიაში პრედიქტორის და კრიტერიუმის ტერმინები გამოიყენება, რაც, რასაკვირველია, ჩვენც უნდა გავითვალისწინოთ. პრედიქტორი შრომითი ქცევის მაპროგნოზირებელი ცვლადი გახლავთ. ინდუსტრიულ დაწესებულებებში მიმდინარე კვლევებში პრედიქტორის როლში ორგანიზაციის სტრუქტურა, შრომითი ჯგუფის შექმნილობის ხარისხი, გადაწყვეტილებათა მიღება, შრომითი განწყობები, სამუშაო გარემო და სხვ. გამოდიან. პრედიქტორი დამოუკიდებელი ცვლადის მსგავსია. კრიტერიუმს რაც შეეხება, ის შრომითი ქცევის შემფასებელ ცვლადს წარმოადგენს. კრიტერიუმში საქმიანობის ეფექტურობა, კადრების დენადობა, სამსახურის გაცდენები, შრომით კმაყოფილება, ხელფასი, დაწინაურება, ტრამვატიზმი და სხვა იგულისხმება. კრიტერიუმში დამოკიდებული ცვლადის მსგავსია. მოვლენის ამა თუ იმ ცვლადად განხილვა თვით კვლევის მიზნით და სტრატეგიით არის განსაზღვრული. ძირითად საკრიტიკერიუმო ცვლადებად შრომის ეფექტურობა, კადრების დენადობა, სამუშაოს გაცდენები და შრომით კმაყოფილება არის მიჩნეული.

შრომის ეფექტურობა. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაცია, შრომითი ჯგუფი ან ცალკეული მომუშავე, როგორც შრომის სუბიექტები, ეფექტურად მაშინ ფუნქციონირებენ, როდესაც დასახულ მიზნებს მოქმედების ნაკლები დანახარჯებით აღწევენ. ამ კრიტერიუმში ორი მხარე, კერძოდ, ქმედითობა და სარგებლიანობა უნდა გამოვყავთ. ქმედითობა დასახული მიზნების განხორციელებას უნება, ის სამრეწველო ორგანიზაციაში, ძირითადად, დროის გარკვეულ ერთეულში შექმნილი პოდუქციის რაოდენობის მაჩვენებლით გამოიხატება. აქ გასათვალისწინებელია ის, რომ თვით წარმოების პროცესის თავისებურება გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობას განსაზღვრავს. ვთქვათ, ერთ ორგანიზაციაში დღეში გამოშვებული საქონლის საშუალო მაჩვენებელი 6 ერთეულს, ხოლო მეორეში კი 200 ერთეულს შეიძლება უდრიდეს. ემპირიული კვლევის დროს ამგვარი განსხვავებების ნიველირება სტატისტიკური ხერხების გამოყენებით წარმებს. შრომის ეფექტურობის სარგებლიანობის ასპექტს რაც შეეხება, ის საქმიანობის პროცესში დანაკარგების ფაქტორის გათვალისწინებაში მდგომარეობს. შრომის ეფექტურობა იმავე ცალკეული პროდუქტის შექმნაზე დახარჯული დროით შეიძლება განვსაზღვროთ. ორგანიზაციის ფუნქციონირება ეფექტურია მაშინ, როდესაც ის, ვთქვათ, პროდუქციის წარმოებაზე დაბანდებულ ფულად

სახსრებს ინაზღაურებს, საქონლის რეალიზაციით მოგებას იღებს, სამუშაო დროს ეკონომიურად ხარჯავს და სხვ.

**კადრების დენადობა.** კადრების დენადობაში ორგანიზაციიდან თანამშრომლების იძულებით ან ნებაყოფლობით წასვლა იგულისხმება. ამ კრიტერიუმის შესწავლა მკვლევართა დიდ ინტერესს იწვევს. კადრების დენადობის მადეტერმინირებელი ფაქტორების კვლევას თეორიულ ღირებულებასთან ერთად დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია. ნებისმიერ ორგანიზაციაში კადრების დენადობა გარკვეული დონით აუცილებლად არსებობს. მრავალი გამოკვლევა მიეძღვნა შემდეგი საკითხის გარკვევას: ორგანიზაციას ვინ, რა ტიპის თანამშრომლები ტოვებენ? კვლევის შედეგების თანახმად, მომუშავეთა ნებაყოფლობითი დენადობა, როგორც შრომის სუბიექტის თვისებებთან, ასევე ორგანიზაციის მახასიათებლებთან არის მჭიდროდ დაკავშირებული. ამ მოვლენის ყველაზე მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორად ადამიანისათვის სხვა სამუშაო ადგილების მისაწვდომობა არის მიჩნეული. პრაქტიკული თვალსაზრისით, დაწესებულება ქრონიკულად „მოხეტიალე“ მომუშავეთა სამსახურში მიღებით ნამდვილად არ არის დაინტერესებული. ახალი თანამშრომლების შერჩევა და დაქირავება, მათი პროფესიული გავარჯიშება დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. როდესაც დაწესებულებაში კადრების დენადობა ნორმაზე მაღალია, როდესაც სამსახურს მაღალკვალიფიცირებული და გამოცდილი ადამიანები ტოვებენ, მაშინ არა მარტო მისი შინაგანი სიმყარე ირღვევა, არამედ მისი მოქმედების ეფექტურობაც მნიშვნელოვნად მცირდება.

**სამუშაოს გაცდენა.** სამუშაოს გაცდენა, როგორც კრიტერიუმი, თანამშრომლის სამუშაოზე გამოუცხადებლობას ნიშნავს. ეს კრიტერიუმი, კადრების დენადობის მსგავსად, ორგანიზაციაში შრომითი პროცესის სტაბილურობას ეხება. თუ კადრების დენადობა დაწესებულებისათვის სასარგებლოც კი შეიძლება იყოს (ვთქვათ, სამსახურს, ძირითადად, ნაკლებად კვალიფიცირებული პერსონალი ტოვებს), იგივეს გაცდენების შესახებ ვერ ვიტყვით, რადგან მათი თანმხლები ყოველთვის უარყოფითი შედეგები გახლავთ. ეს კრიტერიუმი მომუშავეთა საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლად გამოიყენება. გაცდენების მაღალი მაჩვენებლები სამსახურიდან თანამშრომელთა განთავისუფლებას ედება საფუძვლად. გაცდენების შემცირების მიზნით მრავალი ორგანიზაცია სპეციალური ღონისძიებების ჩატარებას ცდილობს. ალკოპოლიზმი და ნარკომანია სამსახურის გაცდენების უმნიშვნელოვანეს დეტერმინანტებს წარმოადგენენ.

მრავალი კვლევის განზოგადებული შედეგი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ გაცდენების სანდო პრედიქტორის როლში მომუშავეის შრომისადმი დამოკიდებულება გამოდის. მაგალითად, შრომით კმაყოფილება, რომელიც ამ შემთხვევაში პრედიქტორად განიხილება, გაცდენების მაჩვენებლებთან უარყოფით კავშირშია (კორელაციის საშუალო კოეფიციენტი -0.30 უდრის). დაწესებულებებში, რომლებშიც თანამშრომლებს შინაარსეულად საინტერესო სამუშაოს სთავაზობენ, გაცდენების მაჩვენებლებს მნიშვნელოვნად ამცირებენ. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებს სამსახურის გაცდენები დიდ პრობლემებს უქმნის. მათი დიდი ნაწილი ამ მოვლენის გამო ეკონომიკური და სოციალური რესურსების მნიშვნელოვან დაზარალებას განიცდის. გაცდენების მიზეზი ინდივიდუალური, სოციალური და საორგანიზაციო ხუნებისა გახლავთ. გაცდენებიდან მიყენებული ზარალი არა მხოლოდ ორგანიზაციაზე, მის ქვედანაყოფებზე და ცალკეულ თანამშრომლებზე, არამედ მთლიანად ქვეყნის მრეწველობაზე ძალზე უარყოფით გავლენას ახდენს.

**შრომით კმაყოფილება.** ჩვენს მიერ განხილული კრიტერიუმები ქცევითი ბუნების ცვლადებია. შრომით კმაყოფილება კი ადამიანის სუბიექტურ, განცდისეულ მდგომარეობას წარ-

მოადგენს. შრომით კმაყოფილებას თავისი სამუშაოსადმი ადამიანის ზოგად შეფასებით დამოკიდებულებად განვიხილავთ, რომელიც რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას გამოხატავს (ამ მოვლენის შესახებ არსებული კონცეფციების და გამოკვლევების შესახებ დაწვრილებით მსჯელობა მე-8 თავში გვექნება). იო ფსიქოლოგიაში შრომით კმაყოფილებას, როგორც კრიტერიუმს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ერთი მხრივ, ეს იმით არის განპირობებული, რომ შრომით სუბიექტურ მახასიათებელს მკვლევარები ადამიანის მუშაობის ეფექტურობას უკავშირებენ, ხოლო მეორე მხრივ, მას მკვლევარები თავისთავად სოციალურ ღირებულებად მიიჩნევენ. წლების განმავლობაში მეცნიერებიც და პრაქტიკოსებიც თვლიდნენ, რომ შრომით უკმაყოფილო ადამიანთან შედარებით მუშაობით კმაყოფილი პიროვნება უფრო ნაყოფიერად შრომობს. მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი მყარი მიზეზობრივი კავშირი საეჭვო გახდა, შრომით კმაყოფილებას ადამიანთა ცხოვრების დონის და მისი შინაარსის თვისებრივ დახასიათებაში მაინც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ჰუმანისტური ორიენტაციის მკვლევარები ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობის შეფასების თვალსაზრისით მას კანონიერ თვითმიზნად იაზრებენ. შრომით კმაყოფილება კადრების დენადობასთან და სამსახურის გაცდენებთან უარყოფით კავშირშია, რასაც ნებისმიერი დაწესებულების ადმინისტრაცია უნდა ითვალისწინებდეს. გარდა ამისა, უფრო მნიშვნელოვანი ის გახლავთ, რომ თავისი თანამშრომლების მიმართ ორგანიზაციები არა მხოლოდ მათი მატერიალური ანაზღაურების თვალსაზრისით არიან პასუხისმგებლები, არამედ ისინი უნდა ცდილობდნენ მომუშავე პერსონალს შინაარსეულად საინტერესო და შემოქმედებითი სამუშაო შესთავაზონ. შრომით კმაყოფილებას ორგანიზაციის მოქმედების შეფასების კრიტერიუმად სწორედ ამიტომ თვლიან.

### ძირითადი ტერმინები

- სალი აზრი
- რეტროსპექციული აზროვნება
- ჰიპოთეზა
- თეორია
- საველე გამოკვლევა
- შერჩევითი გამოკვლევა
- ამონაკრები
- ცვლადი
- დამოუკიდებელი ცვლადი
- დამოკიდებული ცვლადი
- შუალედური ცვლადი
- მიზეზობრიობა
- ექსპერიმენტული ჯგუფი
- საკონტროლო ჯგუფი
- რანდომიზაცია
- ლაბორატორიული ექსპერიმენტი
- საველე ექსპერიმენტი
- მეტა-ანალიზი
- გაზომვა
- სანდოობა
- პარალელური გაზომვა
- საზომი ინსტრუმენტის დაყოფა
- ვალიდობა
- შინაარსობრივი ვალიდობა
- ემპირიული ვალიდობა
- კონცეფტუური ვალიდობა
- პრედიქტორი
- კრიტერიუმი
- შრომის ეფექტურობა
- კადრების დენადობა
- სამუშაოს გაცდენა
- შრომით კმაყოფილება

# ნ ა ჯ ი ლ ი    I I

ორგანიზაციის მახასიათებლები და  
მასში მიმდინარე პროცესები

ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება

თავიდანვე უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის ერთმნიშვნელოვანი, ყველასათვის მისაღები განსაზღვრება არ არსებობს. ზოგიერთი ავტორი ამგვარი განსაზღვრების წინააღმდეგიც კი არის და მხოლოდ ორგანიზაციების ამა თუ იმ სახის განხილვით, მისი დახასიათებით იფარგლება [1]. ინდუსტრიული ორგანიზაციისადმი ამგვარი გამარტივებული აღწერითი მიდგომა, მაგალითად, ლ. პორტერს, ელოულერს და ჯ.პეკემენს არ აკმაყოფილებთ, მათ ამ მიმართულებით მრავალმხრივ და საფუძვლიანად მრავალი თვალსაზრისი გააანალიზეს და იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ ორგანიზაცია, როგორც კვლევის საგანი, სხვადასხვა დისციპლინათა წარმადგენლების ყურადღების ცენტრშია. ამ ავტორების აზრით: „სხვადასხვა მეცნიერული დარგი ყურადღებას ორგანიზაციის გარკვეულ მახასიათებელზე ამახვილებს. მაგალითად, ეკონომისტებს უწინარესად ორგანიზაციის სათანადო მატერიალური რესურსების განაწილებასთან და განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესებთან აქვთ საქმე. ინჟინრები, ძირითად, ყურადღებას ორგანიზაციაში მიმდინარე ტექნოლოგიურ პროცესებს უთმობენ. ორგანიზაციის სტრუქტურას და მის გარემოსთან ურთიერთობას, ძირითადად, სოციოლოგები იკვლევენ. პოლიტოლოგების შესწავლის ინტერესს ორგანიზაციაში ძალაუფლებრივი პროცესების მიმდინარეობა წარმოადგენს. ფსიქოლოგები კი, უპირატესად, ორგანიზაციაში ინდივიდების და ჯგუფების ქცევის თავისებურებებს იკვლევენ“ [2, გვ. 68].

ამდენად, ორგანიზაციის დახასიათება მრავალი კუთხით არის შესაძლებელი. ნათქვამიდან გამომდინარე, სავსებით ბუნებრივია, რომ ჩვენი ძირითადი მიზანი შრომითი და საორგანიზაციო კონტექსტში მიმდინარე ინდივიდუალური და გჯუფური მოქმედებების და მათი განმსაზღვრელი ფაქტორების განხილვა გახლავთ. ამავე დროს, ისიც ცხადია, რომ მომუშავეთა მოქმედების მადეტერმინირებელი ცვლადების დადგენა და აღწერა აღნიშნული სოციოლოგიური, ეკონომიკური, საინჟინრო და პოლიტოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებას მოითხოვს. შრომის სუბიექტის ქცევის კანონზომიერებათა დახასიათების დროს ჩვენ სწორედ ამ პრინციპით ვხელმძღვანელობდით. ინდუსტრიული ორგანიზაციების შესახებ მრავალი ათვალსაზრისის ანალიზის შედეგად ლ. პორტერი და სხვ. ორგანიზაციის ძირითად მახასიათებლებად შემდეგს მიიჩნევენ: პირველი — ის ცალკეული ინდივიდებისაგან და ჯგუფებისაგან შედგება; მეორე — ინდივიდები და ჯგუფები გარკვეული მიზნების მიღწევას ცდილობენ; მესამე — მიზნების მიღწევა გარკვეული ხერხებით და საშუალებებით ხდება; მეოთხე — დასახული მიზნების მიღწევის პროცესი ორგანიზაციის ფუნქციონირებას ხანგრძლივი დროის მონაკვეთში მოითხოვს. აღნიშნული თვისებების გათვალისწინებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საერთო მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული, შეგნებულად კოორდინირებული და დროში შედარებით ხანგრძლივად მოქმედი ადამიანთა გაერთიანება ორგანიზაციას წარმოადგენს. ინდუსტრიის სფეროში მოქმედი ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლების განხილვა შემდეგ შეკითხვებზე პასუხის გაცემას გულისხმობს: ვინ ქმნის ორგა-

ნიზაციას? რატომ იქმნება ორგანიზაცია? რა მეთოდებით და საშუალებებით ფუნქციონირებს ორგანიზაცია? რამდენ ხანს ფუნქციონირებს ორგანიზაცია? ქვემოთ შევეცდებით პასუხები სწორედ ამ შეკითხვებს გავცეთ.

ორგანიზაციის სოციალური არსი. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაცია თავისი არსით სოციალური წარმონაქმნია. როდესაც მსჯელობა ადამიანის შრომით აქტივობას ეხება, მაშინ მხედველობაში ის გარემოება უნდა გვქონდეს, რომ ეს აქტივობა მუდამ პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ფონზე მიმდინარეობს. მომუშავეს მიერ იმის ცოდნა, რომ ის სხვებთან ერთად საქმიანობს, მასში მიმდინარე ფსიქიკურ პროცესებს, მის განცდებს და მის მიერ განხორციელებულ რეალურ ქცევებს განსაზღვრავს. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანისათვის ორგანიზაცია, კერძოდ კი შრომითი ჯგუფი, რომლის წევრიც ის არის, რეალურად „მის მეორე ოჯახს“ წარმოადგენს. ადამიანი შრომით და საორგანიზაციო გარემოში არა მარტო მუშაობს და სხვებთან თანაარსებობს, არამედ, ეგზისტენციური თვალსაზრისით, ის ორგანიზაციაში „ცხოვრობს“ და ჯგუფში „თანამშრომლობს“. ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში ადამიანი თავის ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს, სათანადო პროფესიულ ჩვევებს და მიღებულ გამოცდილებას ავლენს. გარდა ამისა, სხვებთან ურთიერთობის დროს მომუშავე საკუთარ გრძნობებს, ინტერესებს, განწყობებს, მრწამსს გამოხატავს. ყველაფერი ეს იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ორგანიზაციისათვის შრომის სუბიექტი უბრალოდ „საჭირო მუშახელზე“ გაცილებით მეტს ნიშნავს.

ისიც საგულისხმოა, რომ არცერთ ორგანიზაციას, ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, მომუშავეს, როგორც პიროვნების, „ჩაყლაპვის, შთანთქმის“ უნარი არ შესწევს. ამ მოვლენის დასახასიათებლად ე.წ. ნაწილობრივი ჩართულობის ტერმინია შემოტანილი, რომელშიც შინაარსეულად „სოციალურ ჯგუფში ადამიანის სეგმენტარული ჩართვა“ იგულისხმება [3]. ადამიანი ერთდროულად მრავალი ჯგუფის წევრია (ოჯახი, სამსახური, მეგობრების წრე, რელიგიური მიკუთვნება და ა. შ.), ამიტომ მას არ შეუძლია რომელიმე მათგანში მთლიანად იყოს ჩართული. ისინიც კი, რომლებიც ორგანიზაციის იერარქიის სათავეში იმყოფებიან და საორგანიზაციო მიზნების მიღწევით სასიცოცხლოდ დაინტერესებულნი არიან, საკუთარ პროფესიულ საქმიანობაში სრული ჩართვა მათაც არ შეუძლიათ (ამგვარი მცდელობის შემთხვევაში ე.წ. როლური კონფლიქტების წარმოქმნა გარდუვალია, რის შესახებ მსჯელობა შემდგომში გვექნება).

ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები. ორგანიზაციის სოციალური აღნაგობის საძირკველის როლში მასში მოქმედი შრომითი ჯგუფები გამოდიან. გარკვეული მიზნების მისაღწევად გაერთიანებულ, ერთმანეთზე დამოკიდებულ და ურთიერთობაში მყოფ ორ ან მეტ ადამიანს ჯგუფი ეწოდება. ორგანიზაციაში მის მიერვე ჩამოყალიბებული და მომუშავეთა ყოველდღიური ურთიერთობის პროცესში ფორმირებული ჯგუფები უნდა გამოვყოთ. პირველ ჯგუფს, ფორმალურს, ხოლო მეორეს, არაფორმალურს უწოდებენ. ორგანიზაციის სტრუქტურით განსაზღვრული შრომითი ჯგუფი ფორმალური ჯგუფია. ორგანიზაციაში მისი მოქმედება ორი მიმართულებით მიმდინარეობს. პირველი მმართველობით მხარეს ეხება: იქმნება ჯგუფები, რომლებშიც ადამიანები სუბორდინაციის პრინციპით არიან გაერთიანებული — ხელქვეითები ვალდებულნი არიან უშუალო უფროსს ანგარიში ჩააბარონ. მომუშავეთა ამგვარი კავშირი ორგანიზაციის მმართველობის სქემით განისაზღვრება. მეორე მხარე საკუთრივ შრომის პროცესს ეხება: დაწესებულებაში მომუშავეთა ჯგუფებად დაყოფა შრომის შინაარსის მიხედვით ხდება. ორგანიზაციის სტრუქ-

ტურის საფუძველზე შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბება მიზნად თანამშრომელთა ძალების მობილიზებას და მათ კოორდინირებას ისახავს.

აღსანიშნავია, რომ მომუშავე ერთდროულად ორი ან მეტი ჯგუფის წევრი შეიძლება იყოს, რასაც განსაკუთრებული ყურადღება რ. ლაიკერტმა მიაქცია, რის შესახებაც ჩვენ მსჯელობა წიგნის პირველ თავში გვქონდა. ამ ავტორის მიერ შემოთავაზებული ე.წ. შემაკავშირებელი რგოლების პრინციპში, როგორც ვიცით, შრომით და საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში სხვადასხვა იერარქიული დონის და განსხვავებული შრომითი ჯგუფების წევრების ერთდროული წარმომადგენლობა იგულისხმება. ამ პრინციპის თანახმად, მომუშავეთა ამგვარი მრავალგანზომილებიანი წარმომადგენლობა შრომითი ჯგუფების მიზნების ინტეგრირებას და შემდგომში მათ დროულ განხორციელებას განაპირობებს. ორგანიზაციის სტრუქტურის მიხედვით ყოველი ხელმძღვანელი ორ სხვადასხვა ჯგუფს მიეკუთვნება — ჯგუფს, მისი ხელქვეითებისაგან შემდგარს და ჯგუფს, რომელსაც მისი უშუალო უფროსი უძღვება. ავტორის აზრით „იდეალურ ორგანიზაციას“ სწორედ ასეთი ჯგუფები ქმნიან; შრომის პროცესის კოორდინირება ძალზე გააძვირებულია და ეფექტურია.

ორგანიზაციაში მომუშავეთა შორის ფორმალური ურთიერთობები ადამიანთა აქტივობის მხოლოდ ერთი მხარეა, ხოლო მეორე, და ხშირად უფრო მნიშვნელოვანი, ადამიანთა შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობები გახლავთ. არაფორმალურ ჯგუფში ადამიანთა ისეთი გაცნობიერება იგულისხმება, რომელიც ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურით არ განისაზღვრება, მისი ჩამოყალიბება მომუშავეთა შორის თავისუფალი და ნებაყოფლობითი ურთიერთობის მოთხოვნილებით არის განპირობებული. ამგვარი ერთობლიობის ნათელ მაგალითს მეგობრულ ურთიერთობებზე ფორმირებული ჯგუფი წარმოადგენს, რომლის წევრებსაც ერთმანეთთან ფორმალური ურთიერთობები ნაკლებად ან საერთოდ არ აკავშირებს. ადამიანთა შორის არაფორმალური ურთიერთობების განმაპირობებელი ფაქტორების როლში ისეთი ფაქტორები გამოვიდნენ, როგორსაც თანაბარი ასაკი, მსგავსი პროფესიული შეხედულებები, ერთ უბანში ცხოვრება, ერთნაირი ჰობი და სხვ. წარმოადგენენ. ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ის გახლავთ, რომ მომუშავეთა შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობები მათ შრომით ქცევაზე დიდ ზეგავლენას ახდენენ, რაც ნათლად ხოუტორნის ცნობილ გამოკვლევაში გამოვლინდა. 30 - იან წლებში ხოუტორნის ქარხანაში, რომელიც „ვესტერნ ელექტრიკს“ (ქ. ჩიკაგო) ეკუთვნოდა, გამოკვლევათა სერია ჩატარდა [4]. შესწავლის მიზანს თადაპირველად მუშების პროდუქტიულობაზე სხვადასხვა ფიზიკური ფაქტორების, მაგალითად, განათების, ტემპერატურის, შრომის გრაფიკის გავლენის კვლევა წარმოადგენდა. კვლევის შედეგებმა ზოგადად აჩვენეს, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე მნიშვნელოვანი ზემოქმედება არა ფიზიკურმა, არამედ სოციალურმა ფაქტორებმა მოახდინეს: მუშების მიმართ ორგანიზაციის მიერ მზრუნველობის გამოხატვამ (კვლევის დროს მომუშავეთა მიმართ ყურადღება, მათი შრომის პირობებით დაინტერესება და ა. შ.), რომელსაც ხშირად სიახლის ეფექტს უწოდებენ, გარკვეული დროის განმავლობაში მათი საქმიანობის პროდუქტიულობა მნიშვნელოვნად გაზარდა. ის მონაცემებიც საგულისხმოა, რომლებიც შრომის ნაყოფიერებაზე მუშებს შორის არსებული არაფორმალური ურთიერთობების ზემოქმედებას ეხებიან. მიღებული რეზულტატების თანახმად, შრომის პროცესში შრომითი ჯგუფები ხშირად არა ფორმალურად დადგენილი წესებით, არამედ თანამშრომელთა უშუალო ურთიერთობებში ჩამოყალიბებული ნორმებით ხელმძღვანელობდნენ, რაც ხშირად მათ საქმიანობაზე უარყოფითად მოქმედებდა. ჯგუფუ-

რი ნორმები თანამშრომლებისადმი იარლიყების მიწერაში გამოვლინდა, მაგალითად, იმას, ვინც მუშაობაში ზედმეტი გულმოდგინების გამოჩენას ცდილობდა, „სწრაფმოქმედ სასწაულად“ ნათლავდნენ, ხოლო იმას, ვისი დღიური გამომუშავება არაფორმალურ ჯგუფურ სტანდარტებზე დაბალი იყო, „მოჩანჩალეს“ უწოდებდნენ. შრომის პროცესზე ჯგუფური ნორმების ეფექტებს ხოუტორნის გამოკვლევათა ერთ - ერთი ავტორი ფ. როტლის-ბერგერი შემდეგნაირად ხსნის: ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალს გამომუშავების მაჩვენებლის ერთ გარკვეულ დონეზე შენარჩუნების ძლიერი სურვილი გააჩნია, ეს მას შრომით ჯგუფში არსებული ცხოვრების წესის შენარჩუნების საშუალებას აძლევს და ამით მასში რაიმე მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას თავიდან იცილებს.

ორგანიზაცია როგორც სისტემა. ორგანიზაციის სოციალური აღნაგობის განხილვა უშუალოდ იმ საკითხს უკავშირდება, რომელიც არა მარტო მასში შემავალ ნაწილებს ეხება, არამედ იმასაც, თუ თვით ეს ორგანიზაცია რის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. ორგანიზაცია დიდი სოციალური სისტემის შემადგენელ ერთეულად განიხილება. ამგვარი მიდგომა ყველაზე ნათლად სისტემურ მიდგომაში იჩენს თავს, რომელსაც ჩვენ უკვე გავეცანით. ამ პრინციპის მიხედვით ორგანიზაციის გააზრების სქემატური გამოსახულება 3 - 1 ნახატზეა მოცემული.

მთლიანი სოციალური სისტემა

სოციალური ინსტიტუტი (დარგი)

ორგანიზაცია

ჯგუფი

პიროვნება

ნახატი 3 - 1. ორგანიზაციის სხვა სისტემებთან საფეხურებრივი კავშირი (ლ. პორტერის და სხვათა მიხედვით [2]).

როგორც ვხედავთ, სისტემური პრინციპის თანახმად, ცალკეული პიროვნება ანალიზის „უმცირეს“ ელემენტს წარმოადგენს, ხოლო მთლიანი საზოგადოება მსჯელობის ყველაზე ზოგად ერთეულად გვევლინება. სისტემის ამ ორ შემადგენელ ნაწილს შორის საფეხურებრივად შრომითი ჯგუფი, ორგანიზაცია და გარკვეული დარგი არის წარმოდგენილი. ეს სქემა ფიზიკაში არსებული სტრუქტურის მსგავსია, რომელსაც შემდეგი სახე აქვს:

ელემენტარული ნაწილაკები → ატომები → მოლეკულები

ის, აგრეთვე, ბიოლოგიური ორგანიზმებისათვის დამახასიათებელი შემდეგი აღნაგობის ანალოგურია:

გენები → ქრომოსომები → ნუკლეინები → უჯრედები → ორგანოები → ორგანიზმები [2].



აღსანიშნავია, რომ 1-3 ნახატზე ნაჩვენები სისტემა ზემდგომ ერთეულში ჩართული ქვემდგომი ერთეულის რაოდენობას არ აზუსტებს. ალბათ ივარაუდება, რომ მინიმალური რაოდენობა ორს უდრის. მაგალითად, ორი ან მეტი ადამიანი ჯგუფს ქმნის, ორი ან მეტი ჯგუფი — ორგანიზაციას და ა. შ.

სისტემური ანალიზის დროს ყველაზე მნიშვნელოვანი ის არის, რომ სისტემის უფრო მაღალ საფეხურზე მდგარი ერთეული მასზე უფრო დაბალ საფეხურზე მდგარი ერთეულისათვის მოქმედების გარემოს წარმოადგენს. ამიტომ, როდესაც მსჯელობა ცალკეულ მომუშავეს ეხება, მხედველობაში ის უნდა გვქონდეს, რომ მისი ორგანიზაციასთან ურთიერთობა იმ შრომითი ჯგუფით არის გაშუალებული, რომლის წევრიც ის არის. შრომითი ჯგუფი ადამიანისათვის უშუალო სამუშაო და საორგანიზაციო გარემო გახლავთ, მის საქმიანობაზე ყველაზე დიდ გავლენას ამიტომ ახდენს. მომუშავეს ორგანიზაციისადმი ზოგადი დამოკიდებულება მის მიერ საკუთარ შრომით ჯგუფთან იდენტიფიკაციის ხარისხით განისაზღვრება. ნათქვამის ნაგავსად, თვით შრომითი ჯგუფის მოქმედების უშუალო გარემოს ორგანიზაცია წარმოადგენს. სისტემაში შემაჯავლი ნაწილების ამგვარი ურთიერთკავშირის არსებობა, ბუნებრივია, მომუშავეთა შეფასებების შინაარსს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს. მაგალითად, არაეფექტურად მოქმედი ორგანიზაციის შრომითი ჯგუფის წევრებმა შექმნილ მდგომარეობაში მთელი პასუხისმგებლობა შეიძლება საკუთარ ადმინისტრაციას დააკისრონ და მათ ის არ გაითვალისწინონ, რომ მძიმე ვითარება თვით დარგში, ვთქვათ, ნავთობმრეწველობაში არსებობს, რომელიც ორგანიზაციის ფუნქციონირების უშუალო გარემოს წარმოადგენს.

## ორგანიზაციის მიზნები

ორგანიზაციის მიზნების დახასიათება პასუხს გაგვცემს კითხვაზე, თუ რატომ და რისთვის არიან ადამიანები გარკვეულ დაწესებულებაში გაერთიანებული. ორგანიზაცია მიზანდასახული სოციალური სისტემა გახლავთ, ხოლო მის მიზნებში გარკვეული საქმიანობიდან გამომდინარე სასურველი შედეგები იგულისხმება [5]. მიზნები მომავალში განსაზღვრული მოქმედების შეფასების კრიტერიუმებს აყალიბებენ, ისინი სხვადასხვა შინაარსის მქონე საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრის სტანდარტებს და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ზოგად ორიენტირებს წარმოადგენენ.

**მიზანთა ფუნქციები.** ორგანიზაციის მიზნებს გარკვეული ფუნქციები გააჩნიათ, რომელთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემდეგია:

1. წარმართვის ფუნქცია — რამდენადაც აქვთ თანამშრომლებს ორგანიზაციის მიზნები გაცნობიერებული, იმდენად არიან ისინი საკუთარი საქმიანობის ეფექტურად განხორციელებისაკენ მობილიზებულნი. მიზნები სწორედ ამიტომ იმის მაჩვენებლად შეგვიძლია განვიხილოთ, თუ რა, როგორ და როდის უნდა კეთდებოდეს.
2. კანონიერების ფუნქცია—მიზნები არა მხოლოდ საქმიანობის წარმართველ ფუნქციას ასრულებენ, არამედ ისინი მიღებული გადაწყვეტილებების და მათი განხორციელების კანონიერების საფუძველს წარმოადგენენ. თუ მომუშავეს რაიმე მოქმედება საეჭვოა, მაშინ ორგანიზაციის მიზნები მისი შეფასების საფუძვლად გვევლინებიან.
3. ეფექტურობის შეფასების ფუნქცია — ორგანიზაციის მიზნები მომუშავეისათვის მისი საქმიანობის შეფასების სტანდარტებია. მიზნების საფუძველზე ადამიანი საერთო საქმეში საკუთარ წვლილს აფასებს. თვითშეფასების გარდა, მიზნების გათვალისწინებით სხიი-

ბის მიერ (უფროსი, თანამშრომლები) საკუთრივ მომუშავეს საქმიანობაში ჩართულობის დონის და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დადგენა ხდება შესაძლებელი.

4. სტრუქტურის მადეტერმინირებელი ფუნქცია – ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმვაში მიზნები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ: დაწესებულების აღნაგობის პორიზონტალური და ვერტიკალური განზომილებების მოცულობა, შრომის პროცესის სტანდარტიზაციის დონე და გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაციის ხარისხი მათი შინაარსით არის დეტერმინირებული.

5. ინფორმაციული ფუნქცია – მიზნების გაცნობიერების შედეგად მომუშავე პერსონალი სათვის გასაგები ხდება ის, თუ ორგანიზაცია ან მისი ცალკეული ქვედანაყოფი რას და როგორ ასრულებდა, ასრულებს და მომავალში შეასრულებს. შრომის სუბიექტისათვის ამგვარი ინფორმაცია მნიშვნელოვან მოტივაციურ ფაქტორს წარმოადგენს.

მიზანთა ფორმები: მომავალში მოვლენათა განვითარების შესახებ დაშვებული ვარაუდი ორგანიზაციის მიზნების დასახვის საფუძვლად უნდა განვიხილოთ. ამდენად, დასახული მიზნების საბუთიანობა სწორედ ამ ვარაუდის სისწორეზე დამოკიდებულია. რაც უფრო შორეულ მომავალს ეხება ვარაუდი, მით უფრო დიდია მომავალის განუსაზღვრელობა და, შესაბამისად, მიზნებს უფრო ზოგადი ხასიათი აქვს. მიზნები შეიძლება უახლოეს მომავალს, ვთქვათ, მომდევნო ექვს თვეს ეხებოდეს. ამგვარი მიზნების დასახვა შედარებით ადვილია. მათ მოკლევადიანი მიზნები ეწოდებათ. ეს მიზნები შესაძლოა იმ მიზნებთან დავაკავშიროთ, რომელთა განხორციელება 1-5 წლამდეა ნავარაუდები. თავის მხრივ, ისინი უფრო დიდი დროის მონაკვეთის მიზნებთან მიმართებაში უნდა შეფასდნენ, რომელთა განხორციელებას 5 - 20 წლის განმავლობაში მოელიან. ამგვარ მიზნებს გრძელვადიანს უწოდებენ. მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების ოპტიმალურ შესაბამისობაში მოყვანა ორგანიზაციის მართვის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს. მიზნებს შორის დიდი მური ვითარების არსებობას, მაგალითად, შემდეგი გამოხატავს: დროის მოკლე მონაკვეთში დიდი მოგების მიღწევა პროდუქციის ხარისხის გაუარესების ხარჯზე შეიძლება, ამან კი, სავსებით მოსალოდნელია, მომავალში მოგების მნიშვნელოვანი შემცირება გამოიწვიოს.

ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ პრობლემის გადაწყვეტა მოცემული ალტერნატივებიდან ისეთ არჩევანს ნიშნავს, რომელიც დასახულ მიზნებს ყველაზე უკეთ შეესაბამება. მხედველობაში მისაღებია ის, რომ კონკრეტული მიზნები უფრო ზოგადი, მაღალი დონის მიზნების მიღწევის საშუალებას წარმოადგენენ. დავუშვათ, რომ რაიმე სამოგზაურო ბიუროს ფუნქციონირებასთან გვაქვს საქმე. მისი მოქმედების ზოგადი მიზანი მოგზაურობის მსურველთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში მდგომარეობს. ორგანიზაციის რეალური ფინანსური მდგომარეობიდან გამომდინარე, ის შემდეგი არჩევანის წინაშე დადგა: მომხმარებელთა მომსახურება ან მათი დანიშნულების ადგილამდე მხოლოდ ტრანსპორტირებით შემოფარგლოს, ან მათი მხოლოდ სასტუმროებით უზრუნველყოფით განისაზღვროს. ორივე ალტერნატივა ზოგადი მიზნის მიღწევის საშუალებას წარმოადგენს. დავუშვათ, უპირატესობა პირველ ალტერნატივას მიენიჭა, მაშინ ახალი არჩევანის შემდეგი ვითარება წარმოიქმნება: მომხმარებლის ტრანსპორტირება განხორციელდეს მხოლოდ საჰაერო, თუ მხოლოდ სახმელეთო საშუალებებით. თავის მხრივ ეს ალტერნატივები წინამავალი, უფრო ზოგადი მიზნის მიღწევის საშუალებებია. ამგვარი ალტერნატიული მიზნების ჩაკეტილი საკმაოდ გრძელი შეიძლება აღმოჩნდეს. როგორც ვხედავთ, ზოგადი მიზნის მიღწევა აუცილებლად ინსტრუმენტული, ანუ შუალედური მიზნების არსებობას გულისხმობს, რომლებიც, თავის მხრივ, შემდგომ დაკონკრეტებას განიცდიან. ამდენად, ჩვენ საქმე

მიზნების თავისებურ სისტემასთან გვაქვს, რომლის ქვესისტემებს შორის იერარქიულ - ინსტრუმენტალური კავშირი არსებობს.

ალტერნატიული ინსტრუმენტული მიზნების არჩევის თავისებურების საჩვენებლად ჰიპოთეტურ მაგალითს მივმართოთ, რომელიც 3 - 1 ცხრილშია მოყვანილი. ცხრილის მონაცემები ორ ურთიერთგამომრიცხავ მიზანს შორის ერთ-ერთისადმი უპირატესობის მინიჭების დასაბუთებას ეხებიან. შესაფასებელ მიზნებში კომპანიის მიერ საკუთარი ფილიალების გახსნა ან მის მიერ სხვა ფირმების საწარმოების იჯარით აღება იგულისხმება. ორივე მათგანი კომპანიის ზოგადი მიზნის, კერძოდ, პროდუქციის გასაღების ქსელის გაფართოების საშუალების ფუნქცია გააჩნიათ. ამ ორი მიზნის შეფასების კრიტერიუმს არჩევანიდან გამომდინარე შედეგები წარმოადგენენ (I სვეტი). ამ შედეგების ფარდობითი წონების დადგენა გრძელვადიანი მოგების გათვალისწინებით ხორციელდება (II სვეტი). ის, თუ სასურველი შედეგების მიღწევაში რომელი მიზანი როგორ წვლილს შეიტანს, ცხრილის III სვეტშია მოცემული (შეფასება სამჭულიანია). ინსტრუმენტული მიზნების ზოგადი შეფასების მონაცემები IV სვეტშია აღნუსხული, რომლებიც II და III სვეტების მაჩვენებელთა ნამრავლებს წარმოადგენენ. მონაცემების თანახმად, უპირატესობა იჯარით გაფართოებას ენიჭება (ცხრილი 3-1).

შედეგები	მიზანთა სხვაობის შეფასება			მიზნების ზოგადი შეფასება	
	შედეგების ფარდობითი წონა	საკუთარი ფილიალების გაფართოება	იჯარით გაფართოება	საკუთარი ფილიალების გაფართოება	იჯარით გაფართოება
ა. კონკურენციაში უპირატესობა	3	2	3	6	9
ბ. მცირე რისკი	2	2	3	4	6
გ. ხარჯების შემცირება	2	1	3	2	6
დ. საბაზო პოტენ- ციალის განმტკიცება	2	3	2	6	4
ე. სამუშაო ძალის პრობლემის მინიმიზირება	1	1	3	1	3
სულ:	10	-	-	19	28

ცხრილი 3 - 1. ორ ურთიერთგამომრიცხავ მიზანს შორის ერთ-ერთისადმი უპირატესობის მინიჭების დასაბუთება (ო შონესის მიხედვით [6]).

## ორგანიზაციის სტრუქტურა

ორგანიზაციის სტრუქტურის ანალიზმა პასუხი შემდეგ კითხვაზე უნდა გავცეს: დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში ორგანიზაცია როგორი მეთოდებით და რანაირი რესურსებით მოქმედებს? ორგანიზაციისათვის გარკვეული სახის სტრუქტურის მიცემა მომუშავეთა საქმიანობის კოორდინაციის და კონტროლის განსახორციელებლად ხდება. მომუშავეთა საქმიანობის კოორდინაცია და კონტროლი სწორედ დასახული მიზნების მიღწევის ძირითადი საშუალებები გახლავთ.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ამომწურავ და ლაკონიურ დახასიათებას ს. რობინსი გვთავაზობს [7]. ორგანიზაციის სტრუქტურას სამი განზომილება, კერძოდ, აღნაგობა, ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია გააჩნია. პირველში მომუშავეთა სხვადასხვა ფორმის ქცევების მიხედვით დანაწევრება იგულისმება, რაც სტრუქტურის სირთულის გარკვეულ დონეს გამოხატავს. მეორე განზომილება დაწესებულებაში არსებული წესების და პროცედურების სიმრავლეს ეხება, რაც მომუშავეთა საქმიანობის ფორმალიზაციის ხარისხზე მიგვანიშნებს. მესამე ასპექტი, კერძოდ, ცენტრალიზაცია გადაწყვეტილებათა მიღებაში თანამშრომლების უფლებამოსილებით აღჭურვას ეხება. ერთობლივად ეს განზომილებები ორგანიზაციის სტრუქტურას გამოხატავენ. არსებობენ ორგანიზაციები, რომლებსაც მყარი, მოუქნელი სტრუქტურა გააჩნიათ. მათთვის განყოფილებებად ჰქარბი დანაწევრება, ადმინისტრაციის სათავედან რიგით მომუშავემდე მრავალსაფეხურიანი კავშირი, შინაგანაწესების დიდი სიმრავლე, რომლებსაც თანამშრომლები უნდა ექვემდებარებოდნენ და გადაწყვეტილებათა მიღების მრავალქსელიანი სისტემა არის დამახასიათებელი. ამის მეორე უკიდურესობას ის ორგანიზაცია წარმოადგენს, რომელიც ძალზე დიფუზურად არის სტრუქტურირებული; ის განყოფილებებად მცირე დანაწევრებით, ადმინისტრირების შეზღუდული იერარქიით, მომუშავეთა საქმიანობის მარეგულირებელი წესების სიმცირით და გადაწყვეტილებათა მიღების მარტივი სისტემით ხასიათდება. სტრუქტურის განზომილებები განსხვავებული დონით და ფორმით ვლინდებიან, რაც ორგანიზაციების ტიპებად დაყოფას ედება საფუძვლად. ორგანიზაციის სტრუქტურის ამ განზომილებებს ქვემოთ ცალ - ცალკე განვიხილავთ.

**აღნაგობა.** სტრუქტურის ეს განზომილება სამი მიმართულებით, კერძოდ, ჰორიზონტალურ, ვერტიკალურ და სივრცობრივ დიფერენცირებას გულისხმობს. ჰორიზონტალური დიფერენციაცია ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის სხვაობებს გამოხატავს, რომლებიც თანამშრომელთა საქმიანობის შინაარსით, მათი განათლების დონით, გამოცდილებით და ინტერესებით არის განსაზღვრული. რაც მეტი განსხვავებული პროფესიის, გამოცდილების, განსხვავებული ორიენტაციების და ცოდნის ადამიანი მუშაობს დაწესებულებაში, მისი ჰორიზონტალური ჰრილი მით უფრო რთულია, რადგან თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის პროცესს მნიშვნელოვნად აფერხებს, ხოლო შრომის პროცესის კოორდინაციას ძალზე ართულებს.

ვერტიკალური დიფერენციაცია ორგანიზაციის იერარქიული აღნაგობის საფუძველს წარმოადგენს. მმართველობით მაღალი ეშელონების წარმომადგენლებს და რიგით თანამშრომლებს შორის რაც უფრო მეტი თანამდებობრივი საფეხურები არსებობს, დაწესებულების სტრუქტურა მით უფრო რთულია. ვერტიკალური დიფერენციაცია ორგანიზაციაში არსებული იერარქიული საფეხურების რაოდენობაზე მიგვანიშნებს. ორგანიზაციაში თანამდებობრივი საფეხურების რაოდენობრივი გაზრდა საკომუნიკაციო ქსელებში ინფორ-

მაციის განვლადობის შეფერხების და მისი დამახინჯების გახშირებას იწვევს.

სივრცობრივი დიფერენციაცია ორგანიზაციის ქვედანაყოფების (მაგალითად, ადმინისტრაცია, წარმოების, სამეცნიერო - ტექნიკური, კადრების განყოფილებები, სხვადასხვა ფილიალები და ა. შ.) ტერიტორიული განთავსების მოცულობას გამოხატავს. სივრცითი დიფერენციაციის გაზრდა ორგანიზაციის აღნაგობის გართულებას განაპირობებს, რადგან თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინირება, კონტროლი და კომუნიკაციის პროცესი მნიშვნელოვნად რთულდება.

**ფორმალიზაცია.** როგორც ავლნიშნეთ, ორგანიზაციის სტრუქტურის მეორე განზომილება მისი ფორმალიზაციის ხარისხი გახლავთ. ორგანიზაციის სტრუქტურის ეს მახასიათებელი დაწესებულებაში მიმდინარე შრომითი პროცესის სტანდარტიზაციის დონეს ავლენს. შრომის პროცესის მაღალი სტანდარტიზაციის შემთხვევაში საკუთარ საქმიანობაში მომუშავეს თავისუფლება საკმაოდ შეზღუდულია, ამ შემთხვევაში მოქმედებათა განმსაზღვრელი, მარეგულირებელი წესები და პროცედურები ჭარბად არის მოცემული. როდესაც საქმიანობის მცირე სტანდარტიზაციასთან გვაქვს საქმე, მაშინ მომუშავეს საქმის კეთებაში გაცილებით მეტი თავისუფლება გააჩნია. შრომის პროცესის ჭარბი სტანდარტიზაცია ადამიანის შემოქმედებით თავისუფლებას არა მარტო ზღუდავს, არამედ მას ამგვარი თავისუფლების სურვილსაც უკლავს. ერთი ორგანიზაციის ფარგლებშიც კი განსხვავებული დონის სტანდარტიზირებულ შრომასთან შეიძლება გვქონდეს საქმე, მაგალითად, ქარხნის სამეცნიერო - ტექნიკური განყოფილების თანამშრომელს შედარებით მეტი შემოქმედებითი თავისუფლება გააჩნია, ვიდრე უწყვეტ კონვეიერზე მომუშავე ადამიანს. არსებობენ დაწესებულებები, რომლებშიც მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში თანამშრომლების ყოფნა აუცილებელია, ამავე დროს ისეთებიც არსებობენ, რომლებიც ამგვარ მკაცრ რეგლამენტირებას არ ითვალისწინებენ.

**ცენტრალიზაცია.** ზოგიერთ ორგანიზაციაში შრომის და საორგანიზაციო საკითხების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღება მხოლოდ ადმინისტრაციის დონეზე ხდება, ხოლო თანამშრომლები (საშუალო ან დაბალი რგოლის მმართველები და რიგითი პერსონალი) ამ გადაწყვეტილებების შესრულებით არიან დაკავებულნი. საპირისპირო ვითარებასთან გვაქვს საქმე, როდესაც გადაწყვეტილებათა მიღება, ძირითადად, საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერების მიერ წარმოებს. პირველ შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზებულ, ხოლო მეორეში - დეცენტრალიზებულ ფორმასთან გვაქვს საქმე. ამრიგად, ცენტრალიზაცია ორგანიზაციის ერთ რომელიმე ნაწილში გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებათა თავმოყრის ხარისხთან არის დაკავშირებული. ამ შემთხვევაში მხოლოდ ფორმალური თავისუფლება იგულისხმება. როდესაც საკვანძო გადაწყვეტილებათა მიღება თანამშრომელთა ჩართვის გარეშე მხოლოდ მმართველობის უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლების მიერ ხდება, მაშინ ორგანიზაციას ცენტრალიზებული სტრუქტურა გააჩნია. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც გადაწყვეტილებათა მიღებაში ძირითადი პასუხისმგებლობა თანამდებობრივად დაბალი დონის პერსონალს ეკისრება, მაშინ დეცენტრალიზებული სტრუქტურის მქონე დაწესებულებასთან გვაქვს საქმე. დეცენტრალიზებული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციაში აქტუალური პრობლემების მოგვარება შედარებით სწრაფად მიმდინარეობს, თანამშრომლები ამ პროცესში გარკვეული უფლებების მინიჭებით არიან ჩართული, რის გამოც ისინი საკუთარი შრომის მიმართ გაუცხოებულად ნაკლებად გრძნობენ თავს.

## სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები

წიგნის პირველ თავში ინდუსტრიული ორგანიზაციების აგების სხვადასხვა თეორიული მიდგომების დახასიათების დროს კლასიკური კონცეფციის ცალკეული პრინციპებიც იყო განხილული. საგულისხმოა, რომ ამ „მოძველებული“ პრინციპების კრიტიკის მიუხედავად, ორგანიზაციის სტრუქტურის თავისებურებათა ანალიზის დროს ისინი მაინც ძალაში რჩებიან, რის გამოც მათ სათანადო ანგარიში უნდა გავუწიოთ. ქვემოთ შრომის განაწილების, ერთი ხელმძღვანელისადმი დაქვემდებარების, ძალაუფლება - პასუხისმგებლობის, კონტროლის დიაპაზონის და დეპარტამენტიზაციის პრინციპებს განვიხილავთ. [8, 9, 10].

შრომის განაწილება. შრომის განაწილებაში მომუშავეის საქმიანობის სპეციალიზაცია, ანუ სამუშაო პროცესის მარტივ და განმეორებად დავალებებად დანაწილება იგულისხმება. ამ პრინციპის თანახმად, შინაარსეულად და სტრუქტურულად მთლიანი, დასრულებული სამუშაო, პროცესუალური თვალსაზრისით, გარკვეულ ეტაპებად, ანუ დავალებებად უნდა დაიყოს, რომელთა შესრულება რამდენიმე თანამშრომელს დაევალება. კონვეიერზე მუშაობა, რომლის დროსაც ცალკეული ადამიანის მიერ ერთი შინაარსის და პროცესუალურად განმეორებადი დავალების შესრულებასთან გვაქვს საქმე, ამ პრინციპის განხორციელების ნათელ ნიმუშს წარმოადგენს.

შრომის განაწილება მომუშავეთა სხვადასხვა უნარების გამოყენებას უწყობს ხელს. ინდუსტრიის სფეროში მრავალია ისეთი სახის სამუშაო, რომლის შესრულება ადამიანის მაღალგანვითარებული პროფესიული უნარების გამოყენებაზეა დამოკიდებული. ამავე დროს, ისეთი ფორმის საქმიანობებიც ბევრია, რომლებიც ადამიანს ამგვარ მოთხოვნებს არ უყენებენ. ვთქვათ, თუ მუშები წარმოების პროცესის ყოველ ეტაპზე არიან ჩართული, მაშინ ისინი მარტივ და რთულ დავალებებს ერთდროულად ასრულებენ, ამისათვის კი მათ სათანადო უნარები და გამოცდილება უნდა გააჩნდეთ. მიუხედავად იმისა, რომ გამოცდილი და უნარიანი მუშების ანაზღაურება შედარებით დაბალი კვალიფიკაციის მქონე მუშების ანაზღაურებას აღემატება, ეს ვითარება მათ რეალურ შესაძლებლობებს სათანადოდ მაინც ვერ გამოხატავს, რადგან მუშაობის პროცესში ისინი მათთვის მეტნაკლებად ადვილ დავალებებს ასრულებენ. ამ შემთხვევაში ადამიანის პოტენციალის სრულყოფილი ამოქმედება და გამოვლენა არ ხდება. აღნიშნული ნაკლის აღმოფხვრა სწორედ შრომის განაწილების პრინციპის ამოქმედებით არის შესაძლებელი. გარდა ამისა, ისიც აღსანიშნავია, რომ შრომითი ჩვევების ჩამოყალიბებაზე და სათანადო უნარების განვითარებაზე ერთგვაროვანი და განმეორებადი დავალებების შესრულება დადებით გავლენას ახდენს. შრომის სპეციალიზაცია თვით ორგანიზაციისთვისაც ხელსაყრელია, რადგან მომუშავეთა მიერ კონკრეტული და ერთგვაროვანი სამუშაოს შესრულების ათვისება შედარებით ადვილია და ნაკლებ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. აღსანიშნავია ისიც, რომ შრომის დანაწილება მრეწველობის სფეროში ცალკეული გამოგონებების და ახალი ტექნიკური აღჭურვილობის დანერგვას უწყობს ხელს, რაც, თავის მხრივ, მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებას განაპირობებს.

კლასიკური მიდგომის თანახმად, შრომის განაწილება მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის საფუძველს წარმოადგენს. მრეწველობის განვითარების გარკვეულ ეტაპზე მართლაც იყო ის ყოვლისმომცველი და გამართლებული. შემდგომში კი სავსებით ნათელი გახდა, რომ როდესაც საქმიანობის სპეციალიზაცია „კრიტიკულ“ წერტილს აღწევს, ამას მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგები მოჰყვება, მათ შორის, გადაღლა, სტრესი, გაუცხ-

ოების განცდა, შრომის ეფექტურობის დაცემა, სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის მომატება, რამაც ფაქტობრივად შრომის განაწილების პრინციპის ურყევობა ექვის ქვეშ დააყენა.

ერთპიროვნული დაქვემდებარება. ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის თანახმად, ხელქვეითი მხოლოდ ერთი უფროსის მიმართ უნდა იყოს ანგარიშვალდებული. იმ შემთხვევაში, როდესაც მომუშავე ორი ან მეტი უფროსის წინაშე გრძობს პასუხისმგებლობას, მაშინ მას მათ მიერ წამოყენებული განსხვავებული მოთხოვნების გათვალისწინების და დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, მრავალი სიძნელე უჩნდება. კლასიკური მიდგომის მიხედვით, ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის უგულვებლყოფა ფაქტობრივად შრომითი აქტივობის შემადგენელი ნაწილების გამოყოფის და მათ შესრულებაზე კონტროლის დაწესების შეუძლებლობას ნიშნავს.

ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის გამოყენებამ სავსებით გაამართლა მაშინ, როცა ორგანიზაციის სტრუქტურა საკმაოდ მარტივი იყო. მრავალ შემთხვევაში ეს პრინციპი დღესაც ძალაში რჩება, ამავე დროს, როგორც შემდგომში ვნახავთ, ერთპიროვნული დაქვემდებარების პრინციპის რეალიზაცია გარემოს ცვლილებებისადმი შეგუების პროცესში დაწესებულებების სტრუქტურას საკმაოდ მოუქნელს ხდის, რაც მის ეფექტურ ფუნქციონირებას აფერხებს.

ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა. ძალაუფლებაში მმართველობით თანამდებობისათვის მინიჭებული ბრძანებების გაცემის და მათი შესრულების მოთხოვნის კანონიერი, ანუ ფორმალური უფლებები იგულისხმება. მომუშავესათვის ძალაუფლების მინიჭება, ერთი მხრივ, ორგანიზაციის მიერ თანამდებობის ფორმალურ მიცემას, ხოლო მეორე მხრივ, თანამშრომელთა მიერ მისი უფლებამოსილების აღიარებას ნიშნავს. ძალაუფლების განხორციელების ყველაზე ნათელ მაგალითს უფროსის და ხელქვეითის ურთიერთობა წარმოადგენს. ნებისმიერ სამრეწველო ორგანიზაციას ძალაუფლების ფორმალური სტრუქტურა გააჩნია, რომელიც ინდივიდის, ჯგუფის, განყოფილების და მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე მოქმედებს. ძალაუფლების სტრუქტურა გარკვეული სახის პასუხისმგებლობათა ერთობლიობით არის წარმდგენილი. შრომის პროცესში დავალებათა შესრულების ვალდებულება მომუშავეს პასუხისმგებლობას გამოხატავს.

ძალაუფლების ორ ფორმას, კერძოდ, საველე და საშტაბო ძალაუფლებას გამოყოფენ. ხელქვეითის შრომითი ქცევის წარმართვის უფლებამოსილება საველე ძალაუფლებას ნიშნავს. მისი არსი „უფროსი - ხელქვეითის“ ფორმის ძალაუფლებრივ დამოკიდებულებაშია გამოხატული; ის პირდაპირი, წრფივი კავშირია, რომელიც ადმინისტრაციის სათავედან დაწყებული, რიგითი თანამშრომლით დამთავრებული ურთიერთობებს მოიცავს. აქ მსჯელობა დაწესებულების მთლიან სამართავ ქსელს ეხება. საველე ძალაუფლებით აღჭურვილ ხელმძღვანელს, როგორც ამ ქსელის შემადგენელ ნაწილს, ხელქვეითთა მუშაობის წარმართვის და სხვებთან შეუთანხმებლად სათანადო გადაწყვეტილებათა გამოტანის უფლება გააჩნია. ამავე დროს, მართვის ქსელში ყოველ ხელმძღვანელს თავისი უფროსი ჰყავს, რომელიც მის საქმიანობას წარმართავს. საველე მენეჯერი შრომის პროცესს უშუალოდ უძღვება, რაც ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას განაპირობებს.

ძალაუფლების მეორე სახე, ე. წ. საშტაბო ძალაუფლება საველე ხელმძღვანელისათვის მხარდასაჭერ, დახმარების გაწევის და რჩევა - დარიგებების მიცემის თანამდებობრივ უფლებამოსილებად განიხილება. ორგანიზაციის გაფართოებასთან და მისი სტრუქტურის გაღრმავებასთან ერთად, საველე ხელმძღვანელის საქმიანობის შინაარსიც რთულდება;

ხელქვეითების მუშაობის ეფექტური კოორდინირებისათვის მას აღარც დრო, ცოდნა, გამოცდილება და ფიზიკური შესაძლებლობები აღარ ჰყოფნის. მათ დასახმარებლად საშტაბო ძალაუფლების მქონე პერსონალი სწორედ ამიტომ იქმნება. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, სავსე ხელმძღვანელის ფუნქციებს საწარმოო განყოფილების წარმომადგენლები ასრულებენ, ხოლო საშტაბო ფუნქციებით კი, ვთქვათ, საფინანსო და კვლევითი განყოფილებების წევრები არიან დაკავებული. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ხელმძღვანელისათვის ამა თუ იმ ფუნქციის დაკისრება უშუალოდ ორგანიზაციის მიზნებთან არის დაკავშირებული და ამიტომ ის ხშირად საკმაოდ პირობით ხასიათს ატარებს.

ძალაუფლების პრინციპში ნაგულისხმებია, რომ თანამშრომლებზე ზეგავლენის ძირითად საფუძველს თანამდებობიდან გამომდინარე ფორმალური უფლებები წარმოადგენენ. ამ პრინციპის კლასიკური გაგების თანახმად, ხელმძღვანელი „ყოვლისშემძლეა“. მარტივი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციის მიმართ ასეთი მიდგომა გამართლებულია, რადგან მის საშტაბო განყოფილებებს ნაკლები მნიშვნელობა აქვთ — მენეჯერებს მომსახურე პერსონალის მხარდაჭერა დიდად არ ესაჭიროებათ. ამგვარ ვითარებაში ხელქვეითებზე ზეგავლენას და ძალაუფლებას შორის პირდაპირი დამოკიდებულება არსებობს: რაც უფრო მაღალი თანამდებობა უკავია ხელმძღვანელს, ხელქვეითებზე მით უფრო დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია. დღეს მკვლევარებისათვის და პრაქტიკოსებისათვისაც სრულიად ნათლია, რომ მენეჯერის ფაქტობრივი ძალა მის ფორმალურ სტატუსს შესაძლოა სრულიად არ შეესაბამებოდეს. ისიც ნათელია, რომ ფორმალური ძალაუფლება იმ რეალური ძალის მხოლოდ ნაწილია, რომელიც ადამიანს ორგანიზაციაში გააჩნია. გარდა ამისა, თანამედროვე ორგანიზაციებში ისეთი ღონისძიებები ხორციელდება, რომელთა საფუძველზე ე. წ. სამუშაო გუნდები იქმნება, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომელთა ფართო ჩართვა ხდება, რაც ძალაუფლების პრიორიტეტულ როლს მნიშვნელოვნად ამცირებს. ხელმძღვანელი საკუთარ საქმიანობას არა მხოლოდ მარეგულირებელ და მაკონტროლებელ პროცესად, არამედ, როგორც ხელქვეითებისადმი დახმარების გაწევად იაზრებს, რაც მუშაობაში მათ მეტი თავისუფლების გამოვლენის საშუალებას აძლევს.

**კონტროლის დიაპაზონი.** მკითხველს შევახსენებთ, რომ კონტროლის დიაპაზონზე ყურადღება ორგანიზაციის კლასიკურმა თეორიამ შეაჩერა. კონტროლის დიაპაზონში ხელქვეითების ის რაოდენობა იგულისხმება, რომლის ეფექტური მართვა ხელმძღვანელს შეუძლია. ამის საპირისპიროდ, როდესაც კონტროლის დიაპაზონი შედარებით შეზღუდულია, მაშინ იმავე რაოდენობის თანამშრომლებისათვის უმაღლეს და უმდაბლეს რგოლებს შორის მრავალი საფეხურია საჭირო. ამასთან დაკავშირებით ე. წ. განივი და მაღლივი სტრუქტურების მქონე ორგანიზაციები უნდა გავიხსენოთ (იხ. I თავი). კონტროლის დიაპაზონი შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსის მიხედვით ვარირებს და ამდენად, რაიმე ზუსტი, ყველასათვის ოპტიმალურ კონტროლის დიაპაზონზე მსჯელობა უმართებულოა. მარტივი და განმეორებადი მოქმედებებისაგან შემდგარი სამუშაოს მენეჯერს, მაგალითად, ისეთს, როგორც „მაკდონალდის“ სასაუზმეთა ქსელია, შეუძლია 20 - 30 ადამიანს კარგად უხელმძღვანელოს. ხოლო ორგანიზაციის იერარქიის მაღალ რგოლს რაც შეეხება, ხელმძღვანელის მიერ 5 - 7 ხელქვეითის საქმიანობის წარმართვა ოპტიმალურად უნდა მივიჩნიოთ.

**დეპარტამენტიზაცია.** დეპარტამენტიზაციის პრინციპის თანახმად, ორგანიზაციის მომუშავეთა საქმიანობის სპეციალიზაცია და ამის შესაბამისად სათანადო განყოფილებების შექმნა ესაჭიროება. შრომის განაწილების შედეგად, საქმე მომუშავეთა ვიწრო სპეცი-



ალიზაციასთან გვაქვს, რაც მიმდინარე განსხვავებული საქმიანობების შესატყვის კოორდინაციას ითხოვს. ამ უკანასკნელს სხვადასხვა სპეციალისტების შესაბამის განყოფილებებში განთავსება განაპირობებს. მომუშავეთა ამგვარი დაჯგუფების რამოდენიმე კრიტერიუმში არსებობს. ქვემოთ ორგანიზაციაში განყოფილებების შექმნის ყველაზე ცნობილ კრიტერიუმებს გავცნობით:

1. პირველს ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია წარმოადგენს, რომელშიც შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება იგულისხმება. მაგალითად, ერთგვაროვანი პროდუქციის გამომშვეები ტიპური საწარმოს დეპარტამენტიზაცია სამუშაო ფუნქციების, ანუ სპეციალიზაციის მიხედვით წარმოებს, ის საინჟინრო, ტრანსპორტირების, საფინანსო, პროდუქციის რეალიზაციის და ადამიანთა რესურსების ჯვედნაყოფებად არის დაყოფილი. ფუნქციურ დაჯგუფებასთან ორგანულად დაკავშირებულ შემდგომ ნაბიჯს ცალკეული სექტორების შექმნა წარმოადგენს, რომელსაც თვით სამუშაოს შინაარსი, ვთქვათ, დაშტამპვა, შედღეობა და გამოკალვა, შეღებვა, კონვეიერზე საქმიანობა, პროდუქციის შემოწმება და მიღება განსაზღვრავს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ფუნქციური პრინციპით ორგანიზაციის დანაწევრების მთავარი მიზანი შრომის პროცესის მაქსიმალურ სტანდარტიზაციაში მდგომარეობს.
2. ორგანიზაციაში ქვედანაყოფების შექმნის ერთ - ერთ საფუძველს დასამზადებელი პროდუქციის თავისებურება წარმოადგენს. პროდუქციული დეპარტამენტიზაცია დასამზადებელი პროდუქციის მიხედვით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფებას ნიშნავს. ამ კრიტერიუმით ორგანიზაციის დაგეგმარება ერთიან სისტემაში ნაწილობრივ დამოუკიდებელი და თვითმართვადი ერთეულების ჩამოყალიბებას ნიშნავს, რომლებსაც საკუთარი პროდუქციის (ან მომსახურების) წარმოება და გასაღება შეუძლიათ. ორგანიზაციები, რომლებიც სხვადასხვა სახის საქონელს აწარმოებენ, პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციის განხორციელებით დიდ მოგებას იღებენ. როდესაც სარეალიზაციო საქონელის რაოდენობა დიდია და ის მრავალფეროვანია, ამ შემთხვევაში კომპანიის სათავეში მყოფისათვის დარგობრივ მოადგილეთა ახალი თანამდებობების შემოღება სავსებით გამართლებულია. პროდუქციის მიხედვით ფორმირებული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია, ჩვეულებრივ, თავდაპირველად თავის საქმიანობას ფუნქციურ პრინციპზე აგებულ დაწესებულებად იწყებს. შემდგომში მისი სტრუქტურის თანდათანობითი გართულება და გარემოში მომხდარი ცვლილებები მას პროდუქციის პრინციპზე აგებული სტრუქტურის შექმნას აიძულებს. ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურის პროდუქციის პრინციპზე აგების მიმართულებით გადაწყვეტა იმავე დაწესებულებაში ფუნქციურ დეპარტამენტიზაციაზე სრული უარის თქმას არ გულისხმობს. ფუნქციურ კრიტერიუმებზე აგებული ერთეულები, როგორც შემადგენელი ნაწილები, პროდუქციის მიხედვით ახლად შექმნილ განყოფილებებში შედიან.
3. იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობას არა გარკვეული პროდუქციის შექმნა, არამედ მომსახურების რომელიმე სფეროში მოქმედება წარმოადგენს, შრომის პროცესში მომუშავეთა დაჯგუფება მომხმარებლის ან დამკვეთის მოთხოვნების გათვალისწინებით წარმოებს. მაგალითად, საფინანსო აღრიცხვის სფეროში მომუშავე ფირმას, ჩვეულებრივ, საგადასახადო, აუდიტის, ადმინისტრაციის კონსულტირების ა. შ. განყოფილებები გააჩნია. სავაჭრო დაწესებულება საცალო და საბითუმო ვაჭრობის ქვედანაყოფებად შეიძლება დაჯგუფდეს. ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის საქმი-

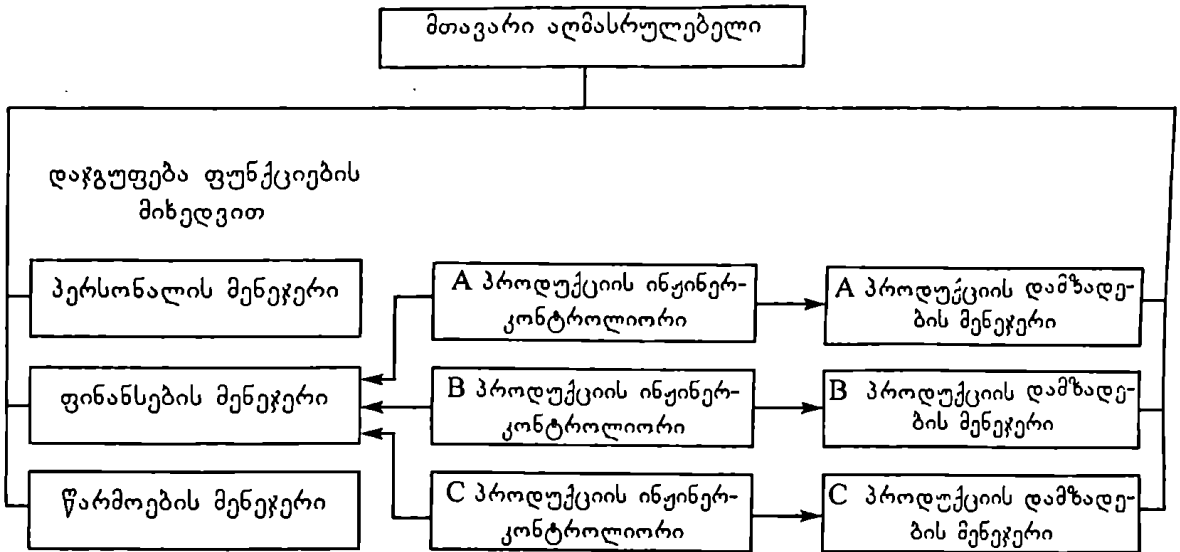
ანობა, მომხმარებელთა სურვილების და მოთხოვნების გათვალისწინებით შეიძლება დაიყოს. ამდენად, სამომხმარებლო დეპარტამენტიზაციაში მომხმარებელთა თავისებურებების გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება იგულისხმება.

4. დეპარტამენტიზაციის ერთ - ერთ ხერხს ორგანიზაციაში განყოფილებების შრომის პროცესუალური პრინციპის მიხედვით შექმნა წამოადგენს. პროცესუალური დეპარტამენტიზაცია პროდუქციის წარმოების მიმდინარეობის თვისებურებათა გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფებას ნიშნავს. მაგალითად, ალუმინიანი მილების დამამზადებელ ქარხანაში სათანადო საამქროები იქმნება, რომლებიც პროდუქციის წარმოების მთლიანი პროცესის რაიმე მონაკვეთზე, კერძოდ, ლითონის გაღობაზე, ლითონის ფურცლების დამზადებაზე, მათ გახეხვაზე, გაწმენდაზე, დაჭრაზე, სხვადასხვა ზომის მილების დამზადებაზე, დაბოლოს, პროდუქციის ხარისხის შემოწმებაზე არიან დასპეციალიზებული. იმდენად, რამდენადაც შრომის პროცესის ამგვარი მიმდინარეობა მომუშავეთაგან განსხვავებულ უნარ - ჩვევებს მოითხოვს, ამიტომ პროცესუალური დეპარტამენტიზაცია შრომითი ქცევების ჰომოგენურ ჯგუფებად დაყოფას გულისხმობს.

5. დაბოლოს, მატრიცულ დეპარტამენტიზაციაზე შევჩერდებით, რომელშიც განყოფილებათა შექმნის ფუნქციური და პროდუქციული მეთოდების ერთობლივი გამოყენებით ორგანიზაციის მიზანობრივი, ანუ ორნაირი ძალაუფლების სტრუქტურის ფორმირება იგულისხმება. მატრიცული დეპარტამენტიზაცია ფაქტობრივად თავისებური როლური ფუნქციების ჩამოყალიბებას ნიშნავს, რაც შემდეგში მდგომარეობს: პირველი, მთავარი აღმასრულებელი, რომელიც განახლებული სტრუქტურის ორგანიზაციის მიზანობრივ კავშირებს არეგულირებს; პროდუქციის და ფუნქციების მიხედვით შექმნილი განყოფილებების უფროსები, რომლებსაც საერთო ხელკვეითები ჰყავთ; დაბალი რგოლის მენეჯერები ან სპეციალისტები, რომლებიც ანგარიშს ორივე განყოფილების ხელმძღვანელს აბარებენ. მატრიცული სტრუქტურის სქემა 3 - 2 სურათზეა ნაჩვენები. მატრიცული დეპარტამენტიზაცია არა მარტო მრეწველობის, არამედ სასწავლო, სამეცნიერო და სამედიცინო დაწესებულებებშიც წარმატებით გამოიყენება.

ჩვეულებრივ, მატრიცული სტრუქტურის შექმნა სამი ეტაპისაგან შედგება. პირველ ეტაპზე დროებითი სამუშაო ჯგუფები იქმნება. ამ ჯგუფებში დაწესებულების სხვადასხვა განყოფილებებიდან საგანგებოდ შერჩეულ თანამშრომლებს აერთიანებენ, რათა მათ ორგანიზაციის წინაშე აღმოცენებული პრობლემები შეისწავლონ და მათი გადაწყვეტის შესახებ გარკვეული რეკომენდაციები შეიმუშაონ. მეორე საფეხურზე მყარი სამუშაო ჯგუფების ფორმირება წარმოებს, რომლებსაც სპეციფიკური და კონკრეტული მიზნები გააჩნიათ. მესამე ეტაპზე ჯგუფების „გუნდებად“ გარდაქმნა ხდება, რომლებსაც ამა თუ იმ პროექტის ხელმძღვანელები უძღვებიან. საჭიროების შემთხვევაში მათ, თუნდაც ხელშეკრულებით, მომუშავეთა დამატებით მოწვევის უფლება გააჩნიათ: პროექტების ხელმძღვანელების დანიშვნით რეალური მატრიცული სტრუქტურა იქმნება. მარტივი ძალაუფლებრივი კავშირი მრავალგანზომილებიანი ურთიერთობით იცვლება, რაც, როგორც ავლნიშნეთ, მატრიცული დეპარტამენტიზაციის არსებით ნიშანს წარმოადგენს.

მატრიცული დეპარტამენტიზაციის განხორციელება მიზანშეწონილი შემდეგ ვითარებაშია: პირველი, როდესაც პროდუქციის და ფუნქციის მიხედვით ჩამოყალიბებული განყოფილებების გაერთიანება თვით ორგანიზაციის შიგნით შექმნილი სიტუაციის სწორი ანალიზიდან გამომდინარე აუცილებლობას წარმოადგენს; მეორე, როდესაც დაწესებულებას ფუნქციონირება შეეცვლილ და სწრაფად ცვალებად გარემოში უხდება, რაც მის წინაშე



ნახატი 3 - 2. მატრიცული სტრუქტურა (პერლიეგელის და სხვათა მიხედვით [11]).

მნიშვნელოვან პრობლემებს წარმოშობს, რომელთა გადაწყვეტა ახალი და აუცილებელი ინფორმაციის მოპოვებასთან არის დაკავშირებული. მესამე, როდესაც ორგანიზაციაში ფინანსურ ან ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული პრობლემები წარმოიქმნება.

მატრიცული სტრუქტურის შექმნა თანამშრომლების მიერ ახალი ჩვევების დაუფლებას და სათანადო ცოდნის მიღებას გულისხმობს. ახალი გამოცდილების შეძენის პროცესმა ორი ან სამი წელი შეიძლება გასტანოს, რადგან უკვე ნათქვამის გარდა, ჩვენ აქ საქმე ადამიანის თვალსაზრისების და განწყობების ძირეულ ცვლილებებთან გვაქვს. თანამშრომლებს შორის პიროვნული ურთიერთობების გაუარესებაც არ არის გამორიცხული. მატრიცული სტრუქტურის შექმნა ხშირ შემთხვევებში თანამშრომელთა პროფესიული გავარჯიშების სპეციალური პროგრამების შედგენას და მათ განხორციელებას მოითხოვს.

### სტრუქტურის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმარების განმსაზღვრელი ფაქტორების განხილვამდე, ჩვენ, მის ფართოდ გავრცელებულ დიქტომიურ დაყოფაზე შევჩერდებით, რომლის თანახმად ორი ტიპის, კერძოდ, მექანიკური და ორგანიკული ორგანიზაცია არსებობს. მექანიკური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციისათვის, ძირითადად, ფორმალური წესების რეგულირება, გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზება, მუშაობის პროცესში თანამშრომელთა თავისუფლების და პასუხისმგებლობის შეზღუდვა არის დამახასიათებელი. ამგვარ ორგანიზაციას მყარი, მოუქნელი და პირამიდული ფორმის სტრუქტურა გააჩნია. ის, ძირითადად, მოქმედების რუტინულ ტექნოლოგიას იყენებს. ორგანიზაციის მექანიკურ სტრუ-

ქტურას აღნაგობის სირთულის, ფორმალიზაციის და ცენტრალიზაციის მაღალი დონე ახასიათებს. ამის საპირისპიროდ, ორგანიკული სტრუქტურის მქონე დაწესებულება აღნაგობის ნაკლები სირთულით და ფორმალიზაციით გამოირჩევა, მასში ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მიმართულებით ინფორმაციის მოწოდების მრავალგანზომილებიანი ქსელი გამოიყენება, თანამშრომლები გადაწყვეტილებათა მიღებაში აქტიურად არიან ჩართული, შრომის შინაარსი შედარებით მრავალფეროვანია. ორგანიზაციის სტრუქტურის დიქტომიური დახასიათება შემდეგნაირად შეგვიძლია შევაჯამოთ:

### მექანიკური სტრუქტურა

### ორგანიკული სტრუქტურა

მაღალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია  
მყარი იერარქიული ურთიერთობები

დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია  
ვერტიკალური და ჰორიზონტალური  
თანამშრომლობა

გამოკვეთილი ვალდებულებები

ცვალებადი ვალდებულებები

მაღალი ფორმალიზაცია

დაბალი ფორმალიზაცია

ფორმალური კომუნიკაცია

არაფორმალური კომუნიკაცია

გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაცია

გადაწყვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაცია

ორგანიზაციის ფრიად განზოგადებული ტიპების დახასიათების შემდეგ მათი მადეტერმინირებული ფაქტორების შესახებ საკითხის დასმა სავსებით ბუნებრივია. სტრუქტურის განმსაზღვრელ ფაქტორებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონტექსტი, ანუ გარემო, მის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგია, მისი სტრატეგიული მიზნები და მისი სიდიდე წარმოადგენს.

ორგანიზაციის გარემო. პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ მიმდინარეობენ, მისი მოქმედების კონტექსტად განიხილება. ორგანიზაციის გარემოდ დაწესებულების კონტროლს ნაკლებად დაქვემდებარებულ, მასზე ზემოქმედ გარეშე ძალებს ვგულისხმობთ. ამგვარი ზემოქმედი ძალებია, მაგალითად, მოთხოვნა და მოწოდება, მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და სურვილები, კონკურენტების მოქმედების თავისებურებანი, საზოგადოებაში მიმდინარე ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური პროცესები და ა. შ.

ორგანიზაციის სტრუქტურის დეტერმინაციაში დიდი მნიშვნელობა გარემოს განუსაზღვრელობის თვისებას გააჩნია. მაგალითად, ზოგიერთი დაწესებულების საქმიანობა შედარებით სტატიკურ, ნაკლებად ცვალებად გარემოში მიმდინარეობს, მას სხვა ორგანიზაციებთან ნაკლებად კონკურენტული ურთიერთობა აქვს, მცირეა ტექნოლოგიური ცვლილებები, მასზე კონკურენტების ზეწოლაც შედარებით მცირეა და ა. შ. ამის საპირისპიროდ, მრავალ ორგანიზაციას მოქმედება შედარებით დინამიკურ გარემოში უხდება. ამგვარი გარემოს არსებობის შემთხვევაში ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე სახელმწიფოს მარეგულირებელმა სტრუქტურებმა, კონკურენტების აგრესიულმა მოქმედებამ, ნედლეულის შექმნასთან დაკავშირებულმა სირთულებმა, პროდუქციის მიმართ მომხმარებელთა დამოკიდებულებების მკვეთრმა ცვლილებებმა და სხვა ამგვარმა ფაქტორებმა არსებითი გავლენა შეიძლება მოახდინონ. ცხადია, რომ სტატიკური გარემო, დინამიკურთან შედარებით, ორგა-

ნიზაციას ნაკლებ პრობლემებს უქმნის. გამომდინარე აქედან, ისიც ნათელია, რომ დაწესებულების ოპტიმალური მართვის საფუძველი გარემოს განუსაზღვრელობის შემცირებაში უნდა ვეძიოთ. გარემოს განუსაზღვრელობის შემცირების ერთ-ერთ ეფექტურ ხერხს ორგანიზაციის სტრუქტურაში ცვლილებების შეტანა წარმოადგენს.

1. ორგანიზაციაზე გარემოს ზემოქმედების საინტერესო დახასიათება ფ. ემერიმ და ე. ტრისტმა შემოგვთავაზეს [12]. ეს ავტორები გარემოს ძირითად თვისებებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხელშეწყობის, ანუ სირთულე - სიმარტივის კონტინიუმის მიხედვით განიხილავენ და მის ფორმებს გამოყოფენ. გარემოს პირველ სახეს „წყნარი - მოწესრიგებული“ გარემო წარმოადგენს. ის დროში შედარებით სტაბილურია, რის გამოც ორგანიზაციის ფუნქციონირებას ნაკლებ საფრთხეს უქმნის. ორგანიზაციაზე გარედან ზეწოლა უპირატესად შემთხვევით ხასიათს ატარებს და ამიტომ მასში ცვლილებები იშვითად ხდება. გარემოს განუსაზღვრელობა მცირეა. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობისათვის ამგვარი პირობები მათი ეფექტური ფუნქციონირებისათვის ნაკლებად ხელსაყრელია და მასტიმულირებელი, მათი გარკვეული ნაწილი ბედს სრულიადაც არ უჩივის, ეს განსაკუთრებით სახელმწიფო დაწესებულებების შესახებ ითქმის, რომელთა თანამშრომლების ხელფასი საბიუჯეტოა და გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე ნაკლებად არის დამოკიდებული.

ორგანიზაციის მოქმედების მეორე კონტექსტის ფორმად „წყნარი-დანაწევრებული“ გარემო გვევლინება. ამგვარ გარემოში დიდი ცვლილებები არ მიმდინარეობენ, მაგრამ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას საფრთხე არა შემთხვევითი, არამედ უფრო კანონზომიერად ზემოქმედი მოვლენები უქმნიან, რაც ადმინისტრაციის მიერ მათი გაცნობიერების აუცილებლობას გულისხმობს. გარემოში ამგვარი ვითარების არსებობის ნიშნებს ის სიტუაცია წარმოადგენს, როდესაც ნედლეულით მომმარაგებლები ან პროდუქციის დამკვეთები მის მიმართ კოალიციას ქნიან, რაც, რასაკვირველია, მისი მოქმედების ეფექტურობას მნიშვნელოვნად აფერხებს. ამგვარი ვითარების თავიდან აცილების მიზნით დაწესებულებებში გრძელვადიანი სამუშაო გეგმები დროულად უნდა შეადგინოს და გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაცია განანხორციელოს.

ორგანიზაციის მოქმედების თავისებურ კონტექსტს „მღელვარე - რეაქტიული“ გარემო წარმოადგენს. ამგვარი გარემო თავისი შინაარსით განხილულ ფორმებზე უფრო რთულია. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის მოქმედების ფართე კონტექსტთან გვაქვს საქმე. ჩვეულებრივ, მრეწველობის ამა თუ იმ დარგში რამდენიმე მსხვილი კომპანია დომინირებს. ამასთან ერთად, ვთქვათ, მანქანათმშენებლობის, კომპიუტერული ან ფარმაცევტიკის სფეროში ცალკეული ფირმების შერწყმა, მრეწველობის ცალკეულ დარგში ახლად შექმნილი გაერთიანების უპირობო ლიდერობას განაპირობებს. „მღელვარე-რეაქტიული“ გარემოში მოქმედ ორგანიზაციას საპასუხო ღონისძიებების განხორციელების და ტაქტიკური მანევრირების შესაძლებლობა უნდა გააჩნდეს. ერთი სიტყვით, ამგვარი გარემოს არსებობის შემთხვევაში ორგანიზაციამ მოქნილი მოქმედების სათანადო უნარები უნდა გამოავლინოს.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების მეოთხე ფორმაში „ბობოქარი, ანუ ტურბულენტური“ გარემო იგულისხმება. ის უკიდურესად დინამიკურია, მისთვის განუსაზღვრელობის ძალიან მაღალი დონეა დამახასიათებელი. ამგვარ გარემოში რაღაც ცვლილებები გამოდგმობით ხდება, ხოლო გარემოსეულ მოვლენებს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. სიცოცხლიუნარიანობის შესანარჩუნებლად ორგანიზაცია იძულებულია ახალი პროდუქცია აწარმოოს ან მომსახურების ახალი ფორმები შესთავაზოს მომხმარებელს. გარდა ამისა, ის თავის

ურთიერთობას როგორც მომხმარებლებთან, ასევე სახელმწიფო დაწესებულებებთან მუდამ უნდა არკვევდეს და ამოწმებდეს.

2. ორგანიზაციის სტრუქტურაზე გარემოს ზეგავლენის შესწავლაში საყურადღებო პ. ლოურენსის და ჯ. ლორშის გამოკვლევა გახლავთ [13]. ამ ავტორებმა მიზნად გარემოს თვისობრიობას და ორგანიზაციის სტრუქტურას შორის კავშირის შესწავლა დაისახეს. კვლევა პლასტიკატების, სურსათის და კონტეინერების დამამზადებელ კომპანიებში ჩატარდა. იგულისხმება, რომ ინდუსტრიის ეს სამი განსხვავებული სფერო, შესაბამისად, ორგანიზაციის მოქმედების განსხვავებულ გარემოსაც ქმნის. გამოკვლევა ჩატარდა: ა) პლასტიკატების დამამზადებელ ექვს საწარმოში, რომლებიც დარგის განვითარების მაღალი ტემპების გამო იძულებულნი იყვნენ ახალი პროდუქციის დამზადებაზე განუწყვეტილ ეზრუნათ; ბ) დაფასოებული სურსათის მწარმოებელ ორ ფირმაში, დარგისათვის საშუალო დონის სტაბილურობა იყო დამახასიათებელი; გ) სტანდარტული კონტეინერების დამამზადებელ ორ საწარმოში, დარგისათვის წარმოების პროცესში, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მცირე ცვლილებებია ნიშანდობლივი.

მკვლევარები ორგანიზაციის სტრუქტურის ორ მახასიათებელს, კერძოდ, მისი დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ხარისხს ზომავდნენ. სტრუქტურის დიფერენციაციაში სხვადასხვა ფუნქციების მქონე განყოფილებებში მყოფი ადამიანების მიზნებს და ღირებულებით ორიენტაციებს შორის არსებული განსხვავებები იგულისხმება. ინტეგრაცია კი სხვადასხვა განყოფილებებში მყოფი ადამიანების მიერ შრომის პროცესში გამოვლენილ ერთიანობას ნიშნავს. გამოკვლევა შემდეგ პიპოთეზაზე იყო დამყარებული: პირველი, ივარაუდებოდა, რომ ერთი ორგანიზაციის ცალკეულ ქვედანაყოფებს მოქმედება განსხვავებულ გარე პირობებში უწევთ. აპიტომ მოსალოდნელია, რომ ყოველი დარგის ის ორგანიზაცია იქნება ეფექტურად მოქმედი, რომელიც არსებული გარემოსადმი შესაბამის სტრუქტურას დააგეგმარებს. კონკრეტულად კი ეს იმაზე მიუთითებს, რომ ორგანიზაციის ყოველი განყოფილება მხოლოდ მისთვის შესაბამის პირობებს მოერგება. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ცალკეულ ორგანიზაციაში სხვადასხვა სტრუქტურის მქონე ქვედანაყოფები შეიძლება არსებობდნენ. მაგალითად, ორგანიზაციის კვლევისა და პროექტირების განყოფილება, რომელსაც შედარებით ცვალებად გარემოში უწევს საქმიანობა, ორგანიკული სტრუქტურის ყაიდაზე იქნება აგებული, ხოლო პროდუქციის წარმოების განყოფილება, თუ მას შედარებით სტაბილურ გარემოში უწევს ფუნქციონირება, ალბათ, მექანიკური სტრუქტურის მქონე ერთეულად ჩამოყალიბდება. მეორე, მკვლევარების თანახმად, ორგანიზაციაში მისი სტრუქტურის დიფერენციაციის ხარისხი გარემოს თავისებურებასთან უნდა იყოს დაკავშირებული, კერძოდ, ივარაუდება, რომ რაც უფრო მრავალფეროვანია ორგანიზაციის მოქმედების კონტესტი, მით მისი სტრუქტურა უფრო დანაწევრებული იქნება. ავტორებს მიაჩნიათ, რომ პლასტიკატის დამამზადებელი საწარმოები დაფასოებული სურსათის მწარმოებელ ფირმებთან, განსაკუთრებით კი კონტეინერების დამამზადებელ საწარმოებთან შედარებით, სტრუქტურულად დიფერენცირებულნი მეტად უნდა იყვნენ. მესამე, ივარაუდება, რომ ნაყოფიერად მოქმედი ორგანიზაციებისათვის, ნაკლებ ეფექტურებთან შედარებით, უფრო მეტი ხარისხის სტრუქტურული ინტეგრაცია უნდა იყოს დამახასიათებელი. გარდა ამისა, ნაყოფიერად მომუშავე ორგანიზაციას თავისი ქვედანაყოფების საქმიანობის კოორდინაციის ქმედითი მექანიზმები უნდა გააჩნდეს.

ემპირიული კვლევის შედეგებმა ეს ვარაუდები დაადასტურეს. გამოკვლევულ ორგანიზაციებს ერთნაირი სტრუქტურა არ აღმოაჩნდათ. ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმა

გარემოს თვისებრიობით იყო განსაზღვრული. როდესაც მკვლევარებმა ყოველი დარგის მიხედვით — მაღალი, საშუალო და დაბალი ეფექტურობის მქონე ორგანიზაციები გამოყვეს, აღმოჩნდა, რომ მაღალპროდუქტიულ ორგანიზაციას გარემოსადმი შესატყვისი სტრუქტურა გააჩნია: პლასტიკატების მწარმოებელ საწარმოებს, რომლებიც ცვალებად გარემოში ფუნქციონირებენ, მკაფიოდ დიფერენცირებული სტრუქტურა აღმოაჩნდათ; კონტინენტების დამამზადებელი საწარმოებისათვის მცირედ დიფერენცირებული სტრუქტურა იყო დამახასიათებელი; სურსათის დამამზადებელ ორგანიზაციებში კი დიფერენციაციის საშუალო ხარისხი იქნა დადგენილი.

პ. ლოურენსი და ჯ. ლორში მიღებული მონაცემების შემდეგ ინტერპრეტაციას გვთავაზობენ. პირველი, გარემო მარტივ ბიპოლარულ (წყნარი ან ბობოქარი) მდგომარეობას არ წარმოადგენს. უფრო მართებული იქნება ვთქვათ, რომ ორგანიზაციებს მუშაობა გარემოს მრავალფეროვან და, ამავე დროს, სპეციფიკურ პირობებში უწყევთ, რომლებსაც განუსაზღვრელობის განსხვავებული ხარისხები გააჩნიათ. მეორე, ეფექტური ორგანიზაციის ქვედანაყოფები გარემოს სპეციფიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოდიან. რამდენადაც სტრუქტურის დიფერენციაცია და ინტეგრაცია ოპოზიციური პროცესებია, ამდენად მათ ოპტიმალურ ბალანსირებას დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. მუშაობის პროცესში აღმოცენებული კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტა დიფერენციაციის საშუალებით უნდა მოხდეს. ამავე დროს, ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების მისაღწევად, ხშირად დარაზმული სამუშაო ჯგუფების შექმნა აუცილებელია, რაც სტრუქტურის ინტეგრაციას გულისხმობს. ამ სირთულის დაძლევა აღნიშნული პროცესების თავსებად მდგომარეობაში მოყვანით არის შესაძლებელი, რის განხორციელებაც შექმნილი პირობებისათვის შესატყვისი ახალი ქვედანაყოფების ჩამოყალიბებას გულისხმობს (მატრიცული სტრუქტურა გაეჩინებოთ). დაბოლოს, ხაზგასასმელია, რომ მიღებულმა შედეგებმა ორგანიზაციის სტრუქტურის დეტერმინაციაში გარემოს გადაამწყვეტი როლი დაადასტურეს.

**სტრატეგიული მიზნები.** სამრეწველო ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას სტრატეგიული მიზნების დასახვა და მათი განხორციელება წარმოადგენს. როდესაც ორგანიზაციას თავის გრძელვადიან მიზნებში არსებითი შესწორებები შეაქვს, სავარაუდოა, რომ შესაბამისი ცვლილებები მის სტრუქტურაშიც უნდა მოხდეს. მსხვილი კომპანიების განვლილი გზის შესწავლამ აჩვენა, რომ მათ მიერ მოქმედსების ზოგადი სტრატეგიის შეცვლა მათივე სტრუქტურის მოდიფიკაციას წინ უსწრებს [14]. ჩვეულებრივ, ორგანიზაცია ფუნქციონირებას რაიმე ერთი სახის პროდუქციის გამოშვებით იწყებს. საქმიანობა ძირითადად, ვთქვათ, წარმოების, ვაჭრობის ან მომსახურეობის ფარგლებში რაიმე ერთი, კონკრეტული მიმართულებით მიდის. საქმიანობის ასეთ მარტივ სტრატეგიას მარტივი სტრუქტურა შეესაბამება, რომლისთვისაც ცენტრალიზაციის მაღალი დონის პარალელურად მისი სირთულის და ფორმალიზაციის დაბალი ხარისხია დამახასიათებელი.

ორგანიზაციის მომძლავრებასთან ერთად მისი სტრატეგიული მიზნები უფრო ამბიციური ხდება, ერთგვაროვანის ნაცვლად ის დარგისათვის შესატყვისი მრავალფეროვანი პროდუქციის წარმოებაზე გადადის. ასეთი სტრატეგიული მიზნების ამოქმედება განყოფილებებს შორის ურთიერთკავშირს აღრმავეს, ანიტომ მათი მოქმედების კოორდინაციის გაძლიერება და სრულყოფა ხდება აუცილებელი, რაც, თავის მხრივ, სტრუქტურაში არსებითი ცვლილებების შეტანას გულისხმობს, კერძოდ, ახლებური შრომის პროცესის შესაბამისად სპეციალური განყოფილებების შექმნას. სტრატეგიული მიზნების შეცვლა, რაც ერთგვაროვანი საქმიანობიდან მრავალფეროვანზე გადასვლას ნიშნავს, უფრო მკაფიო

სტრუქტურის შექმნას მოითხოვს, რაც იმას ნიშნავს, რომ თავდაპირველად ორგანიზაციები ფუნქციონირებას ორგანიკული სტრუქტურით იწყებენ და დროთა განმავლობაში მას მექანიკურით ცვლიან.

ამჟამად გავრცელებული თვალსაზრისის მიხედვით, ორგანიზაციის მოქმედების სტრატეგია სამი მიმართულებით, კერძოდ, ინოვაციის, დანახარჯების მინიმიზაციის და იმიტაციის გზით შეიძლება წარიმართოს.

ა) ინოვაციური სტრატეგია ახალი სახის პროდუქციის ან ახალი მომსახურებრივი საქმიანობის შექმნის მიმართულებით აქტივობის წარმართვას გულისხმობს. ეს სტრატეგია ძველის მხოლოდ გარეგნული, ზედაპირული ცვლილება არ განსვავთ, ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვან და უნიკალურ ახალშემოღებათა დანერგვასთან გვაქვს საქმე.

ბ) დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია მიზნად ხარჯების მკაცრ შემოწმებას, გაუმართლებელ ახალშემოღებათა დანერგვის და ნაწარმზე ფასების დაცემის შესაძლებლობის თავიდან აცილებას ისახავს.

გ) იმიტაციური სტრატეგია მხოლოდ უკვე მოსინჯული და შემოწმებული ახალი პროდუქციის წარმოებაზე გადასვლას ნიშნავს. იმიტაციურ სტრატეგიაში უკვე ნახსენები ორივე სტრატეგიის დადებითი თვისებებია გაერთიანებული. იმიტაციის სტრატეგიის მიმდევარი დაწესებულება ცდილობს თავის მოქმედებაში რისკი მინიმუმამდე დაიყვანოს და მოგების მიღების მაქსიმალური პირობები შექმნას. სხვების მიერ შემუშავებული და დანერგილი სიახლე მისთვის გარკვეული ნიმუშის როლში გამოდის, რომელიც შემდგომ თვითონაც შესაძლოა აითვისოს და გამოიყენოს

ჩვენს მიერ განხილულ სტრატეგიებს და სტრუქტურას შორის არსებული კავშირი 3-2 ცხრილშია ასახული.

სტრატეგია	სტრუქტურა
ინოვაცია	ორგანიკული, არამკაფიო სტრუქტურა; შრომის განაწილების დაბალი დონე, მცირე ფორმალიზაცია, დეცენტრალიზაცია
დანახარჯების მინიმიზაცია	მექანიკური, მკაცრი კონტროლი; შრომის განაწილების მაღალი დონე, დიდი ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია
იმიტაცია	მექანიკური და ორგანიკული. შერეული სტრუქტურა, მიმდინარე საქმიანობის მკაცრი კონტროლი, ხოლო ახალ ვალდებულებათა შესრულების ლმობიერი ზედამხედველობა

ცხრილი 3-2. ორგანიზაციის სამოქმედო სტრატეგიების მის სტრუქტურასთან კავშირი (რობინსის მიხედვით [7]).



**ტექნოლოგია.** ტექნოლოგია შეგვიძლია რაიმე პროდუქციის შესაქმნელად ან რაიმე მომსახურებრივი საქმიანობის განსახორციელებლად გამოყენებული მეთოდების ერთობლიობად გავიაზროთ. ნებისმიერ ორგანიზაციას ადამიანური, ფიზიკური და ეკონომიკური რესურსების გარკვეულ პროდუქციად ან გარკვეულ მომსახურებად გარდაქმნის სათანადო ტექნოლოგია გააჩნია. მაგალითად, საავტომობილო ინდუსტრიაში, ძირითადად, საკონვეიერო ხაზებია დანერგილი, ხოლო სასწავლო დაწესებულებები სალექციო კურსების, პრაქტიკული მეცადინეობების, პროგრამირებული სწავლების და სხვა მეთოდებს იყენებენ.

1. ორგანიზაციის სტრუქტურას და ტექნოლოგიას შორის არსებული კავშირის შესწავლის კლასიკურ ნიმუშს ჯ. ვუდვორდის გამოკვლევა წარმოადგენს [15]. მის მიერ ასი მცირე სამრეწველო ფირმა იყო შესწავლილი. გამოშვებული პროდუქციის პარტიათა სიდიდის გათვალისწინებით ტექნოლოგიის ფორმები სამ ჯგუფად დაიყო: პირველი – ერთეული და მცირესერიული წარმოება (პიდროლექტროსადგურების ტურბინები); მეორე – მასობრივი წარმოება (მაცივრები); მესამე – უწყვეტი წარმოება (მანქანის ზეთი, ქიმიური პრეპარატები). წარმოების ეს განსხვავებული წესები შესაბამისად ტექნოლოგიის განსხვავებულ ფორმებს გამოხატავენ. წარმოების ამ განსხვავებულ წესებს შემდეგი განსხვავებული სახის ტექნოლოგიები შეესაბამება: ნაწარმის დამკვეთის მოთხოვნების გათვალისწინებით დამზადება, ნაწარმის დიდი პარტიებით გამოშვება და პროდუქციის დამზადების დროში გახანგრძლივებული პროცესი.

კვლევის შედეგებმა შემდეგი აჩვენეს. პირველი, ტექნოლოგიის თავისებურებას და ფირმის სტრუქტურას შორის სხვადასხვა სახის ურთიერთკავშირი არსებობს. მეორე, ფირმის ეფექტურობა ტექნოლოგიის და სტრუქტურის ურთიერთმორგების ხარისხზეა დამოკიდებული. ტექნოლოგიის ამა თუ იმ ფორმას გარკვეული სტრუქტურა შეესაბამება. ეფექტურად მოქმედ ფირმაში სტრუქტურის ჩამოყალიბება მის მიერ გამოყენებადი ტექნოლოგიის თავისებურებათა გათვალისწინების საფუძველზე ხდება. ჯ. ვუდვორდის აზრით, ორგანიზაციის დაგეგმარების ერთადერთი, ყველაზე ეფექტური ხერხი არ არსებობს. ამასთან დაკავშირებით ის აღნიშნავს: „ეფექტური ფირმები, რომლებიც მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიას იყენებენ, მექანიკური მმართველობის წესის გატარებას ცდილობენ, მაშინ, როდესაც, ამ კატეგორიაში არშესული ფირმები უპირატესობას, ძირითადად, ორგანიკულ სისტემებს ანიჭებენ“ [15, გვ. 71]. ეს შედეგები შეჯამებული სახით 3-3 ცხრილშია მოყვანილი.

	მცირესერიული წარმოება	მასობრივი წარმოება	უწყვეტი წარმოება
სტრუქტურული მახასიათებლები	დაბალი ვერტიკალური დიფერენციაცია	საშუალო ვერტიკალური დიფერენციაცია	მაღალი ვერტიკალური დიფერენციაცია
	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია	მაღალი ჰორიზონტალური-დიფერენციაცია	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია
	დაბალი ფორმალიზაცია	მაღალი ფორმალიზაცია	დაბალი ფორმალიზაცია
ყველაზე უფრო ეფექტური	ორგანიკული	მექანიკური	ორგანიკული

ცხრილი 3-3. ტექნოლოგია, სტრუქტურა და ეფექტურობა (რობინსის მიხედვით [7]).

2. ტექნოლოგიების განსხვავებული კლასიფიკაციის პრინციპი ჩ. პეროუმ შემოგვთავაზა [16]. მის მიერ ტექნოლოგია ორი ასპექტით განიხილება: პირველი, დავალებათა ცვალებადობის ხარისხი, რომელიც იმას ეხება, თუ რაოდენ ხშირად უწევს მომუშავეს შრომის უცნობ, უჩვეულო ვითარებებში ყოფნა. მეორე, პრობლემის გაანალიზების შესაძლებლობა, რომელშიც უჩვეულო სიტუაციებისათვის შესაბამისი და საჭირო ზერხების გამოყენების უნარი იგულისხმება. ძალზე რუტინული სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში, მაგალითად, კონვეიერზე მუშაობის დროს უცნობი ვითარებები მცირეა. თუ მხედველობაში მეორე უკიდურესობას მივიღებთ, კერძოდ, როდესაც შრომა თავისი შინაარსით მრავალფეროვანია, მაშინ უცნობი სიტუაციების რაოდენობა ძალზე იზრდება. ამგვარ სამუშაოს, მაგალითად, მაღალი რანგის მენეჯერები, მეცნიერები, სხვადასხვა სახის კონსულტანტები, დამპროექტებლები და სხვები ასრულებენ.

ტექნოლოგიის მეორე განზომილება პრობლემის ანალიზის შესაძლებლობას ეხება, აქ მისი გადაწყვეტის შესაბამისი მეთოდების ძიებასთან გვაქვს საქმე. ძიების პროცესი ადვილი და ნათელი შეიძლება იყოს, ადამიანის მიერ პრობლემის გადაწყვეტა მარტივი ლოგიკური და ანალიტიკური დასაბუთების გზით წარმოებს. ამის საპირისპიროდ, ისეთი სიტუაციებიც არსებობენ, რომლებშიც ამგვარი მარტივი და ნათელი ზერხები ნაკლებად მოიძებნება; ამ შემთხვევაში ადამიანი იძულებულია მის წინაშე წამოჭრილ პრობლემას საკუთარ ინტუიციას და ვარაუდებზე დაყრდნობით გაართვას თავი. ამ ორი განზომილების მიხედვით მატრიცის შედგენა შეიძლება, რომელშიც ტექნოლოგიის განსხვავებული ფორმები იქნება ასახული. ამგვარი მატრიცა 3-3 ნახატზეა ნაჩვენები.

ძიება (პრობლემები ანალიზს არ ექვემდებარებიან)

უჩვეულო სიტუაციები მცირეა	მანქანათმშენებლობა	არარუტინული	უჩვეულო სიტუაციები ბევრია
	რუტინული	საპროექტო ორგანიზაციები	

ძიება (პრობლემები ანალიზს ექვემდებარებიან)

ნახატი 3 - 3. ჩ. პეროუს ტექნოლოგიათა კლასიფიკაციის პრინციპი (ო' შონესის მიხედვით [6])

3-3 ნახატის თანახმად, მატრიცის პირველ უჯრედში მოთავსებულ ორგანიზაციებს მოქმედება ისეთ ვითარებაში უწევთ, რომელშიც უჩვეულო სიტუაციები იშვიათად აღმოცენდებიან; წამოჭრილი პრობლემა ანალიზს ნაკლებად ექვემდებარება. დაწესებულებებს, რომლებიც მატრიცის მეორე უჯრედში თავსდებიან, მრავალი უჩვეულო სიტუაციის გათვალისწინება უზღბათ, პრობლემის გადაჭრაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ინტუიციას და ვარაუდს ეკუთვნის. მესამე უჯრედში მოთავსებულ დაწესებულებას მრავალი საგანგებო და არასტანდარტული ამოცანის გადაწყვეტა უზღბება, რომლებიც, ამავე დროს, გააზრებას და ანალიზს შედარებით კარგად ექვემდებარებიან. დაბოლოს, მეოთხე უჯრედში მყოფ ორგანიზაციას ფუნქციონირება ისეთ ვითარებაში უწევს, რომელშიც განსაკუთრებული სახის ამო-

ცანები იშვიათად ჩნდება და მოვლენების შესახებ მსჯელობას ეჭვმდებარება. გარდა მისა, ხაზგასასმელია, რომ პირველ და მეოთხე უჯრედებში მოთავსებულ დაწესებულებებს მექანიკური სტრუქტურა მიაჩნიათ ეფექტურად, ხოლო მეორე და მესამე უჯრედში მყოფებს — ორგანიკული. ჩ. პეროუს თანახმად, ტექნოლოგიების და, შესაბამისად, ორგანიზაციების ამგვარი კლასიფიკაცია საკმაოდ პირობითია, ვინაიდან, ტექნოლოგიის განხილული თვისებები უწყვეტ და არადისკრეტულ მოვლენებს წარმოადგენენ, რაც იმას გულისხმობს, რომ გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად, ორგანიზაციამ შეიძლება მატრიცის ერთი უჯრედიდან მეორეში „გადაინაცვლოს“.

ორგანიზაციის სიდიდე. ორგანიზაციის სიდიდეს მასში მომუშავე პერსონალის საერთო რაოდენობა გამოხატავს. სავარაუდოა, რომ მსხვილი კორპორაციის სტრუქტურა, რომელშიც ვთქვათ, 50 000 ადამიანი მუშაობს, მცირე ფირმის სტრუქტურისაგან, რომლის პერსონალი 100 თანამშრომელს არ აღემატება, მნიშვნელოვნად უნდა განსხვავდებოდეს. ემპირიული კვლევის თვალსაზრისით საკითხი შემდგენაირად დაისვა: როგორი კავშირია ორგანიზაციის სიდიდეს და მისი სტრუქტურის თავისებურებებს შორის; ორგანიზაციის პერსონალის სიდიდეში მომხდარი ცვლილება მის სტრუქტურაზე რამდენად მოქმედებს? ლ. პორტერის და ე. ლოულერის მიერ ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად, ორგანიზაციის სიდიდე არა მთლიან სტრუქტურაზე, არამედ მნიშვნელოვან ზემოქმედებას მხოლოდ მის გარკვეული მახასიათებლებზე ახდენს [17].

ორგანიზაციის სიდიდე სტრუქტურის სირთულეზე გავლენას, პირობითად რომ ვთქვათ, კლებადი ტემპით ახდენს: მომუშავეთა რაოდენობის ზრდას დიფერენციაციის ჯერ სწრაფი, ხოლო შემდეგ კი თანდათანობითი გაღრმავება მოჰყვება. აღსანიშნავია, რომ მომუშავეთა რაოდენობის ცვლილება ყველაზე დიდ ზემოქმედებას ვერტიკალურ დიფერენციაციაზე ახდენს, ანუ თანამშრომელთა რაოდენობის ზრდასთან ერთად თანამდებობრივი საფეხურებიც იზრდება.

გარდა ამისა, ემპირიულმა რეზულტატებმა გამოავლინეს, რომ დაწესებულებებში სიდიდეს და მისი სტრუქტურის ფორმალიზაციას შორის მნიშვნელოვანი დადებითი კორელაცია არსებობს: პერსონალის რაოდენობრივ ზრდასთან ერთად თანამშრომელთა გაკონტროლების გაძლიერების ტენდენციაც იმატებს. გარდა ამისა, ორგანიზაციის სიდიდეს და ცენტრალიზაციას შორის უარყოფითი კორელაცია დადგინდა: მცირერიცხოვანი დაწესებულებების ადმინისტრაციას მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტური კონტროლი გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაციით შეუძლია, ხოლო პერსონალის გაზრდის შემთხვევაში მას თანამშრომელთა საქმიანობის მჭიდრო ზედამხედველობა ფიზიკურად აღარ შეუძლია და ის იძულებულია დეცენტრალიზაცია განახორციელოს.

### სტრუქტურის ფორმები 3. მინცბერგის მიხედვით

3. მინცბერგმა ორგანიზაციის კლასიფიკაციის პრინციპი შემოგვთავაზა, რომლის მეშვეობით მისი სტრუქტურის და მომუშავე პერსონალის მოქმედების მრავალმხრივი გაერთიანება არის შესაძლებელი. მისი აზრით, ნებისმიერი ორგანიზაცია ხუთი ნაწილისაგან შედგება: 1. ძირითადი სამუშაო ჯგუფი, რომელიც პროდუქციას ქმნის ან რაიმე მომსახურების სფეროში საქმიანობს; 2. სათავეში მდგომი ადამიანები, რომლებიც ორგანიზაციის მოქმედების სტრატეგიას განსაზღვრავენ და მიზნების შესრულებაზე აგებენ პასუხს; 3. საშუალო

რგოლის მენეჯერები, რომლებიც სათავეში მყოფ პირებს მომუშავეთა ძირითად ბირთვთან აკავშირებენ; 4. ტექნიკური სტრუქტურა, თანამშრომლები, რომლებიც სამუშაო პროცესის სტანდარტიზაციას ახორციელებენ; 5. დამხმარე შტატი, თანამშრომელთა ჯგუფი, რომელიც ორგანიზაციას ემსახურება და დამხმარებას უწევს. კონცეფციის თანახმად, დაწესებულების სტრუქტურა იმით განისაზღვრება, თუ რომელ ჯგუფს აქვს მართვის სადავეები ხელში ჩაგდებული და ავრცელებს თავის ბატონობას; ამის საფუძველზე ავტორი ორგანიზაციის შემდეგ ფორმებს, კერძოდ, მარტივ სტრუქტურას, ტექნიკურ, ანუ აპარატის ბიუროკრატიას, პროფესიულ ბიუროკრატიას, დანაწევრებულ სტრუქტურას და ელპოკრატიას გამოყოფს. [18]. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

1. მარტივი სტრუქტურის ტიპის დაწესებულებისათვის მარტივი აღნაგობა, დაბალი ფორმალისაცია და ერთპიროვნული ძალაუფლება არის დამახასიათებელი. მისი ღირსება სიმარტივეშია. გარემოსთან ურთიერთობაში მოქნილია, მისი შენარჩუნება დიდ ხარჯებს არ მოითხოვს. მას მყარი და თანამშრომლებისათვის დამამძიმებელი სტრუქტურა არ გააჩნია. თანამშრომელთა შორის ანგარიშვალდებულება მკაფიოდ არის გამოხატული, ხოლო ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები ნათელი და გასაგებია. თითოეული თანამშრომლის წვლილი საერთო საქმეში ყველამ კარგად იცის. მარტივი სტრუქტურის ძირითადი ნაკლი იმაშია, რომ მას გარემოში მოქმედების შეზღუდული დიაპაზონი გააჩნია. გარდა ამისა, ერთპიროვნული მართვის ფორმა მის სიცოცხლისუნარიანობას საფრთხეს უქმნის, რადგან მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების ხარისხი, ყველაფერს თავი რომ დაეანებოთ, ცალკეული პიროვნების ფსიქიკურმა ან ფიზიკურმა ჯანმრთელობამ შეიძლება განაპირობოს.
2. ტექნიკურ ბიუროკრატიათან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც დაწესებულების სტრუქტურა რთული აღნაგობით, მაღალი ფორმალისაციით და მაღალი ცენტრალიზაციით ხასიათდება. ამგვარ ორგანიზაციაში ძირითადი ყურადღება შრომის პროცესის სტანდარტიზაციაზეა მიპყრობილი, რადგან მისი მაღალი დონე მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურ კოორდინაციას და კონტროლს ხელს უწყობს, რაც, საბოლოო ჯამში, შრომის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად ზრდის. სპეციალისტების შეთანხმებული, ერთობლივი მოქმედების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის მმართველობა მიზნად ერთგვაროვანი სამუშაო და საორგანიზაციო გარემოს შექმნას ისახავს. ამგვარი სტრუქტურის მქონე დაწესებულების ნაკლი იმაშია, რომ მომუშავე ისეთ შრომით და საორგანიზაციო გარემოში იმყოფება, რომელშიც ის იძულებულია არსებული ფორმალური წესებით და მოთხოვნებით განუხრელად იხელმძღვანელოს. ამგვარი ვითარება მას რაიმე ინიციატივის გამოჩენაში არა მარტო ხელს უშლის, არამედ, ხშირად ამის სურვილსაც კი უკლავს. ორგანიზაციის სტრუქტურის ამგვარი ფორმა ეფექტური მხოლოდ ისეთ პირობებშია, რომლებშიც თანამშრომელთა წინაშე არსებული პრობლემები მათთვის ნაცნობია და რომელთა გადაწყვეტის გზები უკვე მოძებნილია. ამდენად, ტექნიკური ბიუროკრატის მთავარი დევიზი, რომელიც შრომის პროცესის სტანდარტიზაციაში მდგომარეობს, ერთდროულად მისი ღირსებაცაა და ნაკლიც.
3. პროფესიული ბიუროკრატის ტიპის დაწესებულების სტრუქტურა რთული აღნაგობით, მაღალი ფორმალისაციით და დაბალი ცენტრალიზაციით გამოირჩევა. ამგვარი ფორმის სტრუქტურა სასწავლო, სამეცნიერო და საპროექტო დაწესებულებებს გააჩნიათ და ის სამრეწველო ორგანიზაციებისათვის ნაკლებად არის დამახასიათებელი. ასეთი დაწესებულების რადებითი მხარე ის არის, რომ სპეციალიზებულ სამუშაოს კარგად განსწავ-

ვლილი პროფესიონალები ასრულებენ. პროფესიონალი თანამშრომლები ეფექტურად მუშაობენ არა იმიტომ, რომ დადგენილ წესებს მტკიცედ იცავენ, არამედ იმიტომ რომ მათ საქმიანობაში რეალური ავტონომია გააჩნიათ. პროფესიული ბიუროკრატიის უარყოფით მხარედ უნდა ჩაითვალოს ის, რომ ვიწრო პროფესიული ინტერესების და მიზნების გამო დაწესებულების განყოფილებებს შორის კონფლიქტების აღმოცენების რეალური შესაძლებლობები არსებობს. გარდა ამისა, ამ ტიპის დაწესებულებაში საკმაოდ რიგიდული პროფესიული ნორმები და სტანდარტები ყალიბდება, რომლებიც როგორც შრომის პროცესზე, ასევე პიროვნებათა შორის ურთიერთობებზე უარყოფით გავლენას ახდენენ.

4. დანაწევრებული სტრუქტურის ტიპის ორგანიზაცია ცენტრიდან კოორდინირებულ ავტონომიური ერთეულების გაერთიანებას წარმოადგენს. ინდუსტრიული ორგანიზაციები სწორედ ამგვარი ტიპის დაწესებულებებს მიეკუთვნებიან. ამ ტიპის ორგანიზაციების არსებითი თვისება ის გახლავთ, რომ ფაქტობრივი ძალაუფლება მმართველობის საშუალო რგოლის ხელშია. ეს იმით არის განსაზღვრული, რომ ორგანიზაციის ცალკეულ ერთეულებს, ანუ ე. წ. დივიზიონებს ნამდვილი ავტონომია გააჩნიათ, ხოლო ყოველი მათგანი ტიპიურ ტექნიკურ - ბიუროკრატიულ წარმონაქმნად გვევლინება. მაკონტროლებელი ძალაუფლება სწორედ ამ ავტონომიური დივიზიონების ხელმძღვანელების ხელშია. დანაწევრებული სტრუქტურის ღირსებად შეიძლება ის ჩაითვალოს, რომ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებისათვის დიდი პასუხისმგებლობის მინიჭება მათი საქმიანობის ეფექტურობის და, შესაბამისად, სტრატეგიული მიზნების განხორციელების რეალურ შესაძლებლობას აძლევს. ამ ტიპის ორგანიზაციის ნაკლად საქმიანობის დუბლირება, ანუ ერთი და იგივე ფუნქციების შესრულება არის მიჩნეული. დავუშვათ, რომ ორგანიზაციის ყოველ ქვედანაყოფს მარკეტინგის შემსწავლელი საკუთარი ჯგუფი ჰყავს. ორგანიზაციას შეუძლია ისინი გააუქმოს და მარკეტინგის შემსწავლელი საერთო და დამოუკიდებელი ერთეული შექმნას, რაც მას საქმიანობის დუბლირებას და ზედმეტი ხარჯების გაღებას თავიდან ააცილებს. გარდა ამისა, შრომის შინაარსის მიხედვით ორგანიზაციის ფუნქციური დაყოფა, მისი ტერიტორიული პრინციპით დანაწევრება საკომუნიკაციო შესაძლებლობებს მნიშვნელოვნად აუარესებს, მრავალ გაუგებრობას წარმოშობს ავტონომიურ დივიზიონებს შორის, კონკურენციას აღძრავს და აღრმავებს, რაც, საბოლოო ჯამში, ხშირად მათ შორის სერიოზული კონფლიქტების წარმოქმნის მიზეზი ხდება.
5. ედპოკრატია სპეციალურად შექმნილი დროებითი სამუშაო ჯგუფის სტრუქტურის ფორმას გამოხატავს, რომელსაც მარტივი აღნაგობა, დაბალი ფორმალიზაცია და დაბალი ცენტრალიზაცია ახასიათებს (სამშენებლო, საპროექტო, სამხედრო, კინომრეწველობის და სხვა სფეროებში დროებით დასაქმებული კოლექტივები). ედპოკრატია ე. წ. გუნდური მუშაობის ძალზე კარგ შესაძლებლობას იძლევა. საჭიროების შემთხვევაში გარკვეული ვადით სხვადასხვა დარგის სპეციალისტები ერთიანდებიან და მობილურ სამუშაო ჯგუფს ქმნიან. ამგვარი ჯგუფისათვის მოქმედების მკაცრი რეგლამენტირება ნაკლებად არის დამახასიათებელი, შრომის პროცესი მცირედ არის სტანდარტიზებული, რაც ზემოაღწერილი ბიუროკრატიული ტიპის ორგანიზაციებისათვის ესოდენ ნიშნდობლივია. ამგვარ ორგანიზაციაში ტრადიციული დაყოფა ხელმძღვანელს და ხელქვეითს, საველე და საშტაბო თანამშრომლებს შორის თითქმის არ არსებობს, ამიტომ სპეციალიზებული სამსახურის და ოპერატიული სამუშაოს ფუნქციებს, ჩვეულებრივ, მისი ყოველი წევრი ასრულებს. ნათქვამი იმას არ ნიშნავს, რომ ამ შემთხვევაში შრომის

განაწილების პრინციპი სრულიად უგულვებელყოფილია. ვითარების შეცვლასთან ერთად ვუნდის წევრების აქტივობის შინაარსიც შეიძლება შეიცვალოს: იქმნება ქვეჯგუფები, რომელთა საქმიანობა ნათლად განაწილებული ფუნქციების მიხედვით მიმდინარეობს. ელპოკრატის ღირსებად ის უნდა მივიჩნიოთ, რომ ამგვარი სტრუქტურა გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე სწრაფად რეაგირებს, ახალშემოღებათა განხორციელებას და თანაწმრომელთა შემოქმედებითი უნარების გამოვლენას ხელს უწყობს. მისი ძირითადი ნაკლი იმანია, რომ ძალაუფლებას და პასუხიმგებლობას შორის კავშირი ბუნდოვანი, ხშირად კი წინააღმდეგობრივია, რაც შიდაკონფლიქტების წარმოქმნას განაპირობებს.

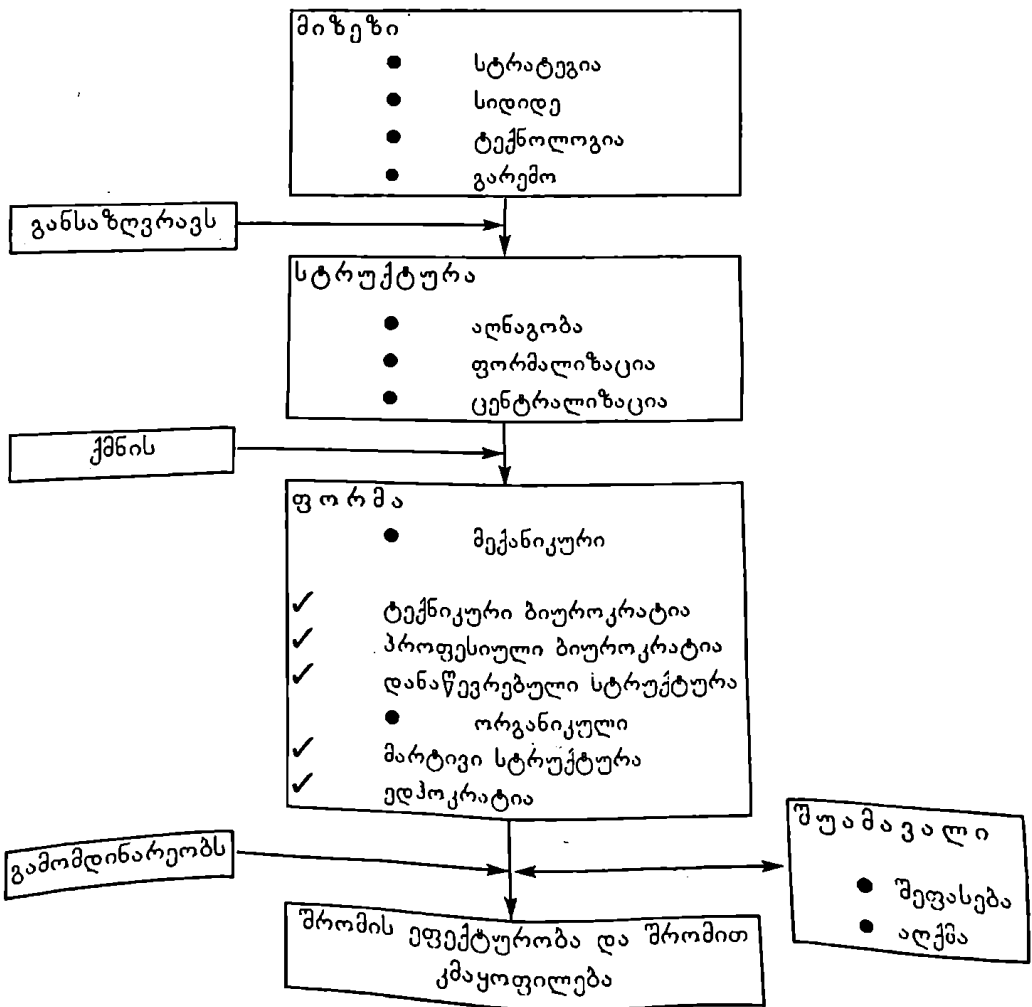
## სტრუქტურის დეტერმინისტული კავშირები

როგორც ვნახეთ, ორგანიზაციის სტრუქტურის თვისებრივობა მისი სტრატეგიით, სიდიდით, გამოყენებადი ტექნოლოგიით და გარემოს თავისებურებებით არის განსაზღვრული. სტრუქტურის აღნაგობა, ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია მის კომპონენტებად წარმოდგებიან. ამ კომპონენტების სპეციფიკური შერწყმა ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმის თავისებურებებს განაპირობებს. როგორც ვიცით, სტრუქტურის ორი ძირითადი ფორმა, კერძოდ, მექანიკური და ორგანიკული არის გამოყოფილი. პირველისათვის აღნაგობის სირთულე, ფორმალიზაცია (შრომის პროცესის სტანდარტიზაცია) და ცენტრალიზაცია (გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებათა განაწილების ხარისხი), ხოლო მეორისათვის — ამის სრულიად საპირისპიროა დამახასიათებელი. თავის მხრივ, ჰ. მინცბერგის მიერ გამოყოფილი ტექნიკური ბიუროკრატია, პროფესიული ბიუროკრატია და დანაწევრებული სტრუქტურა მექანიკური ტიპის ორგანიზაციებში ერთიანდებიან, ხოლო მარტივი სტრუქტურა და ელპოკრატია ორგანიკული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციების ნიმუშებად განიხილებიან. აქ ხაზი შემდეგ მნიშვნელოვან გარემოებას უნდა გაესვას — ადამიანთა პროფესიულ საქმიანობაზე სტრუქტურული ფაქტორების ზემოქმედება მათ მიერ ამ ობიექტური მოვლენების აღქმის და შეფასების თავისებურებებით არის გაშუალებული. მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომელი ერთგვაროვან და „ვიწრო ჩარჩოებში“ ჩასმულ საქმიანობას ანიჭებს უპირატესობას, ზოგერთს კი მეტი თავისუფლების მიმნიჭებელი და შემოქმედებითი სამუშაო ურჩევნია. სტრუქტურის, როგორც მადეტერმინირებელი ფაქტორის შესწავლის დროს შემდეგი კითხვა უნდა გავითვალისწინოთ: ერთი და იგივე მოვლენას თანამშრომლები განსხვავებულად რატომ აღიქვამენ და აფასებენ? ადამიანის მიერ სტრუქტურის ამა თუ იმ მახასიათებლის ინტერპრეტაცია, თვით ამ ობიექტურ მახასიათებელთან შედარებით, მისი ქცევის უფრო კარგ მაპროგნოზირებელ ცვლადს წარმოადგენს (ინტერპრეტაციის მექანიზმის შესახებ წიგნის მეათე თავში გვქმნება მსჯელობა). ორგანიზაციის სტრუქტურის განმსაზღვრელი და მის მიერ განსაზღვრული მოვლენების ურთიერთკავშირი 3 - 4 ნახატზეა ნაჩვენები.

ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის რთული აღნაგობა ფორმალიზაციის და ცენტრალიზაციის მაღალი დონე მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებას ამცირებს. აღნაგობის მაღალი ვერტიკალური დიფერენციაცია რიგითი თანამშრომლის შრომისაგან გაუცხოების მიზეზი ხდება, რადგან ადამიანთა შორის კომუნიკაცია მნიშვნელოვნად რთულდება და ორგანიზაციის სტრუქტურის მრავალგანზომილებიან სივრცეში შრომის სუბიექტი თავს „დაკარგულად“ გრძნობს, რასაც ადმინისტრაციის წარმომადგენლების შესახებ ამას ვერ ვიტყვით. ვიწრო სპეციალიზაციას რაც შეეხება, შრომით კმაყოფილებასთან ის უარ-

ყოფით კორელაციაშია, ეს განსაკუთრებით ყოველ წუთზე გათვლილი სამუშაოს შესახებ ითქმის. გარდა ამისა, მაღალი ცენტრალიზაციის მქონე დიდ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანი, რომელიც თავისი შესაძლებლობების გამოვლენაზეა ორიენტირებული და საქმიანობაში ავტონომიას ამჯობინებს – შრომით კმაყოფილი ნაკლებად არის.

ორგანიკული სტრუქტურა შექმნილი შრომითი ჯგუფების ფორმირებას და მის წევრებს შორის პასუხისმგებლობის ოპტიმალურ განაწილებას უწყობს ხელს. ამგვარ სტრუქტურას ზოგიერთი საქმიანობა კარგად ერგება. მაგალითად, როდესაც შრომითი პროცესი მრავალფეროვნებით, ხოლო გარემო განუსაზღვრელობით ხასიათდება, ორგანიკული სტრუქტურა, მექანიკურთან შედარებით, უფრო ეფექტურია. ამავე დროს, მას ღირსებებთან ერთად უარყოფითი მხარეც გააჩნია. ორგანიკული ტიპის ორგანიზაციებში, ჩვეულებრივ, მომუშავეთა შემზღუდველი განაწესების არსებობა ძალზე იშვიათია, მათ უფროსის ყოველგვარ მოთხოვნაზე დაქვემდებარებას არ აიძულებენ, რასაც, თავის მხრივ, არც თუ ისე იშვიათად, უარყოფითი შედეგები მოაქვს, კერძოდ, ხშირად თანამშრომლებზე განაწილებულ უფლება-მოვალეობებს შორის აღრევას აქვს ადგილი.



ნახატი 3 - 4. ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრელი და მის მიერ განსაზღვრული მოვლენები (რობინსის მიხედვით [7])

ასეთი რამ კი საქმიანობის ნორმალურ კალაპოტში მიმდინარეობას ხელს ნამდვილად არ უწყობს, განსაკუთრებით ეს იმას ეხება, ვისაც სტანდარტიზებული დავალებების შესრულება ურჩევნია. მაგალითად, ბიუროკრატიული ორიენტაციის მქონე ადამიანისათვის ძალაუფლების ცენტრალიზაცია სავსებით მისაღებია, ასეთი პიროვნება მექანიკური ტიპის ორგანიზაციაში თავს კარგად და კომფორტულად გრძნობს, ხოლო ბიუროკრატიისადმი უარყოფითი დამოკიდებულების მქონე ადამიანის შემთხვევაში საპირისპირო ვითარებასთან გვექნება საქმე.

## ორგანიზაციის სტაბილურობა

ორგანიზაციის სტაბილურობის თვისება ერთი შეხედვით თითქოს იმდენად ცხადი რამ არის, რომ მას, სხვა თვისებებთან შედარებით, ნაკლები ყურადღება ექცევა. ამავე დროს, სიმყარე ორგანიზაციის არსებით მახასიათებელს წარმოადგენს, რადგან ის სხვა სახის სოციალური ჯგუფებისაგან (შემთხვევითი თავყრილობა, ბრბო, გულშემატკივრები და სხვ.) სწორედ დროში ხანგრძლივი ფუნქციონირებით განსხვავდება. კონკრეტულად კი საკითხი ასე დგას: „რა არის მყარი ორგანიზაციაში?“ პასუხი ერთმნიშვნელოვანი არ გახლავთ. ზოგიერთი მკვლევარი ამგვარ მოვლენად მომუშავეთა მიერ მიზნების მიღწევის პროცესს, ზოგიერთი კი სოციალურ ურთიერთობებს მიიჩნევს [19]. ლ. პორტერის და სხვათა აზრით, ორგანიზაციის სტაბილურობას დროში მეტნაკლები რეგულარულობით განმეორებადი მიზანდასახული მოქმედებების და ურთიერთობების ერთობლიობა განაპირობებს. ამ შემთხვევაში არსებითი ის არის, რომ მოქმედებათა და ურთიერთობათა რეგულარობას დროის მსვლელობასთან ერთად მნიშვნელოვანი საფრთხე ემუქრება. ორგანიზაციები, როგორც სოციალური სისტემები, ამგვარი საფრთხის წინაშე გამუდმებით იმყოფებიან [2].

ორგანიზაციის იმ ნაწილს, რომელსაც სიმყარე ნაკლებად ახასიათებს, მისი თანამშრომლები წარმოადგენენ. ნებისმიერი დაწესებულების პროექტში იგულისხმება, რომ მისი არსებობა დროში ისეთ ცვალებად მოვლენაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული, რომელიც ცალკეული მომუშავეს ან თანამშრომელთა ჯგუფის ორგანიზაციის წევრობა გახლავთ. საკუთარი სტაბილურობის შენარჩუნების მიზნით ორგანიზაცია თანამშრომელთა შენაცვლების ღონისძიებებს ანხორციელებს. ცხოვრებისეული პრაქტიკა კი გვიჩვენებს, რომ ასეთი შენაცვლება, ჩვეულებრივ, მხოლოდ ნაწილობრივ, შემზღვეველ ხასიათს ატარებს, რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ორგანიზაციის სიმყარე მისი ცალკეული წევრის შენარჩუნებაზეა დამოკიდებული. ეს განსაკუთრებით იმ თანამშრომლებზე ითქმის, რომლებსაც ორგანიზაციის საერთო საქმეში საკუთარი შესაძლებლობების (ცოდნა, ნიჭი, გამოცდილება) რეალიზაციით უნიკალური წვლილი შეაქვთ.

ორგანიზაციის სტაბილურობის თვისება ჩვენთვის იმითაც საგულისხმოა, რომ მომუშავეის ქცევაზე ის დიდ გავლენას ახდენს. თანამშრომელთა იმის შესახებ ვარაუდი, რომ ორგანიზაციას კარგი მომავალი გააჩნია, მათ საქმიანობაზე და თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. მომუშავეთა მიერ ორგანიზაციის მომავლის ოპტიმისტური ხედვა თვით დაწესებულებისადმი, შრომისადმი და თანამშრომლებისადმი მათ დამოკიდებულებებში მდგაზნდება. ამგვარი დამოკიდებულებების არსებობა ორგანიზაციის სტაბილურობის შენარჩუნების მნიშვნელოვანი გარანტია გახლავთ.



## ძირითადი ტერმინები

ორგანიზაცია	● პროცესუალური დეპარტამენტიზაცია
ჯგუფი	● მატრიცული დეპარტამენტიზაცია
ფორმალური ჯგუფი	● მექანიკური სტრუქტურა
არაფორმალური ჯგუფი	● ორგანიკული სტრუქტურა
მიზანი	● ორგანიზაციის გარემო
ორგანიზაციის სტრუქტურა	● სტრუქტურის დიფერენციაცია
აღნაგობა	● სტრუქტურის ინტეგრაცია
პორიზონტალური დიფერენცია	● ინოვაციური სტრატეგია
ციაცია	● დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია
ვერტიკალური დიფერენციაცია	● იმიტაციური სტრატეგია
სივრცობრივი დიფერენციაცია	● ტექნოლოგია
ფორმალიზაცია	● ერთეულ-მცირესერიული წარმოება
ცენტრალიზაცია	● მასობრივი წარმოება
შრომის განაწილება	● უწყვეტი წარმოება
ერთპიროვნული დაქვემდებარება	● ორგანიზაციის სიდიდე
ძალაუფლება	● მარტივი სტრუქტურა
საველე ძალაუფლება	● ტექნიკური ბიუროკრატია
საშტაბო ძალაუფლება	● პროფესიული ბიუროკრატია
კონტროლის დიაპაზონი	● დანაწევრებული სტრუქტურა
ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია	● ელჰოკრატია
პროდუქციული დეპარტამენტიზაცია	
სამომხმარებლო დეპარტამენტიზაცია	

## შრომითი ჯგუფები

### შრომითი ჯგუფის ფორმირება

წინა თავში ორგანიზაციის არსებით მახასიათებლად მისი სოციალური ჯგუფი გამოვყავთ, კერძოდ, მსჯელობა მომუშავეთა, როგორც ამა თუ იმ ჯგუფის წევრების ფორმალურ და არაფორმალურ ურთიერთობებს ეხებოდა. შრომის პროცესის, გადაწყვეტილებათა მიღების და დასახული მიზნების მიღწევის ეფექტურობის ამაღლებას თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობა სხვადასხვა სახის შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბებით ცდილობს. ამ ჯგუფების არსებობას და ფუნქციონირებას შემდეგი სამი პირობა განსაზღვრავს: პირველი, ჯგუფის წევრების ურთიერთობა რეალური აღქმის დონეზე უნდა მიმდინარეობდეს, ანუ ჯგუფის წევრებს ერთმანეთის „დანახვის“ და „მოსმენის“ შესაძლებლობა უნდა გააჩნდეთ; მეორე, მათ შორის პირადი, უშუალო კომუნიკაცია უნდა არსებობდეს; მესამე, ისინი საკუთარ თავს გარკვეული მიზნების მქონე ჯგუფის წარმომადგენლებად უნდა მიიჩნევდნენ. შრომით ჯგუფებს თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა გააჩნიათ, რომელთა ნიმუშებს, მაგალითად, პროდუქციის გამომშვეები საამქროები, ღირებულოთა საბჭოები, კვლევის და პროექტირების ჯგუფები, სხვადასხვა სახის კომიტეები, ეკიპაჟები, ბრიგადები და ა. შ. წარმოადგენენ. როგორც წიგნის პირველ თავში იყო აღნიშნული, ინდივიდუალიზმის და კოლექტივიზმის ღირებულებათა თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი კულტურათაშორისი სხვაობები არსებობს. მაგალითად, აშშ-ში და კანადაში საგანმანათლებლო, სახელმწიფო და ინდუსტრიული დაწესებულებები ხშირად იმას აცხადებენ, რომ მათ უპირველეს ამოცანას ცალკეული პიროვნების მიზნების განხორციელება წარმოადგენს, ხოლო ისეთი ქვეყნების ორგანიზაციები, როგორც, ვთქვათ, ჩინეთში და იაპონიაში არიან, უწინარეს ყოვლისა, საზოგადოებრივ ინტერესებს უწევენ ანგარიშს. როდესაც ორგანიზაციის ადმინისტრაცია შრომითი ჯგუფების ფორმირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის წინაშე დგას, მაშინ აღნიშნული განსხვავება მისი შემოთავაზების და ორკოფობის მიზეზი ხდება. აქ საკითხი ცალკეულ ადამიანზე ჯგუფის მძლავრი ზემოქმედების ფაქტს ეხება. ამ მიდგომებს შორის არსებითი განსხვავების მიუხედავად, ერთი რამ მაინც ნათელია — ცალკეული მომუშავეს შრომით მოტივაციაზე ჯგუფი დადებით გავლენას ახდენს, რაც მრავალი ემპირიული გამოკვლევით არის დასაბუთებული [1; 2]. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ჯგუფის და ცალკეული მომუშავეს ინტერესებს შორის შესაძლოა პოტენციური შეუთავსებლობა არსებობდეს. ამავე დროს, ინტერესებს შორის არსებული განსხვავება აუცილებლობით კონფლიქტით არ მთავრდება და არც თუ ისე იშვიათად, მათ შორის წონასწორობა მყარდება. ქვემოჩამოთვლილი დებულებები ინტერესების, როგორც შესაძლოა წინააღმდეგობრივ, ასევე თავსებად მხარეზე მიგვიანიშნებენ.

- ორგანიზაციაში ჯგუფების არსებობა აუცილებელია და ყველა თანამშრომელმა ეს მხედველობაში უნდა მიიღოს.
- ჯგუფი, როგორც მთელი, ცალკეულ მომუშავეთა ძალისხმევის მობილიზებას და მათი უნარების გამოვლენას განაპირობებს.
- ჯგუფის მოქმედებას შესაძლოა, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები მოჰყვეს.

- ჯგუფის მართვა ისე შეიძლება განხორციელდეს, რომ მისი ფუნქციონირება, როგორც მისთვის, ასევე ცალკეული თანამშრომლებისათვის მომგებიანი იყოს.

**ჯგუფების შექმნის მიზეზები:** ჯგუფების ფორმირებას მრავალი მიზეზი უდევს საფუძვლად. იმდენად, რამდენადაც ადამიანები ერთდროულად რამოდენიმე ჯგუფის წევრები არიან, ამდენად ისინი მათში გარკვეულ სარგებლობას პოულობენ, კერძოდ, უსაფრთხოების, სტატუსის, საკუთარი თავის პატივისცემის, აფილაციის, ძლაუფლების და მიზნის მიღწევის მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებენ.

1. უსაფრთხოების მოთხოვნილება—ჯგუფის ფორმირების ამ ფაქტორის არსი გამონათქვამში „ძალა ერთობაშია“ ამომწურავად არის ასახული. ჯგუფში ყოფნით ადამიანი „მარტო დარჩენის“ შიშს თავიდან იცილებს და საკუთარ ძალებში მეტად არის დარწმუნებული. ორგანიზაციაში ახლადმოსული თანამშრომლები, ჩვეულებრივ, თავს განსაკუთრებით იზოლირებულად განიცდიან, მათთვის ჯგუფის მხარდაჭერას დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ლაპარაკი ახალ თუ სტაჟიან თანამშრომელზეა, ორივე შემთხვევაში ის არის გასათვალისწინებელი, რომ ორგანიზაციის პირობებში ადამიანის მარტო ყოფნა პრაქტიკულად შეუძლებელია. როდესაც დაწესებულებაში თანამშრომლების თვალსაზრისით არაადამაკმაყოფილებელი სამუშაო და საორგანიზაციო პირობებია შექმნილი, რაც მათში საფრთხის განცდას იწვევს, ამ უკანასკნელის მოხსნის მიზნით ისინი სხვადასხვა სახის გაერთიანებებს (მაგალითად, პროფკავშირულს) ქმნიან.

2. სტატუსის მოთხოვნილება—ვთქვათ, რაიმე ორგანიზაციის სპორტულ გუნდში თამაში, რომელმაც სამოყვარულო დარგობრივ პირველობაზე ჩემპიონობა მოიპოვა და რაც მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებებში სათანადოდ აისახა, ამ გუნდის წარმომადგენლების პრესტიჟს მთელ ორგანიზაციაში აუცილებლად ასწევს. ასეთ ჯგუფში ყოფნა, რომელიც სხვების მიერ პრესტიჟულად განიხილება, მის წევრებს პირადი ღირსების განცდას უმატებს.

3. საკუთარი თავის პატივისცემის მოთხოვნილება—ჯგუფის წევრობა ხშირად ადამიანის პიროვნულ „მე“-ს უფრო ღირებულს ხდის. ჯგუფის წევრობა არა მხოლოდ სხვის თვალშია პრესტიჟული, არამედ მის წევრებს თვითშეფასებასაც უზრდის. ადამიანს მაღალი თვითშეფასება მაშინ გააჩნია, როდესაც ის ე. წ. ეტალონურ ჯგუფში ხდება მიღებული. თანამშრომლის ახალი პროდუქციის შექმნაზე მომუშავე ჯგუფში გადაყვანამ შეიძლება არა მხოლოდ მიღებული სტატუსით მისი კმაყოფილება განსაზღვროს, არამედ საქმეში მაღალი კომპეტენტურობის განცდაც გამოიწვიოს.

4. აფილაციის მოთხოვნილება—ადამიანი მატერიალურად შეიძლება სავსებით უზრუნველყოფილი იყოს, მაგრამ ის მუშაობას მინც აგრძელებდეს, რადგან მას თანამშრომლებთან ურთიერთობა სურს. აფილაცია, ანუ სხვებთან ყოფნის სურვილი, მომუშავეის სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საფუძვლად გვევლინება. შრომის პროცესში ადამიანები მეგობრულ ურთიერთობებსაც ამყარებენ. უმრავლესობისათვის ამგვარი ურთიერთობები მათი აფილაციის სურვილის დაკმაყოფილების ძირითად წყაროს წარმოადგენს.

5. ძალაუფლების მოთხოვნილება—რასაც მომუშავე ინდივიდუალურად ვერ აღწევს, მან ჯგუფის მეშვეობით შეიძლება განახორციელოს, რადგან, როგორც მის წევრს, მას გარკვეული ძალაუფლება გააჩნია. რასაკვირველია, ამგვარი ძალაუფლება აუცილებლობით სხვების მიმართ მხოლოდ მოთხოვნების წაყენებას არ გულისხმობს, ხშირად ის სხვების მოთხოვნებისადმი წინააღმდეგობის გაწევას ნიშნავს. ადმინისტრაციის მოთხოვნებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის მიზნით მომუშავე თანამშრომელთა გარკვეულ წრეს შეიძლება „შეეკრას“. გარდა ამისა, არაფორმალური ჯგუფი თანამშრომლებს სხვებზე ძალაუფლების

განხორციელების შესაძლებლობას აძლევს. მომუშავეს, რომელსაც სხვებზე ზემოქმედების მოხდენა სურს, ჯგუფი მას ამის შესაძლებლობას მისთვის ყოველგვარი ფორმალური თანამდებობის მინიჭების გარეშე აძლევს. მომუშავემ, როგორც ჯგუფის ლიდერმა, თანამშრომლებს, შეიძლება, გარკვეული მოთხოვნები წაუყენოს და თავისი უფლებამოსილების გამოყენებით მათ ისინი დააკმაყოფილებინოს, რაც მხოლოდ ფორმალური ხელმძღვანელის სტატუსისათვის არის დამახასიათებელი. ამდენად, ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანისათვის შრომითი ჯგუფი ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების კარგი საშუალება გახლავთ.

6. მიზნის მიღწევის მოთხოვნილება—ორგანიზაციაში ხშირად იქმნება ჯგუფები, რომელთა მიზანს ან ახალი პროდუქციის შექმნა, ან დანახარჯების შემცირება, ან პროდუქციის გასაღების ახალი ბაზრის მოძებნა და სხვ. წარმოადგენს. ამგვარი ჯგუფების შექმნა თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის კონკრეტული მიზნის განხორციელებას ემსახურება. ამავე დროს, იგულისხმება, რომ ამ მიზნის მიღწევა ცალკეული თანამშრომლისათვის დიდ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. ძალზე ხშირია შემთხვევები, განსაკუთრებით ინდუსტრიის სფეროში, როდესაც გარკვეული დავალების შესასრულებლად ორზე მეტი თანამშრომელია საჭირო, რაც მათგან სათანადო ცოდნას, გამოცდილებას და უნარებს მოითხოვენ. ამგვარ ვითარებაში დაწესებულების ადმინისტრაცია ფორმალურ ჯგუფებს აყალიბებს.

ჯგუფების ფორმები. ამ პარაგრაფში სამრეწველო ორგანიზაციებში არსებულ სხვადასხვა სახის ჯგუფებს დავახასიათებთ. როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ადამიანები ერთდროულად რამდენიმე ჯგუფის წევრები არიან. ადამიანის საქმიანობის პერსპექტივის გათვალისწინებით, ჯგუფის კლასიფიკაციის მრავალი ცდა არსებობს. მაგალითად, ჯგუფში გაწევრიანების პროცესში ესა თუ ის პიროვნება გარკვეულ სიძნელეებს შეიძლება წააწყდეს, ამის გათვალისწინებით ჯგუფები შედარებით ღია და დახურულ წარმონაქმნებად შეიძლება დავყოთ.

ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში არსებული ჯგუფების კლასიფიკაცია იმ მიზნების მიხედვით შეიძლება მოვახდინოთ, რომელთა განხორციელებას ისინი ცდილობენ, ასეთებად ურთიერთობებზე ორიენტირებული და დავალებაზე ორიენტირებული ჯგუფები შეიძლება გამოვყოთ. ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ჯგუფში ადამიანთა არაფორმალური გაერთიანება იგულისხმება, რომელიც მიზნად მისი წევრების უსაფრთხოების, დადებითი თვითშეფასების და აფილაციის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას ისახავს. დავალებაზე ორიენტირებული ჯგუფი ფორმალურ გაერთიანებას წამოადგენს, რომელიც ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელებას ემსახურება. რასაკვირველია, ერთი რომელიმე გარკვეული ჯგუფი, შესაძლოა, ორივე მიზნის (მეგობრული ურთიერთობები და დავალებათა შესრულება) ერთდროულ რეალიზაციას ხელს უწყობდეს.

თავის მხრივ, დავალებაზე ორიენტირებულ ჯგუფში განსხვავებული სახის ქვეჯგუფებს გამოყოფენ. ამ შემთხვევაში ჯგუფების კლასიფიკაცია იმაზეა დამყარებული, თუ ჯგუფის წევრები გარკვეული დავალების შესრულების დროს რამდენად არიან ერთმანეთზე დამოკიდებული. მხედველობაში დავალებაზე ორიენტირებული ჯგუფების გამანეიტრალებლად, პარალელურად და ერთდროულად მოქმედი ჯგუფების ფორმები გვაქვს.

ა) გამანეიტრალებლად მოქმედ ჯგუფთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც მისი წევრები მოლაპარაკების და კომპრომისის გზით გარკვეული კონფლიქტის დაძლევის ცდილობენ. ამგვარი ჯგუფების მოქმედების ტიპიურ მაგალითს ორგანიზაციის ადმინისტრაციის და პროფკავშირების წარმომადგენლებს შორის მოლაპარაკება წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში,

ჩვეულებრივ, ორივე მხარის წარმომადგენლებმა იციან, რომ მათ მიზნებს შორის გარკვეული ხარისხის შეუსაბამობა არსებობს.

ბ) როდესაც ჯგუფის წევრების საქმიანობა მცირე დროის განმავლობაში ურთიერთისაგან შედარებით დამოუკიდებლად მიმდინარეობს, მაშინ საქმე პარალელურად მოქმედ ჯგუფებთან გვაქვს. ერთი მხრივ, აქ საქმიანობის შედარებით დამოუკიდებლობა არის ხაზგასმული, ხოლო მეორე მხრივ, თვით მოქმედების მიმდინარეობის მოკლე პერიოდია მხედველობაში მიღებული. ამგვარი ჯგუფის ნიმუშად გარკვეული პედაგოგიური კოლექტივი შეიძლება ჩავთვალოთ, რომლის წევრები გარკვეული დროის მანძილზე სტუდენტებს სალექციო კურსს უკითხავენ ან პრაქტიკულ მეცადინეობებს ატარებენ, ხოლო ისინი საქმიან ურთიერთობაში მაშინ შედიან, როდესაც ძველი სალექციო კურსები მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიან ან როდესაც სრულიად ახალი პროგრამები იქმნება.

გ) ყველაზე დიდ ინტერესს ერთდროულად მოქმედი ჯგუფი იწვევს, რომელშიც ადამიანთა გაერთიანება იგულისხმება, რომლის წევრები დავალებათა შესრულების დროს სინქრონულად და შეთანხმებულად მოქმედებენ. მაგალითად, შეგვიძლია მოვიყვანოთ რაიმე პროდუქციის ამწყობ კონვეიერზე მომუშავე ჯგუფი, რომლის ყოველი წევრი თავის საქმეს ისე აკეთებს, რომ კონვეიერის მუშაობის ციკლი და რიტმი არ ირღვევა. ამგვარი ჯგუფის სხვა ნიმუშებს სხვადასხვა სახის კომიტეტები, ახალი პროდუქციის შემქმნელი ჯგუფები, სავლე პირობებში სოციოლოგიური კვლევის მწარმოებელი პირები და ა. შ. მიეკუთვნებიან. ამ ჯგუფების მოქმედების ეფექტურობის განმსაზღვრელად ადამიანთა გაერთიანებაში გუნდური მუშაობის სულისკვეთების შექმნა არის მიჩნეული [3]. ამ უკანასკნელი მახასიათებლის გათვალისწინებით შეიძლება ერთდროულად მოქმედი ჯგუფის გარკვეული ქვეფორმები გამოვყოთ:

პირველი — გადაწყვეტილებათა მიმღები გუნდი. ამგვარ ჯგუფს სხვადასხვა განყოფილებებიდან შემდგარი ერთობლიობა წარმოადგენს. გუნდის წევრები, ჩვეულებრივ, კვირაში ერთხელ ოთხი საათის განმავლობაში ხვდებიან, ხოლო საჭიროების შემთხვევებში ამგვარი შეხვედრები შეიძლება უფრო ხშირადაც მოეწყოს. ჯგუფის წევრები პროდუქციის ხარისხის, შრომის ნაყოფიერების და სამუშაო პირობებთან დაკავშირებულ საჭირობოროტო საკითხების შესახებ მსჯელობენ. ამ ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი წინადადებების პრაქტიკული განხორციელება საკმაოდ შეზღუდულია. მათ შეუძლიათ, ვთქვათ, სამუშაო პირობები გააუმჯობესონ და, გარკვეულ წილად, დანახარჯები შეამცირონ, მაგრამ შრომის ან მართვის პროცესებში ძირეული გარდაქმნის განხორციელება მათი ფორმალური კომპეტენციის ფარგლებს სცილდება.

მეორე — სპეციალური დანიშნულების გუნდი. ჯგუფი 5-30 წევრისაგან შედგება, წევრები ხშირად ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებების განსხვავებულ დონეს წარმოადგენენ. მათი მსჯელობის საგანი სამუშაო პროცესის დაგეგმარება და მასში სათანადო რეფორმების განხორციელება, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, მომხმარებლებთან და დამკვეთებთან ურთიერთობის გაუმჯობესება, ორგანიზაციის ცალკეული ფუნქციური ერთეულების (მარკეტინგი, ფინანსები, წარმოება, ადამიანთა რესურსები) ეფექტური კოორდინაცია, წარმოების და მომსახურების სფეროში ახალშემოღებათა განხორციელება, ტაქტიკურ და სტრატეგიულ მიზნებს შორის ოპტიმალური კავშირების დამყარება გახლავთ. ამგვარი ჯგუფები მრეწველობის სფეროში 80-იანი წლების დასაწყისში აღმოცენდნენ და სხვადასხვა დარგების ორგანიზაციებში ფართოდ გავრცელდნენ. მაგალითად, აირის მომპოვებელ ერთ-ერთ კომპანიაში 26 სპეცდანიშნულების ჯგუფი შექმნეს, რომელთა საქმი-

ანობის ძირითად მიზანს დაბალი პროდუქტიულობის აღმოფხვრა წარმოადგენდა. ერთ-ერთი ასეთი გუნდი იმ დესტრუქციული კონკურენციის დასაძლევად მუშაობდა, რომელიც კომპანიის საძიებო და წარმოების განყოფილებებს შორის არსებობდა. დაპირისპირება ახალი პროექტების და ფინანსების დაბანდების საკითხთან დაკავშირებით წარმოიქმნა. შეზღვევებში სპეცდანიშნულების გუნდების ფორმირება სწორედ ამ განყოფილებების წევრებისაგან განხორციელდა, რამაც დადებითი შედეგები გამოიღო.

მესამე – თვითმართვადი გუნდები. ამგვარ შრომით ჯგუფებში 5-15 ადამიანი შედის, რომლებიც ყოველდღიურად ერთად მუშაობენ (გარკვეული სახის პროდუქციას აწარმოებენ ან რაიმე სახის მომსახურებას აწარმოებენ). ეს გუნდები, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის მართვის პროცესში აქტიურად არიან ჩართული, ამ მიმართულებით შრომის რეჟიმის შემუშავების და შევსების გრაფიკის შედგენის ჩათვლით ისინი სხვადასხვა დავალებებს ასრულებენ. მათ კომპეტენციას, აგრეთვე, სამუშაო დავალებების და სათანადო მასალის, აღჭურვილობის თანამშრომლებზე განაწილება, გუნდის ლიდერის არჩევა, რომელიც როტაციის წესით ხორციელდება, ჯგუფების მიზნების დასახვა და სხვა მრავალი განეკუთვნება. ჯგუფის ყოველი წევრი ამგვარი დავალებების შესრულებას პრაქტიკულად ეუფლება. თვითმართვადი გუნდების საქმიანობის ეფექტურობა ნამდვილად შთაბეჭდავია – ჩვეულებრივ, შრომის ნაყოფიერება დაახლოებით 30%-ით იზრდება, ხოლო მუშაობის ხარისხი მნიშვნელოვნად უმჯობესდება. ამ გუნდების მოქმედების შედეგად შრომის დაგეგმარების პრინციპები არსებითად იცვლება. ასეთი გუნდების შექმნამ მრავალ ორგანიზაციაში ძალაუფლების იერარქიული საფეხურები მნიშვნელოვნად შეამცირა, რის გამოც მათმა სტრუქტურამ განივი ფორმა მიიღო. თვითმართვადი გუნდები 80-იანი წლების მეორე ნახევარში გაჩნდნენ და ამის შემდეგ მათი რაოდენობა განუწყვეტლივ იზრდება. მაგალითად, საავტომობილო წარმოების ერთ-ერთ გიგანტში კომპანია – „ვოლვო“-ში 15-20 კაციანი ჯგუფები შეიქმნა, რომლებიც ამჟამად კონვეიერზე მუშაობდნენ. გუნდის წევრები ხელმძღვანელს თვითონ ირჩევდნენ, შესასრულებელ დავალებებს საკუთრივ ანაწილებდნენ, ხოლო სამუშაო გეგმებს ისინი ადმინისტრაციას უთანხმებდნენ [4].

## შრომითი ჯგუფის განვითარება

ჯგუფის განვითარება დინამიკური პროცესია. შრომითი ჯგუფების უმრავლესობა მუდამ ცვლილებების მდგომარეობაში იმყოფება. ჯგუფი სრულ სტაბილურობას ვერასოდეს ვერ აღწევს. ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ ნათქვამი იმას სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ მისი განვითარების ზოგადი კანონზომიერება არ შეიძლება იქნეს გამოვლენილი. მრავალი ემპირიული მონაცემების თანახმად, ჯგუფი თავისი განვითარების პროცესში გარკვეულ სტადიებს გადის, რომლებსაც ქვემოთ დავახასიათებთ. [5]

ჯგუფის ჩამოყალიბების სტადია. ჩამოყალიბების სტადია ჯგუფის განვითარების პირველი საფეხურია, რომლისთვისაც ადამიანთა ურთიერთობებში გაურკვევლობის დიდი ხარისხია დამახასიათებელი. ჯგუფის განვითარების ამ ეტაპზე მისი წევრები ძირითად ყურადღებას მიზნების განსაზღვრას, მათ ობიექტივაციას და დავალებათა შესრულების პროცედურების ათვისებას აქცევენ. ლიდერის და ჯგუფის სხვა წევრების სოციალური როლები ადამიანთა ურთიერთობის ამ საწყის ეტაპზე წარმოიქმნებიან. განვითარების ამ ეტაპზე ჯგუფის ცალკეულმა წარმომადგენლებმა შესაძლოა: პირველი, სანამ ის ვითარებაში კარ

გად არ გაერკვევა, მან მიმდინარე მოვლენებისადმი პირადი დამოკიდებულება შეიძლება ვერ გამოავლინოს; მეორე, უფრო ფრთხილად და მორიდებულად იმოქმედოს, ვიდრე ეს მას რეალურად სურს; მესამე, ნათლად ვერ გაერკვას იმაში, თუ რას მოელიან სხვები მისგან, რამაც შეიძლება მისი დაბნეულობა, დეზორიენტაცია გამოიწვიოს; მეოთხე, ადამიანი ეცდება თავი კეთილმოსურნე პიროვნებად წარმოაჩინოს; მეხუთე, როგორც ჯგუფის წევრი, ის სხვებთან ურთიერთობაში შეეცდება „ნაკლები გასცეს და მეტი მიიღოს“ პრინციპით იხელმძღვანელოს.

ჯგუფის მდღევარების სტადია. განვითარების ეს ეტაპი ჯგუფშიდა კონფლიქტებით ხასიათდება. აღმოცენებული კონფლიქტები ჯგუფის წევრების საქმიანობას, მიზნების პრიორიტეტების დადგენას, საქმეში პასუხისმგებლობის განაწილებას და ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითების მართვას ეხება. ლიდერის როლისათვის ბრძოლა და მიზნების შეუთავსებლობა თანამშრომელთა შორის არსებული უთანხმოების ძირითად წყაროს წარმოადგენს. ამ ვითარებაში ჯგუფის ზოგიერთი წევრი მას საერთოდ ტოვებს ან „განზე გადაგომის“ ტაქტიკას ირჩევს, თვითიზოლაციაზე შეგნებულად მიდის. ამ შემთხვევაში არსებითია ის, რომ კონფლიქტი უნდა მოგვარდეს და ის არავითარ შემთხვევაში არ უნდა მიიჩქმალოს. თუ ხელმძღვანელს და თანამშრომლებს შორის უკიდურესი დაპირისპირება არსებობს, მაშინ ჯგუფი მისი განვითარების მესამე ეტაპზე ქმედითუნარიანი არ იქნება. კონფლიქტის ჩახშობა ჯგუფის წევრების აღშფოთებას და გაბოროტებას გამოიწვევს, რაც, თვის მხრივ, მათი ჯგუფიდან წასვლის მიზეზი იქნება.

ჯგუფის გაწონასწორების სტადია. ჯგუფის განვითარების მესამე სტადია მისი წევრების მჭიდრო კავშირით და დარაზმულობით ხასიათდება. ჯგუფის წევრები შრომის პროცესზე არიან ორიენტირებულნი, მათ შორის ინფორმაციის აქტიური გაცვლა მიმდინარეობს, ერთმანეთის თვალსაზრისების მიმართ მეტ შემწყნარებლობას ავლენენ, საკითხების გადაჭრის დროს დაპირისპირების ნაცვლად კომპრომისების გამონახვას ცდილობენ, ჯგუფის მიზნების შემუშავებაში და მათ განხორციელებაში აქტიურად ერთვებიან. ამ სტადიაზე გარკვეული მარეგულირებელი წესები ყალიბდება, რომლებიც შრომის პროცესს უფრო ეფექტურს ხდიან. ადამიანთა ურთიერთობაში თანამშრომლობა ჰარბობს. ჯგუფის ფუნქციონირების ბედი ყველა მის წევრს აწუხებს და მის მიმართ მათ რეალური პასუხისმგებლობის გრძნობა გააჩნიათ.

ჯგუფის საქმიანობის სტადია. ჯგუფის განვითარების ამ საფეხურისათვის ის არის დამახასიათებელი, რომ ადამიანთა ურთიერთობების ძირითად შინაარსს საქმის კეთება წარმოადგენს. განვითარების ამ ეტაპზე ჯგუფის სტრუქტურა მთლიანად ჩამოყალიბებულია და ის მთელი ძალით ფუნქციონირებას იწყებს. ჯგუფის წევრების მიერ შესაბამისი შრომითი როლები მიღებული და შეთვისებულია, მათი ძალისხმევა მთლიანად სამუშაო დავალებების შესრულებაზეა მიმართული. ჯგუფის წევრებმა იციან, თუ მათ დამოუკიდებლად რა დროს უნდა იმუშაონ და სხვებთან რა შემთხვევაში უნდა ითანამშრომლონ. აღსანიშნავია, რომ ამ სტადიას ყველა ჯგუფი ერთნაირად არ გადის, უფრო კონკრეტულად კი, ამ ეტაპიდან გამოსვლის შემდეგ ისინი ურთიერთისაგან გასხვავდებიან. ზოგიერთი მათგანი ძიებას განაგრძობს და ახალ გამოცდილებას იძენს, რაც მათ შრომის ეფექტურობას გაზრდის საშუალებას აძლევს, ერთი სიტყვით, მათი საქმიანობის შედეგიანობაც და განვითარებაც აღმაველი გზით მიდის. სხვა ჯგუფები კი, რომლებსაც შრომის ეფექტურობის თვალსაზრისით საშემსრულებლო აქტივობის შედარებით დაბალი ნორმებით ხელმძღვანელობენ, წინსვლაზე კი არაა, არამედ როგორმე გადაარჩინაზე ფიქრობენ. ამგვარი საშემსრულებლო

ნორმების ჩამოყალიბების მიზეზები ჯგუფის წევრების საკუთარ, ინდივიდუალურ საქმიანობაზე უკიდურეს ორიენტაციაში უნდა ვეძიოთ. ამგვარი ორიენტაცია ჯგუფის, როგორც მთლიანი სისტემის, მოქმედებას ხელს უშლის, რასაც ჯგუფში საქმიანობის ხარისხისადმი მონმთხოვნელობის შესუსტება და საქმის ცუდი გაძლოლა მოჰყვება.

**ჯგუფის დაშლის სტადია.** მუდმივად მომუშავე ჯგუფებისათვის ინტენსიური საქმიანობის სტადია უკანასკნელ საფეხურს წარმოადგენს. დროებითი ჯგუფებისათვის კი ბოლო ეტაპის საქმიანობის სტადიით არ შემოიფარგლება, ამ შემთხვევაში განვითარების ფინალურ ეტაპად მისი დაშლის პერიოდი გვევლინება. ჯგუფის დაშლის სტადია იმით ხასიათდება, რომ მისი წევრების საქმიანობის გაფართოება კი არაა, არამედ შეკვეცა მიმდინარეობს. ამ სტადიაზე შრომითი ჯგუფი დასაშლელად ემზადება. ინტენსიური საქმიანობა ამ ეტაპზე პრიორიტეტული არ არის და ამ შემთხვევაში ყურადღება მთლიანად ჯგუფის მოქმედებაზე კი არაა, არამედ ჯგუფის წევრების აქტივობაზეა გამახვილებული. შექმნილ ვითარებაზე ჯგუფის წევრები სხვადასხვანაირად რეაგირებენ: ზოგიერთს ჯგუფის ფუნქციონირების დამთავრება ძალიან უხარია, ზოგიერთს კი პირიქით — თანამშრომლებთან საქმიანი და მეგობრული ურთიერთობების გაწყვეტა საკმაოდ ალელვებს.

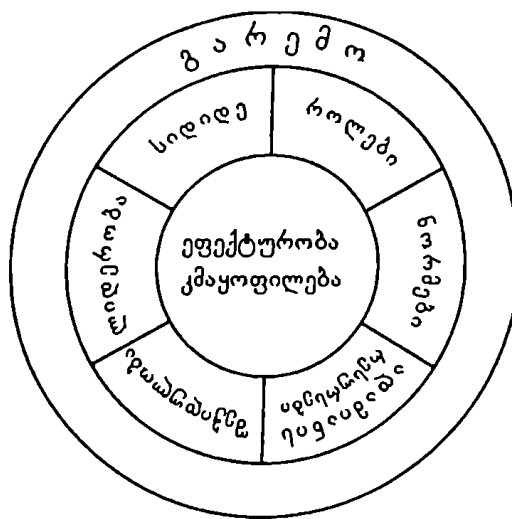
ჯგუფის განვითარების სტადიების დახასიათების დროს შემდეგი უნდა გავითვალისწინოთ. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო მაღალია ჯგუფის განვითარების დონე (მეხუთე სტადიის გამოკლებით), მით მისი ფუნქციონირება უფრო ეფექტურია. ამ დებულებას გარკვეული კორექტივები ესაჭიროება. ისეთი ვითარებაც არსებობს, როდესაც ჯგუფში წარმოქმნილი კონფლიქტი მის მოქმედებაზე დადებითად მოქმედებს, რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ განვითარების მეორე სტადიამ, მესამე და მეოთხესთან შედარებით, ჯგუფის ეფექტურ ფუნქციონირებას უფრო მეტად შეიძლება ხელი შეუწყოს. ისიც ფაქტია, რომ ხშირ შემთხვევაში განვითარების ცალკეული სტადიები ერთდროულად შეიძლება ამოქმედდნენ, მაგალითად, მაშინ, როდესაც ჯგუფში, როგორც კონფლიქტის აღმოცენებასთან, ასევე ინტენსიურ მუშაობასთან გვაქვს საქმე. ჯგუფის რეგრესიის მოვლენაც, ანუ უკვე განვლილ სტადიაზე უკან დაბრუნებაც არ არის გამორიცხული. ეს იმაზე მიგვითითებს, რომ, ალბათ, ნებისმიერი ჯგუფი განვითარების ყველა სტადიას აუცილებლობით არ გაივლის და, რომ მეოთხე სტადია ყოველთვის ყველაზე ოპტიმალური შეიძლება არ იყოს. ზოგად შედეგს და ამ კორექტივებსაც, რასაკვირველია, მეტი ემპირიული დასაბუთება ესაჭიროება, რაც მომავალი კვლევის საქმე გახლავთ.

## ჯგუფის მოქმედების დეტერმინაცია

შრომითი ჯგუფის ფუნქციონირებაზე რიგი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორი ზემოქმედებს. ემპირიული მონაცემების თანახმად, ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობა და მისი წევრების კმაყოფილების დონე, ძირითადად, საქმიანობაზე უშუალოდ ზემოქმედი ექვსი ფაქტორით არის განსაზღვრული, რაც სქემატურად 4-1 ნახატზეა ნაჩვენები. ნახატი იმაზეც მიგვანიშნებს, რომ პირდაპირ ზემოქმედი ფაქტორების გარდა ჯგუფის საქმიანობა გარემოს პირობებითაც არის განსაზღვრული.

შრომითი ჯგუფები და მათი საქმიანობა ორგანიზაციის სტრუქტურის და თვით მოქმედების თავისებურების გათვალისწინებით უნდა განვიხილოთ. შრომითი ჯგუფის გარემოში ორგანიზაციის სტრატეგია, ძალაუფლების სტრუქტურა, ორგანიზაციის რესურსები,





ნახატი 4-1. ჯგუფის ეფექტურობის და მისი წევრების შრომით კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები

თანამშრომელთა ქცევის ფორმალური მარეგულირებელი წესები, კადრების შერჩევის პროცესი, საქმიანობის შეფასების და ანაზღაურების სისტემა, ორგანიზაციის კულტურა და შრომის პირობები ივლისსდება.

ქვემოთ ჯგუფის ფუნქციონირებაზე უშუალოდ ზემოქმედ მოვლენებს განვიხილავთ. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ლიდერობის პროცესის და ადამიანის რესურსების შესახებ დეტალური მსჯელობა წიგნის მე - 6 და მე - 9 თავებში გვექნება, აქ კი ჯგუფის ისეთ სტრუქტურულ მახასიათებლებზე ვისაუბრებთ, როგორც მისი სიდიდე, სოციალური ნორმები, როლები და მისი წევრების შეჭიდულობის, ანუ დარაზმულობის ხარისხი განსაზღვრავს.

სოციალური როლი. როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში ეწყობა, მას პირველი დღიდანვე ბევრი რამის, კერძოდ, ჩაცმულობიდან დაწყებული შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხისადმი არსებული მოთხოვნებით დამთავრებული, სწავლა უხდება. მომუშავე თანდათანობით ახალ სოციალურ როლს ითვისებს. სოციალური როლი რაიმე სოციალური სტატუსის შესაბამის მოსალოდნელი და შაბლონური ქცევების ერთობლიობას ნიშნავს. ყოველი ჩვენთაგანი ერთდროულად რამოდენიმე როლს ვასრულებთ (მშობელი, თანამშრომელი, ფუნქციონირების მოყვარული და ა. შ.). როლის შემდეგ ხუთ ძირითად თვისებას გამოყოფენ: პირველი, ის იმპერსონალურია, ანუ უპიროვნოა თავისი ბუნებით, რადგან სოციალური მოლოდინებს ადამიანის რაიმე ნიშან - თვისებები კი არაა, მის მიერ ჯგუფში დაკავებული სოციალური პოზიცია განსაზღვრავს; მეორე, შრომის კონტექსტში განხილული როლი კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოქმედებების ერთობლიობად გვევლინება; მესამე, გარკვეულ გაუგებრობებს როლური ქცევის სხვადასხვაგვარი ინტერპრეტაცია ქმნის - ადამიანის მიერ საკუთარი როლის აღქმას, მისი როლის სხვის მიერ შეფასება და მის მიერ რეალურად განხორციელებულ მოქმედებას შორის მნიშვნელოვანი შეუსაბამობა შეიძლება გამოვლინდეს [6].

ადამიანის მიერ როლის მიღება, მისი შეთვისება და შესწავლა ე. წ. როლური ეპიზოდების მეშვეობით ხდება. ჯგუფის წევრებს შესაძლებელი სამუშაოს მიმართ გარკვეული მო-

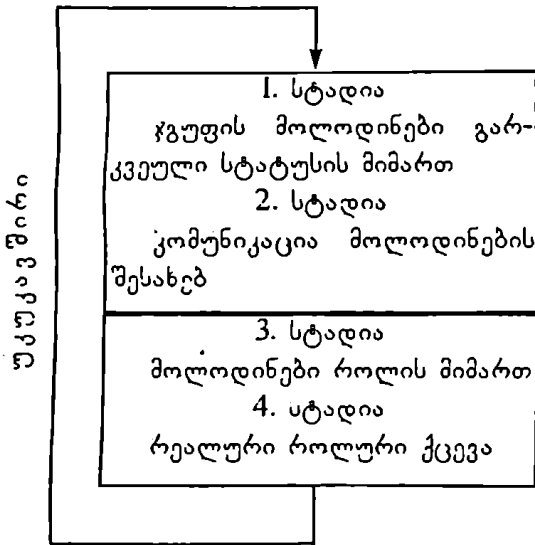
ლოდინები გააჩნიათ. როლის შესახებ ცოდნის მიღება თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის პროცესში და მომუშავეს მიერ სხვების რეალურ ქცევაზე დაკვირვებით არის შესაძლებელი. როლური ეპიზოდის სქემატური გამოსახულება 4 - 2 ნახატზეა ნაჩვენები. მე - 3 სტადიაზე გარკვეული როლის შემსრულებელი სუბიექტი საკუთარი შეხედულების და მრწანაის მიხედვით მოქმედებს. თუ ადამიანის ქცევა სხვების მოლოდინებისაგან (მე-4 სტადია) მნიშვნელოვნად განსხვავდება (1 - ლი სტადია), მაშინ ეს პიროვნება ამ განსხვავების შესახებ ინფორმაციას ჯგუფის წევრებისაგან სათანადო უკუკავშირით ღებულობს. როლური ეპიზოდი გარკვეული ქცევის მანიშნებელია. დროთა განმავლობაში, როგორც მოლოდინების შინაარსი, ასევე მომუშავეს ქცევაც გარკვეულ ცვლილებებს განიცდის.

როლის მეორე მნიშვნელოვან ასპექტს მისი დიფერენციაცია წარმოადგენს. შრომითი

ჯგუფის წევრები სხვადასხვა როლებს ასრულებენ. ზოგი მათგანის დანიშნულება თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობების დამყარებაში მდგომარეობს, ის ჯგუფის კოორდინატორის როლს ასრულებს.

ამ როლის შემსრულებელი სუბიექტი ყოველნაირად ცდილობს თანამშრომლებს ემოციური დახმარება აღმოუჩინოს. ჯგუფის სხვა წევრის ძირითადი დანიშნულება კი, შესაძლოა, სამუშაო რეჟიმის უზრუნველყოფაში მდგომარეობდეს, ასეთი თანამშრომელი ადმინისტრაციული საქმიანობით არის დაკავებული. როდესაც შრომითი ჯგუფის წევრების როლებს შორის შესაბამისობა არსებობს, მაშინ ჯგუფი ეფექტურად ფუნქციონირებს, ხოლო საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი მისი მოქმედება დაბალი ეფექტურობით მიმდინარეობს.

როლების უფრო მეტი დეტალიზაცია მათ შემდეგგვარად დაყოფას, კერძოდ, და-



ნახატი 4-2. როლური ეპიზოდი

ვალეზაზე, ანუ ამოცანაზე, ადამიანთა ურთიერთობებზე და საკუთარ თავზე ორიენტირებულ როლებს გულისხმობს.

1. დავალებაზე ორიენტირებული როლი ჯგუფის წევრის მიერ იმ შესრულებად ფუნქციას გამოხატავს, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული დავალებების კოორდინაციაში და ხელისშეწყობაში მდგომარეობს. ამგვარ როლს შემდეგ ქვესახეობად ყოფენ:

- **ინიციატორები**, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც ჯგუფს ნოვატორულ იდეებს სთავაზობენ, მია პრობლემებზე და მიზნებზე მსჯელობენ, რაც შემდეგ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველი ხდება. მათ მიერ მუშაობის ახალი პროცედურების შემუშავება და მის სტრუქტურაში გარკვეული ცვლილებების შეტანა ხდება.

- **ინფორმაციის მაძიებლები** ის თანამშრომლებია, რომელთა დანიშნულებას საჭირო რეკომენდაციების შემუშავება წარმოადგენს; მათ სათანადო ინფორმაციის მოპოვება და დაგროვება ევალებათ.

- ინფორმაციის მიმწოდებლები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც ჯგუფს ზუსტი ფაქტებით ამარაგებენ, საჭირო და აუცილებელი შრომითი გამოცდილების განზოგადებას ახდენენ, რის მეშვეობითაც ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება წარმოებს.

- კოორდინატორები ის თანამშრომლებია, რომლებიც ახალ წინადადებებს შორის არსებულ კავშირებს არკვევენ და მათ აანალიზებენ, მომუშავეთა საქმიანობას სათანადო კოორდინაციას უწევენ.

- შემფასებლები მომუშავეთა ის კატეგორია გახლავთ, რომლის დანიშნულება ჯგუფის საქმიანობის შეფასებაში მდგომარეობს. ისინი თანამშრომლების მიერ შემოთავაზებულ წინადადებებს კრიტიკულად განიხილვენ და, როგორც ექსპერტები, მათ აფასებენ.

2. ურთიერთობაზე ორიენტირებულ როლში ჯგუფის წევრის მიერ ის შესრულებადი ფუნქცია იგულისხმება, რომელიც თანამშრომლების თვალსაზრისების და გრძობად-აფექტური დამოკიდებულებების შრომით დავალებებთან გამთლიანებას ახდენს. მისი ქვესახეობების გამოყოფის შემდეგი მცდელობა არსებობს:

- მხარდამჭერები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც ჯგუფში არსებულ დაძაბულ ვითარებას განმუხტავენ და კონფლიქტების რეგულირებას აწარმოებენ.

- „მეკარები“, ანუ თანამშრომლები რომლებიც ჯგუფის წევრებს შორის თანამშრომლურ ურთიერთობათა ჩამოყალიბების მხარდაჭერას ცდილობენ.

- სტანდარტების დამდგენები ის თანამშრომლები არიან, რომლებიც სათანადო ჯგუფური სტანდარტების შემუშავებაზე არიან ორიენტირებული, ჯგუფის წინაშე მდგარ ამოცანებს აანალიზებენ და მათ გადაწყვეტას ცდილობენ.

მიმდევრები, ანუ ჯგუფის ის წევრები, რომლებიც დიდ აქტივობას არ ამჟღავნებენ, ამასთან ისინი ცდილობენ ყველასთან მეგობრული ურთიერთობები იქონიონ.

- დამკვირვებლები, ჯგუფური პროცესებისაგან შედარებით განზე მდგარი თანამშრომლები, რომლებიც ჯგუფის ფუნქციონირებას და მის წინაშე მდგარ პრობლემებს „გარეშე შემფასებლის“ პოზიციით პასუხობენ.

3. „მე“-ზე ორიენტირებული როლი ჯგუფის წევრის მიერ იმ შესრულებად ფუნქციას აღნიშნავს, რომელიც სხვების ერთობლივი მოქმედების ხარჯზე პირადი მიზნების მიღწევას და საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ცდილობს. ამგვარ როლს შემდეგი ქვესახეები გააჩნია:

- შემაფერხებლები, ანუ თანამშრომლები რომლებიც ჯგუფის წევრებს ხშირად უარყოფით და დიდ წინააღმდეგობას უწევენ. მაგალითად, მათ ისეთი საკითხის წამოჭრა შეუძლიათ, რომელიც ჯგუფის მიერ უკვე განხილული და გადაჭრილი იყო.

- ადიარების მსურველები, პიროვნებები, რომლებიც სხვების ყურადღების მიქცევას ცდილობენ. საკუთარ თავს და საქმეში თავის მიღწევებს აქებენ, ყველაფერი, რაც მათ ეხებათ, სურთ, რომ დადებითად იყოს შეფასებული.

- ძალაუფლების მოყვარულები, ანუ ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ ჯგუფის წევრებზე ზეგავლენა მოახდინონ, მათ თანამშრომლებზე გაბატონების სურვილი გააჩნიათ. ისინი საკუთარი სტატუსის ამაღლებაზე არიან ორიენტირებული და თუ საწადელს მიაღწიეს, მაშინ დიდ კმაყოფილებას განიცდიან. თავისას პატარას ამჩნევენ, ხოლო საერთო საქმეში კოლეგების წვლილს დიდად არაფრად აგდებენ.

- თავის ამრიდებლები ის თანამშრომლებია, რომლებიც ცდილობენ სხვებისაგან შორს იყვნენ, ისინი ჯგუფის ცხოვრებაში პასიურობას იჩენენ და ყოველნაირად ცდილობენ სხვებთან ურთიერთობის დროს მათ „რაიმე არ დაუშავდეთ“.

ეფექტური გადაწყვეტილებების მიმღები ჯგუფები ხშირად ისეთი წევრებისაგან შედგება. რომლებიც, როგორც დავალებაზე, ასევე ადამიანთა ურთიერთობებზე ორიენტირებულ როლებს ასრულებენ. ისიც ცხადია, რომ ერთი თანამშრომელი, ჩვეულებრივ, ერთდროულად რამოდენიმე როლს ასრულებს. ეს განსაკუთრებით მაღალი სტატუსის მქონე თანამშრომლებზე ითქმის. სოციალური სტატუსი ჯგუფში ადამიანის მიერ დაკავებულ ადგილ-გამოხატავს. ნათელია ისიც, რომ ჯგუფი, რომელშიც უმეტესობა „მე“-ზე ორიენტირებული როლების განხორციელებით არის დაკავებული, ორგანიზაციის ნაკლებ ეფექტურ ქვედანაყოფს წარმოადგენს.

მომუშავის როლური მოქმედების შემდეგი მექანიზმები შეგვიძლია გამოვყოთ: როლური იდენტურობა, როლური პერცეფცია, როლური მოლოდინი და როლური კონფლიქტი.

ა) როლურ იდენტურობაში როლისადმი პიროვნების დამოკიდებულებასა და მისგან გამომდინარე ქცევას შორის შესაბამისობის ხარისხი იგულისხმება. ობიექტური და სუბიექტური მოთხოვნების გამო როლებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიძლება მოხდეს. მაგალითად, როდესაც მომუშავეს თანამდებობრივად აწინაურებენ, მაშინ ადმინისტრაციის მიმართ მისი დამოკიდებულება უფრო ლოიალური ხდება. თუ იმასაც დავუშვებთ, რომ იგივე თანამშრომელი შემდეგ თავდაპირველ თანამდებობაზე დააბრუნეს, ამ შემთხვევაში სავსებით მოსალოდნელია, რომ მისი დამოკიდებულება მმართველი რგოლის მიმართ ისევ შეიცვალოს და ნაკლებ დადებითი გახდეს.

ბ) ადამიანის თვალსაზრისი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ის კონკრეტულ ვითარებაში, როლურ პერცეფციას გამოხატავს. სავარაუდო ქცევის ინტერპრეტაციის საფუძვლად საორგანიზაციო გარემო, პირველ რიგში კი შრომითი ჯგუფი გამოდის. მრავალი ორგანიზაცია შეგიძლიათ პროფესიონალ მომუშავედ ფორმირების აუცილებელ პირობად განიხილავს, რომელშიც მნიშვნელოვანი ადგილი როლურ პერცეფციას ენიჭება, რადგან ახალგაზრდა თანამშრომელი, უპირველეს ყოვლისა, სწორედ ამა თუ იმ სიტუაციისათვის შესაბამის ქცევის ფორმებს ეუფლება.

გ) სხვების თვალსაზრისი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანი კონკრეტულ ვითარებაში, სოციალურ მოლოდინს ნიშნავს. ადამიანის ქცევის დეტერმინაციაში მნიშვნელოვანი ადგილი იმ კონტექსტს უკავია, რომელშიც მოქმედება მიმდინარეობს და სხვების მიერ არის შეფასებული. ყოველი ადამიანი როლური ქცევის განხორციელების დროს სხვების შეფასებათა სისტემას ითვალისწინებს. როლური მოლოდინების ცვლილების მისი დინამიკის კლასიკურ ნიმუშს ქალის შესახებ გავრცელებული როლური სტერეოტიპების თანდათანობითი რღვევა გვაძლევს. თუ 40 - 30 წლის წინ ქალის ძირითადი დანიშნულება დიასახლისობა ან „ქალური პროფესიის“ (მასწავლებლის, ექიმის, მდივნის და სხვა) როლების შესრულება გახლდათ, ქალი კოსმონავტი ან პრემიერ - მინისტრი დღეს აღარავის უკვირს, რადგან საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, წარსულთან შედარებით, ქალი აქტიურ მონაწილეობას იღებს. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქალის მიმართ როლური მოლოდინები ამჟამად საკმაოდ არის შეცვლილი. რასაკვირველია, ნათქვამი იმას არ ნიშნავს, რომ ამ მიმართულებით ყველაფერი რიგზეა, ამგვარი ილუზიები ჩვენ ნამდვილად არ გავგაჩნია. რადგან უამრავი კვლევითი მონაცემები, რომლებიც ყველაზე განვითარებულ ქვეყნებსაც მოიცავენ, ქალის სოციალური მდგომარეობის აშკარა დისკრიმინაციაზე მიგვანიშნებენ (მამაკაცებთან შედარებით ერთნაირი სამუშაოს შესრულებაში უფრო მცირე ანაზღაურება დაწინაურების ნაკლები შანსი, სამსახურეობრივი და საოჯახო როლების თანაბრად შესრულების მოთხოვნა და ა. შ.). ერთი სიტყვით, ორივე სქესის წარმომადგენელთა მნიშვნე-

ნელოვან ნაწილში ქალის როლური ქცევის მიმართ დაუსაბუთებელი და არქაული სოციალური სტერეოტიპები ეხლაც მძვინვარებენ, რაც მისი შემოქმედებითი პოტენციალის სათანადო გამოვლენას ხელს ნამდვილად არ უწყობს [7].

დ) ურთიერთგანსხვავებული როლური მოლოდინების არსებობა როლური კონფლიქტების წარმოშობას განაპირობებს. ამდენად, როლური მოლოდინების შეუთავსებლობა როლურ კონფლიქტს ნიშნავს. როლური კონფლიქტი მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ადამიანი ხედავს, რომ ერთი როლური მოლოდინის შინაარსი მეორის გამართლებას ხელს უშლის. მწვავე როლურ კონფლიქტს ადგილი მაშინ ექნება, როდესაც მოლოდინები ურთიერთსაპირისპირონი არიან. ნებისმიერ ორგანიზაციაში როლური კონფლიქტის არსებობა გარდაუვალია. აქ არსებითია იმის გარკვევა, მომუშავეს ქცევაზე როლური კონფლიქტი თუ რა გავლენას ახდენს. ერთი რამ ნათელია, როლური კონფლიქტი ადამიანში შინაგან დაძაბულობას და დისკომფორტს იწვევს, რის შესახებაც ჩვენ დაწვრილებით მსჯელობა წიგნის მეათე თავში შრომითი მოტივაციის საკითხების, განსაკუთრებით კი კოგნიტური დისონანსის განხილვის დროს გვექნება. შრომით ჯგუფებში სხვადასხვა შინაარსის კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას. დავუშვათ, რომ საქმე შემდეგ ვითარებასთან გვაქვს: მომუშავეს ადმინისტრაციის წარმომადგენელი და უშუალო უფროსი სხვადასხვა რამეს სთხოვენ. ამ შემთხვევაში გამოსავალი მომუშავეს მიერ ერთის მოთხოვნის გათვალისწინებაში, ხოლო მეორის იგნორირებაში უნდა ვეძიოთ. კონფლიქტური ვითარებიდან თავის დაღწევა სხვადასხვა სახის მოქმედებების განხორციელებით, მაგალითად, მოლაპარაკებებით, სიტუაციისაგან განრიდებით, რაიმეზე უარის თქმით, ან პირიქით – დათანხმებით შეიძლება.

**ჯგუფის სიდიდე.** ეფექტური შრომითი ჯგუფის სიდიდე 2-16 წევრამდე ვარირებს. 20 ადამიანისაგან შემდგარი ჯგუფი ოპტიმუმის ზღვარს სცილდება, რადგან ყოველი მისი წევრი ერთმანეთთან აქტიურად ვერ ურთიერთობს. 4-1 ცხრილში განსხვავებული სიდიდის ჯგუფების ეფექტებია ჩამოთვლილი. ჩამონათვალში ჯგუფის 9 მახასიათებელია მოყვანილი, ხოლო თვით ჯგუფები სამ კატეგორიად არის დაყოფილი (ლიდერობა, ჯგუფის წევრობა და ჯგუფში მიმდინარე პროცესები). აღნიშნულ მახასიათებლებზე ჯგუფის გავლენა მცირე, საშუალო და დიდ მაჩვენებლებად არის დაყოფილი. 4-1 ცხრილის მონაცემების მიხედვით, 7-კაციან და უფრო მცირე რაოდენობის ჯგუფებში მომუშავეთა შორის ურთიერთობები 13 და 16 კაციან ჯგუფებში არსებული ურთიერთობებისაგან განსხვავებულია. მაგალითად, 16 ადამიანისაგან შემდგარი დირექტორთა საბჭო, 7 ადამიანისაგან შემდგარ ჯგუფთან შედარებით, სრულიად განსხვავებულად ფუნქციონირებს. დირექტორთა მრავალწევრიანი საბჭო თავის მოქმედების პროცესში 5-7 კაციან ჯგუფებად იყოფა, რომლებსაც სპეციფიკური და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლია, რაც შედარებით დიდი რაოდენობის წევრებისაგან შემდგარ საბჭოში ძნელი მისაღწევია. [8].

ზემოთქმულის გარდა შემდეგის გათვალისწინება არის საჭირო. მაგალითად, ჯგუფის ძირითად საქმიანობაში მისი წევრების დროულმა ჩართვამ, მათ მიერ შესრულებული დავალებებისადმი პასუხისმგებლობის აღებამ და ჯგუფური მიზნების გაშინაგნებამ ჯგუფის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე სიდიდის ფაქტორის გავლენა მნიშვნელოვნად უნდა შეამციროს. შესასრულებელი დავალებების კარგი დაგეგმარება და ჯგუფის წევრების მიერ მათი ყოველმხრივი, ექსპერტულ დონეზე განხილვა 4-1 ცხრილში მოყვანილ ეფექტებს მნიშვნელოვნად ასუსტებს.

ჩვენების მახასიათებლები	2-7 წევრი	8-12 წევრი	13-16 წევრი
<b>• ლიდერობა</b>			
1. ლიდერობის მოთხოვნის აღიარება	მცირე	საშუალო	დიდი
2. სოციალური ზეწოლა	მცირე	მცირედან საშუალომდე	საშუალოდან დიდამდე
3. ლიდერებს და წევრებს შორის განსხვავება	მცირე	მცირედან საშუალომდე	საშუალოდან დიდამდე
<b>• წევრები</b>			
4. ლიდერობის საქმიანობისადმი შემწყნარებლობის დონე	მცირედან დიდამდე	საშუალოდან დიდამდე	დიდი
5. მცირე ჯგუფის გაბატონება მთლიანი ჯგუფის აქტივობაში	მცირე	საშუალოდან დიდამდე	დიდი
6. გადაწყვეტილების პროცესში რიგითი წევრების მონაწილეობის უზრუნველყოფა	მცირე	საშუალო	დიდი
<b>• ჯგუფური პროცესები</b>			
7. მუშაობის წესების და პროცედურების ფორმალიზაციის დონე	მცირე	მცირედან საშუალომდე	საშუალოდან დიდამდე
8. გადაწყვეტილებათა მიღებაზე დახარჯული დრო	მცირედან საშუალომდე	საშუალო	საშუალოდან დიდამდე
9. დაჯგუფების შექმნის ტენდენცია ჯგუფში	მცირე	საშუალოდან დიდამდე	დიდი

ცხრილი 4-1. ჯგუფის სიდიდის მის მახასიათებლებზე ზემოქმედება

**სოციალური ნორმა.** სოციალური ნორმა გარკვეული შინაარსის და ფუნქციის მქონე მოლოდინი გახლავთ. სოციალური ნორმები როგორც ჯგუფში ჩამოყალიბებული და მისი წევრების მიერ აღიარებული ქცევის სტანდარტები შეიძლება განვხილოთ. როგორც ვნახეთ, მომუშავეების როლების დანიშნულება კონკრეტული სამუშაოს შესატყვისი მოქმედებების განსაზღვრაში უნდა ვეძიოთ, ხოლო ნორმები ჯგუფისათვის მისაღებ და კონვენციონალური ქცევის ფორმებზე მიმნიშნებელ მოვლენად უნდა მივიჩნიოთ. ნორმები, სასაუზმეში წასვლით დაწყებული, გამოსაშვები პროდუქციის სტანდარტით დამთავრებული, მომუშავეთა ქცევებს არეგულირებენ. ნორმებს თანამშრომელთა აქტივობის განმაპირობებელი „დაუწერელი კანონები“ შეიძლება ვუწოდოთ. მათ შემდეგ თვისებებს გამოყოფენ:

პირველი, ისინი ადამიანს რაიმეს ავალდებულებენ, მისი ქცევის მიმთითებლად და წარმმართველ მოვლენად გვევლინებიან. ნორმები, ჩვეულებრივ, ჯგუფისთვის მნიშვნელოვან და საჭირო მოვლენებზე მიგვიწინებენ. მაგალითად, შრომით ჯგუფში შესვენებასთან დაკავშირებულ ნორმად (ქცევაზე აქცენტის გაკეთების თვალსაზრისით) არა ის, თუ რას შეჭამენ ისინი, არამედ თანამშრომელთა სასაუზმეში წასვლის გარკვეული დრო შეიძლება იყოს მიჩნეული.

მეორე, ჯგუფი თავის წევრებს აიძულებს ნორმების გათვალისწინებით იმოქმედონ. თანამშრომლებისაგან მოსალოდნელი მოქმედებები ჯგუფის მიერ კონტროლირდება, მათი

განხორციელება გარკვეული წესების და პროცედურების საფუძველზე ხორციელდება. ზოგიერთ შემთხვევაში ფორმალური მოთხოვნები და ჯგუფური ნორმები ერთმანეთს ეწინააღმდეგებიან, მაგალითად, ორგანიზაციაში თამბაქოს მოწვევის ფორმალური აკრძალვა შეიძლება ჯგუფურ ნორმებს არ შეესაბამებოდეს, ხოლო ამ უკანასკნელთ რაც შეეხება, ისინი თანამშრომელთა ქცევის უფრო მძლავრ მარეგულირებელ ძალას წარმოადგენენ. დაბოლოს, აღსანიშნავია, რომ ადამიანისათვის ნორმების იძულებითობის თვისება, მათი დარღვევის მიმართ ჯგუფის შემწყნარებლობის დონე ცვალებადი ბუნების მოვლენად უნდა ჩავთვალოთ. ჯგუფმა თამბაქოს მოწვევის სურვილის დაკმაყოფილების საშუალება შეიძლება ყველას არ მისცეს, ამის ნება მან მხოლოდ თანამშრომელთა ნაწილს დართოს.

ჯგუფში ნორმების ფორმირებას გარკვეული ხელშემწყობი პირობების არსებობა ესაჭიროება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ნორმების ჩამოყალიბება ჯგუფისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მოქმედებების მიმართ წარმოებს. ჯგუფური ნორმების ფორმირების შემდეგი პირობები უნდა იქნეს გათვალისწინებული:

- ნორმები ყალიბდებიან მაშინ, როდესაც ისინი ჯგუფს სიცოცხლისუნარიანობას მატებენ. მაგალითად, შრომით ჯგუფში სხვა ჯგუფების წარმომადგენელთა გასამრჯელოს შესახებ განსჯის აკრძალვის ნორმა შეიძლება ჩამოყალიბდეს, რაც მის წევრებს ხელფასებს შორის არსებული უთანასწორობის განცდას თავიდან ააცილებს.
- ნორმების არსებობა ჯგუფის წევრების ქცევის წინასწარმეტყველებას აადვილებს. მაგალითად, როდესაც თანამშრომლები სასაუზმოდ ერთად მიდიან, მაშინ ფულის გადახდასთან დაკავშირებით გარკვეული უხერხულობა შეიძლება წარმოიშვას. ამ უხერხულობის მოხსნის მიზნით ჯგუფმა ორი განსხვავებული სახის ნორმატიული ქცევა შეიძლება დააწესოს – საუზმის ფულს ან ყველა ერთნაირად თანაბარი განაწილების წესით იხდის, ან ყოველი მათგანი ანგარიშს ინდივიდუალურად ასწორებს.
- ნორმები ჯგუფში არსებულ პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში გაუგებრობის და უთანხმოების თავიდან აცილების კარგ საშუალებას იძლევიან. ჯგუფმა ისეთი ნორმა შეიძლება შეიმუშაოს, რომელიც თანამშრომელთა პირად ან ინტიმურ ცხოვრებაზე მსჯელობას კრძალავს.
- ნორმები ჯგუფის ძირითად მიზნებს და ღირებულებებს გამოხატავენ. როდესაც, ვთქვათ, სარეკლამო სააგენტოს თანამშრომელი დახვეწილად და გემოვნებით არ იცვამს, ეს, რასაკვირველია, ამ ორგანიზაციის იერს არ შეესაბამება.

ზემოაღნიშნულის გარდა, ჩვენ ნორმების ფორმირების პროცესულური მხარეც უნდა გავითვალისწინოთ. პირველ რიგში ჯგუფის წევრების მიერ ნორმების გაცნობიერება არის საჭირო. ეს შეიძლება თანამშრომლებს შორის უშუალო კომუნიკაციით ან რაიმე ნორმატიულ ქცევაზე დაკვირვებით განხორციელდეს. მეორე, ჯგუფს მისი წევრების ქცევის გაკონტროლების შესაძლებლობა უნდა გააჩნდეს. მესამე, ჯგუფი ნორმის შესატყვის მოქმედებას დადებითად უნდა განამტკიცებდეს, ხოლო შეუსაბამოს – უარყოფითად, კერძოდ, რაიმე ნეგატიური სანქციით უნდა პასუხობდეს. აქ კონფორმულობის ცნობილ მოვლენაზეა ლაპარაკი, რომელსაც მრავალი ემპირიული კვლევა მიეძღვნა [9].

კონფორმულობა ჯგუფის რეალური ან წარმოსახვითი ზეგავლენით ქცევის ან თვალსაზრისის შეცვლას ნიშნავს. კონფორმულობა ჯგუფის წევრების ქცევის პროგნოზირებას განაპირობებს. ჯგუფური ნორმებისადმი დაქვემდებარება დადებითი განმტკიცებით, ან დასჯით ხდება. მაგალითად, დადებით განმტკიცებას პრემიების გაცემით შეგვიძლია მივაღწიოთ, ხოლო დასჯა — „მრისხანე გამოხედვით“, მკაცრი შენიშვნით, საყვედურის გამოც-

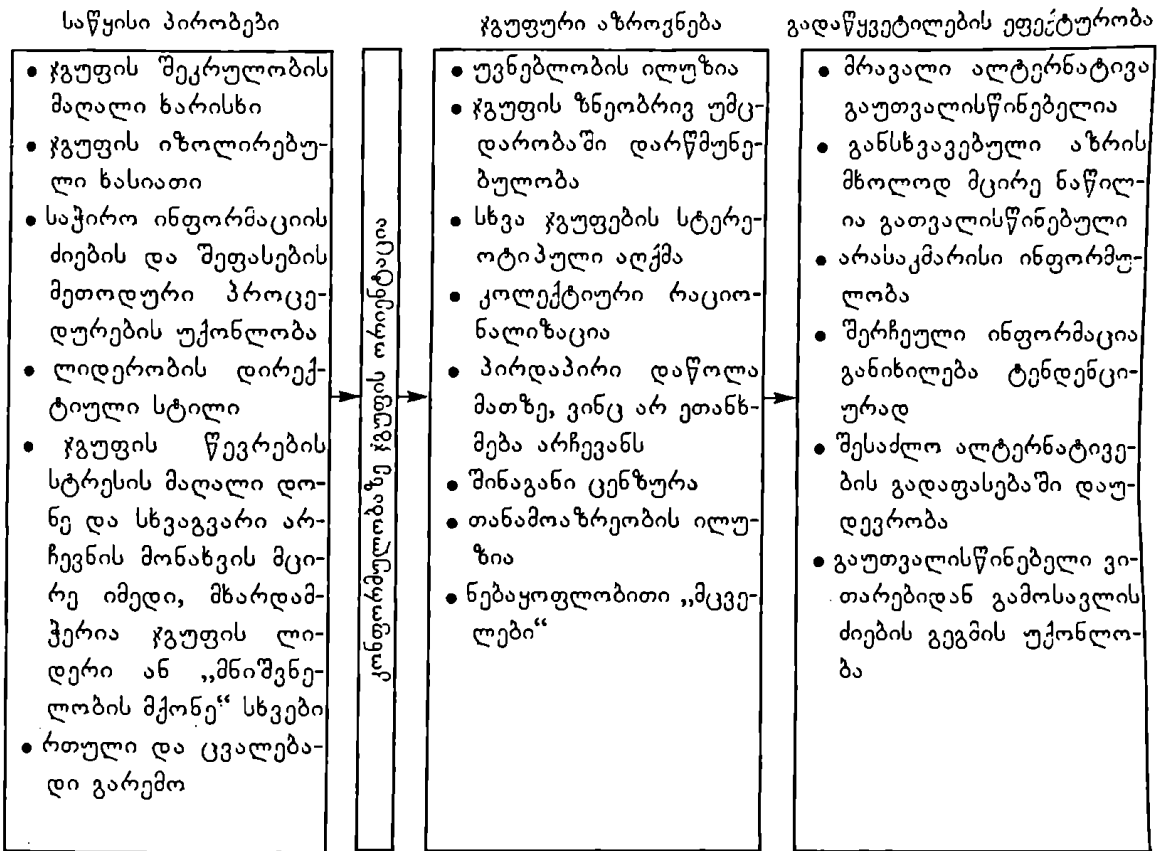
ხადებით, ფიზიკური შეურაცხყოფითაც შეიძლება განხორციელდეს. დასჯის ერთ-ერთ სახეს თანამშრომლის ჯგუფის ცხოვრებიდან განდევნა წარმოადგენს. ჯგუფი ცდილობს მისი ურჩი წევრი იმაში დაარწმუნოს, რომ მან თავისი აზრი და მოქმედება შეცვალოს. საბოლოო ჯამში არაკონფორმული პიროვნება მისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს ან ექვემდებარება, ან სხვებისაგან იზოლირებული ხდება. იზოლირებული მომუშავე თავის საქმიანობას განაგრძობს. მას საერთო საქმეში გარკვეული წვლილი შეაქვს, რითაც მასსა და ჯგუფის დანარჩენ წევრებს შორის გარკვეული კომპრომისი მყარდება. სხვების მიერ, როგორც საქმის შემსრულებელი და არა როგორც პიროვნებათაშორის ურთიერთობის აქტიური მონაწილე, ის შეწყნარებულია. ამავე დროს ეს მომუშავე ჯგუფის რეალური სოციალური ცხოვრებიდან ამოვარდნილია. ნათელია, რომ ასეთი თანამშრომელი სხვა შრომით ჯგუფში გადასვლაზე ან ორგანიზაციიდან წასვლაზე იქნება ორიენტირებული.

დაბოლოს, ხაზი შემდეგ უნდა გაესვას. ნორმები ორგანიზაციაში არსებულ წესებს ხშირად სრულიადაც არ ეწინააღმდეგებიან. ისინი მათთან შესაბამისობაში მოდიან. დავუშვათ, რომ ჯგუფში იმის ნორმა არსებობს, რომ გარკვეული რაოდენობის სამუშაოს შესრულებამდე თანამშრომლები სახლში არ უნდა წავიდნენ. ოფიციალურად სამუშაო დრო შეიძლება 17.00-ზე მთავრდებოდეს, მაგრამ ჯგუფური მოლოდინების გამო (ერთ დღეზე გათვლილი სამუშაო უნდა შესრულდეს) მისმა წევრებმა მუშაობა შეიძლება ერთი საათით გააგრძელონ. ეს ის შემთხვევა გახლავთ, როდესაც ჯგუფური ნორმებისადმი დაქვემდებარება დაწესებულების ფორმალური განაწესისადმი დაქვემდებარებას ნიშნავს. ჯგუფური ნორმებს და ორგანიზაციის მიზნებს შორის თავსებადობის არსებობა შრომის ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს [10].

ჯგუფის შეჭიდულობა. ადამიანთა გაერთიანების ამ მახასიათებელში ჯგუფის წევრების ურთიერთმიმზიდველობის და ჯგუფისადმი ერთგულების ხარისხი იგულისხმება. შეჭიდულობის მოვლენა მთლიანად ჯგუფის და მისი ცალკეული წევრების მიზნებს შორის თავსებადობის ხარისხით არის განსაზღვრული. ჯგუფის ის წარმომადგენლები, რომლებსაც მისი მიზნები გაშინაგებული აქვთ და მისი წევრად ყოფნის დიდი სურვილი გააჩნიათ, შრომით ჯგუფს გარკვეული საქმიანობის განსახორციელებლად აერთიანებენ და რაზმავენ. აღსანიშნავია, რომ პირდაპირი და ერთმნიშვნელოვანი დამოკიდებულება კონფორმულობას და ჯგუფის შეჭიდულობას შორის ნათლად გამოვლენილი არ არის, მაგრამ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ პირველის დაბალი მონაცემები, ჩვეულებრივ, მეორის დაბალ მონაცემებთან არის დაკავშირებული. ისიც ანგარიშგასაწევია, რომ ჯგუფის მაღალი შეჭიდულობა თავს მხოლოდ მაღალი კონფორმულობის დროს არ იჩენს. მაგალითად, მაღალგანვითარებულ შრომით ჯგუფში მისი ერთგული წევრები საქმიანობენ, ისინი ჯგუფური მიზნების განხორციელებას ერთობლივად ესწრაფვიან, ამავე დროს, მათ შორის არსებული ინდივიდუალური განსხვავებების დამფასებლებიც არიან. ამგვარ ვითარებასთან, ძირითადად, საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც ჯგუფის შეჭიდულობა მისი წევრების საქმისადმი ერთგულებაზეა დაფუძნებული. გარდა ამისა, როდესაც შეჭიდული ჯგუფის წინაშე რაიმე პრობლემა დგება, მაშინ მისი წევრები ურთიერთის მიმართ არა მხოლოდ ტოლერანტობას იჩენენ, არამედ შედარებით გამოკვეთილი ანტიკონფორმულ საქციელსაც ურიგდებიან. [11].

ჯგუფის შეჭიდულობის შესახებ მსჯელობის დროს შემდეგ საკითხებს, კერძოდ, ჯგუფური აზროვნების მოვლენასთან და ჯგუფის მოქმედების ეფექტურობასთან მის კავშირს განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მივაქციოთ. შედარებით დაწვრილებით ამ საკითხებს ქვემოთ განვიხილავთ.





ნახატი 4-3. ჯენისის ჯგუფური აზროვნების მოდელი

ა) როდესაც გადაწყვეტილებების მიმღები ჯგუფი ერთდროულად კონფორმული და შეჭიდულია, მაშინ ე. წ. ჯგუფური აზროვნების ფენომენის აღმოცენების დიდი შესაძლებლობა არსებობს. ჯგუფური აზროვნება შეჭიდული ჯგუფის მოქმედების თავისებურებას წარმოადგენს, რომელშიც ერთსულოვანი თანხმობის მიღწევის სურვილია გაბატონებული, რის შედეგადაც ჯგუფი მცდარ გადაწყვეტილებას იღებს. თვით ჯგუფური აზროვნების ტერმინი ი. ჯენისის მიერ არის შემოტანილი, მან, ძირითადად, მაღალი დონის პოლიტიკურ გადაწყვეტილებათა მიღების სპეციფიკა შეისწავლა [12]. ჯგუფური აზროვნება, რასაკვირველია, არა მხოლოდ ამგვარი ჯგუფებისათვის არის დამახასიათებელი, არამედ სამრეწველო ორგანიზაციების ადმინისტრირების სფეროშიც ფართოდ არის გავრცელებული. 4-3 ნახატზე ჯგუფური აზროვნების მიზეზები, მისი თავისებურება და გამომდინარე შედეგებია ნაჩვენები.

ჯგუფური აზროვნება შემდეგი თვისებებით ხასიათდება:

- უვნებლობის ილუზია. ჯგუფის წევრები ზედმეტ ოპტიმიზმს ავლენენ, ისინი საშიშროებას ნაკლებად ამჩნევენ და ძალზე სარისკო გადაწყვეტილებებს იღებენ. „ეხლა ჩვენი გაჩერება აღარავის შეუძლია“, „ისინი უხერხემლო ხალხია“ და სხვა ის გამონათქვამ-

მებია, რომლებსაც უვნებლობის ილუზიაში მყოფი ადამიანები იყენებენ.

- კოლექტიური რაციონალიზაცია. გარეგნულად ჯგუფმა შეიძლება გარკვეული სიძნე-  
ლებები გადალახოს, მაგრამ ეს მოჩვენებითი მიღწევა იქნება, რადგან მის მიერ მიღებული  
გადაწყვეტილება ძირითადად კოლექტიური გამართლების მექანიზმს და არა რეალური  
ვითარების ობიექტურ და ღრმა გათვალისწინებას ეყრდნობა, რითაც, ფაქტობრივად,  
ის თავის თავს ატყუებს. მაგალითად, საავტომობილო ინდუსტრიის მრავალი ამერიკე-  
ლი ექსპერტი 70-იანი წლების დასაწყისში გადაჭრით აცხადებდა, რომ იაპონური  
მარკის ავტომობილების შექმნა მათი ქვეყნის მომხმარებელთა მხოლოდ მცირე ნაწილს  
სურს, მაგრამ მოვლენების შემდგომმა განვითარებამ ამის საპირისპირო ტენდენცია  
გამოავლინა.
- ზნეობრივ უმცდარობაში თავდაჯერებულობა. ეს ფაქტორი ჯგუფის მიერ მიღებული  
გადაწყვეტილებებიდან გამომდინარე შედეგების ეთიკურობის შეფასების უგულვებელყ-  
ოფას განაპირობებს.
- მოწინააღმდეგის (სხვა ჯგუფების) შესახებ სტერეოტიპული შეხედულება. ჯგუფური აზ-  
როვნების ტყვეობაში მყოფი ადამიანები თავის მოწინააღმდეგეს იმდენად ბოროტ-  
განზრახულად განიხილავენ, რომ მასთან მოლაპარაკებაზე უარს ამბობენ, ან მას იმდე-  
ნად სუსტად და უგუნურად თვლიან, რომ მისგან თავის დაცვას არც კი ფიქრობენ.
- ჯგუფის წევრებზე პირდაპირი ზეწოლა. ჯგუფის მიზნების ან გეგმების მიმართ ვინც გა-  
რკვეულ ეჭვს გამოთქვამს, მაშინ მისი წევრები მას „საკადრის“ პასუხს სცემენ, ხშირად  
ეს სათანადო არგუმენტების გარეშე, კერძოდ, პიროვნების შეურაცხყოფელი დაცი-  
ონით ხდება. განსხვავებული აზრის მქონე სუბიექტს ჯგუფის ხელმძღვანელმა შეიძლება  
ასეთი კითხვებით მიმართოს: „რას ნიშნავს ეს?“, „ხარ თუ არა შენ ჩვენი ჯგუფის წევ-  
რი?“. ადამიანების დიდი ნაწილი ამგვარ ვითარებაში უმრავლესობის აზრისადმი კონ-  
ფორმულ დამორჩილებას ავლენს.
- შინაგანი ცენზურა. რადგან ჯგუფის წევრებს შორის უთანხმოება დაძაბულობას იწვევს,  
ხოლო ჯგუფში, ამავე დროს, გარეგნული თანხმობის ატმოსფერო სუფევს, ამიტომ ყვე-  
ლა საკუთარი ეჭვების შენიღბვას და მათ გაქარწყლებას ცდილობს. ამგვარ ვითარებაში  
საკუთარი თავის გამართლებად შემდეგი სახის არგუმენტმა შეიძლება ივარგოს: „რად-  
გან ეს თვალსაზრისი ყველას სწორად მიაჩნია, მაშინ ალბათ მე ვარ მცდარი“.
- თანამოზიარობის ილუზია. კონფორმიზმი და შინაგანი ცენზურა ჯგუფში არსებულ თან-  
ხმობას აძლიერებს, რაც მის წევრებს თანამოზიარობის ილუზიას უქმნის. უფრო მეტიც,  
მოჩვენებითი თანხმობა ჯგუფური გადაწყვეტილების საბუთიანობად აღიქმება. ერთი  
სიტყვით, ჯგუფში აზრთა შორის განსხვავების მოჩვენებითი არარსებობა თანამო-  
ზიარობის ილუზიის აღმოცენების საფუძველს წარმოადგენს.
- ნებაყოფლობითი „მცველები“. ჯგუფის ზოგიერთი წევრი მას იმგვარი ინფორმაციის ზე-  
გავლენისაგან იცავს, რომელმაც შეიძლება ზნეობრივი ხასიათის საკითხები წამოჭრას  
ან მიღებული გადაწყვეტილების სისწორე ეჭვის ქვეშ დააყენოს. ეს ადამიანები ჯგუფის  
შინაგანი სულისკვეთების დაცვის სადარაჯოზე დგანან და მას მისთვის უსიამოვნო ფაქ-  
ტებს თავიდან აცილებენ.

ჯგუფური აზროვნების ნათელი მაგალითი დ. მაიერსს მოჰყავს, რომელიც ამერიკული  
სმოსური ხომალდის „ჩელენჯერის“ ტრაგიკულ დაღუპვას ეხება [13]. ტრაგედიის ძი-  
თად მიზეზად კოსმოსური ფრენის პროგრამის ხელმძღვანელობის მცდარი გადაწყვეტი-  
ება არის მიჩნეული. თვით ობიექტალური ხომალდის შემქმნელი და მისი არათხევადსათ-

ბობიანი ამბიქარებილის დამამზადებელი ინჟინრებიც ეკიპაჟის გაფრენის წინააღმდეგი იყვნენ. ამის მიზეზად ჰაერის დაბალი ტემპერატურა მოყვდათ, რასაც მოწყობილობის მწყობრიდან გამოსვლა შეიძლებოდა გამოეწვია. ინჟინრები შიშობდნენ, რომ ყინვა ამბიქარების 4 სექციას შორის მოთავსებულ რეზინის გამამკვრივებლებს ძალზე დაასუსტებდა, მყიფეს გახდიდა და ისინი გავარვარებული გაზის წნევას ვერ გაუძლებდნენ. ზომალდის გაფრენამდე რამდენიმე თვით ადრე ამის შესახებ მათ ფრენის პროგრამის ხელმძღვანელებს და მომსახურე ფირმების აღმინისტრაციებსაც წერილობით აცნობეს. ზომალდის გაფრენის სტარტამდე რამდენიმე საათით ადრე ისინი ჯერ კიდევ ცდილობდნენ თავისი სიმართლე დაესაბუთებინათ იმათთვის, რომლებსაც ერთი სული ჰქონდათ მანამდე რამოდენიმეჯერ გადადებული გაფრენა აუცილებლად განეხორციელებინათ. ერთერთი ინჟინერის თქმით, მათ ფრენის პროგრამის ხელმძღვანელობას „ასი პროცენტით“ ვერ დაუსაბუთეს, რომ ამბიქარებილი დატვირთვას ვერ გაუძლებდა, რამაც საბოლოო ჯამში პროგრამის ხელმძღვანელებს უვნებლობის ილუზია შეუქმნა. ერთ-ერთი ფირმის ხელმძღვანელმა ტექნიკურ დარგში თავის მოადგილეს ურჩია, რომ მას ინჟინრის როლი დროებით „გვერდზე გადაედო“ და მხოლოდ მენეჯერი გამხდარიყო. აქ რასაკვირველია საქმე აშკარა სოციალურ ზეწოლასთან გვაქვს. გარდა ამისა, იმავე ხელმძღვანელმა გაფრენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა ისე ჩაატარა, რომ მასში მონაწილეობა მხოლოდ მენეჯერებმა მიიღეს, საინჟინრო პერსონალი სრულიად იგნორირებული დარჩა. ამგვარი მოქმედების წყალობით გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფს თანამოაზრეობის ილუზია შეექმნა. დაბოლოს, პროგრამის ხელმძღვანელობამ, რომელსაც საბოლოო გადაწყვეტილება უნდა მიეღო, ნებაყოფლობითი „მცველების“ დიდი აქტიურობის გამო საინჟინრო პერსონალის ექვების და მღელვარების შესახებ თითქმის არაფერი იცოდა. იყვნენ რა მათთვის „უსიამოვნო“ ინფორმაციისგან დაცული, მათ ამის გამო საბედისწერო გადაწყვეტილება უყოყმანოდ მიიღეს.

ჯგუფური აზროვნება, რასაკვირველია, დაუძლეველ მოვლენას არ წარმოადგენს, გარკვეული ხერხების გამოყენებით მასში არსებითი კორექტივების შეტანა შეიძლება. მაგალითად, ჯგუფის ლიდერი პრობლემის აქტიურ და კრიტიკულ განხილვას უნდა შეეცადოს. ამისათვის კი ჯგუფში ინტენსიურად მომუშავე ქვედანაყოფის შექმნა ან გარეშე კონსულტანტების მოწვევა შეიძლება გახდეს საჭირო. საქმის ამგვარი ორგანიზება ახალი მიდგომების, თვალსაზრისების ფორმირების კარგ შესაძლებლობას გვაძლევს. ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ეფექტურობის გაზრდის საშუალებათა შესახებ ჩვენ საუბარი ამავე თავში შემდგომ გვექნება.

ბ) გამოკვლევების შედეგების გათვალისწინებით ზოგადი დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ჯგუფის შეჭიდულობა მით უფრო იზრდება, მისი წევრები რაც უფრო დიდხანს საქმიანობენ. გარდა ამისა, იმ შემთხვევაშიც იმავე ეფექტთან გვაქვს საქმე, როდესაც ჯგუფი მცირერიცხოვანია, ან მას რაიმე ემუქრება და მას წარსულში გარკვეული წარმატებები გააჩნდა. აქვე ჩნდება კითხვა: ჯგუფის მართვის თვალსაზრისით მისი გაზრდა ყოველთვის ხელსაყრელია? რამდენად განაპირობებს ის ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობას?

ზოგადად იმის თქმაც შეიძლება, რომ დიდად შეჭიდული ჯგუფი, მცირედ შეჭიდულთან შედარებით, უფრო ეფექტურად მოქმედებს, მაგრამ ეს კავშირი საკმაოდ რთული ბუნებისაა. ამიტომ მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ შეჭიდულობის თვისება საჭირო რამ არის, ფაქტობრივად, არაფრის თქმას ნიშნავს. პირველ რიგში, ხაზი იმას უნდა გაესვას, რომ შეჭიდულობა ჯგუფის პროდუქტიულობას კიდევ განსაზღვრავს და, ამავე დროს, მისითვე არის განპირობებული. მეორე, რაც უნდა აღინიშნოს, იმაში მდგომარეობს, რომ ამ ორ

ცვლადს შორის არსებული დამოკიდებულება შრომითი ნორმებით არის გაშუალებული.

პირველი სახის კავშირის შესახებ შემდეგი უნდა ითქვას. შრომითი ჯგუფის წევრებს შორის ამხანაგური ურთიერთობა დაძაბულობას ამცირებს, რომელიც მომუშავეთა ურთიერთობებში გარკვეული ხარისხით მუდამ არსებობს (დაძაბული სისტემების შესახებ ვრცელი მსჯელობა ბოლო, მე-15 თავში გვექნება), ის მიზნების მიღწევის ხელსაყრელ ატმოსფეროს ქმნის. ამავე დროს, შრომითი ჯგუფის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში წარმატება და მომუშავეთა მიერ იმის განცდა, რომ ისინი ეფექტურად მოქმედი ჯგუფის წევრები არიან, ყველაფერი ეს მათ ერთმანეთთან უფრო მეტად აახლოებს. ამდენად, საქმიანობაში წარმატება ჯგუფის შექიდულობის გაზრდის არსებით ფაქტორად გვევლინება. უფრო მნიშვნელოვანი მეორე კავშირის გააზრება გახლავთ. საკუთარი ღირებულებების მიმართ თანამშრომლები დიდ ერთგულებას მაშინ ამჟღავნებენ, როდესაც ჯგუფი რეალურად შექიდულია. საქმიანობის პროდუქტიულობის მიმართ მაღალი ნორმების, ან მოთხოვნების არსებობის შემთხვევაში დიდად შექიდული ჯგუფები, მცირედ შექიდულებთან შედარებით, უფრო ეფექტურად მუშაობენ.

### შექიდულობა

		მაღალი	დაბალი
საქმიანობის ნორმა	მაღალი	მაღალი პროდუქტიულობა	საშუალო პროდუქტიულობა
	დაბალი	დაბალი პროდუქტიულობა	საშუალოდან დაბალ პროდუქტიულობამდე

ცხრილი 4-2. ჯგუფის შექიდულობას, საქმის შესრულების ნორმას და რეალურ პროდუქტიულობას შორის კავშირი (ს. რობინსის მიხედვით [14]).

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ჯგუფის შექიდულობა დიდია, ხოლო საქმიანობის ეფექტურობის ნორმები დაბალი, მაშინ შრომის პროდუქტიულობაც დაბალია. როდესაც ჯგუფის შექიდულობა დაბალია, ხოლო საქმიანობის ეფექტურობის ნორმები მაღალი, მაშინ ჯგუფის პროდუქტიულობაც უმჯობესდება, მაგრამ ის პირველი ვითარების დონეს ვერ აღწევს. დაბოლოს, როდესაც შექიდულობაც და ნორმებიც დაბალია, მაშინ შრომის ეფექტურობა, ჩვეულებრივ, დაბალიდან საშუალო მაჩვენებლების ფარგლებში მერყეობს. ამ ცვლადებს შორის კავშირები 4 - 2 ცხრილშია მოყვანილი

### ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება.

შრომით ჯგუფებს მრავალი პრობლემების გადაწყვეტა უწევთ, ამ მხრივ ისინი, კერძოდ, მიღებული გამოცდილებით, ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან. შრომის პროცესში მიმდინარე გადაწყვეტილების მიღებაში მცდარი პრინციპების გამოყენება

მრავალ უარყოფით შედეგს იძლევა: ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების უსაფუძვლო გაფლანგვასთან გვაქვს საქმე, რადგან მასში მონაწილე თანამშრომლების სხვა დავალებებით დასაქმება უფრო მიზანშეწონილი იქნებოდა. გარდა ამისა, ადამიანებში ეს იმის განცდას იწვევს, რომ ისინი დროს ტყუილად აცდენენ, რაც, თავის მხრივ, მათ შრომით მოტივაციას მნიშვნელოვნად ამცირებს. ამგვარი ვითარების შექმნის თავიდან ასაცილებლად მკვლევართა მიერ სხვადასხვა მოდელებია შემუშავებული, რომლებიც მიზნად ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ოპტიმიზაციას ისახავენ. ვ. მორისმა და მ. საშკინმა სწორედ ასეთი კონცეფცია შემოგვთავაზეს [15]. ამ ავტორების ჯგუფური გადაწყვეტილების ე. წ. ექვსფაზიანი მოდელის ძირითადი პრინციპები 4-3 ცხრილშია მოცემული. მოდელი იმას გულისხმობს, რომ ჯგუფი საქმის შესრულების ან გადაწყვეტილების მიღების სტადიას მხოლოდ თავის განვითარების შედეგად აღწევს. მათ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგი ფაზები გამოყვეს:

I ფაზა — პრობლემაში გარკვევა. ხშირად ჯგუფის წევრებს მიაჩნიათ, რომ მათ კარგად იციან რა პრობლემის წინაშე დგანან, მაგრამ გამორიცხული არ არის, რომ ისინი ამაში ცდებიან, რადგან სინამდვილეში ისინი მხოლოდ მის ერთ უმნიშვნელო მხარეს ამჩნევენ. ამ ფაზაში ჯგუფმა პრობლემა ნათლად უნდა დასვას. მას შემდეგაც, როდესაც ეს მიღწეულია, მაშინაც ჯგუფს პრობლემაში უკეთ გარკვევისათვის ხშირად დეტალური ინფორმაცია ესაჭიროება. ამ ფაზაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ინფორმაციის მოპოვებას ენიჭება. დაბოლოს, პრობლემაში გარკვევისათვის იმის ნათელი გააზრება არის საჭირო, თუ თვით პრობლემის გადაწყვეტა რა მიზნებს ემსახურება. როდესაც ჯგუფის წევრების მიერ მიზნები კარგად არის გაცნობიერებული, მაშინ იმის გარკვევა, ნამდვილად არსებობს პრობლემა თუ არა, ადვილია. პრობლემის რეალური არსებობის შემთხვევაში მისი გადაწყვეტისათვის გარკვეული პროცედურების გამოყენება არის საჭირო.

II ფაზა — პრობლემის გადაწყვეტის გზების ძიება. შრომითი ჯგუფების მნიშვნელოვანი ნაწილი საკუთრივ გადაწყვეტილების გამოტანაზე არის უპირატესად ორიენტირებული. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ჯგუფი პირველი, ან ერთერთი პირველთაგანი გადაწყვეტილების შესაძლო ვარიანტს ანიჭებს უპირატესობას. მეორე ფაზაში სხვადასხვა თვალსაზრისების, მიდგომების ჩამოყალიბების პროცესი გრძელდება, ხოლო პირველ საფეხურზე შემუშავებული ვარიანტები კრიტიკული განხილვის საგანი ხდებიან. საბოლოო არჩევანი ბევრად უკეთესი იმ შემთხვევაში იქნება, თუ ჯგუფი გადაწყვეტილების მრავალ ალტერნატიულ შესაძლებლობებს განიხილავს. რაც უფრო მეტი განსხვავებული თვალსაზრისი ჩამოყალიბდება, მით უფრო მოსალოდნელია, რომ ჯგუფი, საბოლოო ჯამში, ეფექტური გადაწყვეტილების რამოდენიმე ვარიანტს გამოიხატავს და მათ შორის საუკეთესოს ამოირჩევს.

III ფაზა — შესაძლო მოქმედებების შესახებ თვალსაზრისების ჩამოყალიბება. ამ ფაზაში ჯგუფი განსხვავებულ თვალსაზრისებს აფასებს და საბოლოო გადაწყვეტილებისაკენ მიდის. ცალკე-ცალკე აღებული ესა თუ ის თვალსაზრისი ნაკლებ მნიშვნელოვანი შეიძლება ჩანდეს, მაგრამ მან გადაწყვეტილების მიღების მთლიან პროცესში მნიშვნელოვანი როლი შესარულოს. ამიტომ ჯგუფმა სხვადასხვა თვალსაზრისებში „რაციონალური მარცვლის“ გამოყოფაზე უნდა გაამახვილოს ყურადღება, შემდეგ კი ყოველი ალტერნატივა გულდასმით შეისწავლოს და შეაფასოს. ჯგუფი საუკეთესო ალტერნატივას შერჩევაზე და არა უვარგისების უკუგდებაზე უნდა იყოს ძირითადად ორიენტირებული.

IV ფაზა — კონკრეტული აქტივობის დაგეგმარება. ჯგუფის საქმიანობის შეუფერხებელი

მიმდინარეობა ცალკეულ მოქმედებათა შესწავლას და ზუსტ დაგეგმარებას მოითხოვს. ჯგუფი ამ ფაზაში შესასრულებელ დავალებებს და გადასაწყვეტ ამოცანებს წინასწარ ითვალისწინებს, ჯგუფის მოქმედებაში იმ ხალხის ჩართვას გეგმავს, რომელთა მხარდაჭერა ჯგუფისთვის აუცილებელია. გადაწყვეტილების პროცედურაზე გადასვლა მხოლოდ საკითხების – ვინ, რას, როგორ და როდის აკეთებს – კარგად გარკვევის შემდეგ ხდება შესაძლებელი.

V ფაზა – გადაწყვეტილების შეფასების პროცედურების დაგეგმარება. აღსანიშნავია, რომ ჯგუფების უმრავლესობა მეოთხე ფაზაზე ჩერდება. ამის გამო ისინი იმ გამოცდილების მიღების შანსს კარგავენ, რომელიც ოპტიმალური გადაწყვეტილებისათვის არის აუცილებელი. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ გადაწყვეტილება ძალზე ეფექტურია, ეს ფაქტი იმ გამოცდილების კომპენსირებას ვერ ახდენს, რომელშიც ჯგუფები მეხუთე სტადიაზე იძენენ, რადგან გამოცდილება თავისთავად უნიკალურ შენაძენს წარმოადგენს – შემდგომში ჯგუფი დროის გაცილებით მცირე დანახარჯით მის წინაშე მდგარ პრობლემას უფრო ადვილად და გაცილებით უკეთ წყვეტს. ამ შესაძლებლობის გამოყენება ინფორმაციის შეფასების სათანადო მეთოდების დადგენას, ამ საქმიანობით ჯგუფის გარკვეული წევრების დასაქმებას და მისი ხანგრძლივობის განსაზღვრას გულისხმობს.

VI ფაზა – ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება. ამ ფაზაში ჯგუფი მის მიერ განვლილი გზის შედეგებს განიხილავს, ის იმას არკვევს, თუ რამდენად არის პრობლემა გადაწყვეტილი. პრობლემის გადაუწყვეტელობის შემთხვევაში, ან მაშინ, თუ რაიმე დამატებით გარკვევას მოითხოვს, ჯგუფმა განვლილი გზა უნდა გაიმეოროს, ანუ ინფორმაცია ხელმეორედ განიხილოს, თვით პრობლემა სხვა კუთხით გაიაზროს და, ამის შესაბამისად, ახალი თვალსაზრისი შეიმუშაოს ან უარყოფილ ალტერნატივებს დაუბრუნდეს და მათი ხელახალი ანალიზი აწარმოოს. ამ ფაზაში, აგრეთვე, ჯგუფის ერთობლივი საქმიანობის შეფასებაც იგულისხმება. განვლილი გზის და საქმიანობის შედეგების ღია, კრიტიკული და შემოქმედებითი განსჯის საფუძველზე შეფასება მაღალგანვითარებული ჯგუფისათვის არის დამახასიათებელი.

ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება ისე მოწესრიგებულად და გამართულად, როგორც ეს ზემოთ იყო აღწერილი, იშვიათად მიმდინარეობს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჯგუფები ხშირად „ნახტომებს“ აკეთებენ, ანუ ერთი ან მეტი მათგანის გამოტოვებით ფაზიდან ფაზაში გადადიან. ნათქვამის მიუხედავად, განხილული მოდელის პრონციპების და მოთხოვნების გათვალისწინების შემთხვევაში შრომითი ჯგუფების დიდი ნაწილი თავის საქმიანობას რეალურად გააუმჯობესებს. განხილული კონცეფციის თანახმად, ჯგუფის წევრების მიერ სპეციალური ცოდნის და გამოცდილების მიღება, მათ შორის მჭიდრო თანამშრომლობის ნორმის ჩამოყალიბება ჯგუფური პროცესების თავისებური მიმდინარეობის საფუძველს წარმოადგენს.

## ფაზები

## საქმიანობა

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. პრობლემაში გარკვევა                | პრობლემური სიტუაციის შესწავლა; ინფორმაციის მოპოვება; პრობლემის გაცნობიერება და დაკონკრეტება             |
| 2. პრობლემის გადაწყვეტის გზების ძიება | ასარჩვევი ალტერნატივების დადგენა; სხვადასხვა ვარიანტების შემუშავება, შემოწმება, დაზუსტება და გადასინჯვა |

- |  |  |
|--|--|
| 3. თვალსაზრისების ჩამოყალიბება შესაძლო მოქმედებების შესახებ          | ალტერნატივების შეფასება; მოსალოდნელი შედეგების განხილვა და მათი შედარება სასურველ რეზულტატებთან; ალტერნატიული მოქმედების ჩამონათვალის შედგენა და მათგან ერთის სადისკუსიოდ შერჩევა  |
| 4. გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული კონკრეტული აქტივობის დაგეგმარება | მოქმედების ეტაპების განსაზღვრა და ყოველი მათგანის მიმართ პასუხისმგებელი პირების გამოყოფა; საკოორდინაციო გეგმის შედგენა   |
| 5. გადაწყვეტილების შეფასების პროცედურის დაგეგმარება                  | სასურველი შედეგების განხილვა და გაკეთებული არჩევანის ეფექტურობის განმსაზღვრელი პროცედურის შემუშავება; მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელების კონტროლი; გარეშე ვითარებების შესაძლო ჩარევის გათვალისწინება; ჯგუფის წევრების პასუხისმგებლობის განაწილება |
| 6. მიღებული გადაწყვეტილების შეფასება                                 | გადაწყვეტილების შესრულების მიმდინარეობის და საბოლოო შედეგის შეფასება   |

ცხრილი 4-3. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების მოდელი (ვ. მორისის და მ. საშკინის მიხედვით [15]).

## ეფექტური ჯგუფების შექმნის მეთოდები

წინა ქვეთავში აღწერილი მოდელის პრინციპები, ძირითადად, ინტერაქციული შრომითი ჯგუფების მოქმედების გაუმჯობესებისათვის არის გამიზნული.

ინტერაქციული ჯგუფი ადამიანთა ჩვეულებრივ გაერთიანებას წარმოადგენს, რომლის წევრები ერთმანეთთან უშუალო, პირისპირ ურთიერთობას ამყარებენ. ჯგუფური აზროვნების მოვლენის განხილვამ გვიჩვენა, რომ ინტერაქციული ჯგუფი თავის წევრებზე მძლავრ ნორმატიულ, შინაარსით კი უარყოფით გავლენას ახდენს. ამ ნაკლის დასაძლევად ჯგუფურ გადაწყვეტილებათა ხარისხის გაუმჯობესების რამოდენიმე მეთოდი არსებობს. ამ მეთოდების მიზანს მონაწილეთა შემოქმედებითი პოტენციალის გააქტიურების საშუალებით ჯგუფურ გადაწყვეტილებათა ეფექტურობის ამაღლება წარმოადგენს [16, 17]. ქვემოთ რამოდენიმე მათგანს განვიხილავთ.

ნომინალური ჯგუფის მეთოდი. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ჯგუფური განხილვა და პიროვნებათა შორისი ურთიერთობები შეზღუდულია, ჯგუფის წევრები ფიზიკურად ერთად იმყოფებიან, მაგრამ მათი საქმიანობა, გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით, ინდივიდუალურად მიმდინარეობს. ამ მეთოდში შეზღუდული ჯგუფური ურთიერთობის პროცესში ინდივიდუალურად შემუშავებული წინადადებების და თვალსაზრისების შევსების და შეფასების საფუძველზე ერთიანი გადაწყვეტილების მიღება იგულისხმება. ჯგუფის წინაშე გარკვეული პრობლემა არის დასმული, ხოლო გადაწყვეტილების მიღება შემდეგ ფაზებს გაივლის:

1) ადამიანები ერთიან ჯგუფად იკრიბებიან, მაგრამ საკითხის ყოველი განხილვის და-

წყებადმდე ყოველი მათგანი ჯგუფს პრობლემის დაძლევის საკუთარ ვარიანტს წერილობით სთავაზობს.

2) ამ მნიშვნელოვანი ეტაპის შემდეგ ჯგუფის ყოველი წევრი სრულიად დამოუკიდებლად მხოლოდ ერთ წინადადებას, ანუ თვალსაზრისს აყალიბებს. ჯგუფის ყოველი წევრი მაგიდასთან განცალკევებით ზის, შემდგომ ჯგუფს რაიმე ერთ წინადადებას სთავაზობს, რომელსაც ან ფურცელზე ან დაფაზე წერს. სანამ ყოველი წევრის მიერ შემოთავაზებული წინადადება არ დაფიქსირდება, მანამდე არავითარი განხილვა არ წარმოებს.

3) ამ ეტაპზე შემოთავაზებული წინადადებების განხილვა და მათი შეფასება მიმდინარეობს.

4) ჯგუფის ყოველი წევრი უსიტყვოდ და ინდივიდუალურად შემოთავაზებული წინადადებების რანჟირებას ახდენს, საბოლოო გადაწყვეტილება იმ წინადადების საფუძველზე მიიღება, რომელმაც ყველაზე მაღალი ქულა დაიმსახურა.

ამ მეთოდის ღირსებად ის უნდა ჩაითვალოს, რომ ჯგუფის ყოველ წევრს საკითხის შესახებ ყოველგვარი შეზღუდვის გარეშე დამოუკიდებლად მსჯელობა შეუძლია, ადამიანთა ურთიერთობა წმინდა ფორმალურ ხასიათს ატარებს. ეს მეთოდი ინტერაქციული ჯგუფური მეთოდისაგან სწორედ ამით განსხვავდება.

დელფის მეთოდი. ჯგუფში გადაწყვეტილების მიღების შედარებით უფრო რთულ ხერხს ე. წ. დელფის მეთოდი წარმოადგენს. ის ზემოთ განხილული მეთოდის მსგავსია, ხოლო მათ შორის განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ დელფის მეთოდში ჯგუფის წევრების ფიზიკური თანდასწრება არ არის ნაგულისხმევი, ჯგუფის წევრები ერთმანეთთან უშუალო ურთიერთობაში არ შედიან. დელფის მეთოდი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1) ჯერ პრობლემის გაცნობიერება წარმოებს, შემდეგ ჯგუფის წევრებს მისი გადაწყვეტილების ვარიანტების ჩამონათვალის შედგენას სთავაზობენ, რაც სათანადო კითხვარების შევსების საფუძველზე ხორციელდება.

2) პირველ კითხვარს ჯგუფის ყოველი წევრი ინდივიდუალურად და ანონიმურად ავსებს.

3) პირველ კითხვარზე გაცემული პასუხების მონაცემები ჯამდება.

4) შეჯამებულ მონაცემებს ჯგუფის ყოველი წევრი ეცნობა.

5) შეჯამებული მონაცემების განხილვის შემდეგ ჯგუფის წევრები პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტებს ხელმეორედ აყალიბებენ. შედეგების განხილვა, ჩვეულებრივ, პრობლემაზე მომუშავე ადამიანებზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს, რის გამოც მათი თავდაპირველი თვალსაზრისები ხშირად არსებით ცვლილებებს განიცდიან.

6) მე - 4 და მე - 5 სტადიების პროცედურები მანამდე მეორდება, სანამ პრობლემის გადაწყვეტაში ჯგუფის წევრებს შორის კონსენსუსი არ იქნება მიღწეული.

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკის მსგავსად დელფის მეთოდიც ჯგუფის წევრების ერთმანეთზე ზემოქმედებას გამორიცხავს. რადგან მონაწილეთა ფიზიკური ერთად ყოფნა არ არის აუცილებელი. დელფის მეთოდი ტერიტორიულად განცალკევებულ ჯგუფებშიც შეიძლება იქნეს გამოყენებული. იმის გამო, რომ დელფის მეთოდი დიდ დროს მოითხოვს, ხშირად მისი გამოყენება მიზანშეუწონელია, განსაკუთრებით ეს სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების ვითარებას ეხება. გარდა ამისა, ამ მეთოდის გამოყენებამ პრობლემის დაძლევის ეფექტური გზები შეიძლება ვერ ჩამოაყალიბოს, რომლის მიზეზიც ჯგუფის წევრების რეალური ურთიერთობების უქონლობაში უნდა ვეძიოთ. ამდენად, დელფის მეთოდში ყოველგვარი ჯგუფური ურთიერთობის გარეშე ინდივიდუალურად შემუშავებული წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების შეკრების და შეფასების მიღება იგულისხმება.



გონებრივი შტურმის მეთოდი. გონებრივი შტურმის მეთოდი ინტერაქციული ჯგუფებისათვის დამახასიათებელი კონფორმულობის მიმართულებით ზეწოლის დაძლევის ცდილობს; მისი მიზანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შემოქმედებითი ალტერნატივების შემუშავების სათანადო პირობების შექმნაში მდგომარეობს. გონებრივი შტურმის მეთოდში წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების ჩამოყალიბების პროცესი იგულისხმება, რომლის დროს, ერთიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე, ნებისმიერი წამოყენებული ალტერნატივის, ანუ წინადადების წახალისება ხდება. გონებრივი შტურმის მსვლელობის დროს, ჩვეულებრივ, მაგდასთან 6-12 ადამიანი ზის, ჯგუფის ხელმძღვანელი გადასაწყვეტ პრობლემას ისე წარმოადგენს, რომ ის ყველასათვის გასაგები იყოს. შემდეგ, გარკვეული დროის განმავლობაში ჯგუფის ყოველ წევრს ნებისმიერი და რამდენიც მოესურვება, იმდენი წინადადების შემოთავაზება შეუძლია. შემოთავაზებული წინადადებების კრიტიკა დაუშვებელია, ხოლო შემდგომში განხილვის და ანალიზის მიზნით ყოველი მათგანის აღნუსხვა წარმოებს. ივარაუდება, რომ ერთი შემოთავაზებული ალტერნატივა მეორის მასტიმულირებელია, ნებისმიერი „უცნაური“ წინადადებაც კი ჯგუფისათვის მისაღები უნდა იყოს. როგორც ვხედავთ, გონებრივი შტურმის მეთოდი, ძირითადად, სხვადასხვა თვალსაზრისების გენერირებას უწყობს ხელს, ხოლო დაგროვილი მასალის შემდგომი ანალიზი და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება უკვე ზემოთ განხილული მეთოდების გამოყენებით არის შესაძლებელი.

ჩვენს მიერ განხილულ მეთოდებს მათთვის დამახასიათებელი ღირსებებიც და ნაკლიც გააჩნიათ. მეთოდის არჩევა იმით არის განპირობებული, თუ ჯგუფის ფუნქციონირების შეფასების რომელ კრიტერიუმს ვუწევთ ანგარიშს, მაგალითად, ინტერაქციული ჯგუფის გამოყენება ჯგუფის შეჭიდულობის შესაქმნელად არის ხელსაყრელი, გონებრივი შტურმი კი ჯგუფის წევრების მიერ მკვეთრი კონფორმულობის გამოვლენას თავიდან აგვაცილებს, ხოლო დელფის მეთოდი — შესაძლო პიროვნებათა შორისი კონფლიქტების წარმოქმნის შესაძლებლობას მინიმუმამდე დაიყვანს. განხილული მეთოდების აღნიშნული თვისებები 4-4 ცხრილშია შეფასებული.

ეფექტურობის კრიტერიუმი	ინტერაქციული ჯგუფი	გონებრივი შტურმი	ნომინალური ჯგუფი	დელფის მეთოდი
თვალსაზრისების რაოდენობა	დაბალი	საშუალო	მაღალი	მაღალი
თვალსაზრისების ხარისხი	დაბალი	საშუალო	მაღალი	მაღალი
სოციალური ზეწოლა	მაღალი	დაბალი	საშუალო	დაბალი
დროის და ფინანსური ხარჯები	საშუალო	დაბალი	დაბალი	მაღალი
დავალებაზე ორიენტაცია	დაბალი	მაღალი	მაღალი	მაღალი
შესაძლო პიროვნებათა-შორისი კონფლიქტი	მაღალი	დაბალი	საშუალო	დაბალი
შედეგის მიღწევის გაცდა	მაღალი-დაბალი	მაღალი	მაღალი	საშუალო
მიღებული გადაწყვეტილები-სადმი ერთგულება	მაღალი	არ. შეესაბამება	საშუალო	დაბალი
ჯგუფის შეკრულობის ფორმირება	მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი

ცხრილი 4-4. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების ეფექტურობის შეფასება (რობინსის მიხედვით [14]).

## ჯგუფის თვისებები და ეფექტურობის მაჩვენებლები

შეჯამების მიზნით ჩვენს მიერ განხილულ ჯგუფის თვისებებს შრომის ეფექტურობასთან და შრომით კმაყოფილებასთან კავშირში განვიხილავთ.

ა) ჯგუფური საქმიანობის ეფექტურობის შესახებ ნებისმიერი პროგნოზირების დროს ის უნდა გავითვალისწინოთ, რომ შრომითი ჯგუფი ერთიანი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია, ამდენად, ამ უკანასკნელის სტრატეგია, ძალაუფლების სტრუქტურა, კადრების შერჩევის პროცედურები და თანამშრომელთა ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ჯგუფის ოპტიმალური ფუნქციონირებისათვის ხელშემწყობ ან ხელშემშლელ გარემოს ქმნიან. ვთქვათ, ორგანიზაციაში ადმინისტრაციას და თანამშრომლებს შორის გარკვეული დაძაბულობა და უნდობლობა არსებობს. ასეთ ვითარებაში მოსალოდნელია, რომ შრომით ჯგუფებში სამუშაოს შესრულების მიმართ დაბალი ნორმები ჩამოყალიბდება, რაც საქმიანობისადმი მომუშავეთა ძალისხმევას შეამცირებს და, ამის შესაბამისად, შრომის ნაყოფიერებაც შემცირდება. საწინააღმდეგო ვითარებასთან იმ შემთხვევაში გვექნება საქმე, როდესაც ადმინისტრაციას და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა დიდი ნდობით გამოირჩევა. შრომითი ჯგუფი ვაკუუმში კი არაა, არამედ კონკურენტულ შრომით და საორგანიზაციო გარემოში მოქმედებს. ჯგუფის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის მისთვის შესატყვისი გარე პირობების შექმნა არის საჭირო. ცხადია, რომ ნებისმიერი შრომითი ჯგუფი პროდუქტიულად მაშინ მოქმედებს, როდესაც ის მზარდი და ქმედითუნარიანი დაწესებულების ნაწილია და როდესაც მისი ადმინისტრაცია მას მზარს უჭერს და სათანადო რესურსებით ამარაგებს. გარდა ამისა, ჯგუფის მაღალი პროდუქტიულობა მოსალოდნელია მაშინ, როდესაც მის წევრებს სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ჩვევები და გამოცდილება გააჩნიათ.

გარკვეულ სტრუქტურულ ფაქტორებს და ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობას შორის პირდაპირი კავშირი ვლინდება. ყველაზე ნათლად ეს როლური პერცეფციის, სოციალური ნორმების, ჯგუფის სიდიდის და მისი დემოგრაფიული შემადგენლობის შესწავლის დროს დადგინდა. თანამშრომლის და მისი უშუალო უფროსის მიერ შრომის პროცესი რაც უფრო მსგავსად აღიქმება, მეორის მიერ პირველის საქმიანობის შეფასება, მით უფრო დადებითია. გარდა ამისა, თანამშრომლის მიერ საკუთარი როლური ქცევის შეფასება და იმავე ქცევის მიმართ მისი უშუალო უფროსის მოლოდინი რაც უფრო მეტ შესაბამისობაში იქნებიან, თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელიც მით უფრო მაღალი იქნება.

ჯგუფური ნორმები მომუშავეთა ქცევის რეგულირების საფუძველს წარმოადგენენ. თუ ჯგუფში არსებული ნორმები ცნობილია, მაშინ ჩვენ მისი წევრების სხვადასხვა ქცევების წინასწარ განსაზღვრა და ახსნა შედარებით ადვილად შეგვიძლია. როდესაც შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ ჯგუფში მაღალი ნორმები არსებობს, მაშინ თვით საქმიანობის პროდუქტიულობაც მაღალია, ხოლო დაბალი ნორმების არსებობის დროს კი — საწინააღმდეგო სურათთან გვაქვს საქმე. ისიც ნაჩვენებია, რომ ჯგუფში შემუშავებული ნორმები, რომლებიც სამუშაოს გაცდენებს ეხებიან, რეალური გაცდენების მადეტერმინირებელი ფაქტორი გახლავთ. ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობაზე მისი სიდიდის ზემოქმედება მომუშავეის საქმიანობის შინაარსით არის გაშუალებული.

შრომითი ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობაზე მისი სიდიდის ზემოქმედება თანამშრომლების მიერ შესრულებადი დავალებების თავისებურებით არის განსაზღვრული: ჯგუფი რაც უფრო დიდია, ფაქტების მოპოვების და შემოქმედებითი აქტივობის შემთხვევაში ის

მით უფრო ეფექტურია, ხოლო მცირე ჯგუფი სტანდარტიზებული და პროდუქციის რაოდენობაზე ორიენტირებული საქმიანობის შემთხვევაში არის ქმედითუნარიანი. ნათქვამის გარდა, საქმიანობა რთულ და მარტივ დავალებებად შეგვიძლია დავყოთ. რთული ის დავალებებია, რომლებიც შემოქმედებითი ძიებისაკენ არიან მიმართული, ხოლო მარტივს – რუტინული და სტანდარტიზებული დავალებები წარმოადგენენ. სამუშაო რაც უფრო რთულია, ჯგუფის წევრებს მის შესახებ განსჯა, დისკუსია მით უფრო ესაჭიროებათ. მარტივი დავალების შესრულების დროს ამის აუცილებლობა ნაკლებად არსებობს, რადგან სტანდარტიზებული ხერხებით მისი შესრულება შედარებით ადვილია. ამის ანალოგიურად, თუ ჯგუფის წევრების მიერ შესრულებად დავალებებს მკიდრო ურთიერთკავშირი გააჩნიათ, მაშინ თანამშრომლებს შორის აქტიური ურთიერთქმედება აუცილებელი ხდება. თანამშრომლებს შორის ეფექტურ კომუნიკაციას მათ შორის კონფლიქტის აღმოცენების შესაძლებლობა მინიმუმამდე დაყავს. ამდენად, ურთიერთდაკავშირებული დავალებების შესრულების დროს აქტიური კომუნიკაციის არსებობა აუცილებელია.

ხაზი იმასაც უნდა გაესვას, რომ შრომითი ჯგუფის დემოგრაფიულ შემადგენლობას კადრების დენადობაში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება. გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ ერთი ასაკის და სტაჟის მქონე შრომითი ჯგუფის წევრები ორგანიზაციიდან წასვლაზე ნაკლებად ორიენტირებულნი არიან. ჯგუფის შეჭიდულობის თვისებას რაც შეეხება, აქ ის უნდა აღინიშნოს, რომ მან ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობაზე მნიშვნელოვანი გავლენა შეიძლება მოახდინოს. თვით ამ გავლენის სიდიდე საქმიანობის მიმართ ამ ჯგუფში შემუშავებულ ნორმებზეა დამოკიდებული.

ბ) ხელკვეთის თვითშეფასებისა და უფროსის შეფასების ერთგვარობა პირველის შრომით კმაყოფილებას განაპირობებს. როლურ კონფლიქტს რაც შეეხება, ის შრომით კმაყოფილებასთან პირდაპირ უარყოფით კორელაციაშია.

ჯგუფის სიდიდეს და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შესწავლამ, როგორც მოსალოდნელი იყო, გვიჩვენა, რომ ჯგუფი რაც უფრო დიდია, მისი წევრების შრომით კმაყოფილების მაჩვენებელი მით უფრო მცირეა. ჯგუფის რაოდენობრივ ზრდასთან ერთად მისი წევრების ურთიერთობის შესაძლებლობაც მცირდება და, შესაბამისად, საერთო საქმიანობაში არსებულ მიღწევებთან თანამშრომელთა იდენტიფიკაციაც რთულდება, ამავე დროს, შრომით ჯგუფში მრავალი წევრის არსებობა თანამშრომლებს შორის ხშირი უთანხმოებების და კონფლიქტების მიზეზებად წარმოდგება, რის გამოც მომუშავისათვის ჯგუფი ნაკლებ მიმზიდველი ხდება.

ხაზი კიდევ ერთხელ იმას უნდა გაესვას, რომ საქმიანობის ეფექტურობაზე და შრომით კმაყოფილებაზეც მნიშვნელოვან ზეგავლენას თვით შესრულებული სამუშაოს შინაარსი ახდენს. სავარაუდოა, რომ ჯგუფი განსაკუთრებით გულმოდგინედ იმუშავებს და შრომით კმაყოფილი მაშინ იქნება, როდესაც შემდეგი პირობებია დაკმაყოფილებული. პირველი, როდესაც დავალების შესრულება მომუშავისაგან მრავალფეროვანი და განვითარებული უნარების გამოვლენას მოითხოვს. მეორე, როდესაც შესასრულებელი დავალებები მთლიან შრომის პროცესთან ორგანულად არიან შერწყმული და მათი შესრულებიდან ნათელი, კონკრეტული შედეგები გამოდინარეობენ. მესამე, როდესაც აღნიშნულ შედეგებს საკუთრივ თანამშრომლებისათვის და არა მარტო მათთვის, რეალური ღირებულება გააჩნიათ. მეოთხე, როდესაც საქმიანობა თანამშრომლებს საკუთარ გადაწყვეტილებათა მიღების საშუალებას აძლევს. მეხუთე, როდესაც თანამშრომლები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ უკუკავშირის სახით ინფორმაციას რეგულარულად იღებენ.

დაბოლოს, შრომითი ჯგუფების შესახებ მსჯელობა მათი არსებითი თვისებების ზუსტად ამსახველი ს. რობინსის მიერ გამოთქმული შემდეგი გონებამახვილური დებულებით გვინდა დავამთავროთ: „შრომითი ჯგუფების შესახებ სავესებით სწორი იქნება ვთქვათ, რომ მათ შეუძლიათ  $2+2=5$ -ად გახადონ. მათ, რასაკვირველია, იმის უნარიც გააჩნიათ, რომ  $2+2=3$  გახდეს“ [13, გვ. 273].

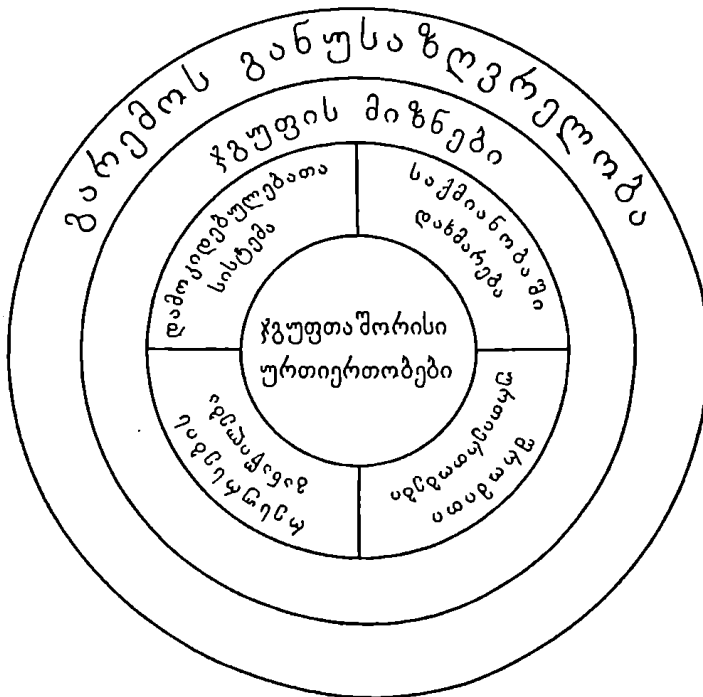
### ძირითადი ტერმინები

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| ● ურთიერთობებზე ორიენტირებული ჯგუფი | ● სოციალური სტატუსი                     |
| ● დავალებაზე ორიენტირებული ჯგუფი    | ● როლური იდენტურობა                     |
| ● გამანეიტრალებელი ჯგუფი            | ● როლური პერცეფცია                      |
| ● ერთგვაროვნად მოქმედი ჯგუფი        | ● როლური მოლოდინი                       |
| ● ჯგუფის ჩამოყალიბების სტადია       | ● როლური კონფლიქტი                      |
| ● ჯგუფის მღელვარების სტადია         | ● სოციალური ნორმები                     |
| ● ჯგუფის გაწონასწორების სტადია      | ● კონფორმულობა                          |
| ● ჯგუფის საქმიანობის სტადია         | ● ჯგუფის შეჭიდულობა                     |
| ● ჯგუფის დაშლის სტადია              | ● ჯგუფური აზროვნება                     |
| ● სოციალური როლი                    | ● ჯგუფური გადაწყვეტილების ფაზური მოდელი |
| ● დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა    | ● ინტერაქციული ჯგუფი                    |
| ● ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა  | ● ნომინალური ჯგუფის მეთოდი              |
| ● „მე“-ზე ორიენტირებული ქცევა       | ● დელფის მეთოდი                         |
|                                     | ● გონებრივი შტურმი                      |

ჯგუფთაშორისი ურთიერთობა და კონფლიქტი

ჯგუფთაშორისი დინამიკის განმაპირობებელი ფაქტორები

წინა თავში შრომით ჯგუფებში მიმდინარე პროცესები იყო განხილული, აქ კი ჩვენ მსჯელობა ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების სპეციფიკაზე გვექნება. შრომის პროცესის და საორგანიზაციო გარემოს ოპტიმიზაციის თვალსაზრისით, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების შესწავლა აუცილებელი შემდეგი გარემოებების განოა: პირველი, საორგანიზაციო მიზნების მიღწევისათვის ჯგუფთაშორისი თანამშრომლობა აუცილებელი პირობა გახლავთ; მეორე, ორგანიზაციას შრომითი ჯგუფების ურთიერთობა, ხშირად, გარკვეულ პრობლემებს უქმნის და მან ეს სიძნელეები უნდა დაძლიოს; ჯგუფთაშორისი ურთიერთობის ბუნება დაწესებულების ეფექტურობის ერთ - ერთი მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია [1,2,3]. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობის განმაპირობებელ ფაქტორებში გარემოს განუსაზღვრელობას, ჯგუფის მიზნებს, საქმიანობაში შენაცვლებას, შრომით ურთიერთობებს, რესურსების განაწილებას და მომუშავეის დამოკიდებულებათა სისტემას გამოყოფენ. ამ ფაქტორებთან ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების კავშირი სქემატურად 5-1 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 5-1. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების განმსაზღვრელი ფაქტორები

ნახატზე მოცემული სქემის თანახმად, გარემოს განუსაზღვრელობა და ჯგუფის მიზნები ჯგუფთაშორის ურთიერთობათა თავისებურების გარკვევის ძირითად ცვლადებად გვევლინებიან და ამიტომ დანარჩენი ფაქტორების მადეტერმინირებელი მნიშვნელობა სწორედ მათ კონტექსტში უნდა გავიაზროთ.

გარემოს განუსაზღვრელობა. გარემოს განუსაზღვრელობა რაიმეს მოხდენის ზუსტი პროგნოზირების შეუძლებლობას ნიშნავს. ორგანიზაციაში მოვლენათა მიმდინარეობის პროგნოზირება არც თუ იოლი საქმე გახლავთ. ცალკეული თანამშრომლები და შრომითი ჯგუფები, ხშირად, განუსაზღვრელობის შემდეგ ფორმებს აწყდებიან:

ა) ვითარების განუსაზღვრელობაში ცალკეული თანამშრომლის, შრომითი ჯგუფის ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ გარემოში შესაძლო ცვლილებების გაუთვალისწინებლობა იგულისხმება. ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების კონტექსტში მნიშვნელოვანი მოვლენების პროგნოზირებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მაგალითად, პროფკავშირების ევოლუციით თანამშრომელთა გაფიცვა ან ადმინისტრაციის მიერ რომელიმე განყოფილების გაუქმება რამდენად არის მოსალოდნელი? ამ კითხვაზე პასუხს შრომის სუბიექტისათვის შეიძლება არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდეს.

ბ) ეფექტის განუსაზღვრელობა ცალკეული თანამშრომლის, შრომითი ჯგუფის ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ მათზე გარემოს ცვლილების ზემოქმედების გაუთვალისწინებლობას გამოხატავს. მაგალითად, თანამშრომელთა გაფიცვის ან განყოფილების გაუქმების მასზე ზემოქმედების შედეგები შრომის სუბიექტმა წინასწარ უნდა გაითვალისწინოს.

გ) პასუხის განუსაზღვრელობაში ცალკეული თანამშრომლის, შრომითი ჯგუფის ან მთლიანად ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებაზე მათ მიერ დროული რეაგირების უუნარობა იგულისხმება. თუ შრომის სუბიექტმა, ვთქვათ, თანამშრომელთა გაფიცვის ან რაიმე განყოფილების დახურვის დროს არ იცის რა მოიმოქმედოს, მაშინ მომხდარ ცვლილებებს ის მოუძეადებელი ხვდება, რაც, რასაკვირველია, მისთვის საკმაოდ უარყოფითი შედეგების მომტანი შეიძლება გახდეს.

შრომის პროცესში განუსაზღვრელობის პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთ ხერხს გარკვეული პიროვნების ან ჯგუფის სპეციალურად ამ მოვლენის შესწავლით დასაქმება წარმოადგენს; ამ მიმართულებით დასაქმებული ადამიანები განუსაზღვრელობის შემცირების გარკვეული წესების შემუშავებით არიან დაკავებული, რაც სხვა თანამშრომლებს მათ საქმიანობაში დიდ დახმარებას უწევს. განუსაზღვრელობის შემცირება მუშაობის პრინციპი გახლავთ, რომლის თანახმად, თანამშრომელთა ერთი ჯგუფი სხვა შრომითი ჯგუფების ქმედითუნარიან საქმიანობასთან მიმართებაში საჭირო გადაწყვეტილებების მიღებით არიან დასაქმებული. განუსაზღვრელობის შემცირება, ხშირად, შრომითი ჯგუფის ძალაუფლების განმტკიცებას უწყობს ხელს. აქ ძალაუფლების სამი განზომილება, კერძოდ, წონა, დომინირება და გავლენის სფერო გვაქვს მხედველობაში. ძალაუფლების წონაში ერთი რომელიმე ჯგუფის სხვა ჯგუფებზე ზეგავლენის სიძლიერე იგულისხმება. ჯგუფის დომინირების ძალაუფლებრივი მახასიათებელი ზეგავლენის ქვეშ მყოფი ჯგუფების რაოდენობაზე მიგვანიშნებს. ძალაუფლებრივი გავლენის სფეროს რაც შეეხება, ის ერთი ჯგუფის მიერ სხვა ჯგუფებისათვის გამოტანილ გადაწყვეტილებათა რაოდენობას გამოხატავს [4]. მაგალითად, დაწესებულებაში საბუღალტრო აღრიცხვის განყოფილება საფინანსო ოპერაციების განხორციელებაში ყველაზე დიდ როლს თამაშობს, ამ მიმართულებით მისი საქმიანობა მთელ ორგანიზაციაში დომინირებს და მისი გავლენაც ფაქტობრივად ყოველ ცალკეულ თანამშრომელზე ვრცელდება.

დაბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ შრომითი ჯგუფების მიერ განუსაზღვრელობის შემცირება ორგანიზაციისათვის შემდეგი სამი მიზეზის გამოა საგულისხმო. პირველი, განუსაზღვრელობის შემცირება ადმინისტრაციისაგან შემდეგი არჩევანის გაკეთებას მოითხოვს: სხვა ჯგუფებისათვის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებათა მიღების პასუხისმგებლობა და ძალაუფლება რომელ ჯგუფს უნდა მიენიჭოს. მეორე, განუსაზღვრელობის შემცირება სხვადასხვა ჯგუფების ძალაუფლებაზე ზემოქმედებს (ამ თვალსაზრისით, გავლენას, რასაკვირველია, ცალკეული თანამშრომლებიც განიცდიან). ძალაუფლებაში არსებული განსხვავებები ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების გაგებაში და დაძლევაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ. მესამე, განუსაზღვრელობის შემცირება ადმინისტრაციას იმის რწმენას უმატებს, რომ დაწესებულებაში კვალიფიცირებული და გამოცდილი შრომითი ჯგუფები ფუნქციონირებენ.

**ჯგუფის მიზნები.** ჯგუფის მიზნები ჯგუფთაშორის ურთიერთობებზე მძალავრ ზემოქმედებას ახდენენ. შრომითი ჯგუფი ამა თუ იმ ალტერნატივასადმი უპირატესობის მინიჭებას სწორედ მიზნებზე დაყრდნობით ანხორციელებს. ორგანიზაციაში შედარებით სრულყოფილი მდგომარეობა მაშინ არსებობს, როდესაც ყოველი ჯგუფი, როგორც საკუთარს, ასევე მთლიანად დაწესებულების ზოგად მიზნებს ითვალისწინებს და როდესაც მისა და სხვა ჯგუფების მიზნებს შორის ურთიერთგანმამტკიცებელი თავსებადობა არსებობს. ასეთი ვითარება ყველას „მოგების“ ვითარებას გამოხატავს, ყოველი ჯგუფი საკუთარ მიზნებს მხოლოდ სხვა ჯგუფების მიზნების რეალიზაციის შემთხვევაში აღწევს. ამგვარი ვითარების არსებობა იშვიათობა გახლავთ, რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციებში ჯგუფური მიზნების კონფლიქტი ხშირ მოვლენას წარმოადგენს. როდესაც ერთი ჯგუფი მეორე ჯგუფის მიზნებს მისთვის სასურველი შედეგების მიღწევის ხელშემშლელ პირობად მიიჩნევს, მაშინ საქმე მიზნების კონფლიქტთან გვაქვს. ამავე დროს, დაწესებულებაში ჯგუფებს შორის მიზნების სრული შეუთავსებლობა, ანუ ერთი მხარის აუცილებელი მოგება და მეორის აუცილებელი წაგება იშვითად ხდება. მაგრამ ასეთი რამ იმ შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს, როდესაც დაპირისპირებული ჯგუფების მიზანთა შორის სრული შეუსაბამობა არსებობს. ამგვარი ვითარების არსებობა ჯგუფებს შორის მკვეთრ დაპირისპირებას იწვევს. მომუშავეთა გაფიცვა ასეთი ვითარების არსებობის ტიპური ნიმუშია, ვთქვათ, როდესაც ადმინისტრაცია და პროფკავშირები უკიდურეს კონფრონტაციაში იმყოფებიან. ამგვარ სიტუაციაში ჯგუფებს შორის უკიდურესი მტრული დამოკიდებულება, კერძოდ, სიტყვიერი და ფიზიკური შეურაცხყოფა, დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ურთიერთმოსმენის სრული უგულებელყოფა და ა. შ. შეიძლება გამოვლინდეს.

ჩვეულებრივ, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ამგვარ სახეს არ იღებს. ის, ასე რომ ვთქვათ, საშუალო დონის უთანხმოებას გამოხატავს. საშუალო დონის კონფლიქტები თანამშრომელთა და ჯგუფებების, ანუ კოალიციების შექმნას განაპირობებენ. ამგვარი კონფლიქტის კონკრეტულ მაგალითს მივმართოთ. ერთ-ერთი სამკერვალო ფაბრიკის ადმინისტრაციამ თანამშრომელ ქალებს, რომლებიც მომუშავე პერსონალის დიდ უმრავლესობას წარმოადგენდნენ, სამსახურში შარვლით სიარული ოფიციალურად აუკრძალეს. ამ გადაწყვეტილების საპასუხოდ დაწესებულების საინფორმაციო და გამოთვლითი ცენტრის 28 თანამშრომელმა ქალმა პროტესტის ნიშნად სამსახური დატოვა. ფაბრიკის ადმინისტრაცია მუშაობის მიმდინარეობის შესახებ მისთვის აუცილებელ ინფორმაციას სწორედ ამ თანამშრომლების საშუალებით იღებდა. ერთი სიტყვით, ფაბრიკამ ძალზე საჭირო პროფესიონალი თანამშრომლები დაკარგა. შექმნილ ვითარებაში ადმინისტრაცია იძულებული გახდა თავისი გადაწყვეტილება გაეთქმებინა და ორ დღეში საკუთარი ნებით

წასული თანამშრომლები სამსახურში აღედგინა. აქ ძირითადი მნიშვნელობა იმას ენიჭება, რომ დაწესებულების თანამშრომელთა შედარებით მცირე ჯგუფმა, რომლის წარმომადგენლები ფაბრიკის პროფკავშირის წევრებიც კი არ იყვნენ, საკუთარი თავი მნიშვნელოვან პროფესიულ ძალად იგრძნო და მართლაც ფაქტობრივი ძალის გამოყენებით არა მარტო საკუთარი, არამედ მთელი კოლექტივის ინტერესები დაიცვა [5].

მიზნების შეუთავსებლობის ერთ-ერთ ფორმას ჯგუფთაშორისი კონკურენცია წარმოადგენს. რაც უფრო მეტად არიან ერთმანეთზე ფორმალური ჯგუფები დამოკიდებული, კონკურენცია მით უფრო დიდია. კონკურენციას მიზნების კონფლიქტის სტრუქტურისებულ ფორმად განიხილავენ. სტრუქტურისებული კონკურენციის ნათელ ნიმუშს სპორტში არსებული გუნდური შეჯიბრებები გვაძლევენ. ამ შემთხვევაში ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ის არის, რომ ორი დამოუკიდებელი გუნდის პაექრობის სოციალურ - ფსიქოლოგიური შედეგები პროგნოზს შედარებით ადვილად ექვემდებარებიან. ჯგუფთაშორისი კონკურენციის დახასიათების დროს შემდეგი რეზულტატები უნდა გავითვალისწინოთ:

- 1) კონკურენტულ ურთიერთობაში მყოფ ჯგუფებში შემდეგი პროცესები მიმდინარეობენ – ჯგუფები უფრო მეტად იკვრიბებიან, მათ მიმართ წევრთა ლოიალობა მნიშვნელოვნად იზრდება; ჯგუფის წევრებს შორის არსებული სტატუსური განსხვავებები ნაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება; ჯგუფის ყოველი წევრი, ძირითადად, საქმეზეა ორიენტირებული; ჯგუფის მართვის პროცესი უფრო ორგანიზებულ და დირექტიულ ხასიათს იღებს, რასაც მისი წევრები მხარს უჭერენ; თავისი წევრებისაგან ჯგუფი მეტ ნორმატიულ დაქვემდებარებას მოითხოვს, რაც მისი მოწინააღმდეგისადმი „ერთიანი ფრონტი შეტევის“ საშუალებას აძლევს.
- 2) კონკურენციაში მყოფი ჯგუფებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი – ჯგუფების ურთიერთობა იმით იწყება, რომ ისინი ერთმანეთს მტრებად მიიჩნევენ; პერცეფტული და შეფასებითი პროცესების გამრუდებას, დამახინჯებას აქვს ადგილი; საკუთარ ჯგუფს მისი წევრები დადებითი ტერმინებით ახასიათებენ, ხოლო მოწინააღმდეგეს – უარყოფითით; დაპირისპირებულ ჯგუფებში, ხშირად, ერთმანეთის შესახებ სტერეოტიპული მსჯელობები ყალიბდებიან, მაგალითად, „ისინი უხეში მოთამაშეები არიან“; კომუნიკაცია ჯგუფებს შორის მკვეთრად მცირდება და თუ ასეთი რამ მაინც ხდება, ისინი ორიენტირებული მხოლოდ საკუთარ არგუმენტებზე არიან, ხოლო მოწინააღმდეგის თვალსაზრისს უგულებელყოფენ ან არაფრად აგდებენ.

საქმიანობაში შენაცვლება. საქმიანობაში შენაცვლება ორგანიზაციის ერთი ჯგუფის მიერ მეორის მაგივრად რაიმე განსხვავებული, ანუ ალტერნატიული საშუალებებით დახმარების აღმოჩენას გულისხმობს. საქმის კეთების ან დახმარების გაწევის ალტერნატიული საშუალებების ადვილად მოპოვების პირობებში დასახმარებელი ჯგუფის ავტორიტეტი უფრო დაბალი მაშინ არის, როდესაც ამგვარი ალტერნატივების მასში არსებობის ალბათობა ძალზე მცირეა. სავსებით მოსალოდნელია ისეთი ვითარების არსებობა, როდესაც, ვთქვათ, ორგანიზაციის ადამიანთა რესურსების მართვის განყოფილებას საფინანსო განყოფილების მაგიერ თავისივე დანახარჯების მოწესრიგების რაიმე რეალური ალტერნატიული საშუალებების შემოთავაზების არც ძალაუფლება და, რაც მთავარია, არც ამის უნარი გააჩნია.

საქმიანობაში შემცვლელთა მიმართ ორგანიზაციები გარკვეულ შეზღუდვებს იყენებენ. არსებული რესურსების ოპტიმალური გამოყენების მიზნით დაწესებულებაში ხშირად ისეთი განაწესია შემუშავებული, რომელიც მის განყოფილებებს ურთიერთმომსახურეობას ავალ-



დებულებს. ვთქვათ, დაწესებულებაში არსებულ ადამიანთა რესურსების მართვის განყოფილებას კვლევითი სამუშაოს ჩატარებისათვის სათანადო მასალის დაბეჭდვა ესაჭიროება. ამ შემთხვევაში ის ვალდებულია დახმარებისათვის იმავე დაწესებულების საინფორმაციო უზრუნველყოფის განყოფილებას მიმართოს. დაწესებულებამ ამ შინაგანაწესის შესრულება იმ შემთხვევაშიც შეიძლება მოითხოვოს, როდესაც მასალის სხვაგან დაბეჭდვა უფრო იაფი ჯდება. გამორიცხული არ არის, რომ დაწესებულებამ ერთი განყოფილების ფარგლებში იზარალოს, მაგრამ უპირატესობა სხვა განყოფილების თანამშრომელთა უფრო მეტად დასაქმებას და სათანადო ტექნიკის ამოქმედებას მიანიჭოს. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ დღეს სულ უფრო იმატებს იმ ორგანიზაციათა რიცხვი, რომლებსაც ასეთ მუდმივმოქმედი ერთეულების გაუქმება სურთ და მათი საქმის შესრულება განახლებული ხელშეკრულებით უფრო მცირე ჯგუფების მოწვევით უნდათ უზრუნველყონ. ეს, ძირითადად, კვების, დაცვის, ბეჭდვის, ტექნიკის, ინფორმაციის სფეროში მომუშავე პერსონალს ეხება.

ორგანიზაციისათვის ამგვარი ჯგუფების ფუნქციონირების მნიშვნელობა შემდეგში მდგომარეობს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ, სხვა ფაქტორების ერთგვარობის შემთხვევაში, ჯგუფს საქმიანობაში დახმარება რაც უფრო ნაკლებად ესაჭიროება, ორგანიზაციაში მას უფრო მეტი ძალაუფლება გააჩნია. თვით დამხმარე შრომითი ჯგუფების მიმართ სხვა ჯგუფებმა შეიძლება შემდეგი დამოკიდებულებები გამოავლინონ: პირველი, თავისთვის მეტი განმამტკიცებელი დაჯილდოება (ანაზღაურება, დაწინაურება, პრემიები, შრომის პირობების გაუმჯობესება და ა. შ.); მათზე გამარჯვების მოპოვება, „რევანშის“ აღება; მათზე ადმინისტრაციასთან ჩივილის, დაბეზლების საშუალებით ამგვარი ჯგუფების გაუქმების მცდელობა. მაგალითად, საინფორმაციო და გამოთვლითი განყოფილების ხელმძღვანელი დაკავებული თანამდებობიდან იმის გამო შეიძლება გაანთავისუფლონ, რომ ის ფართო და ძალზე მნიშვნელოვან ინფორმაციას ფლობს, რაც, არც თუ ისე იშვიათად, ადმინისტრაციის ზოგიერთ წარმომადგენელს აღიზიანებს და აშინებს. ეს განყოფილება დაწესებულების დანარჩენ შრომით ჯგუფებს არსებით და შეუცვლელ დახმარებას უწევს, რის გამოც მისი ხელმძღვანელის რეალური წონა სხვა მენეჯერების ძალაუფლებას მნიშვნელოვნად აღემატება, რამაც, გამორიცხული არ არის, მის მიმართ მძლავრი ოპოზიციის ჩამოყალიბება განაპირობოს [6].

შრომითი ურთიერთობები. შრომის პროცესში არსებულ ჯგუფთაშორის კავშირებში დამოუკიდებელ, ურთიერთგანმსაზღვრელ და დამოკიდებულ ფორმებს გამოყოფენ [7].

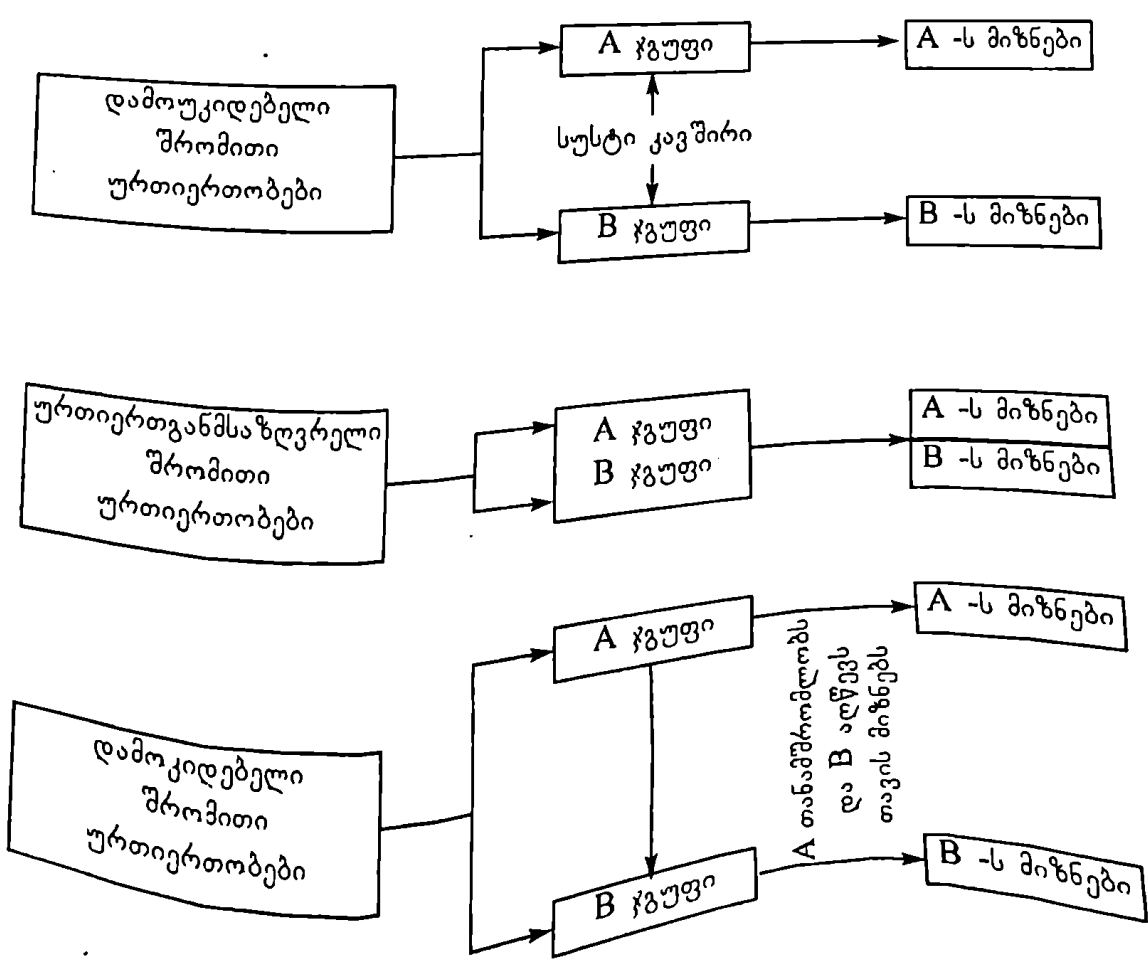
1. დამოუკიდებელ შრომით ურთიერთობაში ავტონომიურად მომუშავე ჯგუფებს შორის კავშირი იგულისხმება, რომელიც მხოლოდ მათი ნება - სურვილით არის განსაზღვრული. ორგანიზაციაში, როგორც სისტემაში, ჯგუფებს შორის ამგვარი კავშირის არსებობას მისი არამკაფიო სტრუქტურული აღნაგობა განაპირობებს. დამოუკიდებელი, თავისუფალი ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები ორგანიზაციაში მაშინ ყალიბდება, როდესაც მათ შორის ინტერაქცია იშვიათ, შემთხვევით და არაპირდაპირ ხასიათს ატარებს. მაგალითად, თვითმართვადი გუნდების ფორმირება ჯგუფთაშორისი კონტაქტების შემცირებასთან არის დაკავშირებული. ზოგიერთ დიდ დაწესებულებაში საკონსულტაციო ჯგუფები ყალიბდება, რომლებიც სხვადასხვა განყოფილებებთან ურთიერთმისაღები შეთანხმების საფუძველზე თანამშრომლობენ. ვთქვათ, თუ რომელიმე განყოფილებას მის მიერ შექმნილი კომისიის მუშაობის გაუმჯობესება სურს, მაშინ ის დასახმარებლად შესაბამის საკონსულტაციო ჯგუფს მიმართავს. ეს უკანასკნელი შექმნილ ვითარებას ანალიზს უკეთებს, კონკრეტულ დიაგნოზს სვამს და თვით განყოფილების თანამშრომლების აქტიური დახმარებით კომისიის მუშაობაში საორგანიზაციო ცვლილებები შეაქვს.

შემუშავებული გეგმის რეალიზაციას ორივე ჯგუფი ერთად იწყებს, ამიტომ მათი საქმიანობა ურთიერთგანმსაზღვრელ ხასიათს ატარებს. თუ ორივე ჯგუფს ნებისმიერ დროს მეორესთან კავშირის გაწყვეტის უფლება გააჩნია, მაშინ საქმე დამოუკიდებელ შრომით ჯგუფებთან გვექნება. ამ შემთხვევაში ორივე ჯგუფი თანაბარი ძალაუფლების მქონეა.

2. ურთიერთგანმსაზღვრელი შრომითი ურთიერთობისათვის საკუთარი მიზნების მიღწევის მოტივით ჯგუფთაშორისი თანამშრომლობა არის დამახასიათებელი. ეფექტური ურთიერთგანმსაზღვრელი შრომითი კავშირი რომელიმე ჯგუფის ან მისი ცალკეული წევრის დიქტატს და ურთიერთმოქმედების პროცესის მიკერძოებულ, ცალმხრივ წარმართვას გამორიცხავს. პირველ რიგში შემდეგი საკითხი უნდა გაირკვეს: რამდენად საჭიროა შრომითი ჯგუფების კოორდინაცია? დადებითი პასუხის შემთხვევაში აღნიშნული მოთხოვნის განხორციელების სათანადო პირობები უნდა შეიქმნას. ურთიერთგანმსაზღვრელი შრომითი ჯგუფების მოქმედების შესახებ ყველაზე ნათელ წარმოდგენას ე. წ. რეციპროკული, ანუ ურთიერთმოქმედებითი კავშირი გვაძლევს. მაგალითად, ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში წარმოების და გასაღების განყოფილებას შორის, ჩვეულებრივ, რეციპროკული კავშირი არსებობს. პროდუქციის გასაღების განყოფილების თანამშრომლები მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობაში იმყოფებიან, მათ ნაწარმზე არსებული მოთხოვნების თავისებურების შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა გააჩნიათ. მოპოვებული ინფორმაცია შემდგომ პროდუქციის დამამზადებელ განყოფილებას მიეწოდება, რაც, ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, ახალი ნაწარმის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა. თავის მხრივ, ახალი პროდუქციის ბაზარზე რეალიზაცია საქონლის გამსაღებელი განყოფილების წარმომადგენლების მცდელობის საშუალებით ხდება.

3. დამოკიდებულ შრომით ურთიერთობაში მომუშავე ჯგუფებს შორის ისეთი კავშირი იგულისხმება, რომელშიც ერთ მათგანს მეორის მოქმედების შედეგი შეუძლია განაპირობოს. ასეთ შრომით ურთიერთობასთან ჩვენ საქმე შემდეგი პირობების არსებობის შემთხვევაში გვაქვს: პირველი, როდესაც ერთი ჯგუფი სხვა ჯგუფებს გარემოს განუსაზღვრელობას უმცირებს.; მეორე, როდესაც ერთი ჯგუფი სხვა ჯგუფებს რეალურ და შეუცვლელ დახმარებას უწევს; მესამე, როდესაც ჯგუფები აუცილებელი რესურსებით მომარაგებაში რომელიმე ჯგუფზე არიან არსებითად დამოკიდებული. დამოკიდებული ურთიერთობის ნათელ ნიმუშს ორგანიზაციის ადმინისტრაციის, მისი საბიუჯეტო კომიტეტის და პროდუქციის დამამზადების განყოფილების ურთიერთკავშირი წარმოადგენს. რესურსების განაწილება და ორგანიზაციის ყოველი ერთეულის ბედ-იღბალი საბიუჯეტო კომიტეტის ხელშია. როდესაც თანამშრომელთა საქმიანობა და საერთოდ მრავალმხრივი ურთიერთობები ცალკეული მომუშავის ან ჯგუფის მოქმედებაზეა დამოკიდებული, მაშინ კოალიცია შეიძლება შეიქმნას ან თანამშრომლები მათი ინტერესების დამცველ შესაბამის სოციალურ ინსტიტუტებს დაუკავშირდებიან. კოალიციის შექმნის მიზანს დაქვემდებარებულ მდგომარეობაში ყოფნიდან თავის დაღწევა წარმოადგენს. სხვადასხვა სახის გაერთიანების შექმნა ადამიანების იმ რწმენას ემყარება, რომ „ძალა ერთობაშია“, რაც ფაქტობრივად ჯ. ბრემის კოგნიტური რეაქტანსის კონცეფციის ტერმინოლოგიას თუ მოვიშველიებთ, კოალიციის შექმნა „სხვისი ზეგავლენის და დიქტატის მიმართ რეაქტიული წინააღმდეგობის გაწევას ნიშნავს“. რეაქტიული წინააღმდეგობა თავისუფალი არჩევანის, მისი შეზღუდვის მიმართ წინააღმდეგობის გაწევის სტრატეგიის გამოყვანებას გულისხმობს [8].

დაბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ ჯგუფთაშორისი შრომითი ურთიერთობების შესწავლას, ორგანიზაციის გრძელვადიანი ფუნქციონირების თვალსაზრისით, არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია. აქ ხაზი რამოდენიმე დებულებას უნდა გაესვას. პირველი, ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების (პროდუქტიულობა, მომგებიანობა, ნოვატორობა) გამოხატულებაზე ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების ინტენსივობა და ხარისხი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. მეორე, ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის ჯგუფებს შორის ურთიერთგანმსაზღვრელი კავშირის (მაგალითად, მუშაობის ხარისხის კონტროლი) არსებობა არის საჭირო. მესამე ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის სტრუქტურის პორიზონტალურ და ვერტიკალურ კრილში მრავალფეროვან და დიდი მოცულობის შრომით ურთიერთობებთან გვაქვს საქმე. ჩვენს მიერ განხილული ჯგუფთაშორისი შრომითი ურთიერთობების ფორმები 5 - 2 ნახატზეა ნაჩვენები.



რესურსების განაწილება. შრომის სუბიექტისათვის რესურსები, მაგალითად, ფულადი სახსრები, ტექნიკური აღჭურვილობა, პროდუქციის დამზადებისათვის საჭირო ნედლეული, მომუშავე პერსონალის პროფესიული გამოცდილება და უნარები და ა.შ. მოთხოვნის საგნებს წარმოადგენენ. ისინი, როგორც ინსტრუმენტული ღირებულებები, სამუშაოს შესრულების ეფექტურობას განაპირობებენ. რესურსების განაწილების პრინციპი ორგანიზაციის მიერ შრომითი ჯგუფებისათვის აუცილებელი მოთხოვნის საგნებით ან მომსახურებით საჭირო მოცულობით და დროულად უზრუნველყოფაში მდგომარეობს. შრომითი ჯგუფების მიერ მათთვის საჭირო რესურსების დაუფლების მოთხოვნის განხორციელება მათ შორის შეიძლება, როგორც კონკურენციის, ასევე თანამშრომლობის მიზეზი გახდეს. რესურსებთან დაკავშირებული ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების დინამიკა ხშირად შემდეგ სახეს იღებს: საკმარისი რესურსების უქონლობის გამო დაწესებულების რამდენიმე განყოფილებას სათანადო და საკმარისი რესურსებით აღჭურვილი შრომითი ჯგუფი ემსახურება (ვთქვათ, საინფორმაციო ცენტრი თავისი გამოთვლითი ტექნიკით, გასამრავლებელი აპარატურით და სხვ.); დროთა განმავლობაში განყოფილებებმა შეიძლება მუშაობა გააფართოვონ და, შესაბამისად, კადრების რაოდენობაც გაზარდონ, ხოლო თუ მომსახურე ჯგუფში იგივე არ მოხდა, მაშინ ის თავის ფუნქციას სათანადო დონეზე ვეღარ შეასრულებს და, აქედან გამომდინარე, სხვა ჯგუფებთან მისი ურთიერთობა გაართულდება. ამგვარ ვითარებაში მოქმედების ოპტიმალურ ვარიანტს ადმინისტრაციის მიერ მომსახურე ჯგუფის დამატებითი რესურსებით აღჭურვა წარმოადგენს. გარდა ამისა, ყოველი დაინტერესებული განყოფილების წარმომადგენელთა შეხვედრები უნდა მოეწყოს, რომლის დროსაც ყოველი მხარის პრიორიტეტების გათვალისწინებით მუშაობის საერთო პერსპექტიული გეგმა უნდა შემუშავდეს, რამაც ჯგუფებს შორის არსებული დისფუნქციური და დაძაბული ურთიერთობა უნდა მოაწესრიგოს. რესურსების განაწილებას, როგორც ღონისძიებას, ნორმატიული მხარეც გააჩნია. შრომით ჯგუფებში ჩამოყალიბებული ნორმები, ჩვეულებრივ, ხელფასს, შესრულებადი დავალების სირთულეს და თანამშრომლების სათანადო ინვენტარით აღჭურვილობას ეხებიან. ზოგიერთ დაწესებულებაში პირადი კომპიუტერები ცალკეულ შრომით ჯგუფებს თანაბრად შეიძლება გაუნაწილონ, კერძოდ, თანამშრომელთა რაოდენობის და მათთვის აპარატების საჭიროების გათვალისწინებლად, ყოველმა განყოფილებამ ხუთ-ხუთი ცალი მიიღოს. სხვა დაწესებულებაში კი რესურსების განაწილება მომუშავეთა რეალური მოთხოვნების გათვალისწინებით შეიძლება მოხდეს; მაშინ ზოგი განყოფილება 15 კომპიუტერს მიიღებს, ზოგი კი – არაფერს. ნათელია, რომ რესურსების განაწილების ნორმებმა შრომითი ჯგუფების წევრების მუშაობით კმაყოფილებაზე უშუალო, ხოლო მათი საქმიანობის ეფექტურობაზე არაპირდაპირი ზემოქმედება უნდა მოახდინონ.

დამოკიდებულებათა სისტემა. ჯგუფთაშორისი შრომითი ურთიერთობების ერთერთ მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს დამოკიდებულებათა სისტემა წარმოადგენს. ამ მოვლენაში სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენელთა ერთმანეთის შესახებ შეფასებითი მსჯელობების მთლიანი სტრუქტურა იგულისხმება. შეფასებითი მსჯელობის საფუძვლად სოციალური განწყობა გვევლინება, ხოლო ვალენტობა, ანუ რაიმე მოვლენისადმი ადამიანის დადებითი ან უარყოფითი მიმართება (დამოკიდებულება) მისი ძირითადი თვისება გახლავთ (განწყობის, როგორც ქცევის მადეტერმინირებელი ცვლადის შესახებ ჩვენ საგანგებო მსჯელობა შრომითი განწყობებისადმი მიძღვნილ მე-8 თავში გვექნება). შრომით ჯგუფებს შორის ურთიერთობა ერთმანეთის მიმართ ნდობით და თანამშრომლობით შეიძლება დაიწყოს. ჯგუფებს შორის დადებითი ან უარყოფითი დამოკიდებულების ფორმირებაზე

მნიშვნელოვან გავლენას ჯგუფური მიზნები, გარემოს განუსაზღვრელობა, საქმიანობაში მხარდაჭერა, შრომითი ურთიერთობების თავისებურებები და რესურსების განაწილების პრინციპები ახდენენ. თუ ორი ჯგუფი ერთმანეთს ენდობა, ერთმანეთის თვალსაზრისებს ითვალისწინებენ, პრობლემურ ვითარებაში ერთმანეთის გაკიცხვას არ ერიდებიან, მაშინ მათი დაახლოება, შეიძლება ითქვას „ერთიან მუშტად შეკვრა“, შედარებით ადვილად ხდება. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც მათი ურთიერთობა ერთმანეთის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულებებით, მძაფრი კონკურენციით და კონსპირაციული კომუნიკაციით იწყება, მაშინ სრულიად საწინააღმდეგო შედეგს უნდა ველოდოდ. დამოკიდებულებათა სისტემა ჯგუფების რეალურ მოქმედებაში კოოპერაციით ან კონკურენციის ფორმით ვლინდება. პირველ შემთხვევაში ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები ერთმანეთის ნდობით, ინტერესების ერთიანობით და მჭიდრო კომუნიკაციით ხასიათდება. მეორე შემთხვევაში ჯგუფები ერთმანეთს უნდობლობით უყურებენ, მათ მხოლოდ საკუთარი ინტერესები ამოძრავებთ და კომუნიკაციის დიდი სურვილიც არ გააჩნიათ. ქცევაში კოოპერაციის თუ კომუნიკაციის სახით გამოვლენილი დამოკიდებულებათა სისტემა შრომითი ჯგუფის მიერ ორგანიზაციის მიზანთა მიღწევის მოტივაციაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს. მაგალითად, თუ ჩვენ საქმე ურთიერთგანმსაზღვრელ ჯგუფებთან გვაქვს, მაშინ კონკურენციული შინაარსით დატვირთული დამოკიდებულებათა სისტემა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ხელისშემშლელი პირობის როლში გამოვა.

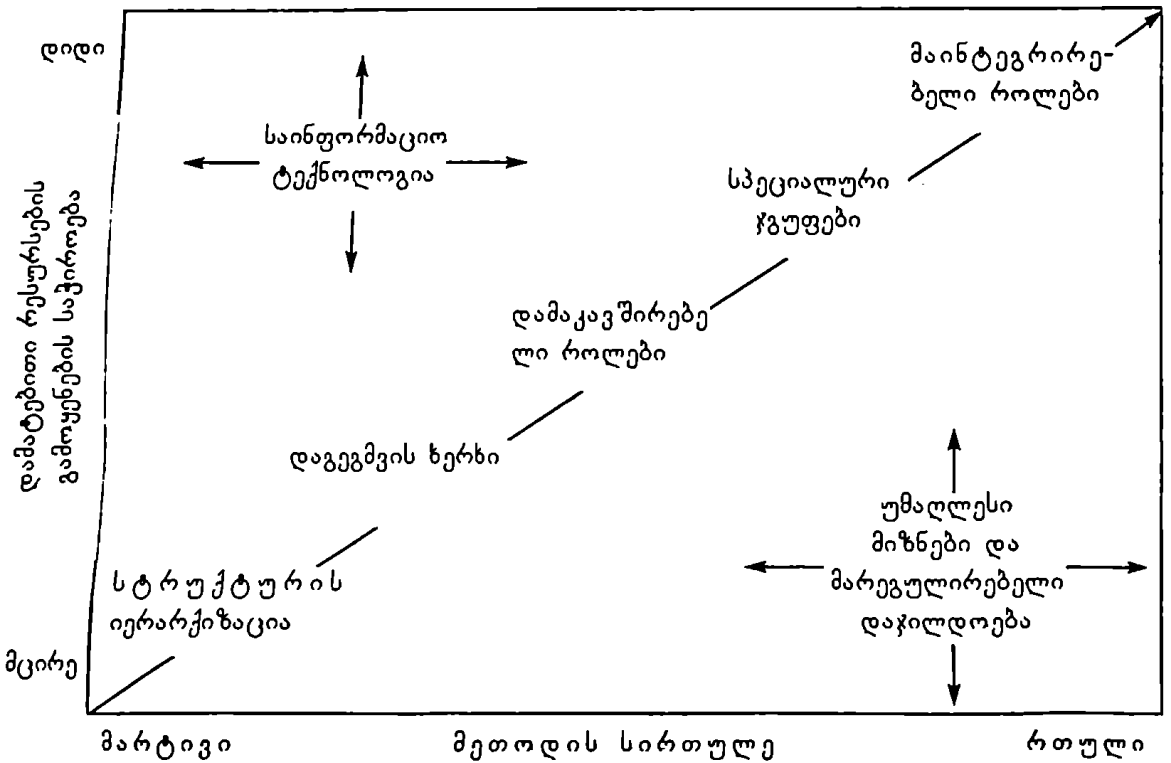
### ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების რეგულირება

თავის ამ ნაწილში მსჯელობა ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების მარეგულირებელი მე-თოდების შესახებ გვექნება. ქვემოთ უმაღლესი მიზნების შექმნის და მარეგულირებელი და-ჩილდობის, სტრუქტურული იერარქიზაციის, დაგეგმვის, დამაკავშირებელი როლის, სპეც-იალური ჯგუფების ჩამოყალიბების და მაინტეგრირებელი როლის მეთოდებს განვიხილავთ.

უმაღლესი მიზნები და მარეგულირებელი დაჩილდობა. ამ საკითხის განხილვის დროს ჯგუფური პროცესების ერთ-ერთი ავტორიტეტული მკვლევარის მ. შერიფის შემდეგი დებულება უნდა გავითვალისწინოთ: „უმაღლესი მიზნებს ჯგუფის თითოეული წევრისათვის უცილობელი მიზიდველობა გააჩნიათ, მაგრამ რომლებსაც ერთმანეთის დახმარების გარეშე ვერცერთი ვერ მიაღწევს“ [9, გვ. 89]. ამდენად, უმაღლესი მიზნები შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც ჯგუფისათვის სასურველი შედეგები, რომელთა მიღწევა მისი წევრების თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელია. ჯგუფისათვის სასურველი ზოგადი შედეგები მის დანარჩენ მიზნებს არც უარყოფენ და მათ ვერც შეენაცვლებიან. უმაღლესი მიზნების ორ ფორმას — თვისებრივს და რაოდენობრივს გამოყოფენ. თვისებრივი უმაღ-ლესი მიზნის მაგალითს შემდეგი დებულება წარმოადგენს: „ორგანიზაციის ეფექტური ფუნ-ქციონირებისათვის პროდუქციის მწარმოებელნი და მისი გამსაღებელი განყოფილებების შეწყობილი და კოორდინირებული მოქმედება აუცილებელია“. ხოლო მსჯელობა — „პრო-დუქციის დამამზადებელი და მისი რეალიზაციის განყოფილებების შეწყობილი და დარაზ-მული საქმიანობა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად აუცილებელია, რომელთა მი-ზნდვით, 9 თვეში წარმოების ახალი ხაზის გაშვება უნდა მოხდეს და ერთი წლის მანძილზე ყოველთვიურად ნაწარმის 5 ათასი ერთეული უნდა გაიყიდოს“ — რაოდენობრივი უმაღ-ლე სი მიზნის ნიმუში გახლავთ.

ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის სურვილი მაშინ იზრდება, როდესაც უმაღლესი მიზნების ფორმირებას ე. წ. მარეგულირებელი დაჯილდოება თან სდევს, რომელშიც ცალკეული ჯგუფების საერთო ძალისხმევის შედეგად მათ მიერ გარკვეული სარგებლობის მიღება იგულისხმება. უმაღლესი მიზნების დასახვა და მარეგულირებელი დაჯილდოების გამოყენება სხვადასხვაგვარი რესურსების ამოქმედებას და მათი განხორციელების მეთოდების სირთულის გათვალისწინებას მოითხოვს. საკითხის ნათლად გაშუქებისათვის 5-3 ნახატს მივმართოთ.

ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების მარეგულირებელი მეთოდები 5-3 ნახატზე მათი სირთულის და დამატებითი რესურსების გამოყენების ხარისხების მიხედვით არიან მოცემული. დამატებითი რესურსების გამოყენებაში, ვთქვათ, სხვადასხვა თათბირების ჩატარებაზე ზედმეტი დროის დახარჯვა, დოკუმენტების შედგენა, განყოფილებებს შორის საქმიანი მიმოწერა, თანამშრომელთა დამატებითი პერსონალის სამსახურში მიღება და სხვა იგულისხმე-



ნახატი 5-3. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების მარეგულირებელი მეთოდები (პელრიეგელის და სხვ. მიხედვით [7])

ბა. ნიშანდობლივია, რომ ერთი მხრივ, უმაღლესი მიზნების დასახვის და მარეგულირებელი დაჯილდოების გამოყენების, ხოლო მეორე მხრივ, საინფორმაციო ტექნოლოგიის გამოყენების გარდა, დანარჩენი მეთოდები ერთმანეთის მიმართ განლაგებული საფეხურებრივად არიან. მაგალითად, თუ დამაკავშირებელი როლების მეთოდის გამოყენება ჯგუფების ინტეგრირების განხორციელებაში ეფექტური აღმოჩნდა, მაშინ ივარაუდება, რომ ორგანიზაციის იერარქიულად აგების და დაგეგმვის ხერხები უკვე გამოყენებული იყო. მიზნების დასახვის და მარეგულირებელი დაჯილდოების მეთოდების გამოყენების თავისებურების დასახასიათებლად მაგალითს მივმართოთ. დავუშვათ, რომ რაიმე დაწესებულების ხელმძღვანელი თათბირზე თანამშრომლებს შემდეგი სიტყვებით მიმართავს: „გასული წლის განმავლობაში ჩვენი დაწესებულების მიერ დასახული მიზნის მიღწევისათვის, რომელიც მოგების 12%-ით გაზრდას გულისხმობდა, განყოფილებებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობა იყო საჭირო. განყოფილებების შეწყობილი და დარაზმული მუშაობა ნამდვილად დასაფასებელია. გარკვეული წინააღმდეგობების მიუხედავად, ყოველი თანამშრომლის ძალისხმევით, ჩვენ დასახულ მიზანს მივალწიეთ. პატივი მაქვს მოგახსენოთ, რომ მოგებამ 16%-ს მიაღწია“.

5-3 ნახატის სქემის მიმართებების გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ დაწესებულების მეთაურის უმთავრესი მიზნის და მარეგულირებელი დაჯილდოების შესახებ მსჯელობა, ღონისძიებათა ჩატარების სირთულის თვალსაზრისით, მას, როგორც მარტივს, ხოლო დამატებითი რესურსების გამოყენების ასპექტით, როგორც რთულს ისე ახასიათებს. დავუშვათ, რომ ნან წარმოთქმულს შემდეგი დაუმატა: „უნდა მოგახსენოთ, რომ თანამშრომლებზე მოგების განაწილების ჩვენი პროექტის თანახმად მომუშავეთა 90% პრემიალურ თანხას მიიღებს, რომელიც მათი ხელფასის 8-16%-ს შეადგენს. ყველამ უნდა იცოდეს, რომ პრემიები შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე განაწილდება: პირველი, ინდივიდუალური დამსახურების და წვლილის შეფასებით; მეორე, ჯგუფური მიზნების მიღწევით; მესამე, მთლიანად დაწესებულების მოგების გათვალისწინებით“. ეს კომენტარი დაწესებულების მეთაურის პირველი მსჯელობის შინაარსს არსებითად ცვლის — უმაღლესი მიზნის და მარეგულირებელ დაჯილდოებას შორის კავშირი ამ შემთხვევაში, პროცედურული თვალსაზრისით, უფრო რთულად წარმოდგა, რადგან აქ მსჯელობა დამატებითი რესურსების მოთხოვნის მომატებას ეხება [7].

მარეგულირებელი დაჯილდოების სხვადასხვა ფორმა არსებობს. ერთ-ერთ მათგანს ე. წ. მიღწევაზე დამყარებული პრემია წარმოადგენს. მასში ორგანიზაციის რომელიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის ეფექტურობის, კერძოდ, პროდუქტიულობის, ხარისხის და დანახარჯების გათვალისწინებით თანამშრომელთა მატერიალური წახალისება იგულისხმება. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს ორგანიზაციის შრომითი ჯგუფის მუშაობის შედეგის მიხედვით აჯილდოებენ. გარდა ამისა, პრემიების გაცემის ამ პრინციპის გამოყენების დროს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცედურაში, ხშირად, თანამშრომელთა ჩართვას მიმართავენ, რითაც მათ ჯგუფის მაღალი მიზნების და მარეგულირებელი დაჯილდოების კონკრეტულ ღონისძიებაში მონაწილეობის მიღების და თავისი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა ეძლევათ. ამისგან განსხვავებით, ე. წ. მოგებაზე დამყარებული პრემია მთლიანად ორგანიზაციის მიერ მიღებული მოგებიდან პროპორციული წესით თანამშრომელთა წახალისებას ნიშნავს. გამორიცხული არ არის, რომ პრემიების გაცემის ეს წესი ნაკლებ ეფექტური აღმოჩნდეს, რადგან დიდ დაწესებულებაში მომუშავე ადამიანმა მისი მთლიანი მოგების უზრუნველყოფაში იმთავითვე თავი უძღურად შეიძლება იგრძნოს. გარდა ამისა, ორგანიზაციის მიერ მოგების მიღებაზე მრავალი ობიექტური ფაქტორი ზემოქმედებს (კონკურენტების მოქმედე-

შედის; ბ) ამ როლის შემსრულებელი თანამშრომელი თავისი ჯგუფის და სხვა ჯგუფების საქმიანობის კოორდინაციით და სინქრონიზაციით არის დაკავებული; გ) ის „მზვერავის“ ფუნქციასაც ასრულებს, რადგან მას პროდუქციის გასაღების ბაზართან და ტექნიკურ აღჭურვილობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოპოვება ევალება; დ) ამ როლის შემსრულებელი მომუშავე „გუშაგიც“ გახლავთ, ის ჯგუფში შემომდინარე და მისგან გამდინარე ინფორმაციას სათანადო კონტროლს უწევს. შრომითი ჯგუფის ეფექტური საქმიანობისათვის აღნიშნული ფუნქციების ამოქმედება ხშირად აუცილებელი ხდება. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ მოვალეობის შესრულება არა მარტო ჯგუფის უფროსებს, არამედ სხვა წევრებსაც შეუძლიათ.

**სპეციალური ჯგუფი.** სპეციალური ჯგუფი სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლებიდან შექმნილი განსაკუთრებულ პრობლემაზე მომუშავე დროებითი კოლექტივი გახლავთ. ამგვარი ჯგუფების ფუნქციონირება კონკრეტული საკითხის საბოლოო გადაწყვეტამდე გრძელდება, რის შემდეგ მისი წევრები თავის ჩვეულებრივ საქმიანობას უბრუნდებიან (ამგვარი ჯგუფები ბევრ რამეში ჩვენს მიერ მე-3 თავში განხილული ე. წ. ელპოკრატიის მსგავსია). მაგალითად, როდესაც „აულის“ ცნობილმა კომპანიამ თავის ავტომობილებს უკანა ბორბლების ნაცვლად, წამყვანად წინა ბორბლები გაუხადა და შემდგომ მანქანის სვლის აჩქარებასთან დაკავშირებით მომხმარებელთა საჩივრების შემოსვლა დაიწყო, მაშინ ადმინისტრაციამ ამ პრობლემაზე მომუშავე სპეციალური ჯგუფის შექმნა გადაწყვიტა. ამ ჯგუფში დიზაინის, საინჟინრო და იურიდიული განყოფილებების წარმომადგენლები შევიდნენ. პრობლემის გადაწყვეტის შემდეგ ჯგუფი ოფიციალურად დაიშალა. სპეციალური ჯგუფის ფორმირება როგორც ოფიციალური, ასევე არაოფიციალური შეიძლება იყოს. არაფორმალური ჯგუფი, ჩვეულებრივ, მომუშავისათვის რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვის და შესაძლო გადაწყვეტის მიზნით რამოდენიმე ადამიანისაგან ფორმირდება. ფორმალურად სპეციალურ ჯგუფს კი ადმინისტრაცია ქმნის, ჩვეულებრივ, პრობლემის წერილობით ფორმაში გაშუქებით, ხოლო თვით თანამშრომლებს ჯგუფის წევრებად ოფიციალურად ნიშნავს.

**მაინტეგრირებული როლები.** როდესაც ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები ისე რთულდება, რომ მათი კოორდინაციისათვის იერარქიზაცია, დაგეგმვა, დამაკავშირებელი როლები და სპეციალური ჯგუფები არასაკმარისია, მაშინ ორგანიზაცია მაინტეგრირებული როლების ამოქმედებას იწყებს. მაინტეგრირებული როლი თანამშრომლის ან ჯგუფის ფუნქციის წარმომადგენს, რომელიც ჯგუფების ერთობლივ მუშაობას განაპირობებს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში სხვადასხვა თანამდებობები და ქვედანაყოფებია შექმნილი, რომელთა ძირითადი საქმე ჯგუფების მოქმედებათა გამთლიანებაში მდგომარეობს. მაგალითად, წარმოების პროცესის ზედამხედველი, გარკვეული პროგრამის კოორდინატორი, სხვადასხვა კომიტეტები, პროექტის ხელმძღვანელი, ადამიანის რესურსების მენეჯერი, პროფკავშირის და ადმინისტრაციის გაერთიანებული კომისია, დირექტორთა საბჭო მაინტეგრირებული ფუნქციის მქონე სუბიექტებია. მათ ჯგუფებს შორის მიზნების შეუთავსებლობის მოგვარება და მრავალი საკითხის გადაწყვეტა ევალებათ. მაგალითად, სამრეწველო ორგანიზაციებში ხშირი და აშკარა დაპირისპირება პროდუქციის წარმოების და მარკეტინგის განყოფილებებს ან ადმინისტრაციას და პროფკავშირებს შორის მელავნდება. სადავო საკითხებს, ჩვეულებრივ, კაპიტალური დაბანდების პრიორიტეტები, მუშაობის რეჟიმი, დანახარჯების შეფასება, ხარისხის სტანდარტები, ადამიანთა რესურსები წარმომადგენენ. ამგვარი პრობლემების მოგვარების ცალკეულ თანამშრომლებზე, თუ ჯგუფზე მინდობა



როება დიდია და მათ შორის განსხვავება მცირეა.

დაგეგმვის ხერხი. დაგეგმვის შესახებ მსჯელობა ჩვენ წიგნის პირველ თავში მენეჯერის ძირითადი ფუნქციების დახასიათების დროს გვქონდა. აქ კი ზოგადად იმას ავლენიშნავთ, რომ მისი საშუალებით მიზნების დასახვა, მათი მიღწევის საშუალებების დადგენა, შესაძლო დაბრკოლებების განსაზღვრა და მათი გადალახვის გზების ძიება წარმოებს. ერთობლივად შემუშავებული და შეთანხმებული გეგმების საფუძველზე ყოველდღიურ საქმიანობაში ჩართული შრომითი ჯგუფები გადაწყვეტილებებს ისე იღებენ, რომ მათ მუდმივი კომუნიკაცია აღარ ესაჭიროებათ. გეგმების შეპირაპირება ჯგუფების ინტეგრირებას განსაზღვრავს და საკუთარი მიზნების მიღწევაში მათ შორის თანამშრომლობას ხელს უწყობს. მაგალითად, ლამანშის სრუტის ქვეშ გამავალი გვირაბის მშენებლობის დროს ინგლისელი და ფრანგი მშენებლების ბრიგადებმა მუშაობა მშენებარე გვირაბის სხვადასხვა მხარეს დაიწყეს, ინჟინრების მიერ შედგენილი ზუსტი გეგმა საჭიროების შემთხვევაში სწორი და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას აძლევდათ. შემდგომში ბრიგადები ზუსტად იქ შეხვდნენ, სადაც ეს გეგმით იყო გათვალისწინებული [7]. ერთი სიტყვით, დაგეგმვა, როგორც ხერხი, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების ეფექტურობის გაუმჯობესების საშუალებად უნდა გავიაზროთ.

დამაკავშირებელი როლი. დამაკავშირებელ როლს ის მომუშავე ასრულებს, რომლის ფუნქცია ურთიერთგანმსაზღვრელ ჯგუფებს შორის კომუნიკაციის და მათ მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშეწყობაში მდგომარეობს. ასეთი როლების შექმნა მართებულია მაშინ, როდესაც გარკვეული მიზეზების გამო სტრუქტურული იერარქიის და დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება მიზანშეუწონელი ხდება. თუ ყოველი წვრილმანი საკითხი, რომელიც თანამშრომლებს აწუხებთ, მმართველობის წარმომადგენელთა გადასაწყვეტი გახდა, მაშინ ბუნებრივია, მათზე რეაგირება არც დროული და არც ხარისხიანი იქნება. ასეთ ვითარებაში, დამაკავშირებელი როლის შემსრულებელმა პიროვნებამ ეს საკითხი ადვილად შეიძლება მოაგვაროს და ამით თანამდებობრივ იერარქიაში შემდგომი პერსონალი ზედმეტი დატვირთვისაგან გაანთავისუფლოს, ხოლო წამოჭრილ საკითხზე რეაგირება უფრო დროული და შესატყვისი გახდება. ამ როლის შემსრულებელი ადამიანის ძირითად დანიშნულებას შრომითი ჯგუფების შეკავშირება წარმოადგენს. როდესაც ორგანიზაციის ორ განყოფილებას შორის დაძაბული ურთიერთობა არსებობს, მაშინ დამაკავშირებელი როლის შემსრულებელი „მათ ენაზე ლაპარაკს“ და მათ პრობლემებში გარკვევას ცდილობს. თუ ამას ის ახერხებს, მაშინ ჯგუფებს შორის უთანხმოება შემცირდება და მათი მოქმედება უფრო კოორდინირებული გახდება. დამაკავშირებელი როლის შემსრულებელი თანამშრომლის სიბნელე იმაშია, რომ ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების პროცესში გამავალი ინფორმაციის ნაკადის გადამუშავება ხშირად მის შესაძლებლობებს აღემატება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე დიდ ჯგუფებთან გვაქვს და ისინი მუდმივ ინტერაქციაში იმყოფებიან.

შრომითი ჯგუფების კვლევის საფუძველზე დამაკავშირებელი როლის ცალკეული ფორმები იქნა გამოყოფილი [10]. ა) ჯგუფის წევრი, რომელიც „ელჩის“ ფუნქციას ასრულებს; მისი ძირითადი დანიშნულება სხვა ჯგუფებთან ურთიერთობის პროცესში სათანადო ფულადი სახსრების „შოვნა“, ახალი მოწყობილობების შექმნა, სხვა განყოფილებებიდან საჭირო თანამშრომლების გადმობირება და ა.შ. გახლავთ. გარდა ამისა, მის მოვალეობაში მისი ჯგუფის მიმართ ადმინისტრაციის ან სხვა ჯგუფების მხრიდან შესაძლო საფრთხის, მოსალოდნელი დაპირისპირების გათვალისწინება და მათი თავიდან ასაცილებელი გზების ძიება

შედის; ბ) ამ როლის შემსრულებელი თანამშრომელი თავისი ჯგუფის და სხვა ჯგუფებში; საქმიანობის კოორდინაციით და სინქრონიზაციით არის დაკავებული; გ) ის „მზვერავის“ ფუნქციასაც ასრულებს, რადგან მას პროდუქციის გასაღების ბაზართან და ტექნიკურ აღჭურვილობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოპოვება ევალება; დ) ამ როლის შემსრულებელი მომუშავე „გუშაგიც“ გახლავთ, ის ჯგუფში შემომდინარე და მისგან გამდინარე ინფორმაციას სათანადო კონტროლს უწევს. შრომითი ჯგუფის ეფექტური საქმიანობისათვის აღნიშნული ფუნქციების ამოქმედება ხშირად აუცილებელი ხდება. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ მოვალეობის შესრულება არა მარტო ჯგუფის უფროსებს, არამედ სხვა წევრებსაც შეუძლიათ.

სპეციალური ჯგუფი. სპეციალური ჯგუფი სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლებიდან შექმნილი განსაკუთრებულ პრობლემაზე მომუშავე დროებითი კოლექტივი გახლავთ. ამგვარი ჯგუფების ფუნქციონირება კონკრეტული საკითხის საბოლოო გადაწყვეტამდე გრძელდება, რის შემდეგ მისი წევრები თავის ჩვეულებრივ საქმიანობას უბრუნდებიან (ამგვარი ჯგუფები ბევრ რამეში ჩვენს მიერ მე-3 თავში განხილული ე. წ. ელპოკრატის მსგავსია). მაგალითად, როდესაც „აულის“ ცნობილმა კომპანიამ თავის ავტომობილებს უკანა ბორბლების ნაცვლად, წამყვანად წინა ბორბლები გაუხადა და შემდგომ მანქანის სვლის აჩქარებასთან დაკავშირებით მომხმარებელთა საჩივრების შემოსვლა დაიწყო, მაშინ ადმინისტრაციამ ამ პრობლემაზე მომუშავე სპეციალური ჯგუფის შექმნა გადაწყვიტა. ამ ჯგუფში დიზაინის, საინჟინრო და იურიდიული განყოფილებების წარმომადგენლები შევიდნენ. პრობლემის გადაწყვეტის შემდეგ ჯგუფი ოფიციალურად დაიშალა. სპეციალური ჯგუფის ფორმირება როგორც ოფიციალური, ასევე არაოფიციალური შეიძლება იყოს. არაფორმალური ჯგუფი, ჩვეულებრივ, მომუშავისათვის რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვის და შესაძლო გადაწყვეტის მიზნით რამოდენიმე ადამიანისაგან ფორმირდება. ფორმალურად სპეციალურ ჯგუფს კი ადმინისტრაცია ქმნის, ჩვეულებრივ, პრობლემის წერილობით ფორმაში გაშუქებით, ხოლო თვით თანამშრომლებს ჯგუფის წევრებად ოფიციალურად ნიშნავს.

მანტეგრირებული როლები. როდესაც ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები ისე რთულდება, რომ მათი კოორდინაციისათვის იერარქიზაცია, დაგეგმვა, დამაკავშირებელი როლები და სპეციალური ჯგუფები არასაკმარისია, მაშინ ორგანიზაცია მანტეგრირებული როლების ამოქმედებას იწყებს. მანტეგრირებული როლი თანამშრომლის ან ჯგუფის ფუნქციას წარმოადგენს, რომელიც ჯგუფების ერთობლივ მუშაობას განაპირობებს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში სხვადასხვა თანამდებობები და ქვედანაყოფებია შექმნილი, რომელთა ძირითადი საქმე ჯგუფების მოქმედებათა გამთლიანებაში მდგომარეობს. მაგალითად, წარმოების პროცესის ზედამხედველი, გარკვეული პროგრამის კოორდინატორი, სხვადასხვა კომიტეტები, პროექტის ხელმძღვანელი, ადამიანის რესურსების მენეჯერი, პროფკავშირის და ადმინისტრაციის გაერთიანებული კომისია, დირექტორთა საბჭო მანტეგრირებული ფუნქციის მქონე სუბიექტებია. მათ ჯგუფებს შორის მიზნების შეუთავსებლობის მოგვარება და მრავალი საკითხის გადაწყვეტა ევალებათ. მაგალითად, სამრეწველო ორგანიზაციებში ხშირი და აშკარა დაპირისპირება პროდუქციის წარმოების და მარკეტინგის განყოფილებებს ან ადმინისტრაციას და პროფკავშირებს შორის მუდავნდება. სადავო საკითხებს, ჩვეულებრივ, კაპიტალური დაბანდების პრიორიტეტები, მუშაობის რეჟიმი, დანახარჯების შეფასება, ხარისხის სტანდარტები, ადამიანთა რესურსები წარმოადგენენ. ამგვარი პრობლემების მოგვარების ცალკეულ თანამშრომლებზე, თუ ჯგუფზე მინდობა

შექმნილი ვითარების თავისებურებაზეა დამოკიდებული. ბუნებრივია, რომ ჯგუფის გამოყენება უფრო დიდ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. დაბოლოს ავლნიშნავთ, რომ ჯგუფებისათვის მაინტეგრირებელი როლების მინიჭება ორგანიზაციას მაშინ ურჩევნია, როდესაც: ა) ჯგუფებს შორის განსხვავება დიდია; ბ) გამთლიანების მოთხოვნა თვით პროფესიული საქმიანობის თავისებურებებიდან გამომდინარეობს.

## კონფლიქტი ორგანიზაციაში

კონფლიქტის ერთმნიშვნელოვანი განსაზღვრება ფსიქოლოგიაში არ არსებობს, მისი შესწავლა სხვადასხვა თვალსაზრისით წარმოებს [10, 11, 12]. ამავე დროს, მკვლევართა უმრავლესობა იმაშია ერთსულოვანია, რომ ინტერესებს შორის არსებული დაპირისპირების თავისებურება და ოდენობა კონფრონტაციაში მყოფ მხარეთა პერსონაჟით არის არსებითად განპირობებული. კონფლიქტის სპეციფიკა დაპირისპირებულ მხარეთა მიზნების შეუთავსებლობაში უნდა დავინახოთ, რის შესახებაც მსჯელობა ჩვენ ზემოთ გვქონდა. შრომითი კონფლიქტების განხილვის დროს, ჩვეულებრივ, მხარეთა შორის დაპირისპირება რაიმე მოთხოვნილების ბლოკირებაზე მიუთითებს. ისეთი რესურსების მოთხოვნილებათა რეალიზაციის ხელის შეშლა, რომლებიც ფინანსებთან, სამუშაო ადგილთან, ძალაუფლებასთან და პრესტიჟთან არიან დაკავშირებული, მხარეთა შორის მკვეთრი დაპირისპირების საფუძველი ხდება. საკითხი შემდეგნაირად დგას: კონფლიქტის წარმოშობაში, ვთქვათ, ობიექტურ მიზეზებთან ერთად, რა მნიშვნელობა აქვს განზრახვას. ამაზე პასუხი მხოლოდ კონფლიქტის ძირითადი მახასიათებლების გაცნობის შემდეგ შეიძლება გავცეს. აქ, უბრალოდ, წინასწარი განზოგადების სახით პ. რობინსის შემდეგ დებულებას მოვიყვანთ: „კონფლიქტი იმ პროცესს წარმოადგენს, რომელშიც A მიზანდასახულად B-ს მოქმედების ბლოკირებას ცდილობს, რაც ამ უკანასკნელის მიერ დასახული მიზნების ან მისი ინტერესების განხორციელების ჩაშლას განაპირობებს“ [18, გვ. 428].

შრომით ჯგუფებაში და მთლიანად ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების მნიშვნელობის შესახებ მკვლევარებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა არსებობს, მათ შორის ტრადიციული, „ადამიანთა ურთიერთობების“ და ინტერაქციონისტული თვალსაზრისები შეგვიძლია გამოვყოთ [2].

კონფლიქტის შესახებ თვალსაზრისები. პირველ რიგში ტრადიციულ თვალსაზრისს შეეხებით, რომლის მიხედვით, შრომის პროცესში კონფლიქტი ცალსახად მიუღებელი რამ არის, ის მხოლოდ ცუდი შედეგების მომტანი და ამიტომ ყოველგვარ მის გამოვლინებას უნდა ვერიდოთ. კონფლიქტის მიმართ ტრადიციული მიდგომა მისადმი აშკარად უარყოფით დამოკიდებულებას გამოხატავს. ეს თვალსაზრისი კონფლიქტს „გაუმართლებელ“, „ირაციონალურ“, დესტრუქციულ მოვლენად აღწერს. აქ ცნობილი ხოუტორნის გამოკვლევები უნდა გავიხსენოთ, რომელთა მიხედვით, კონფლიქტის შედეგად შრომით ჯგუფებში კომუნიკაცია გაუარესდა, თანამშრომელთა შორის უნდობლობის ატმოსფერო ჩამოყალიბდა, ხელმძღვანელები ხელქვეითების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას და მათ მიერ შრომითი მიზნების განხორციელებას ხელს ვეღარ უწყობდნენ. ტრადიციულ მიდგომას მიაჩნია, რომ შრომით ჯგუფებში მიმდინარე, ან მათ შორის არსებული კონფლიქტების თავიდან აცილება, მათი წარმოქმნის მიზეზების დადგენა და კორეგირება შრომის პროცესის ნორმალურ და ნაყოფიერ ფუნქციონირებას განაპირობებს. მიუხედავად იმისა, რომ დოიჯანოვმა ემპირულმა

მონაცემებმა ამ მიდგომის სისწორე დიდი ეჭვის ქვეშ დააყენა, პრაქტიკოსების უმრავლესობა კონფლიქტის შესახებ მაინც ამ ძველ თვალსაზრისს იზიარებს.

კონფლიქტის მიმართ მეორე მიდგომა ე. წ. „ადამიანთა ურთიერთობის“ თვალსაზრისი გახლავთ, რომლის თანახმად, კონფლიქტი შრომით ჯგუფში და საერთოდ ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში ბუნებრივ მოვლენად უნდა იყოს მიჩნეული. იმდენად, რამდენადაც კონფლიქტი გარდაუვალი რამ არის, ამ თვალსაზრისისათვის საკვებით მისაღებ მოვლენას წარმოადგენს. კონფლიქტის არსებობა მიზანშეწონილია, რადგან შრომით ურთიერთობებში მისი თავიდან აცილება თითქმის შეუძლებელია, ხოლო ზოგიერთ შემთხვევაში იგი მომუშავეთა საქმიანობის მასტიმულირებელ ფაქტორად უნდა იქნეს განხილული. ეს თვალსაზრისი 40-70 - იან წლებში იყო გავრცელებული.

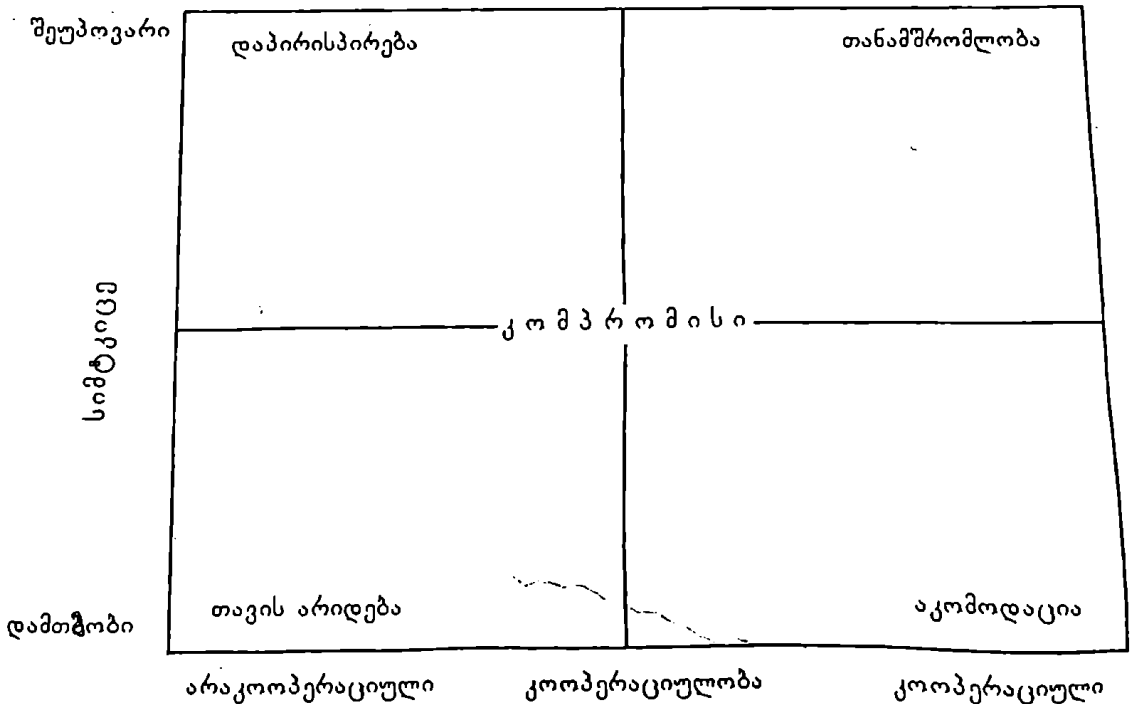
კონფლიქტის ფსიქოლოგიური შინაარსის გაგებას ე. წ. ინტერაქციონისტული მიდგომა გამოხატავს. თუ „ადამიანთა ურთიერთობის“ მიდგომისათვის კონფლიქტი მხოლოდ მისაღები (რადგან ის გარდაუვალია) რამ არის, ინტერაქციონისტული თვალსაზრისი შრომის პროცესში მის წარმოქმნას არა მარტო აუცილებლად თვლის, არამედ მის ხელშეწყობას ქადაგებს. ამდენად, ინტერაქციონისტული თვალსაზრისის თანახმად, კონფლიქტი ჯგუფზე არა მხოლოდ დადებით გავლენას ახდენს, არამედ მისი ეფექტური ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტ პირობას წარმოადგენს. ინტერაქციონისტული მიდგომის ძირითადი დამსახურება იმაში უნდა დავინახოთ, რომ ის შრომითი ჯგუფების ხელმძღვანელებს კონფლიქტის გარკვეულ დონეზე (მინიმალურზე მაინც) შენარჩუნებისაკენ მოუწოდებს, რაც ჯგუფს უფრო თვითკრიტიკულს, შემოქმედებითს და სიცოცხლისუნარიანს ხდის. ისიც აღსანიშნავია, რომ ინტერაქციონისტული მიდგომის თანახმად, შრომით ჯგუფზე კონფლიქტის ზეგავლენის დადებითობა-უარყოფითობა იმაზეა დამოკიდებული, თუ მის რომელ ფორმასთან გვაქვს საქმე. ამიტომ, საჭიროა ურთიერთისაგან ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტები განვასხვაოთ.

კონფლიქტის შედეგები: ინტერაქციონისტული თვალსაზრისი შრომითი ჯგუფისათვის ყოველგვარ კონფლიქტს კი არ თვლის სასარგებლოდ, არამედ ისეთს, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას და ეფექტურ ფუნქციონირებას განსაზღვრავს. ამგვარი კონფლიქტი ჯგუფზე პოზიტიურ გავლენას ახდენს და ამიტომ მას ფუნქციურს უწოდებენ; არის ისეთი კონფლიქტი, რომელიც პირიქით — ჯგუფების ნორმალურ მოქმედებას აბრკოლებს, თავისი არსით ის დისფუნქციურია.

ამ ორი სახის კონფლიქტის ერთმანეთისაგან გამოიჯენა ხშირად არც თუ ისე ადვილია. ისეთი ვითარებაც არსებობს, რომელშიც კონფლიქტის ოპტიმალური დონის დადგენა შეუძლებელია, რადგან რაც ერთი ჯგუფისათვის დადებით—შედეგს იძლევა, ის მეორისათვის პირიქით — უარყოფითი რეზულტატის მომტანი შეიძლება აღმოჩნდეს. ასეთ ვითარებაში კონფლიქტის შემოქმედების შეფასების მნიშვნელოვან კრიტერიუმად ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობა უნდა ჩავთვალოთ. იმდენად, რამდენადაც ჯგუფი ძირითადად გარკვეული მიზნების მიღწევაზეა ორიენტირებული, ამიტომ კონფლიქტი, პირველ რიგში, მასზე, როგორც მთელზე და არა ცალკეულ მომუშავეზე მოქმედებს. ჯგუფისათვის კონფლიქტის ფუნქციური, ანუ დადებითი დანიშნულება სწორედ ამგვარ შემოქმედებაში უნდა დავინახოთ. ისიც ნათელია, რომ კონფლიქტის გავლენა, რასაკვირველია, ცალკეულ წევრებზეადაც ვრცელდება. გარდა ამისა, ის, თუ კონფლიქტს ცალკეული მონაწილე როგორ აღიქვამს, თავის მხრივ, ჯგუფზე მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს. ამავე დროს, ისიც ხაზგასასმელია, რომ კონფლიქტის დადებითი ან უარყოფითი შედეგი, ჩვენთვის, საკითხის განხილვის ამ

ეტაპზე, ძირითადად, საინტერესოა ჯგუფის, როგორც სისტემის (მთლიანად ორგანიზაციაც იგულისხმება), თვალსაზრისით, რადგან ამ შემთხვევაში სწორედ ეს და არა ცალკეული მომუშავეის პერსონაჟია გახლავთ პრიორიტეტული. კონფლიქტმა ჯგუფში შეიძლება უკმაყოფილება გამოიწვიოს, მაგრამ მნიშვნელოვნად მაინც მის მიერ ჯგუფის მიზნების მიღწევის ხელშეწყობა უნდა ჩავთვალოთ.

კონფლიქტის მოგვარების ხერხები. აქ ჩვენ კონფლიქტის მოხსნის განსხვავებულ მეთოდებს განვიხილავთ, რომლებსაც ადამიანები პიროვნებათაშორისი უთანხმოების მოგვარების დროს იყენებენ, ხოლო მომდევნო ქვეთავში ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების დონეზე მიმდინარე მოლაპარაკების ჩატარების სტრატეგიებს დავახასიათებთ. შრომითი კონფლიქტების მოგვარების განსხვავებული ხერხების დაწვრილებითი დახასიათება კ. თომასმა შემოგვთავაზა [13]. კონფლიქტის რეგულირების კლასიფიკაციის კრიტერიუმად მან კოოპერაციულობა (ერთი მხარის მიერ მეორის ინტერესების გათვალისწინების მცდელობა) და სიმტკიცე (ერთი მხარის მიერ საკუთარი ინტერესებისადმი ანგარიშის გაწევა) გამოიყენა. კონფლიქტის მოგვარების შემდეგი ხერხები გამოყო: დაპირისპირება (შეუპოვრობა და არაკოოპერაციულობა), თანამშრომლობა (შეუპოვრობა და კოოპერაციულობა), თავის არიდება (დამთმობლობა და არაკოოპერაციულობა), აკომოდაცია (დამთმობლობა და კოოპერაციულობა) და კომპრომისი (საშუალო ხარისხის სიმტკიცე და კოოპერაციულობა). კონფლიქტის მოგვარების ეს ხერხები 5 - 4 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 5-4. კონფლიქტის მოგვარების განსხვავებული ხერხები (თომასის მიხედვით [13])

1) როდესაც უთანხმოებაში მყოფი ორივე მხარე მხოლოდ საკუთარი მიზნების განხორციელებაზე ზრუნავს, მეორე მხარის ინტერესებს არ ითვალისწინებს და ფაქტობრივად გაბატონებისაკენ მიისწრაფვის, ასეთ შემთხვევაში საქმე „მოგება-წაგების“ ალტერნატიულ ვითარებასთან გვაქვს, რაც მხარეთა შორის აშკარა დაპირისპირებას გამოხატავს. ამგვარი სიტუაციის დროს შრომით ჯგუფებში და მთალიანად ორგანიზაციაში, ხშირად, ბევრ რაინეს ფორმალური ძალაუფლება წყვეტს, ის რომელიმე მხარის გამარჯვების საფუძველი ხდება.

2) თანამშრომლობასთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით უთანხმოების მოგვარება წარმოებს. თანამშრომლობის შემთხვევაში ორივე მხარე პრობლემის გადაწყვეტას ერთობლივი ძალებით ცდილობს, ისინი ძირითადად მათი პოზიციების განსხვავების გარკვევაზე და არა საკუთარი ინტერესების ყოველი ღონით დაცვაზე არიან ორიენტირებული. კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარე რაც შეიძლება მეტი ალტერნატივების განხილვას და გათვალისწინებას ცდილობს. თანამშრომლობა „მოგება-მოგების“ ტერმინებში განიხილება. მკვლევარები, რომლებიც უპირატესობას ადამიანთა ურთიერთობაში ღიაობას და ნდობას ანიჭებენ, კონფლიქტის მოგვარების ყველაზე კარგ საშუალებად სწორედ თანამშრომლობას მიიჩნევენ.

3) კონფლიქტის მოგვარების თავის არიდების ხერხში უთანხმოების უგულვებელყოფის, მიჩქმალვის, მის მიმართ ნეიტრალური დამოკიდებულების გამოვლენის მცდელობა იგულისხმება. კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარე ერთმანეთისაგან ტერიტორიულად გამოიკვანას ცდილობს. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც ასეთი გამოიკვანა რაიმე ობიექტური მიზეზების გამო შეუძლებელია, მაშინ ორივე მხარემ მათ პოზიციებს შორის არსებული განსხვავება შეიძლება შეამციროს და მიჩქმალოს კიდევ. როდესაც შრომითი ჯგუფები ერთმანეთთან საქმიანობით არიან დაკავშირებული, მაშინ აშკარა თავის არიდების ნაცვლად, უთანხმოების მოგვარების საშუალებად სწორედ ამგვარი ტაქტიკა შეიძლება გამოიყენონ.

4) აკომოდაციის ხერხის გამოყენების შემთხვევაში კონფლიქტში მყოფი ერთ-ერთი მხარე საკუთარი ინტერესების დათმობის ხარჯზე მეორე მხარის მიზნების მიღწევას ხელს უწყობს. მაგალითად, ოჯახური კონფლიქტის დროს ხშირად ერთ-ერთი მხარე უთანხმოების მოგვარების მიზნით საკუთარ პოზიციას მეორის სასარგებლოდ თმობს.

5) კომპრომისი კონფლიქტის მოგვარების ისეთი ხერხი გახლავთ, რომლის დროს ორივე მხარე ურთიერთდათმობათა განხორციელების საშუალებით უთანხმოების მოწესრიგებას ცდილობს. ეს მხარეთა შორის ნამდვილი რაციონალური შეთანხმების მიღწევას და, ამდენად, რაღაც დათმობაზე წასვლას ნიშნავს. კომპრომისის ხერხი, როგორც მოლაპარაკების ერთ-ერთი სტრატეგია გამოიყენება, რომლის შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექმება.

**ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.** ორი ან მეტი შრომითი ჯგუფის ინტერესების ურთიერთდაპირისპირება ჯგუფთაშორის კონფლიქტს გამოხატავს. ამგვარი კონფლიქტის კლასიკურ ნიმუშს ადმინისტრაციას და პროფკავშირებს შორის დაპირისპირება წარმოადგენს, რომელიც ხშირად უკომპრომისო ხასიათს იღებს, მხარეთა შორის უარყოფითი დამოკიდებულებების მყარი სისტემა ყალიბდება, მათ შორის ურთიერთობა დიდი უნდობლობით ხასიათდება, ორივე მხარე საკუთარი ინტერესების დაცვაზეა ორიენტირებული. ინდუსტრიული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელ კონფლიქტებში ჯერტიკალურ, ჰორიზონტალურ და საველე-საშტაბო უთანხმოების ფორმებს გამოყოფენ.

- ა) ვერტიკალურ კონფლიქტში ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მყოფ ჯგუფებს შორის უთანხმოება იგულისხმება. ასეთი კონფლიქტები მაშინ ხდება, როდესაც ხელმძღვანელებს თავისი ხელქვეითების მკაცრი გაკონტროლება სურთ, ამას კი თანამშრომლები ძალზე ეწინააღმდეგებიან, რადგან ისინი თვლიან, რომ მათი საქმიანობის ამგვარი წარმართვა მათი პროფესიული უფლებების უხეშ დარღვევას ნიშნავს. გარდა ამისა, ვერტიკალური კონფლიქტის მიზეზი შეუსაბამო, წინააღმდეგობრივი კომუნიკაცია, მიზნებს და ღირებულებებს შორის შეუსატყვისობა შეიძლება გახდეს.
- ბ) ჰორიზონტალური კონფლიქტი ორგანიზაციის იერარქიის ერთი და იგივე დონეზე მყოფ ჯგუფებს შორის ხდება, როდესაც დაწესებულების განყოფილებები მხოლოდ საკუთარი მიზნების მიღწევით არიან დაინტერესებული და სხვა ქვედანაყოფების ინტერესებს მხედველობაში არ იღებენ. როდესაც ორი განყოფილების მიზნები და ინტერესები შეუთავსებელია, მაშინ ამ ჯგუფების წარმომადგენლებს ერთმანეთის მიმართ უარყოფითი სტერეოტიპული დამოკიდებულებები უყალიბდებათ.
- გ) საველე-სამტაბო კონფლიქტი შრომით ჯგუფებს შორის ძალაუფლებრივი ურთიერთობებით გამოწვეულ უთანხმოებას გამოხატავს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში სხვადასხვა განყოფილებები პროდუქციის მწარმოებელი განყოფილების მიმართ სხვადასხვა დამხმარე, მუშაობის ხელშემწყობ ფუნქციებს ასრულებენ. საველე საქმიანობის მენეჯერი ორგანიზაციის მიერ პროდუქციის შექმნაზე ან რაიმე სახის მომსახურების გაწევაზე პასუხს უშუალოდ აგებს, ხოლო დამხმარე ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები სხვადასხვა სახის სპეციალისტების საქმიანობას მართავენ. მათ შორის კონკურენცია ხშირია, რადგან კონფლიქტის მიზეზი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ საველე მენეჯერმა თავისი განყოფილების მუშაობა რომელიმე დამხმარე ქვედანაყოფის საქმიანობაზე ზედმეტად დამოკიდებულად ჩათვალოს. მაგალითად, საწარმოში საინჟინრო პერსონალი გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხს და მის დასამზადებლად საჭირო ტექნოლოგიას აგეგმარებს, ხოლო თვით პროდუქციის გამოშვებაზე პასუხისმგებელი წარმოების განყოფილების უფროსია. გარკვეულ ვითარებაში ეს უკანასკნელი იმით შეიძლება უკმაყოფილო იყოს, რომ შრომის საბოლოო პროდუქტებზე მისი რეალური პასუხისმგებლობა სხვების პასუხისმგებლობას ბევრად აღემატება, ხოლო მისი ფაქტობრივი ძალაუფლება ან ხელფასი ამ მდგომარეობას ადექვატურად არ ასახავს.

## მო ლ ა პ ა რ ა კ ე ბ ა

წარმოქმნილი კონფლიქტის დაძლევა მხარეთა შორის პირდაპირი მოლაპარაკების საშუალებით შეიძლება განხორციელდეს. კონფლიქტში მყოფ მხარეთა მიერ სადავო საკითხების პირდაპირი განხილვით შეთანხმების მიღწევის ძიება მოლაპარაკებას ნიშნავს. ქვემოთ მოკლედ მოლაპარაკების ცალკეულ ფორმებს განვიხილავთ.

**მოლაპარაკების ფორმები.** ჩ. ბლეიკი და სხვები მოლაპარაკების გამთიშველ, გამამთლიანებელ და შიდაორგანიზაციულ ფორმებს გამოყოფენ [10]. ა) გამთიშველი მოლაპარაკება „მოგება-წაგების“ გამოხატველი ურთიერთობის სახეა, რომლის დროს ერთი მხარის მიერ დადებითი შედეგის მიღწევა მეორესთვის აუცილებლად უარყოფითი რეზულტატის მომტანია. გამთიშველი მოლაპარაკება ორგანიზაციაში უმეტესად ეკონომიკური კონფლიქტების დროს ვლინდება. ამ შემთხვევაში მხარეთა შორის კომუნიკაცია

თავდაცვით და შენიღბულ ხასიათს ატარებს, ისინი ერთმანეთს უნდობლად უყურებენ და თავისი პოზიციის გატანას დაშინებით და მუქარით ცდილობენ. ბ) ამის საპირისპიროდ გამართიანებელ მოლაპარაკებაში „მოგება-მოგების“ გამოშატაველი ურთიერთობა იგულისხმება, რომლის დროს დაპირისპირებულ მხარეთა მიერ პრობლემების ერთობლივი გადაწყვეტა ორივესათვის დადებითი შედეგის მომტანია. მოლაპარაკების ამ ვარიანტში ორივე მხარე ერთმანეთს საკუთარ სიძნელებებს უზიარებს, შექმნილი ვითარებიდან თავის დაღწევის შესაძლებლობებზე მსჯელობს და ალტერნატივებს აფასებს, საკუთარ თავსაზრისზე ღიად ლაპარაკობს. ამგვარი მიდგომის შედეგად ორივე მხარე მისთვის მისაღებ გადაწყვეტილებამდე მიდის. გ) შიდაორგანიზაციული მოლაპარაკების მიმდინარეობის დროს ორივე მხარის წარმომადგენლები საკუთარი პოზიციის დაცვით თანხმობის მიღწევას ცდილობენ. შიდამოლაპარაკებაში უშუალოდ მონაწილე ადამიანებმა შეიძლება თანხმობას მიაღწიონ, მაგრამ, ამავე დროს, იმათი თანხმობაც საჭიროა, ვინც ისინი მოლაპარაკებაზე წარგზავნა.

ჩვენს მიერ განხილული მოლაპარაკებით კონფლიქტების მოგვარების ფორმები და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სტილი (მაგალითად, ძალდატანება, შეგუება, თანამშრომლობა და კომპრომისი) მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელის საყრდენი წერტილი გახლავთ, რომელსაც ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ.

მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი. გ. სვეიჯმა, ჯ. ბლეირმა და რ. სორენსორმა მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი შექმნეს, რომლის მიზანს მოლაპარაკებაში მონაწილეთა ურთიერთობის განსხვავებული კონტექსტების გათვალისწინებით ორივე მხარის ძირითადი ინტერესების ინტეგრება წარმოადგენს. [14]. ავტორების ძირითადი დებულების თანახმად, არ არსებობს სტრატეგია, რომელმაც ყოველგვარ სიტუაციაში შეიძლება იმუშაოს. წარმოდგენილი მოდელი მოლაპარაკების სტრატეგიაში ორ განზომილებას, კერძოდ, საკუთარი მიზნების მიღწევას და მეორე მხარესთან ურთიერთობის შედეგებს გამოყოფს. ნებისმიერი მოლაპარაკების კონტექსტს მეორე მხარესთან მომლაპარაკებლისათვის მომავალშიც ურთიერთობის სურვილი წარმოადგენს, რაც ფაქტობრივად მოლაპარაკების პერსპექტივისადმი მის შეფასებით დამოკიდებულებას გამოხატავს. მოლაპარაკების პროცესში მომლაპარაკებლის მიზნებზე მკაფიო და უპირატესი ორიენტაცია მეორე მხარესთან მის ურთიერთობას ჩრდილში დატოვებს. გარდა ამისა, ამგვარმა უყურადღებობამ მეორე მხარესთან მის ურთიერთობაზე უარყოფითად შეიძლება იმოქმედოს, რაც, თავის მხრივ, მისი მიზნების განხორციელებასაც ხელს შეუშლის.

მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარის ყოველი შეხვედრა გარკვეული ეპიზოდი გახლავთ, რომელიც მიმდინარე ურთიერთობების ზეგავლენას განიცდის, ხოლო თვითონ, პერსპექტივის თვალსაზრისით, მომავალ ურთიერთობებზე ზემოქმედებს. მოლაპარაკების პროცესში მხარეთა ურთიერთობებზე და საკუთარი მიზნების მიღწევაზე ორიენტაციები ერთმანეთთან მჭირდოდ არიან დაკავშირებული. მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე ერთდროულად, როგორც პოზიტიური ურთიერთობის, ასევე პრობლემის გადაწყვეტით შეიძლება იყოს დაინტერესებული, რაც, მოსალოდნელია, რომ ორივე მხარეს დადებით შედეგს მოუტანს. ამისგან განსხვავებით, შეიძლება ისეთ ვითარებასთან გვექონდეს საქმე, რომელშიც მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე მხოლოდ საკუთარი მიზნების მიღწევით არის დაინტერესებული, რის გამოც, ერთისათვის დადებითი შედეგის მიღება მეორე მხარის დაზარალებას ნიშნავს. მაგრამ, მოლაპარაკება ხშირ შემთხვევებში ასეთ ალტერნატიულს კი არა, კომბინირებულ ხასიათს ატარებს. კომბინირებული ვითარება, რომელშიც თანამშრომლობაც და კონკურენციაც ერთდროულად იგულისხმება, კონტროლს ძნელად



ექვემდებარება. გ. სევიჯის და სხვების მიზანს სწორედ ამგვარ ვითარებაში მიმდინარე მოლაპარაკების მარეგულირებელი პრინციპების შემუშავება წარმოადგენს. მათი კონცეფციის ანალიზი შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხების დეტალურ განხილვას გულისხმობს: პირველი, საჭიროა მოლაპარაკების ე. წ. ცალმხრივი სტრატეგიების დახასიათება, რომლებიც კონფლიქტის მოგვარების ამა თუ იმ სტადიაზე ფორმირდებიან და ამოქმედებას იწყებენ; მეორე, აუცილებელია ე. წ. ურთიერთმოქმედებითი, ანუ ინტერაქციული სტრატეგიების განხილვა, რომლებიც მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა მიერ ერთმანეთის საურთიერთობო და საკუთარი მიზნების გათვალისწინებას გულისხმობენ; მესამე, ამ ორი სახის სტრატეგიის და გადაწყვეტილებათა ურთიერთკავშირი უნდა დახასიათდეს, საკრიტიკო კითხვები უნდა გამოიყოს, რომლებზეც პასუხის გაცემა გარკვეული სტრატეგიის არჩევას განაპირობებს; მეოთხე, მოლაპარაკების მიმდინარეობის სხვადასხვა ფაზის შესაბამისი ტაქტიკა უნდა იქნეს დადგენილი.

**ცალმხრივი სტრატეგიები.** კონცეფციის თანახმად, მოლაპარაკების სტრატეგიის არჩევამდე მომლაპარაკებელმა თავისი ინტერესები ნათლად უნდა გააცნობიეროს, კერძოდ, მან შემდეგ ორ კითხვას უნდა უპასუხოს: პირველი, რამდენად მნიშვნელოვანია ის მიზნები, რომლის მიღწევა მას სურს; მეორე, დაპირისპირებულ მხარესთან ურთიერთობა (განწყობისეული და გრძნობადი ატმოსფერო) მისთვის რამდენად არის მნიშვნელოვანი. ამ ინტერესებს მოლაპარაკებაში მონაწილე სუბიექტები, ჩვეულებრივ, განსხვავებულად აფასებენ. შემდეგი სახის ცალმხრივი სტრატეგიებია გამოყოფილი:

- მჭიდრო თანამშრომლობა (C<sub>1</sub>). იმ შემთხვევაში, როდესაც მომლაპარაკებლისათვის მხარეთა შორის ურთიერთობაც და საკუთარი მიზნების მიღწევაც ღირებულია, მაშინ უპირატესობა მჭიდრო თანამშრომლობის სტრატეგიას ენიჭება. ეს სტრატეგია ორივე მხარის გულახდილობას გულისხმობს. მომლაპარაკებელი მეორე მხარესთან თანამშრომლობის საფუძველზე კარგ ურთიერთობას ამყარებს და გარდა ამისა საკუთარი მიზნების განხორციელებასაც ახერხებს. მჭიდრო თანამშრომლობის განხორციელება მაშინ არის ყველაზე ეფექტური, როდესაც მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე ერთმანეთზეა დამოკიდებული და ერთმანეთის მხარდაჭერას ცდილობს. ამგვარ ვითარებაში მომლაპარაკებლებს შორის, ჩვეულებრივ, კეთილმოსურნე დამოკიდებულება ყალიბდება, ისინი ერთმანეთის მიზნებს და მოთხოვნილებებს ითვალისწინებენ. იქმნება სიტუაცია, რომელიც პრობლემის ეფექტური გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა.
- ღია სუბორდინაცია (S<sub>1</sub>). თუ მოლაპარაკებაში მონაწილე სუბიექტი მეორე მხარესთან კარგი ურთიერთობების დამყარებაზეა უფრო ორიენტირებულია, ვიდრე საკუთარი მიზნების მიღწევაზე, მაშინ ის გარკვეულ დამოკიდებულებებზე წავა. ამ შემთხვევაში მეორე მხარის მიერ საკუთარი მიზნების მიღწევით მომლაპარაკებელი ბევრს არაფერს კარგავს. ღია სუბორდინაციის განხორციელება მხარეთა შორის მტრულ დამოკიდებულებას მნიშვნელოვნად ამცირებს და ურთიერთმხარდაჭერის ატმოსფეროს შექმნას ხელს უწყობს.
- მკვეთრი დაპირისპირება (P<sub>1</sub>). თუ მომლაპარაკებელი, ძირითადად, საკუთარი მიზნების განხორციელებაზეა ორიენტირებული, მაშინ ის მეორე მხარეს მკვეთრად უპირისპირდება. ამგვარ ვითარებასთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც მომლაპარაკებელი მეორე მხარეს არ ენდობა, ძალისმიერი ხერხების გამოყენებით თავისი მიზნების მიღწევას ცდილობს. იყენებს რა დაპირისპირების სტრატეგიას, მომლაპარაკებელი მეორე მხარის მიმართ მუქარას გამოხატავს, აგრესიული ხდება. ასეთი ტაქტიკით ის საკუთარ მიზნებს და მოთხოვნილებებს ნიღბავს, მათ შესახებ მსჯელობას ყოველგვარ დაბრკოლებებს უქმ-

ნის. მკვეთრი დაპირისპირების სტრატეგიის გამოყენების დროს მომლაპარაკებელი საკუთარი მიზნების განხორციელებას ცდილობს და მეორე მხარესთან ცუდი ურთიერთობის დაწყებას სრულიად არ ერიდება.

- აქტიური თავის არიდება (A1). როდესაც მომლაპარაკებელისათვის არც საკუთარი მიზნების მიღწევას და არც მეორე მხარესთან ურთიერთობას დიდი მნიშვნელობა არ გააჩნია, მაშინ მოლაპარაკების მიმართ ის აქტიური თავის არიდების სტრატეგიას იყენებს. ასეთი სტრატეგია ყველაზე ხშირად მოლაპარაკებისადმი მცირე ინტერესის გამოვლენაში ან საერთოდ მასზე უარის თქმაში შედარდება. ჩვეულებრივ, მომლაპარაკებლის მიერ ამ სტრატეგიის გამოყენებას მეორე მხარე ურთიერთობის გაუარესებით პასუხობს, ამიტომ მომლაპარაკებელი იმ საკითხების გამოყოფას ცდილობს, რომელთა განხილვა მას დროის ფუჭ ხარჯვად მიაჩნია.

ინტერაქციული სტრატეგიები. მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელის თანახმად, ზემოხსენებული სტრატეგიები მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის ვითარებებშია გამოსადეგი, რის გამოც ავტორები დამატებით ე. წ. ინტერაქციულ სტრატეგიებს გვთავაზობენ. მოლაპარაკების სტრატეგიის არჩევა არა მხოლოდ მომლაპარაკებლის (ინდივიდი, ჯგუფი, ან ორგანიზაცია) ინტერესების გათვალისწინებას უნდა ეყრდნობოდეს, არამედ მან მეორე მხარის ინტერესებიც უნდა მიიღოს მხედველობაში. მომლაპარაკებელმა მეორე მხარის მიზნებს და მათდამი მის დამოკიდებულებას უნდა მიაქციოს ყურადღება, მან მეორე მხარესთან შეზღვევების შედეგები უნდა გაითვალისწინოს. ამას არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგან მოლაპარაკებაში ცალმხრივი სტრატეგიის გამოყენება მრავალ პრობლემებს იმ შემთხვევაში ქმნის, როდესაც მომლაპარაკებლის და მეორე მხარის ინტერესებს შორის დიდი განსხვავება არსებობს. მაგალითად, როდესაც ვინმე თანამშრომლობის ან სუბორდინაციის სტრატეგიას იყენებს, მაშინ საკუთარ მიზნებზე მიმართული მეორე მხარის მიერ მისი ექსპლუატაციის დიდი შანსი არსებობს. ინტერაქციული სტრატეგიები სწორედ ამის გამორიცხვის მიზნით არის შემოტანილი. ინტერაქციული სტრატეგიების შემდეგი ფორმებია გამოყოფილი:

- პრინციპების მიხედვით თანამშრომლობა (C2). როგორც ავღნიშნეთ, მჭიდრო თანამშრომლობის სტრატეგია იმას გულისხმობს, რომ მომლაპარაკებელთან მეორე მხარე აქტიურად თანამშრომლობს. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც მომლაპარაკებელი გულახდილია, ხოლო მეორე მხარეს მის მიმართ ფაქტობრივად დაპირისპირების პოზიცია უკავია, მაშინ ის რეალურად ძლიერი ცალმხრივი ზეწოლის მსხვერპლი ხდება. ასეთ ვითარებაში მომლაპარაკებელმა მჭიდრო ურთიერთობაზე უარი უნდა თქვას და პრინციპების მიხედვით თანამშრომლობის სტრატეგიაზე უნდა გადავიდეს. მომლაპარაკებელმა მეორე მხარე იმაზე უნდა დაიყოლიოს, რომ მოლაპარაკების პროცესი ორივე მხარისათვის მისაღებ და გამოსადეგ პრინციპებზე იყოს დამყარებული. მაგალითად, მოლაპარაკების დაწყებამდე ისინი რაიმე დოკუმენტის შემუშავებაზე შეიძლება შეთანხმდნენ.
- ფოკუსირებული სუბორდინაცია (D2). ჩვენ ვნახეთ, რომ ღია სუბორდინაციის სტრატეგიის გამოყენების დროს მომლაპარაკებელი თავისი მიზნების მიღწევას შედარებით ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში მოლაპარაკების პროცესში მომლაპარაკებლისათვის როგორც საკუთარი მიზნების მიღწევა, ასევე მეორე მხარესთან პროდუქტიული ურთიერთობის დამყარება თანაბრად ღირებულა, ხოლო მეორე მხარისათვის მოლაპარაკების ამ მხარეს შეიძლება ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნდეს. ასეთ ვითარებაში მომლაპარაკებელი მეორე მხარის სპეციფიკური

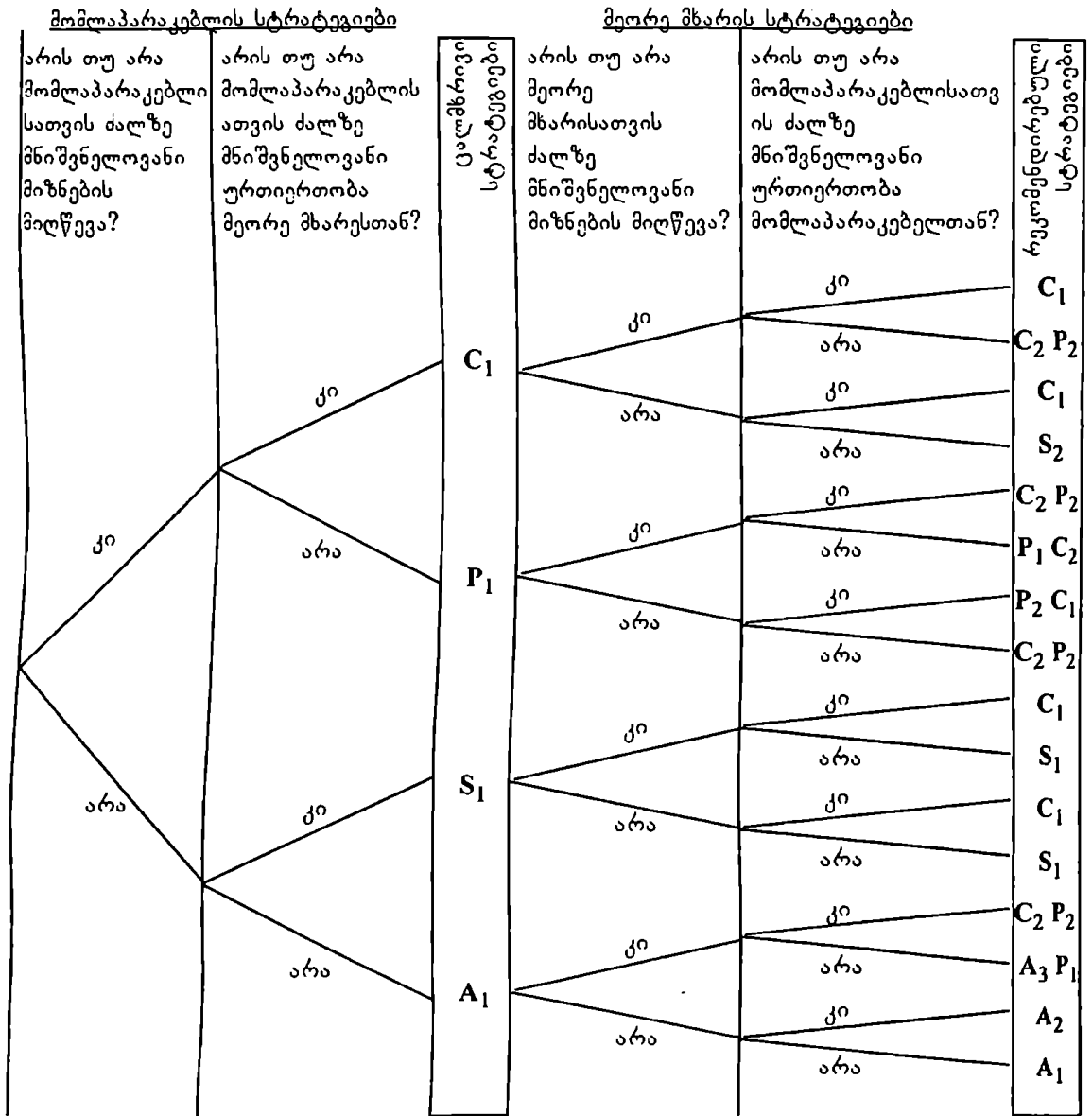
ინტერესების გათვალისწინებასაც უნდა შეეცადოს. ამით მომლაპარაკებელი საკუთარი მიზნების განხორციელებას და მეორე მხარესთან კონსტრუქციული ურთიერთობის დამყარებას ხელს უწყობს. ამდენად, ფოკუსირებული სუბორდინაციის სტრატეგიის გამოყენებით მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე საკუთარი მიზნების განხორციელებას აღწევს.

- **მცირე დაპირისპირება (P<sub>2</sub>).** ზოგიერთ შემთხვევაში მომლაპარაკებელმა მკვეთრ დაპირისპირებაზე უარი უნდა თქვას, მაგალითად, იმ შემთხვევაში, როდესაც მომლაპარაკებლისათვის მეორე მხარესთან ურთიერთობას ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნია, ხოლო ეს უკანასკნელი მასთან კავშირს შეიძლება დიდად აფასებდეს. როდესაც მეორე მხარე რეალურად ძლიერია და მომლაპარაკებლისათვის პოტენციურად საშიში, მაშინ ამ უკანასკნელმა ისეთ მოქმედებას უნდა მიმართოს, რომელიც მას მეორე მხარესთან ურთიერთობას გააგრძელებინებს. ერთი სიტყვით, მომლაპარაკებელმა აგრესიული ტაქტიკის გამოყენებას თავი უნდა გაანებოს.
- **პასიური თავის არიდება (A<sub>2</sub>).** იმ შემთხვევაში, როდესაც მომლაპარაკებლისათვის მეორე მხარესთან ან ურთიერთობას, ან საკუთარი მიზნების მიღწევას დიდი მნიშვნელობა არ გააჩნია, ხოლო მეორე მხარისათვის მოლაპარაკებას, მისი მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით, ღირებულად მიიჩნევს, მაშინ მომლაპარაკებელმა (ჯგუფი, ან ორგანიზაცია იგულისხმება) მოლაპარაკებაზე დამკვირვებლის სტატუსით თავისი წარმომადგენელი უნდა გაგზავნოს. ამგვარი პასიური თავის არიდებით მომლაპარაკებელს სიტუაციაში მეტად გარკვევის და მეორე მხარესთან ურთიერთობის შენარჩუნების სასუალებე ეძლევა.
- **რეაგირებადი თავის არიდება.** როდესაც მომლაპარაკებლისათვის არც მეორე მხარესთან ურთიერთობას და არც საკუთარი მიზნების მიღწევას დიდი მნიშვნელობა არ გააჩნია, ხოლო მეორე მხარისათვის ეს ასპექტები ღირებულია, მაშინ ვითარების რეგულირება მომლაპარაკებელს შეუძლია. მან მოლაპარაკებასთან დაკავშირებით გარკვეული რეაგირება უნდა მოახდინოს და, ამავე დროს, სხვადასხვა საშუალებების გამოყენებით, ვთქვათ, ახალი წინადადებების და ვარიანტების შეთავაზებით შეუძლია მოლაპარაკებას თავი აარიდოს.

სტრატეგიების სტრუქტურა. 5-5 ნახატზე ცალმხრივი და ინტერაქციული სტრატეგიების კავშირია ნაჩვენები. საზოგადოდ, ინტერაქციული სტრატეგიები ცალმხრივი სტრატეგიების მოდიფიკაციას წარმოადგენენ. ჯ. სვეიჯის და სხვათა მოდელის თანახმად, ცალმხრივი სტრატეგიების მოდიფიკაცია მიზნების მიღწევის სურვილით და ურთიერთობის მიმართ მოლაპარაკებაში მონაწილეთა დამოკიდებულებებით არის განპირობებული. გარდა ამისა, ამა თუ იმ ინტერაქციული სტრატეგიის არჩევას შემდეგი პირობები განსაზღვრავენ:

● **პირობა (1).** მომლაპარაკებლისათვის მეორე მხარესთან ურთიერთობა შეიძლება ღირებული იყოს, ხოლო ეს უკანასკნელი მასში ნაკლებად იყოს დაინტერესებული. ამგვარ ვითარებაში მომლაპარაკებელს, რომელიც თვლის, რომ მოლაპარაკების დროს ნდობა და თანხმობა კარგ შედეგებს მოუტანს, მხოლოდ მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებულ მეორე მხარესთან შედარებით, უპირატესობა გააჩნია. 5-5 ნახატზე ნაჩვენები მოლაპარაკების სტრატეგიების სტრუქტურის თანახმად, მომლაპარაკებლის მიერ, როგორც პრინციპების მიხედვით სტრატეგიის (C<sub>2</sub>), ასევე მცირე დაპირისპირების სტრატეგიის (P<sub>2</sub>) გამოყენება მეორე მხარეს უპირატესობას ხელიდან აცლის. მეორე მხრივ, როდესაც მომლაპარაკებელს მიზნებითაც და ურთიერთობითაც შედარებით დაუინტერესებულ მეორე მხარესთან უბრალოდ ხანგრძლივი ურთიერთობა სურს, მაშინ მან თავისი სურვილის განხორციელების

მიზნით მკიდრო თანამშრომლობა კი არა, არამედ ფოკუსირებული სუბორდინაციის სტრატეგია (S<sub>2</sub>) უნდა გამოიყენოს.



სტრატეგიები:

- |   |  |
|---|--|
| C <sub>1</sub> - მკიდრო თანამშრომლობა               | S <sub>1</sub> - ღია სუბორდინაცია          |
| C <sub>2</sub> - თანამშრომლობა პრინციპების მიხედვით | S <sub>2</sub> - ფოკუსირებული სუბორდინაცია |
| P <sub>1</sub> - მკვეთრი დაპირისპირება              | A <sub>1</sub> - აქტიური თავის არიდება     |
| P <sub>2</sub> - მცირე დაპირისპირება                | A <sub>2</sub> - პასიური თავის არიდება     |
|   | A <sub>3</sub> - რეაგირებადი თავის არიდება |

ნახატი 5-5. მოლაპარაკების სტრატეგიების სტრუქტურა (სევეჯის და სხვ. მიხედვით [14])

• პირობა (2). ავიღოთ ვითარება, რომელშიც მომლაპარაკებელი ფირმა მეორე მხარესთან ურთიერთობას ნაკლებად აფასებს, ხოლო მეორე მხარისათვის ეს ფირმა მნიშვნელობის მქონეა. თუ მომლაპარაკებელი მხოლოდ საკუთარი თავით იფარგლება და მეორე მხარის ორიენტაციებს არ ითვალისწინებს, მაშინ მან ან მკვეთრი დაპირისპირების ( $P_1$ ), ან აქტიური თავის არიდების ( $A_1$ ) სტრატეგიას უნდა მიმართოს. მაგრამ ისიც ფაქტია, რომ მეორე მხარე მასთან ურთიერთობით არის დაინტერესებული, რის გამოც, მომლაპარაკებელი თავისი მიზნების სრულ რეალიზაციას ვერ განახორციელებს. ამას ის იმ შემთხვევაში შეძლებს, თუ პრინციპების მიხედვით თანამშრომლობის ( $C_2$ ) ან მცირე დაპირისპირების ( $P_2$ ) სტრატეგიას გამოიყენებს.

ზემოაღნიშნულის მსგავსად, როდესაც მომლაპარაკებლისათვის, როგორც მიზნების მიღწევას, ასევე მეორე მხარესთან ურთიერთობას ნაკლები მნიშვნელობა აქვს, ხოლო მეორე მხარეს მასთან კავშირი სურს, მაშინ მან უპირატესობა აქტიური თავის არიდების ( $A_1$ ) ცალმხრივ სტრატეგიას კი არა, ინტერაქციულ, კერძოდ, პრინციპებით თანამშრომლობის ( $C_2$ ) ან მცირე დაპირისპირების ( $P_2$ ) სტრატეგიას უნდა მიანიჭოს.

• პირობა (3). ამ შემთხვევაში მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე ურთიერთობით დაინტერესებულია, მაგრამ მომლაპარაკებელს თავისი მიზნების რეალიზაცია ამჟამად ნაკლებად აქტიურად მიაჩნია. როგორც 5-5 ნახატიდან ჩანს, ამგვარ ვითარებაში, მეორე მხარის მიზნებზე და ურთიერთობაზე ორიენტაციის შინაარსის მიუხედავად, მომლაპარაკებელმა მასთან პოზიტიური ურთიერთობის დამყარების მიზნით, მჭიდრო თანამშრომლობის სტრატეგია ( $C_1$ ) უნდა გამოიყენოს.

მოლაპარაკების ტაქტიკა. მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელის ბოლო მნიშვნელოვანი კომპონენტი მოლაპარაკების პროცესში მონაწილეთა მიერ გამოყენებული ტაქტიკა გახლავთ. მოლაპარაკების სხვადასხვა ფაზისათვის შესაბამისი ტაქტიკის გამოყენების შესაძლებლობა 5-1 ცხრილშია ნაჩვენები. აქ მსჯელობა დაპირისპირების, თანამშრომლობის და სუბორდინაციის ტაქტიკას ეხება. მოლაპარაკების ტაქტიკის ეს განსხვავებული ფორმები მოლაპარაკების მიმდინარეობის განსხვავებულ ფაზებში ვლინდებიან. მოლაპარაკებათა უმრავლესობა შემდეგი ოთხი ძირითადი ფაზისაგან შედგება: პირველი, შეზვედრის ადგილის ძიება და დღის წესრიგის დადგენა; მეორე, მოთხოვნების და წინადადებების წარდგენა; მესამე, მხარეთა პოზიციებს შორის განსხვავებების შემცირება; მეოთხე, საბოლოო გარიგება. რასაკვირველია, იმის თქმა, რომ ყოველი მოლაპარაკება ამ ფაზებს აუცილებლად გაივლის, უმართებულო იქნება, რადგან ზოგიერთი მათგანის გამოტოვებას შეიძლება ჰქონდეს ადგილი ან მოლაპარაკების პროცესი ბოლომდე საერთოდ ვერ მივიდეს. 5-1 ცხრილში მოყვანილი დებულებების მიზანს მომლაპარაკებლის მიერ არჩეული სტრატეგიის განხორციელების გზის ჩვენება წარმოადგენს. ამ გზის გავლა ორი გარემოების გათვალისწინებას მოითხოვს: პირველი, მომლაპარაკებელმა მოლაპარაკების ამა თუ იმ ფაზაში ამ თუ იმ ტაქტიკის გამოყენების შესაბამისობა უნდა გააცნობიეროს; მეორე, მან მეორე მხარის მიერ მოლაპარაკებაში გამოყენებული ტაქტიკის საფუძველზე მისი სტრატეგიული განზრახვა უნდა ამოიკითხოს. მომლაპარაკებლის მიერ მეორე მხარის მოქმედების სტრატეგიის მცდარი ინტერპრეტაცია იმის მაჩვენებელია, რომ მან მოლაპარაკების მიმდინარეობის თავისებურება სათანადოდ ვერ გააცნობიერა, მის მიმართ გამოვლენილი წინააღმდეგობა ან დათმობა მან ადექვატურად ვერ შეაფასა. მეორე მხარის სტრატეგია მან ხელმეორედ სწორედ ამიტომ უნდა შეამოწმოს და სწორედ ამით არის მის მიერ საკუთარი სტრატეგიის ადეკვატურობის დადგენა შესაძლებელი.

მოლაპარაკების ფაზები	დაპირისპირების ტაქტიკა	თანამშრომლობის ტაქტიკა	სუბორდინაციის ტაქტიკა
1. შეხვედრის აღგლის ძიება და დღის წესრიგის დადგენა	<ul style="list-style-type: none"> <li>საკუთარ ტერიტორიაზე მოლაპარაკების გამართვის მცდელობა</li> <li>თავისი დღის წესრიგის გამართვის მოთხოვნა</li> <li>მეორე მხარის მიერ შედგენილ დღის წესრიგის შეცვლილი სახით განხილვა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ნეიტრალურ ტერიტორიაზე მოლაპარაკების გამართვის მცდელობა</li> <li>მეორე მხარის მოთხოვნების გათვალისწინება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის ტერიტორიაზე მოლაპარაკების ჩატარების მცდელობა</li> <li>მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული დღის წესრიგის პუნქტების მიღება და საკუთარის ნაკლებად ხაზგასმა;</li> <li>მეორე მხარის ყველა ამოსავალი მოთხოვნების მიღება;</li> <li>ამის საპასუხოდ უმნიშვნელო მოთხოვნების წაყენება;</li> <li>მეორე მხარის პუნქტების დაცვის არგუმენტებზე თანხმობა და მისთვის საკუთარის გაცნობა;</li> </ul>
2. მოთხოვნების და წინადადებების წარდგენა	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის მიერ ყოველ პუნქტთან დაკავშირებით წინადადებების წარდგენის დაჟინებით მოთხოვნა;</li> <li>ამის საპასუხოდ ძალზე მკირე რაოდენობის წინადადებების შეთავაზება;</li> <li>საკუთარი პოზიციის წინ წამოწევა და მეორე მხარის თვალსაზრისის დისკრედიტირება;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის ამოსავალი მოთხოვნების და წინადადებების გათვალისწინება;</li> <li>ამის საპასუხოდ ზომიერი წინადადებების და მოთხოვნების შეთავაზება;</li> <li>მეორე მხარისათვის წამოყენებული წინადადებების პუნქტობრივი დაცვის საფუძვლის გაცნობა;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის მოთხოვნების გათვალისწინებით დათმობებზე წასვლა;</li> <li>მეორე მხარის მიერ მოწონებული ან უარყოფილი პუნქტების მიღება, დამატება და ამოღება;</li> <li>მეორე მხარის დათმობების აღიარება;</li> <li>საკუთარი დათმობების იგნორირება;</li> <li>მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინება საკუთარი მოთხოვნების და წინადადებების შემცირების ხარჯზე.</li> </ul>
3. მხარეთა შორის განსხვავების შემცირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის დათმობაზე წასვლის იძულება;</li> <li>მეორე მხარის მიმართ მუქარის გამოყენებით საკუთარი წინადადებების უკან წაღება;</li> <li>მომლაპარაკებლისათვის ნაკლებად მნიშვნელოვანი პუნქტების ამოღება, დამატება ან მიღება;</li> <li>მომლაპარაკებლის მიერ თავისი დათმობების გადიდება, ხოლო მეორე მხარის დათმობების შემცირება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარესთან ერთად თანაბარ დათმობებზე წასვლა;</li> <li>ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით ცალკეული პუნქტების ამოღება, დამატება ან მიღება;</li> <li>ორივე მხარის დათმობების მიუკერძოებელი შეფასება</li> <li>დათმობებზე თანაბრად წასვლა;</li> <li>ურთიერთდათმობების დადგენის ორივე მხარისათვის მომგებელი შედეგების ძიება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის მოთხოვნების გათვალისწინებით დათმობებზე წასვლა;</li> <li>მეორე მხარის მიერ მოწონებული ან უარყოფილი პუნქტების მიღება, დამატება და ამოღება;</li> <li>მეორე მხარის დათმობების აღიარება;</li> <li>საკუთარი დათმობების იგნორირება;</li> <li>მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინება საკუთარი მოთხოვნების და წინადადებების შემცირების ხარჯზე.</li> </ul>
4. საბოლოო გარიგება	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის დიდ დათმობებზე წასვლის მიმართულებით ორიენტაცია;</li> <li>მინიმალური რაოდენობით და ისიც მომლაპარაკებლისათვის საინტერესო პუნქტების მიღება;</li> <li>შეთანხმების მიღწევის მიზნით მომლაპარაკებლის მიერ მისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვან პუნქტებზე დათანხმება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის დიდ დათმობებზე წასვლის მიმართულებით ორიენტაცია;</li> <li>მინიმალური რაოდენობით და ისიც მომლაპარაკებლისათვის საინტერესო პუნქტების მიღება;</li> <li>შეთანხმების მიღწევის მიზნით მომლაპარაკებლის მიერ მისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვან პუნქტებზე დათანხმება.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მეორე მხარის მოთხოვნების გათვალისწინებით დათმობებზე წასვლა;</li> <li>მეორე მხარის მიერ მოწონებული ან უარყოფილი პუნქტების მიღება, დამატება და ამოღება;</li> <li>მეორე მხარის დათმობების აღიარება;</li> <li>საკუთარი დათმობების იგნორირება;</li> <li>მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინება საკუთარი მოთხოვნების და წინადადებების შემცირების ხარჯზე.</li> </ul>

ცხრილი 5-1. დაპირისპირების, თანამშრომლობის და სუბორდინაციის ტაქტიკა მოლაპარაკების განსხვავებულ ფაზებში (სევიჯის და სხვათა მიხედვით [14]).

ჩვენს მიერ განხილული მოდელის ღირსებას ზუსტად და მკაფიოდ დ.პერლიეგელი და სხვები შემდეგნაირად გამოხატავენ: „მოდელი იმ თვალსაზრისით არის უნიკალური, რომ ის მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარის პრიორიტეტების გათვალისწინებით, მათ მიერ გამოყენებული სტრატეგიების დეტალურ აღწერას ცდილობს. გარდა ამისა, ის მომლაპარაკებელს ხელს იმაში უწყობს, რომ მან მოლაპარაკება დროში გახანგრძლივებულ და ხშირად საკმაოდ დახლართულ პროცესად გაიაზროს. მოდელი მომლაპარაკებელს მეორე მხარის მოქმედებათა გათვალისწინების და შესაძლებლობის ფარგლებში მათზე კონტროლის გაწევის აუცილებლობას კარნახობს. მომლაპარაკებლის მიერ მეორე მხარის ტაქტიკის გამომჟღავნება მას მისი პრიორიტეტების ცოდნის სისწორის შესახებ ინფორმაციას აწვდის. ამ შეფასებაზე დაყრდნობით და მიმდინარე ან მომავალი ეპიზოდების გათვალისწინებით, მომლაპარაკებელს საკუთარი სტრატეგიების შეცვლა შეუძლია“ [7, გვ.486].

## კონფლიქტი როგორც დამოკიდებული და დამოუკიდებელი ცვლადი

პირველ რიგში კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებზე შევჩერდებით, რომელთა შორის კომუნიკაციურ, სტრუქტურულ და პიროვნულ ფაქტორებს გამოვყოფთ, ამის მერე ყურადღებას კონფლიქტის შრომით ქცევაზე გავლენის საკითხზე შევაჩერებთ. კონფლიქტის დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებთან კავშირი შემდეგი განზოგადებული დებულებების სახით შეგვიძლია გამოვხატოთ:

1. კომუნიკაცია კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი მაშინ ხდება, როდესაც სხვებთან ურთიერთობაში მყოფი მომუშავე ადამიანი, ჯგუფი, ან ორგანიზაცია სემანტიკური სირთულის, ინფორმაციის გაუგებრობის და მისი დამახინჯების შესაძლებლობის წინაშე დგანან. ამ მოვლენების შესახებ დაწვრილებით საუბარი მე-7 თავში გვექნება. აქ კი მხოლოდ იმას ავლნიშნავთ, რომ საკომუნიკაციო ქსელში არსებული სემანტიკური სირთულე, რომელიც ნებისმიერი კომუნიკაციის პროცესს თან ახლავს, ადამიანთა ინდივიდუალურ გამოცდილებაში, კერძოდ, მისი აღქმის თავისებურებაში უნდა ვეძიოთ. აქ თვით ინფორმაციის შინაარსის შეუსატყვისობაც არ უნდა გამოვრიცხოთ. გარდა ამისა, ნაჩვენებია, რომ კონფლიქტის წარმოქმნის ალბათობა მაშინ იზრდება, როდესაც ან ძალზე ინტენსიურ, ან ძალზე შესუსტებულ კომუნიკაციასთან გვაქვს საქმე. ნათელია, რომ კომუნიკაციის სიხშირის ზრდა გარკვეულ ფარგლებში დადებით შედეგს მოგვცემს, ხოლო მისი მოჭარბება შეიძლება კონფლიქტის გაჩენის მიზეზი გახდეს. ამდენად, როგორც ძალზე ჭარბი, ასევე ძალზე მცირე ინფორმაცია კონფლიქტის აღმოცენების მიზეზად უნდა მივიჩნიოთ. ისიც საგულისხმოა, რომ მხარეთა დაპირისპირების მიზეზი კომუნიკაციის ხარისხი შეიძლება გახდეს. მაგალითად, არაფორმალური და ფორმალური ინფორმაციების გაცვლას შორის შეუსაბამობა თვით მისი შინაარსის დამახინჯების ხშირი მიზეზი ხდება.
2. როდესაც კონფლიქტზე სტრუქტურული ფაქტორების ზემოქმედებაზე ვმსჯელობთ, მასში, წმინდა ოპერაციონალური თვალსაზრისით, ორგანიზაციის ან შრომითი ჯგუფის სიდიდე, შესასრულებელ დავალებათა სპეციალიზაციის ხარისხი, ჯგუფის წევრების მიზნებს შორის თავსებადობა, ლიდერობის სტილი, დაჯილდოების სისტემები და ჯგუფებს

შორის საქმის მიხედვით ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი იგულისხმება. ემპირიული მონაცემების თანახმად, ჯგუფის სიდიდე და შრომის სპეციალიზაციის ხარისხი კონფლიქტის წარმოქმნაზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ: ჯგუფი რაც უფრო დიდია და მისი წევრების საქმიანობა რაც უფრო სპეციალიზებულია, მასში კონფლიქტის აღმოცენების ალბათობა მით უფრო მაღალია. კონფლიქტის აღმოცენება მაშინ არის უფრო მოსალოდნელი, როდესაც შრომითი ჯგუფების წევრები მეტწილად ახალგაზრდები არიან და როდესაც შედარებით მაღალი კვალიფიკაციის კადრების დენადობასთან გვაქვს საქმე. გარდა ამისა, თანაშრომლებს შორის შესასრულებელი დავალებების მიმართ პასუხისმგებლობის განაწილება რაც უფრო „გათანტულია“, კონფლიქტის გაჩენის შანსი მით უფრო დიდია.

ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში შრომით ჯგუფებს განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები გააჩნიათ. მაგალითად, მომარაგების განყოფილება ნედლეულის შედარებით დაბალ ფასებში შესყიდვაზეა ორიენტირებული, მარკეტინგის განყოფილების ინტერესს პროდუქციის დიდი რაოდენობით გასაღება და კარგი შემოსავლის მიღება წარმოადგენს, პროდუქციის ხარისხის შემფასებლებისათვის მთავარი მიზანი ნაწარმის გარკვეულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა გახლავთ, ხოლო მწარმოებლები პროდუქციის შეუფერხებელ გამოშვებას ცდილობენ. მიზნებს შორის ამგვარი სხვაობა, ხშირად, ჯგუფებს შორის კონფლიქტის წარმოქმნას განაპირობებს.

ზემოაღნიშნულის გარდა, საყურადღებოა, რომ ზოგიერთი გამოკვლევის მონაცემების თანახმად, საქმიანობაზე მკაცრი კონტროლის მმართველობითი სტილის გამოყენება კონფლიქტის აღმოცენების ალბათობას ზრდის. მაგრამ ეს შედეგი დამატებით კვლევა-ძიებას მოითხოვს. თავის მხრივ, მართვის პროცესში თანაშრომელთა იძულებითი ფორმით ჩართვამ კონფლიქტურ ვითარებამდე შეიძლება მიგვიყვანოს. თანაშრომლების მიერ საქმიანობისადმი ანაზღაურების შესაბამისობის შეფასებამ ჯგუფში დაპირისპირება შეიძლება გამოიწვიოს. დაბოლოს, თუ ჯგუფები საქმით ერთმანეთზე დამოკიდებული მნიშვნელოვნად არიან, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ერთ-ერთს მიაჩნია, რომ მეორე „მის ხარჯზე“ არსებობს, რასაკვირველია, მათ შორის მძაფრი შეხლა-შემოხლა სავსებით მოსალოდნელია.

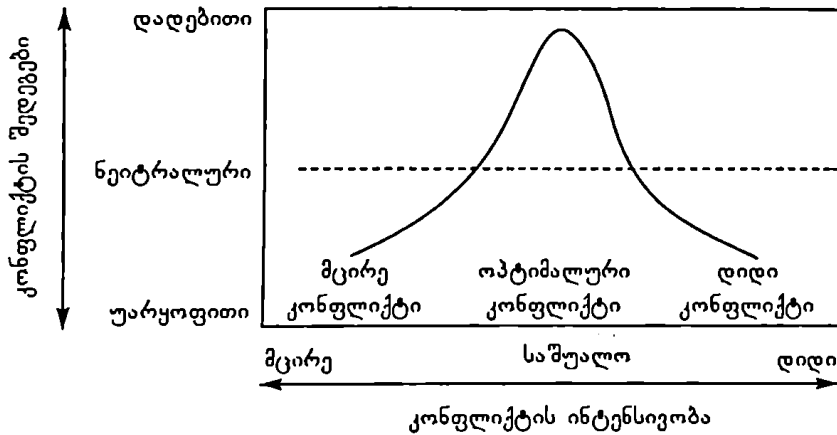
3. პიროვნულ ფაქტორებში, რომლებიც კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება გახდნენ, ადამიანთა შორის ინდივიდუალურ - ტიპოლოგიური განსხვავებები და ღირებულებითი ორიენტაციები იგულისხმება (ამ ცვლადების შესახებ დაწვრილებით მე-8 და მე-9 თავებში ვიმსჯელებთ). აქ კი მხოლოდ იმას ავლნიშნავთ, რომ ემპირიული მონაცემების თანახმად, კონფლიქტის გამომწვევ პოტენციურ ფაქტორებად ადამიანის დოგმატურობის და ავტოკრატიულობის თვისებები უნდა ჩავთვალოთ. გარდა ამისა, ზოგიერთი ავტორი ამგვარ ფაქტორად მომუშავეს დაბალ თვითშეფასებას ასახელებს. ჯგუფთა შორის კონფლიქტების აღმძვრელ ყველაზე მნიშვნელოვან ცვლადს ღირებულებითი ორიენტაცია, კონკრეტულად კი ამ ცვლადის მიხედვით ჯგუფებს შორის არსებული სხვაობები წარმოადგენენ.

4. ზემოაღნიშნული ფაქტორები ჯგუფთა შორის კონფლიქტების გაჩენის საკმარის, მაგრამ არა აუცილებელ პირობებად გვევლინებიან. კონფლიქტის აღმოცენების უშუალო მიზეზი საკუთრივ ჯგუფის წევრების სუბიექტურ განცდაში უნდა ვეძიოთ. საკითხის ამგვარი დასმა თვით კონფლიქტის ბუნებიდან გამომდინარეობს, კერძოდ, მხოლოდ გარედან, დამკვირვებლის პოზიციიდან კონფლიქტის შინაარსიერი სპეციფიკის ახსნა შეუძლებელია, ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, მართო იმიტომ, რომ შეუძლებელია მნი-



შენელოვანმა ჯგუფთაშორისმა უთანხმოებამ მათი წევრების გარკვეულ ნაწილში ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობის, წინააღმდეგობის განცდა არ გამოიწვიოს, რაც კონფლიქტის არსებობის საფუძველია [16, 17]. ერთი სიტყვით, ნამდვილ კონფლიქტთან მხოლოდ მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც დაპირისპირებულ მხარეთა მიზნების და ინტერესების ობიექტურ შეუსაბამობას ჯგუფის წევრები დაძაბულობის და ფრუსტრირების მდგომარეობად განიცდიან.

5. სანამ კონფლიქტის საკრიტერიუმო ცვლადებზე ზეგავლენას მივუთითებთ, მიზანშეწონილია ე. წ. კონფლიქტის ბალანსის პრინციპზე შევჩერდეთ, რომელიც განზოგადებული სახით ლ. ბრაუნმა შემოგვთავაზა. აღნიშნული პრინციპი სქემატურად 5-ნ ნახატზეა გამოსახული. კონფლიქტის ბალანსის პრინციპის თანახმად, შრომით ჯგუფებს შორის არსებული



ნახატი 5-ნ. კონფლიქტის ბალანსის პრინციპი (ბრაუნის მიხედვით)

უთანხმოება ზოგჯერ დადებითი შედეგების მომტანია, ხოლო ზოგჯერ — უარყოფითის. 5-ნ ნახატის მიხედვით, კონფლიქტის შედეგი (ვთქვათ, გამოცდილი თანამშრომლების დენადობა, მომუშავეთა გაფიცვა, საქმიანობის დაბალი ხარისხი და პროდუქტიულობა, თანამშრომელთა შრომითი სტრესები და სხვ.) და დადებითი (ვთქვათ, შემოქმედებითი საქმიანობა, შრომითი მოტივაციის ამაღლება, შრომის ეფექტურობის გაზრდა, მუშაობით კმაყოფილება და სხვ.) რეზულტატების მიხედვით არის რანჟირებული. ჰორიზონტალურ განზომილებაში კონფლიქტის სიძლიერეა მოცემული, რომელსაც ჯგუფის წევრები სუბიექტურად განიცდიან. წყვეტილი ხაზი კონფლიქტის დადებით და უარყოფით შედეგებს ურთიერთისაგან ყოფს და, ამავე დროს, ნეიტრალურ მდგომარეობასაც აღნიშნავს. ნახატზე მოცემულ მრუდს რაც შეეხება, ის კონფლიქტის შედეგებს და მის ინტენსივობას შორის ზოგად დამოკიდებულებას გამოხატავს. კონფლიქტის ბალანსის პრინციპში არსებითი ის გახლავთ, რომ კონფლიქტის ოპტიმალური დონეა გამოყოფილი, რომელიც

მომუშავეთა საქმიანობის სტაგნაციას გამოიციხავს, ის მათი შემოქმედებითი, კოორდინირებული და ეფექტური საქმიანობის განმსაზღვრელ მოვლენად მოიაზრება.

6. საღი აზრის და ტრადიციული თვალსაზრისის თანახმად, კონფლიქტი აღმაიანთა ჯგუფის საქმიანობას ძირს უთხრის, ხოლო ცალკეული ინდივიდის დონეზე პიროვნებათა ურთიერთობებს ანგრევს. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების თანამედროვე კვლევები ამგვარ გამარტივებულ მიდგომას ეჭვის ქვეშ აყენებენ. როგორც ვნახეთ, კონფლიქტის ოპტიმალური დონის მონახვა არის საჭირო, რომელიც ჯგუფის მოქმედებაზე დადებით გავლენას მოახდენს. უარყოფითი შედეგების (შრომითი ჯგუფების საქმიანობის ეფექტურობის დაქვეითება, მისი წევრების შრომით უკმაყოფილება, სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა) მომტანად მხოლოდ ამ დონის ფარგლებს გასული უთანხმოება უნდა მივიჩნიოთ. მეორე მხრივ, როდესაც კონფლიქტი ოპტიმალური დონის ფარგლებში თავსდება, მაშინ, ემპირიული მონაცემების თანახმად, თანამშრომელთა შრომითი მოტივაცია მნიშვნელოვნად იზრდება.

ხაზგასასმელია, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობა ჯგუფთაშორისი კონფლიქტებთან უშუალოდ არის დაკავშირებული. როდესაც ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობა შრომითი ჯგუფების ურთიერთობის ხარისხზე დამოკიდებული და როდესაც ამ ჯგუფებს შორის საქმიანობის წარმართვის თვალსაზრისით ორგანული კავშირები არსებობენ, ასეთ ვითარებაში ადმინისტრაციამ მათ ინტეგრირებას ხელი უნდა შეუწყოს. ამავე დროს, მანვე უნდა გაითვალისწინოს, რომ ყოველგვარი ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი უარყოფითი შედეგების მომტანად არ უნდა იქნეს ჩათვლილი, რადგან მისი ოპტიმალური ინტენსივობა შრომითი ჯგუფების კრიტიკული აზროვნებისათვის და საქმისადმი მათი პასუხისმგებლობის გაზრდის მიმართ მასტიმულირებელ როლს თამაშობს.

კონფლიქტის მოგვარების ფორმებს, შესაბამის სტრატეგიებს და სუბიექტის შრომით ქცევას, მის ფსიქიკურ აქტივობას შორის კავშირის შესახებ შემდეგი უნდა ითქვას. წარმოქმნილი კონფლიქტის მიმართ, დაბალი ეფექტურობით მომუშავე ჯგუფებთან შედარებით თანამშრომლობით ქცევას უფრო ხშირად დიდი ან საშუალო ეფექტურობით მომუშავე ჯგუფები მიმართავენ. გარდა ამისა, მიღებული შედეგების თანახმად, შრომითი ჯგუფების წევრები, ზოგადად, თანამშრომლობას კონფლიქტის მოგვარების კარგ საშუალებად აღიქვამენ და აფასებენ. კონფლიქტის მოგვარების დროს თანამშრომლობის ხერხის გამოყენება თვით ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების აღმოცენებას განაპირობებს და, ამავე დროს, ის ამ საშუალების გამოყენების თვითშეფასების მომატებას ხელს უწყობს. საპირისპირო ვითარებასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც კონფლიქტის მოგვარების საშუალებად დაპირისპირება და თავის არიდება ხდება; ვინც ამგვარ ტაქტიკას მიმართავს, მის მიმართ სხვებს უარყოფითი შეფასებითი დამოკიდებულება უყალიბდებათ, ხოლო მისივე თვითშეფასება ნეგატიური მიმართულებით იცვლება. აკომოდაციას და კომპრომისს რაც შეეხება, მათ ეფექტებს შერეული ხასიათი გააჩნიათ: აკომოდაციის ხერხის გამოყენების შედეგად სხვები ამ მეთოდის გამოყენებლებს დადებითად აფასებენ, ხოლო მათი მუშაობა, ანუ უშუალო პროფესიული საქმიანობა უარყოფითად ფასდება. კომპრომისის მეთოდის გამოყენებას რაც შეეხება, მისი ეფექტი იმაში მდგომარეობს, რომ ამ ხერხის გამოყენებულის მიმართ, მთლიანობაში, სხვებს დადებითი დამოკიდებულება უყალიბდებათ.

## ძირითადი ტერმინები

გარემოს განუსაზღვრელობა	● სპეციალური ჯგუფი
ეფექტის განუსაზღვრელობა	● მაინტეგრირებელი როლი
პასუხის განუსაზღვრელობა	● კონფლიქტის ტრადიციული გაგება
განუსაზღვრელობის შემცირება	● კონფლიქტი „ადამიანთა ურთიერთობების“ მიდგომის მიხედვით
მიზნების კონფლიქტი	● კონფლიქტი ინტერაქციონისტული მიდგომის მიხედვით
	● ფუნქციური კონფლიქტი
	● დისფუნქციური კონფლიქტი
	● დაპირისპირება
	● თანამშრომლობის ტაქტიკა
	● თავის არიდების ტაქტიკა
	● აკომოდაცია
	● კომპრომისი
რესურსების განაწილება	● ვერტიკალური კონფლიქტი
დამოკიდებულებათა სისტემა	● პორიზონტალური კონფლიქტი
უმაღლესი მიზნები	● საველე-საშტაბო კონფლიქტი
მიღწევაზე დამყარებული პრემია	● მოლაპარაკება
მოგებაზე დამყარებული პრემია	● გამთიშველი მოლაპარაკება
საინფორმაციო ტექნოლოგია	● გამაერთიანებელი მოლაპარაკება
სტრუქტურის იერარქიზაცია	● მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი
დაგეგმვის ხერხი	
დამაკავშირებელი როლი	
შიდაორგანიზაციული მოლაპარაკება	

## ლიდერობის პროცესი

### ლიდერობის კვლევის სფერო

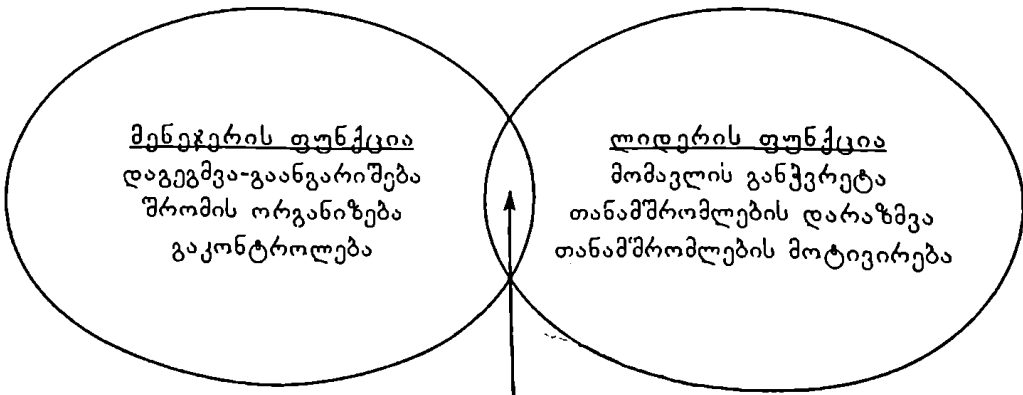
ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ლიდერობის მოვლენა პრაქტიკოსების და მკვლევართა ყურადღების ცენტრში ყოველთვის იყო და მომავალშიც დარჩება. საქმე იმაში გახლავთ, რომ გარე სამყაროში მიმდინარე პროცესების გართულებასთან ერთად, შრომის სუბიექტის მიერ ლიდერობის და მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაც რთულდება. ფაქტია, რომ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით ინდუსტრიის სხვადასხვა დარგობრივი მიმართულების (საავიაციო, საავტომობილო, საბანკო, სადაზღვევო, ჯანდაცვის და სხვა) ათასობით ორგანიზაცია სტრუქტურულად და ფუნქციურად გარდაიქმნა და განახლდა. ამ ცვლილებების განხორციელებაში უმნიშვნელოვანესი როლი ლიდერობის პროცესს ენიჭება და ის მკვლევართა შეუხელებელი ინტერესის საგანი სწორედ ამიტომ არის. ლიდერობის შესწავლის სფერო ძალზე ფართოა, ამიტომ ყურადღებას იმ საკითხების განხილვაზე ვაკმახვილებთ, რომლებიც ინდუსტრიულ დაწესებულებებში მიმდინარე შრომის და საორგანიზაციო პროცესების თავისებურებას უშუალოდ უკავშირდებიან. ამგვარ საკითხებად ლიდერის და მენეჯერის ფუნქციების, სტატუსური ძალაუფლების, ლიდერის მახასიათებლების, მისი მიმდევრების, სიტუაციური ფაქტორების, ლიდერის და მისი ეფექტურობის თავისებურებათა დადგენა მიგვაჩნია, რის შესახებ მსჯელობა ამ თავის პირველ ნაწილში გვექნება.

ლიდერი და მენეჯერი. ლიდერობა დასახულ მიზანთა მიღწევის მიმართულებით ჯგუფზე ზემოქმედების პროცესია, ხოლო ის, ვინც ამას ანხორციელებს, ლიდერის როლში გვევლინება. მრავალი მკვლევარი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ლიდერის და მენეჯერის როლები მსგავსია და არა იდენტური, თანამშრომელი შეიძლება კარგი მენეჯერი იყოს, მაგრამ ლიდერად მან ვერ ივარგოს. აჯამებს რა ამ მიმართულებით გამოკვლევათა შედეგებს, ა. ზალეზნიკი აღნიშნავს, რომ მენეჯერს და ლიდერს შორის განსხვავება მათ მოტივაციაში, პიროვნულ გამოცდილებაში, აზროვნების მიმართულებაში და მოქმედების თავისებურებაში არის გამოვლენილი [1]. ამ ავტორის აზრით, ეს სხვაობა ძირითადად ორი ასპექტით, კერძოდ, პიროვნული ორიენტაციის და მოქმედების ფუნქციური თავისებურებების მიხედვით უნდა დახასიათდეს.

მენეჯერს, ლიდერთან შედარებით, მიზნების მიღწევაში ნაკლები აქტიურობა ახასიათებს, მისი მათ მიმართ პოზიცია, პიროვნული საზრისის მიხედვით, უფრო მცირედ არის დატვირთული, ხოლო ლიდერი მათ მიმართ მეტად აქტიურ, შეუპოვარ და პიროვნულად ღრმა შინაარსეულ და ამავე დროს მიკერძოებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებს. მენეჯერი შრომის პროცესს ძირითადად პიროვნებათა შორის ურთიერთობების კრილში განიხილავს, ის გადაწყვეტილებათა მიღების დროს შედარებით ზომიერების დაცვას ცდილობს. ლიდერს კი, ამ თვალსაზრისით, უფრო მეკვეთრი პოზიცია უკავია, ის სარისკო ქცევებს არ გაურბის, მაგრამ მათ განხორციელებას მაშინ ცდილობს, როდესაც მისი ინტუიცია მას კარნახობს, რომ საამისო პირობები არსებობს და დროც დადგა. მენეჯერს ხალხთან ერთად მუშაობა ურჩევნია, ის ინდივიდუალური აქტივობის განხორციელების-

აგან ხშირად თავს იკავებს, რადგან ამგვარ მოქმედებაში ჩართვა მისთვის 'შფოთვის დონის' ამაღლებასთან არის დაკავშირებული. მენეჯერი მისი როლური დანიშნულებიდან გამომდინარე მოქმედებებს ანხორციელებს, ხოლო ლიდერი საკუთარი თვალსაზრისის საფუძველზე აქტივობს, ის უფრო მეტად თავის ინტუიციას ეყრდნობა. მენეჯერი გარემოს განუსაზღვრელობის შემცირების მიზნით წესრიგის დამყარებას ცდილობს. ამის საპირისპიროდ, გაურკვეველი ვითარების არსებობის დროს, ლიდერი საკუთარი გრძნობების დამაღვას არ გაურბის. გარდა ამისა, ლიდერი გარემოსაგან, მათ შორის მისი უშუალო გარემოცვისაგანაც გამოიჯანსაღებს ცდილობს, ის ორგანიზაციაში კი მოღვაწეობს, მაგრამ 'შინაგანად' მას თავს ნაკლებად მიაკუთვნებს; მენეჯერთან შედარებით, მისი ცხოვრების მოდუსი დაწესებულების წევრობით ნაკლებად არის განსაზღვრული და სოციალური იდენტურობის სხვა მსგავსი კრიტერიუმები მის მოქმედებაზე შედარებით ნაკლებ გავლენას ახდენენ.

ზემონათქვამის გარდა, მენეჯერს და ლიდერს შორის არსებული განსხვავება მათი მოქმედების ფუნქციურ თავისებურებებში მქლავნდება. მენეჯერი შემდეგ ფუნქციებს ასრულებს: პირველი, დაგეგმვა და ბიუჯეტის შედგენა (მიზნების დასახვა, მისი მიღწევის საშუალებების დადგენა და სათანადო რესურსების გამონახვა); მეორე, შრომის ორგანიზება (საორგანიზაციო სტრუქტურის შექმნა, მომუშავეთა კვალიფიკაციის გათვალისწინებით შრომის დანაწილება); მესამე, მუშაობის კონტროლი (საქმიანობის შედეგების შემოწმება, მისი შეფასება, დასჯის და წახალისების მეთოდების გამოყენება). ლიდერის დანიშნულება შემდეგში მდგომარეობს: პირველი, თანამშრომელთა საქმიანობის ზოგადი მიმართულების დასახვა და მომავალში მოსალოდნელი შედეგების განკერტა (ჯერ მომავლის ნათელი გაცნობიერება, ხოლო შემდეგ იმ განსახორციელებელი ცვლილებების სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც კარგი რეზულტატების მომტანი იქნება); მეორე, თანამშრომელთა დარაზმვის მიზნით მათი საქმიანობის და ურთიერთობების მოწესრიგება (მომავალზე ორიენტირებული ეფექტური შრომითი ჯგუფების შექმნა); მესამე, მომუშავეთა შრომითი მოტივაციის გაზრდა და მათზე შთამაგონებელი ზეგავლენის მოხდენა (ხელქვეითების მოთხოვნილებების და მიზნების გათვალისწინება, მათი დაკმაყოფილების და განხორციელების ხელშეწყობა). მენეჯერის და ლიდერის განსხვავებული ფუნქციები 6-1 ნახატზეა ნაჩვენები.



მენეჯერი, რომელიც ლიდერიც არის

ნახატი 6-1. მენეჯერის და ლიდერის ფუნქციები

სტატუსური ძალაუფლება. ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობის შესწავლის დროს ძირითად ყურადღებას სტატუსურ, ანუ თანამდებობრივ ძალაუფლებაზე ამახვილებს. ამ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ადამიანს ორგანიზაციაში რაც უფრო დიდი სტატუსი გააჩნია, ის მით უფრო მეტ ძალაუფლებას ფლობს. საკითხის განხილვის ამ კონტექსტში კანონიერი ძალაუფლების შესახებ ვმსჯელობთ, რომელშიც სხვების ქცევაზე ზემოქმედების მოხდენის ფორმალური შესაძლებლობა იგულისხმება. როდესაც ლიდერობის შესახებ ფორმალური ძალაუფლების ასპექტით ვლაპარაკობთ, იმთავითვე ივარაუდება, რომ ერთმანეთისაგან პიროვნული თვისებები და სოციალური როლი უნდა გავმიჯნოთ. მსჯელობის ამ ეტაპზე პიროვნული თვისებები ნაკლებ საყურადღებოა, რადგან მსჯელობის საგანი ფორმალური თანამდებობრივი ძალაუფლება გახლავთ.

ზშირია შემთხვევები, როდესაც ლიდერების შესახებ იმდენად მსჯელობენ, რამდენადაც მათ ძალაუფლება სათანადოდ ვერ გამოიყენეს, ან პირიქით – მათთვის მინიჭებულ უფლებებს გადააჭარბეს. ზოგიერთი ავტორი, ფაქტობრივად, ლიდერობას ორგანიზაციაში არსებული თანამდებობრივი იერარქიის იმანენტურ თვისებად განიხილავს და ამით ძალაუფლების ფარგლებს არ სცილდება. ორგანიზაციის მიერ იმ გამოყენებადი ტაქტიკის შესწავლაც ხდება, რომელსაც ის ცალკეული ინდივიდების, ჯგუფების და სხვა დაწესებულების მიმართ მათზე ზემოქმედების მიზნით იყენებს. მიღებული შედეგების თანახმად, სამხედრო უწყების ზედამხედველები ხელქვეითების ქცევის შეცვლას ცდილობენ (ვთქვათ, დასჯის გამოყენებით), მაშინ როდესაც, ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მომუშავე ხელმძღვანელები, ძირითადად, დარწმუნების ხერხს მიმართავენ (ვთქვათ, სამუშაო ვითარების დიაგნოსტიკა). ორგანიზაციათა შორის ურთიერთობების კვლევა გვიჩვენებს, რომ ლიდერების მიერ ძლიერი და სუსტი ზეწოლის ტაქტიკის გამოყენებას მათ მიერ იმ ორგანიზაციის სიძლიერის თვისების აღქმა განაპირობებდა, რომელზეც ის გავლენის მოხდენას ცდილობდა. თუ კვლევა-ძიებას ზოგად პერსპექტივაში განვიხილავთ, მაშინ უნდა ითქვას, რომ ი-ო ფსიქოლოგიაში სტატუსური ძალაუფლების კვლევათა სიმცირე შეიმჩნევა. მკვლევართა უმეტესი ნაწილი ურთიერთისაგან ლიდერობას და ლიდერის ძალაუფლებრივი სტატუსით აღჭურვილი ადამიანის თვისებებს განასხვავებენ. საკუთრივ ლიდერის თანამდებობრივი ძალაუფლების შესწავლამ აჩვენა, რომ ლიდერობის ზოგიერთი საკითხი მაინც მის პიროვნულ მახასიათებლებთან არის დაკავშირებული.

ლიდერის მახასიათებლები. ლიდერის ინდივიდუალური თვისებების დადგენა ლიდერობის პროცესის კვლევაში ყველაზე პოპულარული თემა იყო. ლიდერობის თეორიების უმრავლესობა ლიდერებს შორის არსებული პიროვნული და ქცევითი განსხვავებების გააზრებას ცდილობს. ეს ზემოგანხილული მიდგომის საპირისპიროა, რომელიც აქცენტს ლიდერის თანამდებობრივ ძალაუფლებაზე აკეთებს. ლიდერის პიროვნული და დემოგრაფიული მახასიათებლების შესწავლას მრავალი გამოკვლევა მიეძღვნა. ზოგიერთი ავტორი ლიდერის „მკაცრი“ და „ლომბიერი“ მოქმედების სტილის დახასიათებას ცდილობს. ამგვარი მიდგომა იმ სულისკვეთებით არის განმსჭვალული, რომლის თანახმად, ძლიერი ლიდერი ადამიანებში სიძლიერის და სიმტკიცის განცდას აღვივებს, სუსტი კი პირიქით – მათ გაუბედობას და მერყეობას უნერგავს. აქ ლიდერობის დახასიათება მხოლოდ თვით ლიდერის პიროვნებით შემოიფარგლება. ყურადღება ლიდერის, როგორც პიროვნების, ოპტიმალური ნიშან-თვისებების გამოყოფაზე და სათანადო სელექციის პრინციპების შემუშავებაზე იყო გამახვილებული. თავის დროზე ინტენსიური კვლევის საგანს ლიდერობის ეფექტურობის სქესთან, რასასთან და ეროვნებასთან კავშირი წარმოადგენდა.

არანაკლებ მნიშვნელობას ხელქვეითების მოტივაციაზე ლიდერის ქცევის ზემოქმედებას ანიჭებდნენ. კვლევის ძირითადი სტრატეგია ლიდერის პიროვნული და ქცევითი მახასიათებლების დადგენას, ხოლო შემდეგ ამ ცვლადების სხვების საქმიანობაზე ზემოქმედების გამოვლენას გულისხმობდა. ი-ო ფსიქოლოგიაში ასეთი მიდგომა კლასიკურ თეორიულ და მეთოდოლოგიურ ორიენტაციას გამოხატავს და ის თავის დროზე ყველაზე დიდი პოპულარობით სარგებლობდა.

**ლიდერის მიმდევრები.** ლიდერობის კვლევაში ყურადღებამ თანდათან ლიდერის მიმდევრების მახასიათებლების შესწავლაზე გადაინაცვლა. აქ კვლევის შინაარსის მნიშვნელოვან შეცვლასთან გვაქვს საქმე, კერძოდ, აქცენტი ჯგუფის წინამძღოლის მოქმედებაზე კი არა, არამედ მისი მიმდევრების აქტივობაზე კეთდება. ზედაპირული დაკვირვებაც კი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ლიდერს მუშაობა ზოგიერთ თანამშრომელთან უფრო უადვილდება, ხოლო სხვებთან საქმე მას ძნელად მისდის. სამხედრო უწყების სხვადასხვა დონის ლიდერებმა კარგად იციან, რომ ახალწვეულთა ზოგიერთი ჯგუფი, სხვებთან შედარებით, მეტ პასუხისმგებლობას, დისციპლინიანობას, ჯგუფისადმი ერთგულებას იჩენს. სწავლის პროცესშიც მსგავს ვითარებასთან გვაქვს საქმე. გამონაკლისს არც ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მომუშავე შრომითი ჯგუფები წარმოადგენენ. ნათქვამიდან ნათელია, რომ ლიდერის მოქმედების ეფექტურობა სხვადასხვა შრომით ჯგუფებში განსხვავებული იქნება. ემპირიული კვლევებით დადგინდა, რომ ხელქვეითების ქცევის თვისებები (ვთქვათ, მისი საქმიანობის პროდუქტიულობა) ლიდერის მოქმედების მოდიფიკაციას განაპირობებს. ამგვარი ეფექტების ნათელ ნიმუშს სწავლების პროცესი გვაძლევს. მასალა, რომელიც მოსწავლეებმა უნდა აითვისონ, დროში შედარებით უცვლელი რჩება, ხოლო უფრო სწრაფ ცვლილებას პედაგოგის ქცევა განიცდის, რაც, თავის მხრივ, მოსწავლეებთან მისი ურთიერთობით არის განსაზღვრული. ერთი წლის განმავლობაში მასწავლებელმა თავის შეგირდებს ბევრი რამ შეიძლება ასწავლოს და სწავლისადმი ისინი მოტივირებული გახადოს. შემდეგ წელს იმავე მასწავლებელს მოსწავლეთა ისეთი კონტინგენტი შეიძლება ერგოს, რომ მისი საქმიანობა ნაკლებ ეფექტური აღმოჩნდეს. ამდენად, სწავლის ეფექტურობა მოსწავლეთა ინტელექტის დონით, სწავლის მოტივაციის ხარისხით, მათი ინტერესების შინაარსით, ჯგუფში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატით არის მნიშვნელოვნად განსაზღვრული. ჩვენ ჯერჯერობით იმათ შესახებ ბევრად ნაკლები ვიცით, ვინც ლიდერობის პროცესში გაძლოლის ობიექტია, ვიდრე იმათ შესახებ, ვინც წინამძღოლებად გვევლინებიან. ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში ხელქვეითების კვლევა შრომითი ჯგუფის და არა ცალკეული მომუშავეის შესწავლას ნიშნავს, რაც, რასაკვირველია, გარკვეულ სიძნელებებთან არის დაკავშირებული. კვლევის ეს შედეგებით ახალი სფერო, რომელიც ამჟამად ინტენსიური შესწავლის საგანია ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციებშია ასახული, რომლებსაც ამ თავის შესაბამის ნაწილში განვიხილავთ.

**ზემოქმედების პროცესი.** ზოგიერთი-მკვლევარი აქცენტს არც ლიდერის და არც ხელქვეითის მახასიათებლების შესწავლაზე არ აკეთებს, მას ლიდერობის პროცესის ამ ორი შემადგენელი ნაწილის ურთიერთობა აინტერესებს. ამ ცვლადებს შორის ურთიერთობა რეციპროკულ პროცესად არის გააზრებული. კვლევის საგანს ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის ურთიერთობის დინამიკა შეადგენს, ამავე დროს, მხედველობაში, რასაკვირველია, მათი ცალკეული მახასიათებლებიც მიიღება. ზოგადად რომ ვთქვათ, ლიდერი ჯგუფის წევრებზე ზეგავლენის მოხდენას ცდილობს. ჯგუფის წევრებზე ზეგავლენა გარკვეული მიზნის მიღწევის საშუალება გახლავთ. ემპირიული კვლევა ამ ზეგავლენის პროცესის

თავისებურებების დადგენას გულისხმობს.

ზეგავლენის შემდეგი ხერხებია გამოყოფილი: იძულება, მანიპულირება, ძალაუფლება და დარწმუნება. იძულების შემთხვევაში ადამიანის ქცევის შეცვლას ძალდატანება განაპირობებს. მანიპულირებაში ლიდერის მიერ ხელქვეითის ცნობიერების კონტროლი იგულისხმება, რომლის შემდეგაც ეს უკანასკნელი რეალობას ისე აღიქვამს, როგორც ეს ლიდერს აწყობს. ძალაუფლების გამოყენების დროს ორივე მხარე თავის უფლება-მოვალეობებს აცნობიერებს და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება ამის საფუძველზე ხდება. დარწმუნების შემთხვევაში ორივე მხარე პარტნიორის თავის თვალსაზრისზე გადაყვანას და საკუთარი შეფასებების თავზე მოხვევას ცდილობს. მაგალითად, ერთ-ერთი კვლევის საგანი ლიდერის ორნაირი ქცევა, კონკრეტულად კი ინსტრუმენტული და მხარდამჭერი სტილი გახლდათ [2]. ინსტრუმენტული მოქმედების დროს ლიდერი თავის ხელქვეითებს ჯგუფის მიზნებს უცნობიერებს, ხოლო მხარდამჭერი ქცევის რეალიზაციის შემთხვევაში კი, ის, ძირითადად, მათი მოთხოვნილებების გათვალისწინებაზე იყო მიმართული. გამოკვლევა სხვადასხვა სიდიდის შრომით ჯგუფებში ჩატარდა. მიღებული შედეგების თანახმად, შედარებით მცირე შრომით ჯგუფებში უფრო დიდი ზეგავლენა მხარდამჭერმა ლიდერობის სტილმა მოახდინა, ხოლო უფრო დიდ ჯგუფებში – ინსტრუმენტული ლიდერობის სტილმა იმარჯვა. სოციალური ზეგავლენის პროცესის შესწავლა ლიდერობის, როგორც მოვლენის, რთულ ბუნებას გვიჩვენებს, რაც, რასაკვირველია, თეორიული და მეთოდოლოგიური პრინციპების ჩამოყალიბებაში აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

სიტუაციური ფაქტორები. ლიდერობის კვლევა ხელმძღვანელის და ჯგუფის ურთიერთობის კონტექსტის გათვალისწინებას მოითხოვს, რომელიც დღეს ლიდერის ქცევის ეფექტურობის მადეტერმინირებელ ფაქტორად არის მიჩნეული. იმთავითვე ცხადია, რომ მთავლელთა ჯგუფის ხელმძღვანელს, საწარმოო, ან სამშენებლო ბრიგადის ბრიგადირს, ციხის უფროსს, უმაღლესი სასწავლებლის რექტორს, საავადმყოფოს მთავარ ექიმს მუშაობა განსხვავებულ პირობებში უწევთ. ლიდერობის განმსაზღვრელი სიტუაციური ფაქტორების კვლევაში ლიდერის ქცევაზე ვითარებათა ბუნების და მათი ცვლილების კანონზომიერებების შესწავლა იგულისხმება.

აღსანიშნავია, რომ მკვლევართა შორის ფ. ფიდლერმა ლიდერის ქცევისათვის სიტუაციის თავისებურების მნიშვნელობა ერთ-ერთმა პირველმა გააცნობიერა. მან ლიდერს და ჯგუფს შორის არსებული კავშირის ფორმა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სიტუაციურ ფაქტორად ჩათვალა. ურთიერთობა „ლიდერი-ჯგუფი“ პოზიტური, მეგობრული ან უარყოფითი, მტრული შეიძლება იყოს. ამ ავტორის აზრით, ლიდერობა პირველ შემთხვევაში, მეორესთან შედარებით, გაცილებით უფრო ადვილია. მან სხვა სიტუაციური ფაქტორებიც გამოყო, რომლებსაც ქვემოთ მისი მოდელის უფრო დეტალური გაცნობის დროს დავახასიათებთ. მსჯელობა სიტუაციით განსაზღვრული ლიდერის ქცევის განსხვავებული ფორმების შესახებაც შეიძლება. მაგალითად, ს. გრინმა და დ. ნებეკერმა ორი განსხვავებული ლიდერობის კონტექსტი, კერძოდ; ხელშემწყობი და ხელშემშლელი გამოყვეს. პირველ შემთხვევაში ლიდერი, ძირითადად, თანამშრომელთა პიროვნებათა შორის ურთიერთობებზე ორიენტირებული ხდება, ხოლო მეორეში ის თავის მიმართულებას იცვლის და მთავარ ყურადღებას საკუთრივ შრომის პროცესს უთმობს [3]. ლიდერობის სტილის შეცვლაზე სიტუაციის ზემოქმედების ფაქტი ამ შედეგით ნათლად არის დასაბუთებული.

ლიდერის ფორმირება და ეფექტურობა. ზოგიერთი მკვლევარი, ძირითადად,



ჯგუფში ლიდერის წარმოქმნის განმსაზღვრელი მიზეზების შესწავლით არის დაინტერესებული. ადამიანის ლიდერად ჩამოყალიბება, როგორც ფორმალური (თანამდებობაზე დანიშვნა), ასევე არაფორმალური (თანამდებობაზე დანიშვნის გარეშე) გზით შეიძლება მოხდეს. ამ თვალსაზრისით ლიდერს სქესის, ასაკის, მისი ფიზიკური გარეგნობის, მეტყველების და აზრების გადმოცემის უნარის და სხვა ფაქტორების მიხედვით იკვლევენ. გარდა ამისა, შესწავლის სფეროში თვით იმ ჯგუფის თავისებურებებიც შედის, რომელშიც ლიდერი ფორმირდება.

ლიდერის ეფექტურობის კვლევაში მისი როლური საქმიანობის შინაარსი იგულისხმება. ამ შემთხვევაში ყურადღება ლიდერის და ხელქვეითების იმ მახასიათებლების დადგენაზე გამახვილებული, რომლებიც მისი ქცევის პროდუქტიულობის და ხარისხის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების გამოყოფასთან არიან დაკავშირებული. ამ თვალსაზრისით, ეფექტურ ლიდერად კარგად მოლაპარაკე, ყურადღებიანი, მტკიცე და ა. შ. ადამიანი შეიძლება მივიჩნიოთ. გარდა ამისა, ეფექტურ ლიდერად მომუშავეთა საქმიანობის კარგი ორგანიზატორი შეიძლება ჩაითვალოს. ერთი სიტყვით, ლიდერის ფორმირება და მისი საქმიანობის ეფექტურობა ი-ო ფსიქოლოგიაში მომუშავე მკვლევარების გაუნელებელი ინტერესის საგანი გახლავთ.

ლიდერობის მკვლევარი ავტორები ჩვენს მიერ განხილული რაიმე ცალკე საკითხის შესწავლით, რასაკვირველია, არ იფარგლებიან. მათ ინტერესს ლიდერობის ეფექტურობაზე რაიმე სიტუაციური ფაქტორების ან ლიდერის პიროვნული თვისებების ან ამ ცვლადების ურთიერთმოქმედების ეფექტების შესწავლა წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში ჩვენი მსჯელობის მიზანი ლიდერობის კვლევის სფეროს გამოყოფაში მდგომარეობს, კონკრეტულად კი, ძირითადი ცნებების და ანალიზის ერთეულების დადგენას ვგულისხმობთ, რაც შექამებული სახით ნ-1 ცხრილშია მოცემული.

კვლევის საგანი	ანალიზის ერთეული	შესასწავლი ცვლადები	შესასწავლი საკითხები
სტატუსური ძალაუფლება	საორგანიზაციო როლი და თანამდებობა	ზეგავლენის ტაქტიკა; ძალაუფლების გამოყენება	რა შემთხვევაში მიმართავენ ორგანიზაციები ძლიერ ზემოქმედებას?
ლიდერი	ლიდერი როგორც პიროვნება	პიროვნული თვისებები; ლიდერის ქცევა	ეფექტურ და არაეფექტურ ლიდერებს რომელი პიროვნული და ქცევითი თვისებები განასხვავებენ?
ლიდერის მიმდევრები	შრომითი ჯგუფი და ხელქვეითები	ჯგუფის სიდიდე; ხელქვეითების გამოცდილება	როგორი ტიპის ხელქვეითებს სურთ საკუთარი საქმიანობის მჭიდრო კონტროლი?
ზეგავლენის პროცესი	ურთიერთობა „უფროსი-ხელქვეითი“	ზემოქმედების მიმართ მგრძობვლობა; ზემოქმედების ფორმა	რა ვითარებაში სურს ყველაზე მეტად ლიდერს ხელქვეითებზე ზემოქმედება?
სიტუაცია	ლიდერობის პროცესის კონტექსტი	ლიდერის ქცევაზე სიტუაციის ზემოქმედება; სიტუაციის გავლენის ხელშემწყობი ფაქტორები	როგორ იცვლება ლიდერის ქცევა განსხვავებულ სიტუაციებში?
ლიდერის ფორმირება და ეფექტურობა	ინდივიდები და ჯგუფები	ჯგუფური დინამიკა და ინდივიდუალური მახასიათებლები	რა შემთხვევაში ხდება ადამიანი ლიდერი?

ცხრილი ნ-1 ლიდერობის პროცესის შესწავლის სფერო

# ლიდერობის ტრადიციული კვლევის თავისებურება.

ი-ო ფსიქოლოგიაში შემუშავებული თეორიების უმრავლესობა, ძირითადად, ორ სფეროს, კერძოდ, ლიდერობის პროცესს და შრომით მოტივაციას მოიცავს. შრომითი მოტივაციის თეორიები (მათ შესახებ ვრცელი მსჯელობა მე-11 თავში გვექნება) იმით ხასიათდება, რომ ისინი ერთმანეთისაგან რეალურად განსხვავებული კონცეფციებია, ახალი მოდელები ძველის პოსტულატებს და პრინციპებს იშვიათად შეიცავენ. ლიდერობის თეორიებს რაც შეეხება, ისინი კუმულაციური ბუნების კონცეფციებს მიეკუთვნებიან, ახალ თეორიებში ძველის პრინციპები და ძირითადი ცვლადები გამოყენებული და განვითარებულია. ლიდერობის შესახებ არსებული ფუნდამენტური თეორიები ევოლუციური ბუნების არიან, რადგან მათი აღმოცენება „ცარიელ ადგილზე“ არ ხდება. ლიდერობის თეორიების მეორე თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ დროთა განმავლობაში ისინი სულ უფრო კომპლექსურ ხასიათს იღებენ. პირველი თეორიები თავისი ბუნებით ძალზე მარტივებია. ლიდერობის პროცესის კანონზომიერებათა აღწერისას ისინი მცირე რაოდენობის ცვლადების გამოყენებას ცდილობენ, ხოლო შედარებით უფრო ახალი კონცეფციები მრავალ ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენას და გააზრებას გულისხმობენ. სხვადასხვა თეორიების შემუშავებასთან ერთად ინტენსიური ემპირიული კვლევა-ძიებაც მიმდინარეობს, რაც მათი განვითარების და შემოწმების გადაწყვეტი პირობა გახლავთ. ამ თავში ჩვენ ლიდერობის რვა ფუნდამენტურ თეორიას განვიხილავთ. შვიდი მათგანი თავისი ბუნებით აღწერითი მოდელების კატეგორიას განეკუთვნება, ხოლო ბოლო კონცეფცია თავისი არსით ნორმატიულ პრინციპებზე აგებული კონცეფციის ნათელ ნიმუშს წარმოადგენს.

პიროვნული თვისებების მოდელი. ლიდერობის შესახებ არსებულ კონცეფციებს შორის პიროვნების თვისებების მოდელი ყველაზე ძველია. ამ მოძღვრების თანახმად, ლიდერს არა-ლიდერისგან მისი პიროვნული, სოციალური, ფიზიკური და გონებრივი თვისებები განასხვავებს. ამ შემთხვევაში მსჯელობა მხოლოდ ლიდერის პიროვნულ თვისებებს ეხება და ლიდერობის პროცესი მხოლოდ ამ კუთხით არის განხილული. პიროვნების თვისებების მოდელი ლიდერობის პროცესის დახასიათების დროს ყურადღებას სამ ასპექტზე ამახვილებს:

პირველი, ეფექტური და არაეფექტური ლიდერის დადგენა სხვის მიერ მისი მოქმედების შეფასების კრიტერიუმის საფუძველზე უნდა მოხდეს.

მეორე, ლიდერისათვის დამახასიათებელი დემოგრაფიული და პიროვნული ფაქტორების გამოყოფა და გაზომვა უნდა განხორციელდეს. დემოგრაფიულ ფაქტორებში, ჩვეულებრივ, სქესი, ასაკი, სიმაღლე, წონა, რასობრივი ან ეროვნული მიკუთვნება იგულისხმება. პიროვნულ თვისებებს რაც შეეხება, ამ შემთხვევაში ლიდერის პრეტენზიის დონეზე, ავტორიტარიზმზე, დომინირებაზე, მსჯელობის უნარზე და თვითშეფასებაზეა ლაპარაკი.

მესამე, აღნიშნული მახასიათებლების გაზომვით ლიდერის მოქმედების ეფექტურობა უნდა გავარკვიოთ. გამოვლენილი პიროვნული მახასიათებლები ლიდერობის განმსაზღვრელ „კრიტიკულ თვისებებს“ წარმოადგენენ.

ემპირიული კვლევის შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ლიდერის პიროვნულ თვისებებს და მის ეფექტურობას შორის კავშირი ან მცირეა, ან საერთოდ არ არსებობს [4]. ამ

შემთხვევაშიც კი, როდესაც მნიშვნელოვანი კორელაცია აახეზეა, მაშინაც მრავალი გადაუჭრელი საკითხი ძალაში რჩება, განსაკუთრებით ისინი იმ ცვლადებს ეხებიან, რომლებიც პიროვნული თვისებების მოდელში უგულებელყოფილია. კვლევის გამოყენებული მეთოდების შესახებ უნდა ითქვას, რომ პროვნული თვისებების გასაზომი სკალები დაბალი სანდოობით ხასიათდებიან, ყველაფერს თავი რომ დავანებოთ, პიროვნების თვისებების თეორია შემდეგ ძირითად საკითხს — რატომ და როგორ მოქმედებს ლიდერის ქცევაზე ესა თუ ის თვისება — ფაქტობრივად უპასუხოდ ტოვებს. რა შეიძლება დავასკვნათ იმ შემთხვევაში, როდესაც, ვთქვათ, ეფექტური ლიდერისათვის ბევრი ლაპარაკი, ფიზიკური სიძლიერე და დომინირების ტენდენციებია დამახასიათებელი? რა მიმართებაშია ეს ცვლადები ლიდერებს შორის გამოვლენილ სხვაობებთან, რომლებიც მათ ეფექტურობას ეხება? ამასთან დაკავშირებით ჯ. ბრაუნი ირონიულად შენიშნავს: „პიროვნების თვისებების ჩამონათვალი რაც უფრო ვრცელი და მრავალფეროვანია, მით უფრო ნათელი ხდება, რომ ისინი ალბათ პრემიერ-მინისტრისათვის და, შესაძლოა, მთავარანგელოზისათვისაც კი იყოს აუცილებელი და არა საწარმოში მომუშავე დაბალი რანგის ლიდერისათვის“ [5, გვ. 219].

პიროვნების თვისებების მოდელის კრიტიკა შემდეგნაირად შეიძლება შევავალოთ:

პირველი, როგორც ავლნიშნეთ, ეფექტური ლიდერის პიროვნული თვისებების ჩამონათვალი არსებობს (ის 100-ზე მეტ მახასიათებელს შეიცავს, მათ და ლიდერის ღია ქცევას შორის მნიშვნელოვანი, მაგრამ სუსტი კორელაცია არსებობს, კოეფიციენტის დადებითი მაჩვენებელი 0.25 და 0.35-ს შორის მერყეობს). მაგალითად, პროდუქციის გასაღების სფეროში მომუშავე ლიდერებისათვის ოპტიმიზმი, ენთუზიაზმი, სხვებზე დომინირება არის დამახასიათებელი. წარმოების სფეროში მომუშავე ლიდერისათვის პროგრესულობა, ინტროვერტობა, თანამშრომლობა, ურთიერთობაში გულწრფელობა არის ნიშანდობლივი. ლიდერის თვისებების და მისი ქცევის ამგვარი დახასიათება შეიძლება პრიმიტიული სტერეოტიპი უფროა, ვიდრე მეცნიერული ცოდნის მონაცემი. აღნიშნულ დარგებში მომუშავე ეფექტურ ლიდერებს ეს თვისებები შეიძლება მცირედ, ან საერთოდ არ გააჩნდეთ. თვისებების ჩამონათვალი იმდენად მრავალრიცხოვანია, რომ მკვლევარები იმაში ვერ შეთანხმდნენ, ეფექტური ლიდერისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებად რომელი უნდა ჩაითვალოს. გარდა ამისა, ლიდერებს, რომლებსაც აშკარად განსხვავებული პიროვნული თვისებები ახასიათებთ, ერთი და იგივე ვითარებაში ერთნაირი ეფექტური ქცევა შეუძლიათ განახორციელონ. ამ სირთულეების მიუხედავად, მაინც ოთხ ძირითად თვისებას გამოყოფენ, რომლებიც მეტნაკლებად (და არა აუცილებლად) მრეწველობაში მაღალი და საშუალო დონის ეფექტურად მომუშავე ლიდერისათვის არის დამახასიათებელი: ა) ინტელექტი — ლიდერებს თავის მიმდევრებთან შედარებით უფრო მაღალი ზოგადი გონიერება გააჩნიათ; ბ) სიმწიფე და თვალთახედვის სიფართოვე — ლიდერები უფრო ემოციური ბუნების ხალხია და მათ ფართო ინტერესები გააჩნიათ; გ) მიღწევის შინაგანი მოტივაცია — ლიდერები საქმის ბოლომდე მიყვანაზე არიან ორიენტირებული; დ) თანამშრომლობაზე მიმართულობა — ლიდერებს თანამშრომლებთან მუშაობა სხვადასხვა ვითარებაში უწევთ, ისინი სხვის შრომას აფასებენ და თავის საქმიანობაში მათ მოთხოვნილებებს და მიზნებს ითვალისწინებენ.

მეორე, კრიტიკა პიროვნების ფიზიკურ თვისებებს (სიმაღლე, წონა, სიძლიერე, სილამაზე, ენერგიულობა, ჯანმრთელობა) ეხება. ამ ფაქტორების მოქმედება იმთავითვე მრავალსიტუაციურ ცვლადებთან არის დაკავშირებული, რომლებიც ლიდერის მოქმედებაზე

არსებით გავლენას ახდენენ. მაგალითად, ძალოვან სტრუქტურებში მომუშავე ადამიანს, რასაკვირველია, გარკვეული სტანდარტის შესატყვისი ფიზიკური მონაცემები უნდა გააჩნდეს, მრეწველობის სფეროს რაც შეეხება, ამ თვისებებს ლიდერის მოქმედების ეფექტურობასთან პირდაპირი კავშირი არ გააჩნიათ.

მესამე, პიროვნების თვისებების მოდელი ლიდერობის პროცესის მადეტერმინირებელ ფაქტორებს ძალზე ამარტივებს. კავშირი პიროვნების თვისებებს და მის ინტერესებს შორის სამუშაოს თავისებურების გათვალისწინებით უნდა განხორციელდეს. მაგალითად, დადგენილია, რომ მაღალი ხელფასის მქონე ადამიანები, რომლებიც მცირე ფირმებში მუშაობენ, უფრო დიდი პრეტენზიის მქონე და ფართო ინტერესების ხალხია, რაც იმავე ფირმებში მცირეანაზღაურებიანი ლიდერებისათვის ნაკლებ დამახასიათებელია. მცირე ფირმებში ლიდერი მრავალფეროვანი საქმიანობით არის დაკავებული. ეს ადამიანები, რომლებსაც ამგვარი საქმიანობა მოსწონთ, და ამისათვის მათ სათანადო რეალური პირობები გააჩნიათ, უფრო ეფექტურად იმუშავებენ. ამდენად, პიროვნული ორიენტაციის განხორციელება მხოლოდ მისთვის შესაბამისი პირობების შექმნით არის შესაძლებელი და ლიდერის მოქმედების ეფექტურობის შესახებ ლაპარაკი მხოლოდ ამის გათვალისწინების საფუძველზე შეიძლება.

**ქცევითი მოდელი.** ლიდერობის პიროვნული თვისებების თეორიით უკმაყოფილება ლიდერობის კვლევის ე. წ. ქცევითი, ანუ ბიპევიორალური კონცეფციის ჩამოყალიბებას დაედო საფუძვლად. ზემოვანხილული თეორიის მსგავსად ეს მოდელიც, ძირითადად, ყურადღებას თვით ლიდერს უთმობს, ხოლო მათ შორის არსებითი განსხვავება იმაშია, რომ ქცევითი მიდგომა აქცენტს პიროვნების ღია, რეალურ ქცევაზე აკეთებს. ბიპევიორალური კონცეფციის თანახმად, ლიდერს არალიდერისგან მისი მოქმედების თავისებურება განასხვავებს. ეფექტურ და არაეფექტურ ლიდერებს შორის განსხვავება მათ რეალურ ქცევაში უნდა ვეძებოთ. ამ მიდგომის არსის ნათელსაყოფად მისი წარმომადგენლების მიერ შემუშავებული ემპირიული კვლევის სტრატეგიას მივმართოთ. პირველი, ლიდერის როლში მყოფი ადამიანების შესწავლა მათ რეალურ საქმიანობაზე უშუალო დაკვირვებით და გამოკითხვის მეთოდის გამოყენებით უნდა ხდებოდეს. ამით ჩვენ ლიდერის რეალური საქმიანობის აღწერის შესაძლებლობა გვეძლევა. ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითის ცუდი მუშაობის საჭარო გაკიცხვა, შენიშვნის მიცემა ამის მაგალითია; აგრეთვე, ხელმძღვანელის მიერ შრომის ტექნოლოგიის ამთვისებელ ახალგაზრდა თანამშრომლისათვის დახმარების აღმოჩენაც ამგვარი რეალური ქცევის ნიმუშია. კვლევის მეთოდოლოგია ასეთი ქცევითი მახასიათებლის ჩამონათვალის შედგენას და შემდგომ გარკვეული სტატისტიკური პროცედურების გავლით მისთვის კითხვარის ფორმის მიცემას გულისხმობს. ლიდერის საქმიანობის ეფექტურობას რაც შეეხება, მას, ჩვეულებრივ, ჯგუფის მუშაობის პროდუქტიულობის, სამუშაოს გაცდენების, კადრების დენადობის და შრომით კმაყოფილების მონაცემებით ადგენენ. თუ ლიდერის ქცევა ამ მონაცემებთან სანდო და მნიშვნელოვან კავშირში იმყოფება, მაშინ ჩვენ ლიდერის მოქმედების ეფექტურობის შესახებ დასკვნების გაკეთების მყარი ემპირიული საფუძველი გავაჩნიათ.

ქცევითი მოდელის საფუძველზე მრავალმხრივი და ინტენსიური კვლევები 50-იან წლებში ოპაიოს შტატის უნივერსიტეტში ჩატარდა. ლიდერობის პროცესის ამ გამოკვლევებმა ორი მნიშვნელოვანი შედეგი გამოიღო: პირველი, ლიდერობის გაზომვის მრავალი კონკრეტული მეთოდი შემუშავდა; მეორე, ლიდერობის პროცესის ორი ძირითადი განზომილება გამოიყო, რომელთა ვალიდობა და სანდოობა შემდგომმა კვლევებმა არაერთხელ დაასაბუთა. ქცევითი მოდელის მიმდევრებმა ლიდერის საქმიანობის გასაზომი ინსტრუმენტების მთელი ბატარეა შექმნეს. ლიდერის ქცევის აღწერა ისეთი ზოგადი კატეგორიების გამო-

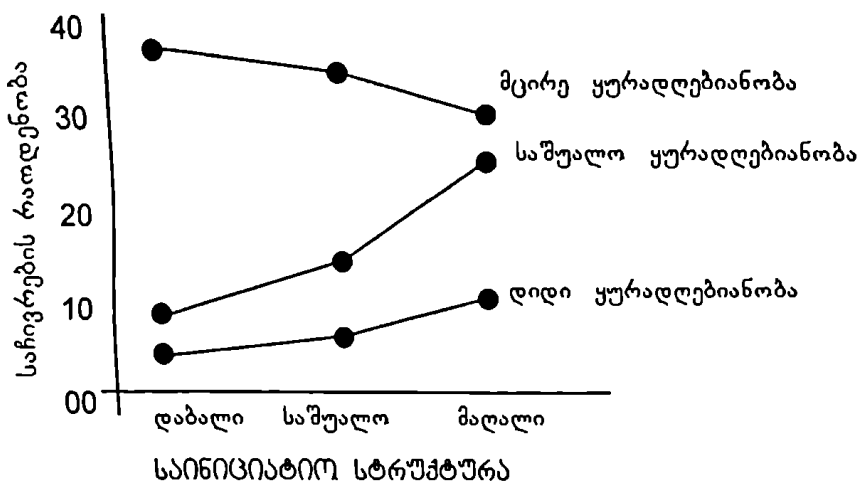
ყენებით ხდებოდა, როგორც დომინირება, შეფასება და კომუნიკაცია გახლავთ. კვლევები სხვადასხვა ტიპის, კერძოდ, სამრეწველო, სამხედრო და სასწავლო ორგანიზაციებში ჩატარდა. აღნიშნული კატეგორიების მიხედვით ლიდერების დახასიათებას მათი ხელქვეითები ანხორციელებდნენ. ფაქტორული ანალიზის გამოყენებით მრავალი შესწავლილი პარამეტრების მცირე რაოდენობის ცვლადებზე რედუცირება, ანუ დაყვანა წარმოებდა, კერძოდ, ე. ფლეიშმანმა და ე. ჰარისმა ლიდერობის პროცესის ორი ძირითადი ფაქტორი – ყურადღებიანობა და საინიციაციო სტრუქტურა გამოყვეს [6].

ა) ყურადღებიანობაში ლიდერის მიერ თავისი ხელქვეითების მიმართ გულითადობის, პატივისცემის, მზრუნველობის და ნდობის გამოვლენის ხარისხი იგულისხმება. ეს რასაკვირველია ლიდერსა და ხელქვეითს შორის მხარზე ხელის დარტყმას, ან შენობით მიმართვას, ერთი სიტყვით, ძმობიჭურ ურთიერთობას არ ნიშნავს. ამ შემთხვევაში ლიდერის მიერ ჯგუფის წევრების მოთხოვნილებების გათვალისწინებასთან, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ ჩართვასთან და აქტიურ კომუნიკაციასთან გვაქვს საქმე.

ბ) საინიციაციო სტრუქტურა (ხშირად სტრუქტურის შემოტანასაც უწოდებენ) ლიდერის მიერ თავის საქმიანობაში დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის და გაკონტროლების კლასიკური წესების გამოყენების ხარისხს გამოხატავს. ამ შემთხვევაში საკითხი ლიდერის მიერ თავისი თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულებას ეხება. თავისი როლიდან გამომდინარე, ლიდერს ხელქვეითების დასაქმება, თვით საქმიანობის კონტროლი და შრომის ხარისხის შეფასება ევალება. საინიციაციო სტრუქტურა, როგორც ლიდერობის განმსაზღვრელი ფაქტორი, ლიდერის საირგანიზაციო მიზნების განხორციელებაზე ორიენტაციის მანიშნებელია.

ბიპევიორალური მოდელის წარმომადგენლების მიერ ამ ორი ფაქტორის გათვალისწინების საფუძველზე ლიდერის ქცევის გასაზომი სკალები შეიქმნა. ერთ-ერთი მათგანით, კერძოდ, ე. წ. „ლიდერის ქცევის აღმწერი კითხვარი“ (LBDQ) გამოყენების დროს ხელქვეითები თავის ლიდერს სხვადასხვა სიტუაციებში მის მიერ გამოვლენილი მოქმედებების საფუძველზე აფასებენ. მეორე კითხვარი, რომელიც „ლიდერის თვალსაზრისის კითხვარს“ (LOQ) სახელწოდებით არის ცნობილი, თვით ხელმძღვანელებს ეძლევათ, ხოლო კითხვარში მოცემული დებულებები მომუშავეთა საქმიანობის მართვის იდეალურ მეთოდებს ეხებიან. გაზომვის ეს ხერხები მრავალი ემპირიული კვლევით შემოწმდა. მონაცემებმა აჩვენეს, რომ პირველი სახის კითხვარი საკმაოდ, ხოლო მეორე უფრო ნაკლებ, მაგრამ მაინც ღირებული აღმოჩნდა. ზოგადი შედეგების თვალსაზრისით აღსანიშნავია, რომ ლიდერის ქცევის ვარიანტობის მაჩვენებლის 80%-ს ყურადღებიანობის და საინიციაციო სტრუქტურის ფაქტორები ხსნიან [7].

ლიდერობის პროცესის ამ ორი განმსაზღვრელი ფაქტორის ურთიერთმოქმედების ხელქვეითების ქცევაზე ზეგავლენა ე. ფლეიშმანმა და ე. ჰარისმა შეისწავლეს. მათ ხელქვეითების მიერ გამოთქმული საჩივრების და პრეტენზიების რაოდენობაზე ლიდერის მიერ ყურადღებიანობის და საინიციაციო სტრუქტურის განსხვავებული დონით გამოყენების ზემოქმედება შეისწავლეს. კვლევის შედეგები 6-2 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 6-2. თანამშრომელთა საჩივრების მონაცემების ყურადღებიანობასთან და საინიციატიო სტრუქტურასთან კავშირი (ფლეიშმანის და ჰარესის მიხედვით [6])

მიღებული მონაცემების თანახმად, ლიდერები, რომლებსაც დაბალი ყურადღებიანობა ახასიათებთ, მათი ხელქვეითები ყველაზე მეტ საჩივრებს გამოთქვამენ, ხოლო იმათ, ვინც მაღალი ყურადღებიანობით გამოირჩევა, ხელქვეითები საჩივრებს ყველაზე ნაკლებად მიმართავენ. ლიდერები, რომლებიც ხელქვეითების მიმართ საშუალო დონის ყურადღებიანობას ამჟღავნებენ და ამავე დროს მათთან დამოკიდებულებისას ძირითადად საინიციაციო სტრუქტურის ფარგლებში რჩებიან, ხელქვეითებისაგან უფრო მეტ საყვედურს იღებენ. ერთი სიტყვით, ხელქვეითების საჩივრების რაოდენობა ლიდერის ყურადღებიანობის და საინიციაციო სტრუქტურის ურთიერთქმედებით არის განსაზღვრული. ამგვარი გამოკვლევები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ შრომით ჯგუფზე ლიდერის ზემოქმედება მრავალი ფაქტორით და მათი ურთიერთკავშირით არის დეტერმინირებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოხსენებული კვლევის პარალელურად, კერძოდ, მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევის ცენტრში ანალოგიური ემპირიული გამოკვლევები ჩატარდა და საინტერესოა, რომ მსგავსი შედეგები იყო მიღებული. შედეგების თანახმად, ლიდერობის პროცესის განმსაზღვრელი ფაქტორების როლში ე. წ. ლიდერის თანამშრომელზე ორიენტაცია და ლიდერის წარმოებაზე ორიენტაცია გამოვიდნენ [8]. ხელმძღვანელი, რომელიც მუშაობის პროცესში გადამწყვეტ მნიშვნელობას პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს ანიჭებს, თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერია, ხოლო ის, ვინც მუშაობის პროცესში გადამწყვეტ მნიშვნელობას დავალებათა შესრულების ტექნიკურ მხარეს ანიჭებს, წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერის როლში წარმოდგება. ორივე უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევების შედეგები, კერძოდ, მათ მიერ გამოყოფილი ლიდერობის განმსაზღვრელი ფაქტორები მსგავსნი აღმოჩნდნენ. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ თანამშრომლებზე ორიენტაცია, ყურადღებიანობასთან შედარებით, უფრო ფართო ცნებას წარმოადგენს, ხოლო წარმოებაზე ორიენტაცია, საინიციაციო სტრუქტურასთან მიმართებაში, უფრო მეტის მომცველ ცნებად გვევლინება. აქ მთავარი ის გახლავთ, რომ ორივე შემთხვევაში აღნიშნული ცვლადები არა როგორც ერთი განზომილების პოლუსები, არამედ ურთიერთისაგან დამო-

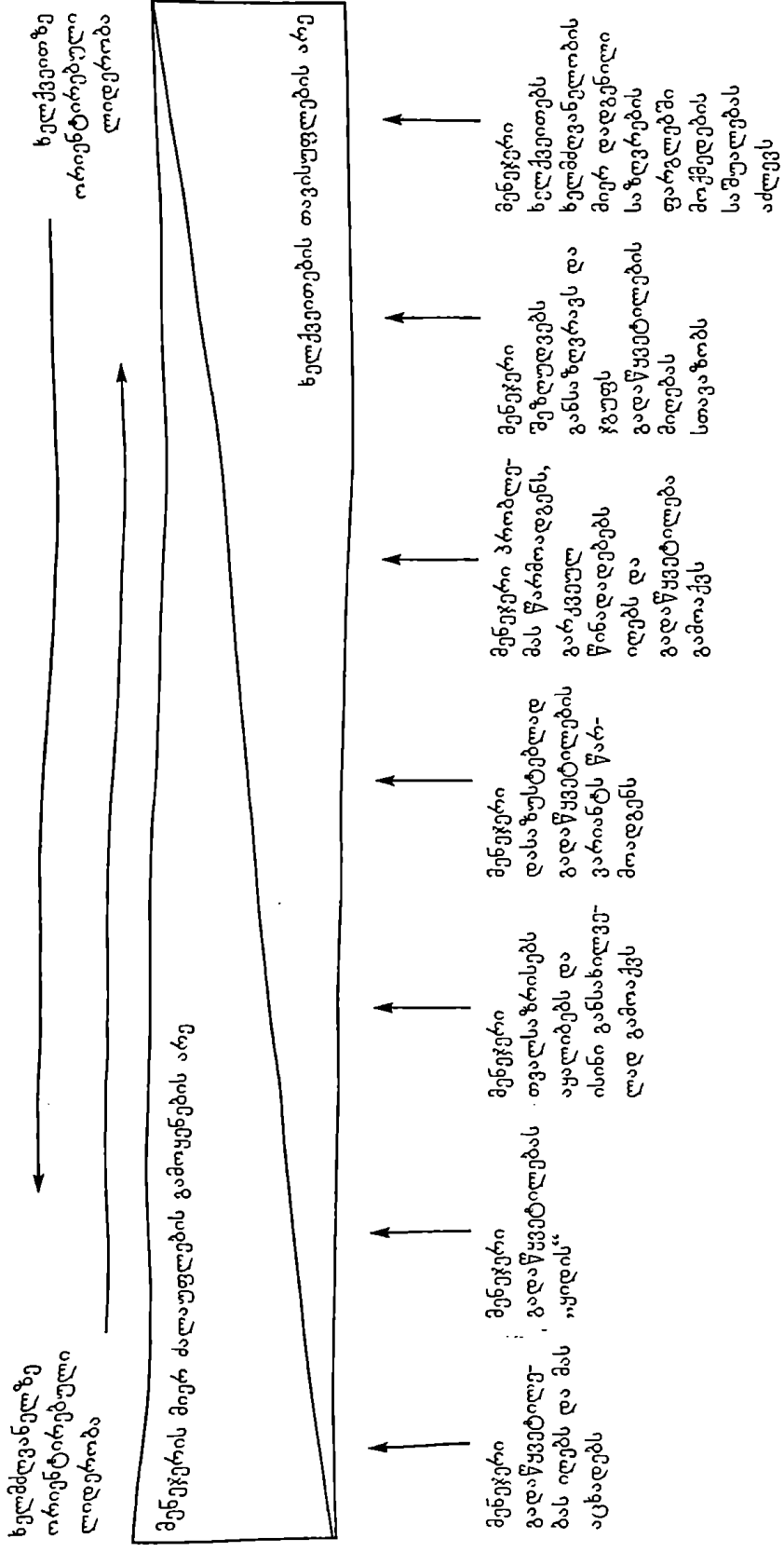
უკიდებელ მოვლენებად უნდა განვიხილოთ. ეს იმაზე მიგვიჩინებს, რომ ლიდერს ორივე კრიტერიუმის მიხედვით მაღალი შეფასება შეიძლება გააჩნდეს.

პიროვნული თვისებების კონცეფციაზე ლიდერობის ქცევითი მოდელის უპირატესობა აშკარა გახლავთ. ბიპევიორალური მიდგომის შემთხვევაში ლიდერობის ეფექტურობის საკითხი უკვე სხვა კუთხით დგება, კერძოდ, ამ შემთხვევაში წინ არის წამოწეული არა ის, თუ ვინ არის ლიდერი, არამედ ის, თუ ლიდერი რას აკეთებს. ლიდერის ქცევაზე ყურადღების გამახვილება ფაქტობრივად შემდეგს ნიშნავს: იმისათვის, რომ ლიდერი ეფექტური გახდეს, მას, პირველ რიგში, გავარჯიშება ესაჭიროება. ქცევა, როგორც დაკვირვებადი ცვლადი, პიროვნულ თვისებებთან შედარებით, ნათელი და „ხელშესახები“ მოვლენა გახლავთ. ალბათ, ლიდერის შესახებ უფრო მეტის მთქმელია დებულება იმის შესახებ, რომ „... ის თავის ხელქვეითებს საკუთარი აზრის გამოთქმის არავითარ საშუალებას არ აძლევს“, ვიდრე, უბრალოდ იმის თქმა, რომ „... ლიდერს მაღალი დომინანტობა ახასიათებს“. ლიდერის გაგების საკითხისადმი განსხვავებული ორიენტაციების გამოყოფამ უფრო დახვეწილი მოდელების შექმნას შეუწყობ ხელი, რომლებსაც ჩვენ ქვემოთ განვიხილავთ.

## ლიდერობის სიტუაციონისტური თეორიები

ლიდერობის პრობლემის კვლევის დიდი ტრადიციის მიუხედავად, ფაქტობრივად ამ ბოლო დრომდე ლიდერობის ფორმას, საქმიანობის ეფექტურობას, ჯგუფურ პროცესებს და შრომით კმაყოფილებას შორის მყარი კავშირის არსებობა ნათელი მაინც არ იყო. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერის მოქმედების ეფექტურობაზე სიტუაციის, ანუ კონტექსტის მნიშვნელობა გაცნობიერებული ბევრს ჰქონდა, მაინც დიდი ხნის განმავლობაში საკვანძო სიტუაციური მახასიათებლების გამოყოფა ვერ მოხერხდა. ეს მას შემდეგ გაკეთდა, რაც მკვლევარებმა შესწავლის მთავარ ამოცანად ლიდერის ეფექტურობის განმსაზღვრელი პიროვნული და ქცევითი მახასიათებლების სხვადასხვა სიტუაციებში სისტემური შესწავლა დაისახეს. ამგვარი მიდგომის თანახმად, სამხედრო სამსახურში მყოფ სერჟანტს, უმაღლესი სასწავლებლის რექტორს ან წარმოების საამქროს უფროსს მნიშვნელოვნად განსხვავებული პიროვნული და ქცევითი თვისებები იმის გამო გააჩნიათ, რომ მათ მოქმედება არსებითად განსხვავებულ ვითარებებში უწევთ. ლიდერის ქცევაზე დიდ გავლენას შემდეგი სიტუაციური ცვლადები ახდენენ: დავალებების სტრუქტურა, პიროვნებათა შორის ურთიერთობები, ჯგუფის სტრუქტურა. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერის მოქმედების სტილს ამ სამი ცვლადის ურთიერთქმედება განსაზღვრავს.

ავტოკრატიულ-დემოკრატიული კონტინიუმის მოდელი. თუ მხედველობაში მხოლოდ ავტოკრატიული ან დემოკრატიული ქცევის ფორმებს მივიღებთ, მაშინ საქმე ჩვენ ფაქტობრივად ლიდერობის ბიპევიორალურ თეორიასთან გვექნება. რ. ტანენბაუმმა და უ. შმიდტმა ლიდერობის სწორედ ასეთი მოდელი შემოგვთავაზეს. ეს ავტორები ზემოაღნიშნული ქცევის ფორმების მოქმედებას, მათ დინამიკას გარკვეული კონტინიუმის ჭრილში განიხილავენ [9].



ნახატი 6-3. ლიდერის ქცევის კონტინიუმი (ტანენტაუმის და შმიდტის მიხედვით) [9]



ეს იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ამ შემთხვევაში საჭმე სიტუაციონისტური მოდელის აგების მცდელობასთან გვაქვს. მოდელი სქემატურად ნ-3 ნახატზეა ნაჩვენები.

რ. ტანენბაუმის და უ. შმიდტის მოდელში ნაგულისხმევი ავტოკრატიული მართვის სტილით დაწყებული, დემოკრატიული მართვის სტილით დამთავრებული ლიდერის მოქმედების შესაძლო დიაპაზონი ნ-3 ნახატზეა სქემატურად გამოსახული. დემოკრატიული ლიდერი ის არის, ვინც გადაწყვეტილებებს ხელქვეითებთან ერთად იღებს, ხოლო ავტოკრატიული ლიდერი ის გახლავთ, ვინც გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს, ხელქვეითებს ფაქტის წინაშე აყენებს და მიღებულ გადაწყვეტილებებს მათ თავზე ახვევს. კონცეფციის თანახმად, დემოკრატიული მართვის სტილი ავტოკრატიულს იმით სჯობს, რომ ის ცალკეული პიროვნებების პოტენციალის გამოვლენის და განვითარების ხელშემწყობია. ავტორებს მიაჩნიათ, რომ კონტინიუმზე განლაგებული ლიდერის ქცევის განსხვავებული ფორმების გაცნობა ხელმძღვანელებს საკუთარი მოქმედების ნათლად გაცნობიერებაში და ანალიზში დაეხმარება. მენეჯერმა თავისი მოქმედება სხვა შესაძლო ქცევებს უნდა შეადაროს და, ამავე დროს, მათ მიმართ „სწორი“ და „არასწორი“ იარაღების მიწერისაგან თავი უნდა შეიკავოს.

როგორც ვხედავთ, ავტოკრატიულ-დემოკრატიული კონტინიუმის მოდელის თანახმად, ლიდერობის მრავალი სტილი არსებობს, ხოლო ლიდერის მიერ რომელიმე მათგანის არჩევა თვით ლიდერის, მისი მიმდევრების დამახასიათებელი თავისებურებებით და, აგრეთვე, აქტუალური სიტუაციით არის განსაზღვრული. აღსანიშნავია, რომ ეს კონცეფცია, სხვა სიტუაციონისტურ მოდელებთან შედარებით, საკმაოდ მარტივია, რაშიც მკითხველი სხვა კონცეფციების გაცნობის და განხილვის შემდეგ თვითონ დარწმუნდება. ემპირიული მონაცემების თვალსაზრისით, ხაზგასასმელია, რომ დემოკრატიული მართვის სტილი (ჩვენ, რასაკვირველია, პირველ რიგში მხედველობაში სამრეწველო ორგანიზაციები გვაქვს) შრომით კმაყოფილებასთან დადებით კავშირშია, ხოლო ჯგუფის მოქმედების ეფექტურობასთან მისი კორელაცია საკმაოდ ბუნდოვანია.

ფ. ფიდლერის მოდელი. ლიდერობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თეორია, რომელიც მიზნად ოპტიმალური ლიდერობის განსხვავებული ფორმების გათვალისწინებას ისახავს, ფ. ფიდლერის მიერ შემუშავებული მოდელი გახლავთ [10]. ფ. ფიდლერის მოდელი თავისი არსით ლიდერობის ეფექტურობის სიტუაციონისტურ კონცეფციას წარმოადგენს. ამ თეორიის თანახმად, ჯგუფის ეფექტურ მოქმედებას ის შესაბამისობა განსაზღვრავს, რომელიც ლიდერის ხელქვეითებთან ურთიერთობის სტილს და მისთვის მოცემული სიტუაციის ხელსაყრელობის ხარისხს შორის არსებობს. შემდეგი ძირითადი ცვლადებია გამოყოფილი:

1. LPC-კითხვარი. — ფ. ფიდლერის მიერ შემუშავებული საზომი ინსტრუმენტი, რომელსაც „ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის კითხვარი“ ეწოდება და რომლითაც საჭმეზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის დადგენა ხდება. კონცეფციის პირველი ნაწილი ლიდერებს შორის არსებულ ინდივიდუალურ განსხვავებებს ეხება. ლიდერები ერთმანეთისაგან მრავალი თვისებით, მაგალითად, გონებრივი შესაძლებლობებით, გრძობად-ემოციური გამოვლინებებით, ხასიათის თვისებებით, ცხოვრებისეული გამოცდილებით განსხვავდებიან. ფ. ფიდლერს ამგვარი ინდივიდუალური განსხვავებები ნაკლებ მნიშვნელოვნად მიაჩნია, რის გამოც მან მიზნად ლიდერების ტიპებად დაყოფის ახალი მეთოდის შექმნა დაისახა. ამგვარ მეთოდს LPC - კითხვარი წარმოადგენს, რომელიც ბიპოლარული ზედსართავი სახელებისაგან (მაგალითად, „სასიამოვნო-უსიამოვნო“,

„მეგობრული-მტრული“ და ა. შ.) შედგება, ხოლო გამოკითხვის პროცესში ლიდერმა მისთვის ყველაზე არასასურველი თანამშრომელი უნდა გაიხსენოს ან წარმოისახოს და ამ ზედსართავი სახელების გამოყენებით უნდა შეაფასოს. LPC - კითხვარის საშუალებით საკუთრივ ლიდერის ორიენტაცია იზომება. სკალის დადებით განზომილებას მაღალი ქულები აქვს მიწერილი, ხოლო უარყოფითს პირიქით – დაბალი. LPC-ს ზოგად მაჩვენებელს სუმარული ქულა გამოხატავს. LPC-ის კითხვარით მიღებული მაღალი ქულა იმაზე მიუთითებს, რომ ლიდერი თანამშრომლის ინდივიდუალურ თვისებებს და მის პროფესიულ კომპეტენტურობას ერთმანეთისაგან კარგად ანსხვავებს, მაგალითად: „ის დიდი ვერაფერი მუშაკი გახლავთ, მაგრამ სასიამოვნო ადამიანი ნამდვილად არის“. LPC - კითხვარით მიღებულ დაბალ ქულას რაც შეეხება, ის თანამშრომლებისადმი ლიდერის უარყოფითი დამოკიდებულების მაჩვენებელია, მაგალითად: „ის არც მომუშავედ და არც ადამიანად ვარგა“. როგორც ვხედავთ, LPC-ის ჩამური ქულა ლიდერის ორიენტაციას გამოხატავს, რაც შემდგომში ემპირიულმა კვლევებმა არაერთხელ დაასაბუთეს. გამოკვლევებმა შემდეგი ზოგადი სურათი მოგვცა. LPC-ის დაბალი ქულის მქონე ლიდერი მეტწილად საქმეზე ორიენტირებული, ის ხელქვეითების საქმიანობას მკაცრად აკონტროლებს. LPC-ის მაღალი ქულის მქონე ლიდერი კი, ძირითადად, თანამშრომლებთან ურთიერთობაზეა ორიენტირებული, ის მუშაობის პროცესში მათ მიმართ ნაკლებ სიმკაცრეს იჩენს. საგულისხმოა, რომ LPC-კითხვარით გაზომილი ორიენტაციები თვით ლიდერის შემეცნებითი სტრუქტურის სირთულესთან დაკავშირებული აღმოჩნდა: LPC-ის მიხედვით დაბალი ქულის მქონე ლიდერები შედარებით მარტივ კოგნიტურ მიმართებებს ავლენენ, რადგან მათ მიერ „სამყაროს“ ხედვა სწორხაზოვანი და ერთგანზომილებიანია, ისინი შრომის პროცესში თანამშრომლებს მხოლოდ შესასრულებელი საქმით აფასებენ. LPC-ის მაღალი ქულის მქონე ლიდერები კი საწინააღმდეგო ტენდენციას ამჟღავნებენ: მათ მიერ მუშაობის პროცესის ხედვა მრავალგანზომილებიანია და სწორედ ამიტომ მათ ადამიანური და საქმიანი თვისებების ერთმანეთისაგან განსხვავება უადვილდებათ.

2. სიტუაციის ხელსაყრელობა – მოდელის მეორე მხარეა, რომელიც ლიდერის ფუნქციონირების სიტუაციურ მახასიათებლებს ეხება. აქ სამი ცვლადია გამოყოფილი: ა) ლიდერის და ჯგუფის ურთიერთობა, რომელშიც მისდამი ხელქვეითების მიერ ნდობის, სიმპათიის და პატივისცემის გამოვლენა იგულისხმება. როდესაც ლიდერს და თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობებია, ის როგორც ხელმძღვანელი, მათ მიერ მიღებულია და აღიარებულია, მის მიმართ ისინი ლოიალურები არიან, ხოლო ასეთი ვითარება ლიდერობის ეფექტურობის ხელშემწყობ პირობას ქმნის. საწინააღმდეგო შემთხვევაში ლიდერობის პროცესის ეფექტურად წარმართვისათვის მინიმალური შანსი არსებობს; ბ) დავალებების სტრუქტურირება, რომელიც შესასრულებელი სამუშაოს ცალკეულ კომპონენტებად დანაწევრების ხარისხს გამოხატავს. ზოგიერთი სამუშაო კარგად არის სტრუქტურირებული, ამოცანები ნათლადაა დასმული, თანამშრომლებს კონკრეტული დავალებები აქვთ მიცემული, ჯგუფის ყოველმა წევრმა კარგად იცის რა და როდის უნდა აკეთოს, ხოლო საწინააღმდეგო შემთხვევაში როლური ფუნქციების ოპტიმალურ დონეზე განხორციელება შეუძლებელი ხდება; გ) თანამდებობრივი ძალაუფლება, რომელშიც თანამშრომლის მიღების, განთავისუფლების, დასჯის, დაწინაურების და ხელფასის

მომატების ფორმალური უფლება იგულისხმება. როგორც ვიცით, ორგანიზაციაში უფლებამოსილების განაწილება მისი სტრუქტურის ერთ-ერთ ძირითად განზომილებას წარმოადგენს. ზოგიერთს ისეთი თანამდებობა უკავია, რომ მას ფართო და რეალური ძალაუფლება გააჩნია, სხვა კი ისეთ თანამდებობაზე მუშაობს, რომელიც მას თანამშრომლების მიმართ ნაკლებ უფლებებს ანიჭებს.

ყოველი ცვლადის ორი დონის მიხედვით გაერთიანება 8(2x2x2) განსხვავებულ სიტუაციას გვაძლევს, რომელიც 6-4 ნახატზეა ნაჩვენები.

სიტუაციის ხელსაყრელობის განმსაზღვრელი პირობები

ურთიერთობა ლიდერი-ჯგუფი

დავალების სტრუქტურა

თანამდებობრივი ძალაუფლება

კარგი	კარგი	კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი	ცუდი	ცუდი
კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი	კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი
დიდი	პატარა	დიდი	პატარა	დიდი	პატარა	დიდი	პატარა

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

(ძალზე)

(მცირე)

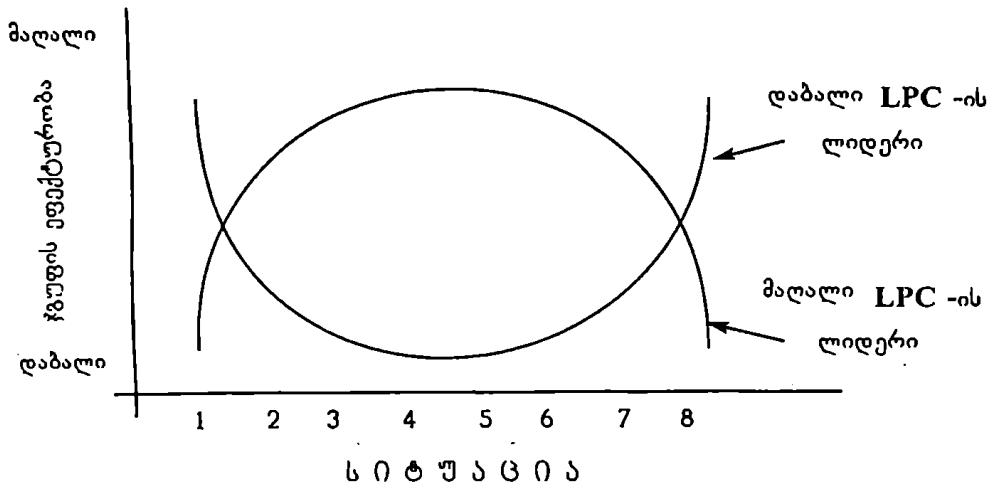
სიტუაციის ხელსაყრელობა

ნახატი 6-4. სიტუაციის ხელსაყრელობის განმსაზღვრელი ფაქტორები ფილდერის მოდელის მიხედვით.

როგორც ვხედავთ, სიტუაციები ლიდერის ეფექტურობის ხელსაყრელობის ხარისხით განსხვავდებიან. ამ თვალსაზრისით ყველაზე ოპტიმალური 1-ლი სიტუაცია გახლავთ, რომელშიც ლიდერს და ჯგუფს შორის კეთილმოსურნე ურთიერთობა არსებობს, დავალებთა შესრულება კარგადაა ორგანიზებული, ხოლო ლიდერს დიდი ძალაუფლება გააჩნია. მე-8 სიტუაცია ყველაზე არასახარბიელოა, ჯგუფის წევრებს შორის საქმე ცუდად არის განაწილებული, ლიდერს თანამშრომლებთან ცუდი ურთიერთობები აქვს და მცირე ფორმალური ძალაუფლება გააჩნია. ამ ფაქტორებს შორის ლიდერის მოქმედების ოპტიმალურობის განსაზღვრაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ლიდერის თანამშრომლებთან ურთიერთობას ენიჭება.

1. ლიდერის და სიტუაციის მახასიათებლების ინტეგრირება — კონცეფციაში აგრეთვე ლიდერის და სიტუაციის თვისებების გაერთიანება იგულისხმება, რაც ლიდერის ეფექტურობის შესახებ კონკრეტული პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა. მოდელის თანახმად, საქმეზე ორიენტირებული ლიდერი უფრო ეფექტურად მუშაობს, როდესაც ვითარება მისთვის ან ძალზე ხელსაყრელია, ან პირიქით — ძალზე არახელსაყრელია. ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ლიდერს რაც შეეხება, მისი მოქმედება საშუალო დონის ხელსაყრელ სიტუაციაშია უფრო ეფექტური. ამ ვარაუდის არგუმენტირებას ფ. ფილდერი შემდეგნაირად ცდილობს. საშუალო დონის ხელსაყრელ ვითარებაში შრომის პროცესზე მრავალი ფაქტორი ზემოქმედებს, განუსაზღვრელობის ხარისხი მალაია. იმის გამო, რომ ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ლიდერს შედარებით კომპლექსური შემეცნების სტრუქტურა გააჩნია, ის მრავალგანზომილებიან სიტუაციაში განუსაზღვრელობას ამცირებს და ამის გამო საქმეს თავს კარგად ართმევს. ხოლო საქმეზე ორიენტირებული ლიდერი, რომლისთვისაც მოქმედების შედარებით რიგიდული კოგნიტური სტრუქტურა არის

დამახასიათებელი, თავს კარგად შედარებით ნათელ, განსაზღვრულ ვითარებაში გრძნობს, ანუ მაშინ, როდესაც საქმიანობის ხელშემწყობი პირობები ან ძალზე კარგია, ან ძალზე ცუდია. ლიდერობის ეფექტურობის განსაზღვრელი ფაქტორების ეს სპეციფიკური ურთიერთქმედება ნ-5 ნახატზეა ნაჩვენები.



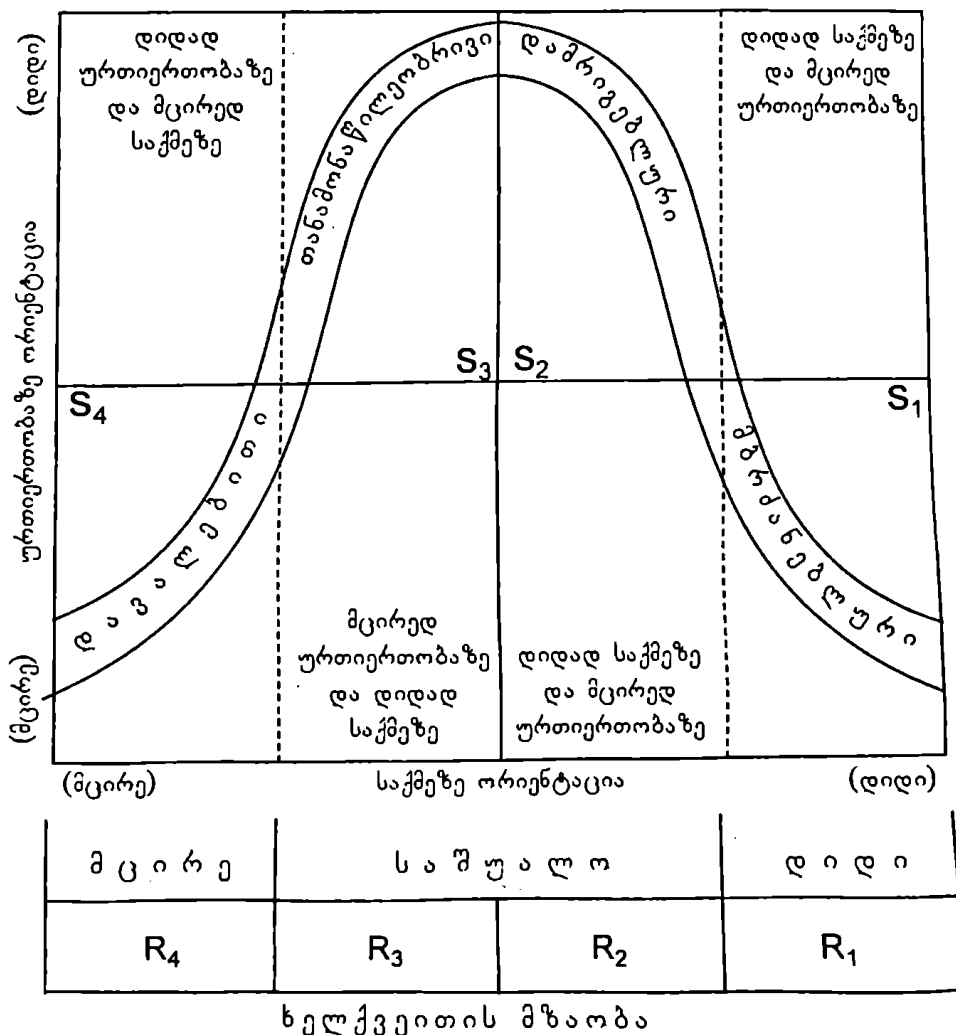
ნახატი ნ-5 ჯგუფის მოქმედების ეფექტურობაზე ლიდერის ორიენტაციის და სიტუაციის ხელსაყრელობის ურთიერთკავშირის გავლენა (ფილდერის მოდელის მიხედვით)

ჩვენს მიერ განხილული მოდელის კრიტიკაში წინა პლანზე ცვლადების გაზომვის საკითხი ფიგურირებს. ნაკლად მიჩნეული ის არის, რომ LPC-სკალა ერთგანზომილებიანია, ანუ კონცეფტურად იგულისხმება, რომ თუ ლიდერი საქმიანობაზეა ორიენტირებული, მაშინ მას თანამშრომლებთან ურთიერთობის მცირე მოტივაცია გააჩნია. გარდა ამისა, საყვედური იმის შესახებ გამოითქვა, რომ ლიდერს სიტუაციის გაცნობიერების მეშვეობით, როგორც საქმიანობის, სტრუქტურაზე, ასევე თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მას გარკვეულ ფარგლებში შრომის შინაარსის შეცვლის უნარი გააჩნია და ეს მოვლენა, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი, კონცეფტიაში გათვალისწინებული არ არის. გარდა ამისა, ისიც აღსანიშნავია, რომ სიტუაციური ცვლადების გაზომვა პრაქტიკაში გარკვეულ სირთულეს წარმოადგენს; ხშირად ძნელია იმის დადგენა, ლიდერს და ხელქვეითებს შორის როგორი ურთიერთობა არსებობს, შრომითი ჯგუფების მუშაობის სტრუქტურა როგორია და ლიდერს რა რეალური ძალაუფლება გააჩნია. ამავე დროს, ფ. ფილდერის მოდელი ყველა მკვლევარის მიერ ზოგადად დადებითად არის შეფასებული. პირველ რიგში კი იმიტომ, რომ ემპირიული მონაცემები მთლიანობაში მის ვალიდურობაზე მიუთითებენ. თვით ავტორს ლიდერობის პროცესის მეცნიერულ შესწავლაში და ახალი მიმართულებების შექმნაში დიდი წვლილი მიუძღვის, მან მრავალს, როგორც თეორიული, ასევე ემპირიული კვლევა-ძიებისაკენ არა მარტო უბიძგა, არამედ გზაც გაუკვალა.

პ. ჰირსის და კ. ბლეინჩარდის მოდელი. პ. ჰირსი და კ. ბლეინჩარდი ლიდერის ქცევის სიტუაციური დეტერმინანტების დადგენის დროს მნიშვნელოვან როლს ხელქვეითებს ანიჭებენ [11]. მათ მიაჩნიათ, რომ ლიდერის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად ის განსაზღვრავს, რამდენად არის ის ხელქვეითების მიერ ლიდერად მიჩნეული, მან რაც არ უნდა იღონოს, მისი მოქმედების და თვით ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობის ზრდისკენ მიმართული მისი

მცდელობები, საბოლოო ჯამში მათზე, ხელქვეითებზეა დამოკიდებული. კონცეფციის ავტორების აზრით, ლიდერის ქცევაზე გავლენას ხელქვეითების ისეთი მახასიათებელი ახდენს, როგორცაა მათი პიროვნული და პროფესიული მზაობა. ამ უკანასკნელში ავტორები საკუთარი საქმიანობის შედეგზე მომუშავეს მიერ პასუხისმგებლობის აღების უნარს და სურვილს გულისხმობენ. ამ ფაქტორში ორი კომპონენტი გამოყოფილი – მომუშავეს უნარი და მოტივაცია. პირველი ადამიანის ცოდნას და შესაძლებლობებს წარმოადგენს. თანამშრომელს, რომელსაც დიდი მზაობა გააჩნია, შესაძლებლობაც ეყოფა და უნარებიც, რომ საქმეს სხვისი კარნახის გარეშე, დამოუკიდებლადაც გაართვას თავი. მეორე კომპონენტში საქმის კეთების შინაგანი სურვილი იგულისხმება. მომუშავე, რომელსაც საქმის კეთების შინაგანი მოთხოვნილება აქვს, გარედან ზეწოლას ნაკლებად საჭიროებს.

ლიდერის ქცევა



ნახატი 6-6. პირსის და ბლენჩარდის ლიდერობის სიტუაციონისტური მოდელი [11]

მოდელის ავტორებს მომუშავეს მზაობის შემდეგი ოთხი საფეხური აქვთ გამოყოფილი (იხ. ნახატი 6-6): პირველი ( $R_1$ ) – თანამშრომლებს საქმიანობის შედეგზე პასუხისმგებლობის აღების არც უნარი და არც სურვილი არ გააჩნიათ. ისინი კომპეტენტურებიც არ არიან და არც თავის თავში დარწმუნებულები; მეორე ( $R_2$ ) – თანამშრომლებს საქმის კეთება არ შეუძლიათ, მაგრამ სურვილი აქვთ. ისინი საქმიანობაზე არიან მოტივირებულნი, მაგრამ საქმის კეთებისათვის სათანადო უნარები არ ყოფნით; მესამე ( $R_3$ ) – თანამშრომლებს საქმის კეთების უნარი კი შესწევთ, მაგრამ ამის სურვილი არ გააჩნიათ; მეოთხე ( $R_4$ ) – თანამშრომლებს სურთ და შეუძლიათ კიდევ იმის კეთება, რაც მათ მოეთხოვებათ.

კონცეფციის თანახმად, როდესაც ხელქვეითები დაბალი საფეხურიდან მაღალზე ინაცვლებენ, მაშინ, ამის შესაბამისად, ლიდერმაც თავისი ქცევის სტილი უნდა შეცვალოს; მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი მომუშავეთა შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულების ფორმირება, მათი პროფესიული უნარების განვითარება და მათი საქმიანობის ნაყოფიერების ზრდა. პ. ჰირსს და კ. ბლენინჩარდს თავის მოდელში მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტი აქვთ შემოტანილი, რომელიც, როგორც ვნახეთ, ფ. ფილდერსაც ჰქონდა გათვალისწინებული, კერძოდ, მხედველობაში ლიდერის საქმეზე და თანამშრომლებზე ორიენტაცია გვაქვს. ისიც აღსანიშნავია, რომ მათ ამ თვალსაზრისით, ერთი ნაბიჯი წინ გადადგეს: ორივე ფაქტორი მათ დამატებითი ინტენსივობების – „დაბალ“ და „მაღალ“ კრილში აქვთ განხილული. ხელქვეითების მზაობის განსხვავებული სტადიების და ლიდერის ქცევის განსხვავებული ორიენტაციების, როგორც ორი განზომილების ერთ კომპონენტად გათვალისწინება, ავტორებს ლიდერის ქცევის მიმდინარეობის შესაბამისი გარკვეული სიტუაციების გამოყოფის შესაძლებლობას აძლევს, რომლებსაც, თავის მხრივ, ლიდერობის გარკვეული სტილი შეესაბამება, რაც 6-4 ნახატზეა ნაჩვენები. ავტორებმა ლიდერობის შემდეგი განსხვავებული სტილები გამოყვეს:

- \* მბრძანებლური სტილი, რომელშიც მომუშავეებისათვის ნათელი და კონკრეტული ინსტრუქციების მიცემა იგულისხმება. იმის გამო, რომ ხელქვეითებს კონკრეტული სამუშაო დავალებების შესრულება არ სურთ და არც შეუძლიათ, ამ ვითარებაში საჭიროა მათი საქმიანობის მკაცრი კონტროლი. ლიდერმა მკაფიოდ და ნათლად უნდა აუხსნას და გააგებინოს, თუ რომელმა ხელქვეითმა რა და როგორ აკეთოს.
- \* დამრიგებლური სტილის გამოყენება ეფექტური იმ შემთხვევაშია, როდესაც თანამშრომლებს დავალებების შესრულება სურთ, მაგრამ მათ ამის უნარი არ გააჩნიათ. ლიდერობის დამრიგებლური სტილი ხელქვეითებზე და საქმეზე ორიენტირებულ აქტივობებს ამთლიანებს. ეს გამოწვეულია ვითარების სპეციფიკით – ხელქვეითებს საქმის კეთება არ შეუძლიათ, მაგრამ სურვილი აქვთ, ამიტომ ამ სიტუაციაში დამრიგებლური სტილი ოპტიმალურ ფორმას წარმოადგენს. ლიდერობის ეს სტილი ხელმძღვანელს და თანამშრომლებს შორის რეციპროკულ კომუნიკაციას გულისხმობს, ის ამავე დროს, მომუშავეს საკუთარ ძალებისა და შესაძლებლობების რწმენას უნერგავს.
- \* თანამონაწილეობრივი ლიდერობის სტილი მაშინ არის ოპტიმალური, როდესაც ხელქვეითებს საქმის კეთების უნარი ობიექტურად შესწევთ, მაგრამ მათ საკუთარ ძალებში ეჭვი ეპარებათ. ასეთი ვითარება ხელქვეითების საშუალო დონის მზაობას წარმოადგენს და რეციპროკული კომუნიკაცია სწორედ ამიტომ ამ შემთხვევაშია აუცილებელი, რაც მათ პროფესიულ თვითშეფასებას აამაღლებს.
- \* როდესაც ხელქვეითებს თავისი საქმიანობის სათანადო დონეზე წარმართვა სურთ

და შეუძლიათ კიდევ, ამ სიტუაციაში ლიდერის მიერ დავალებითი სტილის გამოყენება ოპტიმალურია. ლიდერს საქმეზე, ან თანამშრომლებზე ორიენტირებული მოქმედების სტაბილური ფორმით გამოყენება ალარ სჭირდება; მისი საქმიანობა, ძირითადად, დავალებების მიცემით არის შემოფარგლული. რაც შეეხება იმას, თუ რა, როდის და როგორ გაკეთდეს, არსებითად თვითონ ხელქვეითების კომპეტენციას განეკუთვნება.

პ. პირსის და კ. ბლენჩარდის ლიდერობის კონცეფციამ იმავეთვე მკვლევარების და პრაქტიკოსების დიდი ყურადღება მიიპყრო. ამ ავტორების მოდელის გაცნობა კიდევ ერთხელ, მაგრამ ახლებური და კომპლექსური მიდგომის საფუძველზე, საკვებით დასაბუთებულად იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ლიდერმა თავის საქმიანობაში დიდი მოქნილობა უნდა გამოავლინოს. ექვს არც ის იწვევს, რომ ხელქვეითების მზაობის ხარისხის გათვალისწინება, რეალური შრომითი პროცესის პირობებში მისი ხშირი შემოწმება, ხელმძღვანელს საკუთარი საქმიანობის კორეგირების საშუალებას აძლევს, რაც, თავის მხრივ, ხელქვეითების მუშაობის პროდუქტიულობის ამაღლებას ხელს უწყობს. ნაკლები გამოცდილების მქონე მომუშავემ საქმიანობის კარგ სტანდარტს შეიძლება მიაღწიოს, თუ ლიდერი მის მიმართ დირექტიულ და მჭიდრო კონტროლის სტილს გამოიყენებს. ისიც ნათელია, რომ ლიდერის ქცევის და სიტუაციის შესატყვისობის შემთხვევაში ხელქვეითის მუშაობის ხარისხი იზრდება.

განხილული მოდელის მიმართ გამოთქმული კრიტიკული შენიშვნებიდან შემდეგია აღსანიშნავი. პირველი, რამდენად შეუძლიათ რეალურ ვითარებებში ლიდერებს კონკრეტული სიტუაციის შესატყვისი მოქმედების არჩევა!?, ორგანიზაციაში სათანადო ხელმძღვანელი კადრების სწორი შერჩევისათვის, მათი თანამდებობებზე დანიშვნის და დაწინაურების საქმეში ამ კითხვაზე პასუხს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ზოგიერთს არსებული სიტუაციის გაცნობიერება და, შესაბამისად, ოპტიმალური ქცევის განხორციელება ადვილად შეუძლია. აქედან მოდელის მიმართ მეორე საყვედური უშუალოდ გამომდინარეობს, რომელიც იმას გულისხმობს, რომ მასში ფაქტობრივად ლიდერის პიროვნული მახასიათებლებია იგნორირებული. მესამე, შრომითი ჯგუფები სხვადასხვა მზაობის მქონე წევრებისაგან შეიძლება შედგებოდნენ, მაშინ შემდეგი კითხვა ჩნდება – ამ ვითარებაში ოპტიმალური ლიდერობის რომელი სტილი იქნება? დიდ ჯგუფებში მომუშავე ლიდერები ხომ სწორედ ამგვარი პრობლემის წინაშე დგანან. დაბოლოს, იმაზეც მიუთითებენ, რომ მოდელი თვით ხელქვეითების შრომის შინაარსს (რუტინული – შემოქმედებითი, მარტივი – რთული და ა. შ.) არ ითვალისწინებს [12].

ვერტიკალური დიადის შეჭიდულობის მოდელი. ლიდერობის პროცესისადმი სხვა მიდგომებისაგან განსხვავებით, ზოგიერთი მკვლევარი ყურადღებას მხოლოდ ლიდერის და ხელქვეითების ურთიერთმოქმედების მოვლენაზე ამახვილებს. ლიდერობისადმი სწორედ ამგვარ მიდგომას გ. გრინი გვთავაზობს, რომელიც თავის კონცეფციას „ლიდერობის ვერტიკალური დიადის შეჭიდულობის მოდელს“ უწოდებს [13, 14]. პირველ რიგში გ. გრინის მიდგომის ძირითად თეორიულ პრინციპზე, ხოლო შემდეგ ემპირიული კვლევის მეთოდურ მხარეზე შევჩერდებით.

1. გ. გრინი ლიდერობას ხელმძღვანელის და ხელქვეითის დიალური ურთიერთობის კრილში აანალიზებს, ის ამ ურთიერთობას პარტნიორებს შორის მიმდინარე პროცესად მიიჩნევს. ლიდერობა სოციალური ურთიერთმოქმედების თავისებურ ფორმად მოიაზრება. ამავე დროს, ჩვეულებრივ, პროფესიული საქმიანობის ვითა-

რებაში, ხელქვეითებთან შედარებით, ლიდერს მეტი ფორმალური ძალაუფლება გააჩნია. თვით ურთიერთობა კი რეციპროკული გავლენის ხასიათს ატარებს, მაგრამ ლიდერის ზემოქმედების ხვედრითი წონა ამ პროცესში უფრო დიდია. თეორიული ანალიზის საგანს ლიდერს და ხელქვეითს შორის შეჭიდულობის, გადაბმვის სპეციფიკა წარმოადგენს. კონცეფციის თანახმად, ლიდერი თავის თანამშრომლებს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით განასხვავებს და აფასებს: პირველი — ცოდნა და უნარები; მეორე — მისადმი ნდობის ხასიათი; მესამე — ჯგუფისადმი მისი ერთგულების ხარისხი. როდესაც, ამ კრიტერიუმების მიხედვით თანამშრომელი ლიდერის მიერ დადებითად ფასდება, მაშინ ის, გ. გრინის ტერმინოლოგიით, „ჯგუფ-ში“ არსებული წევრის კატეგორიაში თავსდება. ამ კატეგორიაში მოხვედრილი ჯგუფის წევრები ფორმალური დავალებების გარდა მრავალ სხვა დავალებებსაც ასრულებენ. ისინი ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობაში გადამწყვეტ როლს თამაშობენ. ამის საპასუხოდ ლიდერისაგან ეს თანამშრომლები მეტ ყურადღებას, მხარდაჭერას, დახმარებას და პრივილეგიებს იღებენ. იმ ხელქვეითებს კი, რომლებიც ამ კრიტერიუმებით ლიდერს არ აკმაყოფილებენ, ის მათ „ჯგუფს გარეთ“ თანამშრომლების კატეგორიაში მიაკუთვნებს. ეს თანამშრომლები მხოლოდ ყოველდღიური საქმიანობით არიან დაკავებულნი, მათ ხელმძღვანელთან, ძირითადად, ფორმალური ურთიერთობა გააჩნიათ, თვით ხელმძღვანელი მათზე ნაკლებ დროს ხარჯავს, მათ მიმართ დადებითი განმტკიცების გამოყენებას ყურადღების გარეშე ტოვებს, ერთი სიტყვით, თანამშრომელთა ეს კატეგორია, პირველთან შედარებით, ვერტიკალური დიადის ურთიერთობის ასპექტში „თამაშგარე მდგომარეობაში“ იმყოფება.

2. ლიდერის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების გაზომვა, ჩვეულებრივ, მისი პიროვნული ნიშნების, ან ქცევის პარამეტრების გათვალისწინებით ხდება, მიიღება ზოგადი მაჩვენებელი, რომელიც ჯგუფის გასაშუალოებულ მონაცემს წარმოადგენს. გ. გრინი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ურთიერთობა „ლიდერი — ხელქვეითი“ ჯგუფური მონაცემებით არ უნდა აღიწეროს, რადგან აღნიშნული კავშირი თავისი ბუნებით უნიკალურია. თუ ლიდერი „ჯგუფ-ში“ მყოფი ხელქვეითის მიმართ ძალზე ყურადღებიანია და ამავე დროს ის „ჯგუფს-გარეთ“ მოთავსებული თანამშრომლის მიმართ ძალზე უყურადღებოა, ასეთ ვითარებაში ლიდერის ეფექტურობის ემპირიული, ჯგუფის საშუალო მონაცემებით გამოხატული გამოკვლევის შედეგები არაფრისმთქმელი იქნებიან. ეს თვალსაზრისი კონცეფციის ავტორმა და მისმა მიმდევრებმა ემპირიულად დაასაბუთეს, კერძოდ, მათ ხელქვეითების დენადობაზე ლიდერის სტილის გავლენა შეისწავლეს. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით საკითხი ასე იდგა: 15 მომუშავესაგან შემდგარი ჯგუფი, როგორც ერთი მთლიანობა კი არა, არამედ კვლევის საგნად 15 ცალკეული „ლიდერი — ხელქვეითის“ დიადა იყო აღებული. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ ლიდერობის სტილის გაზომვა ზოგადი, ანუ გასაშუალების მეთოდით კადრების დენადობის პროგნოზირებაში არაეფექტური იყო, ხოლო მისმა „ლიდერი — ხელქვეითი“ დიადის გათვალისწინებით გაზომვამ აღნიშნულ ცვლადებს შორის მაღალი კორელაცია დაადასტურა, ანუ ლიდერობის სტილი კადრების დენადობის კარგი პრედიქტორი აღმოჩნდა. შემდგომმა კვლევებმა, რომლებიც ლიდერობის სტილის, შრომის ნაყოფიერების, მუშაობით კმაყოფილების და შრომითი მოტივაციის კავშირს ეხებოდა, მოდელის აღნიშნული მეთოდოლოგიური პრინციპის სისწორე კიდევ ერთხელ დაასაბუთეს. [15].



ზოგადი დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ვერტიკალური დიადის შეჭიდულობის მოდელში თეორიული მსჯელობის და ემპირიული კვლევის საგანს ლიდერის და ხელქვეითის ურთიერთგავლენა წარმოადგენს. კონცეფციაში ლიდერობის პროცესი სოციალური გავლენის კერძო შემთხვევად განიხილება, თვით დიადური ურთიერთობა ხელმძღვანელს და ხელქვეითს შორის უნიკალურ მოვლენად არის მიჩნეული, რასაც მნიშვნელოვანი მეთოდოლოგიური დატვირთვა გააჩნია. გარდა ამისა, ლიდერობის ფენომენი არა მხოლოდ დამოუკიდებელი ცვლადის თვალსაზრისით არის განხილული, არამედ დამოკიდებელი ცვლადის სახითაც არის გააზრებული, რაც იმას ნიშნავს, რომ ლიდერობის პროცესი სხვა მოვლენებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს და ამავე დროს მათ ზემოქმედებას თვითონაც განიცდის.

**რ. ჰაუზის მოდელი.** დღეს ლიდერობის კვლევის სფეროში ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ მიდგომას რ. ჰაუზის „ლიდერობის ფაზა – მიზნის თეორია“ წარმოადგენს [16, 17]. რ. ჰაუზის მოდელი თავისი არსით სიტუაციონისტური თეორიების კლასს განეკუთვნება, ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ მისი აღნაგობა და შინაარსი, ვთქვათ, ფ. ფიდლერის მოდელთან შედარებით, უფრო რთულია, რადგან მასში მრავალი ცვლადი და მათ შორის არსებული კავშირებია გათვალისწინებული. რ. ჰაუზის კონცეფციის თანახმად, ლიდერი ეფექტური იმ შემთხვევაში იქნება, როდესაც ხელქვეითები მის ქცევას საკუთარი მოთხოვნილებების და მიზნების რეალიზაციის საშუალებად ჩათვლიან. ამ დებულებაში შემდეგი ორი პოსტულატია ნაგულისხმევი:

პირველი — ხელქვეითებისათვის ლიდერის ქცევა მისაღები და მათ მიერ დადებითად მაშინ ფასდება, როდესაც ის მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უშუალო გარანტიად განიხილება.

მეორე — ლიდერის ქცევა ხელქვეითების პროფესიულ ძალისხმევას მაშინ აძლიერებს, როდესაც ხელქვეითები საკუთარ საქმიანობას თავისივე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებად თვლიან, ხოლო თვით ლიდერს მათი ეფექტურად მუშაობის რეალურ საყრდენად მიიჩნევენ.

ეს პოსტულატები მოვლენებს შორის მრავალფეროვანი მიმართებების არსებობას გულისხმობენ, კერძოდ, ამაში ხელქვეითების მიერ ლიდერის ქცევის აღქმა და შეფასება, ხელქვეითების მოტივაციაზე ლიდერის ქცევის ზემოქმედების ხარისხის დადგენა და მისი მექანიზმის გამოვლენა იგულისხმება. კონცეფციაში „მიზანი“ ხელქვეითისთვის სასურველ შედეგს ნიშნავს, ხოლო „ფაზა“ ქცევას გამოხატავს, რომლის მეშვეობითაც მიზანი მიიღწევა. ერთი სიტყვით, „ფაზა – მიზნის“ თეორია იმ მექანიზმის აღწერას და ახსნას ცდილობს, რომლითაც ლიდერი თავის ხელქვეითებს მათი მიზნების განხორციელებაში ხელს უწყობს. როგორც ვხედავთ, აქ მსჯელობა ლიდერის მახასიათებლებს ნაკლებად ეხება და ყურადღება ლიდერის მოტივაციაზეა გამახვილებული. წინა გამოკვლევებზე დაყრდნობით რ. ჰაუზი ლიდერობის სტილის შემდეგ ფორმებს გამოყოფს:

\* მბრძანებლური ლიდერობა — ხელმძღვანელი ხელქვეითებს იმას განუმარტავს, თუ მათგან კონკრეტულად რას მოელოან, მათ სპეციალურ რჩევა-დარიგებებს აძლევს, მათგან ორგანიზაციაში არსებული წესების გათვალისწინებას მოითხოვს, მათ მუშაობის კოორდინაციას უწყევს და თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების მოტივაციას იმ შემთხვევაში ზრდის, თუ ის შრომითი გარემოს განუსაზღვრელობას ამცირებს.

\* მხარდამჭერი ლიდერობა — ხელმძღვანელი ხელქვეითების მოთხოვნებს და ინტერესებს ითვალისწინებს, მათ კეთილდღეობაზე ზრუნავს და შრომით გულში მეგობრულ კლიმატს ქმნის.

\* თანამონაწილეობრივი ლიდერობა — გადაწყვეტილებათა მიღების დროს ხელმძღვანელი ხელქვეითების რჩევა-დარიგებებს იღებს, მათ აზრებსა და წინადადებებს ანგარიშს უწევს.

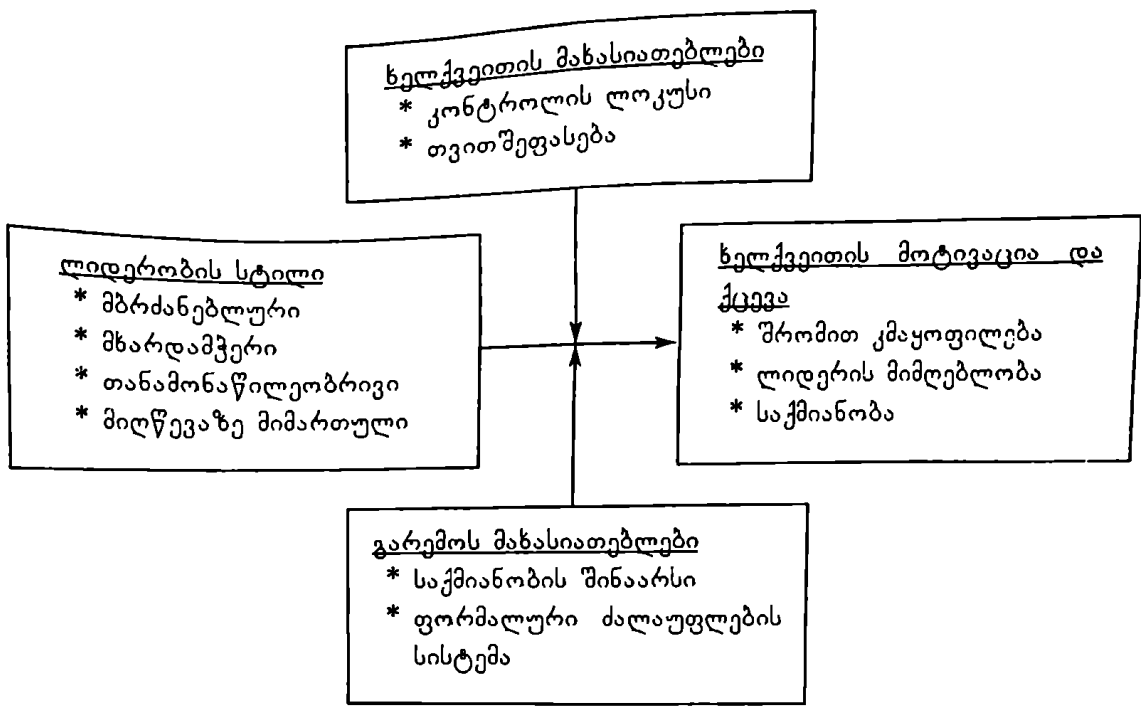
\* მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა — ხელმძღვანელი ხელქვეითებს რთული მიზნების განხორციელებისაკენ მოუწოდებს, ის მათი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაზე ზრუნავს და ცდილობს ისინი იმაში დაარწმუნოს, რომ მათ ნაღალი სტანდარტების დონეზე მუშაობის უნარი შესწევთ.

ეფექტური ლიდერს საქმიანობა ოთხივე სტილით უნდა შეეძლოს, რადგან ყოველი მათგანი გარკვეული შედეგის მომტანია. აქვე ჩნდება კითხვა: ლიდერმა ქცევის ესა თუ ის ფორმა როდის და რა შემთხვევაში უნდა გამოიყენოს? პასუხი შემდეგია: ლიდერის მიერ ამა თუ იმ ქცევის სტილის გამოყენებას სიტუაციური ფაქტორები განაპირობებენ. ავტორს ორი სახის სიტუაციური ფაქტორი აქვს გამოყოფილი — ერთი ხელქვეითების მანასიათბლებს ეხება, ხოლო მეორე — გარემოს თვისებებს. ხელქვეითის თვისებებში თვითშეფასება და კონტროლის ლოკუსი იგულისხმება. საკუთარ ძალებში დარწმუნებულ თანამშრომელთათვის ლიდერობის მბრძანებლური სტილი ნაკლებად მისაღებია, რადგან მათ მიაჩნიათ, რომ ლიდერის ამგვარი მოქმედება მათ საქმიანობას არ ესაპირობება. თანამშრომლები, რომლებსაც კონტროლის შინაგანი ლოკუსი გააჩნიათ, მხარდამჭერი ლიდერობის სტილით იქნებიან კმაყოფილი, ხოლო გარეგანი ლოკუსის მქონე თანამშრომლები უპირატესობას მბრძანებლურ სტილს მიანიჭებენ. გარემოს მანასიათბებლებს ხელქვეითების პროფესიული საქმიანობის შინაარსი გამოხატავს. თანამშრომლისათვის რაც უფრო არასასიამოვნოა მუშაობის შინაარსი, მბრძანებლური სტილი მისთვის მით უფრო მიუღებელია. ხელქვეითის მოტივაციას ლიდერის ქცევა იმ შემთხვევაში ზრდის, თუ ის შრომითი გარემოს განუსაზღვრელობას ამცირებს.

ლიდერის ქცევის ეფექტურობა ხელქვეითების პერცეფციაზე შემოქმედებით არის განსაზღვრული, აქ შემდეგი ივარაუდება: პირველი — მიზნების მიღწევის შემთხვევაში დაბრკოლებების გადალახვაში ხელის შეწყობა; მეორე — მიზნების რეალური მიღწევის დროს ხელქვეითების წახალისება; მესამე — ხელქვეითების მიერ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო მოქმედებების განხორციელებაში დახმარების აღმოჩენა

დაბოლოს, იამის კითხვა: რა შედეგი მოყვება ლიდერის ეფექტურ მოქმედებას? კონცეფციაში ეს შედეგები შემდეგნაირად არის გააზრებული: პირველი, იმის გამო, რომ საქმიანობა მომუშავეს მიერ საკუთარი მიზნების მიღწევის საშუალებად არის მიჩნეული, ის თავისი შრომით კმაყოფილია; მეორე, ხელქვეითები ლიდერს ნდობას უცხადებენ და მას საკუთარი მიზნების ხელშეწყობა ძალად განიხილავენ; მესამე, თანამშრომელთა შრომითი მოტივაცია ძლიერდება, რადგან ლიდერი უკუკავშირის მექანიზმის გამოყენებით ხელქვეითებს იმას უჩვენებს, თუ რა სახის ძალისხმევას (მოლოდინი) როგორი შედეგი მოყვება (ინსტრუმენტალობა). რ. ჰაუსის მოდელში არსებულ ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირი 6-7 ნახატზეა ნაჩვენები, ის, როგორც ვხედავთ, თავისი შინაარსის და სტრუქტურის მიხედვით მრავალგანზომილებიანია, მისგან შემდეგი კონკრეტული ჰიპოთეზები გამომდინარეობენ:

\* მბრძანებლობის სტილით თანამშრომლები შედარებით უფრო კმაყოფილი მაშინ არიან, როდესაც სამუშაო დავალებები ბუნდოვანი, გაუგებარი ან სტრესის გამომწვევია, ვიდრე მაშინ, როდესაც ისინი კარგად სტრუქტურირებული და გასაგები ფორმით არიან წარმოდგენილი.



ნახატი 6-7. ჰაუზის მოდელი

- \* მხარდამჭერი ლიდერობა თანამშრომლებს ეფექტურ მუშაობაში ეხმარება და ისინი კმაყოფილები იმ შემთხვევაში არიან, როდესაც თანამშრომლები კარგად სტრუქტურირებულ დავალებებს ასრულებენ.
- \* ხელქვეითები მბრძანებლურ ლიდერობას ზედმეტად იმ შემთხვევაში მიიჩნევენ, როდესაც ისინი თავის თავს უნარიან და გამოცდილ ადამიანებად თვლიან.
- \* ფორმალური ძალაუფლება რაც უფრო მკაფიო და ბიუროკრატიულია, ხელქვეითებთან ურთიერთობაში მხარდამჭერი სტილის გამოყენება და ღირებულებების შემოქმედების შემცირება მით უფრო შესაფერისია.
- \* მბრძანებლურ ლიდერობას ხელქვეითები მხარს იმ შემთხვევაში დაუჭერენ, როდესაც შრომით ჯგუფში მწვავე კონფლიქტი არ არსებობს.
- \* შინაგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე თანამშრომლები (ხალხი, რომელსაც სჯერა, რომ მოვლენების მართვა ძირითადად მათ ხელშია) უპირატესობას თანამონაწილეობრივ ლიდერობას მიანიჭებენ.
- \* გარეგანი კონტროლის ლოკუსის მქონე თანამშრომლებს (ხალხი, ვისაც სწამს, რომ მოვლენების მართვა მთლიანობაში მათზე არ არის დამოკიდებული) უფრო მეტად მბრძანებლური ლიდერობის ფორმა დააკმაყოფილებს.
- \* მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა ხელქვეითებს მაშინ დაარწმუნებს იმაში, რომ მათი ძალისხმევა მათივე მუშაობას უფრო ეფექტურს გახდის, როდესაც მათთვის სამუშაო დავალებები ბუნდოვანია, გაუგებარია, ანუ საქმიანობა ცუდად სტრუქტურირებულია.

შეიძლება ითქვას, რომ ემპირიულმა კვლევებმა ამ ვარაუდების სისწორე მთლიანობაში დაასაბუთეს. ჩვენს მიერ განხილულ კონცეფციაში სხვა თეორიების პრინციპებია გაერთიანებული. მასში მოცემული ლიდერობის ოთხი სტილი ლიდერობის ქცევითი მოდელის პრინციპებიდან და შესაბამისი ემპირიული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს. დებულება

იმის შესახებ, რომ ლიდერობის პროცესი სიტუაციურ მოვლენად უნდა იქნეს გააზრებული, ფ. ფილდერის თეორიის გავლენის შედეგს წარმოადგენს. ჰიპოთეზა იმის შესახებ, რომ საქმიანობა დაჯილდოებასთან პირდაპირ კავშირშია, შრომით კმაყოფილების კვლევის სფეროში არსებული კონცეფციებიდან მომდინარეობს. თვალსაზრისი იმის შესახებ, რომ ლიდერის მოქმედება, როგორც ხელქვეითების მიზნების მიღწევის საშუალება, მოლოდინის ზოგადი თეორიიდან გამომდინარეობს. როგორც ვხედავთ, რ. ჰაუსის მოდელი, ი-ო ფსიქოლოგიაში არსებული სხვადასხვა თეორიული პრინციპების ინტეგრირების თვალსაზრისით ერთ-ერთ ყველაზე სისტემურ კონცეფციად წარმოდგება. მიუხედავად იმისა, რომ „ფაზა – მიზნის“ თეორია (მათ შორის სხვა თეორიებიც) მნიშვნელოვანი სიტუაციური ცვლადების დამატებას და ემპირიული კვლევის უფრო მკაცრი სტრატეგიის ჩამოყალიბების ასპექტში მეტ დახვეწას მოითხოვს, შრომის პროცესის შესწავლაში განსხვავებული თეორიული პრინციპების გაერთიანების ევრისტიკულ და პრაქტიკულ ღირებულებას მაინც ნათლად გვიჩვენებს.

ვ. ვრუმის და ფ. იტონის ნორმატიული მოდელი. კონცეფციის ავტორებმა მიზნად სხვადასხვა სიტუაციაში ლიდერის მიერ მისაღებ გადაწყვეტილებათა ფორმის და რაოდენობის განმსაზღვრელი წესების შემუშავება დაისახეს. მოდელი თავისი არსით ნორმატიულია, ის ლიდერს ამა თუ იმ მოქმედების განხორციელებას კარნახობს. ისიც მნიშვნელოვანია, რომ მოდელი ლიდერობის პროცესის მხოლოდ ერთ კონკრეტულ მხარეს, კერძოდ, გადაწყვეტილებათა მიღებას ეხება [18, 19].

ა) ავტორებს, ძირითადად, ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების დროს ხელქვეითების ჩართვის პროცესი აინტერესებთ. ისინი გადაწყვეტილების მიღების სამ ფორმას გამოყოფენ, რომელთა გამოყენება სასურველი შედეგების მიღების გავალისწინებით არის განსაზღვრული: ავტოკრატიული (A) გადაწყვეტილება, რომელსაც თვითონ ლიდერი ანხორციელებს; კონსულტაციური (C) გადაწყვეტილება, რომელსაც ლიდერი ჯგუფის თანხმობის შემთხვევაში იღებს; ჯგუფური (G) გადაწყვეტილება, რომელიც მთლიანად ჯგუფის მიერ არის მიღებული. ავტორების მიერ ლიდერის გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული წესებია შემუშავებული, რომელთა თავისებურება თვით გადასაწყვეტი პრობლემის შინაარსით არის განპირობებული. ლიდერის მიერ შემდეგი გადაწყვეტილების მიღების ფორმებია გამოყოფილი:

1. ლიდერი პრობლემის შესახებ მსჯელობს და მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას იღებს (A<sub>1</sub>).
2. ლიდერი საჭირო ინფორმაციას ხელქვეითებისაგან იღებს და გადაწყვეტილება ამის შემდეგ გამოაქვს (A<sub>2</sub>).
3. ლიდერი პრობლემის შესახებ ხელქვეითებთან, ყველასთან ინდივიდუალურად მსჯელობს, მათ პირად აზრს იღებს და ითვალისწინებს, რის შემდეგაც იღებს გადაწყვეტილებას (C<sub>1</sub>).
4. ლიდერი პრობლემას მთელ ჯგუფთან ერთად განიხილავს, მათ კოლექტიურ აზრს ითვალისწინებს და ამის შემდეგ გამოაქვს გადაწყვეტილება (C<sub>2</sub>).
5. ლიდერი პრობლემის შესახებ მთელ ჯგუფთან ერთად მსჯელობს და თანახმაა იმ გადაწყვეტილებას დაუჭიროს მხარი, რომელსაც ჯგუფი მოიწონებს (G<sub>2</sub>).

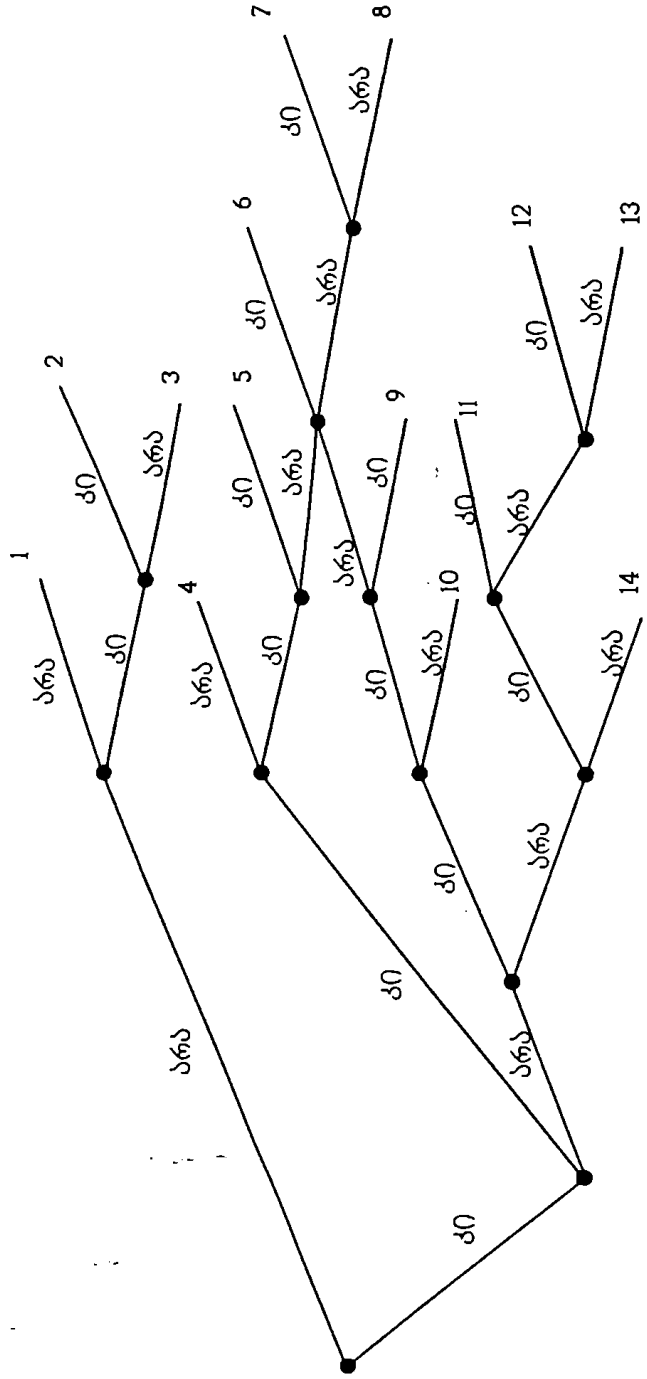
ბ) ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული სტრატეგიების დასადგენად მოდელის ავტორებმა ეფექტურობის გარკვეული კრიტერიუმები გამოიყენეს. გადაწყვეტილების ეფექტურობა (Def.) არჩევანის ხარისხით, თანამშრომელთა მასზე თანხმობით და მათი დროულობით არის განსაზღვრული. გარკვეული მეთოდის გამოყენების საშუალებით ლიდერი სიტუაციას მეტ-ნაკლებად ფლობს, აკონტროლებს, რაც გადაწყვეტილების ხარისხის გამომხატველია (Dqual.). გადაწყვეტი-

ლების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვის ხარისხი, მათი თვით გადაწყვეტილებაზე თანხმობის გამოხატველია (Daccept). სავარაუდოა, რომ თანამშრომლები ისეთ გადაწყვეტილებას დაეთანხმებიან, რომელიც მათ ინტერესებს და ღირებულებებს შეესაბამება და არა ისეთს, რომელიც მათთან შეუთავსებელია (ვთქვათ, განთავისუფლება, დაქვეითება და ა. შ.). დროულობის კრიტერიუმში ავტორები იმას გულისხმობენ, რომ გადაწყვეტილების გამოტანა დროში მიმდინარე პროცესს წარმოადგენს. ლიდერებს გადაწყვეტილების მიღება ხშირად ისეთ ვითარებაში უხდებათ, რომელშიც დროის ფაქტორს გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება; მაგალითად, ავიადისპეჩერები, საგანგებო ვითარების მაშველთა ჯგუფი, ატომური სადგურები და ა. შ. ამგვარ სიტუაციებში სხვებისაგან ინფორმაციის მიღება დროის სიმკირის გამო, ხშირად, შეუძლებელი ხდება. ამ ფაქტორს „დროის დანაკარგის“ მოვლენას უწოდებენ და  $D(tp)$ -თი აღნიშნავენ. ამავე დროს, ისიც ნათელია, რომ ამ ფაქტორს ინდუსტრიის მრავალ სფეროში ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნია. ამდენად, გადაწყვეტილების ეფექტურობას შემდეგი განტოლებით გამოხატავენ:  $Deff. = Dqual. + Daccept-Dtp. Deff.$  კრიტერიუმი მხოლოდ იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როდესაც ლიდერს გადაწყვეტილების მიღებისათვის საკმარისი დრო გააჩნია და თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ფაქტორს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც თანამშრომელთა პროფესიული ზრდა აუცილებელია, სხვა კრიტერიუმის გამოყენება არის საჭირო, რომელსაც ავტორები „ზოგად ეფექტურობას“ უწოდებენ. ზოგად ეფექტურობაზე არა მხოლოდ გადაწყვეტილების ეფექტურობა, არამედ თანამშრომელთა პროფესიულ აღზრდაზე დახარჯული დრო და რესურსებიც ახდენენ გავლენას. ზოგადი ეფექტურობა შემდეგი განტოლებით არის წარმოდგენილი:  $Oeff. = Deff. - Cost. + Develop.$  როგორც ვხედავთ, ზოგად ეფექტურობაში უარყოფითი შედეგებიც არის გათვალისწინებული, რადგან თანამონაწილეობრივი და კონსულტაციური ლიდერობა დროის ხარჯვას და ადამიანის ძალისხმევას მოითხოვს (განტოლებაში ეს დანახარჯის სახით არის მოცემული). ამავე დროს, ვთქვათ, ზოგიერთ ღონისძიებაში მომუშავეის მონაწილეობა არა მხოლოდ დროის დანაკარგს ნიშნავს, არამედ, გარკვეულ შენაძენსაც, მაგალითად, სპეციალური ჯგუფის წევრობა ამავე დროს, კვალიფიკაციის ამაღლებასაც გულისხმობს, ამა თუ იმ სახის თათბირებზე და შეხვედრებზე დასწრება თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის მიზნების გაცნობიერებასთან არის დაკავშირებული და ხშირად პროფესიული უნარების განვითარებასაც ხელს უწყობს.

ვ. ვრუმის და ფ. იტონის მოდელში გადაწყვეტილების მიღების განსხვავებული ვარიანტებია გამოყოფილი, რომელთა საფუძველს 7 შეკითხვაზე „კი“ ან „არა“ პასუხები წარმოადგენენ და ამის შესაბამისად ავტორები 14 პრობლემური სიტუაციის შესახებ მსჯელობენ (იხ. ნახ. 6-8). ლიდერი ამა თუ იმ ქცევის განხორციელებაზე გარკვეულ დროს ხარჯავს, გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხელქვეითების მონაწილეობა მათ პროფესიულ ზრდასაც განაპირობებს. კითხვები ლიდერის ქცევის შემდეგ მახასიათებლებს მოიცავენ: გადაწყვეტილების ხარისხი და სირთულე, საკითხის შესახებ ლიდერის ინფორმირებულობა, პრობლემის სტრუქტურა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების ჩართვა, ლიდერის ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებაზე თანამშრომელთა მოსალოდნელი რეაგირება, მიზნების თავსებადობა და თანამშრომელთა შორის მოსალოდნელი კონფლიქტი.

# პითხვებო

- |  |          |   |   |   |   |   |
|--|----------|---|---|---|---|---|
| 1  | 2        | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| არის თუ არა გააჩნია თუ არა არის თუ არა სა- არის თუ არა აუ- დაუკრუნ თუ არა გამოიწვევს თუ არა დასმული საკითხი საგმარისი ინფორ- კითხი ნათლად ცილებული ხელკვე- მხარს ხელკვეითები საკითხის გადაწყ- მიღებული გადაწყ- რთული გადასა- მაცია სწორი გადა- დასმული? ითების მიერ გადა- ჩემს ერთპიროვნულ ვეტაში ხელკვეითე- ვეტილება ხელკვე- წვეტილების მი- წვეტილების მხარ- გადაწყვეტილებას? ბის მონაწილეობა ითებს შორის კონ- წვეტი? დატყუარა? | საღებად? |   |   |   |   |   |



ნახატი ნ-მ. განსვგებული პრობლემური სიტუაციები და ლიდერის შესაძლო მოქმედების სხვადასხვა ვარიანტები (კრუმის და იტონის მიხედვით [19])

პრობლემის ფორმა	პრობლემის გადაწყვეტაზე დახარჯული დრო	ჯგუფის განვითარების ხარისხი
1.	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub> C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
2.	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub> C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
3.	G <sub>2</sub>	
4.	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub> C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
5.	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub> C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
6.	G <sub>2</sub>	
7.	C <sub>2</sub>	
8.	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>
9.	A <sub>2</sub>	C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
10.	A <sub>2</sub>	C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> G <sub>2</sub>
11.	C <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>
12.	G <sub>2</sub>	
13.	C <sub>2</sub>	
14.	C <sub>2</sub>	G <sub>2</sub>

ცხრილი 6-2. ლიდერის შესაძლო მოქმედებები განსხვავებულ სიტუაციებში

6-2 ცხრილში მოცემულ სამ სვეტში სამი განსხვავებული ცვლადია გათვალისწინებული, კერძოდ, 14 პრობლემური სიტუაცია, პრობლემის გადაწყვეტაზე დახარჯული დრო და ჯგუფის განვითარებაზე ლიდერის ქცევის ზემოქმედება. თუ ლიდერი ამა თუ იმ სტრატეგიის გამოყენებისას მეტ დროს ხარჯავს, ამან შეიძლება ხელქვეითების პროფესიული ზრდის სასარგებლოდ იმოქმედოს. ცხრილის მესამე სვეტში მოცემულ ფინალურ ქცევას G<sub>2</sub> წარმოადგენს, რომელშიც თანამშრომელთა მიერ გადაწყვეტილების გამოტანა იგულისხმება.

მოდელის პრაქტიკული გამოყენების საილუსტრაციოდ ავტორებს შემდეგი მაგალითი მოჰყავთ. წარმოვიდგინოთ, რომ X-ი რაიმე სამრეწველო ორგანიზაციის წარმოების უფროსია. კომპანიის ადმინისტრაცია მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებაზე მუდამ ზრუნავს, მან ახალი დანადგარები შეიძინა, მაგრამ მუშაობის პროდუქტიულობა მაინც ვერ ამაღლდა, პირიქით — მან კლება დაიწყო, ნაწარმის ხარისხი გაუარესდა და კადრების დენადობამ მოიმატა. X-ს იმის არ სჯერა, რომ ეს უარყოფითი ეფექტი ახალი დანადგარების გამოყენებამ გამოიწვია, რადგან მათი სხვა საწარმოებში ექსპლოატაციამ სავსებით გაამართლა, ხოლო ექსპერტების აზრით ისინი X-ის განყოფილებაშიც, ტექნიკური თვალსაზრისით, წუნის გარეშე მუშაობენ. X-ი თვლის, რომ ცუდი შედეგები შრომის ახალ რეჟიმთან უნდა იყოს დაკავშირებული. მაგრამ ამ ვარაუდს მისი ხელქვეითები არ იზიარებენ და სხვა მიზეზებს ასახელებენ (ოპერატორების ცუდი მომზადება, ფინანსური წახალისების სისტემის ნაკლოვანება, კოლექტივში ცუდი ფსიქოლოგიური კლიმატი და ა. შ.). X-ს მისი უფროსი დაუკავშირდა და პრობლემის სწრაფი გადაწყვეტა მოსთხოვა, თან შესაბამისი ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებაც მას დაავალა. ისმის კითხვა — ამგვარ ვითარებაში ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების რომელმა სტრატეგიამ შეიძლება გაამართლოს?

ნორმატიული მოდელის თანახმად, დასმულ 7 კითხვაზე შემდეგი პასუხებია ოპტიმალური: 1(„კი“), 2(„არა“), 3(„არა“), 4(„კი“), 5(„არა“), 6(„კი“) და 7(„კი“). ამდენად, X-მა გადაწყვეტილების მიღების G2 სტრატეგიას უნდა მიმართოს, რომელშიც ჩვეულებრივ გადაწყვეტილება იგულისხმება.

დ)ემპირიული გამოკვლევები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ კონცეფციის ნორმატიულ პრინციპებს პრაქტიკული ღირებულება რეალურად გააჩნიათ. ამავე დროს, ცოტა გვაქვს მონაცემები, რომელთა საშუალებით შეგვიძლია მუშაობის სპეციფიკის გათვალისწინებით აღნიშნული პრინციპების ეფექტურობის დადგენა მოვახდინოთ. მაგალითად, ავტორების ერთ-ერთ გამოკვლევაში ცდისპირებად ნამდვილი მენეჯერები გამოდიოდნენ. მიღებული შედეგების თანახმად, მენეჯერებს დიდი პასუხისმგებლობის გრძობა მაშინ უყალიბდებოდათ, როდესაც ისინი თავის ხელქვეითებს ენდობიან. სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების შესწავლამ აჩვენა, რომ თანამდებობრივი მდგომარეობა რაც უფრო მაღალია, თანამშრომლობითი მართვის სტილის გამოყენება მით უფრო მეტად არის მოსალოდნელი. ლიდერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არჩევანს პრობლემის თვისებების (ხარისხი, დრო) გათვალისწინების საფუძველზე აკეთებს. გადაწყვეტილებები, რომლებიც მენეჯერს გამოაქვს მოდელის ნორმატიულ პრინციპებს კარგად შეესაბამებიან. განსაკუთრებით ეს დროის კრიტერიუმის შესახებ ითქმის. ემპირიულმა მონაცემებმა ისიც ცხადყვეს, რომ ზოგიერთი ლიდერი გადაწყვეტილების ხარისხზე, ზოგი კი თანამშრომელთა თანხმობაზეა ორიენტირებული.

ვ. ვრუმის და ფ. იტონის ლიდერობის ნორმატიული მოდელი იმას გვიჩვენებს, რომ პიროვნულ მახასიათებლებს კი არა, არამედ სიტუაციებს უნდა შესწავლა. ავტორები სანდო არგუმენტებით გვისაბუთებენ, რომ ლიდერის ქცევა მოქნილი უნდა იყოს, რადგან სიტუაციების ცვლილებებთან ერთად, ლიდერს თავისი მოქმედების შეცვლა უწევს. თუ ლიდერი ვითარებას სწრაფად აფასებს და მასში კარგად ერკვევა, მაშინ მას ოპტიმალური ლიდერობის სტილის არჩევის დიდი შანსი ეძლევა. ხოლო თუ სიტუაცია გადაწყვეტილების მიღების ხელქვეითებისათვის გადაცემას მოითხოვს, ეს მან უნდა გააკეთოს, რაც ორგანიზაციის მიზნების და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების დაკავშირებას ნიშნავს. ხოლო თუ სიტუაცია ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას ითხოვს, ესეც მან დროულად უნდა გააკეთოს და მოსალოდნელი შედეგები ნათლად უნდა გაითვალისწინოს.

მსჯელობის ამ ეტაპზე ჩვენთვის სავსებით ნათელია, რომ ლიდერობა მრავალგანზომილებიან მოვლენას წარმოადგენს და მკვლევარები მის განსხვავებულ მხარეებს იკვლევენ. დღეს ამ მიმართულებით მუშაობა ინტენსიურად გრძელდება და კვლევის ძირითადი მიმართულება შეიძლება გამოვყოთ, რომელსაც ქვემოთ მოკლედ შევვხებით.

## ლიდერობის კვლევის პერსპექტივა

ჩვენს მიერ განხილულმა ლიდერობის სიტუაციონისტურმა მოდელებმა ლიდერობის ფენომენის შესახებ ბევრი რამ გვიჩვენეს, ამავე დროს, მრავალ კითხვაზე პასუხი მათ ვერ გავცევს. სიტუაციონისტური თეორიები მიზნად ამა თუ იმ ვითარებაში ლიდერის ყველაზე ეფექტური მოქმედების დადგენას და აღწერას ისახავენ. განსაკუთრებული მნიშვნელობა შემდეგ კითხვებზე პასუხებს გააჩნიათ: ლიდერის მიერ საკუთარი ხელქვეითების პერცეფცია მისივე ლიდერობის სტილის არჩევაზე რა გავლენას ახდენს? ლიდერის ხარიზმატულობის (ლიდერის პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც მისი მიმდევრების აზრით მას გააჩნია) შესახებ რა შეიძლება ითქვას? ლიდერის ძალაუფლება მისთვის მიწერილი



პიროვნული თვისებებით (მაგალითად, „სიბრძნე“, „სიმაჰაცე“, „სიმტკიცე“, „პატიოსნება“ და სხვ.) რამდენად არის განსაზღვრული? დღეს ზოგიერთი მკვლევარი „პიროვნული თვისებების“ მიდგომას ხელმეორედ დაუბრუნდა, მაგრამ კონცეფციებს ისინი სრულიად ახლებური თეორიული პრინციპის გათვალისწინებით ქმნიან. მათ ის ფაქტი ნათლად აქვთ გაცნობიერებული, რომ საზოგადოებრივი აზრი და ინფორმაციის მასობრივი საშუალებები ეფექტური ლიდერის დადებითი თვისებების შესახებ გარკვეულ სტერეოტიპულ წარმოდგენებს ქმნიან. ადამიანებს სალი აზრის დონეზე ლიდერის წარმატების და წარუმატებლობის მიზეზების შესახებ მზამზარეული „კონცეფციები“ გააჩნიათ. სალი აზრის დონეზე ლიდერის ქცევის ეფექტურობის განსაზღვრა ინტუიციის საფუძველზე ხორციელდება. ქვემოთ ორ თანამედროვე მოდელს გავეცნობით, რომელთა ემპირიული დასაბუთება მხოლოდ მომავლის საქმე გახლავთ.

ლიდერობის ატრიბუციონისტული კონცეფცია. კაუზალური ატრიბუციის მექანიზმი სუბიექტის მიერ მოვლენებს შორის მიზეზობრივი კავშირის დადგენას გულისხმობს (ამ პროცესის თავისებურებასა და კონცეფტურ გააზრებაზე ჩვენ დაწვრილებით მე-10 თავში ვიმსჯელებთ). როდესაც რაიმე ხდება, ადამიანი მისი მიზეზების დადგენას ცდილობს. ლიდერობის ატრიბუციონისტული კონცეფცია თეორიული პრინციპია, რომლის თანახმად, ლიდერობა უბრალოდ ერთი ადამიანის მიერ მეორესადმი გარკვეული თვისებების მიწერის პროცესს წარმოადგენს და მეტს არაფერს. ლიდერი და თანამშრომლები ერთმანეთის ქცევებს აკვირდებიან და მათი მიზეზების დადგენის პროცესს მიმართავენ. ლიდერის მიერ მისი ხელქვეითების ქცევის მიზეზების დადგენა მათივე ქცევაზე მისი რეაგირების მადეტერმინირებელ ფაქტორად გვესახება. ლიდერი ყოველდღიური დაკვირვების საფუძველზე თავისი თანამშრომლების შესახებ გარკვეულ ინფორმაციას იღებს და ამის მეშვეობით მათი მოქმედების ინტერპრეტირებას ახერხებს.

1) ლიდერის მიერ განხორციელებული ატრიბუცია: სიტუაციის შეფასების პროცესში ლიდერმა შემდეგი საკითხი უნდა გაარკვიოს: რომელი მახასიათებლები განსაზღვრავენ თანამშრომელთა ქცევას — გარემოში მიმდინარე თუ პიროვნული? ამა თუ იმ ფორმის ატრიბუცია ლიდერის მიერ ინფორმაციის მოპოვებაზეა დამოკიდებული, ხოლო ეს უკანასკნელი სამ ქცევით განზომილებას შეიცავს: პირველი — განსხვავებულობა (ეს მოქმედება მხოლოდ მოცემული დავალების შესრულების დროს ხორციელდება?); მეორე — შეთანხმებულობა (საქმის შესრულების ეს დონე სხვა თანამშრომლებისათვის რამდენად მისაღწევია?); მესამე — მუდმივობა (საქმის შესრულების ეს დონე ამ თანამშრომლისათვის რამდენად ჩვეულია?). ამ სამ კითხვაზე პასუხის გაცემით ლიდერი თანამშრომელთა ქცევის განმსაზღვრელ მიზეზებს (გარე ან შინაგანი) ადგენს.

კონცეფციის თანახმად, ლიდერებს და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ატრიბუციის პროცესს ენიჭება. ხელქვეითებთან ლიდერის ურთიერთობა მის მიერ მათი წარმატება-წარუმატებლობის ინტერპრეტაციაზეა დამოკიდებული, მაგალითად, როდესაც მათ მოქმედებას ის მათივე უნარებით ხსნის, მაშინ მათ მიმართ მისი მოქმედებაც ამით არის განპირობებული, ხოლო როდესაც ის მათ ქცევას გარემოს ფაქტორებით განსაზღვრულად მიიჩნევს, მაშინ მათ მიმართ მისი მოქმედებაც სპეციფიკური ხდება. ლიდერი თანამშრომლების ქცევის შეცვლას იმ შემთხვევაში ცდილობს, თუ ის იმაში დარწმუნდა, რომ მისი ხელქვეითების საქმიანობის დაბალი დონე გარე პირობებით არის განსაზღვრული; მაშინ, მოსალოდნელია, რომ ის სათანადო რესურსების მოპოვებას და

შრომის პროცესის რეორგანიზაციის განხორციელებას შეეცდება. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ლიდერი იმაშია დარწმუნებული, რომ მისი ხელქვეითების საქმიანობის დაბალი დონე მათი პიროვნული თვისებებით არის განსაზღვრული, ასეთ ვითარებაში ის მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ან მათ მიმართ უარყოფითი სანქციების გამოყენებაზე იქნება ორიენტირებული.

2) თანამშრომლების მიერ განხორციელებული ატრიბუცია: თავის მხრივ, ხელქვეითებიც ლიდერის ქცევის განმსაზღვრელი მიზეზების დადგენას ცდილობენ. თანამშრომლებს თავისი ლიდერის მათივე საქმიანობის არსებით განმსაზღვრელ ძალად მიჩნევა სურთ (საგულისხმოა, რომ, თეორიულად, ლიდერის რეალურ ზემოქმედებას ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნია). სათანადო ატრიბუციის შედეგად მათ ლიდერის მიმართ ან დადებითი, ან უარყოფითი დამოკიდებულება უყალიბდებათ. აღსანიშნავია, რომ კონცეფციის თანახმად, ხელქვეითებს სურთ დაიჭირონ, რომ ლიდერი მათ საქმიანობაზე მართლაც მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს. როდესაც თანამშრომლები კარგად მუშაობენ, მაშინ ისინი თავის ლიდერს კარგ ხელმძღვანელად თვლიან. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც შრომითი ჯგუფი დაბალი ნაყოფიერებით გამოირჩევა, თანამშრომლები ლიდერს არაეფექტურ ხელმძღვანელად მიიჩნევენ და შრომითი პრობლემების მიზეზებს მას, და არა საკუთარ თავს აწერენ.

ლიდერის ატრიბუციონისტულ კონცეფციას პრაქტიკისათვის მნიშვნელობა შემდეგი თვალსაზრისით გააჩნია. კონცეფციის თანახმად, მენეჯერები, ჩვეულებრივ, ცუდი მუშაობის მიზეზებს თავისი თანამშრომლების პიროვნულ მახასიათებლებში ეძებენ, რაც, ხშირად, მათ მიმართ ჭარბი დასჯითი ღონისძიებების გამოყენებით მთავრდება. ამავე დროს, აღნიშნული დამსჯელი ღონისძიებები ხელქვეითების აღშფოთებას იწვევს, რადგან ისინი საკუთარ თავს შექმნილი ვითარების წარმოქმნაში ნაკლებ პასუხისმგებლებად თვლიან. როდესაც არაეფექტური მუშაობის მიზეზად ლიდერი თანამშრომლებს ასახელებს, ის ქცევაშიც მათ მიმართ ნაკლები მხარდაჭერით გამოირჩევა და თავის დამოკიდებულებას რესურსებით მცირე მომარაგებით ამჟღავნებს. როდესაც ამას ისიც ემატება, რომ თანამშრომლები დავალებათა შესრულების დროს გარკვეულ შეცდომებს უშვებენ, იმის მაგივრად, რომ ლიდერი ვითარებაში კარგად გაერკვეს და საკუთარი ნაკლიც დაინახოს, პირიქით — თანამშრომელთა დასჯას მიმართავს. ნათქვამი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ, ლიდერმა თანამშრომლების მუშაობის შეფასების მკაფიო კრიტერიუმები უნდა აითვისოს, მან თანამშრომელთა საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები კარგად უნდა გააცნობიეროს და მათ შორის ყველზე მნიშვნელოვანი ამოიჩიოს.

**ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფცია:** ტრანსფორმაციული, ანუ ხარისხ-მატული ლიდერობის კონცეფცია ატრიბუციონისტული მიდგომის განზოგადებას წარმოადგენს. ამ კონცეფციის თანახმად, მიმდევართა მიერ ხელმძღვანელის ქცევის შეფასება პიროვნებისათვის ლიდერობის განსაკუთრებული უნარების მიწერის საფუძველზე ხდება. კონცეფციის მიმდევრებს მიაჩნიათ, რომ ორი სახის, კერძოდ, ტრანზაქციული და ტრანსფორმაციული ლიდერობა არსებობს. მათი აზრით, ლიდერობის ფუნდამენტური თეორიები ძირითადად ტრანზაქციული ლიდერობის სტილს იკვლევდნენ. ამ უკანასკნელში ისეთი ხელმძღვანელობის სტილი იგულისხმება, რომლის დროს დასახული მიზნების განხორციელებაზე ხელქვეითების მოტივირება მათ მიერ თავისი შრომითი როლის გააცნობიერების საშუალებით ხდება.

კონცეფციაში ძირითადი ყურადღება ლიდერობის მეორე სტილზეა გამახვილებული,

რომელიც ხელქვეითების ინტერესებს ითვალისწინებს და მათ ორგანიზაციის სასიკეთოდ წარმართავს და რომელსაც თანამშრომლებზე უდიდესი ზემოქმედების უნარი გააჩნია. ტრანსფორმაციულ ლიდერს რ. ჰაუზი და ჯ. სინგხი შემდეგნაირად აღწერენ: „ლიდერობის ტრადიციული თეორიისაგან განსხვავებით, რომელშიც ლიდერის ქცევას საქმეზე ან პიროვნებაზე ორიენტირებულად განიხილავენ, ახალი მიდგომა ლიდერს, როგორც მკერძმეტყველს, ადამიანის დანიშნულებაზე და მომავლის განკვერტაზე მიმართულს აღწერს, როგორც პიროვნებას, რომელიც თავის მიმდევრებს პოზიტიურ წარმოდგენებს და მოლოდინებს უყალიბებს; მათ საკუთარი ძალების მტკიცე რწმენას და თავისი ღირსების გრძობას უღვივებს, თავისი მოქმედებით მომავლის მისეულ ხედვას და საკუთარ დანიშნულებას ამართლებს და განამტკიცებს“ [17, გვ. 684]. ასეთი ტიპის ლიდერისათვის დიდი სიმტკიცე, მბრძანებლობის დიდი სურვილი, თანამშრომელთა დაჯერების განსაკუთრებული უნარია დამახასიათებელი. ტრანსფორმაციული ლიდერობა ხარიზმატული თვისებების მქონე პიროვნების ხელმძღვანელობის სტილია, რომლის დროს მისი ხელქვეითებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა და მათი გონებრივი სტიმულირება ხდება. არსებობს ემპირიული მონაცემები, რომლის თანახმად, ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილი თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტურობასთან და შრომით კმაყოფილებასთან მნიშვნელოვან დადებით კავშირშია. ტრანსფორმაციულ ლიდერთან ერთად მომუშავე თანამშრომლები სტანდარტებით გათვალისწინებულზე მეტი რაოდენობის და ხარისხის დავალებათა შესრულებაზე არიან მოტივირებული; მათი ენთუზიაზმი ლიდერისადმი უკიდურესი დადებითი დამოკიდებულებით არის განპირობებული.

თუ ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილი ეფექტურია, მაშინ გამოდის, რომ ლიდერისათვის ხარიზმის თვისება სასურველი რამ ყოფილა, ხოლო აქედან გამომდინარე, შემდეგი კითხვა ისმის: შეიძლება თუ არა ხელმძღვანელობის ტრანსფორმაციული სტილი ადამიანმა დაისწავლოს? თუ ის მხოლოდ თანდაყოლილ თვისებას წარმოადგენს და მხოლოდ რჩეულთა ხვედრია? ამ კითხვაზე გარკვეულ პასუხს ჯ. ჰოუელის ა. პ. ფროსტის ლაბორატორიული გამოკვლევა გვაძლევს, რომელშიც ცდისპირებად ბიზნესის ფაკულტეტის სტუდენტები იღებდნენ მონაწილეობას. ექსპერიმენტი მიზნად სტუდენტების მიერ ტრანსფორმაციული, ანუ ხარიზმატული ლიდერის ქცევის შემდეგი მახასიათებლების ათვისებას ისახავდა: საქმიანობასთან დაკავშირებული ძირითადი მიზნის მკაფიო და გასაგები ენით ფორმულირება; ხელქვეითებში საქმის კეთების მაღალი სუბიექტური მოთხოვნების ფორმირება; ხელქვეითებისაგან ხარისხიანი მუშაობისადმი დაწესებული ობიექტური სტანდარტების დაცვის მტკიცე მოთხოვნა; თანამშრომელთა მოთხოვნილებების და ინტერესების გაგება და გაზიარება; კოლეგებთან ურთიერთობაში ძლიერი, მტკიცე ნებისყოფის მქონე და ენერგიულ ხელმძღვანელად თავის წარმოჩენა; კომუნიკაციის პროცესში მომხიბლავი და მიმზიდველი ტონის გამოყენება. ნამდვილი ტრანსფორმაციული ლიდერის ჩამოყალიბების მიზნით, მკვლევარებმა სტუდენტებს, აღნიშნულის გარდა, დამატებით არავერბალური კომუნიკაციის გარკვეული ჩვევები, კერძოდ, აუჩქარებელი, მაგრამ ენერგიული ნაბიჯებით სიარული, მაგიდასთან გამართული ჯღომა, ხელქვეითებთან ურთიერთობაში პირდაპირი მხედველობითი კონტაქტი, ურთიერთობაში მშვიდი და უშუალო სხეულებრივი პოზის მიღება აათვისებინეს. კვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ ცდისპირებმა ტრანსფორმაციული ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებების დასწავლა შეძლეს. გარდა ამისა, ამ ლიდერების ხელქვეითები დავალებებს უფრო კარგად ასრულებდნენ, ვიდ-

რე ისინი, ვისაც საქმიანობა ტრანზაქციულ ლიდერებთან მოუწიათ. ჩვენთვის, რასაკვირველია, ცხადია, რომ ამ შედეგს დამატებითი ემპირიული დასაბუთება ესაჭიროება. გარდა ამისა, როგორც ავტორები მიუთითებენ, ტრანსფორმაციული ლიდერი თანამშრომელთა მუშაობის მაღალ შედეგიანობას უკველთვის ვერ უზრუნველყოფს. ამ სტილით ლიდერობა ეფექტური მაშინ არის, როდესაც ხელქვეითების მიერ დავალების შესრულება გარკვეულ იდეოლოგიურ დატვირთვას გულისხმობს. ინდუსტრიის სფეროში ასეთი ლიდერის საქმიანობა ეფექტური მაშინ არის, როდესაც ორგანიზაცია ჩამოყალიბების პროცესში იმყოფება, ან როდესაც მასში ძირეული ცვლილებები მიმდინარეობს, ან როდესაც ის სერიოზულ კრიზისს განიცდის.

ლიდერობის კვლევის შედეგი. წიგნის პირველ თავში ავლნიშნეთ, რომ ი-ო ფსიქოლოგიის დარგში ისეთი საკითხები გვხვდება, რომელთა გაშუქების დროს საქმე თეორიების სიმწირესთან გვაქვს. მაგალითად, ანგვარ საკითხს ოპერატორის მოქმედების ფსიქოფიზიოლოგიური მახასიათებლების დადგენა წარმოადგენს. ლიდერობის შესწავლის სფეროს რაც შეეხება, აქ ვითარება დიამეტრულად საწინააღმდეგოა – თეორიების სიუხვე სახეზეა, განსაკუთრებით ხაზგასასმელია, რომ ლიდერობის პროცესის შესწავლა ჯგუფური მოქმედების უფრო ღრმა გაგების და შინაარსობრივი აღწერის საკვანძო საშუალება გახლავთ. ლიდერობის სტილი შრომითი ჯგუფის საქმიანობაზე უშუალო ზემოქმედებას ახდენს. ჩვენს მიერ განხილული თეორიები (დაწყებული „პიროვნული თვისების“ მოდელიდან „ფაზა-მიზნის“ მოდელით დამთავრებული) ლიდერობის ფენომენის ახსნას ცდილობენ. ამავე დროს, მოდელი რაც უფრო რთულია, ლიდერის ქცევის წინასწარმეტყველება მით უფრო ზუსტია და მისი შინაარსიერი დახასიათებაც მით უფრო ღრმა გახლავთ. ლიდერის ქცევის პროგნოზირების სიზუსტე სიტუაციური ცვლადების გათვალისწინებასთან ერთად მატულობს, რასაც, როგორც ვნახეთ, ლიდერობის ფუნდამენტურ მოდელებში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ამავე დროს, მხოლოდ სიტუაციური ცვლადების მხედველობაში მიღება დღეს მკვლევარებს აღარ აკმაყოფილებთ: იმ ვითარებების ზუსტი დახასიათება არის საჭირო, რომლებშიც საქმეზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერი ყველაზე უფრო ოპტიმალურად მოქმედებს. გარდა ამისა, ლიდერობის ატრიბუციონისტულმა მიდგომამ გვიჩვენა, რომ ტრანსფორმაციული, ანუ ხარიზმატიული ლიდერი თავის ხელქვეითებზე ძალზე ძლიერი ზემოქმედების მომხდენია. ამას თუ სიტუაციურ ფაქტორებს დავუმატებთ, მაშინ ჩვენ ჯგუფის წევრების მიერ საქმიანობაში განსაკუთრებული გულმოდგინების, დასაბუთი მიზნების სრული გაზიარების და თავისი ლიდერისადმი ნამდვილი ერთგულების გამოვლენის შესაძლებლობა გვეძლევა. აქვე დგება კითხვა: კი მაგრამ, ასეთი რამ საჭიროა? პასუხი ერთია – თუ ასეთი ვითარება თანამშრომელთა საკეთილდღეოდ ამოქმედდება, მაშინ მისი არსებობა ნამდვილად საჭიროა.

## ძირითადი ტერმინები

- ლიდერობა
- ლიდერობის პიროვნული თვისებების მოდელი
- ლიდერობის ქცევითი მოდელი
- ყურადღებიანობა
- თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერი
- წარმობაზე ორიენტირებული ლიდერი
- საინიციაციო სტრუქტურა
- ავტოკრატიული ლიდერი
- დემოკრატიული ლიდერი
- ფიდლერის მოდელი
- LPC, ანუ „ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის“ კითხვარი
- ურთიერთობა „ლიდერი-ჯგუფი“
- დავალებების სტრუქტურირება
- თანამდებობრივი ძალაუფლება
- პირს-ბლენჩარდის მოდელი
- ხელქვეითის მზაობა
- ვერტიკალური დიადის შექიდილობის მოდელი
- ჰაუზის მოდელი
- ვრუმ-იტონის ნორმატიული მოდელი
- ლიდერობის ატრიბუციონისტული კონცეფცია
- ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფცია
- ტრანზაქციული ლიდერობა
- ტრანსფორმაციული ლიდერობა

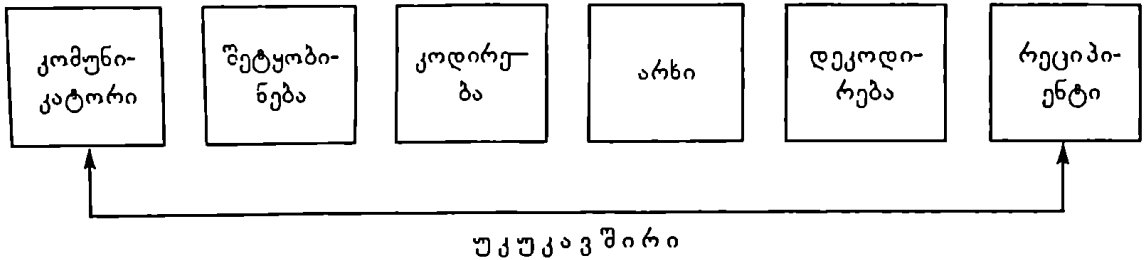


დაკავშირებული შეფერხების, ან რაიმე უკმაყოფილების შემთხვევაში, თანამშრომელმა თავის უშუალო უფროსს უნდა მიმართოს, რაც კომუნიკაციის მაკონტროლებელ ფუნქციას გამოხატავს. ფორმალურის გარდა, არაფორმალური კომუნიკაციაც ანალოგიურ ფუნქციას ასრულებს, რომლის ნათელ ნიმუშს ჩვენთვის ცნობილი ხოუტორნის გამოკვლევები გვაძლევენ: მათ მუშების ქცევაზე კომუნიკაციის მეშვეობით ჯგუფური ნორმების მძლავრი ზემოქმედების ფაქტი დაადგინეს.

- 2) ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც საფუძვლად გადაწყვეტილების მიღებას ედება. გარკვეული ინფორმაციის დაუფლების საშუალებით, ცალკეული მომუშავე ან შრომითი ჯგუფი მის ხელთ არსებულ მონაცემებს ითვალისწინებს, მოცემულ ალტერნატივებს აფასებს და გადაწყვეტილებას ამის მიხედვით იღებს.
- 3) მოტივაცია, რომელიც თანამშრომლებს მიზნების მიღწევის მიმართულებით განაწყობს. კომუნიკაციის პროცესში თანამშრომლები იმას იგებენ, თუ რა, როდის და როგორ უნდა აკეთონ, არაეფექტური მუშაობის შემთხვევაში კი, ვითარების გამოსასწორებლად — ვის, რატომ და როგორ მიმართონ, რაც მათი შრომითი მოტივაციის გაძლიერებას ხელს უწყობს. კონკრეტული მიზნების დასახვა, მათი მიღწევის შესახებ უკუკავშირის მიწოდება, პროდუქტიული საქმიანობის წახალისება პერსონალის მოტივაციას აძლიერებს და ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ყველა დონეზე მომუშავე თანამშრომელს კომუნიკაციის საჭიროებას უცნობიერებს.
- 4) ემოციური ფონი, რომელიც ურთიერთობის პროცესში მომუშავეთა მიერ გრძობების გამოხატვას ნიშნავს. თანამშრომელთა დიდი ნაწილისათვის შრომითი ჯგუფი, რომლის წევრიც ის არის, მისთვის ორგანიზაციაში (ხშირად კი მის ფარგლებს გარეთაც) ურთიერთობის ძირითად ასპარეზს წარმოადგენს. ადამიანთა კმაყოფილების ან მათი იმედის გაცრუების გამოხატვის ძირითადი მექანიზმი შრომით ჯგუფებში მიმდინარე კომუნიკაციის პროცესი გახლავთ. ერთი სიტყვით, კომუნიკაცია მომუშავეთა ემოციების გამოხატვის და მათი სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს.

კომუნიკაციის ყველა ეს ფუნქცია ერთნაირად მნიშვნელობის მქონეა. შრომითი ჯგუფის პროდუქტიულად მოქმედებებისათვის მისი წევრების საქმიანობის კონტროლი, მათი შრომითი მოტივაციის სტიმულირება, მათ მიერ თავიანთი გრძობების ექსპრესია და სათანადო გადაწყვეტილებების მიღება არის აუცილებელი. კომუნიკაციის ამ ფუნქციების ნათლად აღწერას, მუშაობის ეფექტურობის შეფასების მიზნით, უფროსს და ხელქვეითს შორის მიმდინარე საუბრის მაგალითის გამოყენებით პ. მუჩინსკი გვთავაზობს: „როდესაც უფროსი ხელქვეითის მიზნებს და ამოცანებს განიხილავს, რომლებიც მას საქმიანობის შეფასების საფუძვლად მიაჩნია, მაშინ ნათელია, რომ აქ საქმე კონტროლის ფუნქციასთან ვაჭკვს. ხელქვეითმა შრომასთან დაკავშირებული პრობლემის შესახებ შეიძლება იმსჯელოს, რაც მისი მუშაობის უკეთესი მიმართულებით გარდაქმნის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების საყრდენი უნდა გახდეს. თუ უფროსი და ხელქვეითი სამომავლო გეგმებზე შეთანხმდნენ, მაშინ მათ შორის მიმდინარე კომუნიკაციამ დასახული მიზნების მიღწევის მოტივაცია შეიძლება გაზარდოს. დაბოლოს, ხელქვეითმა მუშაობის სხვადასხვა ასპექტის მიმართ, როგორც კმაყოფილება, ასევე უკმაყოფილება შეიძლება გამოთქვას. ამ ფუნქციებს მეტნაკლები ხარისხით სხვა საორგანიზაციო ღონისძიებებიც ავლენენ. ერთი სიტყვით, ჩვენ გარკვეული საორგანიზაციო ღონისძიებები უნდა შევისწავლოთ, დავაგეგმაროთ და მათთან კომუნიკაციის არსებითი კავშირი დავადგინოთ“ [3].

კომუნიკაციის მიმდინარეობა. კომუნიკაცია პროცესუალურ მოვლენას წარმოადგენს, ის შემდეგი შვიდი კომპონენტისაგან შედგება: კომუნიკატორი, შეტყობინება, კოდირება, არხი, დეკოდირება, რეციპიენტი და უკუკავშირი. კომუნიკაციის პროცესის ამგვარი დახასიათება, რასაკვირველია, ამ რთული მოვლენის ძალზე გამარტივებას ნიშნავს, მაგრამ ასეთი მიდგომაც კი, ანალიზის თვალსაზრისით, საკმაოდ ღირებულია. კომუნიკაციის პროცესის მოდელი 7-1 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 7-1 კომუნიკაციის პროცესის მოდელი

ქვემოთ კომუნიკაციის პროცესის შემადგენელ ნაწილებს ცალკე-ცალკე განვიხილავთ:

- 1) კომუნიკატორი – კომუნიკაციის პროცესში შეტყობინების მიწოდებელი. კომუნიკატორის როლში ადამიანი ან რაიმე სოციალური ინსტიტუტი შეიძლება გამოვიდეს.
- 2) შეტყობინება – კომუნიკატორის მიერ მიმღებისათვის მიწოდებული ინფორმაცია. შეტყობინება რეალური ფიზიკური მოვლენა გახლავთ, რომელიც კომუნიკატორის კოდირების შედეგად წარმოიქმნება. „როდესაც ჩვენ ვმეტყველებთ, სიტყვით გამოსვლა შეტყობინებას წარმოადგენს; როდესაც ჩვენ ვწერთ, ტექსტი შეტყობინებას ნიშნავს; როდესაც ჩვენ ვხატავთ, ნახატი შეტყობინებას ნიშნავს; როდესაც ჩვენ ვესტო-მიმიკას მივმართავთ, ხელების მოძრაობა და სახის გამომეტყველება შეტყობინებას წარმოადგენს“, აღნიშნავს დ. ბერლო [4, გვ. 54]. შეტყობინებაზე კომუნიკატორის მიერ გამოყენებული სიმბოლოები (კოდი) და თვით ინფორმაციის შინაარსი ზემოქმედებენ. შეტყობინების კოდის და შინაარსის შერჩევა კომუნიკატორის არჩევანზეა დამოკიდებული.
- 3) კოდირება – საკომუნიკაციო შეტყობინებისათვის სიმბოლური სახის მიცემა, ანუ დაშიფვრა. შეტყობინების კოდირებაზე ადამიანის უნარები, შეფასებითი დამოკიდებულებები და კულტურის ფაქტორები ზემოქმედებენ. კომუნიკაციის ეფექტურობა კომუნიკატორის წერის, კითხვის და მოსმენის უნარებზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული. ჭგუფური პროცესების განხილვის დროს ჩვენ ვნახეთ, რომ ჭგუფში მიმდინარე მოვლენებს მომუშავეთა შეფასებითი დამოკიდებულებები განსაზღვრავენ. ამ თვალსაზრისით გამონაკლისს, არც კომუნიკაციის პროცესი წარმოადგენს. გარდა ამისა, საკომუნიკაციო მოქმედების ფარგლები იმდენად იზღუდება, რამდენადაც მას ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ გარკვეული ცოდნა გააჩნია. იმის შესახებ, რისი ცოდნაც არ გაგვაჩნია, ინფორმაციის გაცვლა, რასაკვირველია, შეუძლებელი გახლავთ. დაბოლოს, კომუნიკატორის მოქმედება იმ კულტურის განმსაზღვრელი შეხედულებებით და ღირებულებებით არის მნიშვნელოვნად დეტერმინირებული, რომელსაც ის მიეკუთვნება.



- 4) არხი — კომუნიკატორის მიერ შეტყობინების მიწოდების წესი, საშუალება. შეტყობინების არხს კომუნიკატორი ირჩევს, მის ფორმალურობას თუ არაფორმალურობას ის თვითონ ადგენს და ითვალისწინებს. კომუნიკაციის ფორმალური არხი, რომელიც შრომის პროცესთან არის დაკავშირებული, ორგანიზაციის მიერ არის შექმნილი. საკომუნიკაციო არხის საშუალებით თანამშრომლებს შეტყობინებათა ნაკადი მიეწოდება. ასეთი არხი დაწესებულებაში ძალაუფლებრივი ქსელის აუცილებელი ატრიბუტია. სხვა სახის, ვთქვათ, პიროვნული ან სოციალური შინაარსის მქონე შეტყობინება, ორგანიზაციაში არაფორმალური არხების საშუალებით ფუნქციონირებს.
- 5) დეკოდირება — მიმღების მიერ მოსული შეტყობინების მნიშვნელობის გაგება, ანუ გაშიფვრა. შეტყობინების სიმბოლური შინაარსი მიმღების მიერ მისთვის გასაგებ ენაზე უნდა იქნეს გარდასახული. კომუნიკატორის მსგავსად, მიმღები შეტყობინების დეკოდირების პროცესში, თავისი შეფასებითი დამოკიდებულებებით, ცოდნით და გარკვეული კულტურისადმი მიკუთვნებულობით არის შეზღუდული. მიმღების მიერ შეტყობინების გაგება, მისი შინაარსის წვდომა, სიტყვიერი ინფორმაციის მოსმენა, ტექსტის კითხვა — მისი უნარებით და გამოცდილებით განისაზღვრება.
- 6) რეციპიენტი — კომუნიკაციის პროცესში შეტყობინების მიმღები. როდესაც კომუნიკატორი რეციპიენტის მახასიათებლებს სათანადოდ არ ითვალისწინებს, მაშინ კომუნიკაცია არაეფექტური ხდება. ზოგიერთი კომუნიკატორი რეციპიენტზე რეციპიენტირებული, მაგალითად, რაიმე წიგნის ავტორი მომავალი მკითხველის ინტერესების და მისი ცოდნის დონის გათვალისწინებას ცდილობს, სხვა კი, უფრო მეტად, ინფორმაციის შინაარსზე მიმართული, მას საკითხის შესახებ დიდი ცოდნა გააჩნია, მაგრამ ამ ცოდნის მკითხველისათვის გასაგები ენით გადმოცემაზე ნაკლებად ზრუნავს. ზოგიერთი კომუნიკატორი ძირითად ყურადღებას შეტყობინების არხზე ამახვილებს. (მაგალითად, თანამშრომლებთან მოთათბირების ნაცვლად ოფიციალური დოკუმენტის შედგენა). ისიც აღსანიშნავია, რომ კომუნიკაცია რეციპიენტზე არსებით ზეგავლენას ახდენს, რაც მისი შეხედულებების და განწყობების ან რეალური ქცევის შეცვლაში შეიძლება გამოიყვანდეს. ამგვარი მოდიფიკაცია, ჩვეულებრივ, შემდეგი თანამიმდევრობით ხდება — ცოდნაში ცვლილება (ვთქვათ, ორგანიზაცია თავის საქმიანობაში თანამშრომლების მიმართ ახალ სადისციპლინო პოლიტიკას ანხორციელებს), რომელიც მომუშავეთა განწყობების შეცვლას წინ უძღვის, რაც, თავის მხრივ, რეალური ქცევის შეცვლის (ვთქვათ, სამსახურში დროულად გამოცხადება) წინმსწრებია [5].
- 7) უკუკავშირი — მიღებულ შეტყობინებაზე რეციპიენტის პასუხი. რეციპიენტმა უკუკავშირი მოსალოდნელი შეტყობინების თავიდან აცილების ან მის შესაცვლელად შეიძლება გამოიყენოს. დადებითი უკუკავშირი კომუნიკატორს იმას ამცნობს, რომ მისმა შეტყობინებამ მიზანს მიაღწია, ხოლო უარყოფითი კი, პირიქით — მიზანს აცდა.
- კომუნიკაციის თვისებები:** აქ ჩვენ კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი თვისებების შესახებ ვი-მსჯელებთ, კერძოდ, მის სიზუსტეს, ლიაობას, დამახინჯებას და გადატვირთვას შევხებით [6].
- 1) კომუნიკაციის სიზუსტე კომუნიკატორის მიერ რეციპიენტისათვის მიწოდებული შეტყობინების სიზუსტეს ნიშნავს. ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევა ადამიანის მიერ ინფორმაციის სიზუსტის აღქმას და შეფასებას ეხება. ინფორმაციის სიზუსტე მის საბუთიანობას და სანდოობას გამოხატავს. ინფორმაციის ზოგიერთ-წყარო ძალზე სანდოდაა მიჩნეული, ზოგიერთი კი — პირიქით. მრავალი ემპირ

ული შესწავლის საგანს შეტყობინების სიზუსტეს და კომუნიკატორის სანდობას შორის არსებული კავშირი წარმოადგენდა, რომელიც, მიღებული შედეგების თანახმად, დადებითი აღმოჩნდა [7]. ადამიანები, რომლებიც ნდობას იმსახურებენ, მცოდნედ არიან მიჩნეული, მათ მიერ მოწოდებულ ინფორმაციასაც, შესაბამისად, როგორც ზუსტს და სანდოს, ისე აღიქვამენ. ამის მიზეზად მათი ე. წ. რეფერენტული ძალაუფლება შეიძლება ჩავთვალოთ, რადგან ცოდნის საფუძველი სწორედ ის არის. ერთი სიტყვით, ინფორმაციის სიზუსტის აღქმა კომუნიკატორის სანდობით და ვაჟენიანობით განისაზღვრება.

2) კომუნიკაციის ღიაობა ურთიერთობაში მყოფ სუბიექტებს შორის ინფორმაციის გაცვლის თავისუფალ ხასიათს გამოხატავს. კომუნიკაციის პროცესში ზოგი ძალიან ფრთხილია, ყოველ სიტყვას საგულდაგულოდ არჩევს, რის მაგალითსაც დიპლომატები გვაძლევენ. კომუნიკატორის ღიაობის თვისება შედარებით ნაკლებადაა შესწავლილი. ის ცოდნა, რაც გაგვაჩნია, იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ჭკუფში ხშირი კონტაქტები (საქმიანიც და პიროვნულიც) იმათ გააჩნიათ, ვინც კომუნიკაციაში ღიაობით გამოირჩევა. თანამშრომლებს იმ კომუნიკატორთან კონტაქტი ნაკლებად სურთ, ვინც კომუნიკაციის პროცესში ფრთხილ და თავშეკავებულ ტაქტიკას მიმართავს. ფრთხილი, თავდაპირველი სახის კომუნიკაცია თანამშრომელთა შორის როლური დისტანციის გამომჟღავნების ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს. კომუნიკაციაში ადამიანთა გულახდილობის დეფიციტი მათ შორის ფსიქოლოგიურ და ახლოებას ხელს უშლის. ამგვარ ვითარებასთან, ჩვეულებრივ, საქმე განსხვავებული თანამდებობრივი ძალაუფლების მქონე პირების ურთიერთობის შემთხვევაში გვაქვს. ბევრს მიაჩნია, რომ მასზე დაბალი სტატუსის მქონე პირთან ურთიერთობა მათ შორის არსებულ თანამდებობრივ სხვაობაზე უარის თქმას ნიშნავს. მაღალი სტატუსის მქონე პირების პრივილეგიებულ მდგომარეობაში ყოფნის სურვილი კომუნიკაციაში მყოფი ადამიანების მოქმედების თავისებურებებში ვლინდება.

3) შეტყობინების დამახინჩება ობიექტურად სწორი ინფორმაციის მცდარად ასახვას ნიშნავს. ინფორმაციის დამახინჩების სამ ფორმას გამოყოფენ. პირველი, თავზე მოხვევა, ანუ უურადლების გამახვილება, რომელშიც სიტუაციის დადებითი ან უარყოფითი მხარის წინ წამოწევა იგულისხმება. მეორე, „გაცრა“, ანუ ინფორმაციის დადებითი ან უარყოფითი დეტალებისაგან გაფილტვრა. მესამე, დაფარვა, რომელიც ინფორმაციის მთლიან უგულუბელყოფას, მიჩქმალვას ნიშნავს. ინფორმაციის დამახინჩება განზრახ ან უნებლიედ შეიძლება მოხდეს. ორგანიზაციაში ერთი და იგივე ინფორმაცია ძალზე ხშირად სხვადასხვა შრომით ჯგუფებამდე განსხვავებული შინაარსით აღწევს.

ინფორმაციის დამახინჩების ემპირიულმა კვლევამ შემდეგი გვიჩვენა. კომუნიკატორები ხელმძღვანელების შესახებ უარყოფითი ინფორმაციის მიჩუმათებას, ხოლო მათ შესახებ დადებითი შეტყობინებების ხაზგასმას ცდილობენ. უფროსის ზედმეტად გადატვირთვის თავიდან აცილების მიზნით, ხშირად ხელქვეითები ინფორმაციის გაცრის ხერხს მიმართავენ. ინფორმაციის განზრახ დამახინჩებას უარყოფითი შედეგები მოაქვს. ეს განსაკუთრებით იმ შემთხვევის შესახებ ითქმის, როდესაც საქმე მნიშვნელოვან, მაგრამ უარყოფით, არასასიამოვნო ინფორმაციასთან გვაქვს და უურადლება მხოლოდ დადებით მხარეზეა გამახვილებული. ასეთ ვითარებაში ხელმძღვანელმა შეიძლება საჭირო ცოდნა ვერ მოიპოვოს და ამის გამო სწორი გადაწყვეტილებაც ვერ მიიღოს. გარდა ამისა, ნაჩვენებია, რომ ინფორმაციის

მკვეთრი დამახინჩება მაშინ ხდება, როდესაც რეციპიენტი თავის შესახებ უარყოფით შეტყობინებას მისთვის ნაკლებ სანდო კომუნიკატორისაგან იღებს. აღსანიშნავია, რომ დაღმავალ კომუნიკაციას ინფორმაციის დამახინჩება ნაკლებად ახასიათებს, ის, ძირითადად, ყურადღებას დადებით შეტყობინებაზე ამხვილებს. დაღმავალი კომუნიკაცია ინფორმაციის ნაწილობრივ დაფარვას და არა მის ძირეულ შეცვლას ან დამახინჩებას გულისხმობს.

4) კომუნიკაციით გადატვირთვა ჭარბი ინფორმაციის ეფექტური გადამუშავების შეუძლებლობას ნიშნავს. ინფორმაციის სიმცირე გადატვირთვის საწინააღმდეგოა, პირველი შედარებით იშვიათად გვხვდება. ერთი და იგივე მოცულობის შეტყობინება ზოგიერთისათვის ჭარბი, ზოგიერთისათვის კი — მცირე ინფორმაციის მომტანია. ამდენად, ინფორმაციის სიჭარბე ან სიმცირე უფრო სუბიექტურს, ვიდრე ობიექტურ მონაცემს წამოადგენს. ემპირიული შედეგების თანახმად, ინფორმაციის მოცულობა მომუშავეს შრომით კმაყოფილებაზე და საქმის შესრულების ხარისხზე განსხვავებულ ზემოქმედებას ახდენს. კომუნიკაციის შედეგად ჭარბი ინფორმაციის მქონე პირები უფრო კმაყოფილნი არიან, ვიდრე ისინი, ვინც მცირე ინფორმაციას ფლობს. ამავე დროს, ისიც ნაჩვენებია, რომ მომუშავეს საქმიანობაზე ჭარბი ინფორმაცია უარყოფით გავლენას ახდენს. მომუშავეს იმაზე მეტი ინფორმაციის მიღება სურს, ვიდრე მას გააჩნია, ამის განხორციელების შემთხვევაში, მისი საქმიანობის რეალურად გაუარესების მიუხედავად, ის გადაწყვეტილებათა მიღების დროს მეტ მოჩვენებით კომპეტენტურობას განიცდის. ამასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ ჭარბი ინფორმაციის ფლობას ხელთარსებული ინფორმაციის უკეთ გამოყენება სჭობია. კომუნიკაციით გადატვირთვაზე ჩატარებული კვლევების მონაცემები დებულებას — „რაც მეტია, მით უკეთესია“ — ფაქტობრივად უარყოფენ.

ინფორმაციის გადატვირთვაზე ადამიანი, ძირითადად, უარყოფითად რეაგირებს. ამგვარი რეაგირების შემდეგ ფორმებს გამოყოფენ: ა) დაუდევრობა — ინფორმაციაში რაიმეს გამოტოვება, მის მიმართ უყურადღებობის გამოჩენა; ბ) შეცდომა — ინფორმაციის არასწორი აღქმა; გ) ფილტრაცია — რეციპიენტის მიერ მოსული ინფორმაციით ისეთი მანიპულირება, რათა ის მისთვის უფრო ხელსაყრელი და გამოსადეგი გახდეს; დ) აპროქსიმაცია — ინფორმაციის კატეგორიზაცია და მასზე ზოგადი, არადისკრიმინაციული, ანუ განურჩეველი სახის რეაგირება; ე) არიდება — ინფორმაციის თავიდან აცილება. ამა თუ იმ ვითარებასთან რეაგირების ფორმების შესაბამისობა მომუშავეს საქმიანობის შინაარსით არის განსაზღვრული. ინფორმაციით ქრონიკულმა გადატვირთვამ ფსიქოლოგიური სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს. ადამიანი ჭარბი ინფორმაციის მიღების შემთხვევაში მის ფილტრაციას და აპროქსიმაციას ცდილობს. დავუშვათ მოსულ კორესპონდენციას რეციპიენტი პირველ და მეორე ხარისხის წერილებად აჯგუფებს (ფილტრაცია), მეორე ჯგუფში მოხვედრილ კორესპონდენციას გაუხსნელს ტოვებს (აპროქსიმაცია), აქ ის მარტივი პრინციპით ხელმძღვანელობს, რომლის თანახმად, თუ წერილი პირველ ჯგუფში არ მოხვდა, მაშინ მას ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნია და, ამდენად, მისი წაკითხვაც არ ღირს. სუბიექტის თვალსაზრისით (და არა ობიექტურად), ამ სტრატეგიის გამოყენებით ის გადატვირთვისაგან თავს იზღვევს და ნაკლებ ინფორმაციას კარგავს. [3].

### ორგანიზაციის სტრუქტურა და კომუნიკაცია

როგორც ვიცით, სტრუქტურა, ასე ვთქვათ, ორგანიზაციის ანატომია გახლავთ, რომელშიც ყოველი მისი შემადგენელი ნაწილი მიზნების მიღწევის ფუნქციით არის გაერთიანებული. ორგანიზაციის სტრუქტურა მასში მიმდინარე კომუნიკაციის პროცესს გან-

საზღვრავს. კომუნიკაციის ძირითად დანიშნულებას დაწესებულების შემადგენელი ნაწილები კოორდინირების ხელშეწყობა წარმოადგენს. ჩვენ ქვემოთ ყურადღებას კომუნიკაციაზე ორგანიზაციის სტრუქტურის გავლენის სამ ასპექტზე, კერძოდ, მის სიდიდეზე, გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაციაზე და გარემოს განუსაზღვრელობაზე გავამახვილებთ. ქვეთავის ბოლო ნაწილს კი კომუნიკაციის ქსელის თავისებურებათა განხილვას დაეთმობთ.

ორგანიზაციის სიდიდე და კომუნიკაცია. მცირე ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია, ჩვეულებრივ, უშუალო ურთიერთობებით შემოიფარგლება. ბენზინის გასამართი სადგურის ხუთკაციანი პერსონალი ერთმანეთთან და მომხმარებელთან ყოველგვარი წერილობითი დოკუმენტების, ტელეფონით და სხვა საშუალებების გარეშე ურთიერთობაში პირდაპირი კონტაქტის საშუალებით შედის. დიდი ორგანიზაციის შემთხვევაში საქმე განსხვავებულ ვითარებასთან გვაქვს. ნავთობის დიდი კომპანია ასობით და მეტლოკალურ ბენზინის გასამართ სადგურებს და სხვა შუამავალ ორგანიზაციებს აკონტროლებს, რომელთა მეშვეობით მისი პროდუქცია სალდება. კომპანიის საქმიანობა ნავთობმოსაპოვებელ, გადამამუშავებელ, ტრანსპორტირების და სხვადასხვა ნავთობპროდუქტების დასამზადებელ მოქმედებას შეიძლება გულისხმობდეს. ბუნებრივია, რომ ასეთი ორგანიზაცია პირად კონტაქტებზე აგებული ურთიერთობის ხარჯზე ვერ იარსებებს, მას მრავალმხრივი, განსაკუთრებით კი წერილობითი კომუნიკაცია ესაჭიროება. ინფორმაციის ნაკადის მოცულობით და სისწრაფის მიხედვით დიდი დაწესებულება პატარისაგან არსებითად განსხვავდება. მიუხედავად იმისა, რომ მის ქვედანაყოფებს ადმინისტრაციასთან ურთიერთობის ძლიერი მოთხოვნილება გააჩნიათ, კომუნიკაცია დიდ ორგანიზაციაში მეტი სელექციურობით და შეზღუდულობით ხასიათდება (წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლები ინფორმაციული გადატვირთვის პრობლემის წინაშე აღმოჩნდებოდნენ). მის ფარგლებში მრავალი ქვედანაყოფის კოორდინირება წარმოებს, რაც, თავის მხრივ, ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობას ზრდის. დიდი ორგანიზაციის სტრუქტურა ჯგუფის წევრების ურთიერთობას ზღუდავს და, ამდენად, კომუნიკაციური აქტივობის სიხშირეს განაპირობებს.

ცენტრალიზაციის ხარისხი და კომუნიკაცია. დიდად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში, რომელშიც თანამდებობრივი იერარქიის სათავეს და მის ქვედა დონეს შორის დიდი „მანძილი“ არსებობს, საქმე ვერტიკალურ (აღმავალ და დაღმავალ) კომუნიკაციასთან გვაქვს. როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციაში მიმდინარე ორი სახის კომუნიკაციას გამოყოფენ. დაღმავალ კომუნიკაციაში ორგანიზაციის, ან ჯგუფის იერარქიის მაღალი დონიდან დაბალი დონის მიმართულებით მიმდინარე ინფორმაცია იგულისხმება, ხოლო აღმავალი კომუნიკაცია პირიქით – დაბალი დონიდან მაღალი დონის მიმართულებით ინფორმაციის მიმდინარეობას გამოხატავს. ვერტიკალური კომუნიკაციის სიდიდე ინდუსტრიული ორგანიზაციის მექანიზაციის დონით არის განსაზღვრული. მცირე მექანიზაციის შემთხვევაში ვერტიკალური კომუნიკაცია შრომის პროცესზე ზედამხედველობის სიძლიერით იზომება, რადგან უფროსებს ხელქვეითების მუშაობის მუდმივი შემოწმება უწევთ. საშუალო დონის მექანიზაციის დროს (მაგალითად, კონვეიერი) ვერტიკალური კომუნიკაციის სიდიდე მცირდება, რადგან ხელქვეითების საქმიანობას ნაკლები კონტროლი ესაჭიროება. მაღალი მექანიზაცია (ფართოდ ავტომატიზებული ქარხნები) დიდ ვერტიკალურ კომუნიკაციას მოითხოვს, რადგან ამ შემთხვევაში დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლა ხშირია [8].

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციისათვის ძალაუფლებრივი იერარქიის სიმცირეა დამახასიათებელი. შრომითი ჯგუფები, ძირითადად, განლაგებული ჰორიზონტალურ ჭრილში

არიან. აქ ჰორიზონტალური კომუნიკაცია წამყვან როლს თამაშობს, რომელშიც ერთნაირი სტატუსის მქონე წევრებს და პიროვნებებს შორის ინფორმაციის გაცვლა ივლენს. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია პრობლემის გადაჭრაზე და შრომის პროცესის კოორდინაციაზეა მიმართული, მას, ძირითადად, კონტროლის ფუნქცია ეკისრება. ცენტრალიზებული დაწესებულება თანამშრომელთა საქმიანობის კონტროლის განხორციელებას ფორმალური ძალაუფლების გამოყენებით ცდილობს, ხოლო დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია ურთიერთდაკავშირებული ნაწილების ინტეგრირებით არის დაინტერესებული. ვერტიკალური კომუნიკაცია ძალაუფლებას ეყრდნობა (მაგალითად, კავშირი: უფროსი – ხელქვეითი), ხოლო ჰორიზონტალური კომუნიკაციის შემთხვევაში საქმე თანასწორ მხარეთა თანამშრომლობასთან გვაქვს.

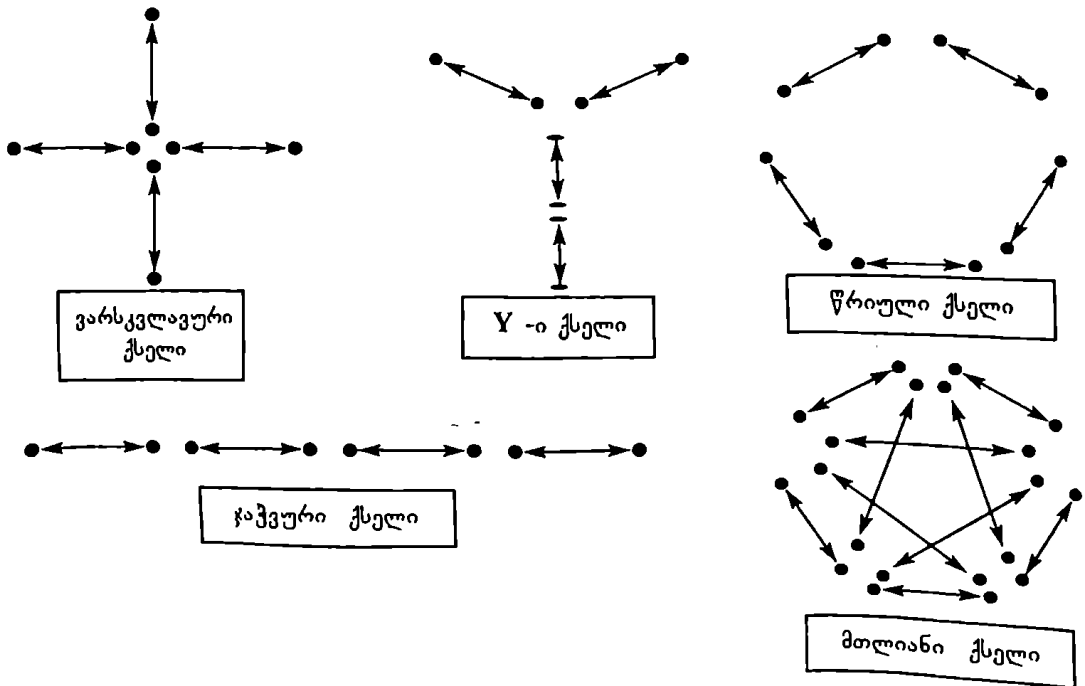
ორგანიზაციის ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის თვისება მის მიერ გამოუყენებელი კომუნიკაციის ფორმის მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია, ამავე დროს, ეს კავშირი მჭიდროდ, მაგრამ არაპირდაპირია. კორპორაციის საშუალებით ადმინისტრაცია თავის ე. წ. საშტაბო განყოფილებებს და რეგიონალურ ქვედანაყოფებს მათ საქმიანობასთან დაკავშირებით განსხვავებული შინაარსის შეტყობინებებს უგზავნის. თანამდებობრივ ძალაუფლებაზე დამყარებული ვერტიკალური კომუნიკაცია ორგანიზაციის საშტაბო განყოფილებებისათვის მათი მოქმედების ნორმას შეიძლება წარმოადგენდეს, ხოლო რეგიონალური ქვედანაყოფებისათვის მას ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნდეს. დაწესებულების სიდიდის მსგავსად, გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრალიზაციის ხარისხიც კომუნიკაციის პროცესს და მის გარკვეული მიმართულებით წარმართვას ზღუდავს.

განუსაზღვრელობის ხარისხი და კომუნიკაცია. ზოგიერთი სამრეწველო ორგანიზაცია, ობიექტური ვითარების გამო, ძველ ტექნოლოგიას ახლით ცვლის, მომუშავე პერსონალის მნიშვნელოვან განახლებას ახდენს, საჭირო ნედლეულის მოპოვების ახალ სტრატეგიას იმუშავებს და ა. შ. გარემოს განუსაზღვრელობის ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე ზემოქმედების ძირითადი ეფექტი იმაში მდგომარეობს, რომ მომუშავეთა საქმიანობის წინასწარი დაგეგმვა იზღუდება, მის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება და მათი განხორციელება მრავალ დაბრკოლებას აწყდება. ასეთ ვითარებაში ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას თანამშრომელთა შორის კომუნიკაცია იძენს. ამას ემპირიული მონაცემები ასაბუთებენ, რომელთა თანახმად, შესასრულებელი დავალება რაც უფრო რთულია, ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული კომუნიკაცია მით უფრო იზრდება. ისიც ნაჩვენებია, რომ შესასრულებელი სამუშაო რაც უფრო ერთფეროვანია, თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია მით უფრო იზრდება [9]. განუსაზღვრელობის სიდიდეს და კომუნიკაციის მოთხოვნის სიდიდეს შორის დადებითი კავშირი არსებობს. ამის ნათელ მაგალითად საინვესტიციო ინდუსტრია მოჰყავთ. გარემოს მაღალი განუსაზღვრელობის ვითარებაში არც ცალკეულ პირს და არც მთლიანად დაწესებულებას საბაზრო ფონდების ოპტიმალური განსაზღვრის უნარი არ შესწევთ; საინვესტიციო ორგანიზაციებს საფინანსო პრობლემებთან დაკავშირებით ერთმანეთთან მჭიდროდ და ხშირად ურთიერთობა სწორედ ამიტომ ესაჭიროებათ. ზოგიერთი ორგანიზაციისათვის განუსაზღვრელობის შემცირება შრომის პროცესის ოპტიმალურ რეორგანიზაციას, ხოლო ზოგიერთისათვის კი საკუთარი აღსასრულის რაიმე გზით თავიდან აცილებას ნიშნავს.

საკომუნიკაციო ქსელი. კომუნიკაცია არა მხოლოდ პროცესულად მოვლენად წარმოგვიდგება, არამედ მას სტრუქტურული მხარეც გააჩნია. ეს უკანასკნელი თვით კომუნიკაციის მიმდინარეობის მარეგულირებელი ფაქტორის როლში გამოდის. დაწესებულებაში ინფორმაციის გადაცემის ძირითადი საშუალება საკომუნიკაციო ქსელი გახლავთ. საკომუ-

ნიკაციო ქსელში ორგანიზაციაში ან შრომით ჯგუფში არსებული ინფორმაციის გავრცელების არხები იგულისხმება. ზოგიერთი საკომუნიკაციო ქსელი შეზღუდულია, მაგალითად, როდესაც ურთიერთობაში ორი ადამიანი იმყოფება, საკომუნიკაციო ქსელი საკმაოდ მოქნილი შეიძლება იყოს. ამ შემთხვევაში მრავალი მონაწილე იგულისხმება. საკომუნიკაციო ქსელის შესწავლა ლაბორატორიული ექსპერიმენტებით არის განხორციელებული, რომლებშიც, ჩვეულებრივ, ხუთი ცდისპირი მონაწილეობს. ცდისპირები ერთმანეთისაგან ტიხარით არიან განცალკევებული და მათ გარკვეული შეტყობინებები ეძლევათ; ვითარება ისეთია, რომ ექსპერიმენტატორი იმას თავისუფლად ადგენს, კომუნიკაციაში ვინ ვისთან იმყოფება და ამ პროცესს თავისუფლად აკონტროლებს. განსხვავებული ფორმის ხუთკაციანი საკომუნიკაციო ქსელი 7-2 ნახატზეა ნაჩვენები. ექსპერიმენტულ ვითარებაში ცდისპირებს პრობლემების ამოხსნის დავალება ეძლევათ, რომელსაც ისინი ერთობლივად წყვეტენ, რისთვისაც გარკვეული ინფორმაციის მოპოვება არის აუცილებელი. მაგალითად, ყოველ ცდისპირს ბარათებს ურიგებენ, რომლებზეც ხუთი სიმბოლოა გამოსახული, მათ ყველა ბარათისათვის საერთო სიმბოლოს მოძებნა ევალებათ. ამოცანის გადაწყვეტის ეფექტურობა სწორი პასუხების რაოდენობით და დახარჯული დროის საშუალებით იზომება. გარდა ამისა, შესრულებული საქმიანობის მიმართ ცდისპირების დამოკიდებულებასაც, ანუ კმაყოფილებასაც ითვალისწინებენ [10,11,12]. როგორც ვხედავთ, (იხ. 7-2 ნახატი) საკომუნიკაციო ქსელის შემდეგი ხუთი სახეა გამოყოფილი: ვარსკვლავური (ხშირად „ბორბალსაც“ უწოდებენ), Y-ის მაგვარი, ჯაჭვური, წრიული და მთლიანი ქსელი.

ყოველი წყვილის ისრებიანი კავშირი ორარხიან კომუნიკაციას გამოხატავს. საკომუნიკაციო ქსელის ეს ხუთი ფორმა ადამიანთა მიერ კომუნიკაციის განხორციელების განსხვავებულ შესაძლებლობებს გულისხმობს. კომუნიკაციის მიმდინარეობის თვალსაზრისით, ვარსკვლავური ქსელი ყველაზე შეზღუდულია, რადგან ინფორმაციის გაცვლა არხის ცენტრში მოთავსებულ პიროვნებას და სხვა პიროვნებებს შორის მიმდინარეობს. მეორე უკიდურესობას მთლიანი ქსელი წარმოადგენს, რომელიც, კომუნიკაციის მიხედვით, ყველაზე ნაყ



ნახატი 7-2. განსხვავებული ფორმის საკომუნიკაციო ქსელები

ლებად არის შეზღუდული, ურთიერთობაში „ყველა-ყველასთან“ იმყოფება, მათ ერთნაირი პირდაპირი კავშირები გააჩნიათ და ურთიერთობაში შესვლა ერთდროულად შეუძლიათ. შრომის პროცესის კონტექსტში საკომუნიკაციო ქსელის განსხვავებული ფორმების ჯგუფის ეფექტურობაზე, ლიდერის ფორმირებაზე, თავისი საქმიანობით ჯგუფის წევრების კმაყოფილებაზე ზეგავლენა ი. ტოშოს და სხვათა მიერ არის გაანალიზებული [13]. საკომუნიკაციო ქსელების შედარება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით განხორციელდა: ცენტრალიზაციის ხარისხი, ლიდერის ფორმირების წინასწარმეტყველების შესაძლებლობა, ჯგუფის ზოგადი კმაყოფილება და ჯგუფის ცალკეული წევრის კმაყოფილება. საკომუნიკაციო ქსელთან ამ კრიტერიუმების კავშირი 7-1 ცხრილშია მოცემული. პირველი კრიტერიუმი, კერძოდ, ცენტრალიზაციის ხარისხი ჯგუფის ამა თუ იმ წევრის სხვებთან კომუნიკაციის დამყარების შესაძლებლობას გამოხატავს. ამ თვალსაზრისით, ვარსკვლავური ქსელი ყველაზე მეტად არის ცენტრალიზებული, რადგან ჯგუფში ყოველგვარი კომუნიკაცია ფაქტობრივად ერთი პიროვნების საშუალებით ხორციელდება. მთლიანი ქსელი ყველაზე დეცენტრალიზებული გახლავთ, რადგან კომუნიკაცია „ყველას ყველასთან“ შეუძლია დაამყაროს. ლიდერობის წინასწარმეტყველების კრიტერიუმში ამა თუ იმ წევრის შესახებ ლიდერად ჩამოყალიბების შესაძლებლობის დადგენა იგულისხმება. ვარსკვლავურ ქსელში კომუნიკაციის ცენტრში მყოფ სუბიექტს ლიდერად ყოფნის ყველაზე დიდი შანსი გააჩნია.

საკომუნიკაციო ქსელის ფორმა

	ვარსკვლავური	Y-ი	ჩაქვური	წრიული	მთლიანი
ცენტრალიზაციის ხარისხი	ძალზე მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე დაბალი
ლიდერის პროგნოზირება	ძალზე მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე დაბალი
ზოგადი კმაყოფილება	დაბალი	დაბალი	საშუალო	საშუალო	მაღალი
ინდივიდუალური კმაყოფილება	მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალზე მაღალი

ცხრილი 7-1. საკომუნიკაციო ქსელების ეფექტურობა ი. ტოშოს და სხვ. მონაცემების გათვალისწინებით [13]

Y-ის მსგავს და ჩაქვური ქსელის შემთხვევაში საქმე ანალოგიურ ვითარებასთან გვაქვს: ვინც ყველაზე მეტ ინფორმაციას ფლობს, ის პოტენციურად მომავალი ლიდერიც არის. შემდეგი ორი კრიტერიუმი ჯგუფის წევრების კმაყოფილებას ზომავს. მათი გათვალისწინებით საინტერესო კავშირები ვლინდება. ვარსკვლავურ ქსელში, სხვა საკომუნიკაციო ქსელების მონაცემებთან შედარებით, ზოგადი კმაყოფილების მაჩვენებელი მცირეა, ხოლო კმაყოფილების ინდივიდუალური რანგული მაჩვენებელი — მაღალი. მაგალითად, ამ ქსელის ცენტრში მყოფი სუბიექტი ყურადღების ცენტრშიც იმყოფება და მისი კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი სწორედ ამით უნდა იყოს განპირობებული. ამავე ფორმის ქსელის სხვა წევრებს რაც შეეხება, ისინი მთლიანად კომუნიკაციის ქსელის ცენტრში მყოფ ადამიანზე არიან დამოკიდებული, მათ გადაწყვეტილების მიღებაში მარგინალური სტატუსი გააჩნიათ და ამიტომ, სხვა ქსელებთან შედარებით, ამ ჯგუფის ზოგადი კმაყოფილების მაჩვენებელი მცირეა. მთლიანი ქსელის შემთხვევაში საქმე საპირისპირო ვითარებასთან გვაქვს — იმის გამო, რომ ჯგუფის ყოველ წევრს საქმეში წვლილის შეტანის თანაბარი შანსი გააჩნია, ამ შემთხვევაში ზოგადი კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი გვეძლევა, ხოლო კმაყოფილების ინდივიდუალური რან-

გული მაჩვენებლები, სხვა ფორმის ქსელის ჯგუფის მონაცემებთან შედარებით, უფრო მცირეა.

საკომუნიკაციო ქსელის სპეციფიკის გათვალისწინებით ნებისმიერი სიტუაციისათვის სანადაო რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა არ არსებობს. ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ძალაუფლებრივი და მაკონტროლებელი ურთიერთობის გაგებისათვის საკომუნიკაციო ქსელის თავისებურებათა გათვალისწინება ნამდვილად საჭიროა. მაგალითად, თანამდებობის მქონე მომუშავემ, საკუთარი ძალაუფლების გაზრდის მიზნით, თანამშრომლებს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღების შანსი შეიძლება არ მისცეს. შრომასთან დაკავშირებული საკითხები რთულ და მარტივ პრობლემებად უნდა დავყოთ. შედარებით მარტივ პრობლემებად, მაგალითად, ზეგეგმითი მუშაობის გრაფიკის შედგენა ან თანამშრომელთა მოთხოვნების შემდეგი ასპექტით გათვალისწინება — 1) ინფორმაციის დაგროვება, კატეგორიზება და შეფასება, 2) მიზნების დასახვა, 3) ალტერნატივების შემუშავება და მათი შეფასება, 4) შრომასთან დაკავშირებული გართულებული პიროვნებათა შორის ურთიერთობების მოგვარება შეიძლება ჩავთვალოთ. ამგვარ საკითხებთან შედარებით, რთულ პრობლემას, ვთქვათ, ქარხნის აშენების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს, რომელიც აღნიშნული მარტივი პრობლემების მოგვარების ყველა მოთხოვნასაც მოიცავს. კომუნიკაციის მარტივი ქსელი „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“, ხშირად, მარტივი პრობლემის გადასაჭრელად სავსებით საკმარისია. მთლიანი ფორმის საკომუნიკაციო ქსელი (დავუშვათ, სპეციალური შრომითა ჯგუფი) რთული პრობლემის გადაწყვეტის დროს ეფექტურად მოქმედებს.

პრობლემის გადაწყვეტის მეორე მადეტერმინირებელი ფაქტორი დავალებათა შესრულებისათვის თანამშრომელთა ერთიანი ძალისხმევის, მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულებების ხარისხი გახლავთ. როდესაც პრობლემის დაძლევა თანამშრომლებს შორის დიდ ურთიერთკავშირს არ მოითხოვს, მაშინ ცენტრალიზებული საკომუნიკაციო ქსელი (ვთქვათ, კავშირი „უფროსი-ხელქვეითი“) მისი ეფექტური გადაწყვეტისათვის სავსებით საკმარისი შეიძლება იყოს. მაგალითად, სპორტის ინდივიდუალურ სახეობებში (ცურვა, ტანვარჯიში და სხვა) მთავარი ფიგურა მწვრთნელია, რომელიც კომუნიკაციის მეშვეობით სპორტსმენებთან ურთიერთობას ამყარებს და მათ საქმიანობას აწესრიგებს. ხოლო როდესაც გუნდის წევრები ერთმანეთთან საქმიანობით მჭიდროდ არიან დაკავშირებული (ფეხბურთი, კალათბურთი და სხვ.), მაშინ სავარაუდოა, რომ ყველაზე ეფექტური მთლიანი საკომუნიკაციო ქსელი იქნება. ასეთ ვითარებაში შედარებით რთული საკომუნიკაციო ქსელი იქნება საჭირო, ის როგორც მწვრთნელისათვის, ასევე მოთამაშეებისათვის არის აუცილებელი.

ორგანიზაციაში მიმდინარე ყოველდღიური კომუნიკაციის კანონზომიერების დადგენაში საკომუნიკაციო ქსელის თავისებურების გათვალისწინება ნამდვილად აუცილებელია. ყურადღება შემდეგს უნდა მივაქციოთ. პირველი, არცერთი ცალკე აღებული საკომუნიკაციო ქსელი ყოველგვარ ვითარებაში სასურველ შედეგს ვერ მოგვცემს, განსაკუთრებით კი, როდესაც საქმე მრავალფეროვანი საქმიანობის შემსრულებელ ჯგუფთან გვაქვს. მართვის პროცესში მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა ინსტრუქტირების და მათზე მჭიდრო ზედამხედველობის მეთოდის ინტენსიური გამოყენება არაეფექტურია, რადგან ასეთი მიდგომა მომუშავეთა დიდ უკმაყოფილებას იწვევს, რაც, თავის მხრივ, მათ შრომით მოტივაციას ამცირებს. მეორე, ფუნქციონირება ჯგუფებისა, რომლებიც რთული პრობლემების გადაწყვეტაზე მუშაობენ და შრომის პროცესში თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულების მაღალი დონით ხასიათდებიან, ინფორმაციის დეფიციტის და შეუსაბამო ალტერნატივების არსებობის შემთხვევაში არაეფექტურები ხდებიან. ერთი სიტყვით, ჯგუფმა ისეთი საკომუნიკაციო ქსელი უნდა გამოიყენოს, რომელიც მის შრომით ამოცანებს ყველაზე მეტად შეესაბამება.



## საკომუნიკაციო უნარების ფორმირება

როგორც ვნახეთ, კომუნიკაციის ეფექტურ მიმდინარეობას გარკვეული წინააღმდეგობები ხვდება, რომელთა დაძლევა კომუნიკაციაში მყოფი სუბიექტების უნარებზეა არსებითად დამოკიდებული. ადამიანს ეფექტური საკომუნიკაციო უნარები დროთა განმავლობაში დასწავლის მექანიზმის საფუძველზე უყალიბდება (დასწავლის კანონზომიერებას დაწვრილებით მე-9 თავში განვიხილავთ). ქვემოთ ჩვენ მსჯელობა ისეთ საკომუნიკაციო უნარების შესახებ გვექნება, როგორიც აქტიური მოსმენა და საკომუნიკაციო უკუკავშირი გახლავთ.

აქტიური მოსმენა. ადამიანთა უმრავლესობა სხვათა მოსმენის საკუთარ უნარს თავისთავად ნათელ რამედ მიიჩნევს, ამავე დროს, მრავალი მათგანი ამგვარი მიდგომის გამო სხვადასხვა ცხოვრებისეულ ვითარებებში დიდ სიძნელეებს აწყდება. საქმე იმაშია, რომ მოსმენა მოსული შეტყობინების გააზრებას ნიშნავს, ის პიროვნებისაგან აქტიურ ყურადღებას, ინფორმაციის ინტერპრეტაციას და მის დამახსოვრებას მოითხოვს. ეფექტური მოსმენა პასიურს კი არა, აქტიურ პროცესს წარმოადგენს. პასიური მოსმენა სატელეგრამო ჩამწერის მოქმედების მსგავსია, ამ შემთხვევაში მიწოდებული ინფორმაციის, ასე ვთქვათ, მექანიკური „აღბეჭდვა“ ხდება, როდესაც კომუნიკატორი რეციპიენტს ნათელ შეტყობინებას აწვდის, მაშინ ეს უკანასკნელი იმას თავისუფლად იგებს, რისი გადაცემაც კომუნიკატორს მისთვის სურდა. აქტიურ მოსმენას რაც შეეხება, ამ შემთხვევაში რეციპიენტი კომუნიკაციის შინაარსის წვდომას თვით კომუნიკატორის თვალსაზრისის და მისი განზრახვის გათვალისწინების საშუალებით ანხორციელებს. აქტიური მოსმენა რეციპიენტის მიერ შეტყობინების გააზრებისადმი ინტენსიური ყურადღების, შთაგრძნობის და მიმღებლობის დამოკიდებულებების გამოვლენას ნიშნავს. აქტიური მოსმენის დროს რეციპიენტს ნათქვამის ბოლომდე გაგება და გააზრება სურს. აქტიური მოსმენის განხორციელება ინტენსივობის, შთაგრძნობის, ანუ ემპათიის, თანხმობის და ინფორმაციის გაგებისადმი პასუხისმგებლობის აღების სურვილის ფაქტორებზეა დამოკიდებული.

მსმენელი კომუნიკატორის მიერ მოწოდებულ შეტყობინებაზე აქტიურად არის ორიენტირებული, ის საკუთარ ცნობიერებაში სხვადასხვა აზრებს და მნიშვნელობებს აწესრიგებს, ნათქვამს აჯამებს და ინფორმაციის ინტეგრირებას ახდენს. რეციპიენტი მოსული ინფორმაციის ყოველ ერთეულს მთლიან კონტექსტში იაზრებს. შთაგრძნობის მეშვეობით მსმენელი კომუნიკატორის „ჭურჭში ეხვევა“, ის მისი სურვილის და განზრახვის ამოკითხვას ცდილობს და, შეიძლება ითქვას, რომ თვით ნათქვამის შინაარსის გაგებას მეორეხარისხოვანი მნიშვნელობა გააჩნია. აღსანიშნავია, რომ შთაგრძნობა მსმენელისაგან როგორც გაგების, ასევე მოქნილობის უნარსაც მოითხოვს. რეციპიენტი ანგარიშს საკუთარ აზრებს და გრძნობებს კი არ უწევს, არამედ ის, ძირითადად, კომუნიკატორის პოზიციაზე დადგომას და მისი აზრების და გრძნობების გათვალისწინებას ცდილობს. ამგვარად, მსმენელის მიერ კომუნიკატორის ნამდვილ განზრახვასთან მისი ინტერპრეტაციის შესაბამისობის შესაძლებლობა იზრდება.

აქტიური მსმენელი ინფორმაციის მიმღებლობის ტენდენციას ავლენს. ამ შემთხვევაში რეციპიენტი ცდილობს ობიექტური იყოს და ინფორმაციის შინაარსს ყურადღება ნაკლებად მიაქციოს. ეს ადვილი გასაკეთებელი არ გახლავთ. ჩვეულებრივ, კომუნიკაციის მსვლელობაში ინფორმაციის შინაარსი მსმენელის ყურადღებას იზიდავს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ის შეტყობინების შინაარსს არ ეთანხმება, ამ პირობებში მის ცნობიერებაში კო-

მუნიციპალიტეტის ნათქვამისადმი კონტრარგუმენტები მძლავრობენ. თუ ამგვარ ცდუნებას მსმენელი აყვება, მაშინ, ბუნებრივია, რომ ინფორმაციის დიდი ნაწილი მის მიერ უგულვებელყოფილი რჩება. ამგვარ სიტუაციაში გამოსავალი ერთია, კერძოდ, სანამ კომუნიკატორი ინფორმაციის მოწოდებას არ დაამთავრებს, მანამდე მსმენელმა მისი შეფასებისაგან თავი უნდა შეუკავოს. დაბოლოს, აქტიური მოსმენა ინფორმაციის გაგებისადმი მსმენელის მიერ გარკვეული პასუხისმგებლობის აღებას გულისხმობს. აქტიური მოსმენის დროს ამის მისაღწევად ორ ხერხს მიმართავენ: ერთი, რეციპიენტმა როგორც შეტყობინების შინაარსი, ასევე გრძობადი მხარეც უნდა გაითვალისწინოს; მეორე – მან მოწოდებული შეტყობინების ამომწურავი გაგების მიზნით, კომუნიკატორს გარკვეული შეკითხვები უნდა დაუსვას.

- 
- ◆ თვალებით კონტაქტი
  - ◆ თანხმობის გამოხატველი თავის დაქნევა და სათანადო სახის გამომეტყველების მიღება
  - ◆ უყურადღებობის გამოხატველ მოქმედებებზე და უესტებზე უარის თქმა
  - ◆ კითხვების დასმა
  - ◆ პარაფრაზირება
  - ◆ კომუნიკატორის სიტყვის შეწყვეტაზე უარის თქმა
  - ◆ ზედმეტი ლაპარაკის თავიდან აცილება
  - ◆ მსმენელის როლიდან კომუნიკატორის როლზე შეუფერხებელი გადასვლა

---

ცხრილი 7-2. აქტიური მოსმენის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები.

აქტიური მოსმენის ეფექტურობის განმსაზღვრელ ფაქტორებად სათანადო ქცევის ფორმები მიჩნეული, რომლებიც 7-2 ცხრილშია მოყვანილი. კომუნიკაციის პროცესში თვალებით კონტაქტს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მაგალითად, როდესაც ადამიანი ვინმეს ესაუბრება და ეს უკანასკნელი მას არ უსმენს, ალბათ, ამას ადამიანთა უმრავლესობა დაინტერესებლობის გამოვლინებად ჩათვლის. კარგი მსმენელი, პირიქით, კომუნიკაციის მიმართ დაინტერესებას ამჟღავნებს, რაც არავერბალურად თანხმობის ნიშნად თავის დაქნევით და სათანადო სახის გამომეტყველების მიღებით გამოიხატება. მსმენელის საუბრით დაინტერესება ყურადღების გამოხატველი მოქმედების და უესტების გამოვლენით შეიძლება იქნეს მიღწეული. კრიტიკულად განწყობილი მსმენელი შეტყობინებას აანალიზებს და კომუნიკატორს სათანადო შეკითხვებს აძლევს. ამგვარი მოქმედება ინფორმაციის შინაარსის გაგებას განაპირობებს და აქტიური ყურადღების გამოხატველიც არის. ზემოქმედების გარდა, ეფექტური რეციპიენტი პარაფრაზირებას მიმართავს, რომელიც მსმენელის მიერ კომუნიკატორის შეტყობინების საკუთარი სიტყვებით გადმოცემას ნიშნავს. კარგი მსმენელი შემდეგ შეკითხვებს იძლევა: „რაც თქვენ თქვით, ალბათ, ამას უნდა ნიშნავდეს?“ ან „ნათქვამში ამას გულისხმობთ?“. პარაფრაზირების გამოყენება ორ მიზანს ემსახურება: პირველი, ის მსმენელის ქმედითობის კარგი მანიშნებელია; მეორე, პარაფრაზირების საშუალებით შეტყობინების შინაარსის ადეკვატური გაგება ხდება. კომუნიკაციის პროცესში რეციპიენტმა კომუნიკატორს აზრი ბოლომდე უნდა გამოათქმევინოს და შეტყობინებაზე რეაგირება მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მოახდინოს. ადამიანთა უმრავლესობა საკუთარი თვალსაზრისის გადმოცემას ცდილობს და სხვის პოზიციას ყურადღებას

ნაკლებად აქცევს, სხვას მხოლოდ იმიტომ უსმენს, რომ კომუნიკაციის პროცესში თავისი აზრი არა მხოლოდ გამოთქვას, არამედ სხვაზე ზეგავლენაც მოახდინოს. სტუდენტისათვის ლექციის მოსმენა შედარებით მარტივ და ცალმხრივ საკომუნიკაციო ურთიერთობას წარმოადგენს. შრომის პროცესს რაც შეეხება, ამგვარი ურთიერთობა იშვიათად გვხვდება, ჩვეულებრივ, თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა მსმენელის როლიდან კომუნიკატორის როლზე შეუფერხებელ გადასვლას ნიშნავს.

**უკუკავშირს უნარი.** კომუნიკაციის გამოყენებით შრომის პროცესის მართვა თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის მიცემას გულისხმობს. უარყოფით უკუკავშირთან შედარებით, დადებითი უკუკავშირის მიცემა სწრაფად და ენერგიულად უნდა ხდებოდეს. ხელმძღვანელები, ჩვეულებრივ, თანამშრომლებისათვის „ცული“ ამბების შეტყობინებას ერიდებიან, მათი განაწყენება არ სურთ. ჩვენი მსჯელობა დადებითი და უარყოფითი უკუკავშირის თვისებების დახასიათებას და მათი ეფექტური გამოყენების ხერხებს ეხება.

როგორც ვნახეთ, მენეჯერები დადებით და უარყოფით უკუკავშირს განსხვავებული ფორმით იყენებენ. რეციპიენტის მიერ დადებითი უკუკავშირი, უარყოფითთან შედარებით, უფრო ადვილად და ზუსტად აღიქმება. გარდა ამისა, დადებითი უკუკავშირი თანამშრომლებისათვის მისაღებ მოვლენას წარმოადგენს, ხოლო უარყოფითი, ხშირად, მათ მიერ მიუღებელ ფენომენად განიხილება. რითია ეს განპირობებული? პასუხი მარტივია – ადამიანებს კარგი ამბების გაგება სურთ და უარყოფით ინფორმაციას ისინი თავს არიდებენ. დადებითი უკუკავშირი შეტყობინების მიმართ მომუშავეთა მოლოდინებს ემთხვევა, რაც საკუთარ ძალებში მათ რწმენას უმტკიცებს. ნიშნავს კი ეს იმას, რომ უარყოფითი უკუკავშირის გამოყენებაზე საერთოდ უარი უნდა ვთქვათ? რასაკვირველია, არა! გასათვალისწინებელი ის არის, რომ მომუშავეთა შესაძლო წინააღმდეგობა თავიდან უნდა ავიცილოთ და შესაბამის ვითარებებში უარყოფითი უკუკავშირის გამოყენება ვისწავლოთ. ემპირიული კვლევების მონაცემები გვიჩვენებენ, რომ უარყოფითი უკუკავშირის გამოყენება მაშინ არის მიზანშეწონილი, როდესაც ის სანდო წყაროდან მომდინარეობს, ან, როდესაც მას ობიექტური საფუძველი გააჩნია. უარყოფითი უკუკავშირი თანამშრომლების მიერ მისაღებად მაშინ განიხილება, როდესაც ის მაღალი სტატუსის მქონე და სანდო პიროვნებისაგან მომდინარეობს. ნეგატიური უკუკავშირის მიცემა იმ შემთხვევაშია გამართლებული, როდესაც ის კონკრეტულ მაგალითებს და ფაქტებს ეყრდნობა. ნეგატიური უკუკავშირის მიცემა თანამშრომლების მიერ დადებითად მაშინ ფასდება, როდესაც მას გამოცდილი ხელმძღვანელი იძლევა, რომელიც მომუშავეთა შორის პატივისცემით სარგებლობს, საპირისპირო შემთხვევაში კი მისი გამოყენება უარყოფითი შედეგის მომტანია [14].

- ◆ გარკვეული სახის ქცევაზე ყურადღების გამახვილება
- ◆ არაპერსონირებული უკუკავშირის მიცემა
- ◆ მიზანზე მიმართული უკუკავშირის მიცემა
- ◆ ღროული უკუკავშირის მიცემა
- ◆ ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა
- ◆ რეციპიენტის მიერ მართვად ქცევაზე პირდაპირი უარყოფითი უკუკავშირი

ეფექტური უკუკავშირის განმსაზღვრელ ფაქტორებად გარკვეული სახის მოქმედებები შეიძლება მივიჩნიოთ, რომლებიც 7-3 ცხრილშია მოცემული. უკუკავშირი არა ზოგადი, არამედ კონკრეტული უნდა იყოს. ხელმძღვანელი შემდეგი სახის გამოთქმებს უნდა მოერიდოს: „მე შრომისადმი თქვენი დამოკიდებულება არ მომწონს“ ან „თქვენს მუშაობას მე დადებითად ვაფასებ“. ასეთი დებულებები თავისი ბუნებით გაუგებარია, ისინი გარკვეულ ინფორმაციას კი შეიცავენ, მაგრამ რეციპიენტისათვის ის, თუ რას ნიშნავს შრომისადმი მისი დამოკიდებულების უარყოფითი მხარე ან მისი საქმიანობის დადებითი შეფასების საფუძველს რა წარმოადგენს, რთული გასაგებია. ვთქვათ, ხელმძღვანელი ხელქვეითის მოქმედებას შემდეგი სახის კომენტარს უკეთებს: „შრომისადმი თქვენი დამოკიდებულება მე მაწუხებს. თქვენ გუშინწინ სამუშაო თათბირზე ნახევარი საათით დააგვიანეთ და განსახილველი საკითხის საქმის კურსში არ იყავით. დღეს კი ექიმთან წასვლის საბაბით, სამი საათით ადრე სამუშაოდან წასვლას მთხოვთ“. ამ მსჯელობაში აქცენტი მომუშავეს კონკრეტული სახის ქცევაზეა გადატანილი, მისი შინაარსი რეციპიენტისათვის სავსებით ნათელია, ხაზგასმულია ის, თუ მას მისი უშუალო უფროსი რაზე საყვედურობს.

უკუკავშირი, განსაკუთრებით ეს უარყოფითი ინფორმაციას ეხება, შეფასებითი ბუნებისა კი არ უნდა იყოს, არამედ მას აღწერიითი ხასიათი უნდა გააჩნდეს. საქმიანობასთან დაკავშირებული უკუკავშირი პიროვნების კრიტიკას არ უნდა შეიცავდეს, ის მისი ღირსების შემაჯავებელი და, მით უმეტეს, შურაცხმყოფელი არ უნდა იყოს: თანამშრომლისათვის იმის თქმა, რომ ის „ბრიყვია“ ან „უცოდინარი“, მხოლოდ უარყოფითი შედეგის მომტანია. ამგვარმა უკუკავშირმა ისეთი ძძლავრი ემოციური რეაგირება შეიძლება გამოიწვიოს, რომ შრომის ეფექტურობაზე მნიშვნელოვანი ნეგატიური ზემოქმედება მოახდინოს. როდესაც მომუშავეს კრიტიკა წარმოებს, ის მას, როგორც პიროვნებას, არ უნდა ეხებოდეს, კრიტიკა მის ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებულ მოქმედებებზე უნდა იყოს მიმართული. ხელმძღვანელი თანამშრომლის, ვთქვათ, „უხეში“, ან „უტაქტო“ ეპითეტებით შემკობას უნდა მოერიდოს (მიუხედავად იმისა, რომ ისინი სინამდვილეს მართლაც შეიძლება შეესაბამებოდნენ), მან მომუშავეს უფრო მიზანშეწონილია შემდეგნაირად მიმართოს: „მივლინებაში ერთად ყოფნის დროს თქვენ დამკვეთთან ლაპარაკი რამდენჯერმე შემაწყვეტინეთ, საუბარი ძალზე მნიშვნელოვან საკითხს ეხებოდა. ამგვარ ვითარებაში გთხოვთ ყურადღებით იყოთ და მომავალში მსგავსი რამ აღარ გაიმეოროთ“.

მენეჯერმა თანამშრომელს უკუკავშირი „პირში არ უნდა მიახლოს“, თუ მას რაიმე უარყოფითის თქმა სურს, ეს მან მის მიზნებს უნდა დაუკავშიროს. უკუკავშირი თანამშრომლებს მათ საქმიანობაში რეალურ დახმარებას უნდა უწევდეს, ასეთი ინფორმაციის მიცემა კომუნიკატორისადმი ნდობას ამაღლებს; ხოლო რეციპიენტისათვის შეტყობინების შინაარსი გასაგები ხდება და მომავალი უკუკავშირის მიმართ მას დადებითად განაწყობს.

უკუკავშირი მაშინ არის ეფექტური, როდესაც რეციპიენტის ქცევას და მისთვის მიწოდებულ უკუკავშირს შორის მკირე დროის ინტერვალი არსებობს. მაგალითად, ახალბედა თანამშრომლებზე უფროსის ზემოქმედება მაშინ იძლევა საჭირო ეფექტს, როდესაც ის დაშვებული შეცდომების შესახებ უკუკავშირის სამუშაო დღის ბოლოს და არა, ვთქვათ, ატესტაციის დროს იღებს, რომელიც წელიწადში ერთხელ ტარდება. გარდა ამისა, თუ ხელმძღვანელი მომუშავეს ქცევის შეცვლას ცდილობს, მაშინ უკუკავშირის გადავადება მის ეფექტურობას ამცირებს.

რამდენად გასაგებია რეციპიენტისათვის კომუნიკატორის მიერ მიწოდებული უკუკავშირი? გავიხსენოთ, რომ ყოველი ქმედითუნარიანი კომუნიკაცია შეტყობინების შინაარსის

დეკორირებას და მისი მნიშვნელობის გააზრებას გულისხმობს. ამდენად, უკუკავშირის ეფექტურობა რეციპიენტის მიერ მისი მნიშვნელობის ადეკვატურ წვდომაზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული. კომუნიკატორი უნდა ეცადოს მის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია რეციპიენტს გაამეორებინოს, რადგან იმაში დარწმუნდეს, რომ მიწოდებული უკუკავშირი სათანადოდ არის გაგებული.

თანამშრომლის მცდარ მოქმედებებზე მითითებას ნაკლები მნიშვნელობა იმ შემთხვევაში აქვს, როდესაც ის მათ ვერ აკონტროლებს. სწორედ ამიტომ არის საჭირო რეციპიენტის ისეთი მოქმედების შესახებ უარყოფითი უკუკავშირის მიწოდება, რომლის რეგულირების უნარი მას შესწევს. თანამშრომლის ქცევის კრიტიკა მაშინ არის გამართლებული, როდესაც ის მისი უყურადღებობით ან გულმავიწყობით არის გამოწვეული, ხოლო სამუშაოზე დაგვიანებისთვის მის გაკიცხვას, რომელშიც მას ბრალი არ მიუძღვის (ვთქვათ, მეტროს გაჩერების გამო) აზრი ნამდვილად არ გააჩნია. როდესაც მომუშავეს მის მიერ კონტროლირებადი მოქმედების შესახებ უარყოფითი უკუკავშირი ეძლევა, ეს მას სიტუაციის გაცნობიერებაში ეხმარება და ის მის გამოსწორებას შეეცდება. ამ შემთხვევაში უკუკავშირი მიზანშეწონილია, რადგან რეციპიენტი პრობლემას აცნობიერებს, ხოლო მოსული ინფორმაცია მას მისი გადაწყვეტის გზას უსახავს.

## კომუნიკაცია და შრომის პროცესი

კომუნიკაცია ორგანიზაციის ფუნქციონირების საფუძველია, რადგან ის შრომის პროცესშია უშუალოდ ჩართული. აქ ჩვენ კომუნიკაციას საორგანიზაციო მოვლენების, კერძოდ, კადრების შერჩევის, სამუშაოს შესრულების, შრომის ატენტაციის, პროფესიული გავარჯიშების და ორგანიზაციის კლიმატის კონტექსტში განვიხილავთ. ამ კუთხით საკითხების გაშუქებას ი-ო ფსიქოლოგიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია [15,16,17,18].

1. კადრების შერჩევის პროცესში სამუშაოზე მოწყობის მაძიებლის მიერ საკომუნიკაციო უნარის გამოვლენას გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია. მაძიებელი, ხშირად, სამუშაოზე იმის გამო ვერ ეწყობა, რომ ის პერსონალის შერჩევის პროცედურაში წერიტი კომუნიკაციის სათანადო უნარს ვერ ამჟღავნებს. სამუშაოზე მოწყობის მაძიებელთა დიდი ნაწილი სასურველ შედეგს იმიტომ ვერ აღწევს, რომ ე. წ. სააპლიკაციო ბლანკს სათანადოდ ვერ ავსებს, ანუ ყველა შეკითხვაზე უსასაბამის პასუხს ვერ იძლევა. ზოგიერთ სააპლიკაციო ბლანკში სამუშაოზე მოწყობის სურვილის, ანუ მოტივაციის შესახებ შეკითხვებია მოცემული. ამ შეკითხვებზე მაძიებლის პასუხები ზოგჯერ იმდენად ბუნდოვანი და არალოგიკურია, რომ პრეტენდენტს სამუშაოზე მოწყობაზე უარს მართო ამიტომ ეუბნებიან.

კადრების შერჩევის წერილობითი კომუნიკაციის ერთ-ერთ ხერხს მაძიებლის დახასიათება წარმოადგენს. დახასიათება ზოგჯერ იმდენად ტრაფარეტული და ბუნდოვანია, რომ სრულ აბსურდამდე მიდის. აბსურდულობის ამგვარი მაგალითი პ. მუჩინსკის მოკყავს. მან მაძიებლის შესახებ სარეკომენდაციო წერილი მიიღო (საქმე უმაღლეს სასწავლებელში სამუშაოზე მოწყობას ეხებოდა), რომლის ძირითადი აზრი წერილშივე მოცემული შემდეგი დებულებით არის გადმოცემული: „თქვენ რომ რაღაც ისე კარგად იცნობდეთ, როგორც მე მას ვიცნობ, მაშინ თქვენ მასზე ისეთივე შეხედულება გექნებოდათ, როგორც მე მის შესახებ გამაჩნია“ [3, გვ. 421]. მიდი და გაიფე — ამგვარი რეკომენდაცია დადებითია თუ უარყოფითი? ნათელი მხოლოდ ერთი რამ გახლავთ: კომუნიკატორის ამგვარი შეტყობინება

რეციპიენტისათვის მხოლოდ გაუგებრობის მომტანია და მეტი არაფერი.

კადრების შერჩევის ერთ-ერთ ძირითად ხერხს ინტერვიუს მეთოდი წარმოადგენს, რომელშიც ვერბალური კომუნიკაციის უნარი გადამწყვეტ როლს თამაშობს. საკომუნიკაციო უნარ-თვისებები, როგორც ინტერვიუერს, ასევე მაძიებელსაც ესაჭიროება. ინტერვიუერს სურს მაძიებელს კარგი შთაბეჭდილება შეუქმნას, ხოლო პრეტენდენტი კი, თავის მხრივ, ინტერვიუერის საკუთარი პერსონის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებას ცდილობს. ინტერვიუს შედეგს ორივე მხარის სიტყვიერი ექსპრესია და არავერბალური მოქმედება განაპირობებს. მაძიებლის მიერ ნათელი და გასაგები მეტყველების უუნარობა, ზედმეტი გულჩათხრობილობა, ხშირად, მის დაბალ შეფასებას განსაზღვრავს. იმ ადამიანების მიმართ, რომლებსაც საკუთარი თავის შესაფერისად წარმოჩინების უნარი არ შესწევთ, ინტერვიუერს უარყოფითი დამოკიდებულება უყალიბდება, განსაკუთრებით ისეთი სამუშაოს შემთხვევაში, რომელშიც წამყვანი მნიშვნელობა ვერბალურ კომუნიკაციას გააჩნია. საკმაოდ კვალიფიცირებულმა მაძიებელმა მარცხი შეიძლება იმის გამო განიცადოს, რომ ის ეფექტური კომუნიკაციის უნარს მოკლებულია.

2. ზოგიერთი სამუშაოსათვის, მაგალითად, სხვადასხვა სახის ფიზიკური შრომისათვის, არც სამეტყველო და არც წერილობით კომუნიკაციას დიდი მნიშვნელობა არ გააჩნია. მიუხედავად ამისა, საქმიანობის უმრავლეს სფეროში წარმატების მიღწევისათვის მათ დიდი მნიშვნელობა აქვთ. შრომის ის ფორმა, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობის სათანადო ჩვევებს მოითხოვს, პრაქტიკული მოქმედების ან პროფესიული გავარჯიშების საფუძველზე ყალიბდება. ინდუსტრიული ორგანიზაციების შესწავლა გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლებთან კომუნიკაციის უნარი მენეჯერების საქმიანობის ეფექტურობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება.

დღეს, თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილი ორგანიზაციების ფუნქციონირება მნიშვნელოვანწილად წერილობითი კომუნიკაციის მოქმედებით არის განპირობებული. ისიც აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო ორგანიზაციების პერსონალის საკმაოდ დიდ ნაწილს სწორი წერილითი კომუნიკაციის უნარი არ გააჩნია. წერილითი კომუნიკაციის შემდეგი მახასიათებლები იყო შესწავლილი: ტექსტის წაკითხვის უნარი, მართლწერა და აზრის წერილობითი ნათლად გადმოცემის შესაძლებლობა. კომუნიკაციის ამ სამივე მახასიათებლის ათვისების და გავარჯიშების მეთოდებიც გამოკვლეულია. გარდა ამისა, ნაჩვენებია, რომ წერილითი მეტყუობინების ტონს, ელფერს დიდი მნიშვნელობა აქვს, კერძოდ, მხედველობაში ის უნდა მივიღოთ, თუ როგორი სტატუსის მქონე კომუნიკატორი როგორი სტატუსის მქონე რეციპიენტს რანაირად მიმართავს.

სიტყვიერი კომუნიკაციის უნარი აგრეთვე შრომის ეფექტურობასთან არის დაკავშირებული. თუ მომუშავე წერილობით ანგარიშს ვერ იღებს, მაშინ მან ის რამოდენიმეჯერ შეიძლება წაიკითხოს და მისი გააზრების მიზნით, სხვასაც წააკითხოს. წერილითი კომუნიკაციის ათვისება, ზოგადად, მეტყველების უნარის განვითარებას ეყრდნობა. მაგალითად, ემპირიული შესწავლით ნაჩვენებია, რომ გამყიდველთა საქმიანობის ეფექტურობა ვერბალური კომუნიკაციის უნარის განვითარებით არის დეტერმინირებული, კერძოდ, ნაკლებ ეფექტურად მომუშავე პირები ვერბალურ კომუნიკაციას (წერილობითსაც) შედარებით უფრო იშვიათად მიმართავენ. ისიც აღსანიშნავია, რომ წერილითი კომუნიკაციის გამოყენების უნარი დასწავლას ექვემდებარება.

3. ინტერვიუს საშუალებით შრომის ეფექტურობის შეფასება ხდება. უფროსი ხელქვეითთან ინტერვიუს მეშვეობით მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს ამოწმებს. გამოკვლევებით კომუნიკაციის ის მახასიათებლებია დადგენილი, რიმლებიც საატესტაციო ინტერვიუს მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებას განსაზღვრავენ. მაგალითად, ნაჩვენებია, რომ ის დრო, რომელსაც ხელქვეითი საკუთარი საქმი-

ანობის შესახებ სიტყვიერ გადმოცემას უთმობს, მისი შრომით ატესტაციით კმაყოფილებასთან დადებით კორელაციაში იმყოფება.

ისიც ნაჩვენებია, რომ ხელქვეითები, რომლებსაც საკუთარი კვალიფიკაციის შესახებ აზრის გამოთქმის საშუალება ეძლევათ, შემდგომში თავის მუშაობის ხარისხს აუმჯობესებენ. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ საატესტაციო ინტერვიუს მიმდინარეობა ხელქვეითის საქმიანობაზეც და შრომით კმაყოფილებაზეც ზემოქმედებს.

აღსანიშნავია, რომ თანამშრომლის მიერ საკუთარი მუშაობის შეფასება დასწავლას ექვემდებარება. თანამშრომლებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ადმინისტრაციის და კოლეგების აზრის გაგება სურთ. ისინი თავისი მუშაობის შესახებ ინფორმაციას შემდეგი არხებით იღებენ: ფორმალური ორგანიზაცია, ხელმძღვანელები, კოლეგები, თვით შესასრულებელ დავალებათა რაგვარობა და პირადი გამოცდილება. შრომის შეფასების ღირებულება იმ ფსიქოლოგიური მანძილის მიხედვით ვარიირებს, რომელიც ფორმალური ორგანიზაციის შეფასებით დაწყებული და თვითშეფასებით დამთავრებული არსებობს. გარდა ამისა, ნაჩვენებია, რომ უფროსისადმი ხელქვეითის ნდობა უშუალოდ შემდეგ საკითხს უკავშირდება: თავისი მუშაობის შესახებ არსებულ ინფორმაციას ხელქვეითი რამდენად სწორად და სანდოდ მიიჩნევს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ მუშაობის ხარისხის შესახებ არსებული ინფორმაციის ღირებულება იმ წყაროზეა დამოკიდებული, რომელ-იდანაც თანამშრომლებს ინფორმაცია მიეწოდება.

4. კომუნიკაცია თანამშრომელთა პროფესიული ტრენინგის დაგეგმარებაში და მის გამოყენებაში დიდ როლს თამაშობს. მომუშავეთა გავარჯიშების პროგრამის შინაარსი და მისი ძირითადი მიზანი ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. თუ თანამშრომლებს მის შესახებ ბუნდოვანი წარმოდგენა გააჩნიათ, მაშინ მათ მიერ რაიმე ახალი უნარების ათვისებაზე ლაპარაკი ძნელია. იმდენად, რამდენადაც უნარების გავარჯიშების პროგრამების უმრავლესობა თავისი ბუნებით ტექნიკურია, მაგალითად, გამომთვლელი მანქანების გამოყენება, ამიტომ, ხშირად, პროგრამების შემსრულებლები ისეთ ტერმინოლოგიას მიმართავენ, რომელიც მხოლოდ მათთვის არის გასაგები, ხოლო რიგითი თანამშრომლებისათვის ის უცხოა და გაუგებარი. ასეთი რამ, რასაკვირველია, უნდა გამოვრიცხოთ.

თანამშრომლების საკომუნიკაციო უნარების გავარჯიშებას მრავალი ორგანიზაცია მიმართავს. აქტიური მოსმენის უნარის ფორმირების პროცედურები არსებობენ, რომლებიც ისევე, როგორც სხვა უნარები, დასწავლის კანონზომიერებას ექვემდებარებიან. თანამშრომლებს შეტყობინებას აწვდიან და მათ მისი პარაფრაზირება ევალებათ. ვერბალური კომუნიკაციის უნარის ათვისება ვიდეოტექნიკის და სხვა თანამედროვე საშუალებების გამოყენებით წარმოებს. წერილობითი კომუნიკაციის უნარის გავარჯიშება, ძირითადად, სპეციალური სემინარების ჩატარებით ხდება. ამჟამად, ზოგიერთი დაწესებულება (მაგალითად, სადაზღვევო კომპანია) ისეთი დოკუმენტების (ვთქვათ, დაზღვევის პოლისი) შედგენას ასწავლის თავის თანამშრომლებს, რომლებიც ჩვეულებრივი მოქალაქისათვის გაუგებარი და შესაგვებად ძნელია; გავარჯიშებით მიღებულ გამოცდილებას ისინი შემდგომ მომხმარებლებთან უშუალო ურთიერთობებში იყენებენ და მათაც საქმიანობაში უფრო მეტად ათვისებულები უნარები მიანიჭებენ. მრეწველობის დარგში საკომუნიკაციო უნარების ჩამოყალიბების სპეციალური პროგრამების შედგენა და გამოყენება ფართოდ არის გავრცელებული.

5. ორგანიზაციის კლიმატი მომუშავეთა პერცეფციის ერთობლიობას წარმოადგენს, რომლის მეშვეობითაც მის მიერ გამოყენებული პრაქტიკის და ღონისძიებების შეფა-

სება ხდება [20]. ორგანიზაციების დიფერენცირება მათ მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო ღონისძიებების საფუძველზეა შესაძლებელი. დაწესებულების კლიმატის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებლად კომუნიკაციის ღიაობა არის მიჩნეული, რომელიც ხშირად თანამშრომლებს და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობას გამოხატავს. ემპირიული გზით ადმინისტრაციის წარმომადგენლების მიერ თანამშრომელთა მოთხოვნების გათვალისწინების მზადყოფნის დადგენა შეიძლება. ამის გათვალისწინებით ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს თანამშრომელთა მოთხოვნების შესახებ სათანადო კონსულტაცია უნდა გაუწიონ. ზოგიერთ ორგანიზაციაში, კომუნიკაციის თვალსაზრისით, ე. წ. შემთვისებელი კლიმატი სუფევს, მაგალითად, ღია კარის პოლიტიკა ტარდება, რომელიც ხელმძღვანელებს და თანამშრომლებს შორის აქტიურ კონტაქტებს ხელს უწყობს. ზოგიერთ დაწესებულებაში კი, საჭმე კომუნიკაციის უფრო ფორმალურ სტრუქტურასთან გვაქვს, კერძოდ, მომუშავესთან ურთიერთობას, ძირითადად, ძალაუფლებრივი კავშირები განსაზღვრავს.

კომუნიკაციის ზოგიერთი ფორმა ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისათვის უფრო ხელსაყრელია, თანამშრომელთა მიერ კომუნიკაციის სიზუსტის აღქმა და თვით კომუნიკაციით კმაყოფილება დაწესებულებაში დამკვიდრებული პიროვნებათა შორის ურთიერთობების ატმოსფეროსთან, ადმინისტრაციის მოქმედებათა შეფასებასთან და საორგანიზაციო ღონისძიებების აღქმასთან არის მნიშვნელოვნად დაკავშირებული. თანამშრომლები, რომლებიც კომუნიკაციით უკმაყოფილო არიან და მასში გამდინარე ინფორმაციას მეტწილად უზუსტოდ თვლიან, ჩვეულებრივ, ინტერპერსონალური ურთიერთობებითაც უკმაყოფილებას გამოთქვამენ, ადმინისტრაციის მიმართ უარყოფით დამოკიდებულებას ავლენენ და საერთოდ ორგანიზაციის მართვის ფორმას ნეგატიურად აფასებენ. გარდა ამისა, თანამშრომლებს, რომლებსაც კომუნიკაციის სიზუსტის მიმართ პრეტენზია არ გააჩნიათ და მის მიმართ დადებით დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ, ასეთი ადამიანები, ამავე დროს, საკუთარი შრომით, ხელმძღვანელობით და კოლეგებთან ურთიერთობით კმაყოფილი არიან. ზოგადად შეიძლება ვთქვათ, რომ მომუშავეთა მიერ კომუნიკაციის თვისებრიობის შეფასება, ამავე დროს, მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ მათ დამოკიდებულებას განაპირობებს.

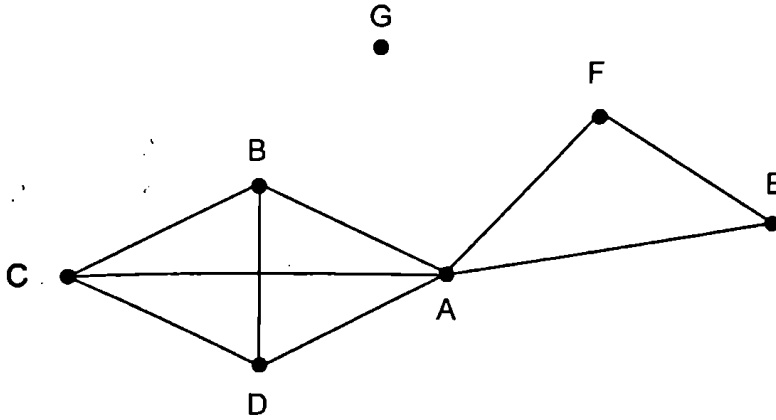
## კომუნიკაციის კვლევის მეთოდები

ორგანიზაციაში მიმდინარე კომუნიკაციის პროცესს სავსელ და ლაბორატორიული მეთოდებით იკვლევენ, კერძოდ, სხვადასხვა სახის კითხვარები, ინტერვიუ, დაკვირვება და ექსპერიმენტი გამოიყენება [19, 21]. ზოგიერთ მათგანს ქვემოთ გავეცნობით.

**აქტივობის ანალიზი ამონაკრების გამოყენებით.** ამ შემთხვევაში მსჯელობა სავსელ კვლევის მეთოდს ეხება, რომელშიც მკვლევარის მიერ დროის გარკვეულ მონაკვეთში კომუნიკაციის პროცესის დაფიქსირება და შემდგომ მონაცემების განზოგადება იგულისხმება. ამგვარი შესწავლის დროს, ჩვეულებრივ, ინტერვიუს მეთოდს იყენებენ, რომლის მეშვეობით ადამიანთა გარკვეულ ამონაკრებს შეკითხვებით მიმართავენ, რომლითაც სხვადასხვა სახის კომუნიკაციის (პირისპირ კომუნიკაცია, ტელეფონით ინფორმაციის გადაცემა, წერილობითი ურთიერთობა და სხვ.) სიხშირეს ადგენენ. აღსანიშნავია, რომ ასეთი შესწავლა მკვლევარს და რესპონდენტს შორის მჭიდრო თანამშრომლობას მოითხოვს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი მეთოდებით კომუნიკაციის პროცესის შესწავლა შრომის მიმდინარეობას ხელს არ უნდა უშლიდეს.



**სოციოგრამა.** სოციოგრამა სოციომეტრულ მაჩვენებელს წარმოადგენს, რომელიც ჯგუფის ფორმირების შესწავლის დროს გამოიყენება. კომუნიკაციასთან მიმართებაში ის ჯგუფის წევრებს შორის არსებულ ურთიერთობას გრაფიკულად გამოხატავს. გარკვეული დროის განმავლობაში მკვლევარი შრომით ჯგუფში მიმდინარე პიროვნებათა შორის კომუნიკაციას შესაბამისი კოდის გამოყენებით აფიქსირებს და შემდგომ მას გრაფიკულად გამოხატავს. სოციოგრამის ნიმუში 7-3 ნახატზეა ნაჩვენები



ნახატი 7-3. 7 წევრიანი შრომითი ჯგუფის კომუნიკაციის სტრუქტურის სოციოგრამა

A პიროვნება კომუნიკაციაში G-ს გარდა ჯგუფის ყოველ წევრთან იმყოფება და სავარაუდოა, რომ მას ლიდერის პოზიცია უკავია. ეს პიროვნება ჯგუფში არსებული საკომუნიკაციო ქსელის ცენტრში იმყოფება. B, C, და D პიროვნებები ტრიადას ქმნიან, მათ ერთმანეთთან და A პიროვნებასთან აქვთ ურთიერთობა დამყარებული. F და E პიროვნებები დიადას აყალიბებენ. ისინი მხოლოდ ერთმანეთთან და A პიროვნებასთან ურთიერთობენ. Q პიროვნება კი ფაქტობრივად გარიყულ მდგომარეობაშია, მასთან ჯგუფის არც ერთ წევრს ურთიერთობა არ გააჩნია. სოციოგრამას, ჩვეულებრივ, კომუნიკაციის კვლევის დროს სხვა მეთოდებთან ერთად იყენებენ. ისიც აღსანიშნავია, რომ სოციოგრამა ჯგუფში არსებულ ურთიერთობათა სტრუქტურის გამომხატველია და კომუნიკაციის შინაარსებულ მხარეს ნაკლებად ასახავს.

**Ecco-ანალიზი.** აბრევიატურა Ecco „ორგანიზაციაში ეპიზოდურ საკომუნიკაციო არხებს“ ნიშნავს. ეს მეთოდი კ. დევისის მიერ არის შემუშავებული [19]. Ecco-მეთოდი დაწესებულებაში ინფორმაციის გავრცელების ქსელის საკვლევი საშუალება გახლავთ. მის მიზანს იმ ვითარების თავისებურებათა დადგენა წარმოადგენს, რომლებშიც მომუშავეთა მიერ გარკვეული ინფორმაციის მიღება ხდება. ამის გასარკვევად მომუშავეთა ერთდროული გამოკითხვა ტარდება, რის შედეგადაც ორგანიზაციაში ინფორმაციის გავრცელების ხარისხის და მისი შინაარსის თავისებურების დადგენა წარმოებს. მაგალითად, A და B პიროვნებების თქმით, პირველად მათ კონკრეტული შინაარსის ინფორმაცია C-მ მიაწოდათ, რო-

მელიც, თავის მხრივ, ინფორმაციის პირველ წყაროდ D პიროვნებას ასახელებს. ამ შემთხვევაში საქმე კომუნიკაციის შემდეგ სახესთან გვაქვს:  $D \rightarrow C \rightarrow B \rightarrow$  და  $\rightarrow A$ .

საველე პირობებში შესწავლის დროს კვლევის ობიექტი რაიმე მოვლენა შეიძლება, ვთქვათ, დაწესებულების რომელიმე განყოფილების წევრის სხვა ორგანიზაციაში გადასვლა იყოს. გამოკითხვის დროს რესპონდენტს ეს ინფორმაცია შეიძლება შემდეგი დებულების სახით მიეწოდოს: „X-ი მალე სხვაგან სამუშაოდ გადავა“. დებულებას შესაბამისი შეკითხვები მოსდევს. მაგალითად: „ამის შესახებ რაიმე იცით? თუ იცით, პირველად ვისგან და როდის გაიგეთ? ამის შესახებ ვის გააგებინეთ?“ და ა.შ. ამ მეთოდის საშუალებით კონკრეტული მოვლენის შესახებ კომუნიკაციის დინამიკის დახასიათება შეიძლება, რაც საინფორმაციო წყაროდან თანამშრომლებში შეტყობინების გავრცელების სურათს გვაძლევს.

ემპირიული მონაცემების თანახმად, ინფორმაცია, ძირითადად, ერთნაირი სტატუსის და საქმიანობის თანამშრომლებს შორის ვრცელდება. ინფორმაციას ორგანიზაციაში მომუშავეთა შედარებით მცირე რაოდენობა ავრცელებს, ხოლო თანამშრომლების უმრავლესობა პასიური მიმღების როლში გამოდის. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ECCO-ანალიზის მეთოდი სანდო და ვალიდურია, ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში მისი გამოყენება ინფორმაციის მიმართულების, მისი გავრცელების დიაპაზონის შესწავლის შემთხვევაში ყველაზე მიზანშეწონილია.

ფლეშის ინდექსი. რ. ფლეშმა წერილობითი კომუნიკაციის შესასწავლი სპეციალური ხერხი შეიმუშავა [21]. ამ მეთოდის გამოყენებით ტექსტის წაკითხვის სიადვილის ხარისხის დადგენა შეიძლება. მეთოდი ორ ფაქტორს ა) 100 სიტყვაში მარცვლების რაოდენობას და ბ) წინადადებაში სიტყვების საერთო რაოდენობას ითვალისწინებს. მრავალმხრივი ემპირიული მასალის რეგრესიული ანალიზის შედეგად ავტორი შემდეგ განტოლებას გვთავაზობს: წაკითხვის სიადვილე =  $207 - 0.846$  (სიტყვების სიდიდე)  $-1.015$  (წინადადების სიდიდე)

ტექსტის წაკითხვის სიადვილის მაჩვენებელი სკალაზე 0-ის (წაკითხვა პრაქტიკულად შეუძლებელია) და 100-ის (წაკითხვა ყველასთვის ადვილია) ფარგლებში მერყეობს. დავუშვათ, რაიმე ტექსტის სიადვილის გაზომვა გვინტერესებს. ამისათვის ტექსტის რომელიმე მონაკვეთში წინადადების გარკვეული რაოდენობის შემცველი 100 სიტყვა უნდა გამოვყოთ. შემდეგ ამ 100-ი სიტყვის მარცვლების რაოდენობას ვითვლით, რომელიც, დავუშვათ, 180-ის ტოლი აღმოჩნდა. მომდევნო ეტაპზე ტექსტის იმავე მონაკვეთში სიტყვების საშუალო რაოდენობას ვადგენთ, რომელიც ვთქვათ, 17-ს უდრის. ამ რიცხვების განტოლებაში ჩასმით ტექსტის წაკითხვის სიადვილის მაჩვენებელს ვიღებთ, რომელიც 37.5-ს უდრის. ფლეშის მეთოდით დადგენილი სტანდარტული მონაცემების მიხედვით ჩვენს მიერ მიღებული შედეგი წაკითხვის სიადვილის 100-ქულიან სკალაზე „რთულ“ კატეგორიას მიეკუთვნება.

ორგანიზაციაში მიმდინარე კომუნიკაციის შესასწავლად ეს მეთოდი საცხებით ადეკვატურია. რეციპიენტის მიერ წერილობითი შეტყობინების წაკითხვის სიადვილის (შესაბამისად, გაგების) შეფასება დაწესებულებაში არსებული კომუნიკაციის ეფექტურობის დადგენის აუცილებელი პირობა გახლავთ. ბუნებრივია, რომ თანამშრომლებისთვის გამიზნული სხვადასხვა სახის და შინაარსის წერილობითი შეტყობინებები ყველასთვის ადვილად წასაკითხი უნდა იყოს. ყველაფერს თავი რომ დავანებოთ, მომუშავე პერსონალის გამოსაკვლევი ტესტები, მისი ინტერესების და განწყობების გასაზომი სკალები ფლეშის მეთოდით მიღებულ ტექსტის წაკითხვის სიადვილის სტანდარტულ მონაცემებს უნდა აკმაყოფილებდნენ. დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ რადგან ფლეშის მეთოდი რაოდენობრივად წერილობითი შეტყობინების წაკითხვის სიადვილის ხარისხს ადგენს, ამიტომ მას დაიგნოსტი-

კური მეთოდის ღირებულება გააჩნია.

## კომუნიკაცია და საკრიტიკო ცვლადები

თუ კომუნიკაცია შრომის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, მაშინ ის საქმიანობის ეფექტურობასთან და შრომით კმაყოფილებასთან უშუალოდ უნდა იყოს დაკავშირებული. როგორც ემპირიული კვლევების მონაცემები გვიჩვენებენ, ასეთი კავშირი მართლაც არსებობს, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

1. კომუნიკაციის მუშაობის ეფექტურობასთან კავშირის განხილვა ინდივიდის, ჯგუფის და მთლიანი ორგანიზაციის დონეზეა შესაძლებელი. ემპირიული მონაცემების თანახმად, კომუნიკაცია შრომის პროცესზე მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს. მომუშავეის მიერ საკუთარი საქმიანობის შედეგების ცოდნა და უკუკავშირი მის მუშაობას უფრო ეფექტურს ხდის. მომუშავეისათვის უკუკავშირს, როგორც ინფორმაციული, ასევე მოტივაციური ღირებულება გააჩნია. უკუკავშირის საშუალებით მისი ყურადღება მუშაობის მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე გადადის, რაც მას საჭირო მოქმედებათა განხორციელების საშუალებას აძლევს. უკუკავშირი სხვადასხვა სახის დავალებათა შესრულების ხარისხზე, ვიზუალური თვალყურის დევნება-ძიებით დაწყებული და რთული საორგანიზაციო გადაწყვეტილებათა მიღებით დამთავრებული, დადებით გავლენას ახდენს. მეორე მხრივ, უკუკავშირის სიჭარბე მომუშავეის ინფორმაციულ გადატვირთვას იწვევს, რაც, თავის მხრივ, საქმიანობის ეფექტურობას ამცირებს [22]. კომუნიკაცია შრომითი ჯგუფის ფუნქციონირებასაც განსაზღვრავს, მაგალითად, მის წევრებს ერთმანეთის მიმართ რაც უფრო მეტი ნდობა გააჩნიათ და რაც უფრო ღია ურთიერთობაში იმყოფებიან, მათ მიერ შრომითი პრობლემების და კონფლიქტების დაძლევა მით უფრო კარგად და ადვილად ხდება.

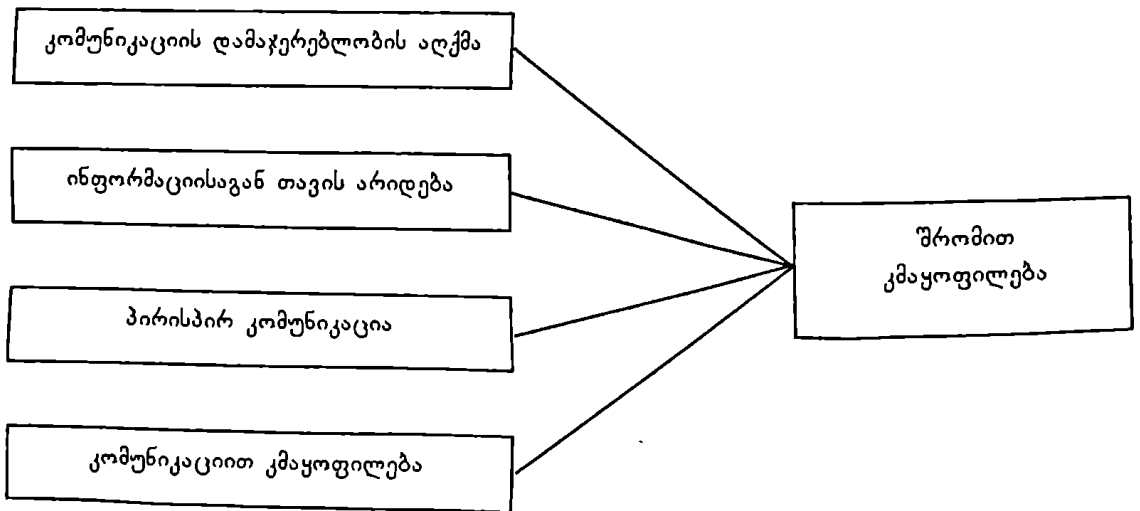
ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე კომუნიკაციის გავლენის შესახებ, ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ ეფექტურად მომუშავე კომპანიების ქვედანაყოფებს შორის საქმე მრავალმხრივი ინფორმაციის გაცვლასთან გვაქვს. რ. შნიდერმა და ჯ. მორისმა ორგანიზაციის საქმიანობაზე კომუნიკაციის გავლენა ემპირიულად შეისწავლეს [23]. კვლევა 20 საზოგადოებრივი მომსახურების სფეროში მომუშავე დაწესებულებებში ჩატარდა. კვლევის შედეგების თანახმად, ზედამხედველობითი კომუნიკაციის თვისებრიობა და ერთნაირი სტატუსის მქონე შრომით ჯგუფებს შორის ინფორმაციის გაცვლის ხარისხი ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობასთან იყო დაკავშირებული. ეფექტურობა ფინანსური მონაცემებით და მომუშავე პერსონალის სათანადო შრომითი ორიენტაციების ჩამომყალიბებელი პროგრამების განხორციელების შეფასების საშუალებით მოხდა, რაც სამუშაო პროცესის მხოლოდ მინიმალურ ცვლილებებთან იყო დაკავშირებული. პროგრამების რეალიზაცია, სხვა ღონისძიებების ჩატარებასთან ერთად, სათანადო სახელმძღვანელო ცნობარების შექმნასაც გულისხმობდა, რომელთა შესადგენად მრავალმა ორგანიზაციამ ტექსტუალური ინფორმაციის ხარისხიანად გაკეთების მიზნით, საჭირო სპეციალისტები მოიწვია.

კომუნიკაცია მრავალგანზომილებიან მოვლენას წარმოადგენს, ამიტომ მომუშავეის საქმიანობასთან მისი კავშირის შესწავლის დროს ის უნდა განისაზღვროს, თუ რომელ მახასიათებელთან გვაქვს საქმე. შესაძლებელია, რომ კომუნიკაციის ზოგიერთი ემპირიული მაჩვენებელი შრომის ნაყოფიერებასთან უფრო მჭიდროდ იყოს დაკავშირებული. სავარაუდოა, რომ ხელმძღვანელს და ხელქვეითს შორის არსებული კომუნიკაციის სიხშირეს და

ხელქვეითის მუშაობის ნაყოფიერებას შორის მნიშვნელოვანი კავშირი უნდა იყოს. ორმა ბომბუშავემ უფროსთან თანაბარი რაოდენობის კონტაქტები შეიძლება გამოავლინონ, მაგრამ ამას ისინი განსხვავებული განზრახვით აკეთებენ: ერთს მისგან მხოლოდ რჩევა-დარიგებების მიღება უნდა და მასთან ადამიანური კონტაქტი სურს, ხოლო მეორეს კი, უბრალოდ, უფროსის მკაცრი ზედამხედველობის გარეშე მუშაობა არ შეუძლია. ხაზგასასმელია, რომ როდესაც აქცენტი კომუნიკაციის შინაარსის განსაზღვრაზე კეთდება, საქმიანობის ეფექტურობასთან მისი მნიშვნელობის მქონე კორელაცია სწორედ მაშინ დასტურდება[3].

2. დამაჩერებელი მონაცემები არსებობენ, რომელთა თანახმად, კომუნიკაცია შრომით კმაყოფილებასთან მჭიდრო კავშირშია. მაგალითად, თანამშრომლები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ მათ შესახებ არასწორი ინფორმაცია ვრცელდება, ჩვეულებრივ, შრომით უკმაყოფილონი არიან. გარდა ამისა, თანამშრომლები, რომლებიც ჭარბ ინფორმაციას ფლობენ, შრომით კმაყოფილებას ავლენენ, ხოლო ისინი, რომლებიც ინფორმაციის დეფიციტს განიცდიან, თავისი საქმიანობითაც უკმაყოფილო რჩებიან.

გამოკვლევების თანახმად, შრომით კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები შემდეგია: კომუნიკაციის დამაჩერებლობის აღქმა, ინფორმაციისაგან თავის არიდება, პირისპირ კომუნიკაცია და კომუნიკაციით კმაყოფილება. ამ ფაქტორების შრომით კმაყოფილებასთან კავშირი 7-4 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 7-4. კომუნიკაციური ფაქტორები და შრომით კმაყოფილება (მუჩინსკის მიხედვით [3])

მომუშავის მიერ ინფორმაციის, როგორც დამაჯერებლის აღქმა შრომით კმაყოფილებასთან დადებით კავშირშია. ინფორმაციისაგან თავის არიდების ტენდენცია შრომით კმაყოფილებასთან უარყოფით კავშირშია, რადგან მომუშავე თავის შესახებ ნეგატიურ შეტყობინებებს გაუბრუნებს. თანამშრომლებს შორის პირისპირ კომუნიკაციას და შრომით კმაყოფილებას შორის დადებითი კორელაცია არსებობს. დაბოლოს, თვით კომუნიკაციის მიმართ თანამშრომლების დადებითი დამოკიდებულება შრომით კმაყოფილებასთან დადებით კორელაციას გვიჩვენებს. ზოგადად შეიძლება ვთქვათ, რომ თანამშრომლებს შრომასთან დაკავშირებული მოვლენების შესახებ ინფორმირებულობა სურათ, საწინააღმდეგო შემთხვევაში, ისინი ფსიქოლოგიურ დისკომფორტს განიცდიან. შრომით ჯგუფში და მთლიანად ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების შესახებ ინფორმირებულობა და კოლეგებთან კომუნიკაციის შესაძლებლობა ადამიანს საკუთარ ძალების რწმენას მატებს.

### ძირითადი ტერმინები

- კომუნიკაცია
- კომუნიკატორი
- შეტყობინება
- კოდირება
- დეკოდირება,
- არხი
- რეციპიენტი
- უკუკავშირი
- კომუნიკაციის სიზუსტე
- კომუნიკაციის ლიაობა
- შეტყობინების დამახინჯება
- კომუნიკაციური გადატვირთვა
- ფილტრაცია
- დაღმავალი კომუნიკაცია
- აღმავალი კომუნიკაცია
- ჰორიზონტალური კომუნიკაცია
- საკომუნიკაციო ქსელი
- აქტიური მოსმენა
- პარაფრაზირება
- აქტივობის ანალიზი ამონაკრების გამოყენებით
- სოციოგრამა
- ECCO-ანალიზი
- ფლეშის ინდექსი

ნ ა ჳ ი ჴ ი      I I I

მომუშავეის მახასიათებლები  
და მასში მიმდინარე  
პროცესები

## შრომითი განწყობები

### შრომა და განწყობა

დ. უზნაძის განწყობის თეორიის თანახმად, ადამიანის ქცევის და მასში მიმდინარე ფსიქიკური პროცესების ძირითად მადეტერმინირებელ ფაქტორში განწყობა იგულისხმება, რომელიც აქტუალური მოთხოვნილების და კონკრეტული სიტუაციის თანხვედრით არის განსაზღვრული [1,2]. განწყობის თეორიის მიხედვით, შრომით აქტივობას შესაბამისი განწყობა უდევს საფუძვლად. აქედან გამომდინარე, ნათელია, რომ მომუშავეს საქმიანობის განმსაზღვრელი განწყობების შესწავლას დიდი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია. ინდივიდუალური და ჯგუფური აქტივობის დონეზე განწყობის სტრუქტურული და ფუნქციური მახასიათებლების დადგენა ი-ო ფსიქოლოგიაში ერთ-ერთ უპირველეს ამოცანად უნდა განვიხილოთ [3]. შრომითი განწყობების ფორმირება შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან მომუშავეს აქტიური ურთიერთმოქმედების შედეგი გახლავთ. აქტივობის მრავალჯერადი განმეორება განწყობას განამტკიცებს, ამ შემთხვევაში მისი დაფიქსირება ხდება, რაც შემდგომში, სათანადო ვითარების არსებობის შემთხვევაში, ქცევის თავისუფალ, შეუფერხებელ მიმდინარეობას განსაზღვრავს. ადამიანის მოქმედების მიზანშეწონილობის თვალსაზრისით ფიქსირებული განწყობის ქცევაზე, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ეფექტები მრავალი გამოკვლევით იყო ნაჩვენები [4,5]. შრომითი განწყობის სტრუქტურული განზომილების შესწავლა, როგორც მის ელემენტებს შორის კავშირების დადგენას, ასევე სხვადასხვა განწყობებს შორის კორელაციის გამოვლენას გულისხმობს. შრომითი განწყობის, როგორც მომუშავეს საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორის გააზრება და მისი ემპირიული შესწავლა, გარკვეულ თეორიულ წინამძღვრებს ეყრდნობა, რომელთა შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება.

შრომის სუბიექტი. ამ ტერმინს დ. უზნაძე მომუშავეს მიმართ ხმარობს. მასში იგულისხმება, რომ ადამიანი თავის არსებით სპეციფიკას სწორედ მუშაობის პროცესში ამჟღავნებს. დ. უზნაძე ხაზს განსაკუთრებით იმ გარემოებას უსვამს, რომ გარე სინამდვილესთან ფსიქიკის ურთიერთობა უშუალოდ კი არ მიმდინარეობს, არამედ მასთან კავშირის პიროვნება, როგორც მთელი ამყარებს. პიროვნების თავისებურებას კი მისი აქტიური ბუნება წარმოადგენს, კერძოდ კი, დ. უზნაძე ნებელობითი ქცევის შესახებ ლაპარაკობს. მომუშავე ნებელობითი ქცევის სუბიექტი გახლავთ. ამასთან დაკავშირებით განწყობის თეორიის ავტორი აღნიშნავს: „... მაშასადამე, ნებელობის გარეშე შრომა ვერასდროს იმ სპეციფიკური, დასრულებული სახით ვერ ჩამოყალიბდებოდა, რომელიც მას დღეს, როგორც ადამიანის სპეციფიკურ თავისებურებას აქვს, და შეორეს მხრივ, ვერც ნებელობა მიღწევდა თავისი განვითარების ადამიანურ საფეხურს, შრომითს აქტიობას, რომ მისი სტიმულაციისა და განვითარების სპეციფიკური პირობები არ შეექმნა“ [2, გვ. 176]. ამდენად, ზოგადფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, შრომის პროცესი და ნებელობითი ქცევა ერთმანეთთან დაკავშირებული ორგანულად არიან. შრომის სუბიექტის ამ ასპექტში განხილვა არა მხოლოდ თეორიული, არამედ პრაქტიკული თვალსაზრისითაც არის საგულისხ-

მო. ანხორციელებს რა ნებელობით აქტივობას, მომუშავე სამუშაო და საორგანიზაციო გარემოზე უბრალოდ პასიური რეაგირების მიმცემ არსებად არ შეიძლება იყოს განხილული. მომუშავეს, როგორც ნებელობის სუბიექტს, შრომის პროცესში, თუნდაც ე. წ. მიღწევის მოტივაციის თვალსაზრისით (ამ მოვლენას დაწვრილებით შრომითი მოტივაციისადმი მიძღვნილ მე-11 თავში განვიხილავთ), აქტიური პიროვნული პოზიცია უკავია, რაც მისი მუშაობის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად განაპირობებს. ამგვარი ინიციატივის გამოვლენას იმ მომუშავესაგან უნდა ველოდოთ, რომელიც საკუთარი შრომით კმაყოფილია. სათანადო ხელსაყრელი ობიექტური და სუბიექტური პირობების არსებობის შემთხვევაში პირადი ინიციატივის გამოვლენის პოტენციური უნარი მომუშავეთა უმრავლესობას გააჩნია, ყოველ შემთხვევაში, ორგანიზაცია ადამიანის შესაძლებლობების განხორციელებას ყოველნაირად ხელს უნდა უწყობდეს. მომუშავეს მიერ ინიციატივის გამოჩენის აუცილებელ პირობას მის მიერ საკუთარი საქმიანობის ღირებულების გაცნობიერება წარმოადგენს, ანუ ისეთი ვითარების არსებობა, როდესაც ადამიანი შრომის მიმართ გაუცხოებული არ არის.

მოთხოვნების თავისებურება. განწყობის ჩამოყალიბება და მოქმედება ადამიანის მოთხოვნების არსებობით არის განსაზღვრული. მოთხოვნებებში გარკვეული დროის მონაკვეთში ადამიანის მიერ მისთვის მნიშვნელობის მქონე საგნების ან მოვლენების დანაკლისის განცდა იგულისხმება. განწყობის თეორიაში ადამიანისათვის მნიშვნელობის მქონე საგნების ან მოვლენების გათვალისწინებით მოთხოვნებების დაბალი და მაღალი ფორმებია გამოყოფილი. პირველი სახის მოთხოვნებები ადამიანის ბიოლოგიური საჭიროების დაკმაყოფილებას განაპირობებენ, ხოლო მეორე ფორმის მოთხოვნებები პიროვნების მორალური, ინტელექტუალური და ესთეტიკური მისწრაფებების განხორციელების საფუძველს წარმოადგენენ. აღნიშნულ პრინციპს შრომის სუბიექტის საქმიანობას თუ მივუსადაგებთ და ი-ო ფსიქოლოგიაში თანამედროვე კვლევების შედეგებს თუ გაითვალისწინებთ, მაშინ ფიზიოლოგიური (ვთქვათ, სუნთქვის, წყურვილის, კვების საჭიროება), ფსიქოლოგიური (ვთქვათ, სხვებისაგან აღიარების მოპოვების საჭიროება) და სოციალური (ვთქვათ, მეგობრული ურთიერთობების საჭიროება) მოთხოვნებები შეიძლება გამოვყოთ.

აღსანიშნავია, რომ დ. უზნაძე მოთხოვნებების სხვადასხვაგვარ კლასიფიკაციას გვთავაზობს, რომელიც იმპულსის აღმოცენების პრინციპს ეყრდნობა. მოთხოვნების იმპულსი შეიძლება, როგორც „გარედან“, ასევე „შიგნიდან“ მომდინარეობდეს. დ. უზნაძემ ამ პრინციპზე დაყრდნობით სუბსტანციური და ფუნქციური მოთხოვნებები გამოყო. მოთხოვნებები, რომლებიც გარე საგნების და მოვლენებისადმი ადამიანის მისწრაფებას გამოხატავენ, სუბსტანციური ბუნების არიან. მეორე მხრივ, არსებობენ მოთხოვნებები, რომლებიც საკუთრივ აქტივობის პროცესზე არიან მიმართული, მათი საგანი თვითონ აქტივობა გახლავთ და მისი განხორციელება ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ნიშნავს. სუბსტანციური მოთხოვნებების მეშვეობით ე. წ. ექსტეროგენული ქცევის ისეთი ფორმები რეალიზდება, როგორსაც მომსახურება-თვითმომსახურება, შრომა და სხვა წარმოადგენს. ფუნქციური მოთხოვნებების ამოქმედების შემთხვევაში ადამიანი კმაყოფილებას თვით აქტივობის განხორციელებაში პოულობს. ასეთი მოთხოვნებები ინტროგენულ ქცევის ფორმებს უდევს საფუძვლად, რომელთა ნიმუშებს მშვენიერების ესთეტიკური განცდა, თამაში, მხატვრული შემოქმედება, გართობა და სხვა ქცევის ფორმები გამოხატავენ [6]. აქ ფაქტობრივად მსჯელობა შინაგან და გარეგან მოტივაციას ეხება. ამ შემთხვევაში ჩვენთვის არსებითი ის გახლავთ, რომ მომუშავეს შრომის პროცესის რეგულირება არა მარტო გარემოს ფაქტორებით (მაგალითად, სხვადასხვა სახის ანაზღაურება),



არამედ შინაგანი ფაქტორებითაც წარმოებს – მომუშავე შინაგანი სტიმულით არის მოტივირებული, მისთვის საქმიანობა თვითმიზანი შეიძლება გახდეს, ხოლო შემოქმედებითი მუშაობა ამის გარეშე ძნელი წარმოსადგენია.

ზოგიერთი ავტორი სავსებით სამართლიანად იმაზე მიუთითებს, რომ განწყობის თეორიის თვალსაზრისით, მოთხოვნილებათა ფუნქციონირების ზოგადი მექანიზმის საფუძველზე ადამიანის ქცევის სხვადასხვა ფორმების შესწავლა დღესაც აქტუალურ პრობლემად რჩება (7, 8). ჩვენი აზრით, ეს უპირველეს ყოვლისა ადამიანის შრომის სფეროს ეხება. იო ფსიქოლოგიაში მოთხოვნილების პრობლემის შესწავლას თუ ისტორიულ კონტექსტში გადავხედავთ, მაშინ ცხადი გახდება, რომ თავდაპირველად გაბატონებული ერთფაქტორიანი მიდგომა იყო, რომლის მიხედვით, მომუშავეს საქმიანობის სტრუქტურის და შინაარსის აღწერა ერთი „ძირითადი“ მოთხოვნილების საფუძველზე ხდებოდა. ამგვარი მიდგომის მაგალითებს სხვადასხვა სახის ჰედონისტური კონცეფციები გვაძლევენ, რომელთა თანახმად, ადამიანის უპირველეს მოთხოვნილებად დასჯის თავიდან აცილება და დაჯილდოების მიღება უნდა ჩავთვალოთ. შემდგომ კი შრომის საფუძველად მდებარე ენერგეტიკული წყაროს ადეკვატური აღწერის მიზნით, სხვადასხვა სახის მრავალფაქტორიანი კონცეფცია შეიქმნა. ეს მნიშვნელოვანი პროგრესი იყო, მაგრამ ზოგიერთი მკვლევარი მეორე უკიდურესობაში გადავარდა – ცდილობდა მომუშავეს ყოველი ცალკეული მოქმედება შესაბამისი რომელიმე მოთხოვნილებაზე დაეფუძნებინა, რაც მეცნიერული კვლევის თვალსაზრისით, მოთხოვნილებათა გრძელ ჩამონათვალს უაზროდ ხდის. მაგალითად, მოთხოვნილებების ერთ-ერთი ასეთი სია ათასზე მეტი დასახელების მოთხოვნილებას გვთავაზობს, რომელშიც „საკუთარ ბაღში ვაშლების ჰამაც“ კი არის მოხსენიებული [9].

მომუშავეს საქმიანობას, რასაკვირველია, მრავალი მოთხოვნილება განსაზღვრავს, ამავე დროს მხედველობაში ისიც უნდა გვქონდეს, რომ განწყობის ფორმირებაში და, შესაბამისად, ქცევის დეტერმინაციაში არსებითი მნიშვნელობა მოთხოვნილებებს შორის არსებულ სპეციფიკურ კავშირებს ენიჭებათ. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, დებულების ფორმულირება შემდეგნაირად უფრო მართებული იქნება: მომუშავე თავისი საქმიანობით ერთდროულად მრავალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას ახერხებს, მაგალითად, ხელფასის მეშვეობით მას, როგორც მატერიალური (ვთქვათ, სხვადასხვა საყოფაცხოვრებო ნივთების შეძენა), ასევე, მაღალი მოთხოვნილებების (ვთქვათ, წიგნების შეძენა) დაკმაყოფილება შეუძლია. ერთი სიტყვით, მომუშავეს შრომითი მოტივაცია რომ მრავალგანზომილებიან მოვლენას წარმოადგენს, ამის ნათელ ნიმუშს შრომითი მოტივაციის თანამედროვე თეორიები გვაძლევენ.

სიტუაციის თავისებურება. როგორც ავლნიშვნეთ, განწყობის თეორიის მიხედვით, ქცევის უშუალო მიზეზი, ანუ განწყობა მოთხოვნილების და შესაბამისი სიტუაციის თანხედრის ნიადაგზე აღმოცენდება. განწყობაში არა მარტო მოთხოვნილების, არამედ სიტუაციის თვისებებიცაა ასახული, ადამიანის ქცევა მიზანშეწონილობით სწორედ ამის გამო ხასიათდება. ხაზგასასმელია, რომ სიტუაციის ცნება, მოთხოვნილების ცნებასთან შედარებით, ნაკლებად არის დამუშავებული, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი სრულიად ტოლფასოვან ცვლადებს წარმოადგენენ. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ამ საკითხის განხილვას შრომის სუბიექტის საქმიანობის დახასიათებისათვის გააჩნია [10].

როდესაც განწყობის ობიექტური ფაქტორის შესახებ ვმსჯელობთ, ისევ დ. უზნაძის მიერ ნებელობითი ქცევის დახასიათებას უნდა მივმართოთ. მან ნებელობითი აქტივობის სპეციფიკურ ნიშნად კონკრეტული ქცევის განწყობის ფორმირებისათვის, რეალურად არსე-

ბული სიტუაციის გარდა, გადამწყვეტ და უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად სუბიექტის მიერ წარმოსახული სიტუაცია ჩათვალია. რეალური სიტუაციის არსებობა სრულიად საკმარის განმსაზღვრელ პირობას მხოლოდ იმპულსური ქცევისათვის წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში ადამიანს კონკრეტული მოთხოვნილება გააჩნია და მისთვის შესაბამისი ობიექტური ვითარების არსებობის შემთხვევაში იმპულსური ქცევის განწყობა აღმოცენდება. ნებელობითი ქცევის შემთხვევაში კი განსხვავებულ ვითარებასთან გვაქვს საქმე, აქ მსჯელობა სოციალურ და „მე“-ს მალალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ეხება. წარმოსახვის მეშვეობით ადამიანის მიერ არსებული ვითარების „გარღვევა“ ხდება, ის აქ და ამჟამად მოცემული მომენტის ფარგლებს სცილდება და ქცევიდან გამომდინარე მოსალოდნელ შედეგებს ითვალისწინებს.

შრომის სუბიექტის საქმიანობის განხილვის დროს ჩვენ მიზანშეწონილად არა სიტუაციების მკაცრი ტიპოლოგიის შესახებ მსჯელობა, არამედ მათი ცალკეული პარამეტრების გამოყოფა მიგვაჩნია. ამგვარ სიტუაციურ პარამეტრებად შეიძლება ფიზიკური (სამუშაო პირობები), სოციალური (პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები) და წარმოსახული (სუბიექტის მიერ გარე პირობების ინტერპრეტაცია) ვითარებები ჩავთვალოთ. პირველი ორი სახის სიტუაციას ობიექტური, ხოლო მესამეს სუბიექტური თვისებები გააჩნია. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია შემდეგი: მიუხედავად იმისა, რომ მომუშავე, როგორც დაწესებულების წევრი, ორგანიზებულ გარემოში საქმიანობს, მისი უშუალო გარემო მაინც მეტ-ნაკლები განუსაზღვრელობით და სირთულით ხასიათდება. როდესაც გარემოს განუსაზღვრელობასთან გვაქვს საქმე, მაშინ მომუშავეს საქმიანობის ეფექტურობის ნათელი პროგნოზირება უჭირს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამის გაკეთება მით უფრო ძნელია, რაც უფრო მეტი მოვლენები ხდება, ანუ რაც უფრო რთულ ვითარებასთან გვაქვს საქმე. აგრეთვე ისიც აღსანიშნავია, რომ გარე პირობები ორგვარია — სტაციონარული (დეტერმინისტული) და ალბათური (სარისკო). სტაციონარულ ვითარებაში მომუშავე განსაზღვრულობის პირობებში მოქმედებს, ამ შემთხვევაში ყოველი ალტერნატიული ქცევიდან ერთმნიშვნელოვანი შედეგები გამომდინარეობენ. გარემოს ალბათურ მდგომარეობასთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც ქცევიდან გამომდინარე რეზულტატები „ბურუსით არიან მოცეულნი“. ადამიანის მიერ ობიექტური სიტუაციის სუბიექტური ასახვა ხდება, რომლის შესახებ ჩვენ დაწვრილებით მომუშავეს შემეცნებითი პროცესების დახასიათების დროს ვიმსჯელებთ, რომელსაც ცალკე თავი აქვს მიძღვნილი.

როგორც ვხედავთ, შრომის სუბიექტის საქმიანობის კონტექსტს, ანუ სიტუაციას რთული აღნაგობა გააჩნია. მომუშავეს მიზანდასახული ქცევის შესაბამისი განწყობის შექმნას არსებითად ის განაპირობებს, თუ რეალურ გარე პირობებს სუბიექტის მიერ წარმოსახული სიტუაცია რამდენად ადეკვატურად ასახავს.

განწყობათა იერარქიის პრინციპი. განწყობის ზოგად თეორიაზე დაყრდნობით შ. ნადირაშვილმა განწყობების იერარქიული აღნაგობის კონცეფცია შემოგვთავაზა [11]. ავტორი ადამიანის ფსიქიკური აქტივობის განსხვავებულ დონეებს გამოყოფს. ფსიქიკური აქტივობის პირველ დონეს ინდივიდის მოქმედება წარმოადგენს. ორგანიზმი ინდივიდად მაშინ გარდაიქმნება, როდესაც ის „ფუნქციური სისტემა“ ხდება. გარემოსთან ურთიერთობა „ინდივიდი — გარემოს“ სახით მიმდინარეობს. აქ პრაქტიკული და ფსიქოფიზიკური ძალების რეალიზაციის განწყობასთან გვაქვს საქმე. ამა თუ იმ განწყობის ჩამოყალიბების შემდეგ ინდივიდი კონკრეტული მოქმედებისაკენ არის მიმართული, განწყობის მოქმედება მანამდე გრძელდება, სანამ მოთხოვნილება არ დაკმაყოფილდება. ადამიანის აქტივობის ამ

დონეზე თამაშის, გართობის და სხვა ანალოგიური ქცევის ფორმები მიმდინარეობენ.

ადამიანის გარემოსთან ურთიერთობის მიზეზობრივი კავშირი აქტივობის მეორე დონეზე უფრო რთული ხდება. ინდივიდის და გარემოს ურთიერთობის დროს ხშირად წონასწორობის დარღვევას აქვს ადგილი, რის გამოც ადამიანი მოქმედებას წყვეტს და შექმნილი ვითარების გაცნობიერებას იწყებს. ამ შემთხვევაში საქმე ჩვენ შემეცნებითი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებასთან გვაქვს, ხოლო ურთიერთობა „სუბიექტი – გარემოს“ ფორმას იღებს. სუბიექტის აქტივობის დონეზე თეორიული განწყობა ყალიბდება, თუ პრაქტიკული განწყობის მეშვეობით ინდივიდში გაწონასწორებული მდგომარეობის ფორმირება ხდება, თეორიული განწყობის საფუძველზე სუბიექტი გარემოს შესახებ მთლიან და თანამიმდევრულ სურათს ქმნის, რომელიც იმდენად ასახავს რეალობას, რამდენადაც ადამიანს, მისი პირადი და საზოგადოებრივი პრაქტიკა ამის საშუალებას აძლევს“.

განწყობათა იერარქიის უმაღლეს დონეს პიროვნების აქტივობა წარმოადგენს. მოქმედების ამ დონეზე ადამიანი არა აქ და ამჟამად მოცემულ მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებს, არამედ ის მომავალში დასაკმაყოფილებელ მოთხოვნილებებს ითვალისწინებს. ადამიანის აქტივობის ეს დონე „სუბიექტი – სუბიექტის“ სახეს იღებს. აქ პიროვნება სოციალურ მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებს. გარდა ამისა, ის საკუთარ მოქმედებაში სხვების ინტერესების გათვალისწინებას ცდილობს. პიროვნების აქტივობას სოციალური განწყობა არეგულირებს, ის, გარკვეულ ფარგლებში, ნორმატიულ ფუნქციას ასრულებს, რადგან მასში ადამიანის მიერ მისთვის მნიშვნელობის მქონე ნორმების და ღირებულებების გათვალისწინება არის ასახული. აქტივობის ამ დონეზე, აგრეთვე, პიროვნების თვითრეალიზაციის განწყობა ფუნქციონირებს, რომელიც მისი შემოქმედებითი ძალების გამოვლენას განაპირობებს. ისიც აღსანიშნავია, რომ, თეორიულად, ამ დონეზე მოქმედი განწყობები მეორე და პირველი დონის განწყობების მარეგულირებელ ფუნქციასაც ასრულებენ.

ამდენად, განწყობათა იერარქიის პრინციპის თანახმად, ინდივიდის, სუბიექტის და პიროვნების ფსიქიკური აქტივობის განსხვავებული დონის შესაბამისად განსხვავებული განწყობები ფუნქციონირებენ: თამაშის და სხვა გართობის განმსაზღვრელი ფსიქოფიზიკური ძალების რეალიზაციის და პრაქტიკული ქცევის განწყობები; ამოცანის გადაჭრასთან დაკავშირებული მოქმედების საფუძველად მდებარე თეორიული განწყობა; სოციალური ქცევის და შემოქმედებითი საქმიანობის განმსაზღვრელი სოციალური და თვითრეალიზაციის განწყობების მოქმედება.

განწყობათა იერარქიის პრინციპის გარკვეულ ვალიდურობაზე ზ. ბიგეევას და სხვათა მიერ ჩატარებული ემპირიული შედეგები მიუთითებენ. კვლევაში მონაწილეობა სხვადასხვა პროფილის მომუშავე ადამიანებმა მიიღეს. კვლევის მიზანს შრომით გარემოში ადამიანის საქმიანობის შესწავლის და ფსიქოლოგიური პროექტირების ერთიანი სისტემური მოდელის შექმნა წარმოადგენდა. სამ დონეზე მომუშავე აქტივობის მიმართულებები გამოიყო: მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები და სისტემის სხვადასხვა დონეზე ფსიქოლოგიური პროექტირების ფორმები იქნა დადგენილი [12].

განწყობათა იერარქიის პრინციპის თანახმად, შრომის პროცესში განწყობების მოქმედება მათი იერარქიული აგებულების თვალსაზრისით უნდა განვიხილოთ, რაც, ფაქტობრივად, მათი ფუნქციური და სტრუქტურული მახასიათებლების გათვალისწინებას ნიშნავს. დაბოლოს, ხაზი უმდებრ უნდა გაესვას: ცვალებად ვითარებაში ადამიანის ქცევის სიმყარეს ფიქსირებული განწყობა განსაზღვრავს. ამავ დროს, მრავალი ემპირიული მონაცემი საწინააღმდეგო გვეუბნება – ცვალებად ვითარებაში ქცევის დიდი ვარიაბელობა გვხვდებ-

ბა. განწყობათა იერარქიის შ. ნადირაშვილის კონცეფცია ქცევის ვარიანტების მიზნის ახსნასაც ცდილობს, რისთვისაც ის აქტუალური განწყობის ცნებას მიმართავს, რომელიც ქცევის უშუალო მიზეზად მოიაზრება. კონცეფციაში არსებითი მნიშვნელობა ფიქსირებული განწყობის ერთ-ერთ ფორმას, კერძოდ, სოციალურ განწყობას ენიჭება. ამასთან დაკავშირებით შ. ნადირაშვილი აღნიშნავს: „კონკრეტული აქტივობის განხორციელების საფუძვლად მდებარე სოციალური აქტუალური განწყობის ფორმირებაში მოთხოვნების როლს ფიქსირებული სოციალური განწყობების სისტემა ასრულებს“ [11, გვ. 131]. ამდენად, ადამიანის კონკრეტული ქცევა ცვალებად ვითარებაში (გარემოს განუსაზღვრელობის გარკვეული ხარისხი) აქტუალური განწყობით განისაზღვრება, ხოლო მისი ფორმირების საფუძველი შეიძლება ფიქსირებული განწყობა იყოს. ამ მნიშვნელოვან საკითხს ჩვენ უფრო დაწვრილებით მომდევნო ქვეთავში შევხვებით.

ინტერაქციის პრინციპი. ადამიანის ქცევის მადეტერმინირებელი ფაქტორების გააზრების თვალსაზრისით, შეიძლება პერსონოლოგიური, სიტუაციონისტური და ინტერაქციონისტული მიდგომები გამოვყოთ. პირველი მიდგომის თანახმად, ადამიანის ქცევებს შორის არსებული განსხვავების მარეგულირებელ ფაქტორად პიროვნების თვისებები და მისი შინაგანი დისპოზიციებია მიჩნეული. სიტუაციონისტური თვალსაზრისი კი პირიქით – ადამიანის ქცევის დეტერმინაციაში უპირატესობას ობიექტური გარემოს მახასიათებლებს ანიჭებს. ინტერაქციონისტული მიდგომა მათ გაერთიანებას ცდილობს. ინტერაქციონისტული პრინციპის თანახმად, ადამიანის ქცევა მისი პიროვნული თვისებებით, სიტუაციის მახასიათებლებით და მათი ურთიერთმოქმედებით არის განსაზღვრული, რაც ემპირიული კვლევის დონეზე ქცევის დეტერმინაციაში ამ სამივე ფაქტორის ხვედრითი წონების დადგენას გულისხმობს. ეს მეთოდოლოგიური მიდგომა ადამიანის აქტივობის მოლარულ დონეზე შესწავლას ცდილობს, პიროვნება მთლიანი სტრუქტურული წარმონაქმნების ტერმინებში განიხილება, ხოლო გარემო, რომელშიც აქტივობა მიმდინარეობს, არა ერთგანზომილებიანი ფიზიკური გამლიზიანებლის, არამედ რთული სოციალური სტიმულების სახით არის გააზრებული.

ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ ამ ბოლო დროს ინტერაქციის პროცესი ინტენსიური ემპირიული კვლევის საგანი გახდა. მრავალი გამოკვლევის შედეგების ანალიზიდან გამომდინარე ნ. ენდლერმა პიროვნების და გარემოს თვისებების ინტერაქციის მიმდინარეობის შემდეგი ძირითადი ნიშნები გამოყო: 1) ადამიანის აქტივობა მრავალგანზომილებიანი ურთიერთმოქმედების, ანუ პიროვნებას და სიტუაციას შორის არსებული დამოკიდებულების შესახებ უქუცავშირით არის დეტერმინირებული; 2) გარემოსთან ურთიერთობის დროს ადამიანი მიზანდასახული ქცევის აქტიურ სუბიექტად წარმოგვიდგება; 3) ქცევის დეტერმინაციაში პიროვნული მახასიათებლების წვლილი, ძირითადად, შემეცნებითი და მოტივაციური ფაქტორებით შემოიფარგლება; 4) ქცევის დეტერმინაციაში სიტუაციური ფაქტორების წვლილი, არსებითად სუბიექტისათვის მათი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობით არის განსაზღვრული [13].

ქცევის მიზეზობრივ განპირობებაში პიროვნების, სიტუაციის და ინტერაქციის ცალკეული ფაქტორების შესაბამისი წონების დადგენა ემპირიული შესწავლის საფუძველზე ხდება. დღეს, სხვა მეთოდებთან შედარებით, ყველაზე ეფექტურად კომპონენტური დისპერსიული ანალიზია მიჩნეული. ამ მეთოდის საშუალებით კონკრეტული ქცევის განსაზღვრელი სიტუაციური, პიროვნული და მათი ურთიერთმოქმედების ეფექტების ცალკეული კომპონენტების გამოყოფა წარმოებს. აქ შემდეგია მხედველობაში მისაღები. ინტერაქციის წმინდა

სტატისტიკური განსაზღვრების თანახმად, ყოველი დამოუკიდებელი ცვლადი, როგორც პიროვნული, ასევე სიტუაციური, ქცევაზე ერთმიმართულებიან გავლენას ახდენს, რაც ურთიერთმოქმედების რეალურ და ბუნებრივ პროცესს ნაკლებად ახასიათებს, რადგან ამავე ფაქტორებზე, ჩვეულებრივ, ზემოქმედებას ქცევაც ახდენს. ფუნქციური თვალსაზრისით, ინტერაქცია მრავალგანზომილებიანი პროცესია, რომელშიც საქმე სხვადასხვა სახის განწყობების მოდიფიკაციასთან გვაქვს. ადამიანის აქტივობის მიმდინარეობის დროს უკუკავშირის საფუძველზე მათი კორეგირება ხდება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანი საკუთარი საქმიანობის აქტიურ შემოქმედს წარმოადგენს.

შრომის პროცესში მოქმედი განწყობების შესწავლის დროს ინტერაქციის პრინციპის გათვალისწინება ჩვენ სავსებით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია. შრომითი აქტივობის განმსაზღვრელი განწყობების დახასიათება და შესწავლა მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედების ზოგად პრინციპებზე დაყრდნობით უნდა განხორციელდეს. ამ ურთიერთმოქმედების არსებით ნიშანს მასში ჩართული ორივე მხარის აქტივობა წარმოადგენს, კერძოდ, ორგანიზაცია თანამშრომლისაგან კონკრეტული სამუშაო ვალდებულებების შესრულებას მოითხოვს, ხოლო თანამშრომელი, თავის მხრივ, ორგანიზაციასთან ინტერაქციის პროცესში საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ცდილობს. როდესაც მსჯელობა მომუშავეს განსხვავებული ფორმის ქცევებს ეხება (მუშაობის ხარისხი და პროდუქტიულობა, მისი თანამშრომლებთან ურთიერთობა, შრომითი დისციპლინა, სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა და ა. შ.) ჩვენ ის უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ადამიანის და ორგანიზაციის ინტერაქცია დროში გაშლილი პროცესია და, რომ, ის გარკვეულ სტადიებს გაივლის. მომუშავეს და ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედებიდან დადებითი და უარყოფითი შედეგები გამომდინარეობენ. დადებითი რეზულტატის შემთხვევაში ინტერაქციის პროცესუალური მხარე შემდეგ სახეს იღებს – დროთა განმავლობაში, განწყობათა იერარქიის პრინციპის ტერმინოლოგიას თუ მოვიხმართ, პრაქტიკული, თეორიული და სოციალური ქცევის განმსაზღვრელი განწყობები ფორმალური როლების მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოდიან, რის შედეგადაც მომუშავეს საქმიანობა ეფექტური ხდება, მომუშავე შრომით კმაყოფილია, ის ორგანიზაციისადმი მეტ ერთგულებას იჩენს. ხოლო იმ შემთხვევაში, როდესაც მომუშავეს შესაძლებლობები ორგანიზაციის მოთხოვნებს ნაკლებად შეესაბამება, მაშინ თანამშრომლის დაბალეფექტიან საქმიანობასთან, შრომით უკმაყოფილებასთან და ორგანიზაციის მიზნების მიმართ მის გულგრილ დამოკიდებულებასთან გვექნება საქმე. ყველაფერი ეს, მომუშავეს განწყობების ფუნქციური და სტრუქტურული მახასიათებლების შესწავლის დიდ მნიშვნელობაზე მიუთითებს. ამ საკითხის დეტალურ განხილვას მე - 13 თავი ეძღვნება.

## ღირებულებათა სისტემა და სოციალური განწყობა.

შრომის პროცესში ადამიანს სამუშაო გარემოს, ადმინისტრაციის, ორგანიზაციის მიზნების, თანამშრომლების, უშუალო უფროსის და ა. შ. მიმართ გარკვეული დამოკიდებულებები უყალიბდება. ამ დამოკიდებულებებს ის, როგორც რეალურ ქცევაში, ასევე სიტყვიერადაც ავლენს, რომლის ნიმუშს მომუშავეს შემდეგი შესაძლო მსჯელობა წარმოადგენს: „მე რომ მკითხოთ, ყველაზე კარგი უფროსი ის იქნება, ვინც ჩემს საქმეში ნაკლებად ჩაერევა“, ან „მომუშავეთა შორის ანაზღაურებაში ისეთი დიდი სხვაობა არ უნდა იყოს, როგორც ჩვენს

დაწესებულებაშია“. ამ შემთხვევაში ადამიანი კონკრეტულ მოვლენებს გარკვეულ შეფასებას აძლევს. შეფასებითი მსჯელობა ადამიანის რეალურ ქცევასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. ობიექტებისადმი და მოვლენებისადმი ადამიანის შეფასებითი დამოკიდებულების ორი ფორმა გამოყოფა, რომლებსაც ღირებულებათა სისტემა და სოციალური განწყობა წარმოადგენს. პირველ რიგში ღირებულების ცნებაზე შევჩერდებით.

**ღირებულებების თავისებულება.** ღირებულებები შეიძლება, როგორც მნიშვნელოვანი ცხოვრებისეული მოვლენების სისწორის, ავკარგიანობის ან სასურველობის შესახებ ადამიანის ძირითადი შეხედულებები განვიხილოთ [14]. ღირებულება, როგორც შინაარსობრივი, ასევე ინტენსივობის თვისებით ხასიათდება. ღირებულების შინაარსეული მხარე მის მნიშვნელობას, ხვედრით წონას გამოხატავს, ხოლო ინტენსივობა ამ თვისების რაოდენობრივ ასპექტზე მიუთითებს. ღირებულების ეს ორი ასპექტი მთლიანობაში პიროვნებისათვის რაიმე მოვლენის მნიშვნელობის ხარისხს გვიმჟღავნებს. როდესაც ღირებულების რანჟირება მათი ინტენსივობის მიხედვით წარმოებს, შედეგად ჩვენ ღირებულებათა სისტემას ვიღებთ. ღირებულებათა სისტემაში იერარქიის მიხედვით განლაგებული ისეთი მოვლენების შესახებ შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, როგორიცაა, თავისუფლება, პიროვნება, პიროვნების ღირსება, სამართლიანობა, მორჩილება, პატიოსნება და ა. შ.

მომუშავის ღირებულებების შესწავლას ი-ო ფსიქოლოგიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან ისინი მის შემეცნების პროცესებზე, შრომით მოტივაციაზე და ქცევაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ. ადამიანი ორგანიზაციაში მუშაობას ისე იწყებს, რომ მას გარკვეული ნორმატიული შეხედულებები (რა უნდა კეთდებოდეს და რა არა) გააჩნია, რომლებიც ღირებულებათა სისტემას გამოხატავენ. გარდა ამისა, ადამიანი ალტერნატიულ ვითარებაშიც ამა თუ იმ ქცევის განხორციელებას სწორედ მათ საფუძველზე ანიჭებს უპირატესობას. ისიც აღსანიშნავია, რომ, გარკვეული თვალსაზრისით, ღირებულებები ადამიანის მსჯელობის პროცესის და მისი რეალური მოქმედების ობიექტურობას და რაციონალობას ხელს არ უწყობს. ამ შემთხვევაში ჩვენთვის არსებითი ის არის, რომ მომუშავის აქტუალური განწყობა და, შესაბამისად, მისი ქცევა, ღირებულებებით არის დეტერმინირებული. ვთქვათ, ახალი თანამშრომელი დაწესებულებაში იმ რწმენით იწყებს მუშაობას, რომ მომუშავეთა ანაზღაურება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით უნდა ხდებოდეს, ხოლო ხელფასის გაცემა სტაჟის მიხედვით მას გაუმართლებლად მიაჩნია. მისი რეაქცია ადვილი წარმოსადგენია, როდესაც ის გაიგებს, რომ დაწესებულებაში თანამშრომელთა ანაზღაურება მუშაობის სტაჟის ოდენობაზეა დამოკიდებული — მისი მოლოდინი არ გამართლდება, ის შრომის მიმართ უარყოფითად განეწყობა, რის შედეგადაც მისი შრომითი მოტივაცია დაბალი იქნება (რა აზრი აქვს დიდი ძალისხმევით მუშაობას, თუ ხელფასი ამით მაინც არ მოგემატება).

**ღირებულებების ფორმები.** ზოგადი კლასიფიკაციის მიხედვით, შემდეგი სახის ღირებულებებია გამოყოფილი — თეორიული, რომელშიც საკითხის გადაჭრაში კრიტიკულ და რაციონალურ მიდგომას ენიჭება უპირატესობა; ეკონომიკური, რომელშიც ადამიანის საქმიანობის პრაქტიკული მხარეა ხაზგასმული; ესთეტიკური, რომელშიც მოვლენების ან საგნების ფორმა და ჰარმონია თამაშობს ძირითად როლს; პოლიტიკური, რომელშიც ადამიანის მიერ ძალაუფლების მოპოვება და სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა არის განმსაზღვრელი; სოციალური, რომელშიც გადამწყვეტი მნიშვნელობა ადამიანთა შორის კეთილმოსურნე დამოკიდებულებას ენიჭება; რელიგიური, რომელშიც ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანის მიერ კოსმიური მთლიანობის განცდა წარმოადგენს. ემპირიულმა კვლევებმა

აქვენს, რაც სავსებით მოსალოდნელი იყო, რომ აღნიშნულ ღირებულებებს სხვადასხვა პროფესიის მქონე ადამიანებისათვის განსხვავებული მნიშვნელობა გააჩნიათ, მაგალითად, მეცნიერების სფეროში მომუშავე პირები თეორიულ, პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ღირებულებებს ანიჭებენ უპირატესობას, ხოლო რელიგიის სფეროში მოღვაწეთათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა რელიგიურ, სოციალურ და ესთეტიკურ ღირებულებებს გააჩნიათ.

ძალზე საყურადღებოა ის გამოკვლევები, რომლებიც ადამიანის ღირებულებათა სისტემის და ცხოვრების წესის კავშირს ეხებიან [15]. კ. გრევისი ამგვარი კავშირის შვიდ საფეხურს გამოყოფს:

- 1) რეაგირებადი ღირებულებითი ორიენტაცია – ღირებულებების ამ დონეზე ადამიანი, ფაქტობრივად, ვერც საკუთარ თავს და ვერც სხვებს აცნობიერებს, ის მხოლოდ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე რეაგირებს. რასაკვირველია, ადამიანი შრომის პროცესში ამგვარი ღირებულებებით ვერ შემოიფარგლება, ისინი ახალშობილში დომინირებენ.
- 2) გვაროვნული, ანუ ტრიბალისტური ღირებულებითი ორიენტაცია – ასეთი ღირებულებების მქონე ადამიანები, ძირითადად, სხვებზე არიან დამოკიდებული, მათ ტრადიციების დიდი რწმენა გააჩნიათ და ძალაუფლების მქონე პიროვნებებს დიდ პატივს სცემენ.
- 3) ეგოცენტრული ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი, რომელიც ძირითადად ამგვარი ღირებულებებით ხელმძღვანელობს, მთლიანად საკუთარ თავზეა ორიენტირებული, ის უკიდურესი ინდივიდუალიზმის მომხრეა, სხვების მიმართ აგრესიულია და, ამავე დროს, ძალაუფლებას დიდ ანგარიშს უწევს.
- 4) კონფორმისტული ღირებულებითი ორიენტაცია – ამ ღირებულებების მქონე პიროვნება მისგან განსხვავებული თვალსაზრისის მიმართ შეუწყნარებლობას იჩენს, ხოლო საკუთარი პოზიციის სხვებისათვის თავზე მოხვევის დიდი სურვილი გააჩნია.
- 5) სამანიპულაციო ღირებულებითი ორიენტაცია – ადამიანი, რომელშიც ეს ღირებულებები დომინირებენ, სხვებს, ძირითადად, საკუთარი მიზნების მიღწევის საშუალებებად განიხილავს.
- 6) სოციოცენტრული ღირებულებითი ორიენტაცია – პიროვნება, რომელიც ამგვარ ღირებულებებს ეყრდნობა, სხვების ინტერესებს საკუთარზე მაღლა აყენებს, სხვებთან ურთიერთობაში პრაქტიციზმის, მანიპულირების და კონფორმულობის უგულებელყოფას ცდილობს.
- 7) ეგზისტენციური ღირებულებითი ორიენტაცია – ამ ღირებულებების მიმდევარი ადამიანი მისგან განსხვავებული თვალსაზრისისადმი და უცნობი ვითარების მიმართ დიდ შემწყნარებლობას ავლენს, მისთვის სტატუსური სიმბოლიკა, ადამიანების შეზღუდვების პოლიტიკა და ძალაუფლების თვითნებური გამოყენება შინაგანად მიუღებელია.

ღირებულებითი სისტემის გათვალისწინებით მომუშავეთა სხვადასხვა კატეგორიების გამოყოფა შეიძლება. ჩვეულებრივ, ადამიანები შრომის პროცესში 18 - 23 წლის ასაკში ერთვებიან, ამდენად, თაობებს შორის ღირებულებით სისტემაში არსებული განსხვავება ფაქტობრივად მომუშავეთა ქრონოლოგიურ ასაკს ემთხვევა. აშშ - ს სამუშაო ძალების ღირებულებითი სისტემების ანალიზი შემდეგ სურათს იძლევა. მომუშავე პერსონალი, რომელიც დიდი დეპრესიის და მეორე მსოფლიო ომის პერიოდშია დაბადებული, შრომის პროტესტანტული ეთიკითაა განმსჭვალული. ხდება რა ამა თუ იმ ორგანიზაციის წევრი, ეს

ხალხი საკუთარი შრომის მიმართ დიდ ლოიალობას ამჟღავნებს. ადამიანები, რომლებმაც მუშაობა 60-იან წლებში დაიწყეს, ძირითადად, ეგზისტენციურ მსოფლმხედველობას იზიარებენ, იანნი ცხოვრების ხარისხზე და არა მატერიალურ კეთილდღეობაზე არიან ორიენტირებული. მათთან, პირველ რიგში, პიროვნების თავისუფლება და არა შრომისადმი და ორგანიზაციისადმი ერთგულება ფასობს. ეს ხალხი ზემომოყვანილ ღირებულებათა სისტემის მე - 6 და მე - 7 საფეხურს უჭერს მხარს. რაც შეეხება მომუშავეთა პლეადს, რომელიც 80-იან წლებში გამოდის ასპარეზზე, ის უფრო ტრადიციულ ღირებულებებს იზიარებს, ეს ხალხი, ძირითადად, თანამდებობრივ დაწინაურებაზე და მატერიალურ კეთილდღეობაზე არის ორიენტირებული. დღეს, ამერიკაში, ახალგაზრდა მომუშავე - პრაგმატიკოსია, მის ძირითად საზრუნავს საკუთარი შრომითი კარიერა წარმოადგენს. მომუშავე ძალის ღირებულებათა სისტემის შინაარსის და აღნაგობის დადგენა მათი რეალური ქცევის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. მაგალითად, 20 - 30 წლის ასაკის მომუშავე უფრო კონსერვატიულია და ავტორიტეტისადმი მეტად დაქვემდებარებული, ვიდრე მასზე უფროსი თაობის წარმომადგენელი, რომელიც ეგზისტენციურ ღირებულებებს იზიარებს, შედარებით ახალგაზრდა მუშახელი აღიარების სწრაფად მიღწევაზე და მატერიალურ უზრუნველყოფაზე მიმართული და ვინც ამას ვერ ახერხებს, ის ორგანიზაციიდან წასვლის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს, სწორედ ადამიანთა ამ კატეგორიისათვის არის მაღალი კადრების დენადობა დამახასიათებელი.

განწყობა როგორც შეფასებითი დამოკიდებულება. ადამიანში საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილების საფუძველზე არა მარტო ღირებულებათა სისტემა ყალიბდება, არამედ მასში გარკვეული ობიექტების, პიროვნებების, ჯგუფების მიმართ კონკრეტული დამოკიდებულებების ფორმირება ხდება. ადამიანისათვის მნიშვნელობის მქონე პიროვნებები და ჯგუფები (მშობლები, მეგობრები, თანამშრომლები და ა. შ.) ამ დამოკიდებულებების ფორმირებაზე მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ და სწორედ ამიტომ მათ სოციალურ განწყობებს უწოდებენ. სოციალური განწყობა შეგვიძლია გავიაზროთ, როგორც ფიქსირებული განწყობა, რომელიც კონკრეტული ობიექტისადმი, ადამიანისადმი ან მოვლენისადმი პიროვნების შეფასებით დამოკიდებულებას გამოხატავს. როდესაც მომუშავე ამბობს, რომ მას თავისი სამუშაო „მოსწონს“, რასაკვირველია, შრომისადმი დადებით დამოკიდებულებას ავლენს.

სტრუქტურის თვალსაზრისით, სოციალური განწყობა მკვლევართა უმრავლესობის მიერ სამი ელემენტისაგან შემდგარ მოვლენად განიხილება, რომელშიც შემეცნებითი, ანუ კოგნიტიური, გრძობადი და ქცევითი კომპონენტები იგულისხმება. სოციალური განწყობის ეს შემადგენელი ნაწილები განცალკევებულად კი არ მოქმედებენ, არამედ ისინი რაიმეს მიმართ პიროვნების ურთიერთდაკავშირებულ შემეცნებით, გრძობად და ქცევით ერთიან ტენდენციასზე მიგვანიშნებენ. ვთქვათ, პიროვნება რომელსაც ქალის, როგორც მენეჯერის სოციალური როლის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს, უცნობ ადამიანთან საუბრის დროს იგებს, რომ ეს უკანასკნელი ფემინისტურ მოძრაობას მხარს უჭერს. სავარაუდოა, რომ ამ ადამიანს მოსაუბრის შესახებ უარყოფითი აზრი ჩამოუყალიბდება, რადგან მან ის მისი შეხედულებისაგან განსხვავებული შეხედულების ბანაკის წარმომადგენლად აღიქვა (შემეცნებითი კომპონენტი); ამავე დროს, მან საუბრის მიმართ ძლიერი ანტიპათია შეიძლება იგრძნოს (გრძობადი კომპონენტი); ასეთ ვითარებაში გამორიცხული არ არის, რომ ამ ადამიანს მოსაუბრის მიმართ უნებში შენიშვნის ან საერთოდ საუბრის შეწყვეტის დიდი სურვილი გაუჩნდეს (ქცევითი კომპონენტი). ამ ადამიანის რეალურ მოქმედებას რაც შეეხება,



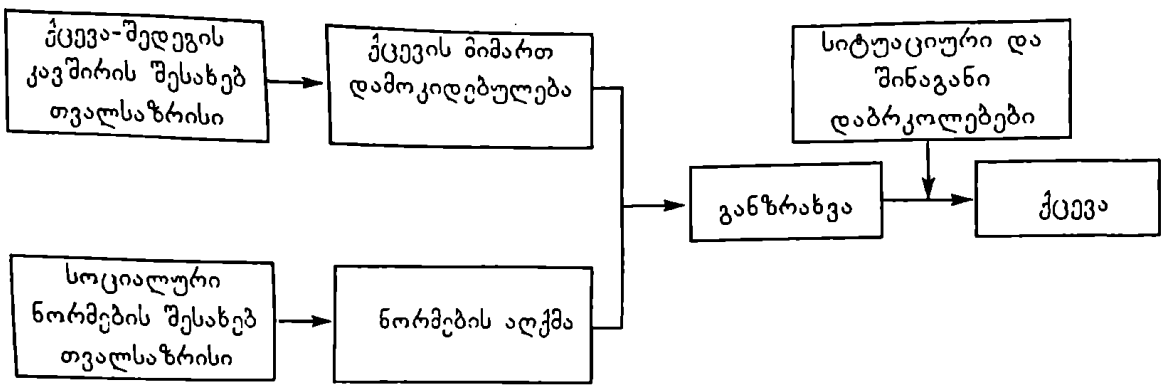
ის სოციალური განწყობის სიძლიერის გარდა სხვა დამატებითი ფაქტორებითაც არის განსაზღვრული, რის შესახებაც ჩვენ ქვემოთ გვექნება მაჩელობა; მანამდე კი ყურადღებას ღირებულების და სოციალური განწყობის ურთიერთმიმართების საკითხზე გავამახვილებთ.

ღირებულებას და სოციალურ განწყობას შორის დადგენილი მნიშვნელოვანი ემპირიული კავშირის მიუხედავად ამ ორი ცნების გაიგივება შეცდომა იქნება. მხედველობაში ის უნდა ვიქონიოთ, რომ ღირებულება, სოციალურ განწყობასთან შედარებით, უფრო ზოგადი ბუნების ცნებას წარმოადგენს. პირველი, მეორისაგან განსხვავებით, სისწორის ან სასურველობის მორალურ მხარეს გულისხმობს [14]. მაგალითად, ადამიანთა შორის თანასწორობის პრინციპის აღიარება ღირებულებად უნდა განვიხილოთ, ხოლო კონკრეტულ ორგანიზაციაში კონკრეტული ადამიანის (ან ჯგუფის) შრომითი უფლებების დაცვის მიმართ მომუშავეს დამოკიდებულება სოციალურ განწყობად უნდა მივიჩნიოთ. ისიც აღსანიშნავია, რომ ღირებულებასთან შედარებით, სოციალური განწყობა ზემოქმედებას უფრო ადვილად ექვემდებარება, რის მაგალითად რეკლამის ზეგავლენა შეიძლება მოვიყვანოთ — მისი მეშვეობით ამა თუ იმ პროდუქციის მიმართ მომხმარებლის დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებას ცდილობენ, ამ მიზნის მიღწევის შემთხვევაში პროდუქციის გასაღების მნიშვნელოვანი ზრდა არის მოსალოდნელი.

ქცევა და სოციალური განწყობა. რამდენად განსაზღვრავს სოციალური განწყობა ადამიანის რეალურ ქცევას? ამ კითხვაზე ერთმნიშვნელოვანი პასუხი არ გავაჩნია, ის დღესაც ინტენსიური კვლევის საგნად გვევლინება. თავდაპირველად ამ ორ ცვლადს შორის მყარი და პირდაპირი კავშირი იგულისხმებოდა, მაგრამ შემდგომმა ემპირიულმა კვლევებმა ამგვარი კავშირი ექვის ქვეშ დააყენა. დღეს გავრცელებული შეხედულების თანახმად, მათ შორის კავშირი უფრო რთულია, ვიდრე ეს ადრე ეგონათ. ამ საკითხთან დაკავშირებული მრავალი გამოკვლევის ღრმა ანალიზის შედეგად ი. აიზენი და მ. ფიშბეინი იმ დასკვნამდე მიდიან, რომ მიღებულ შედეგებს შორის არსებული განსხვავებები, ძირითადად, კვლევის განსხვავებული მეთოდოლოგიით არის განსაზღვრული [16]. მათ მიაჩნიათ, რომ სოციალური განწყობის საფუძველზე ადამიანის რეალური ქცევის პროგნოზირება გარკვეული პრინციპების გათვალისწინების მეშვეობით უძრავდება. ეს პრინციპები შემდეგი გახლავთ: 1) ობიექტისადმი ზოგადი დამოკიდებულების საფუძველზე ზოგადი მოქმედების წინასწარმეტყველება ხდება; 2) კონკრეტული ობიექტისადმი დამოკიდებულების მეშვეობით კონკრეტული ქცევის პროგნოზირება წარმოებს; 3) რაც უფრო ნაკლებია ობიექტისადმი დამოკიდებულების და რეალური ქცევის კრიტერიუმის გაზომვებს შორის დროის მონაკვეთი, ამ ორ მოვლენას შორის კავშირი მით უფრო მჭიდროა.

ი. აიზენი და მ. ფიშბეინი მხოლოდ ემპირიული მონაცემების ანალიზით არ კმაყოფილდებიან, ისინი სოციალური განწყობების და რეალური ქცევის კავშირის შესახებ საკუთარ კონცეფციას გვთავაზობენ, რომელმაც, კერძოდ, შრომითი მოტივაციის სფეროში მომუშავე მკვლევარებზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა. ი. აიზენის და მ. ფიშბეინის კონცეფცია ქცევითი განზრახვის მოდელის სახელწოდებით არის ცნობილი, რომლის სქემატური გამოსახულება 8 - 1 ნახატზეა მოცემული.

ი. აიზენის და მ. ფიშბეინის მოდელის თანახმად, ადამიანის რეალური ქცევის პროგნოზირება და გაგება კონკრეტული ქცევის განზრახვის გათვალისწინების საფუძველზე უფრო ეფექტურია, ვიდრე მხოლოდ ამ ქცევისადმი პიროვნების შეფასებითი დამოკიდებულების მხედველობაში მიღებით. საკუთრივ განზრახვა ქცევისადმი სოციალური განწყობით და ჯგუფური ნორმებით არის დეტერმინირებული. ნორმები ქცევის მარეგულირებელ წესებად



ნახატი 8-1. განზრახვითი ქვევის მოდელი (აიზენის და ფიშბენის მიხედვით [16])

გვევლინებიან, რომლებიც ჯგუფის მიერ არის შემუშავებული, ისინი ადამიანის მოქმედების მარეგულირებელ ფუნქციას ასრულებენ. იმ შემთხვევაში, როდესაც სოციალური განწყობები და ნორმები ქვევის მიმართ დადებით ხასიათს ატარებენ, მაშინ ადამიანის მიერ რაიმე ქვევის განხორციელების განზრახვა ძლიერია. როდესაც სოციალურ განწყობას და ნორმებს შორის გარკვეული შესაბამისობა არსებობს, ამ შემთხვევაში ადამიანის განზრახვა და, შესაბამისად, ქვევა ამ ორი ფაქტორის შედარებითი სიძლიერით განისაზღვრება. გარდა ამისა, მოდელი გულისხმობს, რომ, როგორც სოციალური განწყობა, ასევე ნორმებიც ინდივიდის ქვევის შესახებ აზრის ზემოქმედებას განიცდიან. სოციალური განწყობის შემთხვევაში, აზრი იმ კავშირს ეხება, რომელიც ქვევას და მისგან გამომდინარე შედეგებს შორის არსებობს. აზრი ნორმების შესახებ ადამიანის მიერ მისი შესაძლო მოქმედების სხვების მიერ შეფასების, მათი მოლოდინების გათვალისწინებას გულისხმობს. ი. აიზენის და მ. ფიშბენის კონცეფცია სოციალურ განწყობას და ქვევას შორის არსებული კავშირის სიმყარე - სისუსტეს განმსაზღვრელი პირობების ახსნას ცდილობს. ემპირიულ კვლევებში ეს ავტორები ქვევითი განზრახვის დეტერმინაციაში განწყობისეული და ნორმატიული კომპონენტების ხვედრით წონებს ადგენენ, რაც სხვადასხვა ვითარებაში ადამიანის რეალური ქვევის წინასწარმეტყველების ეფექტურობას მნიშვნელოვნად ზრდის. დაბოლოს, აღსანიშნავია, რომ მოდელის თანახმად, განზრახული ქვევის განხორციელებაზე მნიშვნელოვან ზემოქმედებას რეალური ან სუბიექტის მიერ აღქმული დაბრკოლებები ახდენენ. ვთქვათ, მომუშავეს სამუშაოს ეფექტური და სწრაფი შესრულება აქვს განზრახული, მაგრამ მას ამაში მისი უნარები და გამოცდილება (რეალური ან სუბიექტის მიერ ასეთად ჩათვლილი) უშლის ხელს, მოდელში ეს ფაქტორი შუალედური ცვლადის როლში გვევლინება.

თავსებადობის პრინციპი. მრავალმა ემპირიულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანი საკუთარ ქვევასა და სოციალურ განწყობებს შორის თავსებადობის დამყარებას ცდილობს [17]. განსხვავებული სოციალური განწყობები გარკვეულ სტრუქტურას ქმნიან (მაგალითად, საკუთარი საქმისადმი, ადმინისტრაციისადმი, თანამშრომლებისადმი, უფროსისადმი და სხვათა მიმართ დამოკიდებულებები). ის იმაზე ორიენტირებულია, რომ ამ სოციალური განწყობების კავშირი მის რეალურ ქვევასთან აზრიანი და დასაბუთებული გახადოს. როდესაც აღნიშნულ ცვლადებს შორის შეუსაბამობა თავს იჩენს, ამ ვითარებიდან

გამოსვლის მიზნით, ადამიანი ყოველ ღონეს ხმარობს, რომ ფსიქოლოგიურად გაწონასწორებული მდგომარეობა აღადგინოს. ადამიანის მიერ თავსებადი მდგომარეობის აღდგენა მისი სოციალური განწყობების ან ქცევის შეცვლით არის შესაძლებელი. თავსებადობის პრინციპი მრავალი თეორიის ამოსავალ დებულებად გვევლინება, რომელთა შორის ჩვენთვის კოგნიტური დისონანსის და თვითაღქმის მოდელებია საინტერესო.

1. კოგნიტური დისონანსის მოდელი, რომლის ავტორი ლ. ფესტინჯერი გახლავთ, დღეს ფსიქოლოგიაში ერთ - ერთ ყველაზე პოპულარულ თეორიას წარმოადგენს [18]. ლ. ფესტინჯერის ძირითადი მიზანი ქცევის და სოციალური განწყობის კავშირის გარკვევაში მდგომარეობს. კოგნიტური დისონანსი სუბიექტის მიერ საკუთარ სოციალურ განწყობებს შორის ან სოციალურ განწყობას და ქცევას შორის შეუსაბამობის განცდას ნიშნავს. ლ. ფესტინჯერის მოდელის თანახმად, კოგნიტური დისონანსის აღმოცენების შემთხვევაში ადამიანი მის შემცირებას, ანუ რედუქციას ცდილობს. თეორიულად ივარაუდება, რომ კოგნიტური დისონანსის მოხსნის სურვილის სიძლიერე თვით დისონანსის სიდიდით არის განსაზღვრული, ანუ რაც უფრო დიდია სუბიექტში შემეცნებითი დისკომფორტი, მისი შემცირების მოტივაცია მით უფრო ძლიერია. კოგნიტური დისონანსის დაძლევის განსხვავებული სტრატეგიები არსებობს. კოგნიტური დისონანსის მოხსნის შესაძლო სტრატეგიები მომუშავის ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობითი წასვლის მაგალითზე განვიხილოთ. ვთქვათ, ადამიანმა რაიმე მიზეზის გამო საკუთარი სურვილით ისეთი სამსახური დატოვა, რომლითაც ის კმაყოფილი იყო. ასეთ ვითარებაში დიდია იმის ალბათობა, რომ მასში კოგნიტური დისონანსი აღმოცენდეს. თეორიის თანახმად, ასეთ სიტუაციაში მომუშავემ დისონანსის რედუქცია სხვადასხვა ხერხის გამოყენებით შეიძლება მოახერხოს. პირველი, მან შეიძლება სამსახურიდან წასვლის რეალური მიზეზების ახლებური ინტერპრეტირება მოახდინოს, მაგალითად, თქვას, რომ ამ ნაბიჯის გადადგმა მას ადმინისტრაციამ „აიძულა“. დისონანსის მოხსნის მეორე შესაძლო ვარიანტი მის მიერ ძველი და ახალი სამსახურის მიკერძოებულ შეფასებაში გამოიხატება. ამგვარი სტრატეგიის გამოყენების დროს ადამიანი სამსახურის დადებით თვისებებზე ამახვილებს ყურადღებას, ხოლო ძველი სამსახურის უარყოფით მახასიათებლებს ხაზს უსვამს. კოგნიტური დისონანსის მოხსნის კიდევ ერთ საშუალებად ადამიანმა მის მიერ ვაკეთებული არჩევანის საწინააღმდეგო ინფორმაციისაგან თავის არიდება და მის სასარგებლოდ არსებული ინფორმაციის ძიება და მიღება შეიძლება გამოიყენოს. დაბოლოს, ადამიანმა კოგნიტური დისონანსის მოხსნის მიზნით, შეიძლება, ყოფილ თანამშრომლებთან ყოველგვარი კავშირი შეწყვიტოს, ხოლო ახალ თანამშრომლებთან ურთიერთობა დღითიდღე განამტკიცოს.

ჩვენს მიერ მოყვანილი მაგალითი კადრების დენადობის ეფექტების ფსიქოლოგიურ თეორიაში კოგნიტური დისონანსის ცნების ეფექტური გამოყენების მხოლოდ ერთ ფრაგმენტს წარმოადგენს, ხოლო ამ საკითხით დაინტერესებულმა მკითხველმა სათანადო კვლევებს შეუძლია მიმართოს [19]. დასკვნის სახით ვიტყვით, რომ კოგნიტური დისონანსის მოდელი ადამიანის სოციალურ განწყობებში და ქცევაში შესაძლო ცვლილებების პროგნოზირებას აუმჯობესებს. ვთქვათ, მომუშავე იძულებულია ისეთ საქმიანობაში ჩაერთოს, რომელიც მას ნაკლებად სურს, ასეთ ვითარებაში სავარაუდოა, რომ ის თავის დამოკიდებულებას ამ საქმიანობის მიმართ დადებითი მიმართულებით შეცვლის. ისიც გავიხსენოთ, რომ კოგნიტური დისონანსის ზრდასთან ერთად, მისი მოხსნის მოტივაციაც იზრდება, რამაც შეიძ-

ლება მომუშავეის საქმიანობის პროდუქტიულობის გაზრდა და მისი ხარისხის გაუმჯობესება გამოიწვიოს. აღსანიშნავია, რომ ლ. ფესტინჯერის თეორიის პრინციპებმა სოციალური შედარების პროცესის კვლევაში ფართო გამოყენება მოიპოვა, მათ საფუძველზე მომუშავეის შრომითი ძალისხმევის განსაზღვრელი ფაქტორების დადგენა არის ნაცადი, ამის ნათელ ნიმუშად ჯ. ადამსის სამართლიანობის მოდელი შეიძლება დავასახელოთ, რომელსაც დეტალურად შრომითი მოტივაციის დახასიათების დროს განვიხილავთ.

2. სოციალურ განწყობას და ქცევას შორის მიმართების შესახებ ორიგინალურ კონცეფციას ლ. ბემი გვთავაზობს [20]. მას მიაჩნია, რომ ამ ცვლადებს შორის ტრადიციულად გააზრებული მიზეზობრივი კავშირი საწინააღმდეგო თვალსაზრისით უნდა შეიკვალოს, რომლის თანახმად, სოციალური განწყობა ადამიანის მიერ უკვე განხორციელებული ქცევით არის განსაზღვრული და არა პირიქით. თვითაღქმის კონცეფცია გულისხმობს, რომ სოციალური განწყობის ფორმირება ადამიანის მიერვე განხორციელებულ ქცევაზე დაკვირვების შედეგს წარმოადგენს. პიროვნება სხვა ადამიანების განწყობების შესახებ მათი რეალური მოქმედების საფუძველზე ასკვნის; ამ თვალსაზრისით არც თვითონ არის გამონაკლისი, რადგან ისიც საკუთარი სოციალური განწყობების შესახებ ცოდნას თავისივე მოქმედების საფუძველზე იღებს. ისმენს რა საკუთარ ნათქვამს, ადამიანი, ამავე დროს, თავისივე სოციალური განწყობის შესახებ იღებს ინფორმაციას, საკუთარ ქცევას იხსენებს და აკვირდება, ამის საშუალებით გარკვეული საგნების და მოვლენების მიმართ თავის დამოკიდებულებებს არკვევს. როდესაც ადამიანს რაიმე ობიექტის ან მოვლენის მიმართ მისი დამოკიდებულების შესახებ ვეკითხებით, ის, პირველ რიგში, მასთან დაკავშირებულ მოქმედებას იხსენებს და მის მიმართ დამოკიდებულებას მხოლოდ ამის შემდეგ აცნობიერებს. როდესაც მომუშავეს შრომითი ჯგუფის წევრების მიმართ მისი დამოკიდებულების შესახებ შეკითხვას ვაძლევთ, მისი პასუხი შემდეგი შეფასებითი მსჯელობის ხასიათს შეიძლება ატარებდეს: „თანამშრომლებთან წლებების განმავლობაში ერთად ვმუშაობ, თავისუფალ დროსაც ხშირად მათთან ვატარებ, ჭირში და ლხინში ერთად ვართ, ამიტომ მე მათ შესახებ კარგის მეტი არაფერი მეთქმის“. როგორც ვხედავთ, თვითაღქმის მოდელის თანახმად, სოციალური განწყობის ჩამოყალიბებას, ფუნქციონირებას და მის გაცნობიერებას ადამიანის მიერ ქცევის განხორციელება განსაზღვრავს. აღსანიშნავია, რომ ემპირიული შედეგები ქცევას და სოციალურ განწყობას შორის სწორედ ამგვარი კავშირის არსებობის სასარგებლოდ მეტყველებენ, ეს ყველაზე ნათლად შრომითი კმაყოფილების კვლევის დროს გამოვლინდა.

**შრომითი განწყობების ფორმები.** შრომის პროცესში განწყობების შემდეგი სახეებია გამოყოფილი – შრომით კმაყოფილება, შრომაში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. შრომით კმაყოფილება ი-ო ფსიქოლოგიაში ტრადიციულად ინტენსიური კვლევის საგანი გახლავთ, მას დაწვრილებით მომდევნო ქვეთავში განვიხილავთ, აქ კი შრომაში ჩართულობას და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას ემპირიული შესწავლის მეთოდური მახასიათებლების გათვალისწინებით განვმარტავთ.

1. შრომაში ჩართულობა შეგვიძლია, როგორც პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციის, მუშაობაში მისი ენერგიულობის და მის მიერ საქმიანობის ხარისხის პირად ღირსებად განცდის მაჩვენებელი განვიხილოთ [21]. მომუშავე, რომელიც შრომაში დიდ ჩართულობას ავლენს, საკუთარი საქმიანობის ხარისხს და

პროდუქტიულობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. გამოკვლევების შედეგები თანახმად, შრომაში ჩართულობა სამუშაოს გაცდენებთან და კადრების დენადობასთან უარყოფით კორელაციაშია – რაც უფრო დიდია ჩართულობის მაჩვენებელი, გაცდენების და დენადობის მაჩვენებლები მით უფრო მცირეა. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია, რომ კადრების დენადობის წინასწარმეტყველება, სამუშაოს გაცდენებთან შედარებით, უფრო ზუსტია.

2. დღეს, ფართო კვლევის საგანს მომუშავეს ორგანიზაციისადმი ერთგულება წარმოადგენს. მრავალი გამოკვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე რ. მოულდი და სხვ. ორგანიზაციისადმი ერთგულების შემდეგ ძირითად მახასიათებლებს გამოყოფენ: ა) მომუშავე ორგანიზაციის მიზნების სისწორეში დარწმუნებულია და მათ მიმართ ლოიალბას ავლენს; ბ) მომუშავე მზადაა ორგანიზაციისათვის სასარგებლო საქმე აკეთოს; გ) მომუშავეს ორგანიზაციაში ყოფნის დიდი სურვილი გააჩნია [22]. ეს ავტორები იმ დასკვნამდე მიდიან, რომ ორგანიზაციისადმი ერთგულება მომუშავეს ქცევით ორიენტაციად უნდა იქნეს განხილული. ნათქვამის გათვალისწინებით, ორგანიზაციისადმი ერთგულება შეიძლება, როგორც მომუშავეს მიერ საორგანიზაციო მიზნების გაზიარების, მათ მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაციის და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილის მაჩვენებელი განვიხილოთ. ამდენად, შრომაში ჩართულობა პროფესიულ საქმიანობასთან ადამიანის იდენტიფიკაციის დონეს გამოხატავს, ხოლო ორგანიზაციისადმი ერთგულება მთლიან ორგანიზაციასთან მისი იდენტიფიკაციის დონის მაჩვენებელია. ემპირიული მონაცემების თანახმად, შრომაში ჩართულობის მსგავსად, ორგანიზაციისადმი ერთგულება სამუშაოს გაცდენებთან და კადრების დენადობასთან უარყოფით კორელაციაშია. ნაჩვენებია, რომ, შრომით კმაყოფილებასთან შედარებით, ორგანიზაციისადმი ერთგულების საფუძველზე კადრების დენადობის უკეთესი პროგნოზირება წარმოებს, რაც შეიძლება იმით აიხსნას, რომ მეორე, პირველთან შედარებით, ორგანიზაციისადმი მომუშავეს უფრო ზოგად დამოკიდებულებას გამოხატავს, რომელიც მის ქცევას (ორგანიზაციიდან წასვლა) განსაზღვრავს. ადამიანი თავის კონკრეტული საქმიანობით უკმაყოფილო შეიძლება იყოს, რაც მის მიერ ორგანიზაციის დატოვების სკამარისი პირობა ჯერ კიდევ არ არის, ხოლო როდესაც უკმაყოფილება განზოგადებულ ხასიათს იღებს და ის მთლიანად დაწესებულებაზე ვრცელდება, მაშინ იმის დიდი ალბათობა არსებობს, რომ ის სამსახურს დატოვებს.

### შრომით კმაყოფილება

შრომით კმაყოფილება წარსულში და დღესაც ფართო კვლევა - ძიების საგანია. ამ მოვლენისადმი ინტერესი მრავალი მიზეზით არის განპირობებული, მათ შორის კი, არსებითი ადამიანის მიერ შრომის პროცესში განხორციელებულ ქცევებთან (სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა, საქმიანობის ხარისხი) მისი კავშირი გახლავთ. რადგან ინდუსტრიული ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობა (სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა და მომუშავეთა საქმიანობის ხარისხი) შრომით კმაყოფილებაზეა დამოკიდებული, ამ ფენომენის კვლევა თავის აქტუალობას სწორედ ამიტომ არ კარგავს. ამის დადასტურებად პ. მირვისის და ე. ლოულერის გამოკვლევა შეიძლება მივიჩნიოთ [23]. მათ შრომით

კმაყოფილებას და ორგანიზაციის მიერ ფულადი სახსრების ეკონომიას შორის კავშირი შეისწავლეს. გამოკვლევაში ბანკში მომუშავე პერსონალი, კერძოდ, მოლარეები იღებდნენ მონაწილეობას. გამოკითხვის საშუალებით პერსონალის შრომითი კმაყოფილება გაიზომა, სამუშაოს გაცდენების, კადრების დენადობის მაჩვენებლები დადგინდა, და, აგრეთვე, მისი საქმიანობის ეფექტურობა შეფასდა. აღნიშნული ცვლადების ორჯერადი გაზომვა განხორციელდა. ამ პროცედურის ჩატარების შუალედში ორგანიზაციამ თანამშრომელთა შრომითი განწყობების დადებითი მიმართულებით შეცვლის მიზნით, სპეციალური პროგრამით გათვალისწინებული ღონისძიებები ჩაატარა. ამ ცვლადების მეორე გაზომვამ პერსონალის შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლების ზრდასთან ერთად მის რეალურ მოქმედებაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოავლინა. ამის შემდეგ მკვლევარებმა ამ ცვლილებების მნიშვნელოვანი ეფექტიც დაადგინეს – პერსონალის შრომითი კმაყოფილების და მისი საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლები ერთი წლის განმავლობაში (ღროსი მონაკვეთი, რომელშიც სათანადო ღონისძიებები ჩატარდა) სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად გაიზარდა, რის შედეგადაც ფულადი სახსრების მთლიანმა დანაზოგმა (ახალი თანამშრომლების მიღების, მათი პროფესიული გავარჯიშების საჭიროების თავიდან აცილების გათვალისწინებით) 125.000 დოლარი შეადგინა. მიღებული შედეგი შრომით კმაყოფილებას და ორგანიზაციის ეფექტურობას შორის მჭიდრო დადებითი კორელაციის ნათელი ნიმუში გახლავთ.

შრომით კმაყოფილების თავისებურება. წიგნის პირველ თავში, რომელშიც შრომის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმებს ვახასიათებდით, შრომით კმაყოფილება, როგორც შრომისადმი ადამიანის ზოგადი შეფასებითი დამოკიდებულება განვსაზღვრეთ, რომელიც რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას გამოხატავს. ამ ზოგად განმარტებას დაკონკრეტება ესაჭიროება, მისი შინაარსი უფრო ღრმად უნდა გავიაზროთ, ამ მიზნით, ჩვენ, ამ მოვლენის შესახებ არსებულ კონცეფციებს განვიხილავთ. მანამდე კი მისი თავისებურების დახასიათება მიზანშეწონილად შემდეგი თვალსაზრისით მიგვაჩნია.

შრომითი ჯგუფის მორალური სულისკვეთებისაგან განსხვავებით, რომელიც მისი წევრების გარკვეულ ზემოქმედებაზე მთლიანობითი ხასიათის რეაგირებად განიხილება, შრომით კმაყოფილება ინდივიდუალურ პასუხად არის მიჩნეული.<sup>1</sup> ჯგუფში მაღალი მორალური სულისკვეთება შეიძლება სუფევდეს და, ამავე დროს, ცალკეული პიროვნება შრომით უკმაყოფილო იყოს. შრომით კმაყოფილების კვლევის საწყის ეტაპზე, მასში მუშაობისადმი ადამიანის ზოგადი, გლობალური დამოკიდებულება იგულისხმებოდა. მხოლოდ შემდგომში გაირკვა, რომ მომუშავეს შრომისადმი დამოკიდებულებას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. მომუშავე შეიძლება თავის ხელფასს და კოლეგებს განსხვავებულად აფასებდეს და, ამავე დროს, ამ ფაქტორების ურთიერთმოქმედება მისი შრომისადმი ზოგად დამოკიდებულებას განაპირობებდეს. ამიტომ, სავსებით მოსალოდნელია, რომ ორი მომუშავე შრომით ერთნაირად შეიძლება იყოს კმაყოფილი, მაგრამ განსხვავებული მიზეზების გამო – ერთს, შეიძლება თანამშრომლების მიმართ დადებითი დამოკიდებულება გააჩნდეს და ხელფასს უარყოფითად აფასებდეს, რაც მის „საშუალო“ დონის შრომით კმაყოფილებას განაპირობებს. მეორეს, როგორც თანამშრომლების, ასევე ხელფასის მიმართ გულგრილი დამოკიდებულება შეიძლება გააჩნდეს, რამაც მისი შრომით კმაყოფილების „საშუალო“ დონე განსაზღვროს. შრომის პროცესის განსხვავებული ასპექტების მიმართ მომუშავეს განსხვავებუ-

ლი დამოკიდებულება გააჩნია. შრომის პროცესთან დაკავშირებით ე. ლოკი სამართლიანად აღნიშნავს, რომ მუშაობა ცალკეული ხელშესახები, დასაწახი რამ კი არ არის, არამედ, უპირატესად, დავალებათა, როლების, პასუხისმგებლობის, სხვებთან ურთიერთობის, ანაზღაურების და წახალისების ერთობლიობად უნდა მივიჩნიოთ. ამიტომ, შრომითი განწყობების დახასიათება შრომის პროცესის შემადგენელი ნაწილების ტერმინებში უნდა განხორციელდეს [24].

შრომის პროცესი მრავალგანზომილებიან მოვლენათა კატეგორიას მიეკუთვნება. მუშაობის მრავალგვარი განსხვავებული ფორმა არსებობს, ზოგიერთ მათგანში რაიმე ერთი განზომილება, ანუ თვისება, სჭარბობს, ზოგიერთისათვის კი სხვა რამეა დამახასიათებელი. ამ განზომილებების დადგენა ორი, კერძოდ, სტატისტიკური და კონცეპტური თვალსაზრისით ხორციელდება. სტატისტიკურ ასპექტში შრომისადმი მომუშავის დამოკიდებულების გაზომვა იგულისხმება (მაგალითად, „რამდენად კმაყოფილი ხართ კოლეგებთან ურთიერთობით?“, ან „რამდენად კმაყოფილი ხართ ხელფასით?“). პირველ რიგში ამგვარ შეკითხვებზე მომუშავის მიერ გაცემულ პასუხებს შორის კორელაცია უნდა იქნეს გამოთვლილი, შემდგომ მათ შორის არსებული მსგავსების ხარისხის გათვალისწინებით ფაქტორების ან კლასტერების გამოყოფა ხდება. ამ ფაქტორების ან კლასტერების სტატისტიკური ანალიზი მომუშავის მიერ შრომის პროცესის ამა თუ იმ განზომილების აღქმის და შეფასების დახასიათების შესაძლებლობას გვაძლევს. კონცეპტურ მიდგომაში შრომის პროცესის განზომილების გამოყოფას თვით კვლევის მიზნები განაპირობებენ, მომუშავის საქმიანობის რომელი მხარე იქნება გამოყოფილი, ეს მკვლევარის თეორიულ ორიენტაციაზეა დამოკიდებული. ჩვეულებრივ, შრომით კმაყოფილების შესწავლის დროს მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების რაოდენობა 5-20 ფარგლებში მერყეობს, ზოგიერთი მათგანი ზოგადად ყოველგვარი შრომის სახეობისათვის არის დამახასიათებელი, ზოგიერთი კი – გარკვეული ფორმის პროფესიულ საქმიანობას მიესადაგება. ე. ლოკმა შრომით კმაყოფილების კვლევის მასივი გააანალიზა და მასზე ზემოქმედი ფაქტორების კლასიფიკაცია შემოგვთავაზა, რომელიც 8-1 ცხრილშია მოყვანილი. შრომით კმაყოფილებაზე ზემოქმედი ეს ფაქტორები ზოგადად ყველა პროფესიული საქმიანობის დახასიათებისათვის არის გამოსაყენებელი. მომუშავეთა უმრავლესობას საკუთარი საქმიანობის, ხელფასის, დაწინაურების შესაძლებლობების, სამუშაო პირობების და სხვა შრომითი პროცესის განზომილებების მიმართ შეფასებითი დამოკიდებულება შედარებით სწრაფად უყალიბდება. ე. ლოკი გავლენის მქონე ფაქტორებში შრომის კონტექსტს (სამუშაო პირობები) და მოქმედ სუბიექტს (თვით მომუშავე, თანამშრომლები) გამოყოფს. ადამიანი შრომის პროცესის რაიმე განზომილებით შეიძლება კმაყოფილო იყოს და ამავე დროს, მისი სხვა მახასიათებლით – უკმაყოფილო, ვინაიდან, მისი აზრით, მუშაობის მსვლელობაში მისი პროფესიული გამოცდილების და უნარების სათანადო დონეზე განხორციელება არ ხდება. შრომის პროცესის განზომილებების ამგვარი კლასიფიკაცია მომუშავის კმაყოფილების და უკმაყოფილების მიზეზების დადგენის საშუალებას გვაძლევს. იმის გამო, რომ შრომით კმაყოფილებას მრავალი განზომილება გააჩნია, ამიტომ სავსებით სამართლიანია ვივარაუდოთ, რომ მომუშავესათვის ზოგიერთი მათგანი მეტად, ხოლო ზოგიერთი კი ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი, კერძოდ, მან, შეიძლება, ხელფასს და არა სამუშაო პირობებს მინიჭოს უპირატესობა.

ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები	შედეგი
პირობები, ანუ კონტექსტი:	
საკუთრივ საქმიანობა: შინაარსით მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი	ფსიქოლოგიურად მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი საქმიანობა, რომლის განხორციელებაც მომუშავეს შესაძლებლობის ფარგლებში მას კმაყოფილებას ანიჭებს.
საკუთრივ საქმიანობა: ფიზიკური მოთხოვნები	მომქანცველი საქმიანობა უკმაყოფილებას იწვევს
საკუთრივ საქმიანობა: პიროვნული ინტერესი	პიროვნულად საინტერესო საქმიანობა კმაყოფილების მომტანია
წახალისების სისტემა	საქმიანობის სამართლიანი და ნათლად გასაგები წახალისება კმაყოფილების განმსაზღვრელია
შრომის პირობები: ფიზიკური თვისებები	შრომის პირობების და ფიზიკური მოთხოვნების ურთიერთმორგების ხარისხი მომუშავეს კმაყოფილებას განსაზღვრავს
შრომის პირობები: მიზნების მიღწევა	მიზნების მიღწევის ხელშემწყობი შრომის პირობები მომუშავეს კმაყოფილებას გვრის
მოკმედი სუბიექტი: საკუთრივ მომუშავე, უფროსები, თანამშრომლები, ხელქვეითები	მომუშავე იმ ხალხით არის კმაყოფილი, ვინც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
ორგანიზაცია	მომუშავე იმ ორგანიზაციით არის კმაყოფილი, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს, ის იმ ორგანიზაციით არის უკმაყოფილო, რომელიც მას გაურკვეველი და კონფლიქტური როლების შესრულებას ავალებს



შრომით კმაყოფილების მოდელები. იმის ასახსნელად, თუ რატომ არის ადამიანი შრომით კმაყოფილი (ან პირიქით), გარკვეული თეორიებია შექმნილი. არსებული თეორიები ამ რთული მოვლენის გარკვეული მხარის მოდელირებას ცდილობენ, ამიტომ ზოგადი მოძღვრების შესახებ ჭერჭერობით ლაპარაკი არ შეიძლება. ქვემოთ — ფსიქოლოგიაში არსებულ ყველაზე ცნობილ მიდგომებს განვიხილავთ.

1. შრომით კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორების გააზრება ინტრაპერსონალური შედარების პროცესის საფუძველზეა ნაცადი. ამ მიდგომის თანახმად, შრომით კმაყოფილების განცდა სუბიექტურ სტანდარტს და საქმიანობით უკვე მიღწეულს შორის აღქმული სხვაობით არის დეტერმინირებული. ამ პრინციპზე მდგომ მკვლევარებს მიაჩნიათ, რომ მომუშავე საკუთარ სურვილს (სუბიექტური სტანდარტი) მის მიერ უკვე მიღწეულს ადარებს. აღქმული სხვაობა რაც უფრო მცირეა, შრომით კმაყოფილების განცდა მით უფრო დიდია. როგორც ვხედავთ, აქ შედარების პროცესი მომუშავის პიროვნულ სტანდარტზე და მის მიღწევაზეა დამყარებული, ამგვარ მიდგომას ინტრაპერსონალური შედარების პრინციპს სწორედ ამიტომ უწოდებენ. სხვადასხვა ავტორის მიერ სუბიექტური სტანდარტის არსი და მისი ჩამოყალიბების პირობები განსხვავებულად არის გააზრებული. ზოგს მიაჩნია, რომ სუბიექტური სტანდარტების საფუძველს მოთხოვნილებები წარმოადგენენ. მკვლევართა მსჯელობა ბიოლოგიურ (სუნთქვა, წყურვილი, შიმშილი და ა. შ.) და ფსიქოლოგიურ (შემეცნება, მიღწევა, თვითაქტუალიზაცია და ა. შ.) მოთხოვნილებებს ეხება. პირველი, ადამიანის სიცოცხლისუნარიანობის საფუძველია, ხოლო მეორე, მის ფსიქიკურ აქტივობას განსაზღვრავს. ადამიანს ისეთი სამუშაო დააკმაყოფილებს, რომელიც მისი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების (მაგალითად, საკმარისი ხელფასი) რეალიზაციას ხელს შეუწყობს, მის თვითშეფასებას აამაღლებს და თანამშრომლები მის მიღწევებს აღიარებენ.

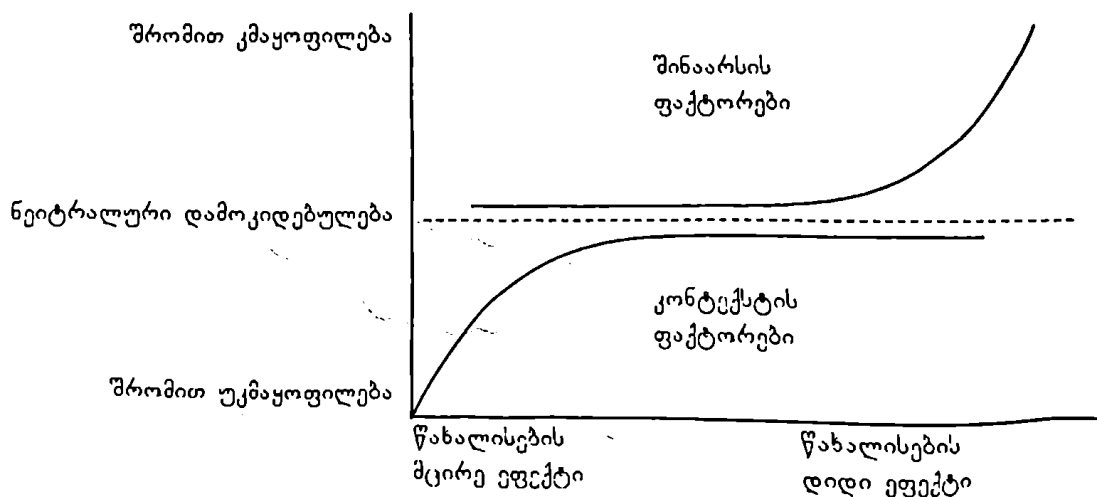
მკვლევართა მეორე წყება თვლის, რომ სუბიექტური სტანდარტების საფუძველს არა მოთხოვნილებები, არამედ პიროვნების ღირებულებები წარმოადგენენ. როგორც ვიცით, ღირებულებების ფორმირება სოციალიზაციის პროცესში წარმოებს. ადამიანებს ერთნაირი მოთხოვნილებები გააჩნიათ, მაგრამ მათთვის ისინი იდენტური მნიშვნელობის არ არიან. ადამიანისათვის ისეთი სამუშაოა კმაყოფილების მომტანი, რომელიც მას სასურველი შედეგების მიღწევის საშუალებას აძლევს. ამ მიდგომას, პირველთან შედარებით, გარკვეული უპირატესობა გააჩნია. როგორც ავლნიშნეთ, ადამიანებისათვის საერთო მოთხოვნილებების არსებობა არის დამახასიათებელი, აქედან გამომდინარე, შრომის პროცესის განზომილებების მიმართ ისინი ერთგვაროვნად უნდა რეაგირებდნენ, რაც სინამდვილეში იშვიათობა გახლავთ, პირიქით, უფრო ხშირად, ერთი და იგივე საქმიანობის მიმართ ადამიანები განსხვავებულ დამოკიდებულებას ავლენენ. ამაზე მოთხოვნილებათა პრიორიტეტის თვალსაზრისზე მდგომმა მკვლევარმა შეიძლება შემდეგი არგუმენტი მოიყვანოს — ადამიანებს ერთნაირი მოთხოვნილებები კი გააჩნიათ, მაგრამ მთავარი ის არის, რომ მათ შორის სხვაობა სიძლიერის მიხედვით არსებობს, ამიტომ მიღწევის ძლიერი მოტივაციის მქონე თანამშრომელი, შეიძლება, რაიმე სახის საქმიანობით უკმაყოფილოა, ხოლო ვისაც ეს მოთხოვნილება სუსტი აქვს, ის იგივე საქმიანობამ შეიძლება სავსებით დააკმაყოფილოს. მეორე მხრივ, ამ ფაქტის ახსნა ღირებულებათა პრინციპზე დაყრდნობით შემდეგს გულისხმობს: ჩვენ საქმე განსხვავებულ ღირებულებებთან გვაქვს, მაგალითად, ადამიანი, რომელიც გადაწყვეტს მნიშვნელობას ფულად ანაზღაურებას და საქმიანობის შემოქმედებით მხარეს ანიჭებს, სავარაუდოა, რომ მცირე ხელფასიანი და ერთფეროვანი სამსახურით უკმაყოფილო იქნება, ხოლო ვისთვისაც ხელფასის მიღება ნაკლები გონებრივი ძალისხმევით უფრო

მეტად ფასობს, ასეთი სამსახური მას სავსებით დააკმაყოფილებს.

2. შრომით კმაყოფილების მადეტერმინირებელი ფაქტორების მიმართ სხვაგვარი მიდგომაც არსებობს, რომელიც ყურადღებას ინტერპერსონალური შედარების პროცესზე ამახვილებს. ამ თვალსაზრისის მიხედვით, მომუშავეის შრომითი კმაყოფილების განცდა სხვების და საკუთარი მიღწევების ურთიერთშედარებით განისაზღვრება. ადამიანი სოციალური ვაკუუმის პირობებში არ შრომობს, ის თავის საქმიანობის შეფასებას სხვების საქმიანობის გათვალისწინებით ანხორციელებს, ამგვარი აქტივობა ინტერპერსონალურ ხასიათს ატარებს. ინტერპერსონალური შედარების პრინციპის თანახმად, მომუშავეის შრომით კმაყოფილებაში გადამწყვეტ როლს არა მისი მოთხოვნილებები, არამედ საკუთარი ქცევის და განცდების სხვების ქცევებთან და განცდებთან შედარება თამაშობს. მომუშავე თავის თავს მისი სამუშაოს მსგავსი საქმიანობით დაკავებულ ადამიანებს ადარებს, რის შედეგადაც მისივე შრომით კმაყოფილება განისაზღვრება. ინტერპერსონალური შედარების ეფექტის საილუსტრაციოდ ჰ. ვეისის და ჯ. შოუს გამოკვლევას მივმართოთ [25]. გამოკვლევის მონაწილეებს პროფესიული გავარჯიშების შესახებ ფილმი უჩვენეს, რომელშიც ელექტრონულ კონვეიერზე მიმდინარე შრომის პროცესია გადაღებული. ფილმში რუტინული, მოსაწყენი და საინტერესო შრომის დავალებების შესრულებაა ასახული. ფილმის მიმდინარეობის დროს მომუშავე პერსონაჟები თავისი საქმიანობის შესახებ დადებითი და უარყოფითი შინაარსის კომენტარებს აკეთებენ. ფილმის ჩვენების შემდეგ, გამოკვლევის ყოველმა მონაწილემ ფილმში ნაჩვენები ერთი ან მეორე სახის სამუშაო რეალურად შეასრულა და მათი ამ საქმიანობით კმაყოფილება გაიზომა. მონაცემებმა აჩვენეს, რომ შესრულებული დავალებით მონაწილეთა კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა ფილმის პერსონაჟების რეაქციებმა მოახდინეს. ამ შედეგის საფუძველზე ავტორები ასკვნიან, რომ გამოკვლევაში მონაწილეთა კმაყოფილების განცდა სხვების იმავე სიტუაციაზე პასუხების დაკვირვების შედეგს წარმოადგენს. ინტერპერსონალური შედარების პრინციპის დებულება იმის შესახებ, რომ შრომით კმაყოფილების განცდაზე სოციალური ფაქტორები არსებით გავლენას ახდენენ, ცხადი და მისაღებია, ის ლიდერობის და შრომითი მოტივაციის კვლევებშიც ნათლად დასტურდება.
3. ფ. ჰერცბერგერმა სხვადასხვა ორგანიზაციების საინჟინრო და საფინანსო პერსონალის შესწავლის საფუძველზე შრომით კმაყოფილების ე. წ. ორფაქტორიანი მოდელი შექმნა. გამოკვლევათა სერია, ძირითადად, ინტერვიუს მეთოდით განხორციელდა, მის მსვლელობაში რესპონდენტები საკუთარი პროფესიული საქმიანობის შესახებ მსჯელობდნენ და აფასებდნენ, კერძოდ, მათ მისი დადებითი და უარყოფითი მხარის გამოყოფა და დახასიათება ევალებოდათ. მიღებული მასალა კონტენტ - ანალიზის მეთოდით დამუშავდა, რომლის მიზანს შემდეგი საკითხების გარკვევა წარმოადგენდა: 1) რესპონდენტები ყურადღებას რა მოვლენებზე ამახვილებენ, როდესაც ისინი შრომით კმაყოფილებაზე მსჯელობენ; 2) რესპონდენტები ხაზს რას უსვამენ, როდესაც ისინი შრომით კმაყოფილების მიზეზებს ასახელებენ; 3) რესპონდენტების მიერ ამ ორი ვითარების აღწერას შორის განსხვავების დადგენა. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ ფაქტორთა ერთი ჯგუფი კმაყოფილების განცდასთან არის დაკავშირებული, ხოლო ფაქტორთა მეორე ჯგუფი — უკმაყოფილების განცდასთან. რესპონდენტების მიერ შრომის პროცესის დადებით მხარედ ის მოვლენები შეფასდა, რომლებიც მომუშავეის მიღწევებს, სხვების მიერ ამ მიღწევების აღიარებას, პროფესიულ ზრდას და საქმიანობის შედეგისადმი პასუხისმგებლობას ეხებოდნენ. რადგან ეს მოვლენები შრომის შინაარსთან არიან დაკავშირებული,

ამიტომ მათ შინაარსის ფაქტორები ეწოდებათ. რესპონდენტებმა შრომის პროცესის უარყოფითი მხარის დახასიათების დროს, ორგანიზაციის პოლიტიკა, საქმიანობაზე კონტროლი, ხელფასი და შრომის პირობები გამოყვეს. ეს მოვლენები მომუშავეთა საქმიანობის კონტექსტს ეხებიან, ამიტომ, ისინი კონტექსტის ფაქტორებად განიხილება. [26].

ფ. ჰერცბერის მიერ შრომასთან დაკავშირებული ცვლადების ორი ჯგუფია გამოყოფილი – ერთი, შინაარსის ფაქტორები, რომლებიც კმაყოფილებას განსაზღვრავენ და მეორე, კონტექსტის ფაქტორები, რომლებიც უკმაყოფილებას განაპირობებენ. გარდა ამისა, ავტორი შექმნის პრინციპულ დაშვებას (რომელიც ყველაზე მეტი დავისა და კრიტიკის საგანი გახდა) აკეთებს: როდესაც მომუშავეთა საქმიანობაში შინაარსის ფაქტორები ჭარბობს (აღიარება, უნარების და შესაძლებლობების რეალიზაცია და სხვ.), მაშინ ის შრომით კმაყოფილია, ხოლო როდესაც აღნიშნული მოვლენები საქმიანობასთან ნაკლებად არიან დაკავშირებული, ამ შემთხვევაში აღნიშნული შრომისადმი გულგრილ, ინდიფერენტულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებს. განსხვავებულ ვითარებასთან გვაქვს საქმე, როდესაც მომუშავეთა საქმიანობაში კონტექსტის ფაქტორები დომინირებენ (მაღალი ხელფასი, კარგი შრომის პირობები და ა. შ.), მაშინ ის შრომით კმაყოფილებას კი არა, არამედ მის მიმართ ნეიტრალურ დამოკიდებულებას ავლენს; ხოლო, როდესაც ეს ფაქტორები მცირე ზომით არიან მოცემული (პატარა ხელფასი, ცუდი შრომის პირობები), მაშინ მომუშავე შრომით უკმაყოფილოა. მაშასადამე, საქმიანობის შინაარსის მაღალი მაჩვენებლების შემთხვევაში შრომით კმაყოფილებას უნდა ველოდოთ, დაბალი მაჩვენებლების დროს – შრომისადმი ნეიტრალურ დამოკიდებულებას. როდესაც შრომის კონტექსტის მაღალი მაჩვენებლები არსებობს, მაშინ სავარაუდოა შრომისადმი ნეიტრალური დამოკიდებულების არსებობა, ხოლო დაბალი მაჩვენებლების არსებობის შემთხვევაში – შრომით უკმაყოფილების გამოვლინება არის მოსალოდნელი. ფ. ჰერცბერის კონცეფციაში შრომით კმაყოფილებას და მის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის ნაგულისხმევი დამოკიდებულება 8-2 ნახატზეა ნაჩვენები. ფ. ჰერცბერის თანახმად, შრომის ოპტიმალური დაგეგმარება მომუშავეთა საქმიანობის შინაარსის ფაქტორების (უკმაყოფილების თავიდან აცილება) და კონტექსტის ფაქტორების (კმაყოფილების დეტერმინაცია) მაღალი მაჩვენებლების გათვალისწინებას გულისხმობს.



ნახატი 8-2. მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებაზე საქმიანობის შინაარსის და მისი კონტექსტის ზემოქმედება (ჰერცბერის მიხედვით)

ფ. ჰერცბერგის მოდელი ორი თვალსაზრისით იქნა გაკრიტიკებული. ერთი კვლევის მეთოდს ეხება. ინტერვიუს გამოყენების დროს ავტორს მიაჩნდა, რომ რესპონდენტებს შრომის დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი ასპექტების ობიექტური, მიუკერძოებელი დახასიათება შეუძლიათ. სინამდვილეში კი, რაიმე მოვლენის დადებითად აღწერის დროს, ადამიანი ტენდენციურებულა ის საკუთარ თავს მიაწეროს (შინაარსის მაჩვენებლები), ხოლო უარყოფითად დახასიათებული მოვლენის მიმართ პასუხისმგებლობა თავიდან აიცილოს და ის სხვას დააკისროს (კონტექსტის მაჩვენებლები). მეორე თვალსაზრისი იმას გულისხმობს, რომ ფ. ჰერცბერგის კონცეფცია სხვა გამოკვლევებით ნაკლებად დასტურდება. შემდგომმა კვლევამ ცხადყო, რომ შრომით კმაყოფილებას და უკმაყოფილებას, როგორც შინაარსის, ასევე კონტექსტის ფაქტორები ერთნაირად განსაზღვრავენ: როდესაც მომუშავეს მიაჩნია, რომ მან სათანადო აღიარება ვერ მოიპოვა ან საქმეში ვერაფერს მიაღწია, მაშინ სავარაუდოა, რომ ის შრომის მიმართ არა ნეიტრალურ დამოკიდებულებას, არამედ უკმაყოფილებას გამოავლენს. ანალოგიურად, როდესაც მომუშავე ხელფასს და შრომის პირობებს დადებითად აფასებს, მაშინ იმის ალბათობა დიდია, რომ მას შრომისადმი ნეიტრალური დამოკიდებულება არ ექნება. ამ არგუმენტების გამო ფ. ჰერცბერგის მოდელის ვალიდურობას მკვლევართა დიდი ნაწილი ეჭვის ქვეშ აყენებს. დაბოლოს, ისიც აღსანიშნავია, რომ ფ. ჰერცბერგის კონცეფციამ პრაქტიკოსებში დიდი პოპულარობა მოიპოვა. თანამშრომლებისათვის შრომის პროცესის კონტროლის მეტი შესაძლებლობის მიცემა და მათთვის მეტი პასუხისმგებლობის დაკისრების პრაქტიკა, რომელსაც დღეს მრავალი ინდუსტრიული ორგანიზაცია მიმართავს, ძირითადად, ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელის რეკომენდაციებს ეყრდნობა.

შრომით კმაყოფილება როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი. ი-ო ფსიქოლოგიაში შრომით კმაყოფილება პროდუქტიულობის, სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის მსგავსად მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმად განიხილება. ქვენოთ ამ ცვლადებთან მისი კავშირის თავისებურებებს განვიხილავთ.

1. შრომით კმაყოფილების და სამუშაოს გაცდენების შესწავლამ მათ შორის მყარი უარყოფითი, მაგრამ არც თუ ისე მაღალი კორელაცია (დაახლოებით 0.40) გამოავლინა, რაც სხვა ფაქტორების ჩარევით არის განპირობებული. შრომით კმაყოფილების და სამუშაოს გაცდენების უშუალო კავშირის შესწავლის (სხვა ფაქტორების მაქსიმალური გამორიცხვით) კარგ ნიმუშს ფ. სმიტის გამოკვლევა წარმოადგენს [27]. გამოკვლევა ერთ-ერთი კომპანიის ორ ფილიალში ჩატარდა, რომლებიც ჩიკაგოში და ნიუ-იორკში იყვნენ განლაგებული. ერთ „მშენებელ“ დღეს ჩიკაგოში ამოვარდნილმა ქარბუქმა მკვლევარს ამ ქალაქში არსებული ფილიალის და ნიუ-იორკში (სადაც იმ დღეს კარგი ამინდი იყო) განლაგებული ფილიალის სამუშაოს გაცდენების შედარების საშუალება მისცა. უურადასადებია, რომ ჩიკაგოს ფილიალში მომუშავე პერსონალს სამსახურში გამოუცხადებლობის საკვებით გამართლებული მიზეზი გააჩნდა, კერძოდ, ქარბუქის გამო ტრანსპორტი არ მუშაობდა. თანამშრომლებმა კარგად იცოდნენ, რომ სამსახურში გამოუცხადებლობისათვის ისინი არ დაისჯებოდნენ. ეს საველე ექსპერიმენტი ორივე ფილიალში მომუშავე შრომით კმაყოფილი და შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების სამუშაოზე გამოცხადების მონაცემების შედარების შესაძლებლობას იძლევა. თუ შრომით კმაყოფილება თანამშრომლების სამსახურში გამოცხადების განმსაზღვრელია, სხვა ფაქტორების შეძლებისდაგვარად უგულვებლყოფის შემთხვევაში, მოსალოდნელია, რომ ჩიკაგოს ფილიალში მომუშავე შრომით კმაყოფილი თანამშრომლების გამოცხადების

- მაჩვენებლები შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების ანალოგიურ მაჩვენებლებს მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს. რაც შეეხება ნიუ-იორკის ფილიალის პერსონალს (საკონტროლო ჯგუფი) შრომით კმაყოფილი და შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების სამუშაოს გაცდენების მაჩვენებლებს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობის გამოვლენა ნაკლებად სავარაუდო იყო. ავტორის ეს ჰიპოთეზა კვლევის შედეგებმა დაადასტურეს.
2. ემპირიულმა კვლევამ აჩვენა, რომ შრომით კმაყოფილებას და კადრების დენადობას შორის უარყოფითი კორელაცია არსებობს, რომლის მაჩვენებელი სამუშაოს გაცდენების მაჩვენებელს საგრძნობლად აღემატება. რასაკვირველია, კადრების დენადობას სხვა ფაქტორებიც განაპირობებენ, მაგალითად, ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი და სხვა სამსახურში მოწყობის შესაძლებლობა, მომუშავეს ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობითი წასვლის მადეტერმინირებელ ფაქტორებს წარმოადგენენ. გარდა ამისა, ნაჩვენებია, რომ შრომით კმაყოფილების კადრების დენადობასთან კავშირის მნიშვნელოვან გამაშუალებელ ფაქტორად მომუშავეს საქმიანობის ხარისხი გვევლინება, კერძოდ, შრომით კმაყოფილების მაჩვენებლის გათვალისწინება კარგად მომუშავე თანამშრომლების დენადობის პროგნოზირებაში ნაკლებეფექტურია. ეს იმის გამო ხდება, რომ ორგანიზაცია მაღალი ეფექტურობით მომუშავე კადრების შენარჩუნებას ცდილობს – მათ ხელფასს უმატებენ, პრემიალურ თანხებს აძლევენ, მათ მიღწევებს აღიარებენ, დაწინაურების პერსპექტივას უსახავენ და ა. შ. ნაკლებად ეფექტურად მომუშავე პერსონალის მიმართ საწინააღმდეგოს აქვს ადგილი – ორგანიზაციას მათი შენარჩუნება ნაკლებად აინტერესებს. ამიტომ სავარაუდოა, რომ, პირველ რიგში, შრომით კმაყოფილება მნიშვნელოვან გავლენას სწორედ ნაკლებად ეფექტურად მომუშავე თანამშრომლების ორგანიზაციაში დარჩენის სურვილზე ახდენს. ეფექტურად მომუშავე თანამშრომლებს რაც შეეხება, შრომით კმაყოფილების ხარისხის მიუხედავად, ორგანიზაციაში მათი დარჩენის სურვილს სხვადასხვა სახის წახალისება (მისი მიღწევების აღიარება, ხელფასის მომატება, დაწინაურების შესაძლებლობები) განაპირობებს.
3. შრომით კმაყოფილებას და შრომის ნაყოფიერებას შორის კავშირის შესახებ ადრინდელი (30 - 40 წლები) თვალსაზრისი ზოგადი დებულებით „ვინც შრომით კმაყოფილია, ის პროდუქტიულადაც მუშაობს“ შეიძლება გამოვხატოთ, რომელიც უფრო ინტუიციური, სასურველ ვარაუდს, ვიდრე ემპირიული კვლევა - ძიებით დადგენილ კანონზომიერებას წარმოადგენდა. უკვე 60-იან წლებში ამ საკითხის კვლევის შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ ამ ორ ცვლადს შორის კორელაციის მაჩვენებელი 0.15-ს არ აღემატება. როდესაც ემპირიულ კვლევებში ამ მოვლენებს შორის არსებული კავშირის გამაშუალებელი ფაქტორების გათვალისწინება დაიწყეს, მაშინ კორელაციის მაჩვენებელი საგრძნობლად გაიზარდა. მაგალითად, შრომით კმაყოფილების კავშირი პროდუქტიულობასთან მაშინ უფრო მჭიდროა, როდესაც მომუშავეს საქმიანობის მიმდინარეობა და მისი რეგულირება ნაკლებად არის გარემოს ფაქტორებზე დამოკიდებული – მანქანურ დანადგართან (შრომის ტექნოლოგიური კონტექსტი) მომუშავე ადამიანზე უფრო დიდ გავლენას მათი მუშაობის ტემპი ახდენს, ვიდრე შრომით კმაყოფილება. გარდა ამისა, შრომით კმაყოფილებას და პროდუქტიულობას შორის კავშირის მნიშვნელოვან გამაშუალებელ ფაქტორად მომუშავეს სტატუსი გვევლინება, კერძოდ, ამ ცვლადებს შორის კორელაციის მაჩვენებლები ორგანიზაციის მაღალკვალიფიცირებულ და მმართველობითი რგოლის პერსონალში უფრო დიდი აღმოჩნდა, ვიდრე დაბალი კვალიფიკაციის მქონე და რიგით თანამშრომლებში. შრომით კმაყოფილების და პროდუქტიულობის მიხე-

ზობრივი დამოკიდებულების თვალსაზრისით შესწავლა, ჩვეულებრივ, რეგრესიული ანალიზის გამოყენებით წარმოებს, რაც საკმაოდ ვალიდური დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობებს იძლევა. ზოგადი დასკვნა ასეთი გახლავთ: როგორც ჩანს, შრომის ნაყოფიერება შრომით კმაყოფილებას განსაზღვრავს, და არა პირიქით. თუ ადამიანი კარგად მუშაობს, რეალურ შედეგს ხედავს, ამას ის დადებითად აფასებს. გარდა ამისა, თუ ადამიანი პროდუქტიულად მუშაობას სხვადასხვა სახის წახალისებას (სხვების მიერ მისი მიღწევების აღიარება, ხელფასის მომატება, დაწინაურების შესაძლებლობა და ა. შ.) უკავშირებს, მაშინ ის თავისი შრომით კმაყოფილო უფრო მეტად ხდება.

## შრომით კმაყოფილება და არასამუშაო დრო

შრომით კმაყოფილების შესწავლა ზემოაღწერილით არ შემოიფარგლება, დღეს, მრავალი მკვლევარის ყურადღება შემდეგი საკითხების გაშუქებაზე გამახვილებულია: ადამიანის შრომისადმი დამოკიდებულებას და ცხოვრების სხვა სფეროების მიმართ მის სოციალურ განწყობებს შორის როგორი კავშირი არსებობს? არის კი ზოგიერთი კატეგორიის ადამიანებისათვის პროფესიული საქმიანობა უფრო დიდი მნიშვნელობის მქონე, ვიდრე სხვებისათვის? საკითხის ამგვარად დასმაში, ფაქტორბივად, შრომით კმაყოფილებას და ზოგადად ცხოვრებით კმაყოფილებას (არასამუშაო დროის განსხვავებული ასპექტები) შორის კავშირი იგულისხმება. ამ კავშირის რაობის შესახებ სამი განსხვავებული თვალსაზრისი არსებობს: 1) შრომით კმაყოფილება ცხოვრების სხვა სფეროებით მეტ-ნაკლები უკმაყოფილების კომპენსირების შესაძლებლობას იძლევა (კომპენსაციის პრინციპი); 2) ცხოვრებით რაიმე ერთი სფეროთი კმაყოფილება ან უკმაყოფილება სხვა სფეროზე განზოგადდება, რის გამოც ადამიანი, როგორც შრომას, ასევე არასამუშაო დროის განზომილებების მიმართ ერთგვაროვან დამოკიდებულებას ავლენს (გენერალიზაციის პრინციპი); 3) ამ თვალსაზრისის თანახმად, ადამიანის ცხოვრებისეული გამოცდილება დანაწევრებულია, ამიტომ სამუშაო და არასამუშაო დროის სფეროები მის მიერ ფსიქოლოგიურად სრულიად განცალკევებულად განიცდება (სეგმენტაციის პრინციპი). სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის არსებული კავშირის ემპირიულმა შესწავლამ ვერცერთი მათგანი დამაჯერებლად ვერ დაასაბუთა. დღეს ამ მიდგომების ინტეგრაციის მცდელობასთან გვაქვს საქმე. ქვემოთ ემპირიული კვლევის რამოდენიმე მაგალითს მოვიყვანთ.

რ. დიუბინმა ცხოვრების ძირითადი ინტერესის ცნება შემოგვთავაზა. მისი აზრით, არიან ადამიანები, რომელთათვის შრომა მათი ცხოვრების ძირითად ინტერესს წარმოადგენს. ეს ის ხალხია, რომლებიც გადაწყვეტენ მნიშვნელობას პროფესიულ საქმიანობას ანიჭებენ და, ამდენად, შრომით კმაყოფილების მაჩვენებლებზე მაღალი გააჩნიათ. ადამიანთა ამ კატეგორიას ავტორი შრომაზე ორიენტირებულებს უწოდებს. ზოგიერთისთვის ცხოვრების ძირითადი ინტერესი არა შრომასთან, არამედ სხვა სფეროებთან (ოჯახი, მეგობრები, ხელოვნება, ფიზიკური ვარჯიში, გართობა, ბუნების წილში ყოფნა და ა.შ.) არის დაკავშირებული. ისინი შრომაზე არაორიენტირებული პიროვნებები არიან. მათ შორის ისეთი ცოტა მოიძებნება, ვინც შრომით კმაყოფილი იქნება. დაბოლოს, არიან ადამიანები, რომლებიც ცხოვრების არცერთ სფეროს განსაკუთრებულ უპირატესობას არ ანიჭებენ, მათ „მოქნილი“, ცვალებადი ცხოვრებისეული ინტერესები გააჩნიათ. რ. დიუბინი ვარაუდობს, რომ ამ კატეგორიის ადამიანებისათვის ცხოვრების ძირითად ინტერესებს და შრომით კმაყოფილებას შორის

უსუსტი კავშირი უნდა იყოს დამახასიათებელი. ამ ჰიპოთეზების შემოწმების მიზნით, მან მუშების (მამაკაცები) და საკანტორო მოსამსახურე (ქალები) პერსონალის წარმომადგენლობითი ამონაკრებით ფართომასშტაბიანი გამოკვლევა ჩაატარა. შედეგებმა აჩვენეს, რომ შრომით კმაყოფილების ყველაზე მაღალი მაჩვენებლები შრომაზე ორიენტირებულ რესპონდენტებს გააჩნდათ, ხოლო ყველაზე დაბალი – არასამუშაო სფეროზე ორიენტირებულებს. „მოქნილი“ ორიენტაციის მქონე რესპონდენტებს რაც შეეხება, მათთვის შრომით კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებლები აღმოჩნდა დამახასიათებელი. მიღებული რეზულტატები შრომაზე ორიენტირებული ადამიანების მიმართ წამოყენებულ ჰიპოთეზას ადასტურებენ. აღსანიშნავია, რომ მიღებული შედეგები „მოქნილი“ ორიენტაციის მქონე ადამიანების შესახებ გამოთქმული ვარაუდის სასარგებლოდ ნაკლებად მეტყველებენ [28].

ს. ორპენმა შრომით კმაყოფილებას და ცხოვრებით კმაყოფილებას შორის მიზეზობრივი კავშირის შესწავლა დაისახა მიზნად, მან გამოკვლევა ჩაატარა, რომელშიც სხვადასხვა ორგანიზაციის დაბალი რგოლის მენეჯერებმა მიიღეს მონაწილეობა [29]. კვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ შრომით კმაყოფილებაში მომხდარმა ცვლილებამ ცხოვრებით კმაყოფილების მაჩვენებლების შეცვლა გამოიწვია (დროის განსხვავებულ მონაკვეთებში გაზომილი ცვლილების კორელაციის კოეფიციენტებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი სხვაობა დადგინდა), რაც, მკვლევარის აზრით, გენერალიზაციის პრინციპის საბუთიანობაზე მიუთითებს.

ამჟამად, ცალმხრივი მიზეზობრივი დამოკიდებულების შესწავლის ნაცვლად, მკვლევართა ყურადღება შრომით კმაყოფილების და არასამუშაო დროს შორის (ცხოვრებით კმაყოფილების სხვადასხვა განზომილება) რეციპროკული დამოკიდებულების კვლევაზეა გამაზვიებელი, რომლის ნათელ ნიმუშს ბ. კაბანოვის გამოკვლევა წარმოადგენს [30]. გამოკვლევაში მონაწილე რესპონდენტებს თავისი პროფესიული საქმიანობის ხუთი თვისების, კერძოდ, მუშაობის შინაარსის მრავალფეროვნების, ცოდნის და უნარების გამოვლინების, საკუთარი მოქმედების კონტროლის შესაძლებლობის და სხვებთან ურთიერთობის მიხედვით დახასიათება ევალებოდათ. გარდა ამისა, რესპონდენტები იმ ქცევის ფორმებს აღწერდნენ, რომლებსაც ისინი, ჩვეულებრივ, არასამუშაო დროის მონაკვეთში ანხორციელებდნენ. მუშაობის პროცესის აღწერის და არასამუშაო დროში გამოვლენილი ტიპური ქცევების მონაცემების ურთიერთშედარების საფუძველზე, რესპონდენტების არასამუშაო დროის შინაარსის სათანადო პროფილები გამოიყო. სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის გამოვლენილი კავშირის ანალიზი რესპონდენტების პიროვნული, დემოგრაფიული და საორგანიზაციო მონაცემების გათვალისწინებით განხორციელდა. ბ. კაბანოვმა სამუშაო და არასამუშაო დროის ურთიერთმოქმედების ოთხი ფორმა გამოყო. ა) პასიური გენერალიზაცია – ამ ჩგუფში მოხვედრილი ადამიანები გამოკვლევით თვისებების მხრივ მცირე მაჩვენებლებით ხასიათდებიან. ამ ჩგუფის წარმომადგენლები, ძირითადად, დაბალი განათლების მქონე მამაკაცები იყვნენ, რომლებიც მცირეხელფასს იღებდნენ და დაბალი შრომითი მოტივაცია გააჩნდათ, ხოლო მათი მოქმედება გარეგანი მარეგულირებელი ფაქტორებით იყო განპირობებული. ბ) შემავსებელი კომპენსაცია – ეს ჩგუფი, ძირითადად, საშუალო და ხნოვანი ასაკის ქალებით იყო წარმოდგენილი, მათთვის შინაგანი კონტროლის უნარი და დაბალი შრომითი მოტივაცია იყო დამახასიათებელი. ეს მომუშავეთა ის კონტინგენცია, რომლის ძირითადი სასიცოხლო ინტერესები არასამუშაო დროის სფეროში უნდა ვეძიოთ, კერძოდ, ის ოჯახზე არის ორიენტირებული და მის მიმართ დიდი ერთგულებით გამოირჩევა. აღსანიშნავია, რომ ამავე ჩგუფში ორივე სქესის ახალგაზრდა ასაკის ადამიანები აღმოჩნდნენ, რომლებსაც ავტორი „ნამდვილი“ კომპენსაციის განმხორციელებლად მიიჩნევს. მათ გარან-

ტირებული სამსახური არ გააჩნიათ, დროის თვალსაზრისით, პროფესიული საქმიანობით ნაკლებად არიან დაკავებული, ამავდროულად, საკმაოდ მაღალი შრომითი მოტივაციით და საკუთარი მოქმედების კონტროლის კარგი უნარით გამოირჩევიან, რასაც აშკარად არასამუშაო დროში განხორციელებულ აქტივობაში ამჟღავნებენ. ვ) აქტიური გენერალიზაცია – ამ ჯგუფში უმაღლესი განათლების ადამიანები შევიდნენ, მათში შრომითი მოტივაცია მკაფიოდ გამოხატულია, საქმიანობის წარმართვის სრული შინაგანი კონტროლი ახასიათებთ და დიდ ხელფასს იღებენ. იმის გამო, რომ მათ თვითაქტუალიზაციის დიდი მოთხოვნილება გააჩნიათ, რომელსაც ისინი პროფესიულ საქმიანობაში მხოლოდ ნაწილობრივ იკმაყოფილებენ, ამ მოთხოვნილების რეალიზებას არასამუშაო დროის სხვადასხვა სფეროში ცდილობენ. დ) რეაქტიული კომპენსაცია – ამ ჯგუფში შესულმა ადამიანებმა გამოკვლეული თვისებების მაღალი მაჩვენებლები პროფესიულ საქმიანობაში, ხოლო დაბალი მაჩვენებლები არასამუშაო დროში განხორციელებულ აქტივობაში გამოავლინეს. ისინი, ძირითადად, მუშაობაზე ორიენტირებული მამაკაცები არიან, მათი მოქმედების რეგულირება გარემო ფაქტორებით წარმოებს, შრომა მათთვის თავისთავად შინაგან მოთხოვნილებას კი არ წარმოადგენს, არამედ ის მათ მიერ მხოლოდ ეკონომიკური უზრუნველყოფის საშუალებად განიხილება და ამიტომ, ავტორის აზრით, მათი ცხოვრების წესის ძირითად მოდულად აქტიური მომხმარებლის როლში ყოფნა უნდა მივიჩნიოთ.

როგორც ვხედავთ, სამუშაო და არასამუშაო დროის ურთიერთმოქმედების პროცესი ცხოვრების ამ ორ სფეროში ადამიანის მოქმედების თავისებურებას, მის „პროფილს“ განსაზღვრავს. აჯამებს რა ამ საკითხის შესახებ არსებულ თვალსაზრისებს და კვლევის შედეგებს, ბ. კაბანოვი აღნიშნავს, რომ „მომავალში ჩვენ უარი უნდა ვთქვათ შრომის და თავისუფალი დროის ამსახველი ერთგანზომილებიანი, უკიდურესად გამარტივებული მოდელების შექმნაზე, რომლებიც ცხოვრების განსხვავებულ სფეროებს შორის არსებული ურთიერთმოქმედების გამომხატველ პროცესებს ანგარიშს არ უწევენ. Ad hoc ტიპოლოგიების შექმნა წარსულს ჩაბარდა, მომავალში ჩვენ ისეთი ექსპერიმენტული შედეგების მოპოვებაზე უნდა ვიზრუნოთ, რომლებიც ადამიანის შრომის და თავისუფალ დროს შორის არსებულ რთულ ურთიერთმოქმედებას კი არ უგულებელყოფს, არამედ მას აგვიხსნის“ [30, გვ. 78].

### ძირითადი ტერმინები

- უზნაძის განწყობის თეორია
- მოთხოვნილება
- სიტუაცია
- განწყობათა იერარქიის პრინციპი
- ინტერაქციის პრინციპი
- ღირებულებები
- ღირებულებების სისტემა
- რეაგირებადი ღირებულებითი ორიენტაცია
- ტრიბალისტური ღირებულებითი ორიენტაცია
- ეგზისტენციური ღირებულებითი ორიენტაცია
- სოციალური განწყობა
- აიზენ-ფიშბენის მოდელი
- კოგნიტური დისონანსი
- თვითაქტუალის მოდელი
- შრომაში ჩართულობა
- ორგანიზაციისადმი ერთგულება
- ინტრაპერსონალური შედარების პრინციპი



ეგოცენტრული ღირებულებითი  
ორიენტაცია  
კონფორმისტული ღირებულებითი  
ორიენტაცია  
სამანიპულაციო ღირებულებითი  
ორიენტაცია  
სოციოცენტრული ღირებულებითი  
ორიენტაცია

- ინტერპერსონალური შედარების  
პრინციპი
- ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი
- კომპენსაციის პრინციპი
- გენერალიზაციის პრინციპი
- სემენტაციის პრინციპი

## მომუშავის პიროვნული თვისებები და დასწავლის პროცესი

### მომუშავის უნარები

ადამიანის ქცევა მისი პიროვნული უნარ - თვისებებით და შექმნილი გამოცდილებით არის დეტერმინირებული. ამ თავში შრომის პროცესთან მიმართებაში ინდივიდუალური დონის ცვლადებს, კერძოდ, მომუშავეს უნარებს და მის პიროვნულ მახასიათებლებს, ხოლო შემდგომ დასწავლის ძირითად კანონზომიერებებს განვიხილავთ.

მომუშავეთა შორის უნარების მიხედვით ინდივიდუალური სხვაობების დადგენის ძირითად მიზანს მათი პროფესიული საქმიანობის ხელშეწყობა, მისი საჭირო მიმართულებით წარმართვა წარმოადგენს. შრომის სუბიექტის უნარების განსაზღვრა პროფესიულ საქმიანობასთან მის ეფექტურ მორგებას განაპირობებს. მომუშავეს უნარებში შრომის პროცესში მის მიერ სხვადასხვა დავალებათა შესრულების დროს ინდივიდუალური შესაძლებლობების გამოვლენას ვგულისხმობთ. შრომის სუბიექტის ინდივიდუალური შესაძლებლობების დახასიათების დროს მის ფიზიკურ და გინებრივ უნარებს გამოყოფენ, როლებსაც ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ.

**ფიზიკური უნარები.** ფიზიკურ უნარებად სხვადასხვა დავალებათა შესრულების დროს მომუშავეს მიერ გამძლეობის, სიმარდის, ძალ - ღონის და მსგავსი გამოვლენილი შესაძლებლობები უნდა მივიჩნიოთ. შედარებით სტანდარტიზებული სამუშაოს შესრულების ხარისხი მისი ფიზიკური შესაძლებლობებით არის მნიშვნელოვნად განსაზღვრული. მომუშავეს ფიზიკური უნარების ამოქმედების შემდეგი მადეტერმინირებელი ფაქტორებია დადგენილი:

- ძალ-ღონის ფაქტორები: ა) დინამიკური ძალა — დროში ხანგრძლივი კუნთოვანი დაძაბვით საქმიანობის უნარი; ბ) სხეულის ძალა — ტანის, განსაკუთრებით კი მუცლის კუნთების დაძაბვით მუშაობის უნარი; გ) სტატიკური ძალა — საგნებზე ძალისხმევის, ზეწოლის უნარი; დ) მობილიზების ძალა — ერთი ან მრავალი მოქმედების დროს მაქსიმალური ენერჯის დახარჯვის უნარი;
- მოქნილობის ფაქტორები: ა) მოქნილობის ხარისხი — სხეულის შეძლებისდაგვარად ბრუნვითი ამოქმედების უნარი; ბ) დინამიკური მოქნილობა — სწრაფი, განმეორებადი, მოხერხებული მოძრაობების განხორციელების უნარი.
- სხვა ფაქტორები: ა) სხეულის კოორდინაცია — ტანის სხვადასხვა ნაწილების მოწესრიგებულად ერთდროული ამოქმედების უნარი; ბ) სხეულის ბალანსირება — არახელსაყრელ ვითარებაში წონასწორობის შენარჩუნების უნარი; გ) გამძლეობა — შედარებით ხანგრძლივი დროის მონაკვეთში მაქსიმალური ძალისხმევის განხორციელების უნარი.

ჩამოთვლილი ფიზიკური უნარებით ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. აღსა-

ნიშნავია, რომ მუშაობის განმსაზღვრელ ჩამოთვლილ ფაქტორებს შორის დაბალი კორელაციები გამოვლინდა: ერთი მახასიათებლის მაღალი მაჩვენებელი მეორის მაღალ მონაცემს სრულიადაც არ გულისხმობს. სავარაუდოა, რომ შრომის მაღალი ნაყოფიერება მაშინ გვექნება, როდესაც მომუშავეს საქმიანობის თავისებურებებს მისი ფიზიკური შესაძლებლობები შეესაბამებთან.

**გონებრივი უნარები.** გონებრივ უნარებში ადამიანის მიერ შექმენებითი აქტივობის განხორციელების შესაძლებლობები იგულისხმება. გონებრივი უნარების გაზომვის საშუალებებიდან ე. წ. ინტელექტის დონის დამდგენი (IQ) ტესტია ცნობილი. გონებრივი უნარების შემდეგი ძირითადი მახასიათებლებია გამოყოფილი:

- რიცხვების გამოთვლის ნიჭი – სწრაფი და სწორი არითმეტიკული დათვლის უნარი
- ვერბალური წვდომა – სიტყვებს შორის კავშირის, წაკითხულის და მოსმენილის გააზრების უნარი.
- პერცეპტული აქტივობის სისწრაფე – განსხვავების და მსგავსების სწრაფი და სწორი მხედველობითი იდენტიფიცირების უნარი.
- ინდუქციური მსჯელობა – პრობლემის ლოგიკური გააზრების და შემდგომ მისი გადაწყვეტის უნარი.

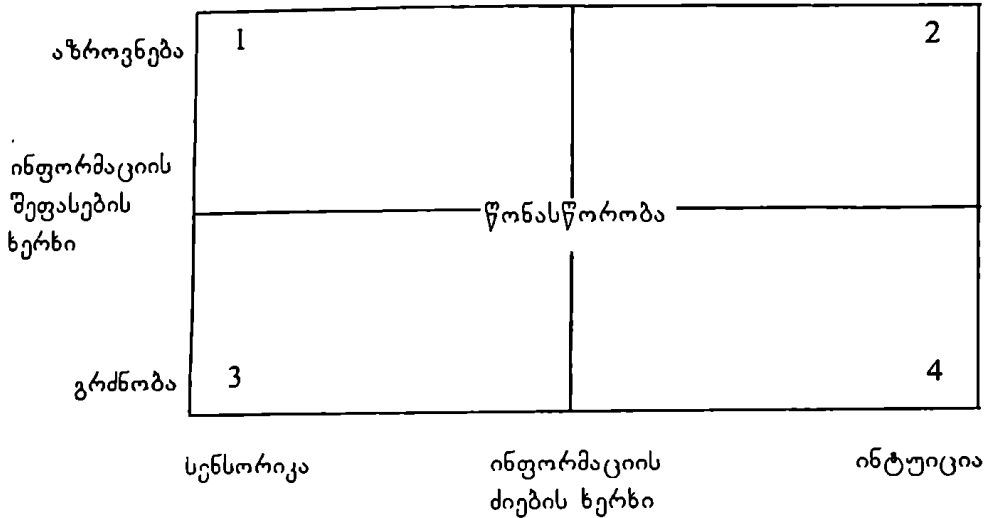
სხვადასხვა სახის პროფესიული საქმიანობა მომუშავესაგან განსხვავებულ გონებრივ უნარებს მოითხოვს. ზოგადად რომ ვთქვათ, დაწესებულების იერარქიის რაც უფრო მაღალ საფეხურზე იმყოფება თანამშრომელი, სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისათვის მას მით უფრო მეტი გონებრივი უნარები უნდა გააჩნდეს. მაგალითად, მაღალი IQ - მაჩვენებელი ყოველგვარი სამუშაოსათვის არ არის სავალდებულო. სავარაუდოა, რომ იმ პროფესიული საქმიანობების შესრულება, რომლებიც მონოტონურობით ხასიათდებიან, მაღალი IQ - ს მქონე მომუშავეებს მართლაც არ საჭიროებენ. მეორე მხრივ, ემპირიული მონაცემები იმაზე მიგვინიშნებენ, რომ ვერბალური, პერცეპტული, დაანგარიშების აქტივობათა გასაზომი ფსიქოლოგიური ტესტები მომუშავეს მიერ საქმის შესრულების ეფექტურობას არც თუ ისე ცუდად წინასწარმეტყვებენ [1].

## პიროვნების თვისებები

გ. ოლპორტის ცნობილი განმარტების თანახმად, პიროვნება უნდა განვიხილოთ, როგორც: „ინდივიდის ფსიქოფიზიკური სისტემების დინამიკური აღნაგობა, რომელიც გარემოსთან მის უნიკალურ შეგუებას განსაზღვრავს“ [2, გვ. 48]. პიროვნების კვლევა ტრადიციულად ადამიანის მოტივაციის, აზროვნების, გრძნობების, აღწმის, ქცევის ინტეგრირებულ შესწავლას გულისხმობს. კვლევის ძირითადი მიზანია ადამიანის იმ შედარებით მყარი ინდივიდუალური თვისებების დადგენა და აღწერა, რომლებიც სხვადასხვა ვითარებებში მის ქცევას განაპირობებენ. ქვემოთ პიროვნების ისეთ მახასიათებლებზე გავამახვილებთ ყურადღებას, რომელთა წონა მომუშავეს ქცევის დეტერმინაციაში მნიშვნელობის მქონედ არის მიჩნეული.

**პრობლემის გადაწყვეტის სტილი.** ი-ო ფსიქოლოგიაში ამჟამად მკვლევართა ყურადღება პრობლემის გადაწყვეტის ინდივიდუალური თავისებურებების შესწავლაზეა გამახვილებული. არსებული ემპირიული მონაცემების განხილვის საფუძველზე დ. პერლიეგელმა და სხვებმა ადამიანის მიერ სხვადასხვა სტილით პრობლემის გადაწყვეტის დახასი-

ათება შემოგვთავაზეს, რომელშიც კ. იუნგის მიერ შემუშავებული ტიპოლოგიაც იყო გათვალისწინებული [3]. ადამიანის მიერ ინფორმაციის ძიების და შეფასების პროცესი (პრობლემის გადაწყვეტის არსებითი მხარე) სენსორიკის, ინტუიციის, აზროვნების და გრძნობების ფუნქციებით განისაზღვრება. ადამიანი სენსორიკის (აღქმის) გამოყენებით რეალურ ვითარებას ადგენს, ხოლო ინტუიცია შესაძლებელზე, მომავალზეა ორიენტირებული. ანალოგიურად, აზროვნება იმპერსონალურ ანალიზზე და ლოგიკურ მსჯელობებზეა აგებული, ხოლო გრძნობები მსჯელობას პიროვნულ ხასიათს აძლევენ, მას სუბიექტის ღირებულებებზე აფუძნებენ. ადამიანის მიერ პრობლემის გადაწყვეტის მოდელი 9 - 1 ნახატზეა ნაჩვენები, რომლის აბსცისა აზროვნება - გრძნობის განზომილებას, ხოლო ორდინატა სენსორიკა - ინტუიციის განზომილებას განიხატავს.



1. სენსორულ-აზროვნებითი სტილი;
2. ინტუიციურ-აზროვნებითი სტილი
3. სენსორულ-გრძნობითი სტილი,
4. ინტუიციურ-გრძნობითი სტილი

ნახატი 9-1. პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ფსიქიკური აქტივობის ინდივიდუალური ფორმები (პერლიეგელის და სხვ. მიხედვით [3])

ადამიანთა უმრავლესობა ინფორმაციის ფუნქციების ორივე განზომილების გამოყენებით მოიპოვებს და აფასებს, ამავე დროს, ის მაინც რომელიმე მათგანს მეტნაკლებ უპირატესობას ანიჭებს, რაც მის მიერ გადაწყვეტილების მიღების სტილს განსაზღვრავს.

1. სენსორულ-აზროვნებითი სტილის (ს - ა) მქონე პიროვნება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ვითარების დაზუსტებაზე, მისი თვისებების გამოყოფაზე, გარკვეული კონტროლის განხორციელებაზეა ორიენტირებული. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება გათვლილი და ნათელია, ფაქტების გათვალისწინების თვალსაზრისით, ის იშვიათად არის მცდარი. ს - ა სტილის მქონე ადამიანი ინფორმაციის მოპოვების და გადაამუშავების პროცესში, მცდარი მონაცემების თავიდან აცილების მიზნით, ცდილობს, რაც შეიძლება ობიექტური იყოს. მას პრობლემატურ

ვითარებაში გარკვევა და სათანადო არჩევანის გაკეთება სიამოვნებას ანიჭებს. მან ინოვაციურ გადაწყვეტილებაზე იმის გამო შეიძლება თქვას უარი, რომ მას ამისათვის „რეალურად“ დასაბუთებული მონაცემები და არგუმენტები არ გააჩნია. მისთვის რისკიანობა უცხოა, უპირატესობას სიტუაციის ღრმა და, ამავე დროს, მკაფიო ანალიზს ანიჭებს და წინათგრძობას ნაკლებად ენდობა. ს-ა სტილის მქონე ადამიანი შრომაში შეუპოვრობას იჩენს, საქმიანობიდან გამომდინარე შესაძლო შედეგების მიმართ რეალისტური პოზიციის დაკავებას ცდილობს.

ს - ა სტილის მქონე პიროვნება სხვებთან ურთიერთობის დროს საკუთარ თვალსაზრისს იშვიათად გამოთქვამს და მის დაცვას ცდილობს, მის ფაქტობრივ და ლოგიკურ დასაბუთებას ახერხებს. საწინააღმდეგო შემთხვევაში ის ძლიერ ფრუსტრაციას განიცდის. მას ისეთი წახალისება ნაკლებად აკმაყოფილებს, რომელსაც, მისი აზრით, ის არ იმსახურებს. ის საკუთარი თავის და სხვების წახალისებაში პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების ნათელ და ობიექტურ მონაცემებზე დაყრდნობილ ვერბალურ და ფულად სტიმულირებას ანიჭებს უპირატესობას.

ს - ა სტილით მომუშავე ადამიანისათვის გარკვეული ნაკლოვანებებიც არის დამახასიათებელი. მაგალითად, რაიმეს დაგეგმვის დროს ის, ჩვეულებრივ, მოსალოდნელი შედეგების მიღწევის მიმართ მოუთმენლობას იჩენს, ზოგჯერ გადაწყვეტილებას ისე იღებს, რომ ვითარებაში მომხდარ ცვლილებებს სათანადოდ ვერ ითვალისწინებს. ხელმძღვანელობს რა ორგანიზაციაში დადგენილი ფორმალური წესებით და პროცედურებით, ასეთი ორიენტაციის მქონე ადამიანი, ხშირად, პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს სათანადო ყურადღებას არ აქცევს და საქმეზეა „მიჯაჭული“, რის გამოც, მისი ურთიერთობა თანამშრომლებთან დაძაბულ ხასიათს იღებს. მას სჯერა, რომ ერთობლივ საქმიანობას სასურველ შედეგს მხოლოდ შეუპოვარი მუშაობა მოუტანს.

ს - ა სტილის მქონე ადამიანი უპირატესობას ისეთ პროფესიას ანიჭებს, რომელშიც ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნია. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ამ ტიპის ადამიანები პროდუქციის შექმნასთან, მუშაობის ხარისხის კონტროლთან, კომპიუტერულ პროგრამირებასთან, შრომის რეჟიმის დაგეგმარებასთან, ფინანსებთან, ტექნიკასთან, სტატისტიკასთან არიან დაკავშირებული. ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობის შეფასებაში მხოლოდ ობიექტური მაჩვენებლების გამოყენებას უჭერენ მხარს, კერძოდ, მოგებას, რეალიზებული საქონლის რაოდენობას, დაბანდებული თანხების უკუგებას, პროდუქციის სარეალიზაციო საშუალებებზე გაწეულ ხარჯებს, პროდუქციის შექმნაზე საათში გაწეული შრომითი ძალისხმევის ღირებულებას, ერთეულ პროდუქტიაზე მიღებული ნარჩენების უყარათო გამოყენებიდან გამოწვეულ ზარალს, სხვადასხვა ღონისძიებებზე დახარჯული თანხების უკუგებას და ა. შ. ძირითად მონაცემებად მიიჩნევენ. აღსანიშნავია, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობა სწორედ ასეთ თანამშრომლებს ანიჭებს უპირატესობას.

2. ინტუიციურ-აზროვნებითი (ი - ა) სტილის მქონე ადამიანი ახალი და ნაყოფიერი იდეების შექმნელია, ის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპების შინაარსით და მასში მიმდინარე პროცესების საფუძვლად მდებარე მიზნების გარკვევით და გააზრებით არის დაინტერესებული. ის მომავალზე, შესაძლებლობაზეა, ძირითადად, ორიენტირებული. ამავე დროს, ეს ორიენტაცია იმპერსონალურ ხასიათს ატარებს, მაგალითად, ის ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისთანავე ძალაუფლებრივი, ფორმალური ურთიერთობების და სამუშაო პროცესის თავისებურებების გარკვევას

იწყებს. ი - ა სტილის მქონე ადამიანი ტექნიკურ და ადმინისტრირების სფეროში შესაშურ ნოვატორობას ავლენს, ის შემოქმედებით და გრძელვადიან პროექტებს უჭერს მხარს. იმ დაწესებულებებში, რომლებშიც ასეთი თანამშრომლების ნაკლებობა შეიმჩნევა, მცირე ტექნოლოგიური და საორგანიზაციო ცვლილებები ხდება, რაც, საბოლოო ჯამში, მათი ფუნქციონირების ეფექტურობას მნიშვნელოვნად აქვეითებს. როდესაც ი - ა სტილის მქონე მენეჯერი ხვდება, რომ ორგანიზაციის მიზნები გარკვეულ სტანდარტს განიცდიან, მაშინ ის სხვა სამსახურში გადასვლას შეეცდება ან პასიური ფორმით, მაგრამ უკმაყოფილებას მაინც გამოავლენს. ამ ტიპის ხელმძღვანელი აქტიურად ერთვება ისეთი საორგანიზაციო მიზნების დასახვაში, რომლებიც ახალი პროდუქციის გამოშვებას ან ახალი სახის მომსახურების შემოღებას განაპირობებენ. ის უპირატესობას ისეთ ხალხთან ურთიერთობას ანიჭებს, რომლებსაც თანამშრომლური მოლაპარაკების, სხვების დარწმუნების და შემრიგებლობის უნარი გააჩნიათ. როგორც ხელმძღვანელს, მას ის თანამშრომლები უჭერენ მხარს, რომლებიც შემოქმედებითი საქმიანობით არიან დაკავებული (შრომით პროცესის დაგეგმარება, ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება და დანერგვა, კვლევითი სამუშაოს განხორციელება და ა. შ.)

ი - ა სტილის მქონე მომუშავე სხვების მიერ წამოყენებულ იდეას და არგუმენტებს ადვილად იგებს და მათ მიმართ რეალურ დაინტერესებას ამჟღავნებს. მას, როგორც საკუთარი, ასევე თანამშრომელთა წინაშე მდგარი ახალი ამოცანების გადაწყვეტა სიამოვნებას ჰგვრის. სხვადასხვა საკითხების გადაწყვეტა მას არა მხოლოდ კმაყოფილებას ანიჭებს, არამედ მასზე შემდგომი ძიების მიმართულებით მასტიმულირებელ ზეგავლენას ახდენს. ასეთ ადამიანს თანამშრომლები ახალი იდეების შემქმნელად თვლიან, რადგან ის არა ფორმალურ წესებზე და პროცედურებზე, არამედ გრძელვადიანი შედეგების მიღწევაზეა ორიენტირებული. თანამშრომლებისათვის მნიშვნელობის მქონე რიტუალები მას არ ავიწყდება, მათ უყურადღებოდ არ ტოვებს. მას ყველაზე დიდ კმაყოფილებას მისი შრომითი მიღწევების აღიარება და მის მიერ სხვების მიმართ გაწეული დახმარება, მხარდაჭერა ანიჭებს.

ი - ა სტილის მქონე ადამიანის შემოქმედებითი აქტივობის ერთ - ერთ ნაკლს მისი გადაჭარბებული ენერგიულობა წარმოადგენს. როდესაც რაიმე პროგრამა იქმნება, ის, სხვებთან შედარებით, მაღალ აქტივობას ავლენს. იმის გამო, რომ მას უპირატესად აბსტრაქტული აზროვნება ახასიათებს, ამიტომ, ის, ხშირად, კონკრეტულ ფაქტებს ყურადღების გარეშე ტოვებს, მათ თავისებურებებს სათანადოდ ვერ ითვალისწინებს. ეყრდნობა რა პროფესიულ საქმიანობაში შედარებით მაღალ სტანდარტებს, - ა სტილის მქონე პიროვნება, ხშირად, საკუთარი თავით და სხვებითაც უკმაყოფილო რჩება, გარდა ამისა, საკუთარი და სხვების შეცდომების მიმართ ნაკლებ შემწუნარებლობას იჩენს, რის გამოც ის თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს გარკვეულ უსიამოვნებებს აწყდება.

ი - ა სტილის მქონე პიროვნებას, ძირითადად, შემოქმედებითი საქმიანობა იზიდავს. ამ ტიპის ადამიანები მეტწილად ეკონომიკის, ბიზნესის, ფილოსოფიის, ფიზიკის, სისტემოტექნიკის, არქიტექტურის, სამართალმცოდნეობის, მათემატიკის, მშენებლობის სფეროში მოღვაწეობენ. ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობის შეფასების დროს გრძელვადიანი მოგების, ახალი პროდუქციის შექმნის, ხელფასის მომატების, პროდუქციის გასაღების ან მომსახურების გაწევის ახალი ბაზების შექმნის, გარემოს ცვლილებებზე ორგანიზაციის რეაგირების თავისებრიობის კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობს.

3. სენსორულ-გრძობადი (ს - გ) სტილის მქონე ადამიანი, ძირითადად, პიროვნებათა შორის ურთიერთობებზე და კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდურ მხარეზეა ორიენტირებული. ამ ტიპის ადამიანს მოლაპარაკებების წარმოება ეხერხება, ის დიპლომატიური ნიჭით არის დაჯილდოებული. თანამშრომლებს შორის აღმოცენებულ უთანხმოებებს ადვილად და სწრაფად აგვარებს. მას სხვებთან ნამდვილი თანამშრომლობის უნარი გააჩნია და მიზანდასახულად კოოპერაციულ ურთიერთობებში მათაც რთავს. ს - გ სტილის მქონე პიროვნება სიმტკიცით გამოირჩევა, ცდილობს მიღებული გადაწყვეტილებმა აუცილებლად განახორციელოს და ამაში სხვებსაც ხელს უწყობს, რაც თანამშრომლების თვალში მის კომპეტენტურობას ზრდის. ამგვარი ტიპის ადამიანი, შემოწმების მიზნით, საკუთარ ყოველდღიურ საქმიანობას აანალიზებს, მუშაობაში დაშვებულ შეცდომებს სწრაფად ავლენს და მათ სწრაფადვე ასწორებს. ამგვარი ტიპის მენეჯერი სხვებს სჯობია იმით, რომ საკითხის მოგვარების პროცესში ყოველ დეტალს გამიზნულად და წინასწარმეტყველურად განიხილავს, რის გამოც წარმატებასაც აღწევს. პროფესიული საქმიანობის, ან რაიმე ღონისძიების დაგეგმარების და გადაწყვეტილების მიღების დროს სხვებთან შემოქმედებითად თანამშრომლობს. მას შესანიშნავად ეხერხება წერილობითი დოკუმენტების შედგენა, რასაც ნებისმიერი ადმინისტრაცია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. ასეთ ხელმძღვანელთან მუშაობის პროცესში ხელქვეითები გრძობენ იმას, რომ მათი ძალისხმევა და დახარჯული დრო ფუჭად არ იხარჯება. ამ ტიპის ხელმძღვანელის ხელქვეითების მუშაობა მაღალი პროდუქტიულობით გამოირჩევა. ის თავისი ხელქვეითების სამუშაო პირობების გასაუმჯობესებლად ყოველ ღონეს ხმარობს.

ს - გ სტილის მქონე ადამიანი სხვების მიერ წამოყენებულ წინადადებას მაშინ აქცევს ყურადღებას, როდესაც ის კონკრეტულობით გამოირჩევა. თანამშრომლები მასთან თავისუფლად გრძობენ თავს, მისი ქცევა მათთვის კარგად პროგნოზირებადია. ამ ტიპის მომუშავე გადაწყვეტილების მიღებამდე თანამშრომლებთან თათბირობს, ის გადაწყვეტილების მიღებას საერთო თანხმობაზე აფუძნებს. წარუმატებლობის მას ნაკლებად ეშინია და სხვებსაც ოპტიმიზმს უნერგავს. ამ ტიპის ადამიანი, პირველ რიგში, ფაქტებს „უსწორებს თვალს“, მას თავდაპირველი პოზიციის შეცვლა უჭირს.

ს - გ სტილის პიროვნების ნაკლი იმაშია, რომ მას სრულიად ახალი თვალსაზრისის გაზიარება უჭირს და აბსტრაქტული იდეების მიმართ ნაკლებად შემწყნარებელია. მას ხშირად თვით ჯგუფური დიკუსიის მსვლელობა იტაცებს და ამით დასმული ამოცანის გადაჭრა ყოვნდება. ამ ტიპის ადამიანი, სანამ ოფიციალური წესები და პროცედურები კარგად მოქმედებენ ამა თუ იმ ვითარებას ადვილად ეგუება. ის, ძირითადად, აწმყოთი ცხოვრობს, რის გამოც გარკვეულ სიძნელეებს აწყდება, ის წარსულ გამოცდილებას ხშირად შექმნილი სიტუაციის შესაფერისად ვერ ითვისებს და, ზოგადად, მომავალზე შედარებით ბუნდოვანი წარმოდგენა გააჩნია.

ს - გ სტილის მქონე ადამიანს, ძირითადად, ისეთი პროფესიული საქმიანობა იზიდავს, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობებთან არის დაკავშირებული. ამ ტიპის ადამიანებმა ვაჭრობის სფეროში, ზედამხედველობით საქმიანობაში, კონსულტანტად მუშაობაში, დიპლომატიურ სამსახურში, პედაგოგიურ ასპარეზზე, ადამიანის რესურსების მართვის საქმეში და სხვადასხვა სახის სამოსამსახურეო საქმიანობაში გამოიჩინეს თავი. მათ მიერ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობა თანამშრომელთა ლოიალობით, მათი ლარებულებით

თი ორიენტაციებით, შრომის პროცესთან და საორგანიზაციო ღონისძიებებთან დაკავშირებული საჩივრების რაოდენობით, კადრების დენადობით და სამსახურის გაცდენების მაჩვენებლებით ფასდება.

4. ინტუიციურ-გრძობითი (ი-გ) სტილით მოაზროვნე ადამიანი ხშირად ლიდერი ხდება, რადგან მას გარკვეული ხარიზმატული (სხვების მიერ ადამიანისათვის განსაკუთრებული პიროვნული მახასიათებლების მიწერა) თვისებები და თანამშრომელთა „გამამხნეველი“ გაძლოლის უნარი გააჩნია. ის თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან და სხვებთან ურთიერთობაში კარგი მჭერმეტყველია, მათდამი მზრუნველი დამოკიდებულების შთამბეჭდავი გამოვლენით მათზე დიდ ზემოქმედებას ახდენს. მას ორგანიზაციის რეალური შესაძლებლობების განჭვრეტის უნარი გააჩნია, ის კონკრეტულ, და, ამავე დროს შთამბეჭდავ გადაწყვეტილებებს იღებს, რომლებშიც თავის თანამშრომლებს აქტიურად რთავს. მას შემოქმედებითი სახის პრობლემებზე მოსწონს მუშაობა და ამ პროცესში ტრადიციულ მეთოდებს და სტანდარტებს ხშირად უგულვებლყოფს. ამ ტიპის ადამიანი პროფესიული საქმიანობის პროცესში თანამშრომელთა მიერ მათი ინდივიდუალობის გამოვლენას უწყობს ხელს, ის მათ შრომით კარიერაზე ზრუნავს და მათ პიროვნულ ზრდას განსაზღვრავს. როგორც ხელმძღვანელს, მას თავისი თანამშრომლების შესაძლებლობების სჯერა და საკუთარი საქმიანობის მიზნად ამ პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზაციას ისახავს.

ი - გ სტილის მქონე ადამიანის სხვებთან ურთიერთობა მისი სტიქია გახლავთ, ეს კი უკუკავშირით მას იმით უბრუნდება, რომ თანამშრომლები მას ორგანიზაციაში ან შრომით ჯგუფში ყველაზე ცნობილ პიროვნებად თვლიან. მისთვის სოციაბელობა, გამტანობა, რისკიანობა არის დამახასიათებელი, ის თავს ყველაზე კარგად მაშინ გრძობს, როდესაც ხალხთან იმყოფება.

ი - გ სტილის მქონე მომუშავეს ნაკლი იმაში მეტად ხდება, რომ მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველს, არც თუ ისე იშვიათად, მოვლენათა ობიექტური, მიუკერძოებელი განსჯა კი არა, არამედ სუბიექტური მოწონება-არმოწონება წარმოადგენს. საქმიანობაში დიდი ენერჯის დახარჯვას მისი აღდგენა სჭირდება, ამას კი ის, ხშირად, ვერ ახერხებს და ამიტომ მას დროდადრო დასვენება ესაჭიროება. მისთვის შექება და მხარდაჭერა, როგორც უფროსებისაგან, ასევე ხელქვეითებისაგან მასტიმულირებელი ძალის მქონეა; მას ამ ორი, ჩვეულებრივ, დაპირისპირებული ძალის ბუფერად ყოფნა სურს, რაც მას მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნის. სხვებისაგან მისი პიროვნული ღირსებების აღიარების დიდი მოთხოვნილება ამ ტიპის ადამიანის სუსტი მხარეა, რადგან ის თანამშრომლებზე დიდად დამოკიდებული ხდება, რის გამოც მას, ხშირად, მისი ფორმალური ან არაფორმალური სტატუსის შეუფერებელი მოქმედების განხორციელება უხდება.

ი - გ სტილის მქონე ადამიანები, ჩვეულებრივ, ისეთი სპეციალობით მუშაობენ, რომელიც ე. წ. ადამიანის ფაქტორთან არის დაკავშირებული, კერძოდ, ისინი პოლიტიკის, რეკლამის, ადამიანის რესურსების მართვის, ზოგიერთი სახის ვაჭრობის, პედაგოგიურ, ხელოვნების სფეროში მოღვაწეობენ. მათ მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობის დადგენა პრობლემათა გადაწყვეტის, ახალშემოღებათა განხორციელების, მომუშავეთა ცხოვრების ხარისხის, ორგანიზაციის მოქმედებათა შედეგებით საზოგადოების კმაყოფილების, დაწესებულების მიერ ნაკისრი სოციალური პასუხისმგებლობის, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებლებით უნდა განხორციელდეს.



თვითშეფასება. პიროვნების მნიშვნელოვან მახასიათებელს თვითშეფასება წარმოადგენს. ადამიანები ერთმანეთისაგან თავისი თავის შეფასებებით განსხვავდებიან. თვითშეფასება პიროვნების საკუთარი თავის მიმართ დადებით ან უარყოფით დამოკიდებულებას ნიშნავს. თვითშეფასება ადამიანის პროფესიულ საქმიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, მაგალითად, პროფესიის არჩევაში ამ პიროვნულ მახასიათებელს გარკვეული წვლილი შეაქვს. მაღალი თვითშეფასების მქონე სუბიექტები, დაბალი თვითშეფასების პირებთან შედარებით, დიდი პრესტიჟის მქონე პროფესიებს და დაწესებულებებს ანიჭებენ უპირატესობას, ამავე დროს, მათ უფრო მეტად ახალი დარგები იზიდავთ და მეტ რისკზედაც მიდიან [4]. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციაში სოციალური გავლენის ეფექტი ნაწილობრივ ამ პიროვნული ფაქტორით არის გაშუალებული: დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანი, მაღალი თვითშეფასების მქონესთან შედარებით, თანამშრომლების უფრო დიდი ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. გარდა ამისა, მაღალი თვითშეფასება შედარებით რთული შრომითი მიზნების დასახვას განაპირობებს, რაც, თავის მხრივ, მომუშავეს მაღალ მოტივაციას და მუშაობის პროდუქტიულობას განსაზღვრავს (ამის შესახებ დაწვრილებით შრომითი მოტივაციისადმი მიძღვნილ თავში გვეჩვენება მსჯელობა). ზოგადად განვმარტავთ, რომ მომუშავეს თვითშეფასებას და პროფესიულ საქმიანობაში დასახული მიზნების სირთულეს შორის დადებითი კორელაცია დადგინდა.

ექსტრავერსია-ინტროვერსია. ექსტრავერსია-ინტროვერსიის პრინციპი სოციალურობის ხარისხის მიხედვით ადამიანების ტიპებად დაყოფას წარმოადგენს. პ. აიზენკის თანახმად, ექსტრავერსია პიროვნების ისეთ თვისებად უნდა განვიხილოთ, რომელიც ადამიანის სხვებზე ან გარე მოვლენებზე და საგნებზე ორიენტაციას გამოხატავს, ხოლო ინტროვერსია ისეთ მახასიათებლად უნდა მივიჩნიოთ, რომელიც პიროვნების საკუთარ აზრებზე, გრძნობებზე და მოქმედებებზე ორიენტაციას ამჟღავნებს [5]. მას ექსტრავერსია-ინტროვერსია ადამიანის სოციალურ აქტიუობასთან მიმართებაში აქვს განხილული. ექსტრავერტი თავის მოქმედებაში, როგორც გულლია, ხალისიანი, იმპულსური, სიახლის და ცვლილებების მოყვარული, მზრუნველი, საკუთარი გრძნობების გამოხატველი ადამიანი წარმოგვიდგება. ინტროვერტი კი თვითდაკვირვებად, გონიერ, მოწესრიგებულ, გრძნობების ნაკლებად გამოხატველ, მშვიდ, იდეებით მცხოვრებ ადამიანად არის დახასიათებული.

ბუნებრივია ის, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ამ ორ უკიდურეს ტიპს შორის თავსდება. მათ ორივე ტიპის ნიშან-თვისებები გააჩნიათ. ადამიანის ამ ტიპებისადმი მიკუთვნებას რიგი ფაქტორები განაპირობებენ, მათ შორის დიდი მნიშვნელობა განათლების დონეს, სქესს, პროფესიას ენიჭება. მენეჯერებს შორის, მაგალითად, ორგანიზაციებში ექსტრავერტები სჭარბობენ. ემპირიული მონაცემების თანახმად, ექსტრავერსია მენეჯერების მიერ საქმის ეფექტურად შესრულებას უწყობს ხელს. მათი როლური ფუნქციიდან გამომდინარე, მათ გადაწყვეტილებების მიღება, ხშირად, თანამშრომლებთან ერთად უწევთ, ხოლო საკუთრივ ეფექტური არჩევანის გაკეთებაში მათ მათთვის დამახასიათებელი ტიპოლოგიური თავისებურებები ხელს უწყობენ.

საყურადღებოა ამ პიროვნული თვისებების კავშირი შრომის პროცესთან, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანს საქმის კეთება ცვალებად ვითარებაში უწევს. არსებობს მონაცემები, რომლის თანახმად, ინტროვერტები მცირე სენსორული სტიმულაციის პირობებში უკეთ მუშაობენ, ხოლო ექსტრავერტების საქმიანობა მაღალი სენსორული სტიმულაციის პირობებშია უკეთესი. ამის გამო, სავარაუდოა, რომ ნამდვილი ექსტრავერტი უკეთ ისეთ დაწესებულებაში იმუშავებს, რომელშიც ბევრი თანამშრომელი

მანურობს და სოციალური აქტიურობის მაღალი დონეა, ხოლო გამოხატული ინტროვერტისათვის ხელსაყრელია ინდივიდუალური პროფესიული საქმიანობა, რომელიც ნაკლებ სოციალურ კონტაქტებს მოითხოვს.

**კონტროლის ლოკუსი.** კონტროლის ლოკუსი ისეთ პიროვნულ თვისებად განიხილება, რომელიც ადამიანის მიერ მასზე მოქმედი მოვლენების საკუთარი ძალებით რეგულირების შესაძლებლობის მრწამსს გამოხატავს. ამ პიროვნული თვისების მიხედვით, ადამიანის ორ ტიპს გამოყოფენ – ინტერნალს, რომელსაც სჯერა, რომ მის ცხოვრებაში მიმდინარე მოვლენებს ძირითადად საკუთარი ძალებით (სხვადასხვა სახის ფსიქიკური აქტივობა და რეალური ქცევა) მართავს, და ექსტერნალს, რომელიც დარწმუნებულია იმაში, რომ მის ცხოვრებაში მიმდინარე მოვლენებს ძირითადად გარემო (შანსი, იღბალი, სხვა ადამიანები და ა. შ.) აწესრიგებს.

ემპირიული მონაცემების თანახმად, პროფესიულ საქმიანობაში ინტერნალებს და ექსტერნალებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებები ვლინდება, კერძოდ, ნაჩვენებია, რომ ინტერნალები, ექსტერნალებთან შედარებით, საკუთარ ქცევას უკეთ მართავენ, პოლიტიკურად და სოციალურად აქტიურები არიან და ინფორმაციის ძიებაზე არიან ორიენტირებულნი. გარდა ამისა, ინტერნალები, ექსტერნალებთან შედარებით, სხვების დარწმუნების და მათზე გავლენის მეტი უნარით ხასიათდებიან. ისიც აღსანიშნავია, რომ ინტერნალები სოციალური ზეწოლის შემთხვევაში შედარებით ნაკლებ კონფორმულობას ამჟღავნებენ. გარდა ამისა, ინტერნალებს, ექსტერნალებთან შედარებით, პროფესიულ საქმიანობაში მიღწევის უფრო დიდი მოტივაცია გააჩნიათ. არსებობს მონაცემები, რომლებიც იმაზე მიგვანიშნებენ, რომ ინტერნალები შრომის პროცესის დირექტიულ მართვას ანიჭებენ უპირატესობას. ინტერნალები შემოქმედებითი საქმიანობისაკენ ისურავიან, ისინი პროფესიული კვალიფიკაციის ამოღების რთულ პროცესს არ გაურბიან, ხოლო შრომაში ინიციატივას იჩენენ და მოქმედების დამოუკიდებლობისაკენ მიუწევთ გული; ექსტერნალები კი კარგად სტრუქტურირებულ და რუტინულ საქმიანობას ამჯობინებენ, რომელშიც მათი მიღწევები სხვებზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული. კვლევის შედეგები იმასაც გვიჩვენებენ, რომ გამოხატული ექსტერნალის თვისებების მქონე თანამშრომლებისათვის მუშაობით უკმაყოფილების შედარებით მაღალი მაჩვენებელია დამახასიათებელი, ისინი შრომისაგან უფრო მეტად არიან გაუცხოებული, რაც ნათლად სამასახურის გაცდენების მაღალ მაჩვენებელში ვლინდება. გარდა ამისა, კადრების დენადობის შესახებ მიღებული შედეგების თანახმად, მუშაობაში მაღალი ჩართულობის შემთხვევაში ინტერნალების ორგანიზაციიდან წასვლა ნაკლებად მოსალოდნელია, ხოლო საპირისპირო ვითარებაში მათ, ექსტერნალებთან შედარებით, სხვა დაწესებულებაში გადასვლის უფრო დიდი სურვილი უჩნდებათ [6].

**ავტორიტარიზმი.** ი-ო ფსიქოლოგიაში ავტორიტარიზმი მომუშავეთა ფორმალური სტატუსის და ძალაუფლების მიხედვით დაყოფის აუცილებლობაში ადამიანის მრწამსად განიხილება. მკაფიოდ გამოხატული ავტორიტარული ტიპის ადამიანს გონებრივი სიხისტე, სხვათა მოქმედებების მკაცრი გაკიცხვა, -სტატუსით უფრო მაღლა მდგომი პირებისადმი ხაზგასმული დამორჩილება, ხოლო მასზე დაბლა მდგომ თანამშრომლების მიმართ ქედმაღლობა, მათგან თავის განზე დაჭერა და მათი ექსპლუატირება ახასიათებს. მის ნიშანდობლივ თვისებას სიახლეთა მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება წარმოადგენს. ემპირიული კვლევის შედეგები მიგვანიშნებენ, რომ ავტორიტარული თვისებების მქონე მომუშავისათვის არახელსაყრელია ისეთი სამუშაოს შესრულება, რომელიც მისგან სხვების მიმართ

მზრუნველობის გამოხატვას, მათი გაგების უნარს მოითხოვს. გარდა ამისა, მას ისეთი საქმიანობა უძნელდება, რომლისთვისაც მრავალფეროვნება, ცვალებადობა და სიახლეთა შემოტანის აუცილებლობა არის დამახასიათებელი. ინდუსტრიის სფეროში მოღვაწე მკვლევარებმა დიდი ყურადღება მომუშავის იმ თვისებას მიაქციეს, რომელშიც ადამიანის მრწამსის რიგილობა, ანუ სიხისტე იგულისხმება. ეს თვისება ადამიანის დოგმატურობის ხარისხს განსაზღვრავს. მკაცრი დოგმატიზმი გონების გარკვეულ შეზღუდულობას ნიშნავს, ხოლო მისგან განთავისუფლება გონებრივი ჰორიზონტის გაფართოების საწინდარია. კერძოდ, ხაზგასასმელია, რომ პიროვნების დოგმატიზმი პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ინფორმაციის ძიებას და მის გადამუშავებას შეზღუდულ და მიკერძოებულ ხასიათს ანიჭებს, რაც მუშაობაში შრომის სუბიექტს, განსაკუთრებით კი მართვის რგოლის პერსონალს ხელს უშლის [7].

რისკიანობა. შრომის პროცესში ადამიანები ერთმანეთისაგან რისკის გაწევის მიხედვით განსხვავდებიან. რისკის გაწევა ან მისი თავიდან აცილება ხელმძღვანელის მუშაობაში საკმაოდ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს: ერთერთ გამოკვლევაში მენეჯერებს კადრების შერჩევის სიტუაცია შეუქმნეს, დადგინდა, რომ მაღალი რისკიანობის თვისების მქონე მენეჯერი უფრო სწრაფ გადაწყვეტილებებს იღებს, ვიდრე ხელმძღვანელი, რომელიც რისკის თავიდან აცილებაზეა ორიენტირებული. აღსანიშნავია ისიც, რომ რისკიანობის თვისების მქონე ხელმძღვანელი არჩევანის გაკეთების დროს შედარებით მცირე მოცულობის ინფორმაციას ეყრდნობა. მკვლევართა შორის არსებობს მოსაზრება იმის შესახებ, რომ, ზოგადად, ხელმძღვანელები ცდილობენ სარისკო გადაწყვეტილებებს ნაკლებად მიმართონ, მაგრამ აქაც ინდივიდუალური განსხვავებები არსებობს, რომლებიც, პრაქტიკული თვალსაზრისით, მომუშავის საქმიანობის თავისებურებებთან უნდა იყვნენ შესაბამისობაში მოყვანილი. მაგალითად, რისკიანობის თვისებამ საბროკერო ფირმაში მომუშავე ადამიანების საქმიანობაზე შეიძლება დადებითი გავლენა იქონიოს, ხოლო იგივე პიროვნული თვისება აუდიტის საქმიანობაში ხელისშემშლელი იქნება, რადგან მას უკეთესად შედარებით დაბალი რისკიანობის თვისების მქონე მომუშავე განახორციელებს [8].

პიროვნული დისპოზიციები და ქცევა. პიროვნების უნარების და თვისებების საფუძველზე ორგანიზაციაში მომუშავის პროფესიული და სოციალური აქტივობის პროგნოზირების ვალიდურობის ემპირიულმა შემოწმებამ მკვლევართა თავდაპირველი ოპტიმიზმი ვერ გაამართლა. ე. ჯიზელი სხვადასხვა კვლევების შედეგების მრავალმხრივ ანალიზზე დაყრდნობით შემდეგ განზოგადებულ მონაცემებს გვთავაზობს: პროფესიულ საქმიანობაში ადამიანის დახელოვნების განსხვავებული პრედიქტორებით პროგნოზირების ეფექტურობა (მხედველობაში მიღებულია 0.50 - ის ტოლი ან მასზე მეტი ვალიდურობის კოეფიციენტის მაჩვენებელთა განაწილება), მაგალითად, ბიოგრაფიული მონაცემებით 55%-ს, ინტელექტის გაზომვით 28%-ს, თითების სიმარდის ტესტით 13%-ს, ხოლო პიროვნული თვისებების ტესტირებით 12%-ს უდრის [8]. როგორც ვხედავთ, პიროვნული დისპოზიციებით მომუშავის ქცევის პროგნოზირების შესაძლებლობა საკმაოდ შეზღუდულია. დღეს ნათელი გახდა, რომ ადამიანის ქცევის მადეტერმინირებელი ცვლადების კვლევაში სიტუაციური მახასიათებლების გაუთვალისწინებლად პიროვნების უნარებზე, განსაკუთრებით, კი მის თვისებებზე უპირატესად ყურადღების გამახვილება მეთოდოლოგიურად სრულიად გაუპართლებელია, რაშიც, კერძოდ, ლიდერობის პროცესის და შრომითი განწყობების ანალიზის დროს დავრწმუნდით. ამ თვალსაზრისით, არც მომდევნო თავებში განსახილველი მოვლენები წარმოადგენენ გამონაკლისს. ამ საკითხთან დაკავშირებით

ლ. როსი და რ. ნისბეტი უახლეს ექსპერიმენტულ მონაცემებზე დაყრდნობით ფრიად საე-  
ულისხმო დასკვნას აკეთებენ: „შესაძლებელია ამ ფაქტებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი  
ის იყო, რომ ერთი და იგივე პიროვნული თვისებების (ისეთის, როგორც არის იმპულ-  
სურობა, პატიოსნება, სხვებზე დამოკიდებულება) გამოსავლენად სპეციალურად შექმნილ  
სხვადასხვა ქცევით მაჩვენებლებს შორის კორელაციის საშუალო დონე, ჩვეულებრივ, 0.10  
და 0.20-ს შორის, ხშირად კი, უფრო ქვევითაც თავსდება. ეფექტების მასშტაბურობის  
შესაფასებლად, ჩვენს მიერ გამოყენებული პროცენტული შედარებების ტერმინებით თუ  
ვიმსჯელებთ, ეს იმას ნიშნავს, რომ იმის შესახებ ცოდნა, თუ როგორ მოიქცა ვიღაც №1  
სიტუაციაში, მისი ქცევის წინასწარმეტყველების სიზუსტეს №2 სიტუაციაში თითქმის ვერ  
ზრდის... უფრო მეტიც, პიროვნების კონკრეტული თვისების გასაზომად შექმნილი სხვადა-  
სხვა შეფასებითი სკალების მაჩვენებლებს და ცალკეულ, ამ თვისებების გამოვლენის სიტუა-  
ციებში განხორციელებულ ქცევას შორის კორელაცია 0.20-0.30-ს ინტერვალის ფარგლებს  
იშვიათად სცილდებოდა. ფაქტობრივად, როგორც ქცევით რეაქციებს შორის დადგენილი,  
ასევე შეფასებითი სკალებით გაზომილი რაიმე პიროვნული თვისების მაჩვენებელს და ამ  
თვისების ცალკეულ გამოვლენას შორის მიღებული კორელაციის კოეფიციენტი 0.30-ის  
„ბარიერს“ ვერ ძლევს“ [9, გვ. 171].

## დასწავლის მექანიზმი

ადამიანის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობა არა მხოლოდ მისი ინდივიდუ-  
ალური თვისებებით, არამედ უფრო მეტადაც იმ გამოცდილებით განისაზღვრება, რომელ-  
საც ის, როგორც შრომის სუბიექტი, ორგანიზაციის აქტივობის პროცესში იღებს. მისი  
შრომითი საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების დადგენის და ეფექტურობის პროგ-  
ნოზირების საფუძველს მის მიერ ქცევის ახალი ფორმების დაუფლება, ანუ დასწავლა წარ-  
მოადგენს. გამოცდილების მიღება და ქცევის ახალი ფორმის დაუფლება, პერმანენტულ  
ხასიათს ატარებს. დასწავლაში გამოცდილების შედეგად გამოწვეული ქცევის შედარებით  
მყარი ცვლილება იგულისხმება. შრომის ასპექტში დასწავლის მექანიზმის განხილვის დროს  
შემდეგი გარემოებები არის გასათვალისწინებელი: პირველი, მომუშავეზე დასწავლამ  
შეიძლება, როგორც დადებითი (შრომით კმაყოფილება, მაღალი პროდუქტიულობა), ასე-  
ვე უარყოფითი (შრომით უკმაყოფილება, დაბალი პროდუქტიულობა) გავლენა მოახდინ-  
ოს. აქვე ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არსებობს ვითარებები, რომლებშიც,  
ვთქვათ, ქცევის დადებითი ან უარყოფითი ხასიათი საკმაოდ ფარდობით მნიშვნელობას  
იძენს, მაგალითად, შესვენებაზე გასული მომუშავეს დაგვიანებას მისი უფროსი არასასურ-  
ველ ქცევად განიხილავს, ხოლო თვით მომუშავე ამას განსხვავებულად უყურებს, რადგან  
თანამშრომლებთან მეტი კონტაქტების განხორციელებით ის თავის სოციალურ  
მოთხოვნილებას იკმაყოფილებს. მეორე, დასწავლის შედეგად მომხდარი ცვლილება მყარი  
უნდა იყოს. დროებითი ცვლილება დასწავლის ეფექტად არ განიხილება. მესამე, დასწავ-  
ლის ეფექტურობაზე მაშინ შეიძლება ვილაპარაკოთ, როდესაც ცვლილება ადამიანის რე-  
ალურ ქცევას ეხება. როდესაც ადამიანს რაიმეს შესახებ მხოლოდ თვალსაზრისი ან მის  
მიმართ შეფასებითი დამოკიდებულება ეცვლება და ეს ცვლილება მის ღია ქცევაში არ  
მკლავნდება, ასეთ შემთხვევაში დასწავლის შესახებ ლაპარაკი ძნელია. დასწავლასთან  
საქმე მხოლოდ მაშინ გვაქვს, როდესაც ადამიანის ქცევა იცვლება. მეოთხე, დასწავლას

გარკვეული საფუძველი, პირობა ესაჭიროება, ის შეიძლება პრაქტიკული მოქმედების ან აქტიური დაკვირვების საფუძველზე განხორციელდეს. დასწავლა, აგრეთვე, შეიძლება გაშუალებული გზით, მაგალითად, ტექსტის წაკითხვამ განაპირობოს და თუ ამან ადამიანის რეალური ქცევის მოდიფიკაცია განაპირობა, მაშინ მართლაც დასწავლასთან გვაქვს საქმე.

დასწავლის მრავალი თეორია არსებობს, მათ შორის ი - ო ფსიქოლოგიაში მოქმედავებულ მკვლევარების ყურადღების ცენტრში ოპერანტული განპირობების და სოციალური დასწავლის მეთოდები გახლავთ, რომლებსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

**ოპერანტული განპირობება.** სანამ უშუალოდ ოპერანტული განპირობების პრინციპის შესახებ ვიმსჯელებთ, მიზანშეწონილია ყურადღება ე. წ. კლასიკური განპირობების მოვლენაზე შევაჩეროთ. ერთმანეთისაგან რეფლექსური მოქმედება და ოპერანტული ქცევა უნდა განვასხვაოთ. რეფლექსური მოქმედება ნაცნობ სიტუაციაზე რეაგირებას წარმოადგენს, პირველი მუდამ წინ უძღვის მეორეს, რომლის ნათელ ნიმუშს სინათლის შემცირებაზე (გამლიზიანებელი) თვალის გუგის გაფართოება (რეაქცია) წარმოადგენს. რეფლექსური რეაგირების ასეთი ფორმები თანდაყოლილია, მაგრამ ეს იმას სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ რეფლექსური ქცევა დასწავლას არ ექვემდებარება, რაც თავის დროზე ი. პავლოვმა საესებით დამაჯერებლად დაგვისაბუთა. მის ცნობილ ცდებში საკმლის (უპირობო გამლიზიანებელი) დანახვაზე ძალს ნერწყვის გამოყოფა ეწყება (უპირობო რეფლექსი). კვლევამ აჩვენა, რომ თავდაპირველად ნეიტრალური გამლიზიანებელის პირობით სტიმულთან მრავალჯერადი დაკავშირების შემთხვევაში, ნეიტრალური გამლიზიანებელი თანდათანობით უპირობო რეფლექსის გამომწვევი ხდება. მაგალითად, როდესაც საკმლის მიღებამდე ყოველთვის ინთებოდა ნათურა, თანდათანობით ცხოველი ნათურის ყოველ ანთებაზე ნერწყვის გამოყოფით რეაგირებდა. რეაგირების ეს ფორმა (ნათურის ანთებაზე ნერწყვის გამოყოფა) პირობით რეფლექსად განიხილება, ხოლო მისი ჩამოყალიბების მექანიზმი კლასიკური განპირობების მექანიზმის სახელწოდებით არის ცნობილი. თავისი ბუნებით რეფლექსური მოქმედება სხვადასხვა სახის გამლიზიანებელზე პასიურ რეაგირებას წარმოადგენს, ხოლო ადამიანის შემთხვევაში ქცევის სუბიექტი გარე სტიმულაციის წმინდა წყლის მარიონეტის როლში გამოდის. როგორც წიგნის პირველ თავში ხაზგასმით ავლნიშნეთ, შრომის პროცესში ვითარებათა ცვლილებებზე მომუშავე უშუალოდ კი არ რეაგირებს, არამედ ის საორგანიზაციო გარემოსთან ურთიერთობის დროს აქტიურ პოზიციას ავლენს, გარემოსთან მისი კავშირი მისივე ღირებულებებით, სოციალური განწყობებით, შექმნილი გამოცდილებით, მის მიერ სიტუაციის შეფასებით არის გაშუალებული. ქცევების დიდი უმრავლესობა, რომელსაც ადამიანი შრომის პროცესში ანხორციელებს, რთული სტრუქტურის მქონეა, არსებითად ახალი ქცევა შრომის სუბიექტის შინაგანი და ღია აქტივობის, და არა პასიური რეაგირების შედეგია. ისიც აღსანიშნავია, რომ ადამიანს, გარკვეულ ფარგლებში, ზოგიერთი რეფლექსური მოქმედების კონტროლის უნარი გააჩნია, მაგალითად, ე.წ. ბიოლოგიური უკუკავშირის ხერხების გამოყენებით ის გულისცემაზე, სისხლის წნევაზე, კუნთურ დაძაბულობაზე და კანის ვალვანურ რეაქციაზე ზემოქმედებს. კლასიკური განპირობების პრინციპის გამოყენებით მომუშავეს მიერ სხვადასხვა სახის აქტივობის გაგება და ახსნა ნაკლებად ეფექტურია, ამიტომ ი - ო ფსიქოლოგიაში მომუშავე მკვლევარების ყურადღება ოპერანტული განპირობების მექანიზმზეა გამახვილებული.

დასწავლის ოპერანტული განპირობების თეორია ბ. სკინერმა შემოგვთავაზა [10]. ბ. სკინერის თანახმად, კლასიკური განპირობების მექანიზმის გათვალისწინებით ადამიანის ქცევის ახსნა არ შეიძლება. მისი კვლევის საგანს ოპერანტული ქცევა წარმოადგენს. მას ის

ქცევა აინტერესებს, რომელიც უკვე გარკვეულ და ნაცნობ გამლიზიანებელთან არ არის დაკავშირებული. მაგალითად, მომუშავეს პროფესიული საქმიანობა, რომელიც დროში სხვადასხვა დავალებათა განხორციელების ერთობლიობას წარმოადგენს, მარტივ რეფლექსურ მოვლენად არ უნდა მივიჩნიოთ. ამ პროცესს მისი მასტიმულირებელი და მარეგულირებელი მოვლენები წინ კი არ უძღვის, არამედ მის შედეგს წარმოადგენს. ბ. სკინერი მას ოპერანტულ ქცევას უწოდებს, რადგან ამგვარი ქცევის განხორციელება მოვლენათა მიმდინარეობაში გარკვეული ცვლილებების შეტანის მიზნით გარემოზე აქტიურ ზემოქმედებას გულისხმობს. ოპერანტული ქცევის ფორმირების მექანიზმია ოპერანტული განპირობება, რომელიც საკუთრივ ქცევიდან გამომდინარე შედეგებით (დაჯილდოება ან დასჯის თავიდან აცილება) განსაზღვრულ დასწავლის პროცესად განიხილება. ლაპარაკი, კითხვა, შრომა, გასეირნება, სხვადასხვა სახის სანახაობაზე დასწრება და ა. შ. ოპერანტული ქცევის განსხვავებული ფორმებია. ოპერანტული ქცევა მისგან გამომდინარე შედეგებთან არის ორგანულად დაკავშირებული, მაგალითად, შრომა — ანაზღაურებასთან; სამუშაოზე დაგვიანება — ხელფასის დაქვითვასთან; ფეხბურთის მატჩზე წასვლა — თამაშის ყურებასთან; ბაზარში წასვლა — სანოვაგის ყიდვასთან და ა. შ. ოპერანტული ქცევის სიხშირეს და სიმყარეს განმტკიცება განაპირობებს. ამდენად, ნათელია, რომ შრომის პროცესის მართვის ეფექტურობა არსებითად მომუშავეს საქმიანობის სათანადო და დროულ განმტკიცებაზე დამოკიდებული. ქცევის დადებითი განმტკიცება მისი განმეორების ალბათობას ზრდის. ვთქვათ, მომუშავემ გარკვეული დროის განმავლობაში ზედმეტი საათები იმუშავა, რაშიც მან საზეგანაკვეთო ანაზღაურება მიიღო და უფროსებისაგან მაღლობაც დაიმსახურა. სავარაუდოა, რომ ეს მომუშავე ამგვარი დავალების შესრულებაზე უარს მომავალშიც არ იტყვის. განსხვავებულ ვითარებასთან გვექნება საქმე, თუ ზედმეტი სამუშაოს შესრულებისათვის ადამიანი დადებითი განმტკიცებას არ იღებს, მაშინ ქცევის განმეორების ალბათობა ძალზე მცირეა. თუ იმავე მომუშავეს დაპირებული ანაზღაურება არ მისცეს, სავსებით მოსალოდნელია, რომ მაშინ ის ანალოგიურ წინადადებაზე უარს იტყვის.

სოციალური დასწავლა. ბ. სკინერი, როგორც რადიკალური ბიჰევიორიზმის წარმომადგენელი, ქცევის შინაგან დეტერმინანტებს (ქცევის განწყობა, შეფასებითი დამოკიდებულება, განზრახვა, ზოგადად შემეცნებითი პროცესები) უგულვებელყოფს. რადიკალური ბიჰევიორისტული მიდგომის თანახმად, ადამიანის ქცევას ფიზიკურთან ერთად სოციალური სტიმულები აღძრავენ, ხოლო ქცევიდან გამომდინარე შედეგები დროში მის შენახვას და სიმტკიცეს განაპირობებენ. ამგვარი უკიდურესი ფორმის ბიჰევიორისტული თვალსაზრისი მკველევართა უმრავლესობისათვის დღეს მიუღებელია, მისი კრიტიკის საფუძველზე იმავე ბიჰევიორიზმის წიაღში განსხვავებული კონცეფციები შეიქმნა, მათ შორის ყველაზე ფუნდამენტური ა. ბანდურას სოციალური დასწავლის მიდელი გახლავთ, რომელიც უმრავი ექსპერიმენტული კვლევის შედეგებით დასაბუთდა [11]. სოციალურ დასწავლაში ადამიანის მიერ მოვლენათა დაკვირვების და მისი უშუალო გამოცდილების საფუძველზე მიმდინარე დასწავლის პროცესი იგულისხმება. ა. ბანდურას სოციალური დასწავლის თეორია შემდეგ ძირითად პრინციპებზეა აგებული.

1. ურთიერთდეტერმინიზმის პრინციპი — ა. ბანდურას მიხედვით, ადამიანი არც ავტონომიურ და არც მხოლოდ გარედან მართვად სისტემას წარმოადგენს, მას მომავალში განსახორციელებელი მოვლენების გათვალისწინების და მასზე მოქმედი სტიმულების კონტროლის უნარი გააჩნია. ადამიანი მხოლოდ შინაგანი ფსიქიკური აქტივობით არ იმართება, ამავე დროს, ის გარე ზემოქმედებაზე უშუალოდ არ რეაგირებს. მისი ქცევა

მასში მიმდინარე შემეცნებითი პროცესების და გარემოს მახასიათებლების ურთიერთ-მოქმედებით განისაზღვრება. ა. ბანდურას ადამიანის ქცევის მადეტერმინირებელ ფაქტორებად ურთიერთდაკავშირებული შინაგანი და სიტუაციური ცვლადები მიაჩნია. პიროვნული (მრწამსი, მოლოდინი, თვითაღქმა) და სიტუაციური (წახალისება, დასჯა) ცვლადები არა მხოლოდ ქცევას განსაზღვრავენ, არამედ, როგორც მთლიანი სისტემის ნაწილები, ერთმანეთზეც გავლენას ახდენენ. ქცევაზე გარემო მოქმედებს, ამავე დროს, გარკვეულ ფარგლებში, ის მისივე მოქმედების შედეგს წარმოადგენს. დავუშვათ, რომ უფროსი თავის ხელქვეითს უსამართლოდ მოეპყრო, ამან, შეიძლება, მისი თანამშრომლების მხრიდან მკვეთრი პროტესტი გამოიწვიოს. უფროსის მოქმედებაზე ამგვარი რეაგირება დასჯად უნდა განვიხილოთ, ხოლო მისი სამართლიანი მოქმედების შემთხვევაში საწინააღმდეგოს უნდა ველოდოთ. ადამიანი საკუთარი საქციელით გარკვეულ სიტუაციას ქმნის, რომელიც, თავის მხრივ, მისივე ქცევის მარეგულირებელ ფაქტორად გვევლინება. გარემოს ქცევა ცვლის. გარდა ამისა, ადამიანს სიმბოლოების გამოყენების უნარი გააჩნია (არსებითი სხვაობა ა. ბანდურას და ბ. სკინერის თეორიებს შორის), მას მომავლის დაგეგმარება შეუძლია, რაც მის ღია ქცევაში მყდავნდება. რეალური ქცევის შიგა და გარე პირობების ურთიერთქმედების შედეგად, ადამიანი ერთდროულად სიტუაციის პროდუქტიცაა და შემქმნელიც.

2. განმტკიცების სპეციფიკის პრინციპი — ა. ბანდურა ქცევის დეტერმინაციაში გარე განმტკიცებას სათანადო ანგარიშს უწევს, მაგრამ მას ერთადერთ ფაქტორად არ მიიჩნევს. ადამიანის შემეცნებით აქტივობას (კითხვა, მოსმენა, სხვათა ქცევებზე დაკვირვება) დასწავლის პროცესში უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია. წარსული გამოცდილების საფუძველზე ადამიანი განსახორციელებელი ქცევის დადებით და უარყოფით შედეგებს ითვისებს, რაც მისი ქცევის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის პროცესთან მიმართებაში შემეცნებითი აქტივობის მნიშვნელობა, თავის დროზე, ნათლად და მკაფიოდ დ. უზნაძემ გამოხატა, როდესაც ის მიუთითებს, რომ: „... ადამიანის ცხოვრებაში ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომ ჩვენ მაშინაც მივმართავთ აქტივობას, როდესაც ის, რასაც ეს აქტივობა ქმნის, სრულიად არაა საჭირო ჩვენი ახლანდელი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. მუშა რომ პურის ქარხანაში მუშაობს, მხოლოდ მაშინ კი არ კიდებს ხელს მუშაობას, როდესაც პური მოშივდება, და მხოლოდ მისთვის კი არ მუშაობს, რომ იმდენი პური გამოაცხოს, რამდენიც მისი ახლანდელი შიმშილის დასაკმაყოფილებლადაა საჭირო... შრომის აქტივობისთვის სწორედ ეს გარემოებაა განსაკუთრებით დამახასიათებელი... კვების მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად საზოგადოდ, იმ მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, რომელიც შეიძლება ხვალ, ან როდესმე გაუჩნდეს მას, ან სხვას ვისმე, სულერთია“ [12, გვ. 176].
3. თვითკონტროლის პრინციპი — ა. ბანდურას მიხედვით, ადამიანს თვითკონტროლის უნიკალური უნარი გააჩნია. ითვისებს რა ქცევიდან გამომდინარე შედეგებს, ამით ადამიანი თავის ქცევაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. სიმბოლოებით ოპერირების უნარი გარემოზე გავლენის ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს. მეხსიერებითი და წარმოსახვითი წარმოდგენების მეშვეობით ადამიანში მისივე გამოცდილება აისახება. სასურველი შედეგების გათვალისწინება მათი მიღწევის ქცევითი სტრატეგიების შემუშავებას ედება საფუძვლად. სიმბოლოებით ოპერირების უნარი ცდისა და შეცდომის მოქმედებათა გამეორების გარეშე, ადამიანს პრობლემების გადაჭრის, ქცევის მოდიფიკაციის საშუალებას აძლევს.

4. მოდელირების პრინციპი – სოციალური დასწავლის თეორიის თანახმად, ადამიანის ახალი ქცევის ფორმირება გარე განმტკიცების გარეშე შეიძლება მოხდეს. ადამიანის მიერ გამოვლენილი ქცევის შინაარსს გარკვეული ნიშნუში, ანუ მოდელი განსაზღვრავს. ის სხვების ქცევას აკვირდება და მას შემდგომ წაბაძვის მექანიზმის გამოყენებით იმეორებს. ავტორის აზრით, დასწავლა არაეფექტური იქნებოდა, ადამიანი მხოლოდ საკუთარი ქცევის შედეგებით რომ შემოიფარგლებოდა და სხვისი ქცევის შედეგებიც არ გაეთვალისწინებინა. რასაც პიროვნება აქტივობის პროცესში ქცევითი გამოცდილების სახით იძენს, სხვებზე დაკვირვების შედეგს წარმოადგენს. მაგალითად, სამსახურში დროულად გამოცხადების სწავლისათვის სრულიადაც არ არის საჭირო, რომ მომუშავე სამსახურში თვითონ იგვიანებდეს და ხელფასის დაქვითვით ისჯებოდეს, ამისათვის თანამშრომელთა იგივე საქციელზე და მისგან გამომდინარე შედეგებზე მისი დაკვირვება საკმარისია. მოდელირების პროცესს შემდეგი ფაქტორები განსაზღვრავენ: ა) ყურადღების ფაქტორი – სხვისი მოქმედების მოდელირებას მისი შინაარსისადმი და მისგან გამომდინარე შედეგებისადმი ყურადღების მიპყრობა განაპირობებს. მოდელი ადამიანზე დიდ გავლენას მაშინ ახდენს, როდესაც ის მისთვის მნიშვნელობის მქონეა და მასთან ურთიერთობა შედარებით ადვილი მისაწვდომია; ბ) მეხსიერების ფაქტორი – მოდელის ზემოქმედების შედეგი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შესწევს დამკვირვებელს მისი ქცევის დამახსოვრება იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მას მასთან რეალური ურთიერთობა არ ჰქონია; გ) მოტორული რეპროდუქციის ფაქტორი – მოდელზე დაკვირვების შედეგად მიღებული ინფორმაცია დამკვირვებლის მიერ წარმოსახულ მოქმედებაში უნდა გარდაიქმნას, ხოლო ეს უკანასკნელი, შემდგომ, მისი რეალური ქცევის განხორციელებას დაედება საფუძვლად; დ) განმტკიცების ფაქტორი – ადამიანს მოდელის ქცევის გამოვლენის დიდი მოტივაცია მაშინ გააჩნია, როდესაც ის ამისათვის დადებით წახალისებას იღებს. ქცევა, რომელსაც დაჯილდოება თან ახლავს, ადამიანის ყურადღებას იპყრობს, დასწავლას უფრო ადვილად ექვემდებარება და ხშირადაც ხორციელდება.

სოციალური დასწავლის თეორიის თანახმად, მოდელის ქცევაზე დაკვირვების მეშვეობით, ადამიანი საკუთარი ქცევის კოგნიტურ ხატს ქმნის, შემდგომ ეს კოდირებული ინფორმაცია, რომელსაც ხანიერი მეხსიერება ინახავს, მისი ღია ქცევის ორიენტირი ხდება. შრომის პროცესის ოპტიმიზაციას სოციალური დასწავლის ძირითად პრინციპებზე აგებულია შემდეგმა რეკომენდაციებმა უნდა შეუწყონ ხელი: 1) მომუშავეთა შრომის ხარისხის გამაუმჯობესებელი ქცევების განსაზღვრა; 2) მომუშავესათვის დასაკვირვებელი მოდელის შერჩევა; 3) ახალი ქცევების ფორმირებისათვის აუცილებელი ტექნიკური უნარების მქონე თანამშრომლების შერჩევა; 4) მომუშავეთა მიერ ახალი ქცევის ფორმების დაუფლებისათვის პოზიტიურად განმამტკიცებელი სიტუაციების შექმნა; 5) კარგად მოდელირებული ქცევების განმახორციელებელი თანამშრომლების წახალისება (სხვადასხვა სახის ანაზღაურება და შეღავათების მიცემა); 6) ახლად ფორმირებული ქცევების სტაბილური ფუნქციონირებისათვის სათანადო სანორგანიზაციო ღონისძიებების ჩატარება [13].

## ქცევის ფორმირება

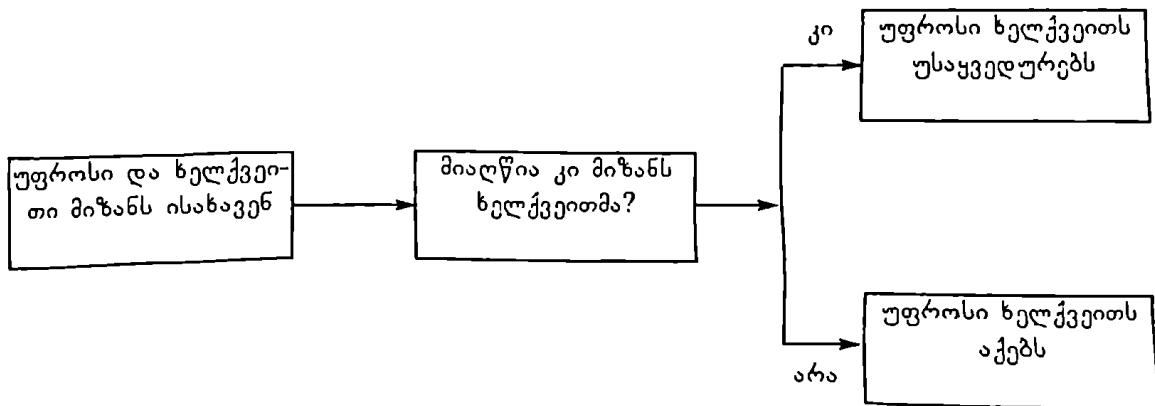
დასწავლის მექანიზმის ძირითადი პრინციპების თანახმად, ქცევის ფორმირებაში სასურველი მოქმედების განხორციელების განმსაზღვრელი ყოველი წარმატებული ნაბიჯის სის-



ტემატური განმტკიცება იგულისხმება. ნებისმიერი ინდუსტრიული ორგანიზაცია დაინტერესებულია იმით, რომ მის თანამშრომლებს ისეთი ქცევის ფორმები დაასწავლოს, რომლებიც მათი პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის ხელშემწყობი იქნებიან. დავუშვათ, რომ მომუშავეს რაიმე მოქმედებას ხელმძღვანელობა მისი ძირითადი საქმიანობისადმი შეუსაბამოდ მიიჩნევს. ამ ვითარებაში მომუშავეს სწორი რეაქციების განმტკიცებით ძველი ქცევის დაძლევა და მის ნაცვლად სასურველი ახალი ქცევის ჩამოყალიბება ხდება. როგორც ავლნიშნეთ, ეს პროცესი მომუშავეს ყოველი წარმატებული ქცევითი რეაგირების სისტემატურ განმტკიცებას მოითხოვს. თუ აღამიანი სამსახურში არც თუ ისე იშვიათად ნახევარი საათის დაგვიანებით ცხადდებოდა და შემდგომ მან მხოლოდ თხუთმეტი წუთით დაიწყო დაგვიანება, ამ შემთხვევაში მისი „გაუმჯობესებელი“ ქცევის განმტკიცება (შექება) მიზანშეწონილია. სავარაუდოა, რომ განმტკიცებამ მას სამსახურში დროზე გამოცხადების ქცევა უნდა ჩამოუყალიბოს.

**ქცევის ფორმირების მეთოდები.** ქცევის განმტკიცება გარკვეულ პირობებში ხდება. განმტკიცების მექანიზმის დახასიათების დროს მსჯელობა ქცევასთან მიმართებაში არსებულ წინამავალ და გამომდინარე მოვლენებს ეხება. ქცევის წინამავალ პირობას გამლიზიანებელი წარმოადგენს. ქცევის განხორციელების ალბათობა მხოლოდ გარკვეული გამლიზიანებლის არსებობის შემთხვევაში იზრდება. გამომავალი მოვლენა — ქცევის შედეგია. მომუშავეს მიერ გარკვეული მიზნების შესრულების შემთხვევაში ქცევიდან გამომდინარე შედეგი შეიძლება დადებითი ან უარყოფითი იყოს. თანამშრომლის ქცევის შედეგზე უფროსის რეაგირება (ან საკუთრივ ქცევაზე, მისი რეზულტატების გათვალისწინების გარეშე) ქცევის განმტკიცების პირობად განიხილება. ქცევის განმტკიცების მექანიზმი 9 - 2 ნახატზეა ნაჩვენები.

თავდაპირველად უფროსი და ხელქვეითი ერთობლივად გარკვეულ მიზანს ისახავენ,



წინამავალი მოვლენა

მომუშავეს საქმიანობა

გამომდინარე მოვლენა

შედეგის განმტკიცების ფორმა

ნახატი 9-2. ქცევის განმტკიცების მექანიზმი.

ვთქვით, მონავალ თვეში რაიმე საქონლის რეალიზაციით გარკვეული თანხის მიღებას ვა-  
 რაულობენ. პროცესის მომდევნო საფეხურზე დასახული მიზნის მიღწევის მიმართულებით  
 გადადგმული ნაბიჯი ხელკვეითის კონკრეტულ საქმიანობაში ჩართვა (პროდუქციის გასა-  
 ლების ადგილის ძიება, სპეციალურ ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება და ა. შ.) იქნე-  
 ბა. თუ ხელკვეითი დათქმულ ვადაში პროდუქციის ნავარაუდები რაოდენობის რეალიზა-  
 ციას უზრუნველყოფს, მაშინ უფროსი მას შეაქებს, რაც დადებით განმტკიცებას წარ-  
 მოადგენს. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც ის დასახულ მიზანს ვერ აღწევს, მაშინ უფროსი  
 მას ან არაფერს ეუბნება, ან უსაყვედურებს, ეს კი უარყოფითი განმტკიცება გახლავთ. გან-  
 მტკიცების გარკვეული ფორმების საფუძველზე ქცევის ჩამოყალიბების სათანადო მეთოდე-  
 ბის შესახებ მსჯელობენ. ქცევის ფორმირების შემდეგი ოთხი მეთოდი არსებობს — დად-  
 ბითი განმტკიცება, უარყოფითი განმტკიცება, დასჯა და შეწყვეტა. ქცევის ჩამოყალიბების  
 მეთოდები 9-3 ნახატზეა ნაჩვენები.

როგორც განმტკიცება, ასევე დასჯა ორი ხერხით წარმოებს, კერძოდ, ინდივიდის მო-

	დადებითი	უარყოფითი
განმტკიცება	დადებითი გამლიზიანებლის მიწოდება	უარყოფითი გამლიზიანებლის მოცილება
დასჯა	უარყოფითი გამლიზიანებლის მიწოდება	დადებითი გამლიზიანებლის მოცილება

ნახატი 9-3. დადებითი და უარყოფითი განმტკიცება და დასჯა (ხელის და ზიგლერის მიხედვით [14]).

ქმედებას თან ახლავს სასიამოვნო ან უსიამოვნო სტიმულის მიცემა და უსიამოვნო ან სასი-  
 ამოვნო სტიმულის მოცილება. ხაზი იმას უნდა გაეცვას, რომ განმტკიცება ქცევას აძლი-  
 ერებს, ხოლო დასჯა მას ასუსტებს. დადებითი განმტკიცების დროს სუბიექტის მიერ განხ-  
 ორციელებულ ქცევას რაღაც სასიამოვნო მოყვება. ამის ნიმუშს უფროსის მიერ კარგი  
 მუშაობისათვის თანამშრომლის შექება წარმოადგენს. როდესაც ქცევას რაიმე უსიამოვნე-  
 ბის თავიდან აცილება მოყვება, მაშინ უარყოფით განმტკიცებასთან გვაქვს საქმე. მაგა-  
 ლითად, როდესაც ორი თვითმფრინავი ერთმანეთს ძალზე უახლოვდება, მაშინ ავიადის-  
 პეჩერი ვალდებულია ამის შესახებ მფრინავებს შეატყობინოს. მფრინავის მართვის პულტზე  
 გარკვეული ნათურა იწყებს ციმციმს, რასაც თან ახლავს ხმამაღალი ხმოვანი სიგნალი. ასე  
 გრძელდება მანამდე, ვიდრე თვითმფრინავები ერთმანეთს საკმარის მანძილით არ დაშორ-  
 დებიან. ამგვარი ფორმის დასწავლის დროს უსიამოვნო გამლიზიანებელი საფრთხის თავი-  
 დან აცილების ქცევას განსაზღვრავს. ქცევის შენარჩუნებისათვის განკუთვნილი განმტკიცე-

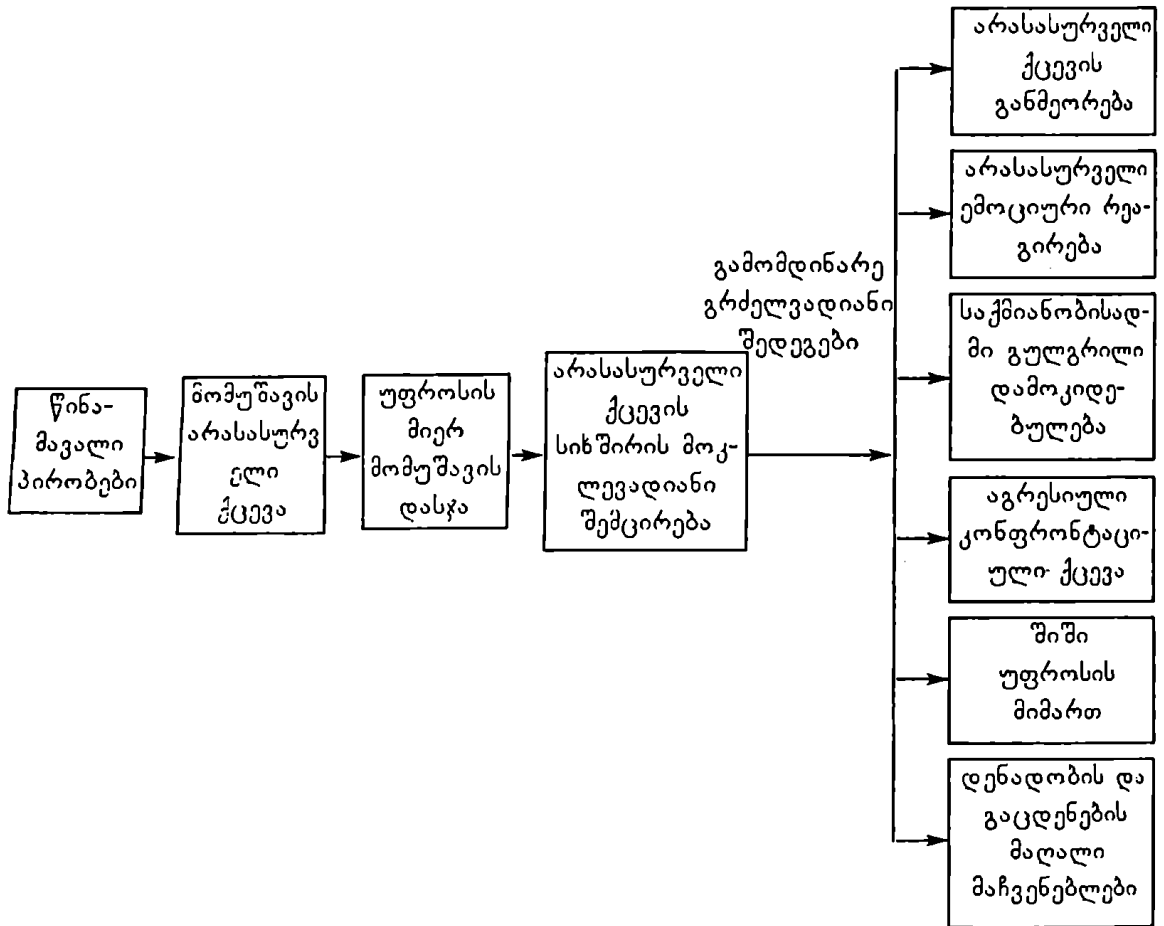
ბის აღკვეთას შეწყვეტის მეთოდი ეწოდება. როდესაც ქცევა განმტკიცების გარეშე რჩება, მისი განმეორების სიხშირე კლებულობს და თანდათან მისი „ჩაქრობა“ ხდება. ქცევის შეცვლის ეს ხერხი მაშინ გამოიყენება, როდესაც რომელიმე მომუშავის რაიმე მოქმედება შრომის პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას აფერხებს. მაგალითად, მომუშავის რაიმე საქციელმა თანამშრომლებს, შეიძლება, ღიმილი მოჰგვაროს, ხოლო მისი განმეორების შემთხვევაში მათ მას ყურადღება აღარ მიაქციონ და რეაგირების გარეშე დატოვონ, რაც მომუშავის ქცევის აღკვეთის საფუძველი გახდება.

დასჯის გამოყენების მიზანს მომუშავის არასასურველი ქცევის სიხშირის შემცირება და თანდათანობით მისი აღმოფხვრა წარმოადგენს. ინდუსტრიული ორგანიზაციები თანამშრომელთა ცუდი მუშაობის შემთხვევაში დასჯის სხვადასხვა ფორმებს, მაგალითად, ხელფასის დაქვითვას, თანამდებობრივ დაქვეითებას, პრემიალური თანხების გაუცემლობას და ა. შ. მიმართავენ. ამ მეთოდის გამოყენებით, თანამშრომელთა „დაშინება“ ხდება. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ შემთხვევაში მატერიალური დასჯის ფორმას ორგანიზაციები უკიდურეს შემთხვევაში მიმართავენ, ეს უფრო ხშირად მაშინ ხდება, როდესაც საქმის სრულ ჩავარდნას აქვს ადგილი. დასჯა, ჩვეულებრივ, ყოველდღიური პიროვნებათა შორისი ურთიერთობების დროს გამოიყენება, მაგალითად, თანამშრომლის არასასურველ მოქმედებაზე უფროსის მხრივ მოღუშული სახით რეაგირება, გაკიცხვა, „ცივი“ დამოკიდებულების გამოვლენა და აშკარა აგრესიული საქციელით დამთავრებული. ბ. სკინერი დასწავლის პროცესში დასჯაზე აქცენტის გაკეთებას უმართებულოდ მიიჩნევდა. მისთვის მისი საზოგადოებრივ პრაქტიკაში დანერგვა განსაკუთრებით მიუღებელი იყო. დასჯის უარყოფითი ეფექტები ნათლად სწორედ შრომის სფეროში ვლინდება.

**დასჯის უარყოფითი შედეგები.** შრომის პროცესში დასჯის სისტემის გამოყენების საწინააღმდეგოდ წამოყენებულ არგუმენტებში მთავარი შემდეგი გახლავთ: დასჯამ თავდაპირველად შეიძლება მოკლევადიანი დადებითი, ხოლო შემდგომ გრძელვადიანი უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს. დასჯა მომუშავეთა არასასურველ რეაქციას განსაზღვრავს, მაგალითად, თანამშრომელმა, რომელსაც სამუშაოზე შესვენებიდან გვიან დაბრუნების გამო საყვედური გამოუტყდა, ამაზე შეიძლება მკვეთრი რეაგირება მოახდინოს, კერძოდ, არა მხოლოდ უფროსზე განაწყენდეს, არამედ მთლიანად დაწყებულებაზე გული აიცრუოს. გარდა ამისა, არ არის გამორიცხული, რომ დასჯილი თანამშრომელი გარკვეული დავალების შესრულებას თავს აარიდებს, ისეთსაც კი, რომელიც სამუშაო პროცესის მთლიან ციკლში ორგანულად არის შერწყმული. როდესაც ორგანიზაციის ადმინისტრაცია თანამშრომელთა დასჯის მეთოდს ხშირად მიმართავს, მაშინ სამუშაოს გაცდენების მაღალ მაჩვენებელთან გვაქვს საქმე, ხოლო თანამშრომელთა ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობითი წასვლა, მათ მიერ არასასიამოვნო სიტუაციისაგან განრიდების უკიდურეს ფორმას წარმოადგენს. ორგანიზაციები, რომლებიც თანამშრომელთა დასჯის სისტემას ფართოდ იყენებენ, კადრების დენადობის მაჩვენებელი ძალზე მაღალი აქვთ. ორგანიზაციებისათვის გარკვეული თვალსაზრისით და ისიც გარკვეულ ფარგლებში კადრების დენადობა, შეიძლება, სასარგებლოც იყოს, მაგრამ მისი მაღალი მაჩვენებლები ნამდვილად არასასურველია, რადგან წასულ თანამშრომლებს შორის ხშირად კარგად მომუშავე და შრომით კმაყოფილი ადამიანებიც გვხვდებიან. თანამშრომელთა დასჯა მათ შრომით ინიციატივას თრგუნავს. როდესაც მომუშავე ხელმძღვანელობს პრინციპით — გავაკეთებ მხოლოდ იმას, რასაც მეტყვიან, დამავალებენ და მეტს არაფერს — ეს ორგანიზაციისათვის ნამდვილად წამგებიანია, რადგან მისი ფუნქციონირების ეფექტურობა მისივე თანამშრომლების ინი-

ციატივაზე და შემოქმედებაზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული, რომლის გამოვლენა შრომის პროცესში მეტ-ნაკლები ხარისხით, მაგრამ ყოველ მომუშავეს შეუძლია. გარდა ამისა, თანამშრომლების ხშირი დასჯა მათ თვითშეფასებას ამცირებს და საკუთარ ძალებში რწმენას უკარგავს, რაც, თავის მხრივ, მათ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე უარყოფითად მოქმედებს. დასჯის უარყოფითი ეფექტები 9 - 4 ნახატზეა ნაჩვენები.

დასჯის ეფექტური გამოყენება. შრომის პროცესის ოპტიმალურ მართვაში დასჯის



ნახატი 9 - 4. დასჯის შესაძლებელი უარყოფითი ეფექტები

მეთოდის ეფექტურ გამოყენებას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ყველაზე ხშირად ორგანიზაციები თანამშრომლების დასჯის მიზნით სიტყვიერ გაკიცხვას მიმართავენ, რომლითაც მომუშავეის არასასურველი ქცევის აღმოფხვრას ცდილობენ. დასჯის ეფექტური გამოყენების პრინციპი შეიძლება შემდგნაირად გამოვხატოთ: თანამშრომელი სახალხოდ უნდა შევაქოთ, ხოლო სხვების თანდასწრების გარეშე — გავკიცხოთ. თანამშრომლის მიერ რაიმე არასასურველი ქცევის განხორციელების შემდეგ მისი დასჯა სწრაფად უნდა მოხდეს, ის კონკრეტულ მოქმედებაზე, დაშვებულ შეცდომაზე ან უზუსტობის დეტალურ აღწერაზე, მის დასაბუთებაზე უნდა იყოს დამყარებული. გარდა ამისა, აქცენტი იმაზე უნდა გაკეთდეს,

რომ ეს მომავალში არ უნდა განმეორდეს. ამდენად, გაკიცხვა მაშინ არის ეფექტური, როდესაც ის მომუშავეს კონკრეტულ ქცევას და არა მას, როგორც პიროვნებას ეხება.

ოპერანტული დასწავლის თეორიის თანახმად, დასჯა ადამიანს იმას ასწავლის, თუ რა არ უნდა გააკეთოს, და არა იმას, თუ რა უნდა აკეთოს. აქედან გამომდინარე, უფროსმა ხელქვეითს არასასურველი ქცევისაგან განსხვავებული ქცევა უნდა შესთავაზოს, ამ უკანასკნელის სპეციფიკური ნიშნები დაახასიათოს, ხოლო მის მიერ შეთავაზებული ქცევის განხორციელების შემთხვევაში, მომუშავეს დადებითი განმტკიცება უნდა მიეწოდოს.

ქცევის ფორმირების ისეთი მეთოდია საყურადღებო, რომელსაც შეწყვეტის ხერხი წარმოადგენს. ზემოთ ავლნიშნეთ, რომ შეწყვეტის მეთოდში გარკვეული ქცევის დადებითი სტიმულის მოცილება იგულისხმება. განმტკიცება სასურველი ქცევის სიხშირეს ადიდებს, შეწყვეტა, თავის მხრივ, ქცევის სიხშირეს ამცირებს და თანდათანობით მას „აჭრობს“. ხელმძღვანელმა თანამშრომლის არასასურველი ქცევა უნდა უჯულებელყოს და მას არანაირი განმტკიცება არ უნდა მიაწოდოს. ქცევის შეწყვეტის პროცესი შეძლევი სამი საფეხურისაგან შედგება: პირველი, იმ ქცევის გამოყოფა, რომლის აღმოფხვრაც მიზნად არის დასახული; მეორე, იმ განმტკიცების დადგენა, რომელიც მის შენარჩუნებას და გაძლიერებას ხელს უწყობს; მესამე, განმტკიცების აღკვეთა. აღსანიშნავია, რომ შეწყვეტის მეთოდის გამოყენების შედეგად, ადამიანი არასასურველ ქცევას აღარ მიმართავს, მაგრამ ეს ჯერ კიდევ იმას არ ნიშნავს, რომ მან სასურველი ქცევა დაისწავლა. ამიტომ, როდესაც ახალი ქცევის ფორმირების მიზნით ამ მეთოდს მივმართავთ, ის სხვა მეთოდებთან ერთად უნდა იქნეს გამოყენებული, მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება დადებითი შედეგი მიღწეული.

განმტკიცების ქცევაზე მოქმედების კვლევის რეზულტატების ანალიზი შემდეგი დებულებების წამოყენების საშუალებას გვაძლევს: 1) თანამშრომლეთა ქცევის ერთნაირი ფორმით განმტკიცება (დაჯილდოება) არ არის მიზანშეწონილი; 2) გარკვეულ ქცევაზე წარუმატებელი, შეუსაბამო რეაგირება ფაქტობრივად განმტკიცებიდან გამომდინარე შედეგების ტოლფასია; 3) თანამშრომლებმა ნათლად უნდა იცოდნენ, კონკრეტულად თუ რომელი ქცევის განმტკიცება ხდება; 4) თანამშრომლებმა ნათლად უნდა იცოდნენ, თუ რაში უშვებენ ისინი შეცდომებს; 5) სხვებთან თანდასწრებით მომუშავეს დასჯა გაუმართლებელია; 6) დასწავლის სისწრაფე და მისი ეფექტის სიმტკიცე განმტკიცების მიწოდების განრიგით არის დეტერმინირებული. ამ უკანასკნელს უპირატესად დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, ამიტომ მასზე დაწვრილებით ქვემოთ შევჩერდებით.

**განმტკიცების რეჟიმი.** განმტკიცების რეჟიმი გარკვეული ალბათობით განმტკიცების მიწოდების განრიგს წარმოადგენს. უწყვეტი და წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმის ფორმები გამოყოფილი. უწყვეტი განმტკიცების რეჟიმის შემთხვევაში სასურველი ქცევის ყოველი განხორციელების განმტკიცება ხდება. მაგალითად, თუ თანამშრომელი სამსახურში ხშირად აგვიანებს, სამუშაოზე მის ყოველ დროულ გამოცხადებას (სასურველი ქცევა) უფროსი ყოველთვის მისი შექებით აღნიშნავს. შრომით და საორგანიზაციო გარემოში ამგვარი რეჟიმის გამოყენება ძნელად განსახორციელებელია, რადგან მომუშავეს ქცევის წახალისება (ან პირიქით) ერთნაირი და რეგულარული არ გახლავთ. უმრავლეს შემთხვევებში ადამიანის ქცევის განმტკიცება მხოლოდ ზოგჯერ წარმოებს. წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმში სასურველი ქცევის პერიოდული განმტკიცება იგულისხმება. მომუშავე პროფესიულ საქმიანობაში შეცდომებს ხშირად უშვებს. როდესაც ადამიანი ალტერნატიული არჩევანის წინაშე იმყოფება და სანამ სწორ გადაწყვეტილებას გამოიტანს, ის უშეცდომოდ ვერ იმოქმედებს. წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმი, შეიძლება, სათამაშო ავტომატების მუშაობას

შევადაროთ, რომლებთანაც ადამიანები თამაშს მაინც განაგრძობენ, იმის მიუხედავად, რომ მათ ამ აპარატების დაპროგრამებული ფუნქციონირების ხასიათი კარგად იციან და იმასაც აცნობიერებენ, რომ მათი წყალობით მოგებაში მათი მფლობელები რჩებიან.

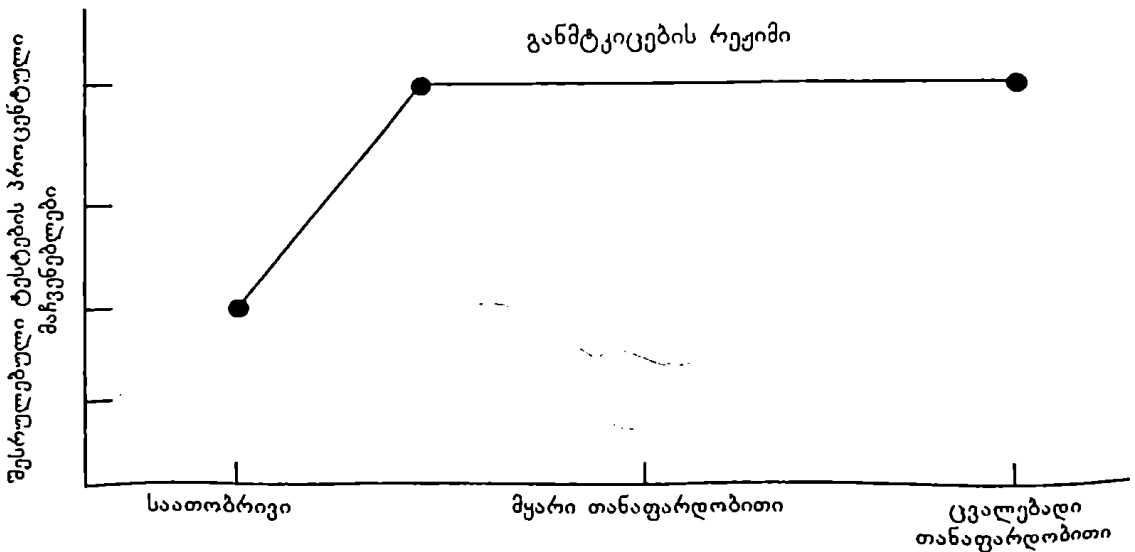
ობერანტულ ქცევაზე წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმის გავლენა ინტენსიური კვლევის საგანს წარმოადგენს. შედგომში მისი ცალკეული ფორმები გამოყვეს. წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმის ცალკეული ფორმების გამოყოფა შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე მოხდა: 1) დროის ფაქტორი, რომლის მიხედვით, აქტუალური განმტკიცება წინა განმტკიცების დადგენილი ან შემთხვევითი დროის მონაკვეთის გასვლის შემდეგ უნდა განხორციელდეს; 2) ქცევითი რეაგირების რაოდენობის ფაქტორი, რომლის თანახმად, აქტუალური განმტკიცება მხოლოდ მას შემდეგ უნდა განხორციელდეს, რაც მან ნავარაუდევო ან შემთხვევითი რაოდენობის ქცევითი რეაქციები გამოიწვია. როგორც ვხედავთ, აქ საქმე პერიოდულ განმტკიცებასთან გვაქვს. ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმის შემდეგი ფორმებია გამოყოფილი – მყარი ინტერვალით განმტკიცება, ცვალებადი ინტერვალით განმტკიცება, მყარი თანაფარდობით განმტკიცება და ცვალებადი თანაფარდობით განმტკიცება.

1. მყარი ინტერვალით განმტკიცების დროს წინასწარ განსაზღვრული თანაბარი დროის მონაკვეთში ქცევითი რეჟიმის განმტკიცება წარმოებს. ამ შემთხვევაში ძირითად ცვლადს ფიქსირებული დრო წარმოადგენს. მომუშავეთა ამ წესით განმტკიცება არაერთმნიშვნელოვან შედეგებს იწვევს. საქმე იმაშია, რომ განმტკიცების მიწოდების მოახლოებასთან ერთად მომუშავე შედარებით მეტ ენერგიულობას იჩენს, ხოლო მისი მიღების შემდეგ მომუშავეს შრომითი მოტივაცია მნიშვნელოვნად მცირდება. ნათელია, რომ მომუშავე იმას ითვალისწინებს, რომ შემდგომი განმტკიცება არც თუ ისე მალეა მოსალოდნელი, ეს კი, რასაკვირველია, მის საქმიანობაზე უშუალო გავლენას ახდენს. განმტკიცების ამგვარი განრიგით მიწოდების ნათელ ნიმუშს თანამშრომელთა საათობრივი წესით ანაზღაურება (ყოველთვიური, ორკვირიანი ან ყოველდღიური) წარმოადგენს.
2. ცვალებადი ინტერვალით განმტკიცების რეჟიმის შემთხვევაში წინასწარ განუსაზღვრელ და არათანაბარი დროის მონაკვეთში ქცევითი რეაგირების განმტკიცებასთან გვაქვს საქმე. ამ შემთხვევაშიც ქცევის განმტკიცება დროის ფაქტორით განისაზღვრება, მაგრამ აქ არსებითია ის, რომ განმტკიცების მიწოდება გარკვეული დროის ინტერვალის გასვლის შემდეგ ხდება. ამ რეჟიმის პირობებში განმტკიცების მიწოდება დროში ისეა განაწილებული, რომ ადამიანს წინასწარ მისი ზუსტი განსაზღვრა არ შეუძლია, მაგალითად, ორგანიზაციაში საგადასახადო ინსპექციის წარმომადგენლების ან სააუდიტო შემოწმებელი ჯგუფის მისვლა, რომელიც გარკვეული დროით ან თარიღით არ განისაზღვრება.
3. მყარი თანაფარდობით განმტკიცების რეჟიმის შემთხვევაში წინასწარ განსაზღვრული ფიქსირებული რაოდენობის ქცევითი რეაგირების განმტკიცება ხდება. ამ შემთხვევაში ქცევის განმტკიცება მისი შედეგების გათვალისწინებით „მუდმივ“ რეჟიმში მიმდინარეობს. შრომის სანარდო ანაზღაურების სისტემა მყარი თანაფარდობით განმტკიცების ნათელ მაგალითს წარმოადგენს: მომუშავე სწრაფად და კარგად აცნობიერებს იმას, რომ განმტკიცებას მისი საქმიანობის პროდუქტიულობა განსაზღვრავს, რის გამოც მას შედარებით მაღალი შრომითი მოტივაცია გააჩნია.
4. ცვალებადი თანაფარდობით განმტკიცების რეჟიმის შემთხვევაში რაიმე საშუალო რაოდენობის ქცევითი რეაგირების განმტკიცება წარმოებს. განმტკიცების ამგვარი რეჟიმის ფუნქციონირების დროს განმტკიცებას ადამიანი გარკვეული რაოდენობის ქცევითი რეაგირების, ანუ მცდელობების შემდეგ იღებს, განმტკიცება სიტუაციის ვარიანტებით არის გან-

საზღვრული, კომპივოიაჟორის საქმიანობის თავისებურება ცვალებადი თანაფარდობით განმტკიცების რეჟიმის ნათელ ნიმუშად უნდა მივიჩნიოთ. არის შემთხვევები, როდესაც კომპივოიაჟორი პოტენციურ მყიდველთან ურთიერთობის დროს რაიმე პროდუქციის მეორევე შეთავაზებაზე მის რეალიზაციას ახერხებს. ამავ დროს, არის ისეთი ვითარებებიც, როდესაც ის საქონლის გასაღებას მხოლოდ ოცი და მეტი მცდელობის შემდეგ ახერხებს.

განმტკიცების რეჟიმის კვლევა. საკითხი იმის შესახებ, სასურველ ჰევეაზე განმტკიცების რეჟიმის რომელი ფორმა ახდენს მეტ გავლენას, ემპირიული კვლევის საგანს წარმოადგენს. ამგვარი კვლევის რამოდენიმე ნიმუშზე შევაჩერებთ ყურადღებას. ჯ. იუკლმა და სხვ. განმტკიცების რეჟიმის განსხვავებული ფორმების ეფექტურობა შეისწავლეს [15]. გამოკვლევათა სერიაში მონაწილეობა მებაღეებმა მიიღეს, მათგან ნაწილი მყარი ინტერვალით განმტკიცების რეჟიმით (საათობრივი ანაზღაურება), ხოლო სხვები – განმტკიცების თანაფარდობითი რეჟიმით (გამომუშაევებით ანაზღაურება) მუშაობდნენ. შედეგებმა თანაფარდობითი რეჟიმით განმტკიცების შემთხვევაში მეტი პროდუქტიულობის მაჩვენებელი (მეტი ხე იყო დარგული) გამოავლინა. რ. პრიჩარდმა და სხვ. სავლელ გამოკვლევა ჩაატარეს, რომელშიც ერთ - ერთი ორგანიზაციის თანამშრომლები მონაწილეობდნენ [16]. დაწესებულებაში ღონისძიება ტარდებოდა, რომელიც მიზნად თანამშრომელთა მიერ ელექტრობის დარგში ცოდნის გაღრმავებას და ახალი პრაქტიკული ჩვევების ათვისებას ისახავდა. დასწავლის პროცესი ტესტირების გამოყენებით ეტაპობრივად მიმდინარეობდა. თანამშრომელთა ერთ ნაწილს ამ ღონისძიებაში მიღებისათვის საათობრივი ანაზღაურება ეძლეოდა, ხოლო მეორე ჯგუფის ანაზღაურება შესრულებული ტესტების რაოდენობის გავალისწინებით ხდებოდა. თანაფარდობითი განმტკიცების რეჟიმს რაც შეეხება, მისი ორი ფორმა იყო გამოყენებული: მყარი თანაფარდობის შემთხვევაში თანამშრომლები ანაზღაურებას ყოველი მესამე ტესტირების შემდეგ იღებდნენ, ხოლო ცვალებადი თანაფარდობის დროს მათი ანაზღაურება არა ფიქსირებული, არამედ სხვადასხვა რაოდენობის ტესტირების შემდეგ ხდებოდა. მიღებული შედეგები 9-5 ნახატზეა ნაჩვენები.

მონაცემები გვიჩვენებენ, რომ როდესაც თანამშრომლებს ანაზღაურება პროპორციული



ნახატი 9- 5 შესრულებული ტესტების პროცენტული მაჩვენებლები და განმტკიცების განსხვავებული ფორმები (პრიჩარდის და სხვათა მიხედვით [16])

წესით ეძლეოდათ (საქმიანობის პროდუქტიულობა) – ტესტირება წარმატებით 60%-მა გაიარა, ხოლო საათობრივი ანაზღაურების შემთხვევაში – მხოლოდ 40%-მა. თანაფარდობითი განმტკიცების ორ ფორმას რაც შეეხება, მათ შორის სხვაობა არ გამოვლინდა.

განმტკიცების რეჟიმის განსხვავებული მრავალი ემპირიული კვლევის მონაცემები დ. ჰერლიეგელის და სხვ. მიერ არის შეჯამებული, რაც კონკრეტული დებულებების სახით 9-1 ცხრილშია მოყვანილი.

განმტკიცების რეჟიმი	დავალების ფორმა და სათანადო მაგალითი	საქმიანობის ეფექტურობაზე გავლენა	ქცევაზე გავლენა
მყარი ინტერვალებით	ფიქსირებული დროის მიხედვით დაჯილდოება; ყოველკვირეული და ყოველდღიური ანაზღაურება;	საშუალო და ცვალებად ეფექტებს იწვევს	ქცევის ძალზე სწრაფი აღმოფხვრა
მყარი თანაფარდობით	დაჯილდოებას სპეციფიკური ქცევითი რეაგირების რაოდენობა განსაზღვრავს; სანარდო ანაზღაურების სისტემა	ძალზე მაღალ და სტაბილურ ეფექტურობას სწრაფად იწვევს	ქცევის საშუალო დონით აღმოფხვრა
ცვალებადი ინტერვალებით	დროის სხვადასვა მონაკვეთში დაჯილდოება; ყოველთვის ნებისმიერ დროს გაუფრთხილებლად განხორციელებული შემოწმება ან ატესტაცია და დაჯილდოება	საშუალო დონის ეფექტურობას იწვევს	ქცევის ნელი, თანდათანობითი აღმოფხვრა
ცვალებადი თანაფარდობით	გარკვეული ქცევის ფორმები ჯილდოვდება; X რაოდენობის საქონლის გაყიდვის შემთხვევაში პრემიის მიღება, სადაც X რაიმე საშუალო მაჩვენებლის ფარგლებში მუდამ მერყეობს	ძალზე მაღალ ეფექტურობას იწვევს	ქცევის ძალზე ნელი ტემპით აღმოფხვრა

ცხრილი 9-1. განმტკიცების რეჟიმის ფორმები (ჰერლიეგელის და სხვათა მიხედვით [3])

ცხრილის მონაცემების მიხედვით, ინტერვალური განმტკიცების ორივე სახის განმტკიცების რეჟიმებთან შედარებით, მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობაზე უფრო დიდ გავლენას მყარი და ცვალებადი პროპორციული განმტკიცების განრიგი ახდენს.



## დასწავლის პრინციპები და საორგანიზაციო პრაქტიკა

ამ ქვეთავში იმ საკითხებს შევხებით, რომლებიც დასწავლის თეორიის ძირითადი პრინციპების საორგანიზაციო პრაქტიკაში გამოყენებას ეხებიან, კერძოდ, იმ კვლევის მონაცემებს და ღონისძიებებს განვიხილავთ, რომლებიც მიზნად შრომის ეფექტურობის გაუმჯობესებას ისახავენ.

**ქცევის მოდიფიკაცია.** ქცევის მოდიფიკაციის მრავალმხრივი და ღრმა ანალიზი ფ. ლუტენსმა და რ. კრეტერმა განახორციელეს [17]. ამ ავტორების თანახმად, ქცევის მოდიფიკაცია ოპერანტული და სოციალური განპირობების პრინციპებზე დამყარებულ პროცედურას წარმოადგენს, რომელიც მიზნად მომუშავის საქმიანობის ეფექტურობასთან დაკავშირებული ქცევების გამოყოფას, შემდეგ კი, სასურველი ქცევების გამყარების და არასასურველი ქცევების აღმოფხვრის მიმართულეებით სათანადო ღონისძიებების განხორციელებას ისახავს. ქცევის მოდიფიკაციის პროცედურა შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება: 1) მომუშავის საქმიანობის განმსაზღვრელი ქცევების დადგენა; 2) გამოყოფილი ქცევების ძირითადი მახასიათებლების გაზომვა; 3) მომუშავის საქმიანობის კონტექსტის დახასიათება; 4) გარკვეული ღონისძიებების შემუშავება და მათი განხორციელება; 5) მომუშავის საქმიანობაში მომხდარი ცვლილებების ეფექტის შეფასება.

ფ. ლუტენსს და რ. კრეტერს ქცევის მოდიფიკაციის საილუსტრაციოდ შემდეგი მაგალითი მოჰყავთ. ერთ - ერთმა ტვირთმზიდმა ავიაკომპანიამ დანაკარგების ეკონომიის მიზნით, ბარგის დატვირთვის კონტეინერული წესი შემოიღო. პერსონალის წინასწარმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ვამოკითხულთა თითქმის 90%-ი ბარგის კონტეინერებით დატვირთვას ანხორციელებდა, ხოლო ტვირთმზიდის რეალურმა შესწავლამ და ანალიზმა ამგვარად მომუშავე თანამშრომლების მხოლოდ 40%-ი გამოავლინა. კონტეინერების გამოყენებით ბარგის დატვირთვის მაჩვენებლების გაზრდის მიზნით, კომპანიამ სპეციალური პროგრამა შეიმუშავა, რომელიც მომუშავისათვის უკუთავშირის და დადებითი განმტკიცების მიწოდებას გულისხმობდა. ყოველ მათგანს სპეციალურ ბლანკებში მის მიერ კონტეინერებით და მათ გარეშე ბარგის დატვირთვის რაოდენობის აღწერა ევალებოდა. შედეგმაც არ დააყოვნა - პროგრამის განხორციელების პირველსავე დღეს კონტეინერების გამოყენების მაჩვენებელმა 90%-ს გადააჭარბა და შემდეგშიც ეს მაჩვენებელი უცვლელი დარჩა. ამ მარტივი ღონისძიების ჩატარებით, კომპანიამ სამი წლის განმავლობაში 2 მილიონი დოლარის ეკონომია მიიღო.

პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობისათვის მომუშავის მიერ ყოველ განხორციელებულ მოქმედებას ერთნაირი მნიშვნელობა არ გააჩნია. ქცევის მოდიფიკაციის პროცედურის პირველი საფეხური მომუშავის საქმიანობის განმსაზღვრელი ქცევების გამოყოფას გულისხმობს. ეს ის ქცევებია, რომლებიც მომუშავის მოქმედებათა მთლიანი რეპერტუარის მხოლოდ 5%-10%-ს წარმოადგენს და, ამავე დროს, ის მისი პროფესიული საქმიანობის შესრულების 70%-80%-ს განსაზღვრავს. მოყვანილ მაგალითში კრიტიკულ ქცევას მომუშავეთა მიერ კონტეინერების გამოყენება წარმოადგენს. პროცედურის მეორე საფეხურზე მუშაობის პროცესის შესახებ მრავალი მონაცემი იკრიბება, კერძოდ კი, კრიტიკული ქცევის სიხშირის დადგენა ხდება. განხილულ მაგალითში კომპანიის ადმინისტრაციამ დაადგინა, რომ კონტეინერებით გადაზიდვა მხოლოდ 40%-ს შეადგენდა. პროცედურის მესამე სტადიაზე მომუშავის საქმიანობის ფუნქციური ანალიზის საფუძველზე მისი მოქმედების წინა-

მაგალი პირობები და გამომდინარე შედეგები უნდა განისაზღვროს. განხილულ მაგალითში შრომით კოლექტივში შემუშავებული სოციალური ნორმები და კონტინენტების გამოყენების გარკვეული სირთულე (შედარებით მძიმე სამუშაო ოპერაციების შესრულება) მომუშავეთა საქმიანობის წინამავალი პირობა იყო, რომელიც კონტინენტული წესით დატვირთვის ნაცვლად, ბარგის ცალკე-ცალკე დატვირთვის პრაქტიკას ხელს უწყობდა. ამ შემთხვევაში კომპანიამ დაჯილდოების წონის მოსამატებლად მიზანშეწონილად გარკვეული ცვლილებების შეტანა ჩათვალა, კერძოდ, მომუშავეთა მიერ ბარგის დატვირთვის წესის და მისი რაოდენობის ყოველდღიური აღრიცხვა თანამშრომლებს დაავალა, რაც კონტინენტების გამოყენებას, როგორც ქცევის გარკვეული ფორმის განმტკიცებას განაპირობებდა. დაბოლოს, ქცევის მოდიფიკაციის პროცედურა მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებას გულისხმობს. კომპანიის მიერ განხორციელებული ღონისძიებების შედეგად კონტინენტების გამოყენების მაჩვენებელი არსებითად გაიზარდა, რაც კრიტიკულ ქცევაში მომხდარ ძირეულ ცვლილებებს გამოხატავს.

ზოგადი დადებითი შედეგების მიუხედავად, ქცევის მოდიფიკაციის პროცედურის მიმართ მრავალი კრიტიკული შენიშვნა გამოითქვა. საორგანიზაციო პრაქტიკაში მისი გამოყენება შემდეგ კითხვებს ბადებს: ეს მეთოდი ადამიანის მანიპულირების ხერხი ხომ არ არის? ის ადამიანის თავისუფლებას ხომ არ ზღუდავს? თუ ეს ასეა, მაშინ რამდენად ზნეობრივია მისი გამოყენება? თუ კი მანიპულირებას აქვს ადგილი, ისეთი არაფულადი განმტკიცება, როგორც არის უკუყავშირის მიწოდება, შექება და მომუშავეის მიღწევების აღიარება „გვიან“ ხომ არ არის? რამდენად გამართლებულად ჩათვლის მომუშავე ანაზღაურების მომატების გარეშე მის საქმიანობაში ცვლილებების შეტანას? დღეს, ეს ის კითხვებია, რომელზეც ჭერჭერობით ნათელი პასუხები არ გაგვაჩნია.

საორგანიზაციო ღონისძიებები. დასწავლის ზოგადი პრინციპები შრომითი აქტივობის მართვის გაუმჯობესების მიმართულებით წარმატებით იქნა გამოყენებული. განსაკუთრებით დიდი ყურადღება შემდეგ საორგანიზაციო ღონისძიებებს ეთმობა:

1. ორგანიზაციების უმრავლესობა ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენილ დღეებს თანამშრომლებს სხვადასხვა შეღავათების და დახმარების ფონდებიდან უნაზღაურებს. საგულისხმოა, რომ თანამშრომლები, რომლებიც ამგვარ ანაზღაურებას არ იღებენ, საპატიო მიზეზით სამუშაოს ორჯერ ნაკლებად აცდენენ. საქმე იმაშია, რომ ამ შემთხვევებში ფაქტობრივად არასასურველი (ორგანიზაციის თვალსაზრისით) ქცევის (სამსახურში გამოუცხადებლობა) განმტკიცებასთან გვაქვს საქმე. ორგანიზაციებს ისეთი პროგრამები უნდა გააჩნდეთ, რომლებიც თანამშრომელთა სამუშაოზე გამოცხადებას წაახალისებს. ვთქვათ, მომუშავემ იცის, რომ მას წელიწადში ათი დღის გაცდენა აუცილებლად აუნაზღაურდება, ამ შემთხვევაში ძნელი წარმოსადგენია, რომ მისი ჯანმრთელობის მდგომარეობის მიუხედავად, ამით არ ისარგებლოს. ეს იმაზე მიუთითებს, რომ ორგანიზაციებმა თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს გაცდენების ნაცვლად, ძირითადი ყურადღება სამუშაოზე გამოცხადებას დაუთმონ და სწორედ ეს ქცევა უნდა წაახალისონ. ზოგიერთმა ორგანიზაციამ ანაზღაურების სპეციფიკური პროგრამები განახორციელა, რომელთა მიხედვით, ფულადი დახმარება იმ თანამშრომლებს ეძლევათ, რომლებიც ერთი თვის განმავლობაში სამსახურს ერთხელაც არ გააცდენენ, მხოლოდ ამ პირობის დაცვის შემთხვევაში სამუშაოს გაცდენების მხოლოდ გარკვეული ოდენობის ანაზღაურება ხდება. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ამგვარი პროგრამების გამოყენება ორგანიზაციის ეკონომიკურ დანაზოგებს მნიშვნელოვნად ზრდის, მომუშავეთა პროდუქტიულობა იზრდე-

ბა და მათი შრომით კმაყოფილების მაჩვენებელიც უმჯობესდება. მაგალითად, ე. პედა-  
 ლინომ და ვ. გამბოამ თანამშრომელთა მიერ სამსახურის გაცდენების შემცირებაზე დას-  
 წავლის მექანიზმის ეფექტები ემპირიულად შეისწავლეს [18]. მათ სპეციალური გეგმა  
 შეიმუშავეს, რომლის მიხედვით, ის თანამშრომლები, რომლებიც სამსახურში დროულად  
 ცხადდებოდნენ, ყოველდღიურად ლატარიის გათამაშებაში იღებდნენ მონაწილეობას.  
 კვირის ბოლოს ის თანამშრომელი, რომელიც ყველაზე მეტ ქულას აგროვებდა, გარკ-  
 ვეულ თანხას იგებდა. კვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ ლატარიის გათამაშების ღონის-  
 ძიების შემოღების შემდეგ სამსახურის გაცდენების მაჩვენებლები მნიშვნელოვანად შემ-  
 ცირდა. ეს შედეგები შემდგომმა კვლევებმაც დაასაბუთეს, რაც სპეციალური პროგრა-  
 მების შექმნას დაედო საფუძვლად, რომლებიც მრავალ ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში  
 დანერგა.

2. დღეს მრავალი ინდუსტრიული ორგანიზაცია ინტენსიურად თანამშრომელთა ტრენინ-  
 გის სხვადასხვა პროგრამებს იყენებს, რომლებიც ოპერანტული და სოციალური დასწა-  
 ვლის პრინციპებზეა აგებული. მაგალითად, ამერიკული კომპანია „მოტოროლა“ თავისი  
 თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგის პროგრამე-  
 ბის განხორციელებაში ყოველწლიურად 50 მილიონ დოლარს ხარჯავს. ამგვარი პრო-  
 გრამების შედეგებაში და მის განხორციელებაში განსაკუთრებით ეფექტური ჩვენს მიერ  
 განხილული ა. ბანდურას სოციალური დასწავლის მოდელი აღმოჩნდა. სოციალური  
 დასწავლის თეორიის თანახმად, სპეციალური პროგრამით შედგენილმა გავარჯიშებამ  
 დამკვირვებელი სასურველი ქცევის (ცალკეული მოქმედებების ერთობლიობა) მოდელი,  
 ანუ ნიმუში უნდა შეუქმნას. ქცევის მოდელირება მომუშავეისაგან დაკვირვების და ყუ-  
 რადღების პროცესების მკვეთრ გააქტიურებას მოითხოვს, რაც თავის მხრივ, მისი მოტი-  
 ვაციის ზრდას განაპირობებს. ქცევის ახალი ფორმების ჩამოყალიბება სათანადო გან-  
 მტკიცებების მიწოდებით წარმოებს.

ნებისმიერ მენეჯერს, თავის დროზე, თავისი უფროსი ჰყავდა, რომელიც მისთვის დამ-  
 რიგებლის როლში გამოდიოდა. დამრიგებელი თავის შეგირდს ორგანიზაციაში არსებული  
 ცხოვრების წესებს ასწავლის, გარკვეულ ფარგლებში მას შრომითი კარიერის გზას უსახ-  
 ავს. პროფესიულ საქმიანობაში დამრიგებლობა, რასაკვირველია, ხელმძღვანელის სტატუ-  
 სით არ შემოიფარგლება. ახალგაზრდა მუშა, ხელოსანი, ინჟინერი და ა.შ. წლების გან-  
 მავლობაში გამოცდილ დამრიგებლებთან შრომობს, რის შედეგადაც ის პროფესიულ საქ-  
 მიანობას ეუფლება. ამ მიმართულებითაც ე. წ. ზედამხედველობის სპეციალური პროგრა-  
 მები არსებობს, რომლებიც სოციალური დასწავლის პრინციპებზეა დაფუძნებული. აღსა-  
 ნიშნავია, რომ შეგირდზე დამრიგებლის გავლენა სამუშაო ვითარებების სიტყვიერი ახსნით  
 არ შემოიფარგლება, ის მისთვის ეტალონის როლს ასრულებს. დამრიგებლებთან ურთიერ-  
 თობის პროცესში შეგირდი იმას სწავლობს, თუ რა ქცევები და როგორი შეფასებითი  
 დამოკიდებულებები უნდა გამოავლინოს, ის დამრიგებელს აქტიურად აკვირდება და მას  
 ბაძავს, ახალგაზრდა თანამშრომელი შრომით გამოცდილებას სწორედ ამგვარად ეუფლე-  
 ბა, სწორედ ამიტომ ენიჭება დიდი მნიშვნელობა იმ ადამიანების ფსიქოლოგიური თავისუ-  
 ბურებების, მათი პროფესიული გამოცდილების, დამრიგებლური უნარების შესწავლას,  
 რომლებიც ახალგაზრდა მომუშავეის პროფესიულ ზრდაზე დიდ გავლენას ახდენენ. ზედამ-  
 ხედველობის პროგრამების განხორციელება, რომლებშიც ახალგაზრდა თანამშრომლები  
 ოფიციალურად არიან გამოცდილ მომუშავეზე მიმაგრებული, ინდუსტრიულ ორგანიზა-  
 ციებს მათთვის საჭირო და სასურველი კადრების აღზრდის საშუალებას აძლევს.

დასწავლა როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი. ადამიანის ქცევაში მომხდარი ნებისმიერი თვალსაჩინო ცვლილება დასწავლის ფაქტის მანიშნებელია. დასწავლის პროცესის შესწავლის და სათანადო პრინციპების ჩამოყალიბების ძირითად მიზანს, ადამიანის ქცევის ახსნა და მისი პროგნოზირება წარმოადგენს. ემპირიული კვლევების შედეგები გვიჩვენებენ, რომ ქცევის განპირობების და ფორმირების მექანიზმის გათვალისწინება მომუშავის საქმიანობის პროდუქტიულობის და ხარისხის, მის მიერ სამსახურის გაცდენის, სამუშაოზე დაგვიანების კანონზომიერების დადგენის და ახსნის კარგ საშუალებას გვაძლევს. გარდა ამისა, ამ ცნებების მეშვეობით მომუშავის არასასურველი პროფესიული და სოციალური ქცევის აღმოფხვრის და სასურველის ფორმირების ტექნოლოგიის შემუშავება და განხორციელება შეიძლება. ქცევის მოდიფიკაციის ყველაზე ეფექტურ საშუალებას დადებითი განმტკიცება წარმოადგენს. შრომის ეფექტურობასთან უშუალოდ დაკავშირებული ქცევების დადგენით და შემდეგ განმტკიცებით მათი გამეორების ალბათობის გაზრდა შეიძლება [19].

დასწავლის მექანიზმის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ახალი ქცევის ფორმირებაში დასჯასთან შედარებით უფრო დიდ ეფექტს დაჟილდობა გვაძლევს. დასჯა მხოლოდ მოკლევადიან და არა გრძელვადიან შედეგებს იძლევა, დასჯილს დამსჯელის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება უჩნდება, პირველი მეორეს აქტიურ წინააღმდეგობას უწევს. მიუხედავად იმისა, რომ დასჯა, უარყოფით განმტკიცებასთან შედარებით, არასასურველი ქცევის აღკვეთას სწრაფად უწყობს ხელს, მისი ეფექტი დროებითია, რამაც შემდგომში, შეიძლება, შრომით უკმაყოფილება, სამუშაოს ხშირი გაცდენები, კადრების დენადობის გაზრდა გამოიწვიოს. სწორედ ამიტომ თანამშრომელთა მიმართ დასჯის ნაცვლად პოზიტიური განმტკიცების გამოყენება უფრო მიზანშეწონილია.

### ძირითადი ტერმინები

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| ● უნარები                     | ● ოპერანტული განპირობება                     |
| ● ფიზიკური უნარები            | ● სოციალური დასწავლა                         |
| ● გონებრივი უნარები           | ● ქცევის ფორმირება                           |
| ● პიროვნება                   | ● დადებითი განმტკიცება                       |
| ● პიროვნული თვისებები         | ● უარყოფითი განმტკიცება                      |
| ● სენსორულ-აზროვნებითი სტილი  | ● დასჯა                                      |
| ● ინტუიციურ-აზროვნებითი სტილი | ● შეწყვეტა                                   |
| ● სენსორულ-გრძნობითი სტილი    | ● განმტკიცების რეჟიმი                        |
| ● ინტუიციურ-გრძნობითი სტილი   | ● უწყვეტი განმტკიცების რეჟიმი                |
| ● თვითშეფასება                | ● წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმი               |
| ● ექსტრავერსია                | ● მყარი ინტერვალებით განმტკიცებით რეჟიმი     |
| ● ინტროვერსია                 | ● ცვალებადი ინტერვალებით განმტკიცებით რეჟიმი |
| ● ექსტერნალი                  | ● მყარი თანაფარდობით განმტკიცებით რეჟიმი     |
| ● ინტერნალი                   | ● ცვალებადი თანაფარდობით განმტკიცებით რეჟიმი |
| ● ავტორიტარიზმი               | ● ქცევის მოდიფიკაცია                         |
| ● დასწავლა                    |  |

# შემეცნების პროცესები და გადაწყვეტილების მიღება

მომუშავის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობაში უმნიშვნელოვანესი როლი მასში მიმდინარე შემეცნებით პროცესებს და მის ნებელობით აქტივობას ენიჭება. ქვემოთ დაწვრილებით ადამიანის აქტივობის ისეთ ფორმებს განვიხილავთ, როგორსაც ალქმა, ატრიბუცია და გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს.

## ა ლ ქ მ ა

ალქმა და შეგრძნება. გარემო სინამდვილის მრავალსახეობის, კერძოდ, ფერის, ხმის, სიდიდის, ტემპერატურის და ა. შ. შესახებ ცოდნას გრძნობის ორგანოების საშუალებით ვიძენთ. გრძნობის ორგანოების მეშვეობით ადამიანი შეგრძნებითი, ანუ სენსორული მონაცემების სახით გარე და შინაგანი გარემოს შესახებ ინფორმაციას იღებს. შეგრძნებაში უმარტივესი ფსიქიკური პროცესი იგულისხმება, რომელიც ცალკეული საგნების და მოვლენების თვისებებს, აგრეთვე ორგანიზმის შინაგან მდგომარეობას ასახავს. შეგრძნება ობიექტური სამყაროს სუბიექტურ ასახვას წარმოადგენს. შეგრძნების შემდეგი ფორმებია გამოყოფილი — მხედველობის, გემოს, ყნოსვის, შენების ტემპერატურის, ვიბრაციის, კინესთეტიკური, წონასწორობის და ორგანული. შეგრძნება ალქმის, ანუ პერცეფციის შინაარსად განიხილება. ალქმის პროცესში ცალკეულ შეგრძნებათა გამოყენებით საგნების და მოვლენების მთლიანი ხატების სახით მოწესრიგება და გაერთიანება წარმოებს. შეგრძნებისაგან განსხვავებით, რომელშიც გამლიზიანებლის ცალკეული თვისებებია ასახული, ალქმაში საგანი მისი თვისებების ერთობლიობით არის წარმოდგენილი. ალქმა გრძნობის ორგანოებზე გამლიზიანებლების უშუალო მოქმედების შედეგად სუბიექტში აღმოცენებული საგნების და მოვლენების მთლიანობითი ასახვის პროცესად განიხილება. ინტენსიური კვლევის საგანს სივრცის, დროის და მოძრაობის ალქმა წარმოადგენს. ალქმის აღნიშნული ფორმების კვლევამ აჩვენა, რომ ალქმა ცალკეული შეგრძნებების მარტივი ჩამი არ არის, ის შემეცნების თვისებრივად ახალი საფეხურია, რომელსაც საკუთარი თავისებურებები გააჩნია.

ერთი და იგივე ვითარებას ადამიანები ზუსტად ერთნაირად არ აღიქვამენ, შეიძლება ითქვას, რომ ყოველი ადამიანი, გარკვეულ წილად, საკუთარ, თავისებურად აღქმულ სამყაროში ცხოვრობს. ადამიანის ქცევა მის მიერ ობიექტური რეალობის ალქმის სპეციფიკით განისაზღვრება. ამის ნათელ მაგალითად შემდეგი უნდა მივიჩნიოთ. ტრანსპორტის უსაფრთხოების დარკში მომუშავე ადამიანები სატრანსპორტო ინციდენტების დიდი რაოდენობის გამო საგონებელში არიან ჩავარდნილი, მაგალითად, აშშ-ს სარკინიგზო გზაჯვარედინებზე ავტომობილის და მატარებლის შეჯახების შემთხვევები წელიწადში 8000 აღწევს. სარკინიგზო გზაჯვარედინები, ჩვეულებრივ, სათანადო გამაფრთხილებელი საგზაო ნიშნებით და შლაგბაუმებით არის აღჭურვილი. გარდა ამისა, გზაჯვარედინთან მიახლოებისთანავე მატარებლის მემანქანე გამაფრთხილებელ ხმოვან სიგნალს იძლევა. ისმება კითხვა: რატომღა ხდება შეტაკება? აქ ადამიანთა დაუდევრობასთან, თუ მათ უგუნურ რისკთან

გვაქვს საქმე? გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ უმრავლეს შემთხვევაში ამგვარი ინციდენტები მხედველობითი აღქმის შეცდომებით არის განსაზღვრული. აღქმის ერთ-ერთი დადგენილი კანონზომიერების მიხედვით, მოძრავი ობიექტების სიდიდეს და სუბიექტის მიერ მისი მოძრაობის სისწრაფის აღქმას შორის უკუპროპორციული დამოკიდებულება არსებობს, ანუ, როდესაც ერთნაირი სიჩქარით მოძრავ, მაგრამ სიდიდით განსხვავებულ ობიექტს აკვირდება ადამიანი, მაშინ ის, შედარებით დიდ ობიექტს, უფრო ნელი სიჩქარით მოძრავად აღიქვამს. ეს კანონზომიერება ნათლად ვლინდება, როდესაც ჩვენ თვითმფრინავის აფრენას (ან დაფრენას) ვაკვირდებით, მისი სიჩქარე როგორც „ნელად მავალი“ აღიქმება. სიჩქარის ამგვარი ილუზორული აღქმა თვითმფრინავის დიდი გაბარიტებით არის განპირობებული. სარკინიგზო გზაჯვარედინების შემთხვევაშიც იგივე ვითარებასთან გვაქვს საქმე. ადვილად დასანახი დიდი სიდიდის მქონე მატარებლის სვლის სისწრაფე უფრო მცირედ აღიქმება, ვიდრე ის რეალურად მოძრაობს. აღქმის შეცდომა სწორედ სისწრაფის შეუფასებლობაში მდგომარეობს. მატარებლის სვლის სიჩქარის შეუფასებლობა ავტომობილის მძღოლს ხშირად ისეთ შთაბეჭდილებას უქმნის, რომ მას გზაჯვარედინის გადასაკვეთად საკმაოდ დრო გააჩნია. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, რომ მეტწილად ადამიანი მის მიერ რეალობის აღქმის საფუძველზე და არა საკუთრივ რეალობის გათვალისწინებით მოქმედებს. თუ ნათქვამს შრომის პროცესის თვალსაზრისით შევხედავთ, მაშინ ნათელია, რომ მომუშავეს პერცეფტულ სამყაროს და რეალურ საორგანიზაციო გარემოს შორის არსებული სხვაობა მისი პროფესიული საქმიანობის და სოციალური აქტივობის მნიშვნელოვანი მადეტერმინირებელი ფაქტორის როლში გამოდის.

აღქმის განმსაზღვრელი ფაქტორების და მისი ძირითადი თვისებების განხილვა აღქმის, როგორც ამხსნელი ცნების გააზრებას უნდა ეყრდნობოდეს. აღქმის და შეგრძნების ურთიერთობის საკითხის მეთოდოლოგიურ მხარეს დ. უზნაძე შემდეგნაირად გვიხასიათებს: „ჩვენთვის გრძობადს აღქმას პირველ რიგში იმ მხრივ აქვს მნიშვნელობა, რომ იგი ჩვენი აქტიობის ერთერთს აუცილებელ პირობას წარმოადგენს: იგი გარემო სინამდვილის ასახვას იძლევა და, მაშასადამე, ჩვენი ქცევის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, უძირითადეს რეგულატორს შეადგენს. ამ შემთხვევაში უკვე შეგრძნება დამოუკიდებელ ინტერესს კარგავს, ჩვენთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა იმას აქვს, თუ რა წვლილი შეაქვს შეგრძნებას აღქმაში, რა შეაქვს მას ობიექტური სინამდვილის ასახვის პროცესში. მაშასადამე, შეგრძნებათა ფსიქოლოგიის ძირითადი პრობლემა ჩვენთვის ის კი არ იქნება, თუ რა დამოკიდებულება არსებობს გალიზიანებასა და შეგრძნებას შორის და რა კანონზომიერებათა დადასტურება შეიძლება ამ მიმართულებით. არა! ჩვენთვის მთავარ ინტერესს შეგრძნებათა მრავალფეროვნების ზუსტი აღწერა, მათი გამოვლენის ფორმებისა და სახეების სრული გათვალისწინება შეადგენს. ხოლო, რაც შეეხება ახსნის საკითხს, იგი აღქმის პრობლემასთან დაკავშირებით უნდა დაიხვას“ [1, გვ. 267]. ამდენად, ადამიანის სინამდვილესთან ურთიერთობის უპირველეს ამხსნელ ცნებას აღქმა წარმოადგენს, მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების დახასიათებას დიდი მნიშვნელობა სწორედ ამიტომ ენიჭება.

აღქმის სელექციურობა. ადამიანზე ერთდროულად უამრავი გამლიზიანებელი მოქმედებს, რასაკვირველია, ყველა მათგანს ის არ აღიქვამს, ზოგიერთი მათგანი მის მიერ უგულებელყოფილია, ხოლო ზოგიერთი მისი ყურადღების ველში ხვდება, აღქმის სელექციური ბუნება სწორედ ამაში ვლინდება. სელექციური აღქმა წარმოადგენს პროცესს, რომლის საშუალებით ადამიანი მასზე მოქმედ სტიმულებს ფილტრავს, რათა მათ შორის ყველაზე დიდი მნიშვნელობის მქონე გამლიზიანებლებზე რეაგირება მოახდინოს. აღქმის სელექციურ

ხასიათს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები განსაზღვრავენ. ზოგიერთ მათგანზე ქვემოთ შევჩერდებით.

1. ობიექტური ფაქტორები: ა) რაც უფრო დიდი ზომის არის აღქმის საგანი, მისი აღქმის ალბათობა მით უფრო დიდია. ბ) რაც უფრო ძლიერია ობიექტის ზემოქმედება, მისი აღქმის ალბათობა მით უფრო დიდია. ინტენსივობის ფაქტორი, მაგალითად, კომუნიკაციის პროცესშიც ნათლად ვლინდება, კერძოდ, პრინციპული სხვაობა არესებობს თხოვნას და დაჟინებით მოთხოვნას შორის – ერთია, როდესაც უფროსი ხელკვეითს შემდეგი სახის შეტყობინებით მიმართავს „გთხოვთ, თქვენთვის მოსახერხებელ დროს ჩემს ოფისში შემოიაროთ“ და მეორეა, როდესაც ის შეტყობინებას აძლიერებს და მას – „სასწრაფოდ ჩემს ოფისში გამოცხადდით“ – ფორმას აძლევს. გ) აღქმის სელექციურობის ერთერთი ფაქტორი კონტრასტი გახლავთ, რომელიც აღქმულ საგნებს ან მოვლენებს შორის მკვეთრად გამოხატულ დაპირისპირებას ნიშნავს. მაგალითად, ერთად მდგომი მაღალი და დაბალი ადამიანი უფრო მაღალ და დაბალ პირებად აღიქმებიან, ვიდრე ისინი რეალურად არიან, ან, ერთნაირი სიდიდის ორი წრე განსხვავებული სიდიდით აღიქმებიან, როდესაც ერთი შედარებით დიდი წრეების შუაში, ხოლო მეორე შედარებით მცირე წრეების შუაშია მოთავსებული. დ) მოძრაობის ფაქტორი, რომლის თანახმად, მოძრავი ობიექტის აღქმა, უძრავთან შედარებით, უფრო მეტად არის მოსალოდნელი. ჩვენს მიერ მოყვანილ მაგალითში, რომელიც სარკინიგზო გზაჯვარედინებზე მომხდარ შეტაკებებს ეხებოდა, საგნის სიდიდეს და მის მოძრაობას შორის არსებული კავშირის აღქმაზე ზემოქმედება იგულისხმებოდა. ე) გამეორების ფაქტორი გულისხმობს, რომ მრავალჯერ განმეორებადი სტიმულის აღქმა, მისი ერთხელობრივი მიწოდებისაგან განსხვავებით, უფრო მეტად არის მოსალოდნელი. მარკეტინგის დარგში მომუშავე პირები მომხმარებელთა ყურადღების მიპყრობის მიზნით სწორედ ამ პრინციპს იყენებენ. რეკლამაში ჩადებული ძირითადი აზრი მეორდება, ხოლო თვით რეკლამის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად, მას ხშირად იმეორებენ. ვ) აღნიშნულია სიახლის და ნაცნობობის ფაქტორები: ვითარების მიხედვით, სიახლეც და ნაცნობობაც მოვლენების და საგნების აღქმას განსაზღვრავენ. ქუჩაში ცხენოსნის გამოჩენას ადამიანი იმწამსვე აღიქვამს. ისიც ნათელია, რომ ქუჩაში მოსეირნე ადამიანი ხალხში, პირველ რიგში, თავის ახლო მეგობარს შეამჩნევს.
2. ადამიანის სელექციურ აღქმაზე შემდეგი სუბიექტური ფაქტორებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ: ა) სუბიექტურ ფაქტორებს შორის განსაკუთრებით ფიქსირებული განწყობის ეფექტებია ხაზგასასმელი. მაგალითად, განწყობის კლასიკურ ცდებში ცდისპირს შესაფასებლად ორი განსხვავებული სიდიდის წრე ეძლევა. მათი მიწოდება სპეციალური დანადგარით რამოდენიმეჯერ წარმოებს (15 ექსპოზიციის ოდენობით, რაც საფიქსაციო ცდებს წარმოადგენს), ხოლო შემდეგ მას შესაფასებლად ორი ერთნაირი სიდიდის წრეს აწვდიან (კრიტიკული ცდა), რომლებსაც ის, ჩვეულებრივ, არატოლად აღიქვამს (ვლინდება კონტრასტის ან ასიმეტრიის ეფექტი). ანალოგიურად ჩატარებული ცდები, როგორც სხვადასხვაგვარი რამოდენობრივი, ასევე რომელიმე მასალის გამოყენებით, აღქმაზე ფიქსირებული განწყობის მძლავრი გავლენის თვალსაჩინო დასაბუთებას გვაძლევენ [2]. ბ) აღქმაზე პიროვნული დისპოზიციის გავლენის თვალსაზრისით, ე. წ. ველზე დამოკიდებულება - დამოუკიდებლობის თვისებას გამოყოფენ. ველზე დამოკიდებული ადამიანის ყურადღება, ძირითადად, გარემოს ნიშან - თვისებებზეა გამახვილებული, ხოლო ველისაგან დამოუკიდებელი უფრო მეტად სხეულიდან მომდ-

ინარე სტიმულებზეა ორიენტირებული. მაგალითად, ცდაში, რომელშიც ცდისპირმა უნდა გაარკვიოს, არის თუ არა რაიმე ობიექტი ვერტიკალურ მდგომარეობაში, ველზე ორიენტირებული ადამიანები შეფასების კრიტერიუმად გარემოს ნიშან-თვისებებს იყენებენ (ოთახის კუთხე, კარები და ა. შ.), ხოლო ველისაგან დამოუკიდებელი ადამიანები ყურადღებას, სხეულის ნიშან-თვისებებს აპყრობენ (მაგალითად, სხეულის სიმაღლე). ველზე დამოკიდებული პირები რთული გეომეტრიული კონფიგურაციისაგან შემდგარ ნახატზე საძიებელი ფიგურის გამოცნობას უფრო დიდხანს უნდებიათ, ვიდრე ველისაგან დამოუკიდებელი პირები. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ პიროვნულ თვისებას მომუშავეის სოციალურ აქტივობაში გარკვეული მნიშვნელობა ენიჭება. მაგალითად, ველისაგან დამოუკიდებელი ადამიანები, ველისაგან დამოკიდებულებთან შედარებით, თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს მეტი დამოუკიდებლობით გამოირჩევიან, ანუ ისინი პიროვნებათაშორის ურთიერთობაში სხვებთან (თანასწორებთან, უფროსებთან) შედარებით ნაკლებ კონტაქტებს ამყარებენ. გარდა ამისა, ველისაგან დამოუკიდებელი მომუშავე სხვების როლებს, სტატუსებს და მოთხოვნილებებს ღრმად აცნობიერებს [3]. იმაში კი, თუ რას და როგორ აღიქვამს ადამიანი, მნიშვნელოვან როლს მოტივაციური ფაქტორი ასრულებს. ყოველ კონკრეტულ ვითარებაში ამა თუ იმ საგნის ან მოვლენის აღქმაზე ადამიანის აქტუალური მოთხოვნილებები და სურვილები ახდენენ გავლენას. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანი ხშირად იმას აღიქვას, რაც მის მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს და რაც მის გამოცდილებაში დადებითი განმტკიცების სახით არის აღბეჭდილი. ადამიანი მისთვის მცირედ შემაწუხებელ მოვლენებს უგულვებელყოფს, ხოლო ძალზე საშიშს გვერდს ვერ აუვლის და იძულებულია აღიქვას. მოტივაციას და პერსონალის შორის არსებული კავშირის არსებითი მხარე ე. წ. „პოლიანას პრინციპშია“ (გამოყენებულია ამერიკელი მწერლის ელენორ პორტერის მოთხრობის გმირის პოლიანას სახელწოდება, პერსონაჟის, რომლის ოპტიმიზმი ყოველს მომცველია და რომელიც ყველას და ყველაფერს „ვარდისფერ ფერებში ხედავს“) ასახული. ამ პრინციპის თანახმად, დადებითი სტიმულები, უარყოფითებთან შედარებით, ადამიანზე უფრო გამიზნულ და ეფექტურ ზემოქმედებას ახდენს. მაგალითად, თანამშრომელი, რომელმაც ატესტაციის დროს თავისი საქმიანობის შესახებ დადებითი და უარყოფითი ინფორმაცია მიიღო, შემდგომში უფრო ადვილად და სიამოვნებით მის შესახებ კარგ გამონათქვამებს იხსენებს [4].

3. პროფესიულ საქმიანობასთან აღქმის სელექციურობის კავშირის ემპირიული შესწავლის კლასიკურ ნიმუშს დ. ღირბორჩის და პ. საიმონის გამოკვლევა წარმოადგენს [5]. გამოკვლევაში ოცდახუთმა მენეჯერმა მიიღო მონაწილეობა, რომლებიც, აგრეთვე, კომპანიის მიერ დაფინანსებული, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სპეციალური სატრენინგო ღონისძიების წევრები იყვნენ. ექვსი მათგანი პროდუქციის გასაღების სფეროში, ხუთი წარმოების, ოთხი სააღრიცხვო, ხოლო დანარჩენი რვა კომპანიაში შერეული სახის ფუნქციებს ასრულებდნენ. პროგრამით გათვალისწინებული პროფესიული გავარჯიშების პროცესში მკვლევარებმა მათ სხვა ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ვრცელი ინფორმაციის შემცველი ტექსტის წაკითხვა დაავალეს. მათ ტექსტის ყურადღებით წაკითხვა და მასში აღწერილი კომპანიის წინაშე მდგარი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხების გამოყოფა ევალებოდათ. მიღებული შედეგების თანახმად, პროდუქციის გასაღების დარგში მომუშავე ექვსი მენეჯერიდან ხუთმა ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემად საქონლის რეალიზაციის საკითხი ჩათვალა. წარმოების სფეროში მომუშავე ხუთი



ადამიანიდან ოთხმა პრიორიტეტულად წარმოების საკითხები მიიჩნია. სააღრიცხვო სფეროს ოთხი წარმომადგენლიდან, რომლებსაც პროდუქციის გასაღების დარგში მომუშავე მენეჯერებთან მჭიდრო საქმიანი ურთიერთობა გააჩნდათ, სამმა მათგანმა ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხად საქონლის გასაღება ჩათვალა. ავტორების ზოგადი დასკვნის თანახმად, მიუხედავად იმისა, რომ ტექსტში აღწერილი კომპანიის წინაშე მდგარი პრობლემები უპირატესად მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირებას და არა მის ქვედანაყოფებს ეხებოდნენ, მენეჯერების უმრავლესობამ პრობლემატურად მაინც ის საკითხები ჩათვალა, რომლებიც უშუალოდ მათ პროფესიულ გამოცდილებასთან და მიმდინარე საქმიანობასთან იყვნენ დაკავშირებული.

**პერცეფციის ორგანიზება.** როგორც ავლინუნეთ, ადამიანი სინამდვილეს კი არ შეიგრძნობს, არამედ აღიქვამს, მაგალითად, ის ფერს კი არ ხედავს, არამედ მას რაიმე საგნის, როგორც მთელის, თვისებად განიცდის. აღქმა საგნობრივია. აღქმის პროცესში სუბიექტი საგნის ან მოვლენის სხვადასხვა მახასიათებლის შესახებ მოსულ ინფორმაციას (სენსორული შინაარსი) აჯგუფებს და ამთლიანებს. პერცეფციის ორგანიზებაში ადამიანის მიერ შეგრძნებითი მონაცემების დაჯგუფებით და გამთლიანებით მასზე მოქმედი გამღიზიანებლების გაცნობიერების პროცესი იგულისხმება. აღქმის ორგანიზების პროცესს გარკვეული ფუნქციები განსაზღვრავენ, რომელთა შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა შემდეგ ცვლადებს ენიჭებათ: ა) ფიგურის და ფონის ფაქტორი, მასში იგულისხმება, რომ ყოველი საგნის აღქმა გარკვეულ ფონზე, ანუ კონტექსტში წარმოებს. აღქმის ფენომენოლოგია ფიგურის და ფონის მთლიანობას გულისხმობს. ფიგურა და ფონი ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. ვაზის და პროფილის ამსახველი სურათი გავიხსენოთ, რომელიც ფსიქოლოგიის თითქმის ყველა სახელმძღვანელოში გვხვდება. ადამიანი აღიქვამს თეთრ ვაზას, რომელიც შავ ფონზეა მოცემული, ხოლო როდესაც ადამიანი ფონს ფიგურად, ანუ ორ შავ პროფილს აღიქვამს, მაშინ თეთრი ვაზა ამ ფიგურის ფონად განიცდება. ბ) საგულისხმოა აღქმის კონსტანტურობის თვისება, რომლის დროსაც აღქმის პირობების გარკვეული დიაპაზონით ცვლილებების მიუხედავად, ადამიანის მიერ აღქმული საგნის მახასიათებლები შედარებით უცვლელი, მყარი რჩებიან. მთლიანად საგნის ან ცალკეული თვისებების აღქმაც, ჩვეულებრივ, მთლიანობით და არა მეტრიკულ ხასიათს ატარებს, ეს კი მას რაოდენობრივი მიმართებების განსაზღვრის საშუალებას არ აძლევს. მაგალითად, ადამიანი ნათლად ხედავს, რომ შორს მოძრავი ობიექტი, დაშორებასთან ერთად, მკვეთრად მცირდება, მაგრამ ახლო მანძილის შემთხვევაში მოძრავი საგნის სიდიდის უმნიშვნელო შემცირება დაშორების პერცეფციაზე გავლენას ვერ ახდენს და ის შედარებით უცვლელად განიცდება. გ) სიახლოვის ფაქტორის მიხედვით, გარკვეული საგნები შეიძლება ერთი კატეგორიის მოვლენად მხოლოდ იმის გამო იქნეს აღქმული, რომ ისინი ფიზიკურად ახლოს არიან განლაგებული. იგივე თითქმის დროის ფაქტორის შესახებ. დაუშვათ, რომ ორგანიზაციის რომელიმე განყოფილებიდან სამმა ადამიანმა დაწესებულება თითქმის ერთდროულად დატოვა. მიუხედავად იმისა, რომ მათ სრულიად განსხვავებული მოტივები ამოძრავებდათ, ადმინისტრაციას შეეძლო სავსებით უსაფუძვლოდ ჩაეთვალა, რომ თვით განყოფილებაში რაღაც ისეთი ხდება, რაც საგანგებო შესწავლას მოითხოვს: დ) მსგავსების ფაქტორის მიხედვით, რაც უფრო ერთნაირია საგნები, მით უფრო დიდია ალბათობა იმისა, რომ ისინი აღქმის დონეზე ერთ კატეგორიაში გაერთიანდნენ. ამ ფაქტორს, მაგალითად, დიდი მნიშვნელობა სპორტულ შეჯიბრებაში აქვს, რომლის დროს ერთი გუნდის წევრებს ერთნაირი ფორმა აცვიათ. დიდ ორგანიზაციაში, შეიძლება, გარეშე მომსვლელებს გარკვეული ფერის ქუდის დახურვა

მოსთხოვონ, რათა მისმა თანამშრომლებმა „უცხო შინაურებისაგან“ ადვილად გაარჩიონ.

4. შრომის პროცესის ოპტიმალური მოწესრიგების პრაქტიკა აღქმის ორგანიზების განმსაზღვრელი ფაქტორების გათვალისწინებას გულისხმობს, ამის საჭიროება ნათლად ადამიანის მიერ ორგანიზაციის აღქმაზე მისი შენობის დიზაინის (მხატვრული კონსტრუქცია) გავლენაში ვლინდება. შენობის დიზაინმა (სამუშაო ოთახების განლაგება, მათავეჯით მოწყობა და სხვა ფიზიკური მახასიათებლები) შეიძლება მომხმარებლებზე, მომმარაგებლებზე და პოტენციურ თანამშრომლებზე გავლენა მოახდინოს. გარდა ამისა, შენობის დიზაინი თვით ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებზე მოქმედებს. შენობის დიზაინის პერსპექტივასთან, სოციალურ განწყობებთან და ქცევასთან კავშირს ხშირად სათანადო ყურადღება არ ექცევა. სამუშაო ადგილის აღქმა მისი მოწყობის შინაარსით და გაფორმებით განისაზღვრება. შენობის დიზაინი ხშირად ორგანიზაციის პრიორიტეტულ ღირებულებებს გამოხატავს, მაგალითად, შენობა, რომელიც თანამშრომელთა თანამდებობრივი დაყოფის მიხედვით არის მოწყობილი (დიდი სოციალური სტატუსის პირებს შენობის ზედა სართულები აქვთ დაკავებული), იმას გვატყობინებს, რომ ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად მომუშავეს თანამდებობრივი მდგომარეობა ფასობს. ემპირიული მონაცემების თანახმად, თუ დაწესებულების მოსაცდელ ოთახში სკამები პირისპირ არის განლაგებული, ამას მომსვლელი „ტრადიციულობას“, „სიმკაცრეს“ და ა.შ. მიაწერს, ხოლო როდესაც სკამები გვერდიგვერდ არის განლაგებული, ეს, როგორც ორგანიზაციაში არსებული „სიმყუდროვის“, „მეგობრული“ და ა.შ. ატმოსფეროდ აღიქმება. გარდა ამისა, შედეგები ნათლად მიუთითებენ, რომ შენობის დეკორაციულად მრავალფეროვანი გაფორმება (ვთქვათ, ყვავილები და სხვა მცენარეები) დადებით ემოციურ ფონად აღიქმება და დაწესებულებაში მომსვლელს კარგ შთაბეჭდილებას უქმნის [6].

## ატრიბუცია

ატრიბუციის თავისებურება. ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელი მოტივების და მისი შედეგების შესახებ კითხვებზე პასუხების გაცემა არა მხოლოდ მეცნიერულ კვლევაში წარმოებს, არამედ ყოველდღიურ ცხოვრებაშიც ყველა ჩვენთაგანი იგივეს გაკეთებას ცდილობს. ქცევის მიზეზების ახსნის თვალსაზრისით, ყოველი ჩვენთაგანი „გულუბრყვილო“ ფსიქოლოგია (თუ რატომ გულუბრყვილო, მკითხველი ამაში, იმეღია, ამ თავის გაცნობის შედეგად დარწმუნდება), ყოველდღიურობის ფერხულში ჩაბმულები, ჩვენ ვცდილობთ ჩაეწვდეთ იმას, თუ რა და რატომ ხდება, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ეს უშუალოდ ჩვენ გვცხება. როგორც დამკვირვებლები, ჩვენ სხვების ქცევას არა მხოლოდ გარეგნულ, ფიზიკურ მხარეს ვაქცევთ ყურადღებას, არამედ მათი სურვილების და განზრახვების გაგება გვსურს. ვთქვათ, ვიღაც გვაქებს, გასარკვევია, ეს ჩვეულებრივი თავაზიანობაა, თუ შექებას მართლა ვიმსახურებთ; გამყიდველი ერთი სახეობის ნაწარმიდან შესაძენად ყველაზე ძვირად ღირებულს გეთავაზობს, აქ გასარკვევია, მას უბრალოდ ძვირად ღირებული საქონლის გასაღება სურს, თუ შემოთავაზებული ნივთი მართლაც საუკეთესოა; ადამიანი, რომელსაც წარჩინების დიპლომი გააჩნია, სამსახურში მოწყობას ცდილობს, გასარკვევია, ეს ადამიანი მართლა ნიჭიერი და მცოდნეა, თუ უმაღლესში, რომელიც მან დაამთავრა, გამოცდების ჩაბარება არავითარ სირთულეს არ წარმოადგენს. ამგვარ ვითარებებში სხვების მოქმედებათა მიზეზების ძიება უბრალო ცნობისმოყვარეობა არ განსაზღვრავს, რადგან წამოჭრილ კითხვებზე არაადეკვატური პასუხების გაცემას, შეიძლება, ბევრი რამ მოჰყვეს.

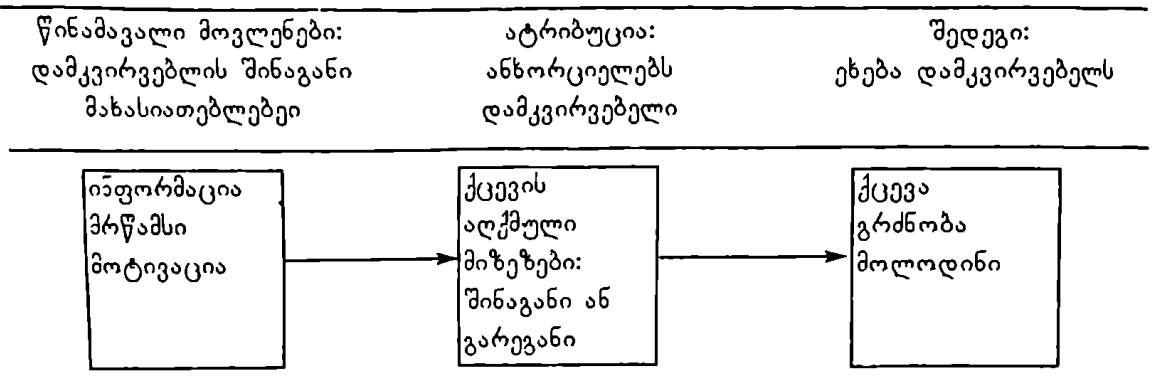
თუ ჩვენ ის ვერ გავარკვევით, რომ ჩვენთან მოსაუბრე ადამიანი პირფერობს, რომ გამყიდველს საქონლის გასაღება სურს, ხოლო სამსახურში მოწყობის მაძიებელმა წარჩინების დიპლომი ადვილად მიიღო, მაშინ, მომავალში ჩვენვე, ძალაუბრებურად, მრავალი გაუგებრობების მიზეზი გავხდებით. ამავე დროს, სხვების მოქმედებებისათვის არაადეკვატური მიზეზების მიწერა გამორიცხული არ გახლავთ, რადგან ამგვარი ატრიბუციის საფუძველზე ჩვენივე ქცევის გამართლება შეგვიძლია, ხოლო საკუთარი თავის და სამყაროს შესახებ ჩვენს წარმოდგენას ვინარჩუნებთ [7].

სხვების და საკუთარი ქცევის მიზეზების დადგენის პროცესს კაუზალური ატრიბუცია ეწოდება. ამ მოვლენის ზოგადფსიქოლოგიური გააზრების არსი ლაკონიურად პ. კელიმ შემდეგნაირად გამოხატა: „ატრიბუციის თეორია წარმოდგენს თეორიას, რომელიც „რატომ“-ით დაწყებულ შეკითხვებზე ადამიანთა პასუხების ლოგიკურად გაცემის შესაძლებლობის ახსნას ცდილობს. ეს ეხება მიზეზობრივი კავშირის დადგენის დროს მათ მიერ გამოყენებულ ინფორმაციას და მიზეზების შესახებ დასმულ კითხვებზე პასუხების გაცემის შემთხვევაში ამ ინფორმაციისადმი მოპყრობასაც“ [8]. ამავე ავტორის აზრით, ატრიბუციის პროცესი ადამიანს გარემოს შესახებ არა მარტო გარკვეულ ცოდნას აძლევს, არამედ ამ მექანიზმის გამოყენებით, ის, გარკვეულ ფარგლებში, ამავე გარემოში მიმდინარე მოვლენებსაც აკონტროლებს, რომლის ეფექტურობის შესახებ მას ინფორმაცია უკუკავშირის მეშვეობით ეძლევა.

ატრიბუციის მიმდინარეობა. ატრიბუციის მექანიზმი პიროვნებათა შორის ურთიერთობაში დიდ როლს თამაშობს. შრომის კონტექსტში მიმდინარე ურთიერთობები კაუზალური ატრიბუციის პროცესით არის მნიშვნელოვნად განსაზღვრული. ატრიბუციას, რომელსაც მომუშავე სხვა თანამშრომლების და საკუთარი ქცევის მიზეზების დასადგენად მიმართავს, მისივე ქცევის გააზრებას და ახსნას უწყობს ხელს, სწორედ ამიტომ ამ პროცესის კვლევა ი-ო ფსიქოლოგიაში ერთ - ერთი პრიორიტეტული გახდა. მაგალითად, თუ უფროსი შრომითი ჯგუფის არაეფექტურ მუშაობაში, ძირითადად, ხელქვეითებს ადანაშაულებს, მაშინ ის მათ მიმართ უარყოფითი სანქციების, მათი პროფესიული საქმიანობის მკაცრი კონტროლის განხორციელებას შეეცდება, ხოლო თუ ის არაეფექტური მუშაობის მიზეზად შრომის პირობებს ან საორგანიზაციო გარემოს მიიჩნევს, ამ შემთხვევაში მისი მოქმედება საკუთრივ შრომითი გარემოს არასახარბიელო მახასიათებლების მოწესრიგებისაკენ იქნება მიმართული. ატრიბუციის მოვლენას და ადამიანის რეალურ ქცევას შორის არსებული კავშირი უფრო ნათელი და გასაგები საკუთრივ ატრიბუციის მიმდინარეობის თავისებურებათა დახასიათების შემდეგ ხდება.

როგორც ავლნიშნეთ, ადამიანი ატრიბუციას სხვისი ქცევის გაგების მიზნით მიმართავს, ატრიბუციის პროცესში ის სხვისი და საკუთარი ქცევის დამკვირვებლის როლში გვევლინება. ადამიანი სხვისი ქცევის განმსაზღვრელი მიზეზების დადგენის პროცესში, რასაკვირველია, ამას ყოველთვის ცნობიერად არ განხორციელებს, ზოგჯერ ეს არაცნობიერ დონეზე წარმოებს. ამავე დროს, გარკვეული პირობების არსებობის შემთხვევაში, ის კაუზალურ ატრიბუციას სრულიად შეგნებულად, ობიექტივაციის დონეზე მიმართავს. ატრიბუციის ცნობიერების დონეზე წარმართვის შემდეგი პირობები შეიილება გამოვყოთ: ა) როდესაც დამკვირვებელი სხვისი ქცევის შესახებ ნათლად გამოკვთილ შეკითხვაზე იძლევა პასუხს (მაგალითად, „X“-მა ეს რატომ გააკეთა?“); ბ) როდესაც მოულოდნელი რამ ხდება („X“-ი არასოდეს ამგვარად არ მოქცეულა, მართლაც რომ საკვირველია - ნეტავ რაშია საქმე?“). გ) როდესაც დამკვირვებლის მიზნის განხორციელება და წარუმატებლობაც

სხვაზე დამოკიდებული („მიკვირს, ჩემს მიერ წარმოდგენილი ანგარიში უფროსმა რატომ დაიწუნა?“). ატრიბუციის პროცესის ძირითადი საფეხურები 10-1 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 10-1. ატრიბუციის პროცესი

ადამიანი სხვისი ქცევის დაკვირვების საფუძველზე მისი განმსაზღვრელი მიზეზების დადგენას ცდილობს, თავის მხრივ, ამგვარი ინტერპრეტაციის პროცესი მისსავე ქცევაზე არსებით გავლენას ახდენს. დამკვირვებლის მიერ სხვისი მოქმედების განმსაზღვრელი მიზეზების მიწერის თავისებურებას გარკვეული წინამავალი ფაქტორები განაპირობებენ: 1) ინფორმაციის მოცულობა, რომელიც დამკვირვებელს კონკრეტული ადამიანის და სიტუაციის შესახებ გააჩნია; დამკვირვებლის მიერ ამ ინფორმაციის ორგანიზების თავისებურება. 2) დამკვირვებლის მრწამსი, ანუ მისი შეხედულება იმის შესახებ, თუ როგორ მოიქცეოდნენ სხვები ამავე ვითარებაში. 3) დამკვირვებლის მოტივაცია, მაგალითად, მისთვის სხვისი ქცევის ადეკვატური ინტერპრეტაციის მნიშვნელობა. დამკვირვებლის მიერ სათანადო ინფორმაციის დაუფლება და მისი მრწამსის ჩამოყალიბება, როგორც წინა თავის განხილვიდან ვიცით, მისი პიროვნული გამოცდილებით განისაზღვრება.

ინფორმაციაზე, მრწამსზე და მოტივაციაზე დაყრდნობით დამკვირვებელი სხვის ქცევას ან შინაგან (პიროვნული დისპოზიციები) ან გარეგან (სიტუაციის მახასიათებლები) განმსაზღვრელ მიზეზებს მიაწერს. თუ თანამშრომლის უფროსი (დამკვირვებელი) მის სამსახურში დაგვიანებას მის გუშინდელ ქეიფს და, ამის გამო, გვიან გადვიძებას მიაწერს, ამ შემთხვევაში ჩვენ შინაგანი, ანუ პიროვნული მიზეზების გამოყენებით ინტერპრეტაციასთან გვაქვს საქმე. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც თანამშრომლის იმავე საქციელს მისი უფროსი მომხდარ საგზაო შემთხვევის გამო ტრანსპორტის გაჩერებას მიაწერს, მაშინ ეს პროცესი გარეგანი მიზეზების ატრიბუციად უნდა ჩავთვალოთ. დამკვირვებლის მიერ ან ერთი, ან მეორე ფორმით ქცევის განმსაზღვრელი მიზეზების დადგენა მისგან გამომდინარე შედეგების გააზრებასაც და გათვალისწინებასაც ხელს უწყობს. შედეგებში საკუთრივ დაკვირ-

ვებად ქცევაზე დამკვირვებლის რეაგირება, კერძოდ, მისი რეალური მოქმედება, გრძობადი განცდები და მოლოდინები იგულისხმება.

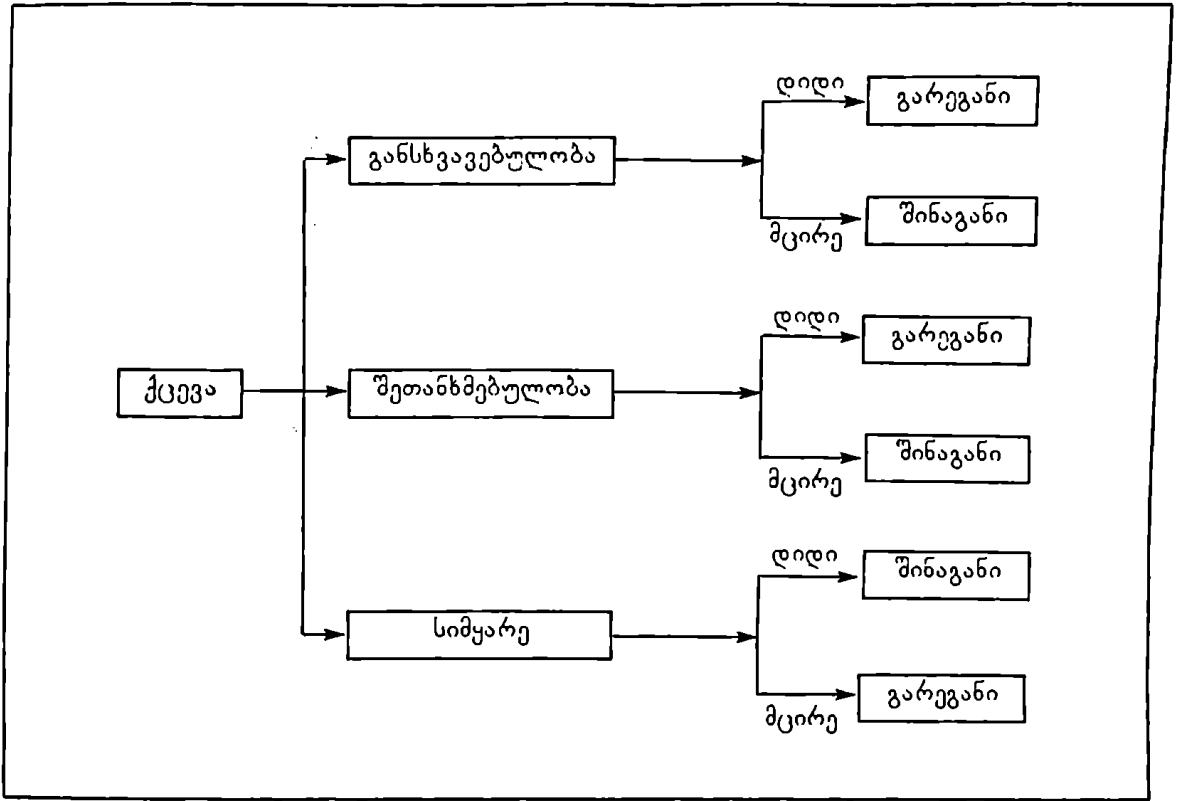
3. კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელი. 3. კელი კაუზალური ატრიბუციის პროცესს მოტივაციურ მდგომარეობად მიიჩნევს, ადამიანს გარემოში არსებული მიზეზობრივი კავშირების გაგების, მათი გააზრების მოტივაცია გააჩნია. ამ შემთხვევაში ადამიანის მიერ ყურადღება, ერთი მხრივ, მოცემული სიტუაციის პერცეფციაზე და გააზრებაზეა გამახვილებული, მეორე მხრივ, მომავალი მოვლენების პროგნოზირების შესაძლებლობებზე აქცენტი გაკეთებული. საგნების და მოვლენების მრავალფეროვანი ურთიერთკავშირის და მისი სტრუქტურის აღქმა და შემდეგ მისი დაუფლება მხოლოდ მათი მიზეზებად და შედეგებად დაყოფით არის შესაძლებელი. მოვლენათა მიმდინარეობის მრავალფეროვნებაში ადამიანი აღქმის ფუნქციის გამოყენებით მყარ წარმონაქმნებს გარკვეულად ფილტრავს, ანუ ის გარემოში სხვა ადამიანების დისპოზიციების, საგნების ინვარიანტული თვისებების და სიტუაციის თავისებურებების გამოყოფას ცდილობს. აღქმის ამგვარი სელექციური ურობის საშუალებით გარემოს მახასიათებლების გარკვეულ სტრუქტურულ ერთობლიობამდე შემცირება წარმოებს, რომლის დაკვირვება, კლასიფიცირება და გაგება ადამიანისათვის უკვე სიძნელეს არ წარმოადგენს. ადამიანის ცნობიერებაში მიზეზობრივი კავშირების ასახვა სწორედ ამგვარად ყალიბდება. ცნობიერებაში უშუალო პერცეფტული მოცემულობის გარდა მომავალზე მიმართული მიზეზობრივი კავშირებიც არის ასახული. მაგალითად, ადამიანი თავის საწერ მაგიდაზე ქვიშას ამჩნევს და მისი წარმოშობის მიზეზების დადგენას ცდილობს; ობიექტივაციის აქტის განხორციელების საშუალებით ადამიანი ქერში გაჩენილ ბზარსაც აღმოაჩენს, საიდანაც მაგიდაზე ქვიშა იფრქვევა. ბოლოსდაბოლოს ადამიანი იმ დასკვნამდე მიდის, რომ შესაძლოა საერთოდ შენობის კონსტრუქცია არის დასუსტებული. ამ მაგალითში მიზეზების მიწერის მოთხოვნილების მეორე მხარეც არის ნაგულისხმევი, ეს მისი ფუნქციის მნიშვნელობას ეხება. თუ ადამიანმა მის საწერ მაგიდაზე ქვიშის გაჩენის მიზეზი იცის, მას მომავალში შესაძლო მოვლენების მიმდინარეობის წინასწარმეტყველების უნარიც გააჩნია და არასასიამოვნო ვითარების აღმოცენებისაგან თავის დაცვაც შეუძლია (მაგალითად, ქერის ჩამონგრევა თავიდან აიცილოს). რაიმეს პროგნოზირება მომავალი მოვლენების მიმართ ადამიანს წინასწარ მზაობას უქმნის და, ამის შესაბამისად, მათი გაკონტროლოების შესაძლებლობასაც აძლევს. მიზეზების ატრიბუციას პრაქტიკული დანიშნულება გააჩნია, იმაზე, თუ მიზეზს რას და როგორ მივაწერ, ეს ჩემივე ქცევის მიზანშეწონილობას განსაზღვრავს, ზიანის და უარყოფითი შედეგების თავიდან აცილების შესაძლებლობას მაძლევს. კაუზალური ატრიბუცია ადამიანის ერთ - ერთი ისეთივე ძირითადი უნარია, როგორც, ვთქვათ, ლოგიკური აზროვნება გახლავთ, რომლის გარეშეც ადამიანი ის ვერ გახდებოდა, რასაც დღეს წარმოადგენს. კაუზალური ატრიბუციის მექანიზმი ადამიანის ისტორიული ევოლუციის შედეგია. 3. კელის აზრით, კაუზალური ატრიბუცია გარემოს შემეცნების უნივერსალურ მექანიზმად უნდა მივიჩნიოთ.

3. კელი თვლის, რომ როდესაც დამკვირვებელი სხვისი ქცევის გარეგანი და შინაგანი განმსაზღვრელი მიზეზების დადგენას ცდილობს, ის ამ შემთხვევაში გარკვეულ ინფორმაციას ეყრდნობა, რომელსაც, სამი ასპექტი გააჩნია - განსხვავებულობა, შეთანხმებულობა და სიმყარე. ამგვარი ანალიზის თანახმად, დამკვირვებლის მიერ სხვისი ან საკუთარი ქცევის ნავარაუდვე მიზეზები (დამოკიდებული ცვლადი) ინფორმულობის ამ სამი კრიტერიუმის კოვარიაციით განისაზღვრება.

განსხვავებულობის შესახებ დამკვირვებლის ინფორმულობა შემდეგ კითხვას ეხება: სო

ტუაციის ცვლილებასთან ერთად ადამიანის ქცევა რამდენად იცვლება, ანუ ქცევაში მომხდარი ცვლილება ვითარებაში მომხდარ ცვლილებას რამდენად „მიჰყვება“? დღეს თუ მომუშავემ სამსახურში დააგვიანა, მას თანამშრომლები დაუდევარ პიროვნებად შეაფასებენ, თუ ამ საქციელს გაიკვირებენ და ამას გამონაკლისად ჩათვლიან? თუ მას ამგვარი მოქმედება ნაკლებად ახასიათებს და თანამშრომლები მას საერთოდ დისციპლინირებულ მომუშავედ იცნობენ, მაშინ დამკვირვებელი ქცევის გარეგანი განმსაზღვრელი მიზეზების ატრიბუციას გამოიყენებს, ხოლო თუ მისი მოქმედება სხვებისთვის ჩვეულებრივ, მოსალოდნელ რამეს წარმოადგენს, მაშინ ქცევის მიზეზად მომუშავეს შინაგანი დისპოზიცია, ვთქვათ, „სიზარმაცე“ შეიძლება დასახელდეს. თუ იმასაც დავუშვებთ, რომ სამუშაოზე თანამშრომლების დაგვიანებები საერთოდ გახშირდა, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ ქცევებს შორის თავსებადობის, შეთანხმებულობის პრინციპი მოქმედებს. შეთანხმებულობის კრიტერიუმს კონკრეტული ქცევა იმ შემთხვევაში დააკმაყოფილებს, როდესაც, ვთქვათ, თანამშრომლები მგზავრობის იგივე მარშრუტს ირჩევენ, რომლითაც სამსახურში დაგვიანებული მომუშავე დადის და ისინიც სამსახურში აგვიანებენ. ატრიბუციის მექანიზმის თანახმად, როდესაც ქცევებს შორის დიდი შეთანხმებულობა არსებობს, მაშინ მომუშავეს დაგვიანების შესახებ დამკვირვებლის მხრივ გარეგანი განმსაზღვრელი მიზეზების მიწერას უნდა ველოდოთ, ხოლო მის მიერ განვლილი მარშრუტით თუ მისი თანამშრომლები სამსახურში დროზე მივიდნენ, ამ შემთხვევაში მომუშავეს ქცევის შინაგანი განმსაზღვრელი მიზეზებით ახსნის მცდელობა უფრო მეტად არის მოსალოდნელი.

დაბოლოს, ატრიბუციის პროცესში დამკვირვებელი დაკვირვების ობიექტის ქცევის სტაბილურობის კრიტერიუმს ითვალისწინებს. როდესაც მომუშავეს, რომელსაც მთელი წლის მანძილზე სამუშაოზე ერთხელაც არ დაუგვიანია და მის მიერ თხუთმეტი წუთით დაგვიანება სისტემატურ ხასიათს იღებს, მაშინ სავარაუდოა, რომ მის მოქმედებას დამკვირვებელი შინაგან მიზეზს მიაწერს. რაც უფრო მყარია ქცევა, მით უფრო მოსალოდნელია, რომ დამკვირვებელი მისი განმსაზღვრელი მიზეზების ძიებას პიროვნების მახასიათებლებში დაიწყებს, ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში — გარეგანი განმსაზღვრელი მიზეზების ატრიბუციასთან გვექნება საქმე. ზოგადად შეიძლება ვთქვათ, რომ ჰ. კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელის თანახმად, დაკვირვებადი ქცევის განმსაზღვრელი გარე და შინაგანი მიზეზების მიწერა მის შესახებ განსხვავებულობის, შეთანხმებულობის და სიმყარის ინფორმაციული ფაქტორების კოვარიაციით არის დეტერმინირებული. ჰ. კელი კოვარიაციაში წმინდა სტატისტიკური მნიშვნელობის გარდა, შემდეგს გულისხმობს: „ერთობლივი ცვლილების ცნებაში მიზეზს და შედეგს შორის დროის მიხედვით ზუსტი კავშირების არსებობის მნიშვნელოვანი და ნაკლებად შესწავლილი პრობლემა იგულისხმება. ერთობლივი ცვლილების ცნება დროის მიხედვით შეთანხმებულობას ვარაუდობს, ანუ შემთხვევებს, როდესაც მიზეზიც და მისი შედეგიც მოცემულია“ [8, გვ. 129]. ამავე დროს, ავტორი დამკვირვებლის მიერ ქცევის განმსაზღვრელი მიზეზების ატრიბუციის პროცესს შედეგების მარტივ არასრულ დისპერსიულ ანალიზს ადარებს, რომელსაც ყოველდღიურ ცხოვრებაში სტატისტიკის არმცოდნე ადამიანიც იყენებს. კაუზალური ატრიბუციის კოვარიაციული მოდელი იმ ვითარებას შეესაბამება, რომელშიც დამკვირვებელი მრავალი დაკვირვების შედეგად მიღებული ინფორმაციით ოპერირებს. ჰ. კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელი სქემატურად 10-2 ნახაზზეა ნაჩვენები.



ნახატი 10-2. 3. კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელი

დაეუშვათ, რომ X-ი ამჟამინდელ და სხვა დავალებებსაც მთლიანობაში თავს კარგად ართმევს (დაბალი განსხვავებულობა) მაშინ, როდესაც ამავე დავალებას სხვები სხვადასხვა ხარისხით ასრულებენ (ამჟამინდელს, წარსულთან შედარებით, ან გაცილებით უკეთ, ან გაცილებით უარესად. როგორც ვხედავთ აქ საქმე დაბალ შეთანხმებულობასთან გვაქვს). ამავე დროს X-ის მიერ შესრულებული დავალებების ხარისხი დროთა განმავლობაში არ იცვლება (დიდი სიმყარე). ასეთ ვითარებაში სავარაუდოა, რომ X-ის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის ძირითად მიზეზად დამკვირვებელი მის დისპოზიციებს (განწყობებს, მოლოდინებს, მოტივაციას, უნარებს და ა. შ.), ანუ შინაგან ფაქტორებს ჩათვლის.

### გადაწყვეტილების მიღება

მომუშავეს შრომის პროცესში სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებების მიღება უხდება. მაგალითად, კომპანიის მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები საორგანიზაციო მიზნების დასახებით არიან დაკავებული, გამოსაშვები პროდუქციის და მომსახურეობის სფეროს თავისებურებებს განსაზღვრავენ, საწარმოების განთავსებას და მათ სტრუქტურას აგეგმარებენ. საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები შრომის პროცესის რეჟიმს განსაზღვრავენ, მათ მოვალეობას ახალი თანამშრომლების მიღება, მომუშავეთა შრომის ატენჯა, ზღვრის

მომატების პირობების დადგენა წარმოადგენს. ცხადია, რომ გადაწყვეტილებების მიღება მხოლოდ მენეჯერების პრეროგატივა არ გახლავთ; არამმართველობითი რგოლის და რიგითი თანამშრომლებიც ისეთ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც მათ მუშაობაზე და მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ (ანუ გადაწყვეტა იმისა, თუ რა ძალისხმევით უნდა იმუშაოს, დაეთანხმოს უნდა, თუ არა უფროსის მიერ შემოთავაზებულ წინადადებას, გამოცხადდეს უნდა სამუშაოზე, თუ არა და ა. შ.). ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენებს არსებითად ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ. მომუშავეთა მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი და საბოლოო არჩევანის თვისებრიობა მათი პერცეფტული პროცესებით არის განპირობებული. [9].

ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღება პრობლემურ ვითარებაში წარმოებს. პრობლემური ვითარების არსებობა ამჟამინდელ და სასურველ მდგომარეობებს შორის წინააღმდეგობას გამოხატავს, რომლის დაძლევა ახალი მიმართულებით მოქმედების ალტერნატიული გზის გამონახვას გულისხმობს. თუ მომუშავე დავალებას ისე ვერ ასრულებს, როგორც ეს მას მოეთხოვება, მაშინ მის წინაშე წამოჭრილი პრობლემა, პირველ რიგში, მისი საქმიანობის არაეფექტურობის მიზეზების დადგენას გულისხმობს. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ის, რაც ერთისთვის პრობლემას წარმოადგენს, მეორე მას ჩვეულებრივ მდგომარეობად მიიჩნევს. მაგალითად, ერთისთვის კვარტალში საქონლის გასაღების 2%-ით მომატება შეიძლება რეალური პრობლემა გახდეს, რომლის გადაწყვეტა დროულად უნდა მოხდეს, ხოლო მეორისათვის იმავე რაოდენობით პროდუქციის რეალიზაცია სავსებით მისაღებია. ამდენად, ის, თუ რა და რამდენად არის პრობლემა მნიშვნელოვანი – ადამიანის აღქმის და ატრიბუციის მექანიზმებით განისაზღვრება. საკითხის შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანას პიროვნების ინფორმულობის დონე განაპირობებს, ხოლო თვით ინფორმაცია, როგორც ვნახეთ, მის მიერ ფასდება, ის მომუშავეს ინტერპრეტირების სავსე ხდება. მოვლენების, საგნების და ვითარებების შესახებ ცოდნას ადამიანი სხვადასხვა წყაროებიდან იღებს, ის მას ამოწმებს, გადაამუშავებს და აფასებს. მაგრამ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანი რომელ ინფორმაციას უნდა დაეყრდნოს? ამ კითხვაზე გადაწყვეტილების მიმღები პირი, პასუხს, ძირითადად, თავისი პერცეფტული პროცესების საფუძველზე გასცემს. აღმოცენებული პრობლემის გადაწყვეტა ალტერნატივების შემუშავებას, მათი დადებითი და უარყოფითი ასპექტების გათვალისწინებას გულისხმობს, რაშიც, ბუნებრივია, პიროვნების მთელი შემეცნებითი პროცესებია ჩართული. ამავე დროს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესს თავისი სპეციფიკა გააჩნია, ის პიროვნების ნებელობით აქტივობას წარმოადგენს. ქვემოთ გადაწყვეტილების მიღების მოდელებს განვიხილავთ, რომლებსაც შრომის სუბიექტის ქცევის აღწერაში და ახსნაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭებათ.

რაციონალობა და მისი თავისებურება. შრომითი განწყობების დახასიათების დროს ჩვენ ხაზი იმ გარემოებას ვავუსვით, რომ დ. უზნაძემ განწყობის თეორიის ძირითად ამოცანად სხვადასხვა დონეზე ადამიანის აქტივობის მიზანშეწონილობის საკითხის გააზრება დასახა. ამ შემთხვევაში უურადლებას ადამიანის ცნობიერ, ობიექტივაციის დონეზე მიმდინარე პროცესებზე ვამახვილებთ, აქტივობის სწორედ ამ დონეზეა მისი ქცევისათვის მიზანდასახულობა დამახასიათებელი. ქცევის მიზანშეწონილობის და რაციონალობის ცნებებს შორის უშუალო კავშირი არსებობს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ რაციონალობა იმაში დარწმუნებას წარმოადგენს, რომ გარკვეული სახის ქცევა ვალიდურ პრინციპებზეა დაფუძნებული. რაციონალობა ადამიანის მიერ საკუთარი ქცევის სანდო და დასაბუთებული განმსაზღვრელი მიზეზების ობიექტივაციას გულისხმობს. გარდა ამისა, საჭიროა ქცევის შედეგების



გათვალისწინება, რაც ადამიანის მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს. ამდენად, ადამიანის არსებითი მახასიათებელი მისი რაციონალობა გახლავთ. რაციონალობა შეიძლება სხვადასხვა ასპექტით განვიხილოთ, მაგალითად, მას გნოსეოლოგიური და მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით საბუთიანობა, ლოგიკურობა და კემპარიტობა უნდა ახასიათებდეს, ხოლო ქცევითი ასპექტით – მიზანშეწონილობა, ეფექტურობა და ეკონომიურობა. [10].

აქ ყურადღებას რაციონალობის ქცევით მხარეზე გვაქვს გვაქვს. რაციონალობა მხოლოდ ადამიანის შემეცნებითი მხარით არ შემოიფარგლება, ის ადამიანის აქტივობის არსებით მახასიათებლადაც განიხილება. მიზანშეწონილ ქცევას შრომითი აქტივობა სწორედ ამ თვალსაზრისით წარმოადგენს. ადამიანის მოქმედების რაციონალური ხასიათი ყველაზე ნათლად რაციონალური გადაწყვეტილებების სხვადასხვა მოდელშია ასახული. რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი პრინციპები დ. ფონ ნეიმანის და ო. მორგენშტერნის თამაშთა თეორიაშია ჩამოყალიბებული [11]. თამაშთა თეორიის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით, ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ფსიქოლოგიური თავისებურებების შესწავლა უკვე 50 - იან წლებში იწყება და დღესაც ინტენსიურად მიმდინარეობს. ამ მიმართულებით, განსაკუთრებით, უ. ედვარდსის შემაჩამებელი ხასიათის შრომები და ექსპერიმენტული კვლევებია აღსანიშნავი [12, 13].

დღეს, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების თეორია ორი მიმართულებით არის წარმოდგენილი, კერძოდ, ნორმატიული და დესკრიფციული მოდელები გვაქვს მხედველობაში. ნორმატიული თეორია ადამიანის ქცევის ისეთი სტრატეგიების შემუშავებას ცდილობს, რომლებიც გადაწყვეტილების მიმღები პირის ღირებულებებს და მიზნებს ყველაზე მეტად შეესაბამებიან. თავის მხრივ, გადაწყვეტილების მიღების დესკრიფციული თეორია ადამიანის შეხედულებების, მისი ღირებულებების, განწყობების ფორმირების და გამოვლენის თავისებურებათა აღწერას ცდილობს. გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული თეორია ადამიანის რაციონალური ქცევის განმსაზღვრელი პირობების შესწავლას ისახავს მიზნად. ნორმატიული თეორია ისეთი ლოგიკურად გამართული სტრატეგიების აგებას ცდილობს, რომლებზეც გადაწყვეტილების მიმღები პირის სუბიექტური მახასიათებლები გავლენას ვერ ახდენენ.

უ. ედვარდსის თანახმად, ნორმატიულ თეორიაში გადაწყვეტილების მიღების რაციონალობის კრიტერიუმებს თანამიმდევრობის და მაქსიმიზაციის პრინციპები წარმოადგენენ [13]. თანამიმდევრობის კრიტერიუმის მიხედვით, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებისათვის მოცემული ალტერნატივების შეფასება ადამიანის მიერ განხორციელებული უპირატესობათა მინიჭების (მათი გაზომვა ქცევითი ან შეფასებითი მეთოდებით წარმოებს) საფუძველზე უნდა განხორციელდეს. ამ პრინციპის ამოქმედებას ორი შემდეგი პირობის დაცვა ესაჭიროება, კერძოდ, ალტერნატივებს დალაგებულობის და ტრანზიტულობის თვისებები უნდა გააჩნდეთ. ალტერნატივების დალაგებულობაში იგულისხმება, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი ალტერნატივებს ურთიერთშედარებად მოვლენებად განიხილავს, ანუ მას ერთ - ერთი მათგანის არჩევა შეუძლია ან იმის დადგენა, რომ ისინი მისთვის თანაბრად მიმზიდველია. ტრანზიტულობის პოსტულატში იგულისხმება, რომ სუბიექტის მიერ ალტერნატივებთან დაკავშირებული უპირატესობის მინიჭების პროცესი შეწყობილ ხასიათს ატარებს, კერძოდ, თუ A - ს B - სთან შედარებით ენიჭება უპირატესობა, ხოლო B - ს D - სთან შედარებით, მაშინ უპირატესობა მიენიჭება A - ს და არა D - ს. ნორმატიული თეორიის მეორე პრინციპის თანახმად, არჩევანის რაციონალობას მიზნის რეალიზაციის მაქსიმიზაცია განსაზღვრავს. ამ უკანასკნელის მიხედვით, გადაწყვეტილების

მიმღებმა პირმა ისეთი არჩევანი უნდა გააკეთოს, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას ყველაზე მეტად შეუწყობს ხელს.

ნორმატიული თეორიის თანახმად, რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებისათვის პრინციპული მნიშვნელობა ადამიანის მიერ შესაძლო შედეგების გათვალისწინებას გააჩნია. შედეგების შეფასებაში ადამიანის მიერ მათთვის გარკვეული ღირებულების, ანუ სარგებლიანობის მინიჭება იგულისხმება. ნორმატიული თეორიის მეორე ძირითად ცნებას ალბათობა, ანუ სუბიექტის მიერ გადაწყვეტილებიდან გამომდინარე შედეგის მიღების პროგნოზი წარმოადგენს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანი წესების გარკვეულ სისტემას იყენებს. წესების სისტემა, რომელსაც ადამიანი სარისკო ვითარებაში იყენებს, მის წინაშე არსებული პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიად განიხილება. სტრატეგია შეიძლება, როგორც სუბიექტის მიერ შედარებით ინვარიანტული თანამიმდევარი მოქმედებების ერთობლიობად გავიაზროთ, რომელსაც ხშირად, „პროგრამას“, „გეგმას“, და ა.შ. უწოდებენ. რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების დროს ალგორითმულ და ევრისტიკულ სტრატეგიებზე მსჯელობენ. ალგორითმული სტრატეგიის წესები ზუსტად არის განსაზღვრული, ხოლო მათ საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება გარკვეულია და სასარული ნაბიჯების გადადგმით ხორციელდება. ევრისტიკულ სტრატეგიებს რაც შეეხება, ისინი არსებითად ადამიანის ინტუიციას დაფუძნებულ წესებს წარმოადგენენ, მათ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებები ყოველთვის ოპტიმალურ ხასიათს არ ატარებენ (ამგვარი სტრატეგიების შესახებ ქვემოთ გვექნება მსჯელობა).

ამ პარაგრაფში ყურადღებას გადაწყვეტილების მიღების პირველი ფორმის სტრატეგიებზე გავამახვილებთ. ალგორითმულ სტრატეგიებს შორის ფსიქოლოგებმა თავის დროზე ყველაზე დიდი ყურადღება ე. წ. SEU სტრატეგიას დაუთმეს [14].  $SEU = \sum_i P_i U_i$ , სადაც  $P_i$  შედეგის მიღების სუბიექტურ ალბათობას, ხოლო  $U_i$  – შედეგის სუბიექტურ ღირებულებას, ანუ სარგებლიანობას გამოსახავს. შესაბამისად, ამ მოდელის სახელწოდება „სუბიექტურად მოსალოდნელი სარგებლიანობა“ გახლავთ. აღსანიშნავია, რომ სუბიექტური ალბათობის და სარგებლიანობის გაზომვის მრავალი ხერხი არსებობს, რომლებიც ფსიქომეტრიკულ მეთოდებს ემყარებიან. SEU სტრატეგიის ნორმატიულ საფუძველს შემდეგი პრინციპები წარმოადგენენ: 1) შედეგების განხორციელების სუბიექტური ალბათობის შეფასება მის სარგებლიანობაზე არ არის დამოკიდებული, ანუ ალბათობა და სარგებლიანობა დამოუკიდებელ ცვლადებს წარმოადგენენ. ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში „ოპტიმისტური“ და „პესიმისტური“ ტენდენციები გამორიცხებულია. 2) არჩეულ ალტერნატივასთან დაკავშირებულ რისკს სუბიექტისათვის თავისთავადი მნიშვნელობა, ღირებულება არ გააჩნია. 3) გადაწყვეტილების მიღების დროს SEU-ს გამოყენების შემთხვევაში იგულისხმება, რომ საქმის ვითარების შესახებ ნავარაუდევო ალბათობების ჯამი ერთის ტოლი უნდა იყოს. 4) ამ სტრატეგიის გამოყენება, გადაწყვეტილების მიმღები პირის თვალსაზრისით, მხოლოდ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, როდესაც სუბიექტურ ალბათობას და სარგებლიანობას შორის ურთიერთკომპენსაცია შესაძლებელია. იგულისხმება, რომ შედეგების განხორციელების დიდმა ალბათობამ შეიძლება მათი სარგებლიანობის კომპენსირება მოახდინოს, რის გამოც, მაგალითად, შემდეგ ორ ლატარიას  $g_1 = (0.9 + 10; 0.1, 0)$  და  $g_2 = (0.1 + 90; 0.9, 0)$  ერთი სიდიდის SEU გააჩნიათ. ალბათობის და სარგებლიანობის დამოუკიდებლობის და მათი ურთიერთკომპენსაციის პრინციპები ერთმანეთში არ უნდა აგვირიოს. ემპირიული მონაცემები ზოგიერთი პოსტულატის სასარგებლოდ მეტყველებს, ზოგიერთი კი, მათ ეპისს ქვეშ აყენებს. ჩვენს მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევის შედეგებმა,

რომელიც სპეციალიზაციის არჩევის მექანიზმის შესწავლას ეხებოდა და რომლის შესახებ ქვემოთ გვექნება მსჯელობა, სუბიექტური ალბათობის სარგებლიანობაზე მნიშვნელოვანი გავლენა დაადასტურეს, რაც SEU მოდელის პირველ პრინციპს ეწინააღმდეგება. ეს და ანალოგიური შედეგები იმაზე მიგვანიშნებენ, რომ SEU მოდელი რეალური ქცევის აღწერის თვალსაზრისით, კორექტივებს მოითხოვს, მიგვითითებენ იმაზეც, რომ რეალურ ცხოვრებისეულ ვითარებაში, ვთქვათ, შრომის კონტექსტში, ადამიანის ქცევა, ხშიარად, რაციონალობის ნორმების ფარგლებში ვერ ეტევა. ამავე დროს, ისიც ხაზგასასმელია, რომ ამ ნორმატიული სტრატეგიის მრავალმხრივი კვლევის შედეგები შრომითი მოტივაციის, პროფესიის და ორგანიზაციის არჩევის, კადრების დენადობის და ა.შ. მრავალ ე. წ. „მცირე კალიბრის“ ფორმალიზებულს - აღწერითი მოდელის შექმნას დაედო საფუძვლად.

SEU სტრატეგია რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების ხერხებს გვთავაზობს. ამ სტრატეგიის მიმდევარი პიროვნება გარკვეული მიზნების მიღწევაზეა ორიენტირებული. ან არ დგას საკითხი იმის შესახებ, თუ რა შინაარსის მიზნებზეა ლაპარაკი, ამ კუთხით რაციონალობის გააზრება საკითხის აქსიოლოგიური თვალსაზრისით განხილვას ნიშნავს. რაციონალობის საკითხის მხოლოდ ფორმალური, ინსტრუმენტული მახასიათებლების გათვალისწინება და შინაარსეული მხარის გვერდის ავლა მეთოდოლოგიურად გაუმართლებელია, რადგან მაშინ ადამიანის რაციონალური მოქმედების შესახებ მხოლოდ ვიწრო, ცალმხრივ შეხედულებას ვიმუშავებთ. ამასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვნად შემდეგის აღნიშვნა მიგვაჩნია. ადამიანის ქცევის რაციონალობა შრომის პროცესს უნდა დავუკავშიროთ, ისეთი სახის საქმიანობას, რომლის მეშვეობითაც სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოებს. ამით, რაციონალობის ფორმალური გაგება სოციალური შინაარსით იტვირთება. ქცევის რაციონალობა ადამიანის მიერ გარკვეული სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში მუდგანდება. ამას თუ მოთხოვნილებათა და, შესაბამისად, განწყობათა იერარქიის პრინციპს დავუმატებთ, მაშინ ქცევის რაციონალობის განსხვავებული დონის შესახებ შეიძლება ვიმსჯელოთ. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მხოლოდ ნაწილობრივ ხასიათს ატარებს, რის გამოც აბსოლუტურად რაციონალური ქცევა მხოლოდ იდეალს წარმოადგენს. რაციონალობა ადამიანის ქცევის სტატიკური მახასიათებელი არ გახლავთ, ის მისი ისტორიული განვითარების შედეგად უნდა მივიჩნიოთ. საკითხის ამგვარად გააზრების შემთხვევაში, რაციონალობა კონკრეტულ ისტორიულ შინაარსს იღებს, რომელიც სოციალური და დროის კოორდინატების ერთობლიობით განისაზღვრება.

როგორც ვხედავთ, რაციონალობის ცნებაში შეფასებითი კომპონენტი იგულისხმება. „შეფასება თვითონ არის პოლირაციონალური“, სამართლიანად აღნიშნავს პ. ფეირაბენდი [15]. რაციონალობის მეთოდოლოგიური და მსოფლმხედველობრივი მხარე ერთმანეთს ავსებენ, ამიტომ ის შეიძლება განვიხილოთ მოვლენად, რომელსაც ერთდროულად სუბიექტური და ობიექტური მხარე გააჩნია. დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული თეორია ღირებულებებითი (სოციალურად მისაღებობის თვალსაზრისით) შედეგების განხორციელების პრინციპებს. კი არ გვთავაზობს, არამედ მათი მიღების მხოლოდ ოპტიმალურ, ფორმალურ მეთოდებს. ამ შემთხვევაში, თუ შეიძლება ითქვას, მეთოდოლოგიურ რაციონალიზმთან გვაქვს საქმე. აქ ძირითად პრობლემად კითხვაზე „როგორ?“ პასუხის გაცემა ხდება. როგორც ვხედავთ პასუხის გაცემა კითხვაზე „რა?“ მის კომპეტენციაში არ შედის, აქსიოლოგიური კრიტერიუმების გათვალისწინება სწორედ ამიტომ არის საჭირო, რომელთა შემუშავების შემთხვევაში ჩვენ კონსტრუქციული

მიზნების დასახვის შესახებ მსჯელობა შეგვეძლება. ცხადია, რომ გადაწყვეტილების მიღების თეორიის შემდგომი განვითარება, როგორც მეთოდოლოგიური, ასევე მკაფიო აქსიოლოგიური პრინციპების შემუშავებაზე არსებითად დამოკიდებული.

სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისგან გამომდინარე შედეგების შეფასებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია. ალტერნატივებიდან გამომდინარე რეზულტატებს სუბიექტი გარკვეულ ღირებულებას, ანუ სარგებლიანობას მიაწერს. ჩვეულებრივ, ცხოვრებისეულ ვითარებებში მიღებული გადაწყვეტილებიდან გამომდინარე შედეგებს მრავალგანზომილებიანი ხასიათი გააჩნიათ, მაგალითად, სამსახურის არჩევის შემთხვევაში, ადამიანი ხელფასის, შრომის პირობების, თანამშრომლებთან ურთიერთობების, ორგანიზაციის პრესტიჟის, დაწინაურების შესაძლებლობების და ა. შ. კრიტერიუმებით ხელმძღვანელობს. ნორმატიული თეორია. მაქსიმიზაციის პრინციპს ეყრდნობა, რომლის თანახმად, ადამიანის მიერ თანამიმდევრულად და დასაბუთებულად მიღებული გადაწყვეტილება მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას მაქსიმალური ხარისხით უნდა უზრუნველყოფდეს. ალტერნატივებიდან გამომდინარე შედეგების დადგენის და არჩევანის გაკეთების პროცესის სანიმუშოდ ჩვენს ერთ - ერთ გამოკვლევას მოვიყვანოთ, რომელშიც ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტები მონაწილეობდნენ, რომლებსაც სხვადასხვა სახის ორგანიზაციებში ფსიქოლოგ-კონსულტანტად მუშაობის დაწყების შესაძლებლობის შეფასება ევალუბრდათ [16]. სარგებლიანობის ოპტიმიზაციის მოდელის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიღება გარკვეული ეტაპებისაგან შედგება, რომლებსაც ერთი რესპონდენტის ინდივიდუალური მონაცემების გათვალისწინებით დავახასიათებთ.

- 1) პრობლემაში გარკვევა: პირველ რიგში ადამიანმა გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა უნდა გაიცნობიეროს. მაგალითად, ვინც უმალლესს ამთავრებს, ის ნათლად უნდა აცნობიერებდეს, რომ მისი ცხოვრება, პროფესიული თვალსაზრისით, ახალ სტადიაში შედის. ჩვენს შემთხვევაში ეს იმას ნიშნავს, რომ პიროვნებამ გარკვეული სოციალური დანიშნულების ორგანიზაციაში თავისი სპეციალობით მუშაობა მიზნად უნდა დაისახოს.
- 2) გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების დადგენა: პრობლემაში და კონკრეტული მიზნის დასახვის შემდეგ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები უნდა გამოინახოს. მაგალითად, ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის დამთავრებულმა ის შედეგები უნდა გაითვალისწინოს, რომელსაც ამა თუ იმ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება გამოიღებს (იგულისხმება, რომ ასარჩევი ალტერნატივები რეალურად არსებობენ), მათ შორის შეიძლება იყოს – საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა, პრაქტიკული დახმარება ადამიანებს, მუშაობაში წარმატების მიღწევა, მუშაობაში დამოუკიდებლობის გამოვლენა, ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, საინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობა, კოლეგებში მაღალი ავტორიტეტის მოპოვება, სამეცნიერო ხარისხის მიღების შესაძლებლობა, ახლობელთა მოლოდინების გამართლება, დიდი პრესტიჟის მქონე ორგანიზაციაში მუშაობა. ადამიანის ოპერაციული მეხსიერების შეზღუდულობის გამო, მის მიერ გათვალისწინებული კრიტერიუმების რაოდენობა შედარებით მცირეა, ის, როგორც წესი, გ. მილერის „მაგიურ“  $7 \pm 2$  - ს არ აღემატება. გადაწყვეტილების კრიტერიუმების დადგენაში, რასაკვირველია, ინდივიდუალური სხვაობა არსებობს, რომელსაც ღირებულებათა სისტემა და სოციალური განწყობები განსაზღვრავენ. თეორიულად იგულისხმება, რომ კრიტერიუმების ჩამონათვალიდან რომელიმე მათგანის ამოგდება გადაწყვეტილების მიმღებ პირს არასასურველ მდგომარეობაში ჩააყენებს.

- 3) კრიტერიუმებისათვის წონების მინიჭება: კრიტერიუმის ჩამონათვალში სუბიექტისათვის ყველა მათგანს განსხვავებული ღირებულება, მნიშვნელობა გააჩნია. კრიტერიუმის ღირებულების შეფასება მათთვის გარკვეული წონების მინიჭებით წარმოებს. წონების მინიჭება, ჩვეულებრივ, რიგის სკალის (მაგალითად, „სადმე მუშაობის დაწყების შემთხვევაში, პირველ რიგში, იმას მივაქცევ ყურადღებას, თუ ვისთან ერთად მომიწევს საქმიანობა“) ან მეტრიკული სკალის (მაგალითად, „ჩემთვის ხელფასს ორჯერ მეტი მნიშვნელობა გააჩნია, ვიდრე საქმიანობისაგან მიღებულ კმაყოფილებას“) გამოყენებას გულისხმობს. ზოგიერთს მიაჩნია, რომ ადამიანს და გამომთვლელ მანქანას შორის განსხვავება იმაშია, რომ პირველს კითხვაზე „რა არის მნიშვნელობის მქონე?“, პასუხის გაცემა შეუძლია, ხოლო მეორე, უბრალოდ, ამ შეკითხვას ვერ გაიგებს. გადაწყვეტილების მიღების მე - 2 და მე - 3 ეტაპის გასვლის შემდეგ, ადამიანი შეფასებით კრიტერიუმებს აყალიბებს და მათ სათანადო წონებს ანიჭებს. ჩვენს მიერ გამოკვლევაში გამოყენებული შესაბამისი წონები, რომელთა დადგენა 10-ბალიანი ქულების მიწერით წარმოებდა, 10 - 2 ცხრილშია მოცემული (წონები კრიტერიუმების გასწვრივ ფრჩხილებშია მოყვანილი).
- 4) ალტერნატივების ჩამოყალიბება: გადაწყვეტილების მიღების ამ ეტაპზე იმ ალტერნატივების დადგენა ხდება, რომლებსაც ადამიანის წინაშე წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტა შეუძლიათ. ამ ეტაპზე მხოლოდ მათი ჩამონათვალის დადგენა წარმოებს. ჩვენს გამოკვლევაში რესპონდენტებს, მომავალში მუშაობის დაწყების თვალსაზრისით, შემდეგი ალტერნატივები მიეცათ: საშუალო სკოლა, სპორტული კოლექტივი, სამხედრო უწყება, კლინიკა, საწარმო, რადიო და ტელევიზია, მართლწესრიგის დამცველი ორგანოები, სასამართლო.
- 5) ალტერნატივების შეფასება: ამ ეტაპზე ადამიანი შემუშავებული კრიტერიუმების საფუძველზე ყოველ ალტერნატივას კრიტიკულად აფასებს. გამოკვლევაში რესპონდენტები ცალკეულ ალტერნატივებს, ისევე როგორც კრიტერიუმებისათვის წონების მინიჭების შემთხვევაში, 10 ბალიანი სისტემით აფასებდნენ. რესპონდენტმა პასუხი იმას უნდა გასცეს, თუ მოცემულ ალტერნატივას მოცემული კრიტერიუმი რამდენად ახასიათებს ან შეესაბამება. სათანადო მონაცემები 10 - 2 ცხრილშია მოყვანილი. აღსანიშნავია შემდეგი გარემოება: კრიტერიუმებისათვის წონების მინიჭება ზოგიერთ შემთხვევაში ობიექტური მონაცემების საფუძველზე წარმოებს, მაგალითად, თუ ადამიანისათვის ხელფასს ყველაზე დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, მას მისი დადგენა მარტივად შეუძლია, ამიტომ ხელფასის ოდენობა საკრიტერიუმო მაჩვენებლის როლში გამოვა. გამოკვლევაში გამოყენებულ კრიტერიუმებს რაც შეეხება, ისინი ღირებულებათა კატეგორიას მიეკუთვნებიან და, ამდენად, მათთვის წონების მინიჭება სუბიექტური შეფასებების საფუძველზე წარმოებდა. 10 - 1 ცხრილში მოყვანილი მაჩვენებლები სათანადო კრიტერიუმების საფუძველზე ალტერნატივების შეფასებას ეხებიან, ისინი კრიტერიუმების სათანადო წონებს არ ითვალისწინებენ. თუ ალტერნატივა ყველა კრიტერიუმის მიხედვით უმაღლეს ქულას იმსახურებს, მაშინ შესაბამისი წონების გათვალისწინება ალტერნატივების შეფასებაში საჭიროებას აღარ წარმოადგენს. ასევე, თუ საკრიტერიუმო წონებს თანაბარი სიდიდე გააჩნიათ, მაშინ ყოველი ალტერნატივას შეფასების მაჩვენებელი მონაცემების შეჯამებით მიიღება. იმის გამო, რომ რესპონდენტებმა კრიტერიუმებს განსხვავებული წონები მიანიჭეს, ყოველი ალტერნატივას შეფასების მაჩვენებელი საკრიტერიუმო მაჩვენებელზე მრავლდება, ხოლო ნამრავლთა ჯამები ცალკეული ალტერნატივების საბოლოო შეფასებას გამოხატავენ. ეს მონაცემები 10 - 2 ცხრილშია მოცემული.

აღტერნატივები

კრიტერიუმები და წონები	საშუალო სკოლა	კლინიკა	ჩადიო	სასამართლო	სპორტული კოლექტივი	საწარმო	სამხედრო უწყება	სამართალდაცევი ორგანოები
საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა	7	9	6	5	4	7	4	4
პრაქტიკული დახმარება აღამიანებს	8	10	6	7	10	7	7	7
მუშაობაში წარმატების მიღწევა	6	7	7	7	6	8	5	6
მუშაობაში დამოუკიდებლობის გამოვლენა	7	7	6	5	6	6	3	5
ეკონომიკური მდგომარეობის გაუიწობტესება	5	6	6	7	6	6	7	6
საინტერესო აღამიანებთან მუშაობა	6	8	8	6	7	6	5	5
კოლეგებში მაღალი ავტორიტეტის მოპოვება	7	8	7	5	5	7	5	5
სამეცნიერო ხარისხის მიღების შესაძლებლობა	8	6	6	5	5	4	4	3
ახლობელთა მოლოდინების გამართლება	7	5	6	2	2	6	3	4
დიდი პრესტიჟის მქონე ორგანოზაციოში მუშაობა	7	5	7	6	6	8	5	3

ცხრილი 10-1. საკრიტერიუმო წონების მიხედვით აღტერნატივების პირველადი შეფასება

ალტერნატივები

კრიტერიუმები და წონები	საშუალო სკოლა	კლინიკა	რადიო	სასამართლო	სპორტული	საქმედრო უწყება	სამართალდაცვი ორგანოები
საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა	(10) 70	90	60	50	40	70	40
პრაქტიკული დახმარება ადამიანებს	(10) 80	100	60	70	100	70	70
მუშაობაში წარმატების მიღწევა	(8) 48	56	56	56	48	64	48
მუშაობაში დამოუკიდებლობის გამოვლენა	(7) 49	49	42	35	42	42	21
ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება	(6) 30	36	36	42	36	36	36
საინტერესო ადამიანებთან მუშაობა	(5) 30	40	40	30	35	30	25
კოლეგებში მაღალი ავტორიტეტის მოპოვება	(4) 28	32	28	20	20	28	20
სამეცნიერო ხარისხის მიღების შესაძლებლობა	(3) 24	18	18	15	15	12	9
ახლოებული მოლოდინების გამართლება	(2) 14	10	12	4	4	12	6
დიდი პრესტიჟის მქონე ორგანიზაციაში მუშაობა	(2) 14	10	14	12	12	16	10
	387	441	366	334	352	380	286
						297	

ცხრილი 10-2. საკრიტიკიუმო წონების მიხედვით ალტერნატივების მეორადი შეფასება

6) საუკეთესო ალტერნატივას არჩევა: სარგებლიანობის ოპტიმიზაციის პრინციპის თანახმად, გადაწყვეტილების მიღების ფინალურ საფეხურს გამოთვლების შედგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე საუკეთესო ალტერნატივას არჩევა წარმოადგენს. ნორმატიული მოდელის მიხედვით, ადამიანი იმ ალტერნატივას ირჩევს, რომლის სუბარული მაჩვენებელი ყველზე დიდია. 10 - 2 ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, რომ რესპონდენტმა, სხვა შესაძლებლობებთან შედარებით, კლინიკაში მუშაობას მიანიჭა უპირატესობა.

ვერისტიკული და ინტუიციური გადაწყვეტილებები. მოქმედებს კი ყოველთვის ადამიანი ისე, როგორც ამას გადაწყვეტილების ნორმატიული თეორია გვთავაზობს? პასუხი ნათელია – მხოლოდ ზოგჯერ. ადამიანი რაციონალური პრინციპებით იმ შემთხვევაში ხელმძღვანელობს, როდესაც მის წინაშე მდგარი საკითხი დიდი სირთულით არ გამოირჩევა, როდესაც ალტერნატიული ქცევების რაოდენობა მცირეა, ხოლო მათგან გამომდინარე შედეგები ადვილად გასათვალისწინებელი. ამგვარ ვითარებაში ადამიანი რაციონალურ პრინციპებს მართლაც ხშირად იყენებს. ამავე დროს, სუბიექტი ხშირად რთული და მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე დგას, ანუ იქმნება ვითარება, რომელშიც მას გადაწყვეტილების მიღების ნაცნობი და სტანდარტული ხერხები არ გააჩნია. გარემო კი სირთულით და საკმაო განუსაზღვრელობით გამოირჩევა, რის გამოც ის რიგ მნიშვნელოვან ალტერნატივებს ვერ აცნობიერებს, ხოლო მისი მიზნები საკმაო სიზუსტით და სიმყარით არ გამოირჩევიან. ანუ ვითარებებს, ხშირად, ვაკანტურ ადგილებზე ახალი თანამშრომლების მიღება, ახალი პროდუქციის გასაღების სტრატეგიის შემუშავება, ახალი საწარმოს შექმნა, მუშაობის დაწყების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება (ჩვენს მიერ განხილულ მაგალითში პრობლემის სირთულეს საკუთრივ გამოკვლევის სიტუაცია ამცირებდა: რესპონდენტებს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები და ალტერნატივები „მზამზარეულად“ მიეცათ) და ა. შ. წარმოადგენს. ქვემოთ იმ გადაწყვეტილების მიღების მოდელს განვიხილავთ, რომლებიც სწორედ ამგვარ სიტუაციებში ადამიანის რეალური მოქმედების აღწერის მცდელობად განიხილებიან, ისინი თავისი ბუნებით, ნორმატიულს კი არა, არამედ დესკრიფციულ კონცეფციასთა კატეგორიას მიეკუთვნებიან.

1. გადაწყვეტილების მიღების ვერისტიკული მოდელი 3. საიმონმა შემოგვთავაზა. [17]. 3. საიმონი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დახურულ და ღია პრობლემურ ვითარებებს გამოყოფს. დახურული ვითარების შემთხვევაში, ადამიანის წინაშე მდგარი ამოცანა კარგად არის განსაზღვრული, მას მისი გადაწყვეტის შესაძლებლობების სიძრავლის და გამომდინარე რეზულტატების შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია გააჩნია, ასეთებს მიეკუთვნებიან, მაგალითად, „ფორმალური, კონვენციონალური და ალგორითმული“ ამოცანები, რომლებიც წარმოების ტექნოლოგიური პროცესების რეგულირებას ეხებიან და რომელთა შესახებ გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის მმართველობის დაბალ და საშუალო დონის წარმომადგენლებს ევალებათ. მაგრამ ისეთი ვითარებებიც არსებობს, რომლებშიც ალტერნატივების და გამომდინარე შედეგების შესახებ სუბიექტს თითქმის არავითარი ინფორმაცია არ გააჩნია: დავუშვათ, რომ ქარხნის ადმინისტრაცია რაიმე მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური სიახლის დანერგვას გეგმავს. ახალშემოღების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე, ექსპერტთა ჯგუფმა შესაძლო ვარიანტები უნდა განიხილოს და მათგან გამომდინარე ეკონომიკური და სოციალური შედეგები უნდა გაითვალისწინოს, რაც ამ საკითხზე მომუშავე ადამიანების შემოქმედებითობას და გამჭრიახობას მოითხოვს. რაიმე მნიშვნელოვანი საორგანიზაციო ან საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ვარიანტების ძიების ეტაპი



მთლიანი სასარგებლო დროის თითქმის 80% -ს იკავებს. ასეთ სიტუაციებს 3. საიმონი ღია ამოცანებად განიხილავს. მიუხედავად იმისა, რომ ღია ამოცანები საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ, მათი კვლევა საკმაოდ იშვიათად წარმოებს. ავტორის აზრით, ეს იმიტომ ხდება, რომ ამგვარ ვითარებაში მიმდინარე ადამიანის აქტივობას ადეკვატური აღწერა ესაჭიროება და ის სწორედ ამ დანაკლისის შევსებას ცდილობს.

3. საიმონის თანახმად, ღია ამოცანების არსებობის ვითარებაში გადაწყვეტილების მიმღები პირი იმ ალტერნატივას ირჩევს, რომელსაც ის თავისი სუბიექტური სტანდარტის მიხედვით მისაღებად და დამაკმაყოფილებლად ჩათვლის. თეორიულად, ავტორის აზრით, არჩევანის წინაშე მდგომ ყოველ ადამიანს ერთმნიშვნელოვნად განსაზღვრული პრეტენზიის დონე გააჩნია. პრეტენზიის დონეში სუბიექტის მიერ ისეთი სირთულის დასახული მიზანი, ანუ სტანდარტი იგულისხმება, რომლის მიღწევას ის შესაძლებლად მიიჩნევს (მაგალითად, ერთ წელიწადში შრომის ნაყოფიერების 3% - ით გაზრდა). პრეტენზიის დონე ამოცანის გადაწყვეტის საწყის ეტაპზე ყალიბდება, რაც, მიღწევების სკალის გათვალისწინებით, ქცევის კონკრეტული სტანდარტის ფორმირებას ნიშნავს. ამის შემდეგ შემოქმედებითი აქტივობის შედეგად ხდება გადაწყვეტილების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება, რომლებიც პრეტენზიის დონეს უდარდება. დავუშვათ, ჩამოყალიბდა ალტერნატიული გადაწყვეტილება  $a_1$ , რომლის სარგებლიანობა პრეტენზიის დონის სარგებლიანობაზე მცირეა, ანუ  $u(a_1) < u(a^*)$ . ასეთ ვითარებაში, როგორც წესი, ალტერნატივას ადამიანი უარყოფს, ხოლო მასში წარმოქმნილი დაძაბულობის მდგომარეობა, როგორც მოტივაცია, სხვა ალტერნატივების ძიებისაკენ უბიძგებს. იმ შემთხვევაში, როდესაც საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების  $a_2$  ვარიანტი, რომლის სარგებლიანობა პრეტენზიის დონის მაჩვენებელზე მცირე არ არის, ანუ  $U(a_2) \geq U(a^*)$ , მაშინ ადამიანი ამ ალტერნატივას დამაკმაყოფილებლად ჩათვლის. ამ შემთხვევაში შინაგან დაძაბულობასთან აღარ გვაქვს საქმე და ამიტომ შემდგომი ძიების პროცესი წყდება და ამოცანა გადაჭრილად ითვლება. როგორც ვხედავთ, ღია ამოცანების არსებობის შემთხვევაში ადამიანის ქცევის ძირითადი მარეგულირებელი ფაქტორის როლში პრეტენზიის დონე გამოდის.

3. საიმონს მოაჩნია, რომ ღია ამოცანების შემთხვევაში ადამიანის რაციონალობა შეზღუდულ ხასიათს იღებს. შეზღუდული რაციონალობის პრინციპის თანახმად, არჩევანს ადამიანი გამარტივებული შეხედულების ჩამოყალიბების საფუძველზე აკეთებს, რომელშიც წამოჭრილი პრობლემის ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინების მიუხედავად, მისი სირთულე სათანადო ასახვას მაინც ვერ პოულობს. ამ კონცეფციის განხილვის დროს შემდეგი უნდა გავითვალისწინოთ. 3. საიმონის თანახმად, ერთმანეთისაგან ოპტიმალური და „კარგი“ არჩევანი უნდა განვასხვაოთ. პირველი მხოლოდ დახურული ამოცანებისათვის არის გამოსადეგი, ამ შემთხვევაში იმ ალტერნატივას არჩევანია ოპტიმალური, რომელიც სარგებლიანობის მაქსიმიზაციას განაპირობებს. ღია ამოცანების შემთხვევაში კი მაქსიმიზაციის კრიტერიუმი პრეტენზიის დონით იცვლება: აქ ჩვენ „კარგი“ (გონივრული) გადაწყვეტილების შესახებ უნდა ვიმსჯელოთ. ამ შემთხვევაში საქმე ისეთ ვითარებასთან გვაქვს, როდესაც ცალკეული ალტერნატივას სარგებლიანობა სუბიექტურ სტანდარტს თუ არ აღემატება, ყოველ შემთხვევაში, მისი ტოლი მაინც არის. ნათქვამის ნათელსაყოფად შემდეგ მაგალითს მივმართოთ. ორი პრობლემური ვითარება განვიხილოთ. პირველში სამრეწველო ორგანიზაციის აშენების სამი ალტერნატიული ვარიანტია მოცემული. გათვა-

ლისწინებულა, რომ ასაშენებელი საწარმოების წლიური მოგება შემდეგი იქნება: პირველი საწარმო – 1 მლნ. ლარი; მეორე – 3 მლნ. ლარი; ხოლო მესამე – 5 მლნ. ლარი. ამ ტიპის დახურული ამოცანის გადაწყვეტის შემთხვევაში მაქსიმიზაციის პრინციპის თანახმად, სწორი არჩევანი, რასაკვირველია, 5 მლნ. ლარის მოგების მომტანი საწარმოს აშენება იქნება. მეორე ამოცანა ღია ამოცანების კატეგორიას განეკუთვნება, რომელშიც ადმინისტრაციას მიიჩნია, რომ ისეთი კაპიტალდაბანდება უნდა განხორციელდეს, რომელიც ყოველწლიურად არაუმცირეს 2 მლნ. ლარის მოგებას უნდა იძლეოდეს. როგორც ვხედავთ, აქ პრეტენზიის დონე 2 მლნ. ლარს უდრის. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ისეთი წინადადება შემოიტანეს, რომელიც 1 მლნ. ლარის მომგებიანი საწარმოს აშენებას გულისხმობდა, მაგრამ ეს პროექტი დაწუნებული იყო იმის გამო, რომ ის პრეტენზიის დონეს არ შეესაბამებოდა. შემდგომ ისეთი პროექტი შემუშავდა, რომელიც პრეტენზიის დონეს აკმაყოფილებდა, ანუ დაიგეგმა ისეთი საწარმოს აშენება, რომლის მოგება წელიწადში 3 მლნ. ლარს უდრიდა, რამაც ამ ალტერნატივას არჩევა განსაზღვრა. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილების მიღების პრობლემური ვითარების თავისებურებათა გათვალისწინების შემთხვევაში საორგანიზაციო პრაქტიკაში, როგორც ნორმატიული (მაქსიმიზაცია), ასევე შეზღუდული (ევრისტიკა) რაციონალობის პრინციპების გამოყენება ეფექტურ შედეგს იძლევა.

2. რთული პრობლემის (ღია ამოცანის) გადაწყვეტის ფსიქოლოგიური ბუნების ე. წ. იმპლიციტური არჩევანის კონცეფციას პ. სოლსბერგი გვთავაზობს [18]. პ. საიმონის მოდელის მსგავსად, პ. სოლსბერგის კონცეფციაშიც ის აზრია გატარებული, რომ რთული პრობლემის გადაწყვეტას ადამიანი გამართივებული, ანუ „არაპროგრამირებული“ ხერხების გამოყენებით ცდილობს. ამ კონცეფციის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანი არც რაციონალურია და არც ობიექტური. გადაწყვეტილების მიღების საწყის ეტაპზე სუბიექტი უპირატესობას ერთ-ერთ ალტერნატივას ანიჭებს და შემდგომ სხვა ალტერნატივების აშკარად ტენდენციური ფორმით უარყოფას ცდილობს. მთელი ეს პროცესი შინაგანად უკვე მიღებული არჩევანის „სისწორის“ გამართლებას წარმოადგენს.

პ. სოლსბერგის მიერ შემუშავებული, იმპლიციტური არჩევანის კონცეფცია უშუალოდ მისივე ემპირიული კვლევის შედეგია. გამოკვლევა მიზნად შრომის პროცესთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების თავისებურებათა შესწავლას ისახავდა. გამოკვლევაში ცდისპირებად მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის მართვის ფაკულტეტის უფროსკურსელებმა მიიღეს მონაწილეობა. მათ, პროფესიული თვალსაზრისით, ფინანსების, მართვის, მარკეტინგის, სტატისტიკური დამუშავების შესახებ საჭირო ცოდნა გააჩნდათ და პრაქტიკულ ჩვევებსაც დაუფლებულები იყვნენ. გამოკვლევაში ცდისპირების კონკრეტულ ამოცანას სამუშაო ადგილების გარკვეული ალტერნატივებიდან ერთ - ერთის შერჩევა წარმოადგენდა. სავარაუდო იყო, რომ მოცემული დავალების შესრულების პროცესში მათ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების ხერხები, კერძოდ კი სასურველი შედეგების მიღების ოპტიმიზაციის სტრატეგია უნდა გამოეყენებინათ. მიღებულმა რეზულტატებმა აჩვენეს, რომ ცდისპირებმა მაქსიმიზაციის პრინციპის გამოყენების ნაცვლად „ირაციონალურ“, საკუთარ ინტუიციაზე დაყრდნობილ სტრატეგიას მიმართეს. წინასწარშექმნილი არჩევანის კონცეფცია სწორედ მათ მიერ გამოყენებული სტრატეგიის დეტალური ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბდა.

წინასწარშექმნილი არჩევანის კონცეფციის თანახმად, გადაწყვეტილების მიმღები

პირი მისთვის სასურველ ალტერნატივას თავიდანვე გამოყოფს. მაგრამ ის ამით არ კმაყოფილდება და ინფორმაციის ძიებას აგრძელებს. იაიკ აღსანიშნავია, რომ, ხშირად, ადამიანი შინაგანად მიღებულ არჩევანს სათანადოდ ვერც კი აცნობიერებს, ვერც იმას ხვდება, რომ მთელი მისი შემდგომი აქტივობა არჩეული ალტერნატივას ყოველი ღონით გამართლებისაკენ არის მიმართული. სხვა ალტერნატივების მოძიების დანიშნულება მხოლოდ მისი მოჩვენებითი ობიექტურობის გამოვლენას ემსახურება. ამას შინაგანად მიღებული არჩევანის გამართლების პროცესი მოჰყვება. არსებული ალტერნატივების რაოდენობა მას ორამდე, კერძოდ, „არჩეულ“ და „მისაღებ“ ალტერნატივამდე დაჰყავს. თუ პირველი ალტერნატივა აღვილად დასაცავია, მაშინ შესაძარებლად სუბიექტი სხვა ალტერნატივას მოიხმობს. მოქმედების ამ ეტაპზე ადამიანი გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების დადგენით და მათთვის სათანადო წონების მიკუთვნებით არის დაკავებული. ყველაზე მეტად მისი ტენდენციურობა სწორედ აქ ვლინდება: სახეზეა პერსექტული და ატრიბუციული დამახინჩებები, რომელთა შესახებ მომდევნო პარაგრაფში გვექნება მსჯელობა. დაბოლოს, აღსანიშნავია, რომ სტუდენტების მიერ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე, მათ მიერ საწყის ეტაპზე შერჩეული ალტერნატივას საფუძველზე გაკეთებული პროგნოზი 87% შემთხვევაში სტუდენტების მიერ მიღებულ ფინალურ გადაწყვეტილებებს დაემთხვა, რაც, ავტორის აზრით, იმაზე მეტყველებს, რომ მათ არჩევანი უკვე წინასწარ შინაგანად გაკეთებული ჰქონდათ.

## სოციალური მსჯელობის ტენდენციურობა

აღქმის, ატრიბუციის და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები ადამიანის მიზანშეწონილი ქცევის განმსაზღვრელია. მათი მეშვეობით ის არა მარტო ეგუება გარემო სინამდვილეს, არამედ მას გარდაქმნის. ამავე დროს, ადამიანს, როგორც სოციალური მსჯელობის სუბიექტს, ხშირად მნიშვნელოვანი სახის შეცდომები მოსდის, რაც მის რეალურ ქცევას ტენდენციურს ხდის. როდესაც ამ საკითხის განხილვა ხდება, უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანის შემეცნების და ქცევის ტენდენციურობის შესწავლის მიზანს მის მიერ კრიტიკულად აზროვნების უნარის შექმნა წარმოადგენს.

აღქმის შეცდომები. მომუშავეს მიერ შრომის პირობების, თანამშრომლების, საორგანიზაციო გარემოს და ა. შ. ადეკვატურად აღქმის ხარისხი მის ქცევაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. მაგალითად, თანამშრომელთა ატესტაციის პროცესში პერსექტული შეცდომების გამო მომუშავეთა უნარების, თვისებების, ქცევების არაადეკვატურმა შეფასებამ შეიძლება მათი პროფესიული საქმიანობის მომავალი განსაზღვროს. კერძოდ მაგალითს თანამშრომლებთან ინტერვიუს ჩატარება წარმოადგენს, რომელიც ნებისმიერი საორგანიზაციო ღონისძიებების დაგეგმარების და განხორციელების ორგანულ ნაწილს შეადგენს. მაგალითად, მაძიებლის სამუშაოზე მიღებასთან დაკავშირებულ ინტერვიუში შეიძლება შემდეგი სახის აღქმის შეცდომები გამოვლინდეს: 1) მსგავსების ეფექტი — ინტერვიუერი იმთავითვე დადებითად არის განწყობილი იმ მაძიებლის მიმართ, რომელიც მისი მსგავსია, ვთქვათ, წარსულით, გამოცდილებით, ინტერესებით, შეხედულებებით, ხოლო მისგან განსხვავებულის მიმართ ის ნაკლებ ლოიალური იქნება; 2) კონტრასტის ეფექტი — ინტერვი-

უფრო, ჩვეულებრივ, იმაზეა მიმართული, რომ პრეტენდენტები არა რაიმე ზოგად სტანდარტს, არამედ ერთმანეთს შეადაროს. მაგალითად, საშუალო უნარების და გამოცდილების მქონე პრეტენდენტი შეიძლება ძალზე დადებითად შეფასდეს, თუ მას ვინმე გამოუცდელს და უცოდინარს ადარებენ; 3) უარყოფითი ინფორმაციის გადაფასების ეფექტი – ინტერვიუერი მაძიებლის შესახებ უარყოფითი ინფორმაციის დაფიქსირებაზეა ორიენტირებული, რაც მაძიებლის უარყოფითად შეფასების ალბათობას ზრდის; 4) პირველი შთაბეჭდილების ეფექტი – ზოგიერთი ინტერვიუერი მაძიებლის შეფასების დროს, ძირითადად, პირველი შთაბეჭდილებით ხელმძღვანელობს. ამგვარი ეფექტების შესახებ ემპირიული კვლევების შედეგების გათვალისწინებით შემდეგი შეიძლება ითქვას. ადამიანის მიერ სხვების აღქმა უფრო ადეკვატური მაშინ იქნება, თუ ის მოახერხებს თავიდან აცილოს: პირველი, სხვა პიროვნების რაიმე ნიშან - თვისების ჭარბი განზოგადება; მეორე, იმის დაშვებას, რომ ადამიანი ყველა ვითარებაში ერთნაირად უნდა მოქმედებდეს; მესამე, სხვების ფიზიკურ გარეგნობაზე ზედმეტად ყურადღების გამახვილება. გარდა ამისა, პერცეფტული შეცდომების შემცირებას ადამიანის მიერ თვით მათი გაცნობიერების საშუალებით უნდა ვეცადოთ. სამწუხაროდ ამის გაკეთება ძალზე რთულია, რადგან ამ მოვლენებს ზოგადფსიქოლოგიური ხასიათი გააჩნიათ, რაშიც ანალოგიური მოვლენების ქვემომოყვანილი დახასიათება ნათლად დაგვარწმუნებს.

1. პერცეფტულ დაცვაში ადამიანის მიერ მისთვის არასასიამოვნო, სახიფათო ინფორმაციისაგან, საგნებისა და ვითარებებისაგან თავის არიდების ტენდენცია იგულისხმება. ადამიანის მიერ სამყაროს ხედვა შედარებით მყარი წარმონაქმნია, ის ცვლილებებს ძლიერ ეწინააღმდეგება. აღქმის სელექციურობის თვისების განხილვის დროს ავლნიშნეთ, რომ ადამიანები მათ მხარდამჭერ და მათთვის სასიამოვნო მოვლენების აღქმას ცდილობენ, ხოლო ხიფათის და ზიანის მომტანს – თავს არიდებენ. ადამიანი მისთვის საზიანო გარემოს მიმართ, ხშირად „სიბრმავეს“ იჩენს, მაგალითად, მომუშავეს, რომელსაც თავისი საქმე ნამდვილად უყვარს, თანამშრომლები მოსწონს, ხელფასით კმაყოფილია, შეიძლება, შრომის ცუდი პირობების, უფროსთან დაძაბული ურთიერთობის, დაწინაურების მცირე პერსპექტივის და ა. შ. იგნორირება მოახდინოს.

2. სტერეოტიპირებას რ. ტეჯიური შემდეგნაირად განმარტავს: „სუბიექტის მიდრეკილება სხვა ადამიანი ასაკის, სქესის, ეროვნების და პროფესიის მიკუთვნების მიხედვით გარკვეულ კატეგორიაში ადვილად და სწრაფად მოათავსოს და ამით მას ისეთი თვისებები მიაწეროს, რომელიც ამ კატეგორიის ხალხისათვის ტიპიურად არის მიჩნეული“ [19, გვ. 18]. ამდენად, სტერეოტიპირება სხვა ადამიანის გარკვეულ კატეგორიაში მოთავსების საფუძველზე მისი თვისებურებების შესახებ მსჯელობის ტენდენციას წარმოადგენს. გარე სამყაროს აღქმის გამარტივების მიზნით, ადამიანები სტერეოტიპების მექანიზმს იყენებენ, ხოლო ეს უკანასკნელი განზოგადებას ნიშნავს. მაგალითად, საორგანიზაციო და შრომით გარემოში მომუშავეის მიმართ გამონათქვამები „სათრევი“, „ლოთი“, „ცხვირაბზეკილი“ და ა. შ. უარყოფითი შინაარსის პერცეფციას გამოხატავენ. ხაზგასასმელია, რომ მომუშავეის ამგვარი კატეგორიზირება მის რეალურ ქცევას და თვისებებს, შეიძლება, ნაკლებად შეესაბამებოდეს.

3. შარავანდის ეფექტში რაიმე ცალკეული მახასიათებლის გათვალისწინების საფუძველზე ადამიანის შესახებ ზოგადი შთაბეჭდილებილ-შექმნა იგულისხმება. ამგვარ ერთადერთ მახასიათებლად, უმეტესად, ადამიანის გონიერება, თანაზიარობა ან გარეგნობა წარმოადგენს. აქ არ შეიძლება არ გავიხსენოთ ს. ეშის კლასიკური გამოკვლევა, რომელშიც ცდის-პირებს შემდეგი პიროვნული თვისებების ჩამონათვალი მისცეს – გონიერება, მოხერხებუ-

ლობა, პრაქტიკულობა, შრომისმოყვარეობა, გამბედაობა და გულთბილობა. ამის შემდეგ, ცდისპირებს ამ თვისებების მქონე ადამიანის შეფასება, აღწერა მოსთხოვეს. მათ მიერ აღწერილი ადამიანისათვის დამახასიათებელი სიბრძნე, იუმორი, პოპულარობა და წარმოსახვის დიდი უნარი აღმოჩნდა. როდესაც იმავე ჩამონათვალში „გულთბილობა“ „გულცივობით“ შეცვალეს, ცდისპირებს ადამიანის შესახებ სრულიად სხვაგვარი შთაბეჭდილება შეექმნათ. ცხადია, რომ ცდისპირების შთაბეჭდილებაზე არსებითი გავლენა ერთადერთმა პიროვნულმა თვისებამ მოახდინა [20]. ადამიანის შესახებ დადებითი ან უარყოფითი შთაბეჭდილება მის მიმართ გამოტანილი დასკვნის საფუძველი ხდება; მაგალითად, თუ სამუშაოზე მოწყობის პრეტენდენტის მიმართ ინტერვიუერს სიმპათია გაუჩნდა, მაშინ ის მას დადებითი თვისებებით „შეამკობს“, ხოლო უარყოფით თვისებებს უგულვებელყოფს, ასევე, თუ მომუშავეს უფროსი, ძირითადად, შრომის დისციპლინის მიხედვით დადებითად აფასებს (ვთქვათ, სამსახურში დროული გამოცხადება), მაშინ მან მისი შრომის ეფექტურობის დროს შეიძლება ტენდენციურობა გამოიჩინოს და პროდუქტიულობაც, მუშაობის ხარისხიც და შრომისმოყვარეობაც დაუმსახურებლად მას მიაწეროს.

ატრიბუციის შეცდომები. დამკვირვებლის მიერ სხვისი ქცევის მიზეზების დადგენის პროცესში მისი აშკარა ტენდენციურობის ფაქტს ე. წ. ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა წარმოადგენს. ლ. როსი და რ. ნისბეტი ამ მოვლენას შემდეგნაირად განმარტავენ: „ადამიანებისათვის დამახასიათებელ ტენდენციურობათა დიდად მნიშვნელოვანი ერთობლიობა არსებობს, რომელშიც ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა ვლინდება. ეს უკანასკნელი ადამიანთა მიერ დისპოზიციური მოვლენების სასარგებლოდ მოქმედებათა სიტუაციური მიზეზების და მათი შედეგების იგნორირების ტენდენციას წარმოადგენს“ [21, გვ. 148]. ამრიგად, ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა სხვისი ქცევის მიზეზების განსაზღვრის პროცესში გარეგანი ფაქტორების შეუფასებლობის და შინაგანი ფაქტორების გადაფასების ტენდენციად უნდა მივიჩნიოთ. ამის მაგალითია ის, როდესაც მენეჯერი ნაწარმის გამსაღებელი აგენტების არაეფექტურ საქმიანობას მთლიანად მათ „სიზარმაცეს“ აბრალებს და იმას არ ითვალისწინებს, რომ კონკურენციაში მყოფმა ფირმამ ახალი პროდუქცია გამოუშვა.

მომუშავეზე ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომის გავლენის თავისებურებას გარკვეული შუალედური ცვლადები განსაზღვრავენ, მათ შორის დასაკვირვებელი ქცევის სუბიექტის სოციალური სტატუსი უნდა გამოვყოთ. კვლევის შედეგები გვიჩვენებენ, რომ დამკვირვებელი სხვის ეფექტიან მუშაობას შინაგანი მიზეზებით განპირობებულად მაშინ განსაზღვრავს, როდესაც ის მას თავისი შრომითი ჯგუფის მაღალი სტატუსის მქონედ მიაჩნია, ხოლო, როდესაც ეფექტიანი მუშაობის სუბიექტი დამკვირვებლის მიერ დაბალი სტატუსის მქონედ აღიქმება, მაშინ ამგვარი ატრიბუციის გამოვლენის ალბათობა არსებითად მცირდება. მსგავსად ამისა, არაეფექტიან მუშაობას დამკვირვებელი შინაგან მიზეზებს მაშინ მიაწერს, როდესაც ქცევის სუბიექტი მის მიერ დაბალი სტატუსის მქონედ აღიქმება, რაც იმავე ადამიანის დამკვირვებლის მიერ მაღალი სტატუსის მქონედ შეფასების შემთხვევაში, ნაკლებად მოსალოდნელია [22].

საყურადღებოა ატრიბუციის შეცდომის ერთ-ერთი ფორმა, რომელსაც თვითგანდიდების ფენომენი ეწოდება. თვითგანდიდების მოვლენაში ადამიანის მიერ საკუთარ საქმიანობაში წარმატების შინაგანი ფაქტორებით (უნარებით, ძალისხმევით) ახსნის, ხოლო წარუმატებლობის გარეგანი ფაქტორებით (ამოცანის სირთულით, შემთხვევითობით) გააზრების

ტენდენცია მეღვინეობა. მომუშავე მიდრეკილია საქმის კარგად შესრულება საკუთარი შე-  
საძლებლობების და მოტივაციის შედეგად ჩათვალოს, ხოლო ცუდად შესრულებულ სა-  
მუშაოზე პასუხი არ აგოს, რაც თანამშრომელთა შრომის ატესტაციის სათანადო დონეზე  
ჩატარებას მრავალ დაბრკოლებას უქმნის.

გადაწყვეტილების მიღების შეცდომები. მრავალი ემპირიული გამოკვლევის სა-  
ფუძველზე დადგენილია, რომ ობიექტურ და სუბიექტურ ალბათობებს შორის არსებითი  
განსხვავება არსებობს, კერძოდ, სხვადასხვა ამოცანების გადაწყვეტის დროს ადამიანი ალ-  
ბათობის აქსიომატიკური თეორიის პრინციპებით არ ხელმძღვანელობს, მისთვის მრავალი  
შემთხვევითი ხასიათის მოვლენები სრულიად უცხოა. პროგნოზირების პროცესში ადამი-  
ანი, ძირითადად, ევრისტიკულ სტრატეგიებს (აღგორითმთან შედარებით ნაკლებად გან-  
საზღვრული, ფაქტობრივად ინტუიციური წესები) მიმართავს, რომლებსაც, ალბათობის  
შეფასების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი შეცდომები ახასიათებთ. ამ მიმართულებით  
განსაკუთრებით დ. კანემანის და ე. ტვერსკის გამოკვლევებია აღსანიშნავი. ამ ავტორებმა  
ალბათობის შეფასების ფრიად საგულისხმო სტრატეგიები გამოავლინეს [23].

1. რეპრეზენტატულობის ევრისტიკა — ამ სტრატეგიაში გადაწყვეტილების მიმღები პი-  
რის მიერ კატეგორიის (პოპულაციის) და მასში შემავალი მოვლენის (ამონაკრების) გაი-  
გივების ტენდენცია იგულისხმება. შედარება იმ თვისებების მიხედვით წარმოებს, რო-  
მელიც ადამიანს მნიშვნელოვნად მიაჩნია. მაგალითად, ეყრდნობა რა გავრცელებულ  
წარმოდგენას იმის შესახებ, რომ კარგი ხარისხის საქონელს მაღალი ფასი გააჩნია, რაც  
რაიმე კონკრეტულ ვითარებაში სინამდვილეს შეიძლება ნაკლებად შეესაბამებოდეს,  
მომხმარებელი ამა თუ იმ პროდუქტის შექმნის დროს, სწორედ ამ პრინციპით ხელმძ-  
ღვანელობს. ამ შემთხვევაში მომხმარებელი პროდუქტის მხოლოდ ერთ განმასხვავებელ  
თვისებას ითვალისწინებს, ხოლო სხვა თვისებებს (ნაწარმის გამოშვების ადგილი, დამ-  
ზადების წელი და ა.შ.) ის ნაკლებ ყურადღებას აქცევს. გადაწყვეტილების მიღების  
პროცესში ადამიანი მოვლენების ალბათური განაწილების წესებს ხშირად უგულებე-  
ლყოფს. მაგალითად, ლატარიის გათამაშებაში მოთამაშეთა უმრავლესობა იმას ვერ  
დაიჭერებს, რომ 1,2,3,4,5,6 და 2, 12, 26, 42, 49, 56 რიცხვების კომბინაციების განხ-  
ორციელება თანაბარი ალბათობით არის მოსალოდნელი. ემპირიული შედეგების თანახ-  
მად, ხშირად, ადამიანი პროცენტული მაჩვენებლებით ისე ოპერირებს, რომ მას დაკვირ-  
ვების იმ შემთხვევების რაოდენობა, რომლის საფუძველზეც მაჩვენებელია მიღებული,  
გაუთვალისწინებელი რჩება. მაგალითად, რაიმე საორგანიზაციო ღონისძიების განხორ-  
ციელების შესახებ ჩატარებულ ექსპერტულ გამოკითხვაში 80% დადებითი პასუხები 10  
და 150 რესპონდენტის გამოკითხვით, შედეგების სანდოობის თვალსაზრისით, სრული-  
ად სხვადასხვა რამეს ნიშნავს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ რეპრეზენტატულობის  
ევრისტიკის გამოყენება გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული თეორიის ერთ-ერთი  
ძირითადი პრინციპის გაუთვალისწინებლობას ნიშნავს, კერძოდ, იმ პრინციპის, რომ-  
ლის თანახმად, ორი მოვლენის ერთმანეთთან დაკავშირებით მიღებული გაერთიანების  
განხორციელების ალბათობა ამ მოვლენების ცალკე-ცალკე განხორციელების  
ალბათობას არ აღემატება.

2. ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა — ამ სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში ადამიანი  
ხელმძღვანელობს პრინციპით, რომლის თანახმად, რაიმე მოვლენის განხორციელება  
მით უფრო შესაძლებელია, რაც უფრო ადვილია ამგვარი მოვლენების დამახსოვრება.  
მაგალითად, თუ ადამიანს ქვეყნის მასშტაბით განქორწინების რაოდენობის დადგენა

სურს, პირველ რიგში, მას მის ნაცნობებში მომხდარი გაყრების შემთხვევები ახსენდება. თუ მის გარემოცვაში ბოლო წლის განმავლობაში განქორწინების რაოდენობა მნიშვნელოვანი იყო, მაშინ ის ამ მოვლენის განხორციელების შესაძლებლობას დიდი ალბათობით განსაზღვრავს. ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა იმის ნათელი ნიმუშია, თუ რატომ არის ადამიანსთვის ცალკეული მაგალითების მკაფიო აღწერა და გადმოცემა ძირითად დასაბუთებულ სტატისტიკურ მონაცემებზე უფრო დამაჯერებელი. იმის გამო, რომ ადამიანებს ტელევიზიით ნანახი ავიაკატასტროფების კადრები ადვილად ახსენდებათ, ამიტომ მათი უმრავლესობა თვლის, რომ თვითმფრინავით მგზავრობა მანქანით მგზავრობასთან შედარებით, უფრო სარისკოა. სინამდვილეში კი, მანქანით მგზავრობასთან შედარებით, საავტომობილო ინციდენტებით გამოწვეული სიკვდილის შესაძლებლობის ალბათობა თითქმის 30-ჯერ უფრო მეტია. სწორია ის, ვინც გვაფრთხილებს, რომ თვითმფრინავით მგზავრობის დროს ყველაზე დიდ საშიშროებას აეროპორტში მიმავალი გზა წარმოადგენს. აღსანიშნავია, რომ მისაწვდომობის ევრისტიკით ე. წ. ილუზორული კორელაციის მოვლენა შეიძლება აეხსნათ. ილუზორულ კორელაციაში შემთხვევით მოვლენებს შორის მჭიდრო კავშირის აღქმა იგულისხმება. როდესაც ადამიანს მოვლენებს შორის ურთიერთკავშირის არსებობის სჯერა, მაშინ იმის დიდი ალბათობა არსებობს, რომ ის ისეთ მაგალითებს გაიხსენებს, რომლებიც სწორედ ამ კავშირს ადასტურებენ, ხოლო ამგვარი კავშირის საწინააღმდეგო ფაქტებს ის, უბრალოდ, უგულებელყოფს.

დაბოლოს, ხაზგასასმელია შემდეგი გარემოება: პერცეფტული ილუზიები, რომლებიც აღქმის მექანიზმის თანამდევ რეზულტატებად წარმოგვიდგებიან, გარკვეულ წილად სენსორული ინფორმაციის ორგანიზებას განსაზღვრავენ, ხოლო მცდარი სოციალური მსჯელობები, რომლებიც აზროვნების თანამდევი შედეგები გახლავთ, ადამიანის მიერ მოვლენების პროგნოზირებას ხელს უწყობენ. ამავე დროს, ისიც ნათელია, რომ ამ შემთხვევაში ჩვენ მაინც შეცდომებთან გვაქვს საქმე, რომლებიც ადამიანს რეალობის მიმართ მიკერძოებულ დამოკიდებულებას უქმნის, რაც, თავის მხრივ, მის ღია ქცევაში აისახება.

### ძირითადი ტერმინები

- აღქმა
- სელექციური აღქმა
- პერცეფციის ორგანიზება
- კაუზალური ატრიბუცია
- კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდელი
- მაქსიმალური პრინციპი
- საიმონის გადაწყვეტილებების მიღების მოდელი
- შეზღუდული რაციონალობა
- პრეტენზიის დონე
- იმპლიციტური არჩევანის მოდელი
- პერცეფტული დაცვა
- სტერეოტიპირება
- შარავანდის ეფექტი
- ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა
- თვითგანდიდების ფენომენი
- რეპრეზენტატულობის ევრისტიკა
- ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა

შრომითი მოტივაცია

შრომითი მოტივაციის თავისებურება

სალი აზრის დონეზე გავრცელებული მცდარი თვალსაზრისის თანახმად, მოტივაცია ადამიანის გარკვეულ პიროვნულ თვისებას წარმოადგენს, ანუ ერთს ის გააჩნია, ხოლო მეორეს – არა. ადამიანი სხვებმა მისი საქმიანობის ხარისხის მიხედვით შეიძლება „ზარმაც“ ან „გულმოდგინე“ მოიწოდებოდნენ. სიმართლე იმაშია, რომ, მოტივაცია ამა თუ იმ დონით, რასაკვირველია, ყველა ჩვენთაგანის კუთვნილება გახლავთ. აქ ორი გარემოება უნდა გავითვალისწინოთ. პირველი, მხედველობაში ის უნდა გვქონდეს, რომ მოტივაციის დონე ინდივიდებს შორის განსხვავებულია; გარდა ამისა, ის თვით ინდივიდებში დროის სხვადასხვა მონაკვეთში ცვალებადობს. მეორე, ადამიანის მოტივაციის და ქცევის გაიგივება არ შეიძლება. მოტივაცია ჰიპოთეზური ცვლადია, მისი უშუალო დაკვირვება შეუძლებელია. მაგალითად, როდესაც მომუშავეს შრომის ნაყოფიერება ეცემა, ამას თანამშრომლები, ჩვეულებრივ, მისი მოტივაციის დაქვეითებას მიაწერენ. საქმე იმაშია, რომ დიდად მოტივირებულმა პიროვნებამ შეიძლება ნაყოფიერად ვერ იმუშაოს. ეს იმიტომ ხდება, რომ, თეორიულად, სამუშაოს შესრულება (P) მომუშავეს მოტივაციის (M), მისი უნარების (A) და სიტუაციური პირობების (S) ურთიერთმოქმედების ფუნქციად განიხილება, ანუ  $P = f(M \times A \times S)$ . შრომითი მოტივაცია დიდი ძალისხმევით მუშაობის სურვილს ნიშნავს. მომუშავეს მიერ რაიმე დავალების შესრულების პიროვნული შესაძლებლობა მის უნარს გამოხატავს. სიტუაციური პირობებში შრომითი და საორგანიზაციო გარემო იგულესხმება, რომელიც მომუშავესათვის შეიძლება ხელშემწყობია ან პირიქით. თუ მომუშავეს საჭირო ნედლეული, იარაღი, დანადგარი არ გააჩნია, ან ის უფროსისაგან და თანამშრომლებისაგან მხარდაჭერას არ გრძნობს, მისთვის ოფიციალური და არაოფიციალური ნორმები უცნობია და ა.შ., ასეთ ვითარებაში, რასაკვირველია, მისი საქმიანობა არაეფექტური იქნება. მომუშავეს საქმიანობა ნაყოფიერი და ხარისხიანი მაშინ არის, როდესაც მას სათანადო უნარები გააჩნია, ხელსაყრელ გარემო პირობებში იმყოფება და შრომის პროცესში დიდ გულმოდგინებას იჩენს. ამდენად, მოტივაცია ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულების მხოლოდ ერთ-ერთ მადეტერმინებელ ფაქტორად უნდა ჩავთვალოთ.

ქვემოთ ჩვენ შრომითი მოტივაციის თანამედროვე თეორიებს განვიხილავთ. ყოველ მათგანს განსხვავებული ემპირიული საბუთიანობა გააჩნია, არცერთი არ შეიძლება ჩაითვალოს „ამომწურავ“ მოძღვრებად, ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ იპინი დღეს ფსიქოლოგიაში შრომითი მოტივაციის შესახებ ყველაზე გავრცელებულ კონცეფციებს წარმოადგენს.

მოთხოვნილების პრინციპზე აგებული თეორიები.

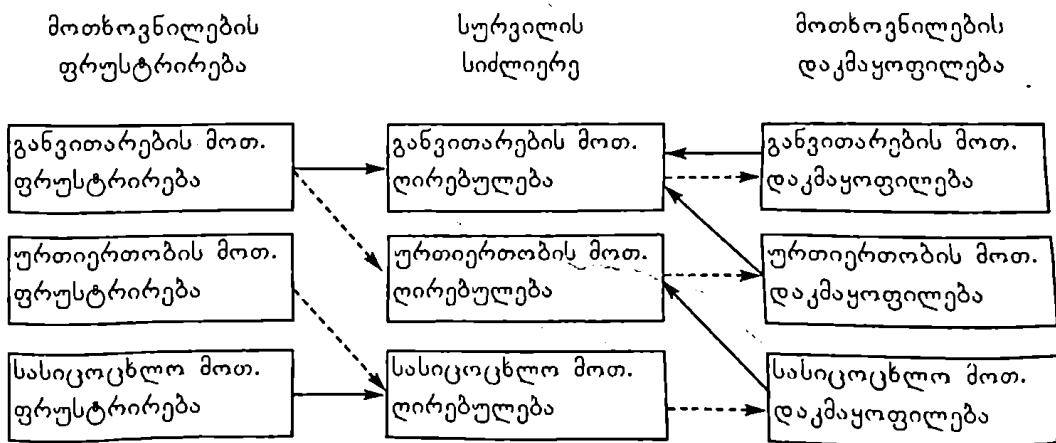
აქ ჩვენი მსჯელობა იმ კონცეფციებს ეხება, რომლებიც ძირითად ყურადღებას მოთხოვნილების ცნებაზე ამახვილებენ, ასეთებს კ. ალდერფერის და დ. მაკლეანდის მოტივაციის



თეორიები მიეკუთვნებიან.

**კ. ალდეფერის მოდელი:** კ. ალდეფერის თანახმად, სამი ძირითადი მოთხოვნილება არსებობს — სასიცოცხლო (კვების, სუნთქვის, წყურვილის, ხელფასის, დაწინაურების, კარგი შრომის პირობების და ა.შ.), სხვებთან ურთიერთობის (თანამშრომლებთან, უფროსებთან, ხელქვეითებთან, ოჯახის წევრებთან, მეგობრებთან) და პიროვნული განვითარების, ანუ სრულყოფის მოთხოვნილება, რომელიც შრომის პროცესში ადამიანის შემოქმედებითად და პროდუქტიულად მუშაობას განსაზღვრავს [1]. კალდეფერის კონცეფციის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ, პირველი, ადამიანში შეიძლება ერთდროულად რამოდენიმე მოთხოვნილება აქტუალიზირდეს და, მეორე, მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სურვილს ზრდის. მოდელის თანახმად, მოთხოვნილებებს შორის მყარი, უცვლელი სახის იერარქია არ არსებობს, ანუ არ არის აუცილებელი, რომ დაბალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნილების რეალიზაციას აუცილებლად წინ უსწრებდეს. მაგალითად, ადამიანი პიროვნული განვითარების საპირობების გამო პროდუქტიულად მუშაობას მაშინაც შეიძლება შეეცადოს, როდესაც მას სასიცოცხლო და სხვებთან ურთიერთობის მოთხოვნილებები დაუკმაყოფილებელი აქვს. კ. ალდეფერს მიაჩნია, რომ როდესაც მაღალი დონის მოთხოვნილება ფრუსტრირებას (მის დაკმაყოფილებას რაიმე უშლის ხელს) განიცდის, მაშინ მას დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სურვილი უძლიერდება. მაგალითად, სოციალური კავშირის მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობამ მომუშავეს მეტი ხელფასის ან უკეთესი სამუშაო პირობების არსებობის სურვილი შეიძლება აღუძრას. ამდენად, მაღალი დონის მოთხოვნილებების ფრუსტრირება, მომუშავეს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების გაძლიერებას განაპირობებს.

ზოგადად რომ ვთქვათ, კ. ალდეფერის შრომითი მოტივაციის მოდელის თანახმად, დაბალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ადამიანში უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილების სურვილს აღძრავს; ამავე დროს, ერთდროულად რამოდენიმე მოთხოვნილება შეიძლება იყოს აქტუალიზირებული, ხოლო მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების



ფრუსტრირება მომუშავეს უფრო დაბალი მოთხოვნების დაკმაყოფილების სურვილს ზრდის. კ. ალდეფერის მოდელი 11-1 ნახატზეა გრაფიკულად ნაჩვენები. ნახატზე მოცემული მთლიანი ხაზები მოთხოვნის დონის შორის არსებულ კავშირს გამოხატავენ, ხოლო წყვეტილი ხაზები მოთხოვნის ფრუსტრირების შემთხვევაში აღმოცენებულ ვითარებას გვიჩვენებენ. მაგალითად, როგორც უკვე ავლინშნეთ, მომუშავეს პიროვნული განვითარების მოთხოვნის ფრუსტრირება სხვებთან ურთიერთობის მოთხოვნის მნიშვნელობას ზრდის. მოქმედება, რომელმაც პიროვნული განვითარების მოთხოვნის ფრუსტრირება გამოიწვია სხვებთან ურთიერთობის მოთხოვნის აღმოცენების პირობა ხდება.

კ.ალდეფერის კონცეფცია ადამიანებს შორის განსხვავებებს კარგად აღწერს. კონკრეტულ სუბიექტში მოთხოვნის დონის თვალსაზრისით მომხდარი ცვლილებები არსებითად განათლების დონით, ოჯახური მდგომარეობით ან კულტურის თავისებურებებით არის განპირობებული. განხილული მოდელი, მთლიანობაში, მოთხოვნის დონის იერარქიის საკმაოდ ვალიდურ მოძღვრებას წარმოადგენს. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ კონცეფციის მიმართ წამოყენებულ პრეტენზიაში ის აზრია გამოთქმული, რომ მასში ძირითადი მოთხოვნის დონეები ძალზე ზოგადად, შეიძლება ითქვას, ამორტულადაც კი არის განსაზღვრული. დაისმის კონკრეტული კითხვები იმის შესახებ, ვთქვათ, როგორ შეუძლია ხელმძღვანელს ხელქვეითების მოთხოვნის დონის მონიტორინგის ხელშეწყობა? თანამშრომლები, რომლებიც ძირითადად სასიცოცხლო მოთხოვნის დონის დაკმაყოფილებას ცდილობენ, პიროვნული ზრდის მოთხოვნის დონეზე ორიენტირებულებთან შედარებით, მუშაობაში ნაკლებ პროდუქტიულები არიან?

ნათქვამის გარდა ისიც აღსანიშნავია, რომ ჩვენ ცოტა რამ ვიცით იმის შესახებ, თუ რეალური შრომის პროცესში, ვთქვათ, სასიცოცხლო მოთხოვნის დონის სხვებთან ურთიერთობის მოთხოვნის დონეზე გადასვლა როგორ ხდება და ამას რა შედეგი მოყვება? ამ კითხვებზე განხილული მოდელი ნათელ პასუხებს ვერ გვაძლევს. მიუხედავად ამისა, ის, მთლიანობაში, მომუშავეთა მოტივაციას კარგად აღწერს. მაგალითისათვის შრომითი ჯგუფის ლიდერის საქმიანობა ავილოთ. თუ მას მიაჩნია, რომ ჯგუფის წევრები პიროვნული განვითარების მოთხოვნის ფრუსტრირებას განიცდიან, ამ შემთხვევაში ის მათი საქმიანობის ისე წარმართვას უნდა შეეცადოს, რომ ჯგუფმა სხვებთან ურთიერთობის ან სასიცოცხლო მოთხოვნის დონეები დაიკმაყოფილოს.

მიღწევის მოტივაციის მოდელი. მოტივაციის შესწავლის ერთ-ერთ ნიმუშს შემდეგი ექსპერიმენტული შეჯიბრის ვითარება წარმოადგენს: ცდისპირებს განსხვავებული მანძილიდან რგოლების ტყორცნა და სამიზნეზე მათი ჩამოცმა ევალებოდათ. წარმატების მიღწევის სირთულე სამიზნედან მტყორცნელის დაშორების მანძილით განისაზღვრება. ვთქვათ, 5 ვარიანტი არსებობს: პირველი, ყველაზე იოლი – სამიზნედან დაშორება უმცირესია და მასზე რგოლის ჩამოცმა ორი ქულით ფასდება. მეორე ვარიანტის შემთხვევაში მანძილი მსუბუქია, რომ მტყორცნელის 80%-ის წარმატების მიღწევა შეუძლია, რაც ხუთი ქულით ფასდება. მესამე ვარიანტის დროს წარმატების მიღწევა მსროლელთა ნახევარს შეუძლია, ის ათი ქულით არის შეფასებული. მეოთხე ვარიანტის შემთხვევაში წარმატების მიღწევის შანსი ძალიან ცოტას გააჩნია, ის თხუთმეტი ქულით ფასდება. დაბოლოს, მეხუთე ვარიანტი მტყორცნელის სამიზნედან ისეთ დაშორებას გულისხმობს, რომლის დროსაც წარმატების მიღწევა თითქმის შეუძლებელია, რაც ოცი ქულით არის შეფასებული. რომელი ვარიანტის არჩევა სჯობს? ამაზე მიღწევის მოტივაციის მოდელის ავტორი დ. მაკლელანდი გვპასუხობს: მაღალი მიღწევის მოთხოვნის მქონე ადამიანმა მესამე ვარიანტი უნდა აირჩიოს.

თუ რატომ უნდა მოხდეს ამგვარად, ამის შესახებ პასუხს კონცეფციის გაცნობის შედეგად მივიღებთ. [3].

1. დ. მაკლელანდის აზრით, შრომითი მოტივაციის გასაგებად სამი ძირითადი მოთხოვნილების დახასიათება არის საჭირო, რომლებსაც მიღწევის, ძალაუფლების და აფილაციის მოთხოვნილებები წარმოადგენენ. მიღწევის მოთხოვნილებაში მაღალი სტანდარტის შესაბამისად საქმიანობა და კონკურენტულ ვითარებაში წარმატების მიღწევის სურვილი იგულისხმება. ძალაუფლების მოთხოვნილება სხვების მოქმედებათა გაკონტროლების სურვილს წარმოადგენს. დაბოლოს, აფილაციის მოთხოვნილება სხვებთან მეგობრული და ახლო პიროვნებათა შორის ურთიერთობების დამყარების სურვილს ნიშნავს.

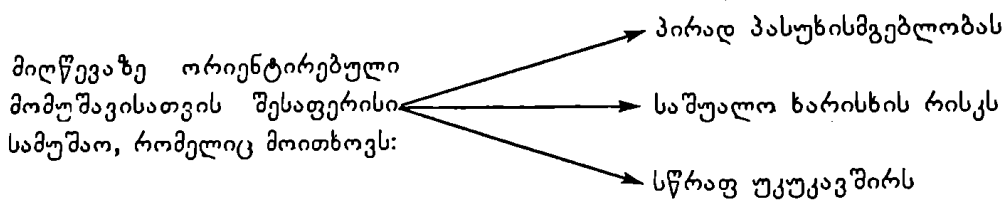
ამ მოთხოვნილებებს შორის შრომითი მოტივაციის კვლევაში ყველაზე ფართოდ მიღწევის მოთხოვნილება არის შესწავლილი. მოკლედ იმ მეთოდზე შევჩერდებით, რომლის მეშვეობითაც ეს მოთხოვნილება არის ემპირიულად გამოკვლეული. კვლევის ძირითად ხერხს TAT-ი (თემატიკური აპერაციების ტესტი) წარმოადგენს, რომელიც პროექციული მეთოდების ჯგუფს მიეკუთვნება. ცდისპირებს სურათების წყება ეძლევათ, რომელთა საშუალებით სხვადასხვა სიტუაციების (მთელი სიუჟეტების) აღწერა არის შესაძლებელი. ცდისპირს რაიმე სურათის აღწერა ევალება, ის მის მიერ აღქმულის შესახებ თავის პირად შთაბეჭდილებას აღწერს, რაც თეორიულად, მისი ძირითადი მოთხოვნილების პროექციას გულისხმობს. ამდენად, აქ არ არის „სწორი“ ან „არასწორი“ აღწერა, მის პასუხებს პიროვნების სიღრმისეული მიდრეკილების გამოვლენაში დიაგნოსტიკური მნიშვნელობა გააჩნია. მიწოდებული მასალის შესახებ ცდისპირს, ჩვეულებრივ, შემდეგი სახის შეკითხვები ეძლევა: „რა ხდება სურათზე? რის შესახებ ფიქრობს მასზე გამოსახული ადამიანი? სურათზე გამოსახული ვითარება რა შედეგს გამოიღებს?“ და ა.შ. ვთქვათ, აღქმული ცდისპირმა შემდეგნაირად აღწერა (ვგულისხმობთ, რომ ის რომელიმე ორგანიზაციის თანამშრომელია): „სურათზე აღბეჭდილი ადამიანი ერთ-ერთი დიდი დაწესებულების წარმომადგენელია, რომელსაც მძლავრ ფირმასთან თავისი ორგანიზაციისათვის მომგებიანი კონტრაქტის გაფორმება სურს. მან ისიც იცის, რომ ამის გაკეთება საკმაოდ ძნელია, რადგან სხვა დიდ ორგანიზაციებსაც იგივე უნდათ. ამჟამად ეს თანამშრომელი იმაზე ფიქრობს, თუ რამდენად მომგებიანი იქნება ხელშეკრულების დადება. კონტრაქტის გაფორმება, ამ თანამშრომლის აზრით, მისი ორგანიზაციის სიმტკიცის გარანტი გახდება და მას მნიშვნელოვან მოგებას მოუტანს. ის კმაყოფილია იმით, რომ ამ სასიკეთო საქმეში დიდი წვლილის შეტანა სწორედ მას შეუძლია.“ მასალის ამგვარი ინტერპრეტაციის შესახებ დ. მაკლელანდი იტყუოდა, რომ ის მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანია.

მიღწევაზე ორიენტირებულ პიროვნებას შემდეგი ძირითადი თვისებები აქვს. პირველი, მას მიზნების დასახვის კარგი უნარი გააჩნია. ის ცხოვრების დინებას პასიურად არ მიყვება და ყოველთვის რაღაცის კეთებაშია. ამავე დროს, ასეთი ადამიანი მიზნების დასახვისას საკმაო სელექციურობას იჩენს, ის, ვთქვათ, უფროსის შემოთავაზებულ მიზნებს ავტომატურად არ ეთანხმება, მის მიერ მათზე თანხმობა ან უკუგდება მისი მსჯელობის, გააზრების შედეგს წარმოადგენს. ასეთი თანამშრომელი, ცოდნის მიღების მიზნით, გამოცდილი და კვალიფიცირებული პირებისაგან რჩევა-დარიგების მიღებას ცდილობს. მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანი დასახული მიზნების განხორციელებაში დიდ პიროვნულ პასუხისმგებლობას გრძნობს. საქმის კარგად შესრულებისათვის სხვებისაგან ის წახალისებას და მისაღმი ნდობით აღჭურვას მოითხოვს. მარცხის შემთხვევაში კი ის პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე იღებს და საყვედურს არ გაუტრბის. მიღწევის მაღალი მოთხოვნილების მქონე

თანამშრომელი მუშაობის პროცესში, პირველ რიგში, საკუთარ თავს ენდობა და „იღბლის“ ან სხვისი დახმარების იმედი ნაკლებად გააჩნია.

2. მიღწევაზე ორიენტირებული პიროვნება ძალზე რთული მიზნების დასახვას ერიდება, ეფექტურად მაშინ მოქმედებს, როდესაც წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას ის 0.5 ალბათობით აფასებს. მიღწევაზე ორიენტირებული მომუშავე ცდილობს ის აკეთოს, რისი უნარიც და შესაძლებლობაც მას გააჩნია. ამავე დროს, მისი აზრით, ადვილი საქმიანობა, რომელშიც წარმატების მიღწევის შანსი ძალზე მაღალი აქვს, მას ნაკლებად აინტერესებს. მიღწევაზე ორიენტირებული მომუშავისათვის ხელსაყრელია ისეთი სიტუაცია, რომელშიც წარმატების და წარუმატებლობის თანაბარი შანსი არსებობს, ამგვარ ვითარებაში მას საქმის კეთება კმაყოფილებას ანიჭებს.

დაბოლოს, მიღწევის მაღალი მოთხოვნების მქონე თანამშრომელი უპირატესობას ისეთი სახის საქმიანობას ანიჭებს, რომლისგანაც ის უკუკავშირს სწრაფად იღებს. მიღწევაზე ორიენტირებული პიროვნებისათვის მიზანი დიდი ღირებულების მქონეა, ამიტომ მისთვის საქმიანობის შედეგს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანი ისეთ კარიერას ირჩევს, რომელშიც ინდივიდუალური საქმიანობა დიდ როლს თამაშობს, მაგალითად, მეცნიერება, მედიცინა, მეწარმეობა, პროფესიული სპორტი და ა.შ. მიღწევაზე ორიენტირებულ მომუშავეს და მისთვის შესაფერის სამუშაოს შორის კავშირი 11 - 2 ნახატზეა ნაჩვენები.



### ნახატი 11-2. მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანისათვის შესაფერისი სამუშაოს მახასიათებლები

როგორც ავლინდნენ, დ.მაკლელანდის მოდელში ძალაუფლების მოთხოვნებაც არის გათვალისწინებული. ძალაუფლების მოთხოვნებებში სხვების ქცევაზე ზემოქმედება და მისი მართვის სურვილი იგულისხმება. ძალაუფლებაზე ორიენტირებული თანამშრომელი „პასუხისმგებელ პირად“ გახდომას ცდილობს, მისთვის თანამდებობის დაკავება და ამით პრესტიჟის მოპოვება არის მთავარი, მუშაობაში ეფექტურობა მას ნაკლებად აინტერესებს.

დ. მაკლელანდის კონცეფციაში აფილაციის მოთხოვნებზეც არის მსჯელობა, რომელიც ემპირიულად მის მიერ ყველაზე ნაკლებად არის შესწავლილი. აფილაციის მოთხოვნებებში პიროვნებისადმი სხვების სიმპათია, მის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება იგულისხმება. აფილაციის დიდი მოთხოვნების მქონე ადამიანი სხვებთან მეგობრული ურთიერთობის დამყარებას ცდილობს, მას მათთან კონკურენციაში ყოფნას თანამშრომლობა ურჩევნია.

3. წარმოდგენილი კონცეფციის ემპირიული შესწავლა შემდეგ სურათს გვაძლევს. პირველი, კარგად დასაბუთდა, რომ მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანი, ძირითადად, ისეთ საქმიანობას ირჩევს, რომელიც პირადი პასუხისმგებლობით, საშუალო რისკით და სწრაფი უკუკავშირით ხასიათდება. მეორე, სრულიადაც არ არის აუცილებელი, რომ მიღწევაზე ორიენტირებული პიროვნება კარგი მენეჯერი იყოს, განსაკუთრებით ეს დიდ ორგანიზაციაში მომუშავეს ეხება, რადგან ის, ხშირად, მეტწილად საკუთარი წარმატებით არის დაინტერესებული და სხვებს ნაკლებ ყურადღებას აქცევს. მესამე, აფილაციის და ძალაუფლების მოთხოვნილებები ხელმძღვანელობის პროცესის ეფექტურობასთან დადებით კავშირში იმყოფება, კარგი მენეჯერები ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დიდი სურვილით. გამოირჩევიან. ისიც ნათელია, რომ ძალაუფლების მოთხოვნილება ხელმძღვანელის საქმიანობისათვის საჭირო პირობას წარმოადგენს. ამავე დროს, ძნელია იმის თქმა, თუ რომელი რომელს განსაზღვრავს, კერძოდ, მოთხოვნილება თანამდებობას, თუ – პირიქით. სავარაუდოა, რომ ძალაუფლების მოთხოვნილება ორგანიზაციის იერარქიის ფუნქციას წარმოადგენს: რაც უფრო მაღალ თანამდებობასთან გვაქვს საქმე, ძალაუფლების მოთხოვნილება მით უფრო იზრდება.

თვით დ. მაკელანდის და მისი მიმდევრების მიერ ჩატარებული ემპირიული კვლევების საფუძველზე მათ შემდეგი სახის პრაქტიკული რეკომენდაციები შემოგვთავაზეს:

- მუშაობა ისე უნდა იყოს დაგეგმარებული, რომ თანამშრომლებმა მათი საქმიანობის შესახებ უკუკავშირი დროულად მიიღონ.
- წარმატების მიღწევის კარგი ნიმუშები უნდა შეიქმნას, რომელთა წაბაძვა მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის ხელშემწყობი იქნება.
- თანამშრომლებს საკუთარი თავის შესახებ წარმოდგენა უნდა შეეცვალოს. მაღალი მიღწევის მოტივაციის მქონე ადამიანები საკუთარ ძალებში დარწმუნებულნი არიან და საპასუხისმგებლო სამუშაო სურთ.
- თანამშრომელთა შეხედულებებს კონტროლი უნდა გაეწიოს. მათ რეალისტური მიზნები უნდა დასახონ და მათი მიღწევის გზები უნდა გამოიხატონ.

ჩვენს მიერ განხილული მოდელი დ.ჰერლიეგელის და სხვ. მიერ ლაკონურად შემდგენილად არის შეფასებული: „TAT-ი ღირებული მეთოდია, რადგან მკვლევარს ის ადამიანთა არაცნობიერი მოთხოვნილებების გამოვლენის საშუალებას აძლევს. ამ მეთოდს, გამოკითხვასთან შედარებით, გარკვეული უპირატესობა გააჩნია, ამავე დროს, ისიც ხაზგასასმელია, რომ მონათხრობის ინტერპრეტაცია ხელრვნება უფროა, ვიდრე მეცნიერება. ამიტომ მეთოდის სანდოობა კითხვის ქვეშ დგას. გარდა ამისა, თეორიაში ნაგულისხმევი სამი სახის მოთხოვნილებების ფუნდამენტურობა ეჭვს იწვევს, რაც დამატებით კვლევას მოითხოვს“ [4, გვ.216].

### კოგნიტივისტური თეორიები - ემს

ამ ქვეთავში იმ თეორიებს განვიხილავთ, რომლებიც შრომის სუბიექტის მოტივაციის განსაზღვრაში გადამწყვეტ მნიშვნელობას შემეცნებით პროცესებს ანიჭებენ.

სამართლიანობის მოდელი: შრომითი კმაყოფილების ინტენსიური შესწავლის შედეგად ნათელი გახდა, რომ მომუშავეის საკუთარი საქმიანობისადმი უარყოფითი დამოკიდებულების ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მადეტერმინირებელ ფაქტორს მის მიერ უსამართ-

ლობის განცდა წარმოადგენს. შრომითი საქმიანობის ზოგიერთმა მკვლევარმა ემპირიული შესწავლის ძირითად საგნად სწორედ ეს მოვლენა გაიხადა. ამ მიმართულებით ყველაზე სრულყოფილი კონცეფცია ჯ. ადამსმა შემოგვთავაზა, რომელშიც მან ძირითადი ყურადღება მომუშავის მიერ უსამართლობის განცდის ფორმირებაზე გაამახვილა [5]. ავტორის აზრით, მომუშავის მოტივაცია მის მიერ სოციალური შედარების ფუნქციას წარმოადგენს. ჯ. ადამსის მოდელი სოციალური შედარების პრინციპზეა დამყარებული და, შესაბამისად, შრომითი მოტივაცია მის მიერ არსებითად სოციალურ მოვლენად არის მიჩნეული.

1. სამართლიანობის კონცეფციაში ოთხი ძირითადი ფაქტორი იგულისხმება — სუბიექტი, რეფერენტი, წვლილი და შედეგი. სუბიექტი ის არის, ვინც სოციალური შედარების აქტივობას ანხორციელებს.

რეფერენტში შედარების ობიექტი, ანუ ის იგულისხმება, ვის (რის) მიმართებაშიც სუბიექტი საკუთარ საქმიანობას და მდგომარეობას აფასებს. წარმოდგენილი მოდელის თანახმად, რეფერენტი შეიძლება, როგორც სხვა ადამიანი ან ჯგუფი, ასევე მომუშავის საკუთარი გამოცდილება იყოს. თეორიულად ივარაუდება, რომ სუბიექტის მიერ გამოყენებულ შედარების საფუძველს დიდი მნიშვნელობა აქვს. მომუშავის და ორგანიზაციის ურთიერთმიმართების თვალსაზრისით, სოციალური შედარების შემდეგი ოთხი ვარიანტი არის გამოყოფილი:

- სუბიექტი ორგანიზაციაში — სოციალური შედარების რეფერენტის როლში მისი საკუთარი გამოცდილება გამოდის, ის მან იმ ორგანიზაციაში მიიღო, რომელშიც ამჟამად მუშაობს.
- სუბიექტი ორგანიზაციის გარეთ — სოციალური რეფერენტის როლში მისი საკუთარი გამოცდილება გვევლინება, რომელიც მან იმ ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ მიიღო, რომელშიც ის ამჟამად მუშაობს.
- რეფერენტი ორგანიზაციის შიგნით — სუბიექტის სოციალური შედარების საფუძველს მისივე ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომელი ან ჯგუფი წარმოადგენს.
- რეფერენტი ორგანიზაციის გარეთ — სუბიექტის სოციალური შედარების საყრდენს მისი ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ მომუშავე ადამიანი ან ჯგუფი წარმოადგენს.

როგორც ვხედავთ, მომუშავემ საკუთარი თავი შეიძლება თავისი დაწესებულების თანამშრომლებს, სხვაგან მომუშავე კოლეგებს, მეგობრებს ან ადრინდელ სამუშაო ადგილს ან ადგილებს შეადაროს. მომუშავის მიერ რეფერენტის შერჩევა განსაზღვრულია იმით, თუ რა ინფორმაცია გააჩნია მას მის შესახებ ან რამდენად არის ის მისთვის მიმზიდველი. ნათქვამის გარდა, გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ აღნიშნული კავშირი მომუშავის ხელფასის ოდენობით, მისი განათლების დონით და მუშაობის სტაჟით არის გაშუალებული [6]. დიდი ხელფასის და მაღალი განათლების მქონე მომუშავე შედარებით დიდ ინფორმაციას ფლობს, ამიტომ, ის შედარების რეფერენტებს, უპირატესად, საკუთარი ორგანიზაციის გარეთ მომუშავე ადამიანებში პოულობს. ორგანიზაციაში მომუშავე პატარა სტაჟის მქონე ადამიანისათვის, რომელსაც მცირე ინფორმაცია გააჩნია, ძირითადად, შედარების საფუძველს ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ მიღებული პირადი გამოცდილება წარმოადგენს, მაშინ როდესაც, დიდი სტაჟის მქონე ადამიანისათვის, ჩვეულებრივ, რეფერენტად მისივე დაწესებულებაში მომუშავე თანამშრომლები გამოდიან.

კონცეფციის თანახმად, ის, რაც სუბიექტს შრომის პროცესში შეაქვს, მასში აქსოვს, ყველაფერი ეს მისი წვლილი გახლავთ. მაგალითად, მუშაობის ეფექტურობა, შრომაში გამოვლენილი ძალისხმევა, განათლების დონე, პიროვნული გამოცდილება, პროფესიული

უნარები, ადამიანის ჯანმრთელობა, მუშაობის სტაჟი და სხვა ამგვარი წვლილის ნიმუშებია. ის, რასაც სუბიექტი საკუთარ საქმიანობიდან იღებს – შედეგს წარმოადგენს, მაგალითად, ხელფასი, პრემიები, შრომის პირობები, დაწინაურება, გარანტირებული სამუშაო, დამსახურების აღიარება, საინტერესო და შინაარსიანი სამუშაო და ა.შ.

ჟ. ადამის თანახმად, შრომის პროცესში სუბიექტი ჯერ თავის წვლილის და შედეგის შეფარდებას ადგენს, შემდეგ კი მას (შეფარდებას) მის მიერ აღქმულ სხვისი წვლილის და შედეგის შეფარდებას ადარებს. თეორიულად იგულისხმება, რომ ადამიანს საკუთარი წვლილის და შედეგის ერთიანი სკალის ერთეულებით გამოთვლა შეუძლია. ვთქვათ, სუბიექტი საკუთარ წვლილს ჯამში 30 ქულით აფასებს, ხოლო შედეგის საერთო მონაცემიც 30 ქულას უდრის, მაშინ მათ შორის შეფარდება შემდეგია - 30/30. დავუშვათ ისიც, რომ სუბიექტმა რეფერენტის წვლილიც და შედეგიც, შესაბამისად, 30 ქულით შეაფასა, ამდენად ვღებულობთ ორ შეფარდებას – სუბიექტი = 30/30 და რეფერენტი = 30/30. საგულისხმოა, რომ, კონცეფციის მიხედვით, სუბიექტის მიერ ეს ორი შეფარდება, როგორც სამართლიანი ისე აღიქმება. თუ სუბიექტი სხვის შედეგს (მეტი ხელფასი, დიდი თანამდებობა და ა.შ.) და წვლილს (დიდი განათლება, მეტი გამოცდილება და ა.შ.) ერთნაირად 50 ქულით აფასებს, მაშინ 50/50 სახის შეფარდებას ვიღებთ. იმის გამო, რომ შრომის პროცესში სხვამ უფრო მეტი წვლილი შეიტანა (მთავარია ის, რომ სუბიექტს ასე მიაჩნია), ეს ორი შეფარდება 30/30 და 50/50 სუბიექტის მიერ ტოლად და სამართლიანად აღიქმება.

როდესაც სუბიექტის შეფარდება რეფერენტის შეფარდებისაგან განსხვავებულია, ვთქვათ, სუბიექტი = 30/30 და რეფერენტი = 30/45, ამ შემთხვევაში ერთნაირ წვლილთან გვაქვს საქმე, განსხვავებული მხოლოდ შედეგია, რომელიც რეფერენტმა მიიღო. კონცეფციის თანახმად, ამ შემთხვევაში საქმე, უსამართლობის ვითარებასთან გვექნება, რადგან, სუბიექტის თვალსაზრისით, მათ შრომაში ერთნაირი წვლილი შეაქვთ, ხოლო რეფერენტმა მასზე მეტი უკუგება მიიღო. ასეთი ვითარება სუბიექტის მიერ უსამართლოდ აღიქმება, ამის გამო ის ფსიქიკურ დაძაბულობას განიცდის, რაც თავის მხრივ, მასში მისი რედუცირების, ანუ შემცირების მოტივაციას აღძრავს. რაც უფრო დიდია უსამართლობის განცდა, დაძაბულობის მდგომარეობა მით უფრო ძლიერია და, შესაბამისად, მისი მოხსნის ტენდენციაც მით უფრო ძლიერია. ამდენად, ადამიანის მოტივაციის უშუალო მიზეზს დაძაბულობის მდგომარეობა წარმოადგენს, რომელიც უსამართლობის აღქმით არის განსაზღვრული. კონცეფციაში აღწერილი მოტივაციური პროცესი შემდეგ სახეს იღებს: მომუშავეს მიერ არსებული სიტუაციის უსამართლოდ მიჩნევა → მასში დაძაბულობის მდგომარეობის აღმოცენება → დაძაბულობის მოხსნის მოტივაცია → მომუშავეს რეალური ქცევა.

ჟ. ადამი ორი სახის უსამართლობას გამოყოფს, რომლებსაც ის „ნაკლები ანაზღაურების და ზედმეტი ანაზღაურების“ ვითარებებს უწოდებს. ნაკლები ანაზღაურების სიტუაციასთან ჩვენ საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც სუბიექტის შეფასებით მან, სხვასთან შედარებით (ან რაიმესთან მიმართებაში), უფრო მცირე შედეგი მიიღო, მიუხედავად იმისა, რომ შრომის პროცესში მათ ერთნაირი წვლილი შეიტანეს. ამის ილუსტრაციაა მაგალითად, შემდეგი ვითარება – მომუშავე = 30/30 და სხვა = 30/45. ზედმეტი ანაზღაურების შემთხვევაში, სუბიექტს მიაჩნია, რომ მან, რეფერენტთან შედარებით, უფრო დიდი შედეგი მიიღო, მაშინ როდესაც, საქმიანობაში ერთნაირი წვლილი შეიტანეს. ჯ. ადამის კონცეფციის ძირითადი პრინციპი 11-1 ცხრილშია მოტანილი.

$$o/i_A < o/i_B$$

ნაკლები ანაზღაურებით  
გამოწვეული უსამართლობის  
განცდა

$$o/i_A = o/i_B$$

სამართლიანობის განცდა

$$o/i_A > o/i_B$$

ზედმეტი ანაზღაურებით  
გამოწვეული უსამართლობის  
განცდა

სადაც  $o/i_A$  სუბიექტს, ხოლო  $o/i_B$  რეფერენტს გამოხატავს

ცხრილი 11-1. ჯ. ადამის მოდელი (რობინსის მიხედვით [6])

კონცეფციაში განსაკუთრებით ხაზგასმული მომუშავეთა ანაზღაურების სისტემა გახლავთ. სუბიექტის მიერ უსამართლობის განცდის რედუქცირება საათობრივი (ვთქვათ, საათში 3 დოლარი) ან სანარდო (ვთქვათ, პროდუქციის ერთეულზე 25 ცენტი) ფორმის ანაზღაურებით ხდება. თუ მხედველობაში უსამართლობის და ანაზღაურების შესაბამის ფორმებს მივიღებთ, მაშინ საქმე უსამართლობის დაძლევის შემდეგი ოთხი სახის ვითარებასთან გვექნება:

- საათობრივი ზედმეტი ანაზღაურება — ამ ვითარებაში ადამიანს მუშაობაში უფრო მეტს უხდიან, ვიდრე მანამდე აძლევდნენ. თეორიულად ივარაუდება, რომ ამ ვითარებაში მომუშავე ზედმეტი ანაზღაურებით გამოწვეული უსამართლობის განცდის შემცირებას საქმიანობაში მეტი ძალისხმევის გამოვლენით შეეცდება. თავის წვლილის გაზრდით (საქმეში მეტი ძალისხმევა) მან უსამართლობის განცდა უნდა გააქარწყლოს. ისიც ივარაუდება, რომ ადამიანის მეტი ძალისხმევა მისი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაში და პროდუქტიულობის ამაღლებაში გამოიხატება.

- სანარდო ზედმეტი ანაზღაურება — ამ სიტუაციაში მომუშავეს პროდუქციის ყოველ ერთეულზე, წარსულთან შედარებით, ზედმეტ თანხას უხდიან. ივარაუდება, რომ უსამართლობის განცდის შემცირების მიზნით, ადამიანი თავისი წვლილის გაზრდას შეეცდება და ის უფრო გულმოდგინედ იმუშავებს. ამასთან ერთად, ისიც იგულისხმება, რომ აღმატებული ძალისხმევა შედეგის ხარისხის გაუმჯობესებას გამოიწვევს, რაც მომუშავეში უსამართლობის განცდას გააღრმავებს. ამიტომ ივარაუდება, რომ ამ ვითარებაში მომუშავე ნაკლებს, მაგრამ უკეთესი ხარისხის პროდუქციას შექმნის.

- საათობრივი ნაკლები ანაზღაურება — ამ სიტუაციაში ადამიანი იმაზე ნაკლებს ანაზღაურებას იღებს, რასაც მას მანამდე აძლევდნენ. თეორიულად დაშვებულია, რომ ამ შემთხვევაში უსამართლობის განცდის რედუქცირების მიზნით, მომუშავე ძალისხმევას შეამცირებს და, შესაბამისად, მისი წვლილიც საქმიანობაში უნდა შემცირდეს. ყველაფერი ეს მისი მუშაობის ხარისხს და პროდუქტიულობას გააუარესებს.

- სანარდო ნაკლები ანაზღაურება — ამ ვითარებაში ადამიანს პროდუქციის ყოველი



ერთეულის შექმნაში უფრო ნაკლებს აძლევენ, ვიდრე მანამდე. ივარაუდება, რომ ანაზღაურების შემცირების კომპენსირების მიზნით, მომუშავემ პროდუქციის უფრო მეტი ერთეული უნდა შექმნას, ხოლო მათი ხარისხი მნიშვნელოვნად გააუარესოს.

სამართლიანობის მოდელში მოცემული პრინციპების შესწავლა, ძირითადად, ლაბორატორიული და საველე ექსპერიმენტის მეშვეობით ხორციელდება. ტიპიურ მაგალითს შემდეგი სახის გამოკვლევა წარმოადგენს. ადგილობრივი მნიშვნელობის გაზნთში ქვეყნდება განცხადება იმის შესახებ, რომ ფირმას (ფიქტიურს) დროებით სამუშაოზე ასაყვანად მომუშავეთა გარკვეული რაოდენობა ესაჭიროება. სამუშაოზე მოწყობის მსურველების (რასაკვირველია, მათ არ იციან, რომ ექსპერიმენტი ტარდება) ერთ ნაწილს ატყობინებენ, რომ მათი მუშაობა საათობრივად იწნება ანაზღაურებული, ხოლო მეორე ნაწილს ეუბნებიან, რომ მათი საქმიანობა შექმნილი პროდუქციის რაოდენობით ანაზღაურდება. ექსპერიმენტში ასაზღაურებელი საქმიანობის მაგალითად შრომითი ინტერვიუ ან რაიმე კატალოგების შედგენა შეიძლება მოვიყვანოთ, რომელთა რაოდენობის და ხარისხის დადგენა დიდ სირთულეს არ წარმოადგენს. ამის შემდეგ ცდისპირები მუშაობას იწყებენ. რამოდენიმე დღის გასვლის შემდეგ ორივე ჯგუფის წარმომადგენლებს შემდეგი სახის ინფორმაციას აწვდიან: „ჩვენ ეხლაზნან ახალი სამთავრობო დაკვეთა მივიღეთ, რაც თქვენთვის ხელფასების მომატების შესაძლებლობას გვაძლევს. ძველთან შედარებით, თქვენ საათში 5 დოლარით მეტს მიიღებთ“ (ან 40 ცენტით მეტს ცალკეულ პროდუქტზე)“. ამ მანიპულაციით ცდისპირებს ზედმეტი ანაზღაურების სიტუაციას უქმნიან. ნაკლები ანაზღაურების ვითარება კი შემდეგი შეტყობინებით იქმნება: „დამფინანსებელმა ჩვენ თანხები მნიშვნელოვნად ჩამოგვაკრა, რის გამოც ხვალიდან თქვენ საათში მხოლოდ 2 დოლარს (ან ყოველ ცალკეულ პროდუქტზე მხოლოდ 15 ცენტს) მიიღებთ“. ამ ექსპერიმენტულ ინსტრუქციებს ცდისპირთა მხოლოდ ერთი ნაწილი იღებს. ამდენად, ცდისპირების ერთი ნაწილი ანაზღაურების „ახალი“ სისტემით იწყებს მუშაობას, ხოლო მეორე მას „ძველი“ სისტემით განაგრძობს. მუშაობის დაწყების პირველ დღეებში ცდისპირები საქმიანობის შესაბამის გამოცდილებას იძენენ, ამავე დროს, მათ გარკვეული მოლოდინები უყალიბდებათ, რაც შემდგომში მათი სოციალური შედარების რეფერენტი ხდება. ამგვარი ექსპერიმენტული მანიპულირებით ზემოთ აღწერილი ოთხი სახის უსამართლობის ვითარება იქმნება, რომელსაც სამართლიანობის სიტუაცია ემატება (ცდისპირებს მთელი ექსპერიმენტის განმავლობაში ერთი სისტემით და ერთი ოდენობის ანაზღაურება ეძლევათ) [5,7].

კვლევებმა ცხადყვეს, რომ რაიმე ვითარების უსამართლოდ მიჩნევის შემთხვევაში, ადამი-

### ქცევის სტრატეგიები:

1. საკუთარ წვლილში კორექტივების შეტანა
2. საკუთარ შედეგში კორექტივების შეტანა
3. საქმიანობაზე უარის თქმა

### შეგვიცნობითი სტრატეგიები:

4. საკუთარი წვლილის ან შედეგის დამახინჯება
5. რეფერენტის წვლილის ან შედეგის დამახინჯება
6. შედარების პროცესში რეფერენტის შეცვლა

ანი მისი რედუცირების მიზნით გარკვეულ სტრატეგიებს მიმართავს, რომლებიც 11-2 ცხრილშია მოყვანილი. სტრატეგიების ორი სახეა წარმოდგენილი – ქცევითი და შემეცნებითი. ქცევითი სტრატეგიების ნიმუშს მომუშავეს მიერ საკუთარ წვლილში კორექტივების შეტანა წარმოადგენს, კერძოდ, საქმიანობაში ძალისხმევის შემცირება ან გაზრდა. უსამართლობის ვითარება სუბიექტმა, აგრეთვე, საკუთარ შედეგში ცვლილების შეტანით შეიძლება დაძლიოს, მაგალითად, სანარლო ანაზღაურების შემთხვევაში მან პროდუქციის ხარისხის შემცირების ხარჯზე პროდუქციის მეტი რაოდენობის გამოშვებით ანაზღაურება მოიმატოს. გარდა ამისა, მომუშავეს მიერ საქმიანობაზე უარის თქმა ქცევითი სტრატეგიის ნათელი ნიმუშია, კერძოდ, მან შეიძლება დატოვოს ორგანიზაცია და სამუშაოდ სხვაგან გადავიდეს.

აღქმული უსამართლობის რედუქცია არა რაიმე რეალური ქცევით შეიძლება განხორციელდეს, არამედ კოგნიტური პროცესების მეშვეობითაც. ერთ-ერთ ასეთ ხერხს საკუთარი წვლილის ან შედეგის დამახინჩება წარმოადგენს (მაგალითად, „მე მეგონა, რომ ანაზღაურების შესაბამისად ვმუშაობდი, მაგრამ ეხლა კი მივხვდი, რომ სხვებთან შედარებით, თავი ყველაზე მეტად გამოვიდე“). შემეცნებითი სტრატეგია სუბიექტის მიერ რეფერენტის წვლილის ან შედეგის დამახინჩებაში შეიძლება გამომჟღავნდეს (მაგალითად, „X-ის მუშაობა არც ისეთი ნაყოფიერი ყოფილა, როგორც თავიდან მეგონა“). დაბოლოს, მომუშავემ სოციალური შედარების პროცესში შეიძლება რეფერენტი შეიცვალოს (მაგალითად, „ვთქვით მე იმდენი არ შემიძლია, რასაც X-ი აკეთებს, მაგრამ საქმიანობას Y-ზე უკეთ ნამდვილად შევძლებ“).

ექსპერიმენტული გამოკვლევების უმრავლესობა ჯ. ადამსის მოდელის ზოგად ვალიდურობას ასაბუთებს, განსაკუთრებით ეს ფულად ანაზღაურებას ეხება, ხოლო სხვა შრომითი შედეგების შესახებ მცირე რამ არის ცნობილი. კრიტიკულ შენიშვნებში გამოთქმულია, რომ გამოკვლევების ძირითად ნაწილში მომუშავეთა ქცევის შესწავლა დროის მოკლე ინტერვალს მოიცავდა (10 წუთით დაწყებული, 30 დღით დამთავრებული), ხოლო როდესაც შრომით მოტივაციაზე ვმსჯელობთ, ჩვენ მოკლევადიან ეფექტებზე უფრო მეტად აღამიანის საქმიანობაზე მისი გრძელვადიანი ზემოქმედება გვაინტერესებს.

დაბოლოს, შემდეგია აღსანიშნავი: მიუხედავად იმისა, რომ სამართლიანობის პრინციპს ნამდვილად დიდი ევრისტიკული მნიშვნელობა გააჩნია, შრომითი მოტივაციის სფეროში მისი პრაქტიკული გამოყენება, გარკვეულ ფარგლებში, მაინც შეზღუდულია. საქმე იმაშია, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციები, როგორც გარეგანი (სხვა ორგანიზაციებთან ხელფასების შედარება), ასევე შინაგანი (ხელფასების შედარება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში) ანაზღაურების სამართლიანი განაწილების პრინციპის დაცვას ცდილობენ. პარადოქსი იმაშია, რომ ორგანიზაციების მიერ თანამშრომელთა ანაზღაურებაში თანასწორობის დაცვის მცდელობა განხილული მოდელის ძირითად პრინციპს ფაქტობრივად ეწინააღმდეგება, რომლის თანახმადაც, შრომითი მოტივაციის გაძლიერების ან სათანადო დონეზე შენარჩუნების აუცილებელ პირობას მომუშავეს მიერ აღქმული უთანასწორობა წარმოადგენს.

მოლოდინის მოდელი. დღეს ოო ფსიქოლოგიაში შრომითი მოტივაციის თეორიებს შორის ყველაზე დიდი პოპულარობა მოლოდინის მოდელმა მოიპოვა. ელოულერი შრომითი მოტივაციის მოლოდინის მოდელის არსს შემდეგნაირად განმარტავს: „გარკვეული მიმართულებით მოქმედი სუბიექტის აქტივობის სიძლიერე მისი ქცევიდან გამომდინარე შედეგთან დაკავშირებული მოლოდინის ინტენსივობით და მისთვის ამ შედეგის ღირებულებით, ანუ მიმზიდველობით არის განსაზღვრული“ [8, გვ. 45].

1. მოლოდინის კონცეფცია კოგნიტივისტური მიდგომის კლასიკურ მოდელს წარმოადგენს. მოდელის თანახმად, მომუშავე რაციონალური გადაწყვეტილებების მიმღებ სუბიექტად გაიაზრება, რომელიც მისთვის სასურველი შედეგების მიღწევით არის არსებითად მოტივირებული. მომუშავე იმას აცნობიერებს, თუ შრომის პროცესში მას რისი მიღება სურს, მან იცის, რომ საქმის კეთებას საკუთარი მიზნების განხორციელება უდევს საფუძვლად. მოლოდინის მოდელს ერთი ავტორი არ გააჩნია, მისი კონცეპტური აპარატის შექმნა და ემპირიული შესწავლა მრავალმა მკვლევარმა აწარმოვა. ამავე დროს, უნდა იხილავთ ალინიშნოს, რომ ყველაზე დიდი წვლილი მის ფორმირებაში ვ.ვ. რუმს ეკუთვნის, რაშიც ჩვენ თეორიის ძირითადი კომპონენტების განხილვისას დავრწმუნდებით. მოლოდინის მოდელი შემდეგ ძირითად ნაწილებს შეიცავს — მუშაობიდან გამომდინარე შედეგები, მათი ვალენტობა, ინსტრუმენტალობა, მოლოდინი და მომუშავის ძალისხმევა.

● მუშაობის შედეგი — ამ ცვლადში ყველაფერი ის იგულისხმება, რაც მომუშავემ შრომით შეიძლება მიიღოს, მაგალითად, ხელფასი, დაწინაურება, პენსია, პრემიები, საკუთარი შესაძლებლობების და უნარების გამოვლენა და ა.შ.

● ვალენტობა — შრომიდან გამომდინარე შედეგების მიმართ მომუშავის ღირებულებით დამოკიდებულებას ვალენტობა ეწოდება. ადამიანისათვის მისი საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგების მიმზიდველობა მათი ვალენტობის გამოხატულებაა. შედეგებისადმი მომუშავემ შეიძლება დადებითი, უარყოფითი ან ნეიტრალური დამოკიდებულება გამოამჟღავნოს.

● ინსტრუმენტალობა — ამ ცვლადში მომუშავის მიერ საქმიანობის ეფექტურობას და მის შედეგს შორის აღქმული კავშირი იგულისხმება. ინსტრუმენტალობა ფაქტობრივად დასწავლის თეორიაში არსებული განპირობების სინონიმს წარმოადგენს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ინსტრუმენტალობა მომუშავისათვის მის საქმიანობას და სასურველი შედეგის მიღებას შორის სუბიექტურად გაშინაგებულ კავშირს, ანუ პირობას წარმოადგენს. მაგალითად, თუ ადამიანს მიაჩნია, რომ მისთვის ხელფასის მომატება მისივე საქმიანობის ეფექტურობაზე არსებითად დამოკიდებული, მაშინ ამ ორ მოვლენას შორის მჭიდრო ინსტრუმენტული კავშირი არსებობს. ინსტრუმენტალობა, ჩვეულებრივ, სუბიექტური აღბათობის სკალის მეშვეობით იზომება (0 - ი არავითარ კავშირს არ გამოხატავს, ხოლო 1 - ი სრული კავშირის მაჩვენებელია).

● მოლოდინი — ეს ფაქტორი მომუშავის მიერ შრომაში გამოვლენილ ძალისხმევას და საქმიანობის ეფექტურობის შორის აღქმულ კავშირს ნიშნავს. შესაძლებელია ზოგიერთი სახის საქმიანობის დროს ეს კავშირი არც თუ ისე ნათელი იყოს, მაგრამ ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობაში რაც უფრო გულმოდგინედ მუშაობს ადამიანი, მით უფრო კარგად აკეთებს ის საქმეს. ინსტრუმენტალობის მსგავსად, მოლოდინი სუბიექტური აღბათობის სკალაზე იზომება; თუ მოლოდინი 1-ს ტოლია, ეს იმას ნიშნავს, რომ მუშაობაში დახარჯულ ენერჯიას და საქმიანობის ეფექტურობას შორის სრული კორელაცია არსებობს, ხოლო 0-ი მოლოდინის შემთხვევაში პირიქით — კავშირის არარსებობაზე მიუთითებს.

● ძალისხმევა — დაბოლოს, მოლოდინის კონცეფციაში მნიშვნელოვან ფაქტორს ძალისხმევა წარმოადგენს. ძალისხმევაში მომუშავის მიერ შრომაში გამოვლენილი მონდომება, ენერჯია იგულისხმება. თეორიულად ივარაუდება, რომ რაც უფრო დიდია ძალისხმევა, მომუშავის შრომითი მოტივაცია მით უფრო ძლიერია.

2. მოლოდინის მოდელის ძირითადი ცვლადების გაცნობის შემდეგ ცალკეული ფაქ-

ტორების ფორმალურ მახასიათებლებს უფრო დეტალურად განვიხილავთ. შრომის მოტივაციის მოლოდინის მოდელი 60 - იან წლებში ვ.ვრუმმა ჩამოაყალიბა [9]. მან ფაქტობრივად შრომითი მოტივაციის ორი მოდელი შემოგვთავაზა. პირველი შრომიდან გამომდინარე შედეგების ვალენტობის წინასწარმეტყველებას ეხება, ხოლო მეორე მიზნად მომუშავის მიერ შრომაში გამოვლენილი ძალისხმევის განსაზღვრას ისახავს. ვალენტობის მოდელი შემდეგი ფორმულით არის გამოსახული:

$$V_j = f \sum_{k=1}^n (V_k I_{jk})$$

სადაც  $V_j = j$  შედეგის ვალენტობას;  $I_{jk} =$  მომუშავის მიერ  $j$  და  $k$  შედეგებს შორის აღქმულ ინსტრუმენტალობას;  $V_k = k$  შედეგის ვალენტობას;  $n =$  შედეგების რაოდენობას ნიშნავს. მიუხედავად იმისა, რომ ვ. ვრუმის ეს მოდელი ნებისმიერი შედეგის ვალენტობის განსაზღვრად იყო გამიზნული, მისი გამოყენება ძირითადად შრომით კმაყოფილების, პროფესიის არჩევის და კარგად მუშაობის ვალენტობის დასადგენად იყო გამოყენებული. ვალენტობის მოდელის თანახმად, მომუშავის შრომით კმაყოფილება, საკუთარი პროფესიით წინასწარ განჭვრეტილი კმაყოფილება – შედეგების ინსტრუმენტალობით და ვალენტობით არიან განპირობებული.

ვ. ვრუმის მეორე მოდელის მიზანს მომუშავის შრომითი ძალისხმევის წინასწარმეტყველება წარმოადგენს. ფორმალურად ის შემდეგნაერად გამოიხატება:

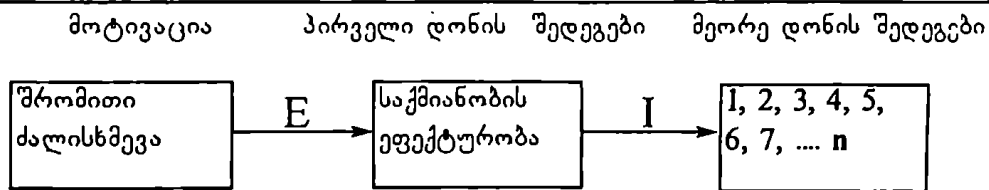
$$F_i = \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j)$$

სადაც,  $F_i =$  სუბიექტის მიერ მოქმედების განხორციელების ძალისხმევას;  $E_{ij} =$  მომუშავის მოლოდინის სიძლიერეს იმის შესახებ, რომ  $i$  მოქმედება  $j$  შედეგს გამოიწვევს;  $V_j = j$  შედეგის ვალენტობას;  $n =$  შედეგის რაოდენობას გამოხატავს. ვ. ვრუმის თანახმად, ეს მოდელი პროფესიის არჩევის, თანამშრომლის სამუშაოზე დარჩენის (ან წასვლის) სურვილის და შრომითი მოტივაციის დეტერმინანტებს აღწერს. ხაზგასმულია, რომ მოდელი არა შრომის ეფექტურობას, არამედ მომუშავის ძალისხმევის წინასწარმეტყველებას იძლევა.

ჩვენს მიერ განხილულმა შრომითი ძალისხმევის-კონცეფციამ (და არა ვალენტობის მოდელმა) შემდგომში გარკვეული სახეცვლილება განიცადა. ჯ. გელბრეიტმა და ლ. კამინგსმა შრომის პირველი და მეორე დონის შედეგები გამოყვეს [10]. პირველი დონის შედეგებში შრომის პროცესიდან უშუალოდ გამომდინარე ისეთი რეზულტატები იგულისხმება, როგორცაა საქმიანობის პროდუქტიულობა, მისი ხარისხი, სამუშაოს გაცდენები და კადრების დენადობა წარმოადგენენ. მეორე დონის შედეგებში პირველი დონის შედეგებიდან გამომდინარე ისეთი რეზულტატები იგულისხმება (დადებითი ან უარყოფითი), როგორც ხელფასის მომატება, დაწინაურება, გარანტირებული სამუშაო, თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა გახლავთ. ნათქვამის გათვალისწინებით მოლოდინის ზოგადი მოდელი შემდეგ სახეს იღებს:

$$W = E \left( \sum_{j=1}^n I_{ij} V_j \right)$$

სადაც,  $W$  = შრომით მოტივაციას;  $E$  = მოლოდინის იმის შესახებ, რომ მომუშავეს ძალისხმევას მოყვება საქმიანობის ეფექტურობა;  $I_{ij}$  = მეორე დონის შედეგების მიღწევაში საქმიანობის ეფექტურობის ინსტრუმენტალობას;  $V_j$  = ამ შედეგების ვალენტობას;  $n$  = შედეგების რაოდენობას აღნიშნავს. მოლოდინის ზოგადი მოდელი სქემატურად 11-3 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 11-3. მოლოდინის ზოგადი მოდელი ( $E$  = მოლოდინს, ანუ სუბიექტურ აღბათობას იმის შესახებ, რომ ძალისხმევა საქმიანობას გააუმჯობესებს;  $I$  = ინსტრუმენტალობას, ანუ სუბიექტურ აღბათობას იმის შესახებ, რომ საქმიანობის გაუმჯობესება მეორე დონის შედეგებს განაპირობებს).

ემპირიული კვლევის დროს, პირველ რიგში, შრომიდან გამომდინარე შედეგების ვალენტობა (მეორე დონის რეზულტატები) და მათი ინსტრუმენტალობა (რეზულტატების კავშირი საქმიანობის ეფექტურობასთან) იზომება, ხოლო შემდგომ საქმიანობის ეფექტურობას და ძალისხმევას შორის სავარაუდო კავშირის (მოლოდინი) გარკვევა ხდება. მოლოდინის მოდელის ვერიფიცირება მიღებული ინტეგრირებული მაჩვენებლის, როგორც პრედიქტორის, შრომითი მოტივაციის მაჩვენებელთან კორელაციის დადგენას გულისხმობს. კრიტერიუმის როლში, ჩვეულებრივ, საკუთარი ძალისხმევის თვითშეფასების მონაცემი, კოლეგების შეფასებები ან ხელმძღვანელის მიერ გაკეთებული რეიტინგი გამოიყენება. პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის კორელაციის კოეფიციენტი მოდელის ვალიდურობის მაჩვენებელს გამოხატავს.

მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით კიდევ ერთი გარემოება გახლავთ აღსანიშნავი. მოლოდინის მოდელიდან გამომდინარე ჰიპოთეზების ემპირიული შემოწმების დროს, ძირითადად, კვლევის ორ ფორმას მიმართავენ. კვლევის პირველი ხერხის გამოყენების შემთხვევაში ცდისპირებს „მაღალი მოტივაციის“ და „დაბალი მოტივაციის“ ჯგუფებად ყოფენ, რომელიც ინდივიდთა შორის მეთოდის სახელწოდებით არის ცნობილი. კვლევის მეორე ფორმას ინდივიდუალური შედარების მეთოდი ეწოდება. ყოველი ცალკეული ცდისპირის პრედიქტორის და კრიტერიუმის მაჩვენებელს შორის კორელაციის დადგენა წარმოებს, ამდენად, წინასწარმეტყველება ყოველი ცალკეული ადამიანის და არა ჯგუფის შესახებ კეთდება (უფრო დაწვრილებით კვლევის მეთოდოლოგიის შესახებ იხ. [11]). მიღებული ემპირიული კვლევების შედეგები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ მოლოდინის ზოგა-

დი მოდელის წინაწარმეტყველებითი ეფექტურობა მნიშვნელოვნად უკეთესია კვლევის ინდივიდუალური მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, ვიდრე მაშინ, როდესაც მკვლევარები შესწავლის ინდივიდთა შორის ხერხს მიმართავენ: პირველ შემთხვევაში კორელაციის კოეფიციენტის საშუალო მაჩვენებელი 0.50–0.60–ს უდრიდა, ხოლო მეორეში — 0.30–0.40. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ მიღებული ვალიდურობის გამომხატველი კოეფიციენტები საკმაოდ მაღალია, ასეთი შედეგები სხვა შრომითი მოტივაციის მოდელების შემოწმების დროს არ არის დადგენილი [12,13].

როგორც ვხედავთ, მოლოდინის ზოგადი თეორია კონკრეტული საქმიანობის საფუძვლად მდებარე შრომითი მოტივაციის განმსაზღვრელი ცვლადების ინტეგრირებულ მოდელს გვთავაზობს. ყოველი მისი შემადგენელი ნაწილი მოტივაციურ ფაქტორს წარმოადგენს. პირველ რიგში საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგები უნდა გამოვყოთ და მათი ვალენტობა განვსაზღვროთ. თუ მომუშავე შედეგებისადმი გულგრილია, ბუნებრივია, რომ ის მუშაობაში ერთუზიანად ნაკლებად გამოავლენს. მოდელის მეორე კომპონენტში ინსტრუმენტალობა იგულისხმება. მომუშავეს უნდა სჯეროდეს, რომ მის მიერ საქმის კარგად კეთება მისთვის სასურველი შედეგების მიღების საწინდარია. თუ მომუშავე თავის საქმიანობას სასურველი შედეგების მიღწევის საშუალებად არ მიიჩნევს, მაშინ ქცევასა და სურვილს შორის არავითარი კავშირი არ იარსებებს. მაღალი ინსტრუმენტალობის ჩამოყალიბებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა დაქილდობის პრაქტიკას და ხელმძღვანელს ენიჭებათ. როდესაც ხელმძღვანელი ხელქვეითს ეუბნება, რომ ამ ბოლო ხანს მისი საქმიანობა საკმაოდ ეფექტურია და ამიტომ მას ხელფასი მოემატება (ან დაწინაურდება), ასეთ ვითარებაში მომუშავე იმას კარგად აცნობიერებს, რომ ხელფასის მომატება (ან დაწინაურება) მისი შრომის ეფექტურობით არის განპირობებული. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც მენეჯერი ხელქვეითს ამცნობს, რომ მას ხელფასს მანამდის ვერ მოუმატებენ (ან დააწინაურებენ), სანამ გარკვეულ სამუშაო სტაჟს არ დააგროვებს, ასეთ ვითარებაში მომუშავე მიმდინარე საქმიანობის ეფექტურობაში რეალურად ნაკლებად იქნება დაინტერესებული. მოლოდინის მოდელის თანახმად, როდესაც ორგანიზაციაში თანამშრომლებისათვის სასურველი შედეგების მიღების რეალური საფუძველი მათი ეფექტური საქმიანობა ხდება, შრომითი მოტივაცია სწორედ ასეთ ვითარებაში ძლიერდება.

განხილული მოდელის არსებით ცვლადს მოლოდინი წარმოადგენს. მომუშავე შრომაში ჩაქსოვილ ძალისხმევას და საქმიანობის ეფექტურობას შორის არსებულ კავშირს, ანუ მოლოდინს ნათლად უნდა აცნობიერებდეს. როდესაც მოლოდინი მცირეა, ანუ ძალისხმევა და საქმიანობის ეფექტურობა ერთმანეთთან დაკავშირებულად არ აღიქმება, მაშინ მომუშავეს შრომითი მოტივაციაც დაბალია. ადამიანი ხშირად ისეთ სპეციალობას ირჩევს, რომლის მეორადი შედეგების ინსტრუმენტული ვალენტობის და მოლოდინის მაჩვენებლები საკმაოდ მაღალია. მაგრამ დროთა განმავლობაში ადამიანი შეიძლება მიხვდეს, რომ მას ამ დარგში მოღვაწეობის სათანადო შანსი არ გააჩნია, რაც მისი მოლოდინის დაქვეითებას გამოიწვევს, ხოლო ეს თავის მხრივ, შეიძლება აწილი სპეციალობის არჩევის საფუძველი გახდეს. მოლოდინის ცნება იმას კარგად ხსნის, თუ რატომ აღძრავს თანამშრომლებში ზოგიერთი სამუშაო დიდ შრომით მოტივაციას, ზოგიერთი კი — პირიქით. მაგალითად, კონვეიერზე მომუშავე ადამიანების საქმიანობის ეფექტურობა უშუალოდ კონვეიერის ფუნქციონირების რეჟიმზეა დამოკიდებული. მუშა იმას სწრაფად ხვდება, რომ კონვეიერზე მუშაობის შემთხვევაში მის ძალისხმევას და შრომის ეფექტურობას შორის თითქმის არავითარი კავშირი არ არსებობს. ამის საპირისპიროდ, მაგალითად, კომვოიჯორმა კარგად იცის, რომ რაც

უფრო მეტად იაქტიურებს (რაც მეტ პოტენციურ მყიდველს მოინახულებს), მისი საქმიანობა მით უფრო ეფექტური იქნება. მოლოდინის თეორიის თანახმად, მაღალი შრომითი მოტივაცია იმ სამუშაოსათვის არის დამახასიათებელი, რომლის შესრულების დროს მომუშავე საკუთარ საქმეს და სასურველ შედეგებს შორის მჭიდრო კავშირს ხედავს.

რ. პრიჩარდმა და სხვ. მოლოდინის მოდელის ძირითადი პრინციპების მნიშვნელობა მომუშავეთა ეფექტური წახალისების სისტემის შემუშავებაში ექსპერიმენტალურად შეისწავლეს [14]. მათ შემდეგი პრაქტიკული რეკომენდაციები შემოგვთავაზეს: 1) წამახალისებელი ღონისძიებები (შედეგები) კარგად და ნათლად უნდა იქნეს გაცნობიერებული, ისინი, ამავე დროს, თანამშრომლებისათვის დიდად მიმზიდველი უნდა იყვნენ; 2) ამ ღონისძიებების განხორციელების წესები (ქცევები), როგორც მათი რეალიზაციებისათვის, ასევე თანამშრომლებისთვისაც ნათლად უნდა ჩამოყალიბდნენ. 3) თანამშრომლებმა ის უნდა გააცნობიერონ, რომ მათი მოქმედების თვითრეგულირებადი მხარე მათივე საქმიანობის ეფექტურობას განსაზღვრავს, ხოლო საბოლოო ჯამში კი სასურველი შედეგების მიღებას განაპირობებს. როგორც ვხედავთ, ეფექტური წამახალისებელი პროგრამა ვალენტობის, ინსტრუმენტალობის და მოლოდინის ცნებებზეა დამყარებული. ამ ავტორებმა ნათლად გვიჩვენეს, რომ მოლოდინის მოდელის საფუძველზე რეალური შრომის პროცესში მომუშავეთა წახალისების ეფექტური სისტემის შექმნის შესაძლებლობა არსებობს, რაც თავის მხრივ, მოდელის ვალიდურობას ასაბუთებს.

მოლოდინის მოდელის საინტერესო შეფასებას ტ. მიტჩელი გთავაზობთ [15]. მას მიაჩნია, რომ განხილული მოდელი, რასაკვირველია, პირდაპირი მნიშვნელობით იმას არ აღწერს, რაც ადამიანის შემეცნებით სფეროში მიმდინარეობს. მისი აზრით, იმის დაშვება, რომ ის ზუსტად ადამიანის "რეალურ მოტივაციურ პროცესებს" ასახავს, უბრალოდ შეცდომას წარმოადგენს. ამავე დროს, მოლოდინის მოდელში ნაგულისხმევი ცვლადები საკმაოდ ღირებულნი არიან და მომუშავეს აქტივობის ხარისხს კარგად წინასწარმეტყველებენ. საკითხი არა მოდელის სისწორე-მცდარობის კონტექსტში უნდა იქნეს განხილული, არამედ, მისი გამოყენების ეფექტურობის ფარგლების განსაზღვრა არის საჭირო. ამ მიმართულებით ჩატარებულმა ემპირიულმა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მოლოდინის მოდელი კარგად მაშინ "მუშაობს", როდესაც: ა) ქცევა სუბიექტის აქტივობის რეპერტუარს წარმოადგენს; ბ) ქცევა სუბიექტის კონტროლს ექვემდებარება; გ) გარემო სუბიექტს მყარ დაჯილდოებას აწვდის; დ) ქცევას და შედეგს შორის ნათელი კავშირია; ე) დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადების გაზომვებს შორის მოკლე დროის ინტერვალი არსებობს.

მიზნის დასახვის მოდელი. ე. ლოკის თანახმად, მუშაობის პროცესში ადამიანის მიერ მიზნის დასახვა შრომითი მოტივაციის გაზრდის და საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების ძირითად საფუძველს წარმოადგენს. ე. ლოკის მოდელი არსებითად იმ თვალსაზრისს ეყრდნობა, რომლის მიხედვით, ადამიანი ზოგადად ცნობიერად და რაციონალურად მოქმედებს [16]. ავტორის ძირითადი ამოცანა პიროვნების ცნობიერ მიზნებს და საქმიანობას შორის არსებული ფუნქციონალური კავშირის დადგენაში და აღწერაში მდგომარეობს. ადამიანის აქტივობის რეგულირება ცნობიერების მეშვეობით ხორციელდება. მიზნები ადამიანისათვის სასურველი შედეგებია, რომელთა რეალიზაცია მომავალში უნდა მოხდეს.

1. ე. ლოკის თვალსაზრისით, მიზანს ორი ძირითადი ფუნქცია გააჩნია — ის ადამიანის მოტივაციის საფუძველად გვევლინება და მისი აქტივობის მიმართულებასაც განსაზღვრავს. დასახული მიზანი მომუშავეს გადაწყვეტილების მიღების საყრდენია, რომელიც მის მიერ

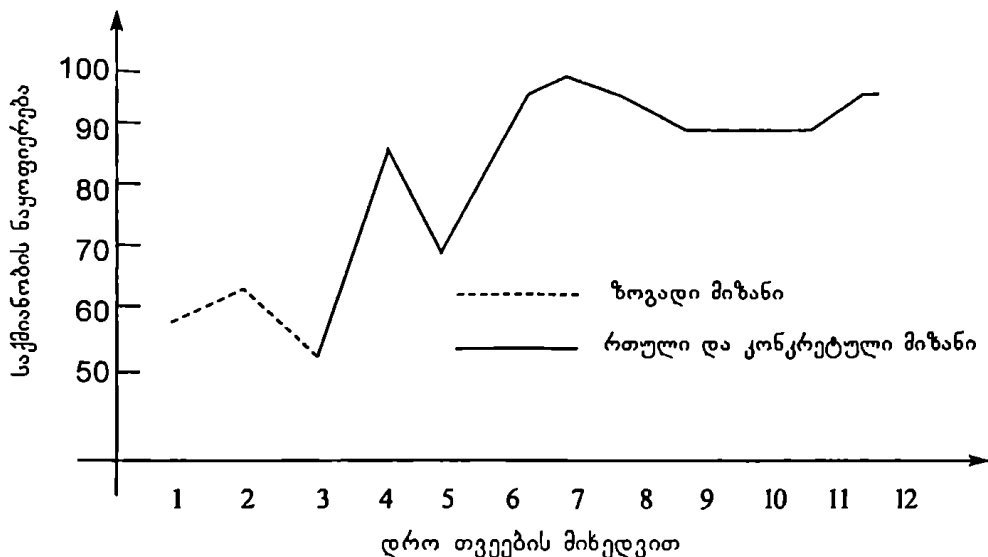
შრომაში შესაძლო ძალისხმევის ამა თუ იმ ხარისხის გამოვლენას ეხება. შიზნები ფაქტობრივად სუბიექტის განზრახული ქცევის ტენდენციებად შეიძლება მივიჩნიოთ, რომლებიც, თავის მხრივ, მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობას განსაზღვრავენ. ადამიანის საქმიანობაზე მიზნის დადებით ზემოქმედებას ორი პირობა განსაზღვრავს. პირველი, ადამიანი მიზანს ნათლად უნდა აცნობიერებდეს და კარგად უნდა იცოდეს ის, თუ მას როგორ მი-აღწიოს. მეორე, მომუშავემ მიზანი, როგორც მუშაობაში არსებითი ხელშემწყობი პირობა უნდა მიიღოს და გაიშინაგნოს. ადამიანმა მიზანი, შეიძლება, ან ძალზე იოლად, ან ძალზე რთულად ჩათვალოს, ვერც მისი მიღწევის საშუალება გამონახოს, და, ამიტომ, მასზე უარი თქვას. მომუშავეის მიერ მიზნის აღიარება, მასში მისი რეალიზაციის ქცევითი განზრახვის ჩამოყალიბებას ნიშნავს.

ე. ლოკის მიზნის დასახვის მოდელის თანახმად, მომუშავე რაც უფრო რთულ მიზნებს ისახავს, ის თავის საქმეს მით უფრო კარგად ასრულებს. ავტორს მიაჩნია, რომ მომუშავეის მიერ მიზნის მიღება, ანუ აღიარება, მის სირთულესთან პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაში იმყოფება. ამიტომ, რთულ მიზნებში მომუშავეის ჩართვის ხარისხი გაცილებით მეტია, ვიდრე მარტივი მიზნების შემთხვევაში. გარდა ამისა, მიზნები ერთმანეთისაგან კონკრეტულობის ხარისხით განსხვავდებიან. ზოგიერთი მიზანი ზოგადი ბუნების არის (მაგალითად: „საქმის კარგად კეთება“), ხოლო ზოგიერთი კი სავსებით კონკრეტულ ხასიათს ატარებს (მაგალითად: „ნ თვეში პროდუქციულობა 5%-ით უნდა გაზარდოს“). თეორიულად იგულისხმება, რომ რაც უფრო კონკრეტულია დასახული მიზანი, მომუშავეს მისი მიღწევა მით უფრო ძლიერად სურს. მნიშვნელოვანი აგრეთვე ის არის, რომ მომუშავე საქმიანობის ხარისხის შესახებ გარკვეულ უკუკავშირს იღებს. უკუკავშირი მომუშავეს უკვე მიღწეული შრომითი ძალისხმევის ან მომავალში გამოსავლენი ენერჯიულობის შესახებ საჭირო ინფორმაციას აწვდის.

როგორც ვხედავთ, მიზნის დასახვის მოდელის მიხედვით, შრომითი მოტივაციის ამალ-ლებისათვის და საქმის შესრულების გაუმჯობესებისათვის შემდეგი ფაქტორების და პირობების გათვალისწინება არის საჭირო. მიზანი, რომელიც ადამიანის ქცევით განზრახვას წარმოადგენს, შრომით ენერჯიას გარკვეული მიმართულებით წარმართავს. მიზანი რაც უფრო კონკრეტულია და რთულია, შრომის სუბიექტი მით უფრო მოტივირებულია და მისი საქმიანობაც მით უფრო ეფექტურია. საჭიროების შემთხვევაში უკუკავშირს მის მოქმედებაში შესწორებები შეუქვს. მიზნის დასახვის მოდელის თანახმად, ადამიანის შრომითი მოტივაციის საფუძველს მიზნის მიღწევის სურვილი წარმოადგენს, რასაც მის მიერ მისი (მიზნის) აღიარება, ანუ მიღება ემატება. აღსანიშნავია, რომ თავის კონცეფციაში ე. ლოკი მოტივაციაზე, როგორც მოთხოვნილების, უსამართლობის ან გარემოს პირობების შედეგზე არ ლაპარაკობს, მისთვის ადამიანის ძალისხმევის და საქმიანობის დეტერმინაციაში მიზნის დასახვა სავსებით საკმარის პირობად განიხილება.

2. მიზნის დასახვის მოდელის ემპირიულ შემოწმებას მრავალი გამოკვლევა მიეძღვნა. ამგვარი კვლევის კლასიკურ ნიმუშს ჯ. ლატემის და ჯ. ბალდესის სავსელე ექსპერიმენტი წარმოადგენს [17]. მათ სატვირთო მანქანების მძღოლების საქმიანობა შეისწავლეს, რომლებიც ხეტვის მასალის გადაზიდვას ანხორციელებდნენ. მძღოლების მუშაობა ორ განსხვავებულ ვითარებაში იყო გამოკვლეული: პირველში მათ ზოგადი მიზანი დაუსახეს „რაც შეიძლება ენერჯიულად ემუშავათ“, ხოლო მეორეში (ეს გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ მოხდა) მათ კონკრეტული და რთული მიზანი შესთავაზეს, კერძოდ, ხის მორების ტრანსპორტირება მძღოლებს ისეთი მოცულობით უნდა განეხორციელებინათ, რომელიც გა-





ნახატი 11-4. შრომის ნაყოფიერებაზე კონკრეტული და რთული მიზნების გავლენა (ლატემის და ბალდესის მიხედვით [17]).

დასაზიდად დასაშვები წონის დადგენილი ზღვარის მაქსიმუმს უახლოვდებოდა; ეს მძლოლებს ნაკლები რეისების გაკეთების საშუალებას აძლევდა, რაც მათ საქმიანობას უფრო ეფექტურს ხდიდა. გარდა ამისა, შრომის პროცესში ყოველი მძლოლი მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ უკუკავშირის იღებდა, რომელიც გადატანილი ტვირთის ტონაჟს გამოხატავდა. მიღებული შედეგების გრაფიკული გამოსახულება 11-4 ნახატზეა ნაჩვენები. როგორც ვხედავთ, კონკრეტული და რთული მიზნის დასახვის შემდეგ მძლოლების საქმიანობის ეფექტურობა არსებითად იმატებს. ამავე დროს, ამგვარი მიზეზობრივი კავშირის შესახებ ერთმნიშვნელოვანი დასკვნის გაკეთება ძნელია, რადგან მძლოლების საქმიანობის პროდუქტიულობის გაუმჯობესება მათ შორის კონკრეტული ურთიერთობებით შეიძლება იყოს მნიშვნელოვნად განსაზღვრული. 4-5 თვეში პროდუქტიულობის მაჩვენებლის დაქვეითებას რაც შეეხება, მკვლევართა აზრით, ეს ადმინისტრაციის მიერ მძლოლების პროფესიული კვალიფიკაციის შემოწმების ღონისძიებაზე მათი რეაგირების შედეგი უნდა იყოს. ყოველ შემთხვევაში ერთი რამ ნათელია, რასაც გამოკვლევების 90%-იც ასაბუთებს, კერძოდ, მომუშავეთა შრომის ხარისხი კონკრეტული და რთული მიზნების დასახვის შედეგად მნიშვნელოვნად უმჯობესდება [16]. ემპირიულმა კვლევებმა ისიც აჩვენეს, რომ მიზნის დასახვა ადამიანის მიერ საქმის კეთებას იმ შემთხვევაში აუმჯობესებს, როდესაც:

ა) სუბიექტს საქმიანობის სათანადო უნარი გააჩნია; ბ) ადამიანს უკუკავშირი მიზნის მიღწევის მთლიანი პროცესის განმავლობაში მიეწოდება; გ) მიზნის მიღწევას დაჯილდოება მოყვება; დ) მომუშავეთა საქმიანობის ხელმძღვანელობის პროცესი მხარდაჭერა ფორმას იღებს; ე) სუბიექტი მიზანს იღებს და აღიარებს. ჯ. ლოკის მიერ შემოთავაზებული ცვლადები, კერძოდ, მიზნის სირთულე, მისი კონკრეტულობა, მიზნის დასახვის პროცესში სუბიექტის მონაწილეობა (მისი აღიარება) და ამ ცვლადებს შორის თეორიულად დაშვებული კავშირები ემპირიულად იქნა დასაბუთებული. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ მიზნის მიღწევის მოდელის ვალიდურობა, ძირითადად, ლაბორატორიული კვლევებით არის დადგენილი.

ჯ. ლოკის მოდელი სიმარტივეთ და „მოხდენილობით“ გამოირჩევა. ის ცნობიერ ან არა-

ცნობიერ მოთხოვნები, აღქმულ ინსტრუმენტალობას, შინაგან დაძაბულობას და მსგავს ცნებებს არ ეფუძნება, რომლებიც თავისი ბუნებით ე. წ. ჰიპოთეზურ კონსტრუქტებს წარმოადგენენ. მოდელის თანახმად, მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობა მის ქცევით განზრახვაზე დამოკიდებული, რომელიც დასახული მიზნის თვისებებით არის განპირობებული. მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობა, გარკვეულ წილად, მიზნის დასახვის ფორმით (ამოცანას ადამიანი თვითონ ისახავს, ან მას დავალებით ასრულებს) არის დეტერმინირებული. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ სხვადასხვა ტიპის ადამიანები განსხვავებულ მიზნებს ისახავენ. ზოგადად ერთი რამ არის უეჭველი — მიზნის დასახვა ადამიანის მიერ საქმის კეთებას მნიშვნელოვნად აუქობესებს. შრომით კმაყოფილებასთან მიზნის დასახვის კავშირს რაც შეეხება, ის ნაკლებად არის შესწავლილი და ამიტომ მის შესახებ გარკვევით რაიმის თქმა ჯერ-ჯერობით ძნელი გახლავთ.

## ბიჰევიორისტული თეორია

ჩვენს მიერ განხილული შრომითი მოტივაციის მიზნის დასახვის მოდელისაგან განსხვავებით დიამეტრულად საწინააღმდეგო მიდგომას ბიჰევიორისტული, ანუ ქცევითი მოდელი წარმოადგენს. ჯ. ლოკის მიზნის დასახვის მოდელში ძირითადი აქცენტი მომუშავეის ცნობიერებაზე, მის მიზანმიმართულებაზე კეთდება, ხოლო შრომითი მოტივაციის ქცევითი მოდელი ყურადღებას ადამიანის რეალურ მოქმედებაზე და მის განმამტკიცებელ ფაქტორებზე ამახვილებს. ქცევის განმტკიცების ფაქტორის შესახებ ჩვენ დეტალური მსჯელობა დასწავლის მექანიზმის დახასიათების დროს გვქონდა, ამიტომ აქ შრომითი მოტივაციისადმი ბიჰევიორისტულ მიდგომაზე ძალზე მოკლედ შევჩერდებით.

ბიჰევიორისტული მოდელის მიხედვით, მომუშავეის ქცევა არსებითად გარემოს პირობებით არის დეტერმინირებული. ამ თვალსაზრისის მიმდევრებისათვის ადამიანში მიმდინარე პროცესებს, უკეთეს შემთხვევაში, მეორადი მნიშვნელობა სწორედ ამიტომ გააჩნიათ, ხოლო მათთვის სუბიექტის მოქმედების ძირითად მარეგულირებელ ძალას განმტკიცება წარმოადგენს. ნებისმიერი შედეგი, რომელიც ადამიანის რეალურ მოქმედებას უშუალოდ მოყვება, ამ მოქმედების განმეორების ალბათობას ზრდის.

1. როგორც ავლინდნენ, შრომითი მოტივაციის კლასიკური ბიჰევიორისტული მოდელი მომუშავეის შინაგან განცდებს, მასში მიმდინარე ფსიქიკურ პროცესებს უგულვებელყოფს და ძირითად აქცენტს იმაზე აკეთებს, თუ რა ემართება მომუშავეს, როდესაც ის რაიმე რეალურ აქტივობას ანხორციელებს. იმდენად, რამდენადაც ბიჰევიორისტული მოდელი ადამიანის ქცევის შინაგან აღმძვრელ ცვლადებს ფაქტობრივად არ იკვლევს, ამდენად ის შრომითი მოტივაციის თეორიად მხოლოდ პირობითად შეიძლება მივიჩნიოთ. მიუხედავად ამისა, მომუშავეის ქცევის მაკონტროლირებელი ფაქტორების ანალიზის თვალსაზრისით, ის საკმაოდ ავტორიტეტულ კონცეფციად გვევლინება. შრომითი მოტივაციის დახასიათების დროს სწორედ ამის გამო მისი იგნორირება ნამდვილად გაუპართლებელია.

ქცევის განმტკიცების მექანიზმის განხილვის დროს დასწავლის პროცესის ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორები გამოვყავით. ნაჩვენები იყო, რომ განმტკიცებას მოტივაციური ძალა გააჩნია. ამავე დროს, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ კლასიკური ბიჰევიორისტული თეორია ისეთ ფსიქიკურ ფაქტორებს, როგორიც არის განწყობა, მოლოდინი, გრძნობა და ა. შ. ანგარიშს არ უწევს. ითვალისწინებს რა ყველაფერს ამას, ს. რობინსი ბიჰევიორის-

ტულ მოდელს შემდეგ კომენტარს უკეთებს: „უდავოა, რომ განმტკიცება ქცევაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, მაგრამ, მკვლევართა შორის ცოტა მოიქმნება ისეთი, ვინც დაეთანხმება იმას, რომ მხოლოდ ის არის ზეგავლენის მომხდენი. ქცევაზე, რომელსაც შრომის პროცესში ვანხორციელებთ და ძალისხმევაზე, რომელსაც ყოველი დავალების შესრულების დროს ვავლენთ, გავლენას ის შედეგები ახდენენ, რომლებიც ჩვენივე აქტივობიდან გამომდინარეობენ. თუ კოლეგებისაგან ჭარბი პროდუქტიულობის გამო მუდმივად საყვედურებს ვიღებთ, მაშინ, რასაკვირველია, პროდუქტიულობას შევამცირებთ. ამავე დროს, პროდუქტიულობის შემცირება მიზნის, უსამართლობის განცდის და მოლოდინის ცნებების მეშვეობითაც შეიძლება აიხსნას“ [6, გვ. 211].

### შრომითი მოტივაციის თეორიების შეფასება

ჩვენს მიერ განხილული შრომითი მოტივაციის მოდელების ინტეგრირება ძნელია, რადგან ისინი შრომის პროცესის განსხვავებულ მახასიათებლებზე არიან ორიენტირებული, მაგალითად, ერთი, ძირითადად, კადრების დენადობის მიზეზების ახსნას ცდილობს, მეორე კი მომუშავის საქმიანობის პროდუქტიულობის საფუძვლებს ეძებს. ამავე დროს, მათ შორის არსებული განსხვავებები შრომითი მოტივაციის რაობის შესახებ ცოდნას გვიღრმავებს.

მოთხოვნილების პრინციპზე აგებული თეორიებიდან ე. ალდეფერის მოდელი შრომით კმაყოფილებასთან არის ძირითადად დაკავშირებული, ხოლო დ. მაკლელანდის მოდელი ხაზს მიღწევის მოთხოვნილებას და მომუშავის პროდუქტიულობას შორის არსებულ დამოკიდებულებას უსვამს. კოგნიტურ თეორიებს რაც შეეხება, ვითარება შემდეგია. ე. ლოკის მოდელის ჰიპოთეზა, რომ რთული მიზნები მომუშავის პროდუქტიულობას განსაზღვრავენ, ფაქტობრივად ეჭვს აღარ იწვევს, ამ ორ ცვლადს შორის მართლაც მჭიდრო კორელაცია დასაბუთდა. ამავე დროს, ეს კონცეფცია ისეთი დამოკიდებული ცვლადის შესახებ ვერაფერს გვეუბნება, როგორც კადრების დენადობა და შრომითი კმაყოფილება არის. ს. ადამსის მოდელი სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის მოვლენებს კარგად ხსნის, ხოლო მომუშავის შრომით კმაყოფილებასთან და მის პროდუქტიულობასთან ნაკლებად არის დაკავშირებული. მოლოდინის მოდელი შრომის პროცესის მრავალი პარამეტრის ახსნაზეა ორიენტირებული. მის ძირითად პოსტულატებს და შრომის ნაყოფიერებას, სამუშაოს გაცდენებს და კადრების დენადობას შორის მნიშვნელოვანი კავშირი აღმოჩნდა. ეფუძნება რა გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიულ თეორიას, ეს კონცეფცია შედარებით რთული, საპასუხისმგებლო, მეტი თავისუფლების შემცველი სამუშაოს პროდუქტიულობის ახსნაშია უფრო მეტად გამოსადეგი, ვიდრე მარტივი და გარედან კონტროლირებადი საქმიანობის გააზრებაში, რომელიც რაციონალობის ამოქმედებას ნაკლებად მოითხოვს. ბიჰევიორისტულ კონცეფციას რაც შეეხება, ის შრომის რაოდენობრივ და თვისებრივ მხარეს, მომუშავის ძალისხმევის სიმყარეს, სამუშაოს გაცდენებს, დაგვიანებებს, უბედურ შემთხვევებს კარგად წინასწარმეტყველებს, ხოლო შრომით კმაყოფილების და კადრების დენადობის განსაზღვრაში ნაკლებად გამოსადეგია.

ჩვენს მიერ განხილული შრომითი მოტივაციის თეორიები, ძირითადად, სამ განსხვავებულ თვალსაზრისს გამოხატავენ. მოთხოვნილების პრინციპზე აგებული თეორიების მიხედვით, მომუშავის საქმიანობის მთავარი მამოძრავებელი ძალა მის შინაგან ფაქტორებში უნდა მოვნახოთ: ადამიანის მიერ საქმის კეთება მისივე ბიოლოგიური, სოციალური

ან გაუცნობიერებელი მოთხოვნები დაკმაყოფილებას ნიშნავს. მოლოდინის და მიზნის დასახვის მოდელების თანახმად, მომუშავე, უპირველეს ყოვლისა, რაციონალურ არსებად უნდა მოვიხაროთ. საკუთარი სურვილის და ქცევა → შედეგის (მიზნის) გაცნობიერების საფუძველზე ადამიანი იმის მიღწევის შანსს მაქსიმალურად ზრდის, რაც მას სურს. ბიპვეორისტული მიდგომა განსაკუთრებით, ხოლო ნაწილობრივ – სამართლიანობის კონცეფცია, შრომითი მოტივაციის საყრდენს გარემოს ფაქტორებში ხედავენ. პირველის თანახმად, სუბიექტის მიერ განხორციელებული ქცევა განმტკიცებით არის განსაზღვრული, ხოლო მეორის მიხედვით, მოტივაცია სხვისი და საკუთარი მოქმედებების შედეგების ურთიერთთან შედარებით (შემეცნებითი ფაქტორი) არის დეტერმინირებული. ამ კონცეფციებს შორის უპირატესობა რომელს მივანიჭოთ? ალბათ იმას, რომელსაც მეტი ემპირიული დასაბუთება გააჩნია. ამ თვალსაზრისით, მოლოდინის და მიზნის მიღწევის მოდელი უნდა გამოვყოთ. შრომითი მოტივაციის კონცეფციების ანალიზი შემდეგი დასკვნის გამოტანის საშუალებას გვაძლევს. მოთხოვნების პრინციპზე აგებული კონცეფციები მნიშვნელოვან ინდივიდუალურ სხვაობებზე მიგვანიშნებენ. ადამიანებს განსხვავებული მოთხოვნები გააჩნიათ. გარდა ამისა, ისინი ხაზს იმას უსვამენ, რომ სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, სასიცოცხლო მოთხოვნების რეალიზაცია წინ უსწრებს. მოტივაციის შესახებ არსებულმა ნებისმიერმა მოძღვრებამ, რასაკვირველია, ეს უნდა გაითვალისწინოს. სამართლიანობის თეორია იმაზე მიგვანიშნებს, რომ იმას, რასაც ადამიანი აკეთებს, იმით არის განსაზღვრული, რასაც სხვები აკეთებენ. ადამიანი საზოგადოებრივი არსება გახლავთ, ის ვაკუუმში არ მოღვაწეობს, მისი გარემო სოციალურად ორგანიზებულია, ხოლო მოქმედება და, შესაბამისად, შრომითი მოტივაცია სხვა ადამიანების აქტივობით არის განსაზღვრული. მოლოდინის კონცეფცია შრომით მოტივაციას ადამიანის ცნობიერების დონეზე განიხილავს. მომუშავე საკუთარი ქცევის მიმართულებას და მის სიმყარეს თვითონ განსაზღვრავს, ქცევიდან გამომდინარე შედეგებს ითვალისწინებს. თუ შრომაში დახარჯულ ძალისხმევას მისთვის სარგებლობა არ მოაქვს, მაშინ მისი შრომითი მოტივაცია დაბალი იქნება. მიზნის დასახვის კონცეფცია იმაზე მიგვანიშნებს, რომ შრომითი მოტივაციის სიძლიერე მიზნის სირთულეზე და მის კონკრეტულობაზეა დამოკიდებული. ბიპვეორისტული მიდგომა იმას გვეუბნება, რომ ადამიანი მოტივირებული მხოლოდ მაშინ არის, როდესაც მისი ქცევა ჯილდოვდება (განმტკიცებას აქვს ადგილი). ნათქვამიდან ნათელია, რომ სრულყოფილი შრომითი მოტივაციის ზოგადი თეორია, ალბათ, სწორედ აღნიშნულ მახასიათებლებს შორის არსებულ ურთიერთმიმართებებს უნდა შეიცავდეს.

## შრომითი მოტივაციის თეორიები და საორგანიზაციო პრაქტიკა

აქ ჩვენ მსჯელობა შრომითი მოტივაციის თეორიების პრაქტიკული გამოყენების შესახებ გვექნება. იმ კონკრეტულ ხერხებს განვიხილავთ, რომელთა მიზანს ინდუსტრიული ორგანიზაციების ფუნქციონირების გაუმჯობესება წარმოადგენს.

მიზნებით მართვა (MBO). MBO ორგანიზაციის მართვის ხერხია, რომელშიც მომუშავეთა თანამონაწილობით განსაზღვრულ ვადაში მისაღწევი კონკრეტული მიზნების დასახვა და მათი განხორციელების შესახებ უკუკავშირი იგულისხმება [18]. MBO-ს თანახმად, ორგანიზაციის ზოგადი მიზნები მისი ქვედანაყოფებისათვის და ცალკეული თანა-

მშრომლებისათვის თვალსაჩინო და კონკრეტულ მიზნებად უნდა გარდაიქმნენ, ისინი მთელ ორგანიზაციაში უნდა გავრცელდნენ. იმდენად, რამდენადაც საკუთარი მიზნების დასახვაში ორგანიზაციის დაბალი დონის ხელმძღვანელებიც იღებენ მონაწილეობას, MBO როგორც „ზევიდან-ქვევით“, ასევე „ქვევიდან-ზევითაც“ მოქმედებს. ამის შედეგად მიზნების იერარქია წარმოიქმნება, რომელიც ორგანიზაციის ერთი დონის მიზნებს სხვა დონის მიზნებთან აკავშირებს. გარდა ამისა, ცალკეული თანამშრომლის საქმიანობის კონკრეტული მიზნის დასახვასაც გულისხმობს. ერთი სიტყვით, ყოველი თანამშრომელი თავის წვლილს აცნობიერებს, რომელიც მას საერთო საქმეში შეაქვს. იგულისხმება, რომ თუ ცალკეული მომუშავე დასახულ მიზანს აღწევს, მაშინ ქვედანაყოფი, რომელშიც ის მუშაობს, თავის მიზნებსაც ანხორციელებს, ხოლო ეს, თავის მხრივ, ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების მიღწევას რეალობად აქცევს. MBO, როგორც ორგანიზაციის მართვის საშუალება, გარკვეული დონისძიებების განხორციელებასთან არის დაკავშირებული, რომლებშიც მიზნის დასახვა, თანამონაწილეობრივი გადაწყვეტილებათა მიღება, მიზნების მიღწევის გარკვეული ვადის დადგენა და მათი განხორციელების შესახებ უკუკავშირის მიწოდება იგულისხმება.

მიზნის განმარტება მკაფიო უნდა იყოს, ის საქმიანობის რაიმე ნათლად მოსალოდნელ შედეგს უნდა ეხებოდეს. მსჯელობა იმის შესახებ, რომ დანახარჯების შემცირება არის საჭირო, ფაქტობრივად, არაფრის მთქმელია. ამავე დროს, ამ ზოგადი დებულების კონკრეტულ და ნათელ მიზნად გარდაქმნა შეიძლება. ორგანიზაციის რომელიმე განყოფილების მიერ დანახარჯების 7%-მდე შემცირება უკვე კონკრეტულ მიზანს წარმოადგენს.

MBO ხელმძღვანელის მიერ მიზნის შესახებ ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღებას უარყოფს, ის გადაწყვეტილებათა მიღების დროს თანამონაწილეობის პრინციპის გამოყენებას მოითხოვს. ხელმძღვანელი და ხელქვეითი მიზნებს ერთობლივად ისახავენ და მათი მიღწევის საშუალებებზე ერთმანეთს უთანხმდებიან.

ყოველი მიზანი დათქმული დროის ვადაში უნდა განხორციელდეს. ჩვეულებრივ, ასეთებად სამ თვეს, ნახევარ წელიწადს ან ერთ წელიწადს მიიჩნევენ. ამდენად, ხელმძღვანელი და ხელქვეითი არა მარტო კონკრეტულ მიზნებს ისახავენ, არამედ მათი მიღწევის დროის მონაკვეთსაც საზღვრავენ.

MBO-ში დიდი მნიშვნელობა მიზნის განხორციელების შესახებ ინფორმაციას, ანუ უკუკავშირს ენიჭება. MBO-ს თანახმად, უკუკავშირის მიწოდება მიზნის მიღწევის მთლიან პროცესში უნდა ხდებოდეს. როდესაც მომუშავე თავისი საქმიანობის ეფექტურობის შესახებ ინფორმაციას იღებს, ის საკუთარ აქტივობაში შესწორების შეტანას ცდილობს. ამას მიზნის მიღწევაში პროგრესის შესახებ უფროსის მიერ გაკეთებული შეფასება ემატება, რაც ფაქტობრივად მისივე (უფროსის) საქმიანობის ხარისხის შემოწმებასაც ნიშნავს. ამდენად, ინფორმაციის ნაკადი ორივე მიმართულებით — „ზევიდან-ქვევით“ და „ქვევიდან-ზევით“ მიემართება.

MBO-ს შრომითი მოტივაციის თეორიებიდან ყველაზე მჭიდრო კავშირი ელოკის მიზნის დასახვის მოდელთან გააჩნია. როგორც ვიცით, მიზნის დასახვის მოდელი გულისხმობს, რომ იოლ მიზანთან შედარებით, რთული მიზანი მომუშავეს საქმიანობაზე უფრო მძლავრ დადებით ზეგავლენას ახდენს. გარდა ამისა, ზოგად მიზანთან შედარებით, უფრო კონკრეტული მიზანი მომუშავეს საქმიანობას მეტად აუმაჯობებს.

დაბოლოს, მიზნის მიღწევის შესახებ უკუკავშირი მომუშავეს საქმიანობას უფრო ეფექტურს ხდის. ეს დებულებები ემპირიულადაც დასაბუთდა. MBO-ს პრინციპებთან მათი შედარება შემდეგს გვიჩვენებს. MBO მიზნების კონკრეტულობის და უკუკავშირის არსე-

ბობის აუცილებლობას განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს. MBO-ში უფრო ნაგულისხმევია, ვიდრე ნათელ პრინციპად არის წარმოდგენილი, რომ მომუშავეს მიერ მიზნის მიღწევა შესაძლებლად უნდა აღიქმებოდეს. თუ ე. ლოკის კონცეფციას გავითვალისწინებთ, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ MBO ყველაზე მეტად ქმედითუნარიანი იმ შემთხვევაში იქნება, როდესაც მიზანი რთულია, ხოლო გარკვეული ძალისხმევის გამოვლენით მომუშავეს, პრინციპში, მისი განხორციელების შესაძლებლობა გააჩნია. MBO-ს და მიზნის დასახვის მოდელს შორის გარკვეული განსხვავება შემდეგში იჩენს თავს. MBO მიზნების დასახვაში თანამშრომელთა აქტიურ მონაწილეობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, ხოლო ე.ლოკის მოდელში იგულისხმება, რომ შრომის ეფექტურობის თვალსაზრისით, ხელმძღვანელის მიერ დასახული და ხელქვეითის მიერ აღიარებული მიზანი, ხშირად, იმავე ეფექტს იწვევს, როგორც თანამონაწილეობის ვითარებაში მიღებული გადაწყვეტილება იძლევა. თანამონაწილეობის ვითარებაში მიზნების დასახვას ის უპირატესობა გააჩნია, რომ თვით ეს სიტუაცია მომუშავეს აიძულებს უპირატესობა უფრო რთულ მიზნებს მიანიჭოს.

შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურება. მომუშავეთა ტრადიციული, ანუ დახარჯული დროის მიხედვით ანაზღაურების ნაცვლად, დღეს პოპულარობა შესრულებული სამუშაოს გათვალისწინებით ანაზღაურების ფორმამ მოიპოვა. სამუშაოს შესრულება ცალკეული მომუშავეს შრომის ნაყოფიერებით, შრომითი ჯგუფის პროდუქტიულობით, რომელიმე ქვედანაყოფის ეფექტურობით ან მთლიანად ორგანიზაციის მომგებიანობით შეიძლება შეფასდეს. შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურების ორი ფორმა არსებობს – სანარდო და წლიური პრემიალური ანაზღაურება. სანარდო ანაზღაურების სისტემის გამოყენების შემთხვევაში შექმნილი (ან გასაღებული) პროდუქციის ყოველ ერთეულზე მომუშავეს გარკვეულ თანხას უზღიან. მომუშავეს ამ შემთხვევაში მყარი ხელფასი, როგორც ასეთი, არ გააჩნია, მისი გასამრჯელო მის მიერ შექმნილი ან გასაღებული პროდუქციის რაოდენობით განისაზღვრება. მაგალითად, თუ გამყიდველს გასაღებული საქონლის ყოველ ერთეულზე გარკვეულ თანხას უზღიან, მაშინ მის ძირითად ინტერესს რაც შეიძლება მეტი საქონლის რეალიზაცია წარმოადგენს, ხოლო ეს, თავის მხრივ, მის შრომის მოტივაციას განსაზღვრავს. ზოგიერთ ორგანიზაციაში სანარდო და საათობრივი ანაზღაურების კომბინირებულ ვარიანტს იყენებენ – მომუშავეს ფიქსირებულ ხელფასს საათობრივი პრინციპის საფუძველზე უზღიან და დამატებით მას სანარდო ანაზღაურებასაც აძლევენ, ვთქვათ, მბექდავი საათობრივად გარკვეულ ხელფასს იღებს, ამას ისიც ემატება, რომ მას დაბეჭდილი გვერდების გარკვეულ რაოდენობაში კიდევ გარკვეულ თანხას უზღიან.

წლიური პრემიალური ანაზღაურება, რომელიც, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის მაღალი თანამდებობის პირებს ეძლევათ, ორგანიზაციის, როგორც მთელის, ეფექტურობასთან არის უშუალოდ დაკავშირებული. აქ იგულისხმება, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში დიდი წვლილი მისი ადმინისტრაციის პასუხისმგებელ პირებს მიუძღვით. კორპორაციის მაღალი თანამდებობის პირი ფიქსირებულ ხელფასს იღებს, ამავე დროს, კონტრაქტის მიხედვით, ის შეიძლება წლიური პრემიითაც დაჯილდოვდეს, რომელიც კორპორაციის წლიური მოგების გარკვეულ პროცენტს უდრის. შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურება ყველაზე მეტად შრომითი მოტივაციის თეორიასთან არის დაკავშირებული. კონკრეტულად ლაპარაკია იმის შესახებ, რომ მოლოდინის მოდელის თანახმად, მომუშავეს ძალისხმევის გაძლიერება იმაზეა დამოკიდებული, სამუშაოს შესრულებას და მისთვის სასურველ შედეგებს შორის არსებული კავშირი მას რამდენად მყარად მიაჩნია. იმ შემთ-

ხვევაში, როდესაც მომუშავეს ანაზღაურება მის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე მთლიანად დამოკიდებული, (და არა, ვთქვათ, მის სტაჟზე) ასეთ ვითარებაში მომუშავეს მიერ საქმიანობაში მაღალი მოტივაციის გამოვლენას უნდა ველოდოთ. განსაკუთრებით ეს იმათ ეხება, ვინც სანარდო ანაზღაურების სისტემით მუშაობს. მაგალითად, 400 სამრეწველო ორგანიზაციის გამოკვლევამ აჩვენა, რომ კომპანიები, რომლებიც მოლოდინის თეორიაზე აგებულ საკომპენსაციო სისტემას იყენებდნენ, იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებსაც ამგვარი სისტემა არ გააჩნდათ, არსებითად უფრო დიდი პროდუქტიულობით ხასიათდებოდნენ [6].

ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურების სისტემა. მომუშავეთა ანაზღაურების ეს ფორმა ერთი და იგივე სამუშაოს შესრულებაში ახალი თანამშრომლისათვის, ძველთან შედარებით, მნიშვნელოვნად ნაკლები ხელფასის მიცემას გულისხმობს. მაგალითად, 80-იან წლებში ამერიკის ავიაკომპანიებმა თავისი პილოტებისათვის და მომსახურე პერსონალისათვის ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურების სისტემა შემოიღეს. სამუშაოზე ახლად მიღებული პილოტი, მისი ფრენის სტაჟის (პაერში ყოფნის საათების საერთო რაოდენობა) მიუხედავად, ამგვარი ანაზღაურების სისტემის დანერგვამდე კომპანიაში მომუშავე მფრინავების ნახევარ ხელფასს იღებდა. ანაზღაურების ამგვარი ფორმის წინააღმდეგ პროფკავშირები იმიტომ არ წავიდნენ, რომ ამ ღონისძიების წყალობით კომპანიაში მომუშავე პერსონალის ხელფასის გარდაუვალი შემცირება თავიდან იქნა აცილებული.

ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურების სისტემის შემოღება შეიძლება ორგანიზაციის ადმინისტრაციის მიზნების ასპექტით იყოს გამართლებული და არა, ვთქვათ, ჯ. ადამსის სამართლიანობის მოდელის თვალსაზრისით, რადგან ის მის ძირითად პრინციპებს ეწინააღმდეგება. სამართლიანობის მოდელის პრინციპებიდან გამომდინარე შეიძლება ვთქვათ, რომ მომუშავეთა ანაზღაურებაში ასეთი აშკარა სხვაობა, როდესაც ისინი სრულიად ერთნაირ სამუშაოს ასრულებენ, აუცილებლად მათი შრომითი მოტივაციის მკვეთრ დაქვეითებას გამოიწვევს. როგორც ვიცით, კონცეფციის თანახმად, მომუშავე საკუთარი და სხვების წვლილის და შედეგის შეფარდებას ერთმანეთს ადარებს. თუ კი ის და სხვაც იდენტურ სამუშაოს ასრულებენ, გარდა ამისა, მათ ერთნაირი შრომითი გამოცდილება და პროფესიული უნარები გააჩნიათ, მაგრამ მნიშვნელოვნად განსხვავებულ ანაზღაურებას იღებენ, რასაკვირველია, მომუშავე ამ შეუსაბამობას ნათლად დაინახავს, რაზეც ის სათანადო სახის რეაგირებას მოახდენს, რის შესახებაც ჩვენ ამ თავში უკვე გვქონდა დეტალური მსჯელობა. ემპირიული კვლევის შედეგები გვიჩვენებენ, რომ ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურების სისტემა მუშაობის დაწყებიდანვე ახალი თანამშრომლების აღშფოთებას იწვევს, მომუშავეთა შორის ლოიალობას ასუსტებს, ახალი თანამშრომლების შრომით მოტივაციას ამცირებს და მათი ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობითი წასვლის მაღალი მაჩვენებლის ძირითადი მიზეზი ხდება [19].

მუშაობის რეჟიმის ახალი ფორმები. ადამიანთა უმრავლესობა დღეში რვა საათს და კვირაში ხუთ დღეს მუშაობს. ისინი სამუშაოს გარკვეულ დროს იწყებენ და გარკვეულ დროს ამთავრებენ. დღეს მრავალი ორგანიზაცია მუშაობის რეჟიმის ახლებურ ფორმებს მიმართავს, რომელთა შორის განსაკუთრებით შეკვეცილი სამუშაო კვირის, მოქნილი სამუშაო დროის და სამუშაოს განაწილების რეჟიმებია აღსანიშნავი [20].

ა) შეკვეცილი სამუშაო კვირის რეჟიმის ყველაზე გავრცელებულ სახეს კვირაში ოთხდღიანი ათსაათიანი სამუშაო დღე წარმოადგენს. 4-40 სამუშაო რეჟიმის უპირატესობას იმაში ხედავენ, რომ მომუშავეებს მეტი თავისუფალი დრო ეძლევათ (ქალაქაგარეთ გასვლა, ოჯახის წევრებთან და მეგობრებთან ყოფნა, სპორტულ და სხვა სანახაობებზე დასწრება,

საყიდვებზე წასვლა და ა. შ.). მუშაობის ამგვარი რეჟიმის მხარდამჭერთა აზრით, მისი განხორციელება თანამშრომელთა შრომით ენთუზიაზმს ამაღლებს, ისინი შრომით კმაყოფილნი არიან, ორგანიზაციის მიმართ მეტ ერთგულებას იჩენენ, მათი შრომის ნაყოფიერება იზრდება, დანახარჯები მცირდება, სამუშაოს გაცდენები და კადრების დენადობა კლებულობს, ორგანიზაციას მისთვის საჭირო ახალი პერსონალის მიღებას უადვილებს.

4-40 სამუშაო რეჟიმის ემპირიულმა შესწავლამ ზოგადად დადებითი შედეგი აჩვენა. მიუხედავად იმისა, რომ მომუშავეთა გარკვეული ნაწილი დღის ბოლოს საკმაო დაღლილობას ავლენდა, მათი უპრავლესობა შრომის ამ რეჟიმს მაინც დადებითად აფასებს. შეკვეცილი კვირის სამუშაო რეჟიმი ფაქტობრივად თანამშრომელთა თავისუფალ არჩევანს ბევრს ვერაფერს მატებს, რადგან მათ სამუშაო გრაფიკს ადმინისტრაცია ადგენს. აღნიშნული ნაკლის დაძლევა ე. წ. მოქნილი სამუშაო დროს რეჟიმშია ნაცადი.

ბ) სამუშაო დროის მოქნილი რეჟიმი მომუშავეს სამსახურში მისვლის და იქედან წასვლის თავისუფალი არჩევანის საშუალებას აძლევს. თანამშრომლები კვირის განმავლობაში სამუშაო საათების ფიქსირებულ და სავალდებულო რაოდენობას ასრულებენ. ამავე დროს, მათ, შეზღუდულ ფარგლებში, სამუშაო საათების ნება-სურვილით ვარიანტების საშუალება ეძლევათ. ყოველი სამუშაო დღე სავალდებულო მუშაობის საათებს შეიცავს, მაგალითად, 9 საათიდან 15 საათამდე. ორგანიზაცია კი მუშაობას, დაეუშვათ, 7 საათზე იწყებს და მას 18 საათზე ამთავრებს. მუშაობის ძირითად დროს ყოველი თანამშრომელი ვალდებულია სამსახურში იყოს, ხოლო დარჩენილი ორი საათი მას შეუძლია საკუთარი გრაფიკით იმუშაოს, ისეთით, რომელიც მას პირადად აწყობს (ეს ან 7-9, ან 15-18 საათებში ხდება). მუშაობის ამგვარ რეჟიმს გარკვეული უპირატესობა გააჩნია, რაც ემპირიული მონაცემებით საბუთდება. უპირველეს ყოვლისა მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერება იზრდება, სამუშაოს გაცდენების მაჩვენებელი კლებულობს. ისიც აღსანიშნავია, რომ მუშაობის ამგვარი რეჟიმის გამოყენება ყველა სახის საქმიანობის დროს არ შეიძლება. ის ძირითადად სხვადასხვა სახის მოსამსახურე პერსონალის საქმიანობაშია გამოყენებული, მაგრამ მრავალ დარგებში, მაგალითად, საცალო ვაჭრობის სფეროში გამყიდველის შრომაში მისი გამოყენება მიზანშეუწონელია.

გ) გარკვეულ სიახლეს სამუშაოს განაწილებული რეჟიმი წარმოადგენს. ჩვეულებრივი ორმოცსაათიანი სამუშაო კვირა ორ ან მეტ მომუშავეზე ნაწილდება. მაგალითად, ერთმა შეიძლება 8 საათიდან იმუშაოს, ხოლო მეორემ იგივე სამუშაო 13 საათიდან 17 საათამდე შეასრულოს. დათქმულ ვადებში მათ მორიგეობით მთელი დღეც შეუძლიათ იმუშაონ. ორგანიზაციის თვალსაზრისით, მუშაობის ასეთი რეჟიმი მრავალი უნარიანი და პერსპექტივის მქონე თანამშრომლის გამოვლენის საშუალებას იძლევა, ხოლო თვით მომუშავეს მოქნილი გრაფიკით საქმიანობის საშუალებას აძლევს. ამ რეჟიმით მუშაობა, ვისთვისაც ის ხელსაყრელია, შრომით მოტივაციას უძლიერებს და მის შრომით კმაყოფილებას ზრდის.

როგორც ვხედავთ, ყველას ტრადიციული ხუთდღიანი სამუშაო კვირა არ აწყობს. მაგალითად, შეკვეცილი სამუშაო რეჟიმის გამდგენებით არასამუშაო დროის გაზრდა სასურველია იმისთვის, ვისაც დასვენების დღეები ქალაქგარეთ უნდა გაატაროს. თანამშრომელი, რომელსაც, ვთქვათ, მცირეწლოვანი ბავშვები ჰყავს, უპირატესობას მოქნილი სამუშაო დროის და სამუშაოს განაწილების რეჟიმს მიანიჭებს. შრომითი მოტივაციის თეორიების თვალსაზრისით, შეიძლება ითქვას, რომ მუშაობის რეჟიმის ახალი ფორმები სამუშაო ძალების განსხვავებულ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებენ. მაგალითად, მოქნილი სამუშაო დროის რეჟიმი თანამშრომელთა ავტონომიურობას და პასუხისმგებლობას მნიშვნელოვნად



ზრდის, რაც პირდაპირ ფ. პერცებერგის ორთაქტორიან თეორიას უკავშირდება, რომელიც შრომითი კმაყოფილების საკითხის განხილვის დროს იყო ჩვენს მიერ გაანალიზებული.

### ძირითადი ტერმინები

- შრომითი მოტივაცია
- ალდეფერის მოდელი
- მილწევის მოტივაციის მოდელი
- მილწევის მოთხოვნილება
- ძალაუფლების მოთხოვნილება
- აფილაციის მოთხოვნილება
- TAT (თემატიკური აპერცეფციის ტესტი)
- სამართლიანობის მოდელი
- რეფერენტი
- ზედმეტი ანაზღაურების სიტუაცია
- ნაკლები ანაზღაურების სიტუაცია
- მოლოდინის მოდელი
- პირველი დონის შედეგები
- მეორე დონის შედეგები
- ვალენტობა
- ინსტრუმენტალობა
- მოლოდინი
- ძალისხმევა
- მიზნის დასახვის მოდელი
- მოტივაციის ბიჰევიორისტული მოდელი
- მიზნებით მართვა (MBO)
- სანარდო ანაზღაურება
- ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურება
- შეცვლილი სამუშაო კვირა
- სამუშაო დროის მოქნილი რეჟიმი
- სამუშაოს განაწილებული რეჟიმი

ნ ა ვ ი ლ ი I V .

მომუშავის და ორგანიზაციის  
ურთიერთმოქმედება

# თავი 12.

## მომუშავის სოციალიზაცია და კარიერა

### ურთიერთმოქმედების თავისებურება

მოვლენები, რომლებსაც ი-ო ფსიქოლოგია იკვლევს, შრომის პროცესს და მომუშავეს შორის არსებულ სხვადასხვა სახის ურთიერთკავშირს გამოხატავენ. შრომით დავალებებში, პასუხისმგებლობის შესაბამის ხარისხებში და საქმიანობის პირობებში არსებული განსხვავებები თვით სამუშაოთა შინაარსულ განსხვავებებს განაპირობებენ. მკვლევარების და პრაქტიკოსების ძირითად მიზანს ადამიანს და სამუშაოს შორის ოპტიმალური შესაბამისობის დადგენა წარმოადგენს [1, 2]. ამ მიზნის მისაღწევად ისინი სხვადასხვა საშუალებებს მიმართავენ. მაგალითად, კადრების შერჩევის და განაწილების დროს ისეთი მომუშავეთა დადგენა წარმოებს, რომლებიც ამა თუ იმ შინაარსის პროფესიულ საქმიანობას ყველაზე მეტად შეესაბამებიან, ხოლო თანამშრომელთა პროფესიული ტრენინგის შემთხვევაში მათი საქმიანობისაგან გამომდინარე მოთხოვნების შესაბამისი უნარ-ჩვევების შემუშავებასთან გვაქვს საქმე (ამ ღონისძიებების შესახებ დეტალური მსჯელობა მე-14 თავში გვექნება).

მორგების პრინციპი. როდესაც მსჯელობა ადამიანის რთულ სოციალურ აქტივობას, კერძოდ, მის შრომით ქცევას ეხება, ი-ო ფსიქოლოგიაში მოღვაწე მკვლევართა მნიშვნელოვანი ნაწილი კ. ლევინის ცნობილ ფორმულას:  $B=f(PE)$  მიმართავს, რომელშიც  $B$  - ადამიანის ქცევას,  $P$  - პიროვნულ მახასიათებლებს, ხოლო  $E$  - გარემოს მახასიათებლებს წარმოადგენს.

კ. ლევინის თანახმად, ადამიანის ქცევა პიროვნული და გარემოს მახასიათებლების ურთიერთმოქმედების ფუნქციად უნდა განვიხილოთ. ინტერაქციონისტული მეთოდოლოგიური პრინციპი ყველაზე მკვეთრად სწორედ კ. ლევინმა გამოხატა, ის თეორიული მსჯელობით არ შემოიფარგლა და მდიდარი ემპირიული მონაცემებიც მოიპოვა, რომლებიც შრომითი ქცევის შესწავლაში ეფექტურად იქნა გამოყენებული (ამის შესახებ საუბარი მე-8 თავში გვქონდა, როდესაც შრომითი განწყობების შესწავლის მეთოდოლოგიური საკითხები განვიხილეთ). ამ მეთოდოლოგიურ მიდგომას ადამიანის შრომითი ქცევის ახსნის საქმეში პრინციპული მნიშვნელობა გააჩნია. დავეუშვათ, რომ ჩვენ ორი თანამშრომლის შესახებ ვმსჯელობთ. ეს ადამიანები ერთი და იგივე დაწესებულების წევრები არიან, ისინი ერთნაირ სამუშაოს ასრულებენ, და ანაგვ დროს, მათ საერთო ხელმძღვანელი ჰყავთ. ერთი მათგანის საქმიანობა მაღალპროდუქტიულია, რისთვისაც მას უფროსი აქებს. მეორე მომუშავეს რაც შეეხება, ის საქმიანობაში ნაკლებ ნაყოფიერებას ამჟღავნებს. უფროსს მიაჩნია, რომ მას, შრომითი კარიერის თვალსაზრისით, მცირე პერსპექტივა გააჩნია. ამ ვითარების ინტერაქციონისტული მეთოდოლოგიური პრინციპის საფუძველზე გააზრება მეტის მომცემია, ვიდრე ამას მომუშავეთა "კარგ" და "ცუდ" თანამშრომლებად მარტივი წესით დაყოფა იძლევა (გავიხსენოთ მე-10 თავში განხილული პერსპექტივის და ატრიბუციის პროცესების მიკერძოებული ბუნება, რომელიც მომუშავეს საქმიანობის შეფასებაში სათანადო

შეცდომების წყაროდ შეიძლება მოგვევლინოს).

ინტერაქციონისტული მიდგომის თანახმად, მომუშავეთა შრომით ქცევებს შორის არსებული განსხვავება მხოლოდ მათ ინდივიდუალურ თავისებურებებს კი არა, არამედ ამ თავისებურებების და შრომით-საორგანიზაციო გარემოს მახასიათებლების ურთიერთმოქმედებას უნდა მივაწეროთ. ამ შემთხვევაში არსებითი ის გახლავთ, რომ ამგვარი მიდგომის საფუძველზე კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის პირობების და ცალკეული მომუშავის ინდივიდუალური თვისებების ურთიერთმოქმედების თავისებურება უნდა დავადგინოთ. ასეთ თვალსაზრისში მომუშავის მიერ საქმიანობაში წარმატების მიღწევის უფრო ოპტიმისტური მიდგომა იგულისხმება, რადგან, სავარაუდოა, რომ "ცული" მომუშავე სხვა სამუშაოს შესრულების ან სხვაგვარი შრომითი პირობების არსებობის შემთხვევაში უკეთ იშრომებდა და თავის უნარებს უკეთ გამოავლენდა. როდესაც შრომის პროცესს ჩვენ ადამიანის და სამუშაო პირობების ურთიერთმოქმედების თვალსაზრისით ვაანალიზებთ; მაშინ მარტივად შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა იმის შესახებ, რომ მომუშავეთა შორის საქმიანობის ეფექტურობაში არსებული სხვაობა უბრალოდ იმაზე მიგვინიშნებს, რომ ერთი მათგანი, მეორესთან შედარებით, შრომით გარემოსადმი უფრო კარგად არის მორგებული. აქვე დავძენთ, რომ ამგვარ მსჯელობას მეტი დაკონკრეტება ესაჭიროება, რაც შემდეგი გარემოებების გათვალისწინებას და დაზუსტებას გულისხმობს:

1. მომუშავის ის თვისებები უნდა გამოიყოს და დახასიათდეს, რომლებიც კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის შინაარსს ყველაზე მეტად შეესაბამებიან.
2. შრომითი ქცევის თავისებურებების შესატყვისი შრომითი გარემოს მახასიათებლები უნდა გამოვყოთ.
3. დაბოლოს, პიროვნული და გარემოს მახასიათებელთა ურთიერთ-მოქმედების თავისებურება უნდა დახასიათდეს.

ემპირიული გამოკვლევები არსებობს, რომელთა მიზანს ადამიანის მახასიათებლების და გარემოს თავისებურებების ერთობლივი შესწავლა წარმოადგენს. ინტერაქციონისტული მიდგომის თანახმად, ადამიანის და გარემოს მახასიათებლების კარგი თანხვედრა, ანუ მორგება მომუშავის მიერ საქმის ეფექტურ შესრულებას, მის შრომით კმაყოფილებას და სამუშაო სტრესის შემცირებას განსაზღვრავს, ხოლო მათ შორის შეუსაბამობა კი პირიქით საქმის შესრულების ეფექტურობის დაცემას, შრომით უკმაყოფილებას და სამუშაო სტრესის მაჩვენებლის მნიშვნელოვან მომატებას განაპირობებს. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად, მცირე სოციაბელობის მაჩვენებლის მქონე სტუდენტებმა ჩვეულებრივი სალექციო კურსების ჩატარების დროს სწავლაში უფრო კარგი შედეგები გამოავლინეს, ხოლო უფრო სოციაბელურმა სტუდენტებმა მეტ წარმატებას სწავლაში თავისუფალი დისკუსიის კურსით წარმართულ პროცესში მიაღწიეს [3]. პიროვნების და გარემოს ურთიერთმოქმედების მნიშვნელობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოდ კოლეჯის სტუდენტების აკადემიური მოსწრების და მათი სწავლით კმაყოფილების შესწავლაში გამოჩნდა. ჩატარებული გამოკვლევების შედეგების თანახმად, იმის ნაცვლად, რომ კარგ და ცუდ სტუდენტებზე ვილაპარაკოთ, უმჯობესია ყურადღება იმ კავშირებზე გავამახვილოთ, რომლებიც სტუდენტებს, სასწავლო გეგმებს და სათანადო ორგანიზაციებს შორის არსებობს. მნიშვნელოვანი თვით ამ ცვლადებს შორის არსებული ურთიერთმოქმედება გახლავთ: საქმიანობა (სწავლა) და კმაყოფილება დამოკიდებული ცვლადის როლში გამოდიან, ხოლო ურთიერთმოქმედების პროცესი (წმინდა სტატისტიკური თვალსაზრისის ჩათვლით) დამოუკიდებელი ცვლადის როლში გვევლინება.

ერთ-ერთმა ლაბორატორიულმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ ადამიანის საქმიანობის ეფ-

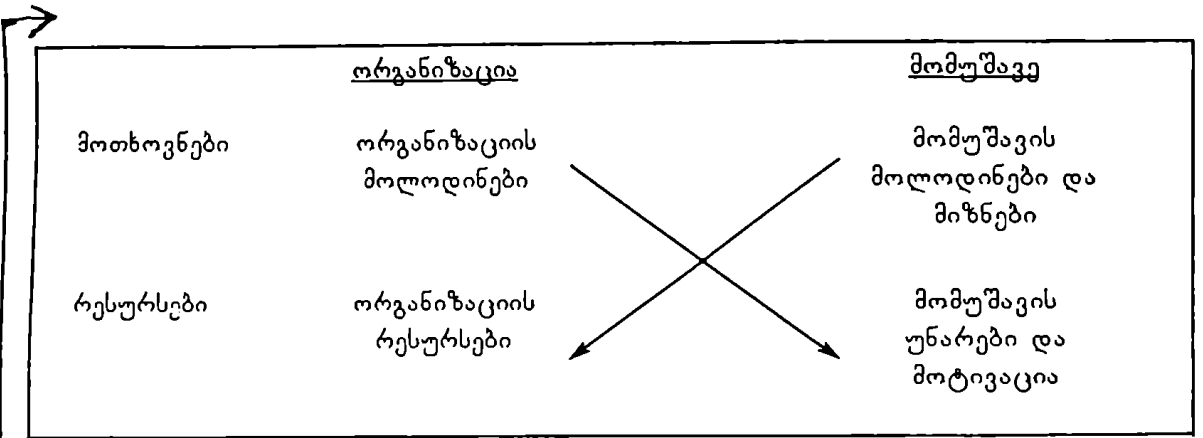
ექტურობა პიროვნული ტიპის და არსებული ვითარების შესაბამისობით არის განსაზღვრული. პიროვნული ნიშნების მიხედვით ადამიანთა ორი ჯგუფი იქნა გამოყოფილი: პირველი შრომით ქცევაში მიღწევაზე და პირადი ღირსების გრძობის ამაღლებაზე ორიენტირებული; მეორე გარანტირებულ სამუშაოზე და ფულად ანაზღაურებაზე მიმართული. ცდისპირება ორი სახის დავალების შესრულება შესთავაზეს, კერძოდ, საინტერესო და მოსაწყენი (ერთ-ფეროვანი). მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ საქმიანობაში მიღწევაზე და პირადი ღირსების გრძობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ცდისპირები საინტერესო დავალების შესრულებით უფრო კმაყოფილი იყვნენ, ხოლო გარანტირებულ სამუშაოზე და ფინანსურ ანაზღაურებაზე ორიენტირებული ადამიანები უფრო კმაყოფილი უინტერესო დავალების შესრულებით აღმოჩნდნენ. აქ ის გამოვლინდა, რომ სამუშაოს შესრულებით კმაყოფილება გარემოს და პიროვნების მახასიათებლების ურთიერთმოქმედებით არის განპირობებული [4].

როგორც ავლნიშნეთ, ადამიანის და გარემოს მახასიათებლების ურთიერთმოქმედების პრინციპის გამოყენება განსაკუთრებით ხელსაყრელი მომუშავეის შრომითი ქცევის დახასიათების დროს არის. დავუშვათ, რომ ადამიანი შრომის და საორგანიზაციო გარემოს სათანადოდ ვერ მოერგო. ამ ვითარების გამოსწორება, ერთი მხრივ, პიროვნული მახასიათებლების შეცვლით შეიძლება (ვთქვათ, პროფესიული ტრენინგის გამოყენებით); მეორე მხრივ, გარემოს თვისებების შეცვლაც არის შესაძლებელი (ვთქვათ, სამუშაო პირობების რეორგანიზებით). გარდა ამისა, ამ ორი განსხვავებული ცვლადის გაერთიანებაც არ არის გამორიცხული. თუ ჩვენ იმას ვივარაუდებთ, რომ შრომითი და საორგანიზაციო გარემო ფიქსირებული, მყარი ბუნების მოვლენებია, მაშინ ცვლილებებს ის ხალხი უნდა დაექვემდებაროს, რომლებიც პროფესიული გავარჯიშების კურსებს გაივლიან. ასეთი მიდგომა გაბატონებული შრომის ტრადიციულ, ანუ პერსონალის ფსიქოლოგიაში იყო. ამის საპირისპიროდ, თუ ჩვენ იმას დავუშვებთ, რომ მყარი, უცვლელი ბუნების თვით მომუშავეის ინდივიდუალური თვისებებია, მაშინ შრომის და საორგანიზაციო გარემოს გარდაქმნას უნდა მივმართოთ. ასეთი მიდგომა ე.წ. ადამიანური ფაქტორების შემსწავლელ ფსიქოლოგიაში დომინირებდა.

ისიც ხაზგასასმელია, რომ პიროვნულ და გარემოს მახასიათებლებს შორის განსხვავების დადგენა არც თუ ისე ადვილია. მაგრამ ერთი რამ სავსებით ნათელია ის, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია არსებითად იმით განისაზღვრება, თუ ვინ მუშაობს მასში, მათ როგორი განწყობები, შეხედულებები და ღირებულებები გააჩნიათ, ერთი სიტყვით იმით, თუ ორგანიზაციის კულტურის რანაირ შინაარსთან გვაქვს საქმე. ნათქვამიდან ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მხოლოდ სტრუქტურული ცვლილებების შეტანა (ადამიანის მახასიათებლებში ცვლილებებია განხორციელების გარეშე) ნაკლებ ეფექტური შედეგების მომტანი იქნება. ზოგიერთი ორგანიზაცია ისეთი ხალხის მიზიდვას ცდილობს, რომელთა განწყობები და შეხედულებები მასში მომუშავე თანამშრომლების განწყობების და შეხედულებების მსგავსია, აქ საქმე გარკვეულ ფილტრაციასთან გვაქვს, რამაც საბოლოო ჯამში, უარყოფითი შედეგი შეიძლება გამოიღოს: ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი ერთ ყაიდაზე აგებულ თანამშრომლებად მოგვევლინებინ, ეს კი მათ საქმიანობას და საერთოდ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას ხელს ნამდვილად არ შეუწყობს, ყველაფერს თავი რომ დავანებოთ, ახალშემოღებათა ფორმირებას და მათ დანერგვას ეს ვითარება არსებითად შეაფერხებს. ამდენად, ორგანიზაციაში, მასში გაბატონებული კულტურის თვალსაზრისით, არსებული ვითარება მისივე ფუნქციონირების მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ მოვლენას წარმოადგენს, რომლის შესახებ მსჯელობა მომდევნო ქვეთავში გვაქნება.

ორგანიზაციის და მომუშავეის ურთიერთმოქმედების მოვლენის შესწავლაში დიდი წვლი-

ლი ლ. პორტერმა, ე. ლოულერმა და ჯ. ჰეკმენმა შეიტანეს [5]. მათი აზრით, ურთიერთ-მოქმედების პროცესი საერთო საქმეში ორგანიზაციის და მომუშავეის სათანადო წვლილის შეტანის თვალსაზრისით უნდა იქნეს გააზრებული. მათი მიდგომა სტრუქტურად 12-1 ნახატზეა ნაჩვენები. ნახატზე მოცემული ისრები იმაზე მიგვნიშნებენ, რომ ორგანიზაციის და მომუშავეის გარკვეული მოთხოვნების დაკმაყოფილება მათ მიერ სათანადო რესურსების გაღების ხარჯზე წარმოებს: ორგანიზაციის მოლოდინების გამართლება თანამშრომელთა პიროვნების უნარების და მათი შრომითი მოტივაციის დონით განისაზღვრება, ხოლო თანამშრომელთა მოთხოვნების და მიზნების რეალიზაციას ორგანიზაციის კონცეპტური და მატერიალური რესურსები განაპირობებენ. ორგანიზაციას და მომუშავეს შორის მყარი კავშირის არსებობა ურთიერთის მიმართ სათანადო მოვალეობების აუცილებელ გათვალისწინებას გულისხმობს. როდესაც მომუშავეს ორგანიზაციის მინიმალური მოთხოვნების დაკმაყოფილება არ შეუძლია (პროფესიული ცოდნის და შრომითი მოტივაციის არასაკმარისად ან შეფერხებებით გამოყენება), მაშინ ორგანიზაციის მიერ მისი სამსახურიდან დათხოვნის დიდი



ნახატი 12-1. ურთიერთმოქმედების პროცესში ორგანიზაციის და მომუშავეის სათანადო წვლილი (პორტერის და სხვ. მიხედვით [5]).

ანალოგიურ მოვლენასთან იმ შემთხვევაში გვაქვს საქმე, როდესაც ორგანიზაცია მომუშავეის მოთხოვნების და მიზნების სათანადო ხარისხით დაკმაყოფილებას და განხორციელებას ვერ უზრუნველყოფს, ამგვარ ვითარებაში მოსალოდნელი მისი სამსახურიდან ნებაყოფლობითი წასვლა გახლავთ. ამასთან დაკავშირებით ავტორები აღნიშნავენ: „დასკვნის სახით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციის მიერ მომუშავეის წვლილის შეფასება და მისი შენარჩუნების სურვილი უშუალოდ მის მიმართ არსებული მოლოდინების გამართლების ხარისხთან ერთად ვარირებს. მსგავსად ამისა, მომუშავეის ორგანიზაციის წევრად ყოფნის სურვილი და შრომაში მისი ჩართულობის დონე ორგანიზაციის მიერ მის მოთხოვნებთან დაკმაყოფილების და მიზანთა განხორციელების ხარისხის პირდაპირ ფუნქციად უნდა მივიჩნიოთ“ [5, გვ. 109].

როგორც ვხედავთ, ნებისმიერი ინდუსტრიული ორგანიზაციის დახასიათების დროს ორი განზომილება უნდა გავითვალისწინოთ. პირველი თანამშრომლებს ეხება, აქ მათი ისეთი პიროვნული მახასიათებლები იგულისხმება, როგორც ასაკი, სქესი, ეროვნება, უნარები, ჩვევები, ინტერესები, განწყობები და ა.შ. გახლავთ ეს ის მახასიათებლებია, რომლებიც ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მომუშავეის წვლილს წარმოადგენენ. მეორე განზომილება

ალბათობა არსებობს.

საკუთრივ ორგანიზაციას ეხება, ამ შემთხვევაში მისი შემდეგი მახასიათებლები იგულისხმება: ადგილმდებარეობა, სიდიდე, ტექნოლოგია, სამუშაოთა სპეციფიკა, როლური მოლოდინები, ნორმები, სხვადასხვა სახის საორგანიზაციო ღონისძიებები და ა.შ. ორგანიზაციას და მომუშავეს შორის არსებული ურთიერთმოქმედების პროცესი სწორედ ამ განზომილებების გათვალისწინებით უნდა იქნეს განხილული. აღნიშნულ ურთიერთმოქმედებაზე მომუშავე თავისებურად რეაგირებს, რაც ი-ო ფსიქოლოგიაში კვლევის ფრიად აქტუალურ საგანს წარმოადგენს, რადგან ეს უკანასკნელი საკრიტიკიუმო ცვლადებზე, კერძოდ, შრომის პროდუქტიულობაზე და მის ხარისხზე, სამუშაოს გაცდენებზე, კადრების დენადობაზე და შრომით კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს. მომუშავეზე ურთიერთმოქმედების გავლენა, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შეიძლება იყოს.

დადებითი გავლენა. ურთიერთმოქმედების პროცესის მომუშავეზე დადებითი გავლენის ნიმუშებად ადამიანის შრომაში ჩართულობას და ორგანიზაციისადმი მის ერთგულებას ასახელებენ. ამ ცვლადების შესახებ შრომითი განწყობების ცალკეული ფორმების განხილვის დროს ვიმსჯელებთ, აქ კი შრომითი განწყობების ამ ფორმებს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების თვალსაზრისით შევხებით:

1. შრომაში ჩართულობა ჩვენ როგორც პროფესიულ საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციის, მუშაობაში მისი ენერჯიულობის და მის მიერ საქმიანობის ხარისხის პირად ღირსებად განცდის ინტეგრირებული მაჩვენებელი განვსაზღვრეთ. შრომაში ჩართულობა სუბიექტის მიერ პროფესიული საქმიანობის გაშინაგებულ ღირებულებად განიხილება. რასაკვირველია ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ის პიროვნულ თვისებას წარმოადგენს, მკვლევართა უმრავლესობა ამ ცვლადს მომუშავეს და გარემოს ურთიერთმოქმედების შედეგად მიიჩნევს. სუბიექტის შრომაში ჩართულობა ცვლილებას შრომითი და საორგანიზაციო გარემოს ზეგავლენით განიცდის. შრომაში ჩართულობის ემპირიული კვლევა გვიჩვენებს, რომ ის დემოგრაფიულ, სიტუაციურ და შრომითი შედეგების ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. მიღებული რეზულტატების თანახმად, შრომაში ჩართულობა ასაკთან და შრომის პროტესტანტულ მორალთან (მრწამსი იმის შესახებ, რომ შრომა იმანენტურ ღირებულებას წარმოადგენს) დადებით კორელაციაშია. ჩართულობა მჭიდრო კავშირს საკუთრივ სამუშაო პროცესის გარკვეულ მახასიათებლებთან ავლენს. მრავალფეროვანი საქმიანობით და ფართო სოციალური კონტაქტებით დაკავებული ადამიანები შრომაში ჩართულობის მაღალ დონეს ამჟღავნებენ. დაბოლოს, ჩართულობა საკუთარი საქმიანობით კმაყოფილებასთან მყარ კორელაციაშია ( $r=0.52$ ), ანუ ის თანამშრომლები, რომლებსაც საკუთარი საქმე იზიდავთ, მასში დიდადაც ჩართული არიან. აღსანიშნავია, რომ შრომაში ჩართულობას და სამუშაოს გაცდენებს შორის უარყოფითი კორელაცია არსებობს. ისიც საგულისხმოა, რომ შრომაში ჩართულობას და საქმიანობის პროდუქტიულობას შორის მნიშვნელობის მქონე კორელაცია არ დასტურდება [6].

შრომაში ჩართულობის ყველაზე ცნობილ გასაზომ ინსტრუმენტს ტ. ლოდელის და მ. კეინერის მიერ შემუშავებული კითხვარი წარმოადგენს [7]. კითხვარი 20 დებულებას შეიცავს, მათზე რესპოდენტების თანხმობის ხარისხი შრომაში ადამიანის ჩართულობის მაჩვენებელს გვაძლევს. კითხვარის შინაგანი სიმყარის საშუალო მაჩვენებელი, რომელიც მომუშავეთა სხვადასხვა ამონაკრების გამოკითხვით დადგინდა 0.80-ს უდრის, რაც გასაზომი ინსტრუმენტის სანდოობის კარგ მონაცემად უნდა ჩავთვალოთ.

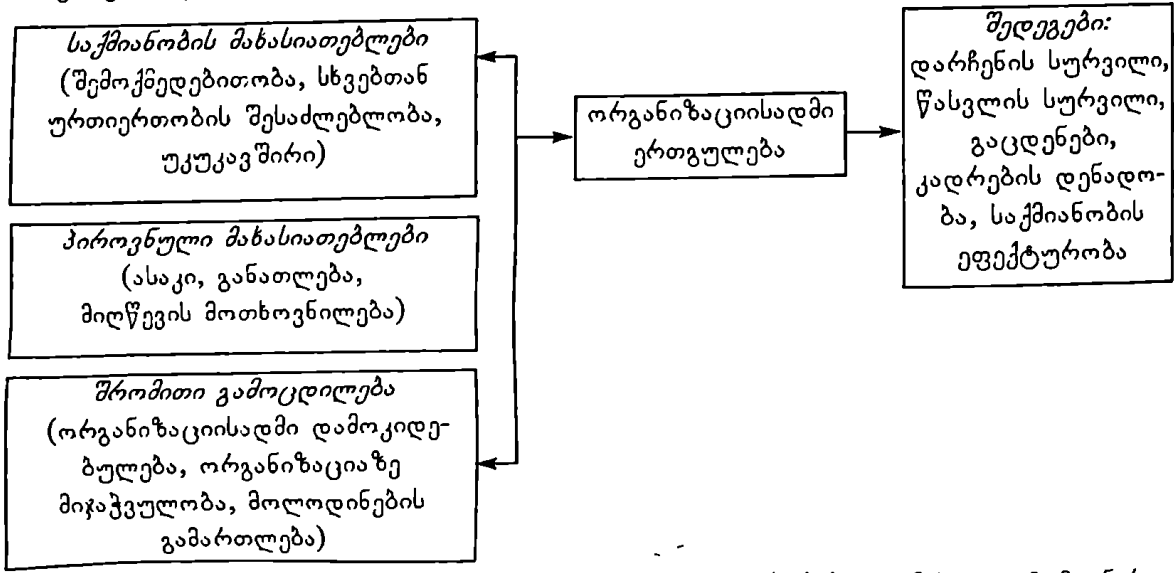
მიუხედავად იმისა, რომ შრომაში ჩართულობა გარკვეულ ცვლადებთან მნიშვნელოვან კორელაციაში იმყოფება, მისი მაჩვენებლების ვარეაბელობის დიდი ნაწილი ჭერჭერობით მაინც აუხსნელი რჩება. შრომაში ჩართულობის მიხედვით, ადამიანები ერთმანეთისაგან მნი-

შენელოვნად განსხვავდებიან, მაგრამ ჩვენ ჯერჯერობით ამ განსხვავების მიზეზების შესახებ ცოტა რამ ვიცით. მრავალ წამოჭრილ კითხვებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვნად შემდეგ კითხვებზე პასუხების გაცემა მიგვაჩნია:

- ✓ ვინაის და რა დონით არის საჭირო შრომაში ჩართულობა?
- ✓ ყველაზე მეტად რომელი სახის სამუშაო საჭიროებს შრომაში ჩართულობას?

ამ კითხვებზე პასუხები დამატებით კვლევა-ძიებას მოითხოვს. თუ ორგანიზაციებს შრომაში დიდად ჩართული თანამშრომლები ესაჭიროებათ, და ამავე დროს, ეს ცვლადი ინდივიდუალურ მახასიათებლად მოიაზრება, მაშინ ის კადრების შერჩევის პროცესის ეფექტურობის არსებით ფაქტორად უნდა ჩავთვალოთ, კერძოდ, სათანადო ინსტრუმენტის გამოყენების საფუძველზე ჩართულობის მაღალი მაჩვენებლების მქონე მაძიებლები უნდა გამოვყოთ და სამსახურშიც ისინი უნდა მივიღოთ. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც ჩვენ მიგვაჩნია, რომ შრომაში ჩართულობა თვით ორგანიზაციაში მომუშავეს შრომითი სოციალიზაციის შედეგია (ამას კი შრომის პროცესის მახასიათებლებთან ჩართულობის მნიშვნელობის მქონე კორელაციის კოეფიციენტები გვიდასტურებენ), მაშინ ეს ცვლადი შრომის დაგეგმარების პრეროგატივად წარმოგვიდგება: შრომის დაგეგმარება ისე უნდა წარიმართოს, რომ მან თანამშრომლების შრომაში ჩართულობა განაპირობოს.

2. ორგანიზაციისადმი მომუშავეს ერთგულებაში მის მიერ საორგანიზაციო მიზნების, მათ მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაციის და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილის მრავალ-განზომილებიანი მაჩვენებელი იგულისხმება. ემპირიული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე რ. სტირსმა ორგანიზაციისადმი ერთგულების წინამავალი პირობები და მისგან გამომდინარე შედეგები გამოყო [8]. ეს მიზეზობრივი კავშირი 12-2 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 12-2. ორგანიზაციისადმი ერთგულების წინამავალი პირობები და მისგან გამომდინარე შედეგები. (სტირსის მიხედვით [8]).

რ. სტირსმა ორგანიზაციისადმი ერთგულების სამი სახის მადეტერმინირებელი ფაქტორი დაადგინა პიროვნული მახასიათებლები, საქმიანობის მახასიათებლები და შრომითი გამოცდილება. მახასიათებელთა პირველ კლასში ადამიანის ასაკი და განათლების დონე იგულისხმება. საქმიანობის მახასიათებლებს თვით მომუშავეს აქტივობის შემოქმედებითობის ხარისხი, სოციალური ურთიერთობების შესაძლებლობა და მუშაობის პროცესში მიღებული



უქუკავშირი წარმოადგენენ. დაბოლოს, შრომითი გამოცდილება ადამიანის ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულებას, ორგანიზაციაზე მისი მიჯაჭვულობის ხარისხს და მისი მოლოდინების გამართლებას მოიცავს.

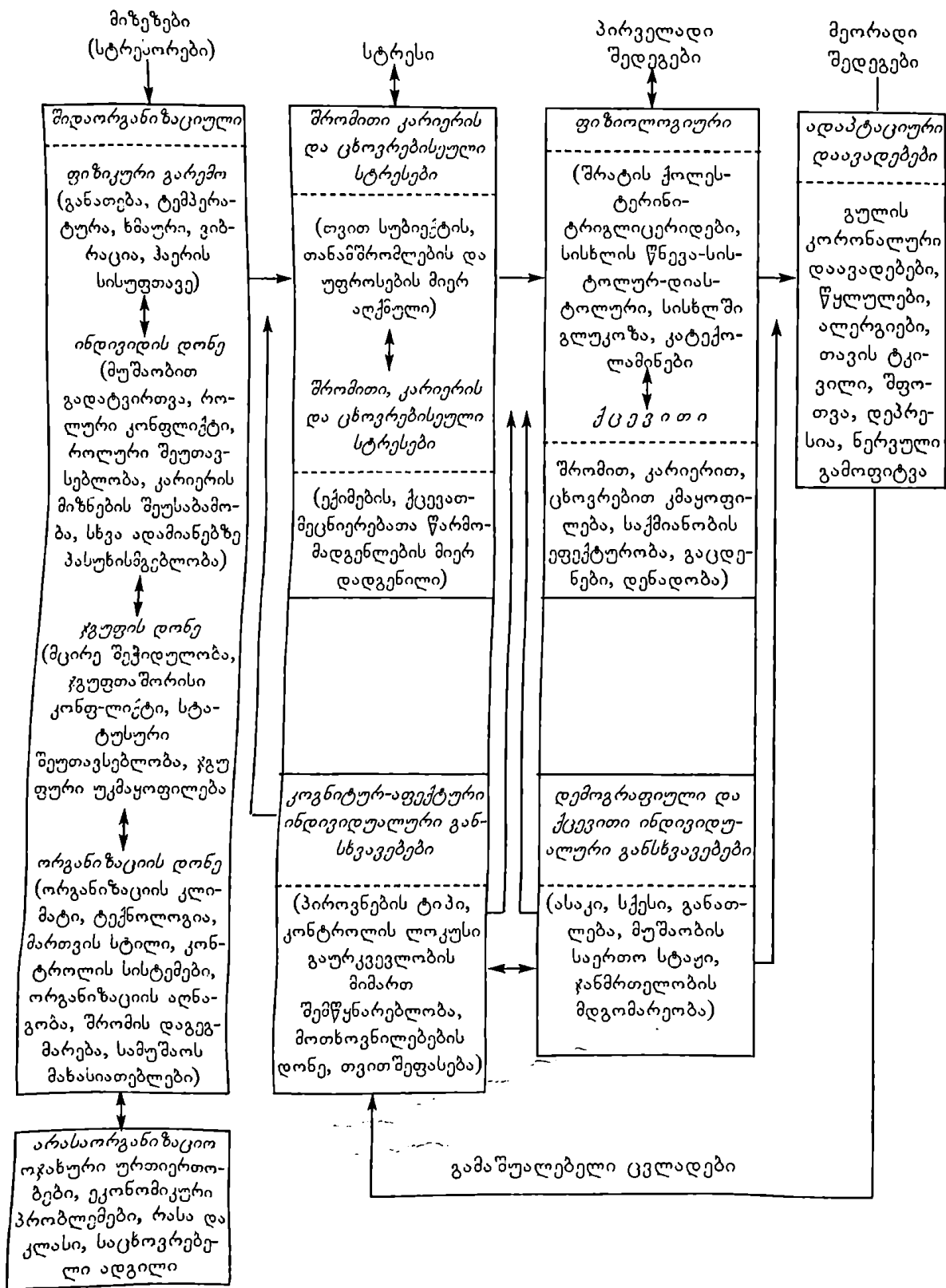
რ. სტირისის ემპირიულმა კვლევამ, რომელიც ცვლადებს შორის მიმართების დასადგენად ჩატადა (ძირითადად რეგრესიულ ანალიზს იყენებდა), ამ ფაქტორების გარკვეული მადეტერმინირებელი ძალა აჩვენა: პიროვნული მახასიათებლების შემთხვევაში მრავლობითი კორელაციის (R) მაჩვენებელი 0.55-ს, საქმიანობის მახასიათებლის 0.64-ს, ხოლო შრომითი გამოცდილების 0.71-ს უდრიდა. ამ ფაქტორების მაჩვენებლების მრავლობით რეგრესიულ ანალიზში გაერთიანებამ აჩვენა, რომ ამ ცვლადების გათვალისწინებით ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაჩვენებლების დისპერსიის 65%-ის ახსნა შეიძლება. ეს იმაზე მიგვინიშნებს, რომ შრომაში ჩართულობასთან შედარებით, ორგანიზაციისადმი ერთგულების განმსაზღვრელი ფაქტორების შესახებ გაცილებით მეტი რამ ვიცით.

ამავე ავტორმა ორგანიზაციისადმი ერთგულება, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი იკვლია. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვან კორელაციაში შემდეგ ცვლადებთან იმყოფება: ორგანიზაციაში დარჩენის სურვილი ( $r=0.44$ ), ორგანიზაციიდან წასვლის სურვილი ( $r=0.31$ ), კადრების დენადობა, ანუ რეალური ქცევა ( $r=0.17$ ). შრომაში ჩართულობის მსგავსად ორგანიზაციისადმი ერთგულება საქმიანობის ეფექტურობასთან მნიშვნელოვან კორელაციაში არ აღმოჩნდა. განზოგადებული სახით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციისადმი ერთგულების მადეტერმინირებელი ცვლადების შესახებ გაცილებით მეტი ვიცით, ვიდრე მისი შედეგების შესახებ.

ორგანიზაციისადმი ერთგულების ყველაზე აპრობირებულ ინსტრუმენტს რ. მოუდეის და სხვ. მიერ შემუშავებული კითხვარი წარმოადგენს [9]. კითხვარი 15 დებულებას (9 დღებითი და 6 უარყოფითი) შეიცავს. დებულებების შინაგანი კონსისტენტობის საშუალო მაჩვენებელი 0.90-ს უდრის. ქართულ პოპულაციაზე ორგანიზაციისადმი ერთგულების გასაზომი კითხვარის ადაპტირება ჩვენს მიერ იყო განხორციელებული; კვლევა ორ ამონაკრებზე, კერძოდ, საინჟინრო-ტექნიკურ პერსონალზე და მეცნიერ-თანამშრომლებზე ჩატარდა [10]. ფინალურ კითხვარში შესული დებულებების კონსისტენტობის (სანდოობის) საშუალო მაჩვენებელი 0.56-ს უდრიდა. ადაპტირებული კითხვარის შინაარსობრივ და მაპროგნოზირებელ ვალიდობაზე ის მიუთითებს, რომ შრომაში ჩართულობასთან და ორგანიზაციიდან წასვლის განზრახვასთან ეს ფაქტორი მნიშვნელოვან კორელაციაშია, საშუალო მაჩვენებლები, შესაბამისად 0.46-ის და 0.32-ის ტოლია. დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მომუშავეს შრომითი ქცევის და საორგანიზაციო გარემოს ურთიერთმოქმედების დახასიათებისათვის ორგანიზაციისადმი ერთგულება, როგორც ოპერაციონალური ცნება, ნამდვილად ადეკვატურია.

**უარყოფითი გავლენა:** გარემოსთან ურთიერთმოქმედება შრომის სუბიექტზე უარყოფით გავლენასაც ახდენს. უარყოფითი გავლენის ნიმუშებად შრომითი სტრესი და პროფესიული გამოფიტვა განიხილება. ყურადღებას სწორედ ამ მოვლენებზე შევაჩერებთ:

1. სტრესის ფიზიოლოგიური თვისებების კვლევა ტრადიციულად მედიცინის სფეროში წარმოებდა. დღეს კი ეს მოვლენა ი-ო ფსიქოლოგიაში მომუშავე მკვლევარების დიდ ინტერესს იწვევს [11, 12]. ჩვენ მხოლოდ ეხლა ვიწყებთ შრომითი სტრესის პროფესიულ საქმიანობაზე გავლენის გაცნობიერებას. ზოგადად, შრომითი სტრესი შეიძლება როგორც პროფესიული საქმიანობით გამოწვეული მომუშავეს ფსიქოფიზიოლოგიური დაძაბულობის მდგომარეობა განვმარტოთ. ძნელია იმის ზუსტი თქმა, შრომითი სტრესი რომელს დამოუკი-



ნახატი 12-3. შრომითი სტრესის მოდელი (ივანჩვიჩის და მეტისონის მიხედვით [13])

დებელ, დამოკიდებულს ან შუალედურ ცვლადს წარმოადგენს. ალბათ, უფრო სწორი ამ მოვლენის როგორც ინტეგრირებული, გარკვეული სისტემის მქონე (ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური და სოციალური მახასიათებლების გათვალისწინებით) ცვლადად გააზრება იქნება. ამდენად, შრომითი სტრესის შედეგები ფიზიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ და ქცევით სიმპტომებში ვლინდებიან. ფიზიოლოგიური სიმპტომები ადამიანის ჯანმრთელობის ცვლილებებში მქლავდებიან; ფსიქოლოგიური სიმპტომები სუბიექტის განწყობებში და დისპოზიციებში მომხდარ ცვლილებებს გამოხატავენ. ქცევით სიმპტომებს რაც შეეხება, ისინი შრომის ნაყოფიერებაში, სამუშაოს გაცდენებში და კადრების დენადობაში ვლინდებიან.

ჯ. ივანჩევიჩმა და მ. მეტისონმა შრომითი სტრესის მოდელი შემოგვთავაზეს, რომელშიც სტრესის წინამავალი პირობები, თვით მისგან განომდინარე პირდაპირი და მეორადი შედეგებია აღწერილი [13]. ამ ავტორების შრომითი სტრესის მოდელის სქემატური გამოსახულება 12-3 ნახატზეა ნაჩვენები. როგორც ვხედავთ, შრომითი სტრესის მრავალი გამომწვევი მიზეზები (სტრესორები) არსებობენ. ისინი ფიზიკურ გარემოდან (ტემპერატურა, ხმაური), ინდივიდუალურ სფეროდან (მუშაობით გადაღლა, როლური კონფლიქტი), შრომითი ჯგუფების თავისებურებებიდან (შეჭიდულობის თვისების უქონლობა) ან საკუთრივ ორგანიზაციიდან, როგორც მთლიანი სისტემიდან, შეიძლება მომდინარეობდნენ.

უშუალოდ შრომითი აქტივობის განხორციელების დროს წარმოქმნილ სტრესულ მდგომარეობას მრავალი მიზეზი გააჩნია, მათ შორის, როგორც მრავალი გამოკვლევების შედეგების ანალიზი აჩვენებს, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეზღუდული დროის ფარგლებში დავალებათა უშეცდომოდ შესრულებას, მუშაობით გადატვირთვას, გულგრილ უფროსს და უსიამოვნო თანამშრომლებთან ურთიერთობას ენიჭება. ეს მონაცემები 12-1 ცხრილშია მოტანილი. როგორც ვხედავთ, აქ ჩვენ საქმე შრომითი დავალებების სპეციფიკის, როლური მოთხოვნების, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და ლიდერობის სტილის ფაქტორებთან გვაქვს.

ფაქტორი	პასუხების მაჩვენებლები
საქმეს ისე ვერ ვაკეთებ, როგორც მე მსურს	34%
სტანდარტების მიხედვით სამუშაოს შესრულება	30%
თანამშრომლები	21%
„რთული“ უფროსი	18%

ცხრილი 12-1. შრომითი სტრესის ძირითადი მიზეზები (რობინსის მიხედვით [14]).

შრომითი სტრესის გამომწვევი მიზეზები არასამუშაო სფეროშიც (ეკონომიკური პრობლემები და ოჯახური ურთიერთობები) წარმოიქმნებიან. სტრესს, რასაკვირველია, თვით შრომის სუბიექტი განიცდის. მაგრამ არც ის არის გამორიცხული, რომ ადამიანმა სტრესი ფუნქციონალურად სათანადოდ ვერ აღიქვას, ვერ გაიაზროს, მაგრამ ამ მდგომარეობაში ის მაინც იმყოფებოდეს, რასაც მისი ახლობლები და თანამშრომლები შეიძლება კარგად ამჩნევდნენ. შრომითი სტრესი ადამიანში ფიზიოლოგიურ (სისხლში წნევის და გლუკოზის მომატება) და

ქცევით (შრომით უკმაყოფილება, სამუშაოს გაცდენების გახშირება, სხვებთან კონფლიქტები) ცვლილებებს იწვევს. საბოლოო შედეგად გულის დაავადება, სხვადასხვა წყლულები, ალერგიები, თავის ტკივილი, დეპრესია, ნერვული გამოფიტვა შეიძლება მივიღოთ.

შრომითი სტრესის ინტენსიური ემპირიული კვლევა შემდეგს გვიჩვენებს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში შრომითი სტრესის ორი ძირითადი მიზეზი დადგინდა. პირველი იმ ვითარებას ეხება, როდესაც მომუშავე დროის ფაქტორის მძლავრ ზეწოლას განიცდის (დროში ვერ ეტევა). ადამიანი დარწმუნებული შეიძლება იმაში იყოს, რომ მას საქმის კარგად გაკეთების უნარი გააჩნია, მაგრამ ის სტრესს იმის გამო განიცდის, რომ მას ამისათვის სათანადო, აუცილებელი დრო არ გააჩნია. მეორე ვითარებას უფრო ზოგადი შფოთვის განცდა წარმოადგენს. ამ განცდის არსებობა მრავალი პროფესიული საქმიანობისათვის არის დამახასიათებელი (აქ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი საქმიანობის რეორგანიზება ან მისი წარმართვის გაუმჯობესება დიდ სიძნელებებთან არის დაკავშირებული). ის, რასაც მომუშავე განიცდის „საქმე მახრჩობს“ გამოთქმით შეიძლება ავლნიშნოთ. ამგვარი პროფესიული საქმიანობისათვის ე.წ. „კრიტიკული მომენტებია“ დამახასიათებელი, რომლებიც მომუშავეს შფოთვის დონის ამაღლებას, გულისცემის აჩქარებას, სისხლის წნევის მომატებას და სხვა უარყოფით მოვლენებს იწვევს. ხაზგასასმელია, რომ მომუშავეს მიერ ამგვარი კრიტიკული შრომითი სიტუაციების წარმოსახვაც კი სტრესის გამომწვევი შეიძლება გახდეს. მკვლევარები იმ დასკვნამდე მიდიან, რომ შრომითი ქცევის ანალიზის საშუალებით მისი კრიტიკული მომენტები უნდა გამოიყოს და მათი შეძლებისდაგვარად კორექტირება უნდა მოხდეს, ხოლო მომუშავეს სათანადო კონსულტაცია უნდა გაეწიოს.

გარდა ამისა, შესწავლის საგანს სტრესის მოხსნის მექანიზმები წარმოადგენენ. მიღებული მონაცემების თანახმად, ადამიანები, რომლებიც შრომით სტრესს განიცდიან, ქცევის შემდეგი ფორმების გამოვლენისაკენ არიან ტენდენციურები: განრისხება (აგრესია), სახლში ნაკლები დროით ყოფნა, ოჯახურ საქმეებთან დაკავშირებული აქტივობის მნიშვნელოვნად შემცირება, ცოლქმრული ურთიერთობების მიმართ უკმაყოფილების გამოვლენა. შრომითი სტრესის შემცირების მექანიზმებიდან აგრეთვე მეგობრების წრეში ყოფნას, სპორტულ სანახაობებზე დასწრებას, მალაზიებში საყიდლებზე სიარულს და მსგავს მოვლენებს გამოყოფენ. მკვლევარები იმაზეც მიგვანიშნებენ, რომ ყველაზე ხშირად შრომითი სტრესის მოხსნის მიზნით, ადამიანები ალკოჰოლური სასმელების და დამამშვიდებელი წამლების მიღებას მიმართავენ. სტრესის მოხსნის პირველი ხერხი საორგანიზაციო განაწესით არის დაგმობილი (სათანადო უარყოფითი სანქციების გამოყენება), რასაც წამლების მიღებაზე ვერ ვიტყვი. ინდუსტრიული ორგანიზაციები შრომითი სტრესის შემცირების სათანადო პროგრამების განხორციელებას მიმართავენ. ამ პროგრამების რეალიზაცია სამუშაო დღის მიმდინარეობის ფარგლებში ხდება და, როგორც წესი, მასში მონაწილეობას თანამშრომელთა მნიშვნელოვანი ნაწილი იღებს. ამგვარ პროგრამებში სათანადო ქცევის განხორციელების ინსტრუქტაჟიდან დაწყებული კონკრეტულ სავარჯიშოებით (მაგალითად, რელაქსაცია) დამთავრებული ღონისძიებები იგულისხმება.

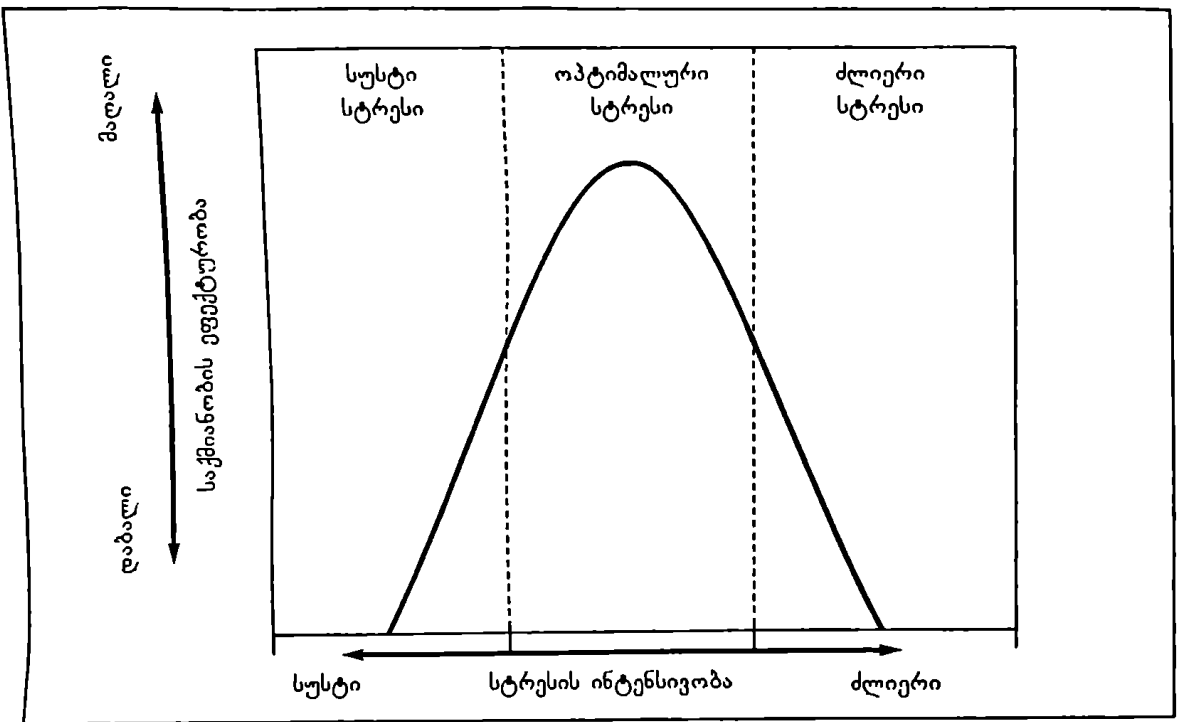
ბუნებრივია შემდეგი კითხვის დასმა: არსებობენ კი ისეთი ადამიანები, რომლებიც, სხვებთან შედარებით, შრომითი სტრესისადმი მიდრეკილი უფრო მეტად არიან? ამ თვალსაზრისით ადამიანის A და B ტიპებია გამოყოფილი. A ტიპის ადამიანებისათვის შემდეგია დამახასიათებელი: ისინი სწრაფად დადიან, ჭამენ და ლაპარაკობენ; მოუსვენრობას ავლენენ; არასამუშაო დროს სასარგებლოდ ვერ იყენებენ; საკუთარ მიღწევებს გადაჭარბებულად აფასებენ; დროის ფაქტორის ზეწოლის პირობებში სხვებთან კონფრონტაციაში იმყოფებიან.

ოფებიან და აგრესიულ ქცევებს ამჟღავნებენ. B ტიპის ადამიანები კი შემდეგი თვისებებით გამოირჩევიან: ისინი დროის ფაქტორზე ნაკლებად არიან ორიენტირებულნი; ზედმეტი ტრახბახი არ უყვართ; მხოლოდ გართობის და არა მოგების მიზნით თამაშობენ; ალელვების შემდეგ შედარებით ადვილად მშვიდდებიან; ნაკლებად ამპარტავნები არიან. აღსანიშნავია, რომ A ტიპის წარმომადგენლებს, B ტიპის ადამიანებთან შედარებით, უფრო სწრაფი, აჩქარებული მაჯისცემა აქვთ, გულის დაავადებები მათ უფრო ხშირად ემართებათ. ისიც აღსანიშნავია, რომ მომუშავეთა მთლიან პოპულაციაში A ტიპის ადამიანების საერთო რაოდენობა დაახლოებით 40%-ს უდრის. სავარაუდოა, რომ A ტიპის ადამიანების ფორმირება (მათში ღირებულებების, თვალსაზრისების, განწყობების, სხვადასხვა შინაარსის შფოთვების ჩამოყალიბება) ადრეული ბავშვობიდან იწყება. დღეს, მკვლევარები სწორედ A ტიპის ადამიანების შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან მორგების პროცესის შესწავლით არიან დაინტერესებული.

ემპირიული კვლევების შედეგები გვიჩვენებენ, რომ ვაჭრობის სფეროში მომუშავე A ტიპის ადამიანებს, B ტიპის წარმომადგენლებთან შედარებით, უფრო მძლავრი შრომითი სტრესები ახასიათებთ, ავადმყოფობასთან დაკავშირებული ჩივილებიც ამ ხალხში უფრო ხშირია. ისიც ნაჩვენებია, რომ A ტიპის ადამიანები ორგანიზაციის ისეთ კლიმატს ანიჭებენ უპირატესობას, რომლისთვისაც შრომის მაღალი სტანდარტები, თანამშრომელთა სპონტანურობა, გარკვეული განუსაზღვრელობა და ამავე დროს, მეტნაკლები სიმკაცრეა ნიშანდობლივი. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ A ტიპის ადამიანებს ისეთი პროფესიული საქმიანობა და ორგანიზაციის კლიმატი იზიდავთ, რომლებშიც მათი ქცევების და განწყობების თავსებადობის ხელშემწყობი პირობები არსებობს.

დაბოლოს, ყურადღებას იმ კვლევებზე შევაჩერებთ, რომლებიც შრომითი სტრესის და პროფესიული საქმიანობის კავშირს ეხებიან. შრომითი სტრესის დადებითი და უარყოფითი მხარე ყველაზე ნათლად სწორედ ამ კვლევებში მჟღავნდებიან. აღნიშნულ მოვლენებს შორის ზოგადი კავშირის თავისებურება სქემატურად 12-4 ნახატზეა ნაჩვენები. პორიზონტალური განზომილება მომუშავეის მიერ განცდილი სტრესის სიძლიერეს, ხოლო ვერტიკალური მისი საქმიანობის ეფექტურობას გამოხატავს. მცირე სტრესის შემთხვევაში მომუშავეის ყურადღება ნაკლებად კონცენტრირებულია, საქმით დაინტერესება შედარებით დაბალია; ადამიანის შრომაში ჩართულობის ხარისხიც შეიძლება დაბალი იყოს, რაც, რასაკვირველია, მუშაობის ეფექტურობას ხელს უშლის. ამავე დროს, სტრესის ინტენსივობის მონატებამ შრომის ეფექტურობა შეიძლება გააუმჯობესოს. სავარაუდოა, რომ სამუშაოთა უმრავლესობისათვის სტრესის გარკვეული ოპტიმალური დონე უნდა არსებობდეს. როდესაც სტრესის სიძლიერე ამ ოპტიკუმს აღემატება, მაშინ შრომის ეფექტურობა შემცირებას იწყებს. როდესაც საქმე ძლიერ სტრესთან გვაქვს, მაშინ მომუშავე ზედმეტად აგზნებულა, მას საქმიანობის არაეფექტურად წარმართვის შიში ეუფლება, რაც მის შრომით ქცევაზე უარყოფითად მოქმედებს. ისიც აღსანიშნავია, რომ შრომითი სტრესის ოპტიმალური დონის დადგენა არც თუ ისე ადვილია, მაგალითად, ადამიანმა სამსახურის გაცდენებს როგორც საქმიანობისადმი მოყირჭების განცდის (სუსტი სტრესი), ასევე მუშაობით გადაღლის (ძლიერი სტრესი) გამო შეიძლება მოუხშიროს. გარდა ამისა, სიტუაციური ფაქტორებიც გასათვალისწინებელია.

12-4 ნახატზე მოცემული მრუდი მომუშავეის ინდივიდუალური და შრომითი დავალებების თავისებურებათა მიხედვით შეიძლება იცვლებოდეს: ერთი და იგივე სამუშაოს შესრულების დროს ერთ თანამშრომელზე ძალზე მცირე სტრესი უარყოფით, ხოლო მეორეზე კი



ნახატი 12-4. შრომითი სტრესი და მომუშავის საქმიანობის ეფექტურობა.

მასტიმულირებელ გავლენას ახდენს. განსხვავებული შინაარსის სამუშაოს შესახებაც იგივე ითქმის: მომუშავესათვის სხვადასხვა შრომით დავალებებს სტრესის ოპტიმალური დონის განსხვავებული მაჩვენებლები შეიძლება გააჩნდეს. აღსანიშნავია, რომ მკვლევართა უურადლება ძლიერ შრომით სტრესზე გამახვილებული. ზოგადად უნდა ითქვას, რომ დიდად მოტივირებული მომუშავე საქმიანობაშიც ეფექტურია (ეს საკითხი მე-11 თავში იყო განხილული). აქ კი საყურადღებო შემდეგია: შრომითი სტრესის და მუშაობის ეფექტურობის კავშირის ემპირიული კვლევის შედეგები გვიჩვენებენ, რომ სტრესსა და ჯგუფური (შრომითი გუნდები, სპეციალური ქვედანაყოფები) აქტივობის ეფექტურობის ზოგად მაჩვენებელს შორის უარყოფითი კორელაცია აღმოჩნდა, ანუ ერთობლივად მომუშავე ადამიანები რაც უფრო ძლიერ სტრესს განიცდიან, მათი პროდუქტიულობა მით უფრო მცირეა. ეს შედეგი იმაზე მიგვინიშნებს, რომ ძლიერი სტრესის ფონზე არსებული მაღალი შრომითი მოტივაცია მომუშავის შრომით ქცევაზე სტრესის ნეგატიური გავლენის კომპენსირებას ვერ ახდენს. შრომითი მოტივაციის გაძლიერებიდან და მისი მიმდინარეობიდან გამომდინარე სასურველი შედეგები მხოლოდ შრომითი სტრესის გამომწვევი მიზეზების აღმოფქვრამ ან შემცირებამ შეიძლება გამოიღოს.

2. პროფესიული გამოფიტვის მოვლენა-მკვლევართა უურადლების საგანი მხოლოდ ამ ბოლო დროს გახდა [15]. პროფესიული გამოფიტვა განიხილება როგორც შრომითი აქტივობით ადამიანის გადაღლა, რაც მას გარემოს მიმართ გულგრილ და ცინიკურ დამოკიდებულებას უყალიბებს. პროფესიული გამოფიტვა ინდუსტრიის ყველა დარგისათვის არის მეტნაკლებად დამახასიათებელი, მაგრამ ისიც აღსანიშნავია, რომ განსაკუთრებით ხშირად ეს მოვლენა პედაგოგიურ, სამედიცინო და სამართალდამცავ სფეროში მომუშავე ადამიან-

ნებში იჩენს თავს. ადამიანებს, რომლებიც პროფესიულ გამოფიტვას განიცდიან საერთო მახასიათებლები გააჩნიათ, რომელთა შორის შემდეგს გამოყოფენ:

- ა). პროფესიული გამოფიტვის კანდიდატია ის, ვინც მძლავრ შრომით სტრესს განიცდის;
- ბ). პროფესიული გამოფიტვის კანდიდატია ის, ვისაც საქმეში მიღწევის ძლიერი შინაგანი მოტივაცია გააჩნია;
- გ). პროფესიული გამოფიტვის კანდიდატია ის, ვინც არარეალური მიზნების მიღწევას ცდილობს.

ეს ფაქტორები იმ პიროვნულ დისპოზიციებს წარმოადგენენ, რომელთა არსებობა პროფესიული გამოფიტვის წარმოქმნის ალბათობას ზრდიან. არსებული ემპირიული კვლევების ანალიზის საფუძველზე პროფესიული გამოფიტვის ფიზიოლოგიური, ემოციური და ქცევითი სიმპტომები შეგვიძლია გამოვყოთ. ამ სიმპტომების ჩამონათვალი 12-2 ცხრილშია მოცემული. ხაზგასასმელია, რომ მკვლევართა უმრავლესობა პროფესიული გამოფიტვის ძირითად ფსიქოლოგიურ სიმპტომებად ემოციურ დაუძლურებას, დეპერსონალიზაციას და საკუთარი პიროვნული ღირსების დაკნინების განცდას მიიჩნევს.

#### ფიზიოლოგიური სიმპტომები

- გარეგნობის (ფიზიკური იერის) მნიშვნელოვანი გაუარესება
- ქრონიკული დაღლა
- ინფექციების, განსაკუთრებით რესპირაციული ინფექციების გახშირება
- ჩივილები, რომლებიც თავის, ზურგის და კუჭნაწლავის არეში ტკივილებს ეხებიან

#### ემოციური სიმპტომები

- უხალისობის გამოვლენა
- ცინიზმი და განაწყენიანობა
- დეპრესია, სევდიანი გამომეტყველება
- შფოთვის, ფრუსტრაციის და უიმედობის გამოხატვა

#### ქცევითი სიმპტომები

- გაცდენები და დაგვიანებები
- ალკოჰოლის მიღების და თამბაქოს მოწევის გახშირება
- ობიექტური მიზეზების გამო საკუთარი თავის დაჩაგრულად გამოყვანა
- გარშემომყოფებისაგან განრიდება, მათ მიმართ გულგრილობა

ცხრილი 12-2. პროფესიული გამოფიტვის სიმპტომები.

როგორც ავლნიშნეთ, პროფესიული გამოფიტვის შესწავლას, ფაქტობრივად ეხლა ვიწვევთ, ამიტომ მისი გამომწვევი მიზეზების შესახებ ჭერჯერობით ცოტა რამ ვიცით. მიუხედავად ამისა, უკვე არსებული ემპირიული მონაცემების საფუძველზე მაინც შეგვიძლია

ვთქვათ, რომ პროფესიული გამოფიტვა მნიშვნელოვან კორელაციაში ისეთ მადეტერმინირებელ ცვლადებთან არის, როგორცა დაღლილობა და სტრესი, შრომითი კარიერის განვითარების კრიზისი, სამუშაო დავალებების სიმრავლით გადატვირთვა და ადამიანის მიერ საქმეში წარუმატებლობის განცდა წარმოადგენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ პროფესიულ საქმიანობათა შინაარსში არსებული განსხვავებების მიუხედავად, პროფესიული გამოფიტვის აღმოცენების დიდი შესაძლებლობა მაშინ არსებობს, როდესაც მუშაობის პროცესში ადამიანი საკუთარ მოთხოვნილებათა ფრუსტრირებას განიცდის. პროფესიულ გამოფიტვაზე საორგანიზაციო ღონისძიებების დადებით გავლენას რაც შეეხება, არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით მხოლოდ შემდეგის თქმა შეიძლება: პროფესიული გამოფიტვის არსებით შემცირებას თანამშრომლური სტილით მოქმედი უფროსის მიერ მომუშავესათვის მისი შრომითი უნარ-ჩვევების შესახებ დადებითი უკუკავშირის მიწოდება განაპირობებს.

## ორგანიზაციის კულტურა

ორგანიზაციის, როგორც კულტურის მოვლენად გააზრება, ფსიქოლოგიაში შედარებით ახალ მიდგომას წარმოადგენს. ტრადიციულად ორგანიზაცია რაციონალური წესებით მოქმედ სოციალურ სისტემად განიხილებოდა, მის ძირითად ამოცანად თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინირება და კონტროლი ითვლებოდა. მკვლევართა ყურადღება ვერტიკალურ დიფერენციაციაზე, განყოფილებების ჩამოყალიბებაზე და თანამშრომელთა შორის თანამდებობრივ, ანუ ძალაუფლებრივ ურთიერთობებზე იყო ძირითადად გამახვილებული (ეს საკითხები მე-3 თავშია განხილული). დღეს სავსებით ნათელი გახდა, რომ ორგანიზაცია უფრო ფართო, მრავალმხრივი სოციალური წარმონაქმნი გახლავთ, ვიდრე ტრადიციულად ის მოიაზრებოდა. შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია თავისი მახასიათებლებით ისევე განუმეორებელია, როგორც ცალკეული შრომის სუბიექტი. მისთვის მართვის მოუქნელობა ან მოქნილობა, მტრული ან მეგობრული სულისკვეთება, სიახლეზე ორიენტაცია ან კონსერვატიზმი შეიძლება იყოს დამახასიათებელი. ინდუსტრიის სფეროში ამჟამად მომუშავე მკვლევარებმა ის დიდი როლი ნათლად გააცნობიერეს, რომელსაც ორგანიზაციის ცხოვრებაში კულტურის ფაქტორები თამაშობენ. ისიც საგულისხმოა, რომ ორგანიზაციის კულტურის ცნების გააზრებას წინ ე.წ. ინსტიტუციონალიზაციის მოვლენის ანალიზი უსწრებდა, რომელიც მკვლევართა მიერ როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი შეისწავლებოდა. ინსტიტუციონალიზაციის ცნებაში ორგანიზაციის, როგორც სოციალური სისტემის მიერ, დამოუკიდებელი მოქმედების დაწყების და საკუთარი ისტორიის შექმნის პროცესი იგულისხმება. როდესაც ორგანიზაციის ინსტიტუციონალიზება ხდება, მაშინ, ის, ასე ვთქვათ, თავისი ფუნქციონირებისაგან განსხვავებულ და, გარკვეულ ფარგლებში, დამოუკიდებელ ცხოვრებას იწყებს. გარდა ამისა, გარკვეული თვალსაზრისით, ინსტიტუციონალიზაციის განხორციელების შემდგომ ორგანიზაცია თავისთავად ხდება ღირებული იმისგან დამოუკიდებლად, თუ რა პროდუქციას აწარმოებს ან ადამიანებს რა სახის მომსახურებას უწევს. როდესაც ორგანიზაციის მიზნები ცვალებადი გარემოს მოთხოვნებს აღარ შეესაბამებოდა, ამ შემთხვევაში მან ისინი ძირეულად უნდა შეცვალოს. მაგალითად, როდესაც საათების მწარმოებელი ამერიკული კომპანიის „ტაიმექსის“ პროდუქციაზე მოთხოვნილება მნიშვნელოვნად შემცირდა, მან თავისი საქმიანობა არსებითად შეცვალა, ის მრავალფეროვანი გახადა, კერძოდ, ახალი მარკის საათების გამოშვ-



ბასთან ერთად კომპიუტერების და სამედიცინო აპარატურის (თერმომეტრების, წნევის გასაზომი აპარატების და სხვა) წარმოება დაიწყო [14]. ორგანიზაციის ინსტიტუციონალიზაცია თანამშრომლებს საჭირო ქცევების განხორციელების შესახებ ცოდნას აძლევს, ის დაწესებულების კულტურის ჩამოყალიბების საფუძველი ხდება.

**კულტურის მახასიათებლები.** კულტურა ორგანიზაციაში არსებული ღირებულებების, თვალსაზრისების, განწყობების, ზნე-ჩვეულებების ერთობლიობა გახლავთ, რომელიც მის უნიკალურობას განსაზღვრავს. ორგანიზაციის კულტურა შემდეგი კომპონენტებისაგან შედგება:

ა) კულტურის მნიშვნელოვან მახასიათებელს თანამშრომელთა ქცევის რეგულატორები წარმოადგენენ. მომუშავეთა ურთიერთობები ორგანიზაციაში არსებული რიტუალებით და მასში გაბატონებული ენობრივი თავისებურებებით (მომართვის განსხვავებული ფორმები, კილო, ჟარგონი) არიან განსაზღვრული.

ბ) კულტურა ორგანიზაციაში არსებული სოციალური ნორმებით არის განპირობებული. როგორც ვიცით, ნორმების ჩამოყალიბება ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მოქმედ შრომით ჯგუფებში წარმოებს, რომლის მაგალითს, ვთქვათ, გამოთქმა „კარგ მუშაობას კარგი ანაზღაურება ესაჭიროება“ გამოხატავს.

გ) ორგანიზაციაში გაბატონებული ღირებულებები მისი კულტურის მნიშვნელოვანი მახასიათებელი გახლავთ. ამგვარი ღირებულებების ნიმუშები, ვთქვათ, შემდეგი შეფასებითი მსჯელობებია: “მუშაობაში პროდუქციის ხარისხია გადამწყვეტი” ან “მართვა მხოლოდ დემოკრატიული პრინციპებით”.

დ) კულტურის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი ორგანიზაციის იდეოლოგია, ანუ პოლიტიკა გახლავთ. ორგანიზაციის იდეოლოგია მის მიერ პრაქტიკული ღონისძიებების განხორციელებას განაპირობებს. ამ ღონისძიებათა ადრესატების როლში თანამშრომლები, დამკვეთები და მომხმარებლები გამოდიან.

ე) ორგანიზაციის ერთ-ერთ კომპონენტად ე.წ. საორგანიზაციო წესები განიხილება, მათი მეშვეობით, მაგალითად, ახალი თანამშრომლები დროთა განმავლობაში დაწესებულების სრულუფლებოვანი წევრები ხდებიან.

ვ) კულტურის არსებით მახასიათებლად ორგანიზაციის კლიმატი გვევლინება, მასში შრომის გარემოსა და საორგანიზაციო ღონისძიებებისადმი თანამშრომელთა შეფასებითი დამოკიდებულება იგულისხმება.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციის კულტურა ობიექტურ და სუბიექტურ მახასიათებლებს მოიცავს. პირველს რეალური ქცევები, გარკვეული სტანდარტები და რიტუალები, ხოლო მეორეს მასში ფორმირებული ღირებულებები, თვალსაზრისები და მოლოდინები გამოხატავენ. მთლიანობაში შეიძლება ითქვას, რომ კულტურის ჩამოყალიბებაში და მის გარდაქმნაში, ფაქტობრივად, ორგანიზაციის ყველა წარმომადგენელს, რასაკვირველია, მეტნაკლები ხარისხით, მაგრამ მაინც გარკვეული წვლილი შეაქვს. ამავე დროს, თვით თანამშრომლები ორგანიზაციის კულტურის მძლავრ გავლენას განიცდიან. ამ მხრივ ახალი თანამშრომლების შრომითი სოციალიზაციის პროცესია საგულისხმო. სოციალიზაციის საფუძველზე ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციაში არსებული კულტურის ძირითად ელემენტებს ითვისებს. თანამშრომელთა სოციალიზაცია არსებითად შრომით ჯგუფებში მიმდინარე პროცესები განაპირობებენ, კერძოდ კი გადამწყვეტი მნიშვნელობა მომუშავეთა სოციალურ ურთიერთმოქმედებას ენიჭება: სოციალური აქტივობის კონტექსტში შრომითი ჯგუფის ახალი წევრი ორგანიზაციაში არსებულ ღირებულებებს, თვალსაზრისებს, განწყობებს და ნორმებს ითვისებს. შრომითი სოციალიზაცია მომუშავეთა ქცევების გაკონტროლების და საორგანიზაციო მიზნების მიღწევის მიმართულებით მათი წარმართვის შესაძ-

ლებლობას იძლევა. ორგანიზაციის კულტურა შეიძლება უშუალოდ მომუშავეთა კონკრეტულ თვალსაზრისში ან ქცევაში არ გამოვლინდეს, ამასთან დაკავშირებით ე. ჩეინი აღნიშნავს: „სავარაუდოა, რომ ის არა მხოლოდ ძირითადი ღირებულებების და ქცევის ფორმების, არამედ ისეთი ხილვადი შემოქმედების განმსაზღვრელია, როგორც არქიტექტურა, ოფისის მხატვრული გაფორმება, ჩაცმულობის თავისებურება და სხვა გახლავთ.“ [16, გვ. 16].

სოციალიზაციის არსი. ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობა სათანადო კადრების შერჩევაზე და მათი ოპტიმალური განაწილების პრინციპებზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული (ეს საკითხები დაწვრილებით მე-13 თავში იქნება განხილული). ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებაში ამ პროცესების გარდა დიდი მნიშვნელობა თანამშრომლების მიერ დაწესებულებაში არსებული კულტურის შეთვისებას ენიჭება. მომუშავეთა მიერ ორგანიზაციის კულტურის შეთვისებას შრომით სოციალიზაციას უწოდებენ. თანამშრომელთა არაეფექტური, ხშირად, არაადეკვატური სოციალიზაცია დაწესებულებაში გავრცელებულ შეხედულებებს და ქცევის წესებს გარკვეულ საფრთხეს უქმნის, მათ მნიშვნელობას ეჭვის ქვეშ აყენებს. თანამშრომელთა სოციალიზაციის სწორი მიმართულებით წარმართვის მიზნით ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობა სათანადო ღონისძიებებს (კადრების შერჩევა, პროფესიული გავარჯიშება, შრომითი ადაპტაციის სპეციალური პროგრამების შექმნა) ანხორციელებს. თანამშრომელთა სოციალიზაცია სამუშაოზე მოწყობის წინარე, ორგანიზაციის წევრად გახდომის და მომუშავის გარდაქმნის სტადიებისაგან შედგება.

1. შრომითი სოციალიზაციის პირველ სტადიაზე თანამშრომლებს საკუთარივ შრომასთან და ორგანიზაციასთან, როგორც სოციალურ სისტემასთან, დაკავშირებული შეფასებითი დამოკიდებულებები და მოლოდინები უყალიბდებათ. ორგანიზაციაში მოსულ ახალ თანამშრომლებს ადრეული სოციალიზაციის შედეგად, რომელსაც ისინი ნაწილობრივ სკოლაში და, ძირითადად, უმაღლესში სწავლის დროს გადიან, პროფესიული საქმიანობის შესახებ საკუთარი შეხედულება გააჩნიათ. მაგალითად, ეკონომისტები უმაღლესში სწავლის პერიოდში არა მარტო თეორიულ ცოდნას და პრაქტიკული საქმიანობის ჩვევებს იძენენ, არამედ მათ თავისი პროფესიული საქმიანობის მიმართ გარკვეული შინაარსის და, ამავე დროს, განზოგადებული შეფასებითი დამოკიდებულება უყალიბდებათ. საწყისი შრომითი სოციალიზაცია ფაქტობრივად რეალური პროფესიული საქმიანობის გარეშე მიმდინარეობს. ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობა სათანადო კადრების შერჩევას დაწესებულების, როგორც მთლიანი სოციალური სისტემის, ფუნქციონირების ინტერესებიდან გამომდინარე ანხორციელებს. ამდენად, ორგანიზაციაში გაწევრიანებამდე მიმდინარე სოციალიზაციის პროცესი ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობის წინარე პერიოდს წარმოადგენს. სოციალიზაციის ამ სტადიაზე ფორმირებული პროფესიული მოლოდინები ხშირად საკმაოდ ბუნდოვანი და არაადეკვატური არიან, რაც სამუშაოზე მოწყობის შემდგომ ახალ თანამშრომლებს მრავალ პრობლემებს უქმნის. ახალი თანამშრომლების შრომითი ადაპტაციის ემპირიული კვლევა გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციაში მოწყობის მსურველებისათვის მომავალი პროფესიული საქმიანობის შესახებ სწორი, მიუყვარძობელი ინფორმაციის (მიკერძობებული ინფორმაციის ნაცვლად) მიწოდება მათ შემდგომ შრომით სოციალიზაციაზე მძლავრ დადებით გავლენას ახდენს, რაც თავის მხრივ, საქმის სათანადო დონეზე შესრულებას და ახალი კადრების დენადობის მნიშვნელოვან შემცირებას განაპირობებს [17].

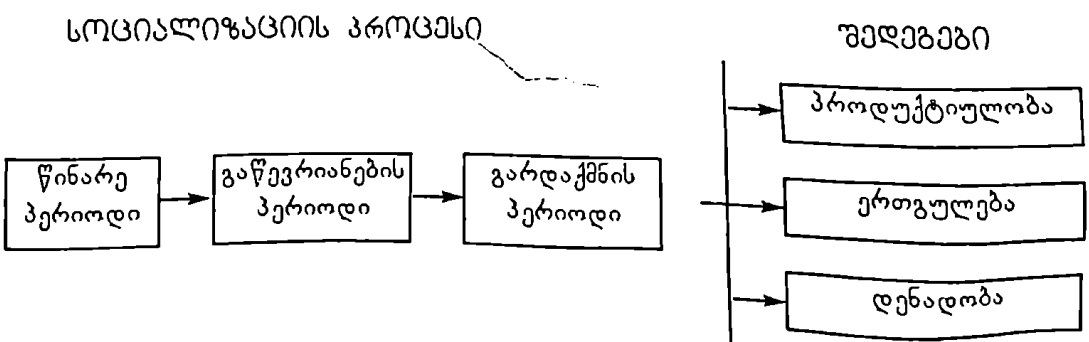
2. მომუშავის შრომითი სოციალიზაციის მეორე სტადიასთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციის წევრი ხდება და მასში მუშაობას იწყებს. ორგანიზაციაში გაწევრიანება სოციალიზაციის ისეთი პროცესია, რომლის დროსაც ახალი თანამშრომელი დაწესებულებაში არსებულ ფაქტობრივ ვითარებას და საკუთარი მოლოდინების რეალობასთან შესატყვისობის ხარისხს აცნობიერებს. ამ ეტაპზე ახალი თანამშრომელი სხვადას-

ხვა შრომით დავალებებს ასრულებს. პირველ რიგში მან ახალი სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი შრომითი ჩვევები უნდა შეიძინოს და შესაბამის პროფესიულ როლებს უნდა დაეუფლოს, აქ ფიზიკური ოპერაციების განხორციელება, მოსული ინფორმაციის სათანადო გადამუშავება, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესები, პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში ჩართვა იგულისხმება. მეორე, ის ორგანიზაციაში არსებული ღონისძიებების და პროცედურების დანიშნულებაში უნდა გაერკვეს, რისთვისაც დაწესებულებები ახალი თანამშრომლების პროფესიული სწავლების სათანადო ღონისძიებების დაგეგმარებას და მათ განხორციელებას აწარმოებენ. ამ პროგრამების მიზანს ახალი თანამშრომლებისათვის საორგანიზაციო პოლიტიკის და პრაქტიკის შესახებ სათანადო ინფორმაციის მიწოდება წარმოადგენს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ, რასაკვირველია, არცერთი ასეთი პროგრამა ვერ იძლევა იმის სრულ გარანტიას, რომ ახალი თანამშრომლების ორგანიზაციაში გაწვევრიანების სტადია წარმატებული იქნება. როდესაც ახალი თანამშრომლის პირველადი მოლოდინები არ მართლდება, მაშინ მისი დაწესებულებიდან საკუთარი სურვილით წასვლის ალბათობა დიდია, ასეთი ვითარება სწორედ სოციალიზაციის ამ საფეხურისათვის არის დამახასიათებელი.

3. დაბოლოს, თუ ახალი თანამშრომელი სოციალიზაციის მეორე სტადიას წარმატებით გაივლის, ეს იმას ნიშნავს, რომ მომუშავე შრომითი ადაპტაციის ბოლო ფაზაში შედის. აქ სოციალიზაციის ე.წ. გარდაქმნის სტადიასთან გვაქვს საქმე. სოციალიზაციის საფეხური, რომლის დროსაც ახალი თანამშრომლებისათვის შრომითი ჯგუფის ნორმები და ღირებულებები მისაღები ხდება გარდაქმნის სტადიად არის ჩათვლილი. ეს პროცესი დასრულებულად მაშინ შეიძლება ჩაიტვალოს, როდესაც მომუშავე ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ სისტემას და თავის სამუშაოს კარგად ერგება. მას დაწესებულების ძირითადი ღირებულებები და ნორმები გაშინაგნებული აქვს, ის გრძნობს, რომ შრომითი კოლექტივის სრულფუნქციონირებაში წევრია და მას, როგორც პიროვნებას, ისე აფასებენ. ამავე დროს, მან ისიც უნდა იცოდეს, რომ მისი შრომა მატერიალურად და მორალურად დაფასებული მისთვის დამაკმაყოფილებელ დონეზე იქნება.

თანამშრომლის მიერ სოციალიზაციის ამ სტადიის წარმატებით გავლა ორგანიზაციის წევრად ყოფნის სურვილზე, დაწესებულებისადმი ერთგულებაზე და საქმიანობის პროდუქტიულობაზე დადებით გავლენას ახდენს [18]. შრომითი სოციალიზაციის ბოლო სტადიის ეფექტები სქემატურად 12-5 ნახატზეა ნაჩვენები.

ერთგვული და საორგანიზაციო კულტურა. ორგანიზაციაზე ეროვნული კულტურის გავლენა მრავალმხრივ დანიელი მკვლევარის გ. ჰოვსტედის მიერ არის შესწავლილი [19]. ეროვნულ კულტურაში მან რამოდენიმე განზომილება გამოყო, რომელთა გათვალისწინებით შრომის სფეროში არსებული სხვადასხვა კულტურათა ღირებულებების ურთიერთშედარებას



ნახატი 12-5. შრომითი სოციალიზაციის სტადიები და მისი შედეგები.

## ძალაუფლებრივი მანძილი

### მცირე

(აგუტრია, დანია, ისრაელი, შვეცია, ა.შ.შ.)

- მცირე ცენტრალიზაცია
- ორგანიზაციული იერარქიის დონეთა სიმცირე
- ზედამხედველი პერსონალის სიმცირე
- „თეთრ და ლურჯ საყულოიანთა“ შრომის/ერთნაირი დაფასება

- ხელფასებში მცირე სხვაობა

### დიდი

(ბრაზილია, ჰონკონგი, ინდოეთი, ფილიპინები.)

- დიდი ცენტრალიზაცია
- ორგანიზაციული იერარქიის დონეთა სიჭარბე
- ზედამხედველი პერსონალის სიჭარბე
- „ლურჯებთან“ შედარებით „თეთრ საყულოიანთა“ შრომის მეტად დაფასება

- ხელფასებში დიდი სხვაობა

## ბანუსაფლავრობის თავიდან აცილება

### მცირე

(დანია, დიდი ბრიტანეთი, ჰონკონგი, შვეცია, ა.შ.შ.)

- შრომის მცირე ხარისხით სტრუქტურირება
- ნორმატიული წესების სიმცირე
- ზოგადი სპეციალიზაცია
- რისკიანობის მეთი სურვილი
- რიტუალური ქცევების სიმცირე

### დიდი

(საფრანგეთი, საბერძნეთი, იაპონია, პერუ, პორტუგალია.)

- შრომის დიდი ხარისხით სტრუქტურირება
- ნორმატიული წესების სიჭარბე
- ვიწრო სპეციალიზაცია
- რისკიანობის მცირე სურვილი
- რიტუალური ქცევების სიჭარბე

აწარმოებდა. ამ ავტორის აზრით, ეროვნული კულტურის ორ მთავარ განზომილებას ე.წ. ძალაუფლებრივი მანძილი და განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება წარმოადგენენ. გამოკვლევათა მთელი წყება მიზნად ინდუსტრიულ ორგანიზაციებზე სწორედ ამ ფაქტორების გავლენის შესწავლას ისახავდა [20]. ამ კვლევების შედეგები 12-3 ცხრილშია მოცემული.

პირველ რიგში იმ მონაცემებზე შევჩერდებით, რომლებიც ეროვნული კულტურის ძალაუფლებრივი მანძილის თვისებების ინდუსტრიულ ორგანიზაციებზე გავლენას ეხებიან. ძალაუფლებრივი მანძილი ეროვნული კულტურის იმ განზომილებას გამოხატავს, რომელიც საზოგადოების მიერ ადამიანთა შორის ძალაუფლების არათანაბრად განაწილების ხარისხს ეხება. საზოგადოებისათვის, რომელშიც სხვადასხვა კლასების წარმომადგენლებს შორის მცირე ძალაუფლებრივი მანძილი არსებობს ადამიანთა შორის უფრო მჭიდრო და დინამიკური სოციალური ურთიერთობები არის დამახასიათებელი; ამ შემთხვევაში ადამიანებს სოციალური სტატუსის ამოღების უფრო დიდი შანსი გააჩნიათ. მაგალითად, მცირე ძალაუფლებრივი მანძილი ავსტრიისათვის, დანიისათვის, ისრაელისათვის და აშშ-თვის არის დამახასიათებელი. ამათგან განსხვავებით, ინდოეთი, ბრაზილია, მექსიკა, ჰონკონგი და ფილიპინები დიდი ძალაუფლებრივი მანძილის მქონე ქვეყნებია. ამ ქვეყნებში ადამიანებს შორის, კერძოდ, შრომის პროცესში დიდი ძალაუფლებრივი მანძილი არსებობს, დაბალი კლასის წარმომადგენლებს სოციალური სტატუსის ამოღების მცირე შესაძლებლობა გააჩნიათ. 12-3 ცხრილში მოყვანილი მონაცემები ორგანიზაციის მახასიათებლების მიხედვით სხვადასხვა ეროვნულ კულტურაში არსებულ განსხვავებებს გვიჩვენებენ. მაგალითად, მენეჯერები და ხელქვეითები უფრო ხშირ და მჭიდრო ურთიერთობაში მცირე ძალაუფლებრივი მანძილის კულტურის მქონე ქვეყნებში იმყოფებიან. შეიძლება ითქვას, რომ ამ ქვეყნებში შრომის პროცესის მართვაში უპირატესობას X-თეორიის და არა Y-თეორიის პრინციპებს ანიჭებენ (მხედველობაში 1 თავში განხილული დ. მაკგრეგორის ჰუმანისტური კონცეფცია გვაქვს).

განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება ეროვნული კულტურის იმ განზომილებას ეხება, რომელიც განუსაზღვრელი და ცვალებადი სიტუაციებისაგან განრიდების სურვილის ხარისხს გამოხატავს. იმ ეროვნული კულტურის ქვეყნებში, რომლებშიც ადამიანები განუსაზღვრელობის თავიდან აცილებაზე არიან ძირითადად ორიენტირებული, მათ ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში წერილობითი წესები და პროცედურებია გაბატონებული, მომუშავეთა ქცევა მკაცრად არის სტრუქტურული, ხოლო ხელმძღვანელის მიერ სარისკო მოქმედებისაგან თავის შეკავება წახალისების საგანი გახლავთ. საწინააღმდეგო ვითარებასთან გვაქვს საქმე იმ ქვეყნების ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, რომლებშიც თანამშრომლები პროფესიულ საქმიანობაში განუსაზღვრელობისაგან თავის დაღწევაზე ნაკლებად არიან ორიენტირებული. დაბოლოს, ხაზი შემდეგ გარემოებას უნდა გაესვას: მრავალეროვნული კორპორაციების შესწავლის დროს ან მათში პრაქტიკული ღონისძიებების განხორციელების შემთხვევაში უნდა გვახსოვდეს, რომ რაც ერთი კულტურის წარმომადგენლებისათვის სავსებით მისაღებია, სხვა კულტურის ადამიანებისათვის იგივე შეიძლება სრულიად მიუღებელი იყოს. ნათქვამი იმას ნიშნავს, რომ, დავუშვათ, რომელიმე კორპორაციის აზიაში განლაგებული ფილიალისათვის ძალაუფლებრივი მანძილის და განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მაღალი მაჩვენებლები შეიძლება იყოს დამახასიათებელი, ხოლო იმავე კორპორაციის ევროპაში განლაგებული ფილიალი შეიძლება საპირისპირო მაჩვენებლებით გამოირჩეოდეს. ამგვარი კორპორაციების შესწავლა გვიჩვენებს, რომ კულტურათა შორის სხვაობის უგულვებლყოფა, მით უმეტეს მისი ხელოვნური ნიველირების

მცდელობა, მხოლოდ უარყოფით შედეგებს იძლევა. გამოსავალი ერთია — დიდი ინდუსტრიული ორგანიზაციების დაგეგმარების დროს ეროვნული კულტურის თავისებურება თავიდანვე უნდა იყოს გათვალისწინებული.

## შრომითი კარიერა

შრომითი კარიერა ცხოვრების განმავლობაში ადამიანის მიერ დაკავებული თანამდებობების თანამიმდევრობას გულისხმობს. ამ მოვლენის ერთ-ერთი კომპეტენტური მკვლევარის დ. ჰელის აზრით, კარიერის ცნების მოყვანილი განმარტება პრინციპში სწორია, მაგრამ მას უფრო ღრმა შინაარსული დახასიათება ესაჭიროება [21]. მას მიაჩნია, რომ კარიერის, როგორც მომუშავეს ორგანიზაციაში მხოლოდ წინსვლის მაჩვენებლის თვალსაზრისით გააზრება, საქმის რეალური ვითარების ძალზე გამარტივება იქნება. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, კარიერა უფრო მეტს ნიშნავს, რადგან მის შემადგენელ ნაწილებად ადამიანის დისპოზიები და მოქმედებები გვევლინებიან, რომლებიც პროფესიულ საქმიანობასთან ორგანულად არიან შერწყმული. გარდა ამისა, მომუშავე შეიძლება არ დაწინაურდეს, იმავე თანამდებობაზე დარჩეს, ჩვეული საქმის კეთების პროცესში მან მეტი გამოცდილება მიიღოს, მუშაობის უნარ-ჩვევები დახვეწოს და წარმატებას სწორედ ამით მიაღწიოს. ამდენად, კარიერა საკუთრივ შრომის სუბიექტის გამოცდილების თვალსაზრისითაც უნდა იქნეს განხილული. ამავე ავტორს მიაჩნია, რომ შრომითი კარიერის ცნების სათანადო გააზრებისათვის შემდეგი პრინციპები უნდა გავითვალისწინოთ:

1. საკუთრივ თანამდებობის დაკავება წარმატებულ ან წარუმატებელ კარიერას ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, პირველ რიგში, ის ადამიანის საქმიანობით განისაზღვრება, ხოლო სოციალური გარემოცვა მისი აუცილებელი ფონია. მომუშავეს კარიერის შეფასების ერთიანი სტანდარტი არ არსებობს. კარიერაში წარმატება-წარუმატებლობის შეფასების საფუძველი სხვადასხვა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში უნდა ვეძიოთ. თუ რას მიაღწია შრომაში ადამიანმა, ეს მის კმაყოფილების მაჩვენებელშიც მულავენდება. კარიერაში წარმატება ან წარუმატებლობა ისევე უნიკალური მოვლენა გახლავთ, როგორც თვით შრომის სუბიექტი.

2. მომუშავეს კარიერის გააზრება ამ მოვლენის ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლების გათვალისწინებას გულისხმობს. კარიერის სუბიექტურ მხარეს ადამიანის განწყობები, შეხედულებები, პიროვნული თვისებები და მოტივაციის თავისებურებები წარმოადგენენ. ისინი ისეთი ფაქტორებია, რომლებიც დროთა განმავლობაში შეიძლება ძირეულად შეიცვალოს. კარიერის ობიექტურ მახასიათებლებში დაკავებული თანამდებობა, პროფესიული საქმიანობის თავისებურება და შრომის სტანდარტები (საჭირო პროფესიული უნარ-ჩვევების არსებობის მოთხოვნის ჩათვლით) იგულისხმება.

3. ადამიანის შრომით კარიერას ფონად თან ახლავს და მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ხელფასი ახდენს. გარდა ამისა, ადამიანის კარიერას, ნაწილობრივ, არასამუშაო დრო (სახლში საქმიანობა, ჰობი, სხვადასხვა სახის სოციალური აქტივობა) განსაზღვრავს.

ცხოვრების განმავლობაში ადამიანი შრომითი კარიერის გარკვეულ საფეხურებს გადის. შრომითი კარიერის განხილვა ორი თვალსაზრისით, კერძოდ, ცალკეულ ორგანიზაციაში მომუშავეს მიღწევის და მის მიერ მთლიანი შრომითი ცხოვრების განმავლობაში წარმატების მიხედვით ხდება.

კარიერა ორგანიზაციაში. ადამიანის შრომით კარიერას, ჩვეულებრივ, იმ მიღწევებზე

ბის მიხედვით განიხილავენ, რომლებიც მას ორგანიზაციაში ხელფასის, სტატუსის და ადგილზე პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით გააჩნია. ადამიანმა პროფესიული საქმიანობა ქარხანაში შეიძლება არაკვალიფიცირებულ მუშად დაიწყო, შემდგომ ის ოსტატი, საამქროს უფროსი, მთავარი ინჟინერი და დირექტორიც კი გახდეს. კარიერის ამგვარი განვითარება შესაძლებელია, მაგრამ ისიც ხაზგასასმელია, რომ კარიერა ორგანიზაციაში ასეთი მარტივი არ არის, სინამდვილეში ის მრავალმხრივი პროცესია, რომელშიც ვერტიკალურ, ლატერალურ და ჩართულობის განზომილებებს გამოყოფენ. ადამიანის შრომითი კარიერის დაგეგმარებისა და რეალიზაციისათვის ამ განზომილებების დახასიათება ძალზე მნიშვნელოვანია:

1. ორგანიზაციის ფორმალური იერარქიის საფეხურებზე „ჩვეულებრივად“ და „ზემოდას“ მიმართულებით მომუშავეს გადანაცვლებას ვერტიკალური კარიერა ეწოდება. ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში მუშაობის დროს ადამიანთა უმრავლესობა ვერტიკალური მიმართულებით მოძრაობს, რომლის შედეგს ხელფასის მომატება და დაწინაურება წარმოადგენს. ამ საკმაოდ პოტენციურად მობილურ პროცესში ორგანიზაციის იერარქიის მწვერვალს ძალიან ცოტა ადწევს, ხოლო მრავალი მომუშავესათვის კარიერის უმაღლესი დონე მუშაობის საწყისი ეტაპის პოზიციას ვეღარ სცილდება. იერარქიულ საფეხურებზე გადანაცვლების შესაძლებლობის მიხედვით, ორგანიზაციები ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან: ზოგიერთ მათგანში მწვერვალზე ასვლა სათანადო საფეხურების შედარებითი სიმცირის გამო გაადვილებულია, ხოლო ზოგიერთში კი მათი სიხშირის გამო, პირიქით საკმაოდ გაძნელებულია.

2. ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში საქმიანობის სფეროში მომუშავეს განივი მიმართულებით გადანაცვლება ლატერალურ კარიერად განიხილება. ორგანიზაციაში მომუშავეს განივი მიმართულებით გადანაცვლება. თვით მასში, კერძოდ, მის ცოდნაში, უნარებში და ჩვევებში მომხდარ ცვლილებებს გულისხმობს. ზოგადად რომ ვთქვათ, წარმოების პროცესი გარკვეული პროდუქტის გამოშვებას, მის რეალიზაციას, საფინანსო ოპერაციებს, ტექნიკური აღჭურვილობის და ადამიანთა რესურსების ამოქმედებას მოიცავს. ადამიანთა შრომითი კარიერა წარმოების აღნიშნული მახასიათებლების მიხედვით შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს: ზოგიერთი თავისი შრომითი კარიერის განმავლობაში სულ ერთი და იგივე საქმეს აკეთებს, ზოგიერთი კი, თავისი საქმიანობის შინაარსს ხშირად იცვლის, მაგალითად, ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში საშუალო რგოლის მენეჯერების როტაცია პროდუქტის წარმოების, მარკეტინგის და ადამიანთა რესურსების ქვედანაყოფებში ხშირად ხდება.

3. ორგანიზაციის ცენტრის მიმართულებით მომუშავეს გადანაცვლება ჩართულობის კარიერას წარმოადგენს. ჩართულობის კარიერასთან საქმე მაშინ გვაქვს, როდესაც მომუშავე კოლექტივის დიდი ნდობით და პატივისცემით სარგებლობს, საქმეში დიდ პასუხისმგებლობას იღებს, თანამშრომლები მისგან რჩევა-დარიგებებს და რეალურ დახმარებას იღებენ. ნათელია, რომ მომუშავეს ვერტიკალურ და ჩართულობის კარიერას შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს. ამავე დროს, ისინი ხშირად ერთმანეთს არ ემთხვევიან: საკუთარი პროფესიული გამოცდილების გაღრმავების და თანამშრომლებს შორის მაღალი ავტორიტეტის წყალობით, ადამიანი ორგანიზაციაში დიდად შეიძლება იყოს ჩართული, მაგრამ თანამდებობრივად ვერ დაწინაურდეს. მსგავსად ამისა, ადამიანს ორგანიზაციაში სეიდლება მაღალი თანამდებობა ეკავოს, მაგრამ მასში ნაკლებად ჩართული იყოს, რადგან, ვთქვათ, ის თანამშრომლებში აზრით „პროტექციით დაწინაურებულია“. ჩართულობის კარიერა ნაკლებად ხილვადი ბუნების მოვლენა გახლავთ, რადგან ბევრისთვის მისი გაცნობიერება საკმაოდ რთულია.

კარიერა ცხოვრებაში. ცხოვრების განმავლობაში ადამიანი შრომითი კარიერის საწყის, წინსვლის, მდგრადობის და დანებების საფეხურებს გადის. ეს საფეხურები, რასაკვირველია, ნებისმიერი ადამიანის შრომითი აქტივობის განვლილ გზას შეიძლება არ დაემთხვეს, რადგან შრომით კარიერაში მრავალი ინდივიდუალური სხვაობები არსებობს: ზოგიერთმა საკუთარი მომავლის გააზრებას და დაგეგმვას შეიძლება მეტი დრო მოანდომოს ან ცხოვრების გარკვეულ ეტაპზე პროფესია შეიცვალოს, რაც ახალი გამოცდილების მიღებას გულისხმობს. მიუხედავად ამისა, ცხოვრებისეული კარიერის შესაძლო საფეხურების დახასიათებას, როგორც ანალიტიკური, ასევე ევრისტიკული მნიშვნელობა უდავოდ გააჩნია:

1. კარიერის საწყის ეტაპზე ადამიანის წინაშე მრავალი პრობლემები წარმოიქმნება. პირველ რიგში ის გარკვეული სამუშაოს შესრულებას ეუფლება, რომლის დროს იმას სწავლობს, თუ რას უნდა მიეჭყეს ძირითადი ყურადღება და რისი უგულვებელყოფა შეიძლება. გარდა ამისა, ადამიანმა თავისი საქმიანობის შეფასების გამოცდილება უნდა მიიღოს, რის საფუძველსაც ფორმალურ და არაფორმალურ კომუნიკაციაში მისი გათვითცნობიერება წარმოადგენს. დაბოლოს, კარიერის საწყის საფეხურზე ნებისმიერი მომუშავე უფროსის მეთვალყურეობის ქვეშ იმყოფება, ამდენად მან ვერტიკალური ურთიერთობების ჩვევა უნდა შეიძინოს.

ახალგაზრდა მომუშავეს გამოცდილმა დამრიგებელმა უნდა უხელმძღვანელოს, რომელიც ორგანიზაციას კარგად იცნობს და შეგირდებთან მუშაობის დიდი გამოცდილება გააჩნია. ჩვეულებრივ, დამრიგებელი ასაკოვანი და გამოცდილი ადამიანია, რომელიც თანამშრომლებს მფარველობს და დარიგებებს აძლევს, მათი წარმატებების მიღწევას განაპირობებს. შეგირდის მიერ მუშაობაში ხშირი შეცდომების დაშვების მიუხედავად, დამრიგებლის პროფესიული პრესტიჟი მის კარიერას ხელს უწყობს. კანონზომიერად დაისმის კითხვა: რის საფუძველზე ირჩევს შეგირდს დამრიგებელი? პირველ რიგში ის ახალგაზრდის მუშაობის ხარისხს ითვალისწინებს, რასაც ძირითადად არაფორმალური მონაცემების, კერძოდ, უშუალო დაკვირვების საფუძველზე ახერხებს. მეორე, მან უნდა იგრძნოს, რომ შეგირდი მას აფასებს და მისი სჯერა. მესამე, ზოგიერთი ორგანიზაცია ახალგაზრდების კარიერის წარმატებაში გეგმაზომიერ პოლიტიკას ატარებს და დამრიგებლებს მათი აღზრდის საქმეში ყოველნაირად ხელს უწყობს (მატერიალური და მორალური წახალისება). ამ პროცესში საკუთრივ დამრიგებლის მოტივაციის შინაარსის დადგენაც საინტერესოა. ამ თვალსაზრისით შემდეგი უნდა ითქვას: პირველი, დამრიგებელი შეგირდთან ურთიერთობისაგან იმას მოელოს, რომ შეგირდი უფრო გულმოდგინედ და ხარისხიანად იმუშავეს; მეორე, შეგირდი მისი შრომითი ჯგუფის ერთგული წევრი გახდება; მესამე, ახალგაზრდასთან მუშაობით ის თავისივე თანამშრომლებში მეტ აღიარებას მოიპოვებს. დაბოლოს, დამრიგებელი შეგირდზე გაწეული ამაგით საკუთარ ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს, კერძოდ, თვითშეფასების და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებს.

შრომითი კარიერის საწყისი საფეხურისათვის (20–25 წ.) შემდეგია დამახასიათებელი: აქტივობა ძირითადად დახმარებას, სწავლებას და მართვას გულისხმობს; ურთიერთობის მთავარ ფორმას ხელკვეთად და შეგირდის როლში ყოფნა წარმოადგენს; უფროსებს დამრიგებლის და აღმზრდელის ფუნქციის გაწევა მოეთხოვებათ. სათანადო ემპირიული მონაცემების მიხედვით, კარიერის საწყის სტადიაზე მყოფ მომუშავეს შემდეგი თვისებები გააჩნია: სწრაფი დაწინაურება სურს; საკუთარ თავს წარმატებულ მომუშავედ მიიჩნევს; მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ნაკლებ საინტერესოდ განიცდის; მას დამრიგებლობას გამოცდილი, ყურადღებიანი და მხარდამჭერი ადამიანი უწყევს; საკუთარ საქმიანობაში დაინ-



ტერქების და მეტი გამოცდილების მიღების სურვილის შემთხვევაში სხვა ქვეყანაში მუშაობის გაგრძელებას აპირებს; წახალისების (ხელფასის მომატება, დაწინაურება, სხვადასხვა შეღავათები) საორგანიზაციო სისტემაში კარგად არის გათვითცნობიერებული.

2. კარიერის წინსვლის საფეხურზე მომუშავეს მიერ საქმიანობაში ახალი გამოცდილების მიღებასთან გვაქვს საქმე: სპეციალური დავალებების შესრულება, დაწინაურება ან სხვა სამუშაოზე გადასვლა, თანამშრომლებთან ურთიერთობის გააქტიურება. კარიერის ამ საფეხურზე შესრულებული სამუშაოს ხარისხს და, შესაბამისად, წარმატების ან წარუმატებლობის განცდას ადამიანისათვის არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია. რაც უფრო მეტად რწმუნდება ადამიანი საკუთარ ძალებში, დაწინაურებაზე მით უფრო ორიენტირებული ხდება. კარიერის ამ ეტაპზე ადამიანი შრომის სპეციალიზაციის მიმართულებით ხშირად ძალზე მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებს, მაგალითად, გამოთვლითი დარგის სპეციალისტმა შესაძლოა მუშაობა მარკეტინგის, ან ფინანსების, ან წარმოების, ან ადამიანთა მართვის სფეროში დაიწყოს. გამორიცხული არც ის არის, რომ მან რამოდენიმე მიმართულებით ერთდროულად იმუშაოს. ასეთი ვითარება პრობლემური და სარისკოა, რადგან ადამიანი ახალ დარგში ან დარგებში გამოცდილებას იღებს (დადებითი შედეგი), მაგრამ არ არის გამორიცხული, რომ, საბოლოო ჯამში, ის ვერცერთი დარგის სპეციალისტი ვერ გახდეს (უარყოფითი შედეგი). დაახლოებით 35 წ. ასაკში მომუშავეთა დიდი ნაწილი პროფესიულ საქმიანობაში დიდ გამოცდილებას იღებს, ეს კი იმას განაპირობებს, რომ ეს ხალხი სხვა ორგანიზაციებისათვისაც სასურველი კადრი ხდება. სწორედ ამის გამოა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მისთვის ღირებული თანამშრომლების შესანარჩუნებლად ყოველ ღონეს ხმარობს (ხელფასის მომატება, დაწინაურება, პრემიები, სხვადასხვა შეღავათები და ა. შ.). თუ კარიერის საწყის ეტაპზე ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციის არტახებისაგან შედარებით თავისუფალია, წინსვლის საფეხურზე ის დაწესებულებაზე მნიშვნელოვნად დამოკიდებული, ანუ მიჯაჭვული ხდება.

კარიერის ამ საფეხურზე არსებითი მნიშვნელობა მომუშავეს თანამშრომლებთან დამოკიდებულებას ენიჭება. მომუშავე აღმზრდელზე უკვე ნაკლებად არის დამოკიდებული, ხოლო მისი ორიენტაციის ძირითად საგანს თანამშრომლები წარმოადგენენ. ის საკუთარ მუშაობას და მდგომარეობას სხვებთან მიმართებაში აფასებს, თავისი დაწინაურების და ხელფასის მომატების მიზეზების დადგენას ამავე ჭრილში ცდილობს. მაგალითად, მოსალოდნელი დაწინაურების განუხორციელებლობის შემთხვევაში, ადამიანი თავისი თანამშრომლებისაგან თანადგომას ელის და ამას კიდევ მოითხოვს. ის იმედოვნებს, რომ მისი კოლეგები მხარს იმაში დაუჭერენ, რომ მის ნაცვლად სხვისი დაწინაურება გამართლებული არ იყო, ასეთი მხარდაწერა მის თვითშეფასებას ამაღლებს. ისიც ნათელია, რომ მხარდაჭერის შემთხვევაში მისი დაწინაურების შესაძლებლობა იზრდება. გარდა ამისა, დაწინაურებაზე წარდგენილი პიროვნებისათვის უარის თქმა შემდგომში მისი წინსვლის ალბათობას მნიშვნელოვნად ამცირებს.

კარიერის წინსვლის საფეხურზე ადამიანი არა მხოლოდ შრომასთან, არამედ, პირად ცხოვრებისეულ საკითხებთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებს, რადგან ცხოვრების ამ ეტაპზე ორივე სფეროს უშუალო მიმართება გააჩნიათ. ადამიანის დაწინაურებამ მისი სამუშაო დროის გახანგრძლივება, სამუშაო ადგილის შეცვლა, მივლინებების გახშირება, პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვანი გაზრდა შეიძლება გამოიწვიოს. ყველაფერი ეს, თავის მხრივ, ადამიანის პირადი ცხოვრების ძირეულ გარდაქმნას განაპირობებს. შრომითი კარიერის წინსვლის ეტაპი შემდგენაირად შეიძლება დახასიათდეს:

ადამიანის აქტივობის ძირითად შინაარსს მისი პროფესიული სპეციალიზაცია შეადგენს; ის რეალურად დამოუკიდებელ მუშაობას იწყებს; მისი პროფესიული დახვეწა ხდება; მომუშავე ძირითადად სოციალურ ურთიერთობებზეა ორიენტირებული; უფროსისაგან საინტერესო სამუშაოს და მხარდაჭერას ითხოვს.

3. სამუშაოს მდგრადობის, ანუ სიმყარის საფეხური მომუშავეს მნიშვნელოვან პიროვნულ ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. ამ პერიოდში ადამიანის ფიზიკური აღნაგობის და მისი გამძლეობის სწრაფ ცვლილებებთან გვაქვს საქმე, კერძოდ, 40 წ. ასაკის შემდეგ თმის განშირებული დაცვენა იწყება, ჩნდება ნაოკები, კუნთები გარკვეულ ატროფიას განიცდიან და ა.შ. ამ შემთხვევაში შუა ხნის ასაკის კრიზისის შესახებ ლაპარაკობენ, რომელიც პიროვნების ძირეულ გარდაქმნას განსაზღვრავს. შრომით კარიერასთან დაკავშირებული მოლოდინების განუხორციელებლობის შემთხვევაში ადამიანს იმედების გაცრუების, მძლავრი ფსიქოლოგიური დისკომფორტის შეგრძნება უჩნდება. ამ კრიზისულმა მდგომარეობამ ზოგიერთ ადამიანს გარანტირებულ სამსახურზე უარიც კი შეიძლება ათქმევინოს და მას ნაკლებ პრესტიჟულ სამუშაოზე გადასვლისაკენ უბიძგოს. გასათვალისწინებელია შემდეგი:

ა). შრომითი კარიერის სიმყარის საფეხურზე ადამიანმა შესაძლოა ან წარჩინებული, ან ძლიერი, ან დაკნინებული მომუშავეს გზა განვლოს. ის, თუ რომელ გზას დაადგება ადამიანი, არსებითად, კარიერის წინამორბედი საფეხურებით არის დეტერმინირებული. ვინც წარჩინებული მომუშავეს დონეს აღწევს, ჩვეულებრივ, საქმეში დაწინაურებულ პიროვნებად წარმოგვიდგება, მას სხვადასხვა სამსახურში ყოფნის შრომითი გამოცდილება აქვს, მაღალი სოციალური სტატუსი გააჩნია და, შესაბამისად, საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგებისადმი დიდ პასუხისმგებლობას გრძნობს. ასეთ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ მათ ცხოვრებაში საკუთარი შრომით თითქმის ყველაფერს მიაღწიეს.

ბ). შრომითი კარიერის სიმყარის საფეხურზე ადამიანთა გარკვეული ნაწილი ძლიერი, ანუ საპატიო მომუშავე ხდება. ისინი საინტერესო და საპატიო საქმეს ასრულებენ, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზების გამო მათ შემდგომი დაწინაურების ნაკლები შანსი გააჩნიათ. სავარაუდოა, რომ ამგვარ მომუშავეებს შრომითი უნარების (საქმიანობის ტექნიკური მხარე) ან სოციალური ურთიერთობის (ორგანიზაციაში მიღებული თამაშის წესების ეფექტური შესრულების ასპექტი) თვალსაზრისით გარკვეული ხარვეზები აქვთ. ასეთი თანამშრომლები თავისი კარიერის უმაღლეს შედეგს აღწევენ, რომლის გაუმჯობესების ალბათობა ძალზე მცირეა. შრომითი კარიერის ამ დონის მიღწევა საქმიანობის არაეფექტურობას სრულიადაც არ ნიშნავს, უბრალოდ უფრო კვალიფიცირებული პირები არსებობენ, რომლებსაც მაღალი თანამდებობები უკვე დაკავებული აქვთ. ძლიერი მომუშავე, ჩვეულებრივ, მრავალი წლის განმავლობაში ერთი და იგივე სამუშაოს ასრულებს. მრავალ მათგანს სამსახურის გარდასხვა ცხოვრებისეული ინტერესები გააჩნია, ეს ადამიანები საზოგადოებრივ და ოჯახურ ცხოვრებაში აქტიურად არიან ჩართული.

გ) კარიერის ამ საფეხურზე ე.წ. დაკნინებულ მომუშავეს დაწინაურების რეალური შანსი არ გააჩნია, პირიქით მისი საქმიანობა დროთა განმავლობაში სულ უფრო და უფრო დაბალეფექტიანი ხდება. მომუშავეს ძირითად მიზანს მინიმალური მოთხოვნის დონეზე მაინც მუშაობის წარმართვა, ანუ დავალებათა შესრულების დროს მრავალი შეცდომების თავიდან აცილება წარმოადგენს. გარდა ამისა, ის სამსახურეობრივი სოციალური კონტაქტების შემცირებას ცდილობს. დაკნინებული მომუშავეს ძირითადი საზრუნავი საპენსიო ასაკის როგორმე მიღწევა და მუშაობის თავის დანებება გახლავთ.

4. პროფესიული საქმიანობის შეწყვეტის სტადია აღამიანთა უმრავლესობისათვის 60 წ. ასაკის შემდეგ იწყება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ინდუსტრიული ორგანიზაციების ეფექტურ ფუნქციონირებაში თანამშრომელთა უმრავლესობას რეალური წვლილი შეაქვს, რაც, რასაკვირველია, სათანადოდ უნდა იყოს დაფასებული. განსაკუთრებით ის ემპირიული შედეგებია ხაზგასასმელი, რომელთა თანახმად, ხანდაზმული თანამშრომლების მიერ ახალგაზრდებისათვის პროფესიული რჩევა-დარიგებების მიცემა, მათთან აღმზრდელობითი ურთიერთობების დამყარება, ხოლო პენსიაზე გასვლის შემდეგ ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში ამ ხალხის ჩართვა მათი პიროვნული ღირსების შენარჩუნებას ემსახურება [20].

### ძირითადი ტერმინები

- საქმიანობასადმი მორგება
- ურთიერთმოქმედების დადებითი შედეგი
- ურთიერთმოქმედების უარყოფითი შედეგი
- შრომითი სტრესი
- ფიზიოლოგიური სიმპტომები
- განუწყვეტელი გადაღლის დროს
- ფსიქოლოგიური სიმპტომები
- განუწყვეტელი გადაღლის დროს
- ქცევითი სიმპტომები
- განუწყვეტელი გადაღლის დროს
- პროფესიული გამოფიტვა
- კრიტიკული მომენტი
- ინსტიტუციონალიზაცია
- ორგანიზაციის კულტურა
- შრომითი სოციალიზაცია
- სამუშაოს რეალისტური აღწერა
- ძალაუფლებრივი მანძილი
- განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება
- შრომითი კარიერა
- ვერტიკალური კარიერა
- ლატერალური კარიერა
- ჩართულობის კარიერა

## შრომის დაგეგმარება

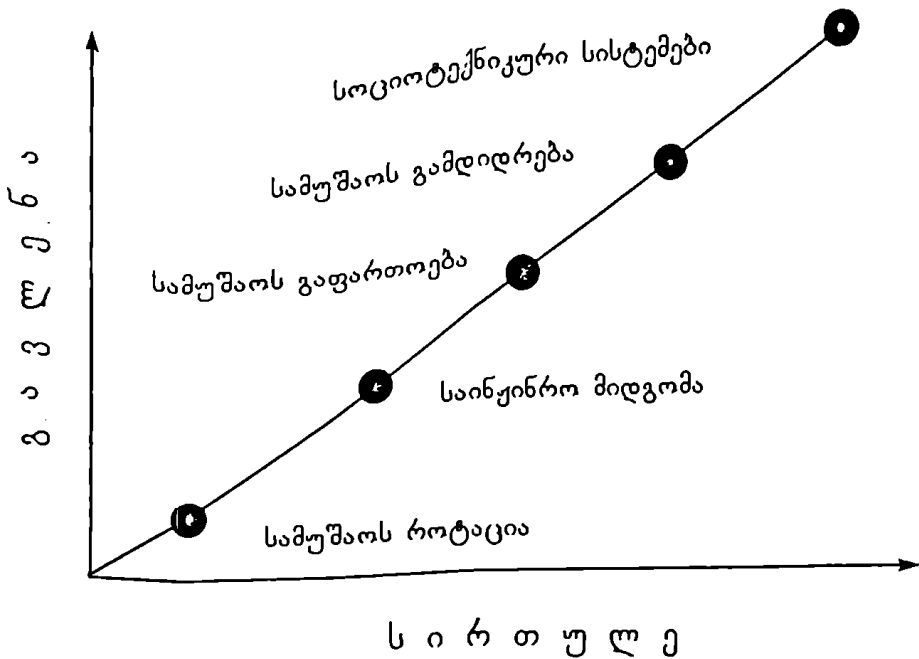
### შრომის დაგეგმარების ფორმები

შრომის დაგეგმარებაში შრომითი დავალებების გამოყოფის, დაკონკრეტების და მათი შემდგომი გამთლიანებით გარკვეული სახის სამუშაოს შექმნის პროცესი იგულისხმება. შრომის პროცესში მომუშავე კონკრეტულ შრომით დავალებებს ასრულებს, რომლებიც თავისებურ სისტემას ქმნიან, ხოლო თვით მომუშავე სხვა თანამშრომლებთან აქტიურ ურთიერთობას ამყარებს. ოპტიმალურ მდგომარეობასთან საქმე მაშინ გვექნება, როდესაც მუშაობის პროცესში ადამიანი თავის ნიჭს, გამოცდილებას და ცოდნას ეფექტურად და სრულყოფილად იყენებს, ხოლო ამას მაღალხარისხიანი პროდუქციის შექმნა მოყვება. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ასეთ ვითარებას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ნაკლებად შეხვდებით და სწორედ ამიტომ არის ხშირად შრომის დაგეგმარებაში საჭირო მნიშვნელოვანი კორექტივების შეტანა. შრომის პროცესის გაუმჯობესება საკუთრივ ორგანიზაციისათვის, თვითონ მომუშავისათვის და მომხმარებლისათვის უნდა იყოს სასიკეთო. მაგალითად, საავტომობილო ქარხანაში შრომის პროცესის გაუმჯობესება ავტომობილების ხარისხის გაუმჯობესებასაც ნიშნავს, ეს, რასაკვირველია, მყიდველებისთვისაც ხელსაყრელია, ხოლო კომპანიას ბაზარზე პოზიციას უმაგრებს. სწორედ ამ თვალსაზრისით არის შრომის დაგეგმარება და მისი რეორგანიზება, როგორც მომუშავისათვის, ასევე ორგანიზაციისათვის საჭირო.

შრომის დაგეგმარების განსხვავებული ფორმები არსებობს. მათი განხილვა ორი ასპექტის გათვალისწინებით შეიძლება წარიმართოს, კერძოდ, მხედველობაში შრომის დაგეგმარების, როგორც მთლიანი კონცეფციისათვის დამახასიათებელი გავლენის და სირთულის ფაქტორები გვაქვს. გავლენაში შრომის დაგეგმარების და სხვა ცვლადების კავშირს ვგულისხმობთ. სხვა ცვლადებში ისეთ მოვლენებს ვვარაუდობთ, როგორც ანაზღაურების სისტემა, შრომის ატესტაცია, ლიდერობის ფორმები და მისი პრაქტიკა, ორგანიზაციის სტრუქტურა, შრომის ფიზიკური და საორგანიზაციო პირობები, შრომის ნაყოფიერება და ხარისხი გახლავთ. როდესაც მსჯელობა შრომის დაგეგმარების სირთულეს ეხება, პასუხის გაცემა სამუშაო პროცესში განხორციელებულ ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. პასუხს შემდეგ შეკითხვებზე გაცემა მოითხოვს:

1. შრომის დაგეგმარება რამდენი ფაქტორის ცვლილების განხორციელებას საჭიროებს.
2. ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე მომუშავეთა სხვადასხვა უნარების ამოქმედების ხარისხის დადგენა.
3. გადაწყვეტილების მიღების იმ დონეთა რაოდენობის გამოყოფა, რომლებიც პრაქტიკული ღონისძიებების განსახორციელებლად არის საჭირო.

ამ განხორციელების გათვალისწინებით შრომის დაგეგმარების ცალკეული ფორმები 13-1 ნახატზეა ნაჩვენები.



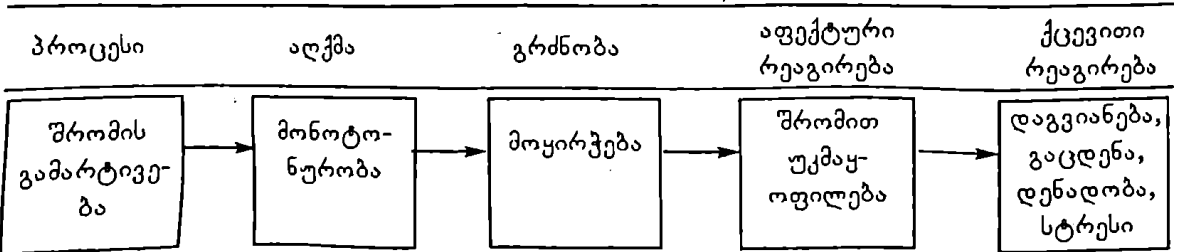
ნახატი 13-1. შრომის დაგეგმარების ფორმები მათი სირთულის და გავლენის განზომილებათა გათვალისწინებით.

როგორც ნახატიდან ჩანს, შრომის დაგეგმარების ფორმები გავლენის და სირთულის განზომილებათა გათვალისწინებით შემდეგნაირად განლაგდნენ: სამუშაოს როტაცია, სამუშაოსადმი ინჟინრული მიდგომა, სამუშაოს გაფართოება, სამუშაოს გამდიდრება და სოციო-ტექნიკური სისტემები. შრომის დაგეგმარების პირველი სამი ფორმა შედარებით ნაკლებად გავლენიან და სირთულის მქონე მიდგომებს წარმოადგენენ. სამუშაოს გამდიდრებას და სოციო-ტექნიკური სისტემებს რაც შეეხება, შრომის დაგეგმარების ეს მეთოდები, აღნიშნული განზომილებების მიხედვით, ყველაზე გავლენიან და რთული ხერხების კატეგორიის მიეკუთვნებიან და მათ განხილვას ჩვენ ცალკე ქვეთავს დაუთმობთ.

სამუშაოს როტაცია. სამუშაოს როტაციაში მომუშავესათვის ერთი შრომითი დავალების მეორეთი პერიოდული შეცვლა იგულისხმება. საქმიანობის როტაცია ერთფეროვანი და მოსაწყენი სამუშაოს წასახალისებლად გამოიყენება. მაგალითად, დიდი სასტუმროები თანამშრომელთა დავალებების როტაციას ხშირად მიმართავენ, რაც იმაში გამოიხატება, რომ კვირაში ერთ დღეს, თანამდებობის მიუხედავად, მომუშავე ვალდებულია ხან შეეიცარის მოვალეობა შეასრულოს, ხან მებუფეტეს როლში გამოვიდეს, ხან რეგისტრატორის ფუნქცია შეასრულოს და ა.შ. მონაცემების თანახმად, სამუშაოს როტაცია კადრების დენადობას მნიშვნელოვნად ამცირებს. აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს როტაციის შემთხვევაში დავალებების მონაცვლეობა მათ მრავალფეროვნებას უნდა ითვალისწინებდეს, რადგან ერთგვაროვანი, რუტინული საქმიანობის როტაცია არაეფექტური იქნება, მაგალითად, საავტომობილო ამწობ კონვეიერზე მომუშავე ადამიანს, რომელიც, ვთქვათ, მთელი დღის განმავლობაში ამორტიზატორებს ამონტაჟებს და როტაციის წესით ბორბლების ქანჩის მოჭერასაც დავალებთ, სავარაუდოა, რომ სამუშაოს ამგვარი დაგეგმარება მომუშავეს ფსი-

ქოლოგიურ მდგომარეობაში სასიკეთო მიმართულებით ვერაფერს შეცვლის. საქმიანობის როტაციის ერთ-ერთ უპირატესობას ის წარმოადგენს, რომ მომუშავე მისი ძირითადი საქმიანობის მრავალ მომიჯნე სამუშაოს შესრულებას ეუფლება, რაც, რასაკვირველია, მისი პროფესიული უნარების და ცოდნის განვითარებას ხელს უწყობს. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ სამუშაოს როტაციას, როგორც შრომის დაგეგმარების მეთოდს, გარკვეული ნაკლიც გააჩნია. მისი ერთ-ერთი ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ სამუშაოს სრულყოფილი როტაცია მომუშავეს შრომითი კვალიფიკაციის ამაღლებას მოითხოვს და ორგანიზაცია ამ მიმართულებით განხორციელებულ სპეციალურ ღონისძიებებზე მნიშვნელოვან თანხას ხარჯავს. გარდა ამისა, სამუშაოს როტაციის შედეგად, ხშირად, შრომის ნაყოფიერების მნიშვნელოვანი შემცირება ხდება. ისიც აღსანიშნავია, რომ ახალი შრომითი როლის შემსრულებლის მიმართ იმავე ფუნქციის განმახორციელებელ სხვა თანამშრომლებს უარყოფითი დამოკიდებულება უყალიბდებათ.

**საინჟინრო მიდგომა.** სამუშაოს როტაციასთან შედარებით, შრომის დაგეგმარების უფრო მეტი გავლენის მომხდენი და რთულ ფორმას ე.წ. საინჟინრო მიდგომა წარმოადგენს, რომელიც ინდუსტრიული ფსიქოლოგიის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ფ. ტეილორმა შეიმუშავა. მისი აზრით, შრომის ეფექტურობის ამაღლება შრომის „მეცნიერული“ დაგეგმვის შედეგია. ფ. ტეილორს მიაჩნდა, რომ შრომის პროცესის ორგანიზება მის გამარტივებას და სტანდარტიზებას ნიშნავს. შრომის გამარტივებაში პროფესიული საქმიანობის ცალკეულ დავალებად დაყოფა იგულისხმება, რომლებსაც, შესაბამისად, თავისი შემსრულებლები უნდა ჰყავდეს. ამ დავალებებს მუშა განმეორებითი ქცევის ფორმების გამოყენებით ასრულებს, რაც მისი საქმიანობის უკიდურეს სპეციალიზებას ნიშნავს. ფ. ტეილორის „მეცნიერული მართვის“ კონცეფცია შრომის დაგეგმარების პრობლემას მრავალმხრივ აშუქებს: მასში შრომის ნორმირების, საწარმოო პროცესის, მისი რეგულირების, ანაზღაურების ახალი ფორმების, კადრების შერჩევის საკითხებია გაშუქებული. ფ. ტეილორის მიდგომის ძირითადი პათოსი შრომის განაწილებაში და ცალკეული შრომითი მოძრაობების და შესაბამისი მთლიანობითი ოპერაციების რაციონალიზაციაში მდგომარეობს. ისიც ფაქტია, რომ საინჟინრო მიდგომამ, თავის დროზე, მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერება მნიშვნელოვნად აამაღლა, ეკონომიკური ეფექტი მართლაც ექვს ან იწვევდა. ამავე დროს, ისიც ცხადია, რომ ამ მიდგომამ მრავალი პრობლემა წარმოქმნა. უკიდურესად სპეციალიზებულმა და რუტინულმა შრომის პროცესმა მუშების დიდი უკმაყოფილება გამოიწვია. ერთფეროვანი საქმიანობა მუშებში მოყირკების გრძნობას იწვევს, რასაც შედეგად ადამიანის დეპერსონალიზაცია და შრომით უკმაყოფილება მოყვება [1]. შრომის პროცესის გამარტივების და სტანდარტიზების ქცევითი შედეგები 13-2 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 13-2. შრომის პროცესის გამარტივება და მისი შედეგები.

შრომით უკმაყოფილება რეალურ ქმედებაში გადადის, კერძოდ, საქმე სამუშაოზე დაგვიანებების, გაცდენების, კადრების დენადობის, შრომითი სტრესის და გაფიცვის შემთხვევების მნიშვნელოვან ზრდასთან გვაქვს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ, როდესაც ინდუსტრიის სფეროში ფ. ტელიორის პრინციპები ინერგებოდა, მაშინ მომუშავეთა კონტინგენტის განათლების დონე, დღევანდელთან შედარებით, გაცილებით დაბალი იყო, დროთა განმავლობაში მომუშავეთა ინტერესების სფერო მრავალფეროვანი და შინაარსიანი ხდებოდა. დღეს, მხოლოდ ხელფასი, შრომის შინაარსის გაუთვალისწინებლად, ერთადერთ მოტივაციურ ძალას ნამდვილად აღარ წარმოადგენს. ამჟამად, შრომის ეფექტურობის ამაღლება მისი შინაარსის გაფართოების და გამდიდრების საშუალებით წარმოებს.

სამუშაოს გაფართოება. 50-იან წლებში ფართო გამოხმაურება ე.წ. შრომის გაფართოების პრინციპმა მოიპოვა, რომელშიც მომუშავეს საქმიანობის შინაარსის პორიზონტალური მიმართულებით განვრცობა იგულისხმება. მომუშავესათვის დავალებების დამატების ხარჯზე მისი შრომის შინაარსის გაფართოება მისივე საქმიანობას უფრო მრავალფეროვანს ხდის (მაგალითად, კონვეიერზე ავტომობილის არა მხოლოდ უკანა ფარების დამონტაჟება, არამედ დამატებით კიდევ რაიმეს შესრულება; ავტომანქანის არა მხოლოდ მის ძრავაში ზეთის გამოცვლა, არამედ სავალი ნაწილის და ტრანსმისიის შეზეთვა; საფოსტო განყოფილებაში არა მხოლოდ გზავნილების დახარისხება, არამედ მათი ადრესატამდე მიტანაც და ა.შ.). შრომის დაგეგმარების ეს ხერხი საკმაო გავლენის და სირთულის მქონეა. შრომის გაფართოება მარტო ენთუზიაზმზე აგებული რამ რომ არ გახლავთ, ეს მისი ეფექტურობის მრავალი კვლევის შედეგებით და ფაქტობრივი მონაცემებით დასაბუთდა [2, 3]. მაგალითად, ერთ-ერთმა ფეხსაცმლის მწარმოებელმა კომპანიამ თავის ფაბრიკების დიდ ნაწილში სამუშაოს გაფართოების მიზნით წარმოების კონვეიერული ხაზი შეცვალა: თუ მანამდე მუშები ფეხსაცმლის შეკერვის მხოლოდ ერთ რაიმე ცალკეულ ოპერაციას ასრულებდნენ, ტექნოლოგიური პროცესის რეორგანიზების შედეგად, ისინი სამი ოპერაციის შესრულებაზე გადავიდნენ, რამაც, როგორც შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებელი, ასევე მისი ხარისხიც გააუმჯობესა. ამავე დროს, ის უარყოფითი მოვლენებია აღსანიშნავი, რომლებიც შრომის დაგეგმარების ამ ფორმასთან არიან დაკავშირებული. სამუშაოს სფეროს გაფართოება ზოგჯერ თანამშრომელთა პროტესტს იწვევს. საქმე იმაშია, რომ ზოგიერთი მათგანი შრომის დაგეგმარების ამ მეთოდს საქმიანობის უფრო ერთგვაროვნების, მოსაწყენის მიმართულებით გაღრმავებად მიიჩნევს. გარდა ამისა, ის, ვინც პროფესიულ საქმიანობაში, ჩვევების დონეზე მიმდინარე ავტომატიზმს დადებითად აფასებს, მისთვის შრომის გაფართოება, შესაძლოა, ნეგატიურად შეფასდეს. ერთი სიტყვით, შრომის შინაარსის გაფართოების შეფასებაში, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური განსხვავებები გამოიყვანდეს.

## სამუშაოს გამდიდრების პრინციპი

სამუშაოს გამდიდრების პრინციპში მომუშავეს საქმიანობის ვერტიკალური მიმართულებით განვრცობა იგულისხმება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ შრომის შინაარსის ვერტიკალური მიმართულებით გაფართოება მომუშავეს თავისი საქმიანობის მეტი გაკონტროლების, მისი ადეკვატური შეფასების საშუალებას აძლევს. შინაარსობრივად განზოგადებულ სამუშაოში დავალებები ერთიან სისტემას ქმნიან, საქმიანობა დასრულებულ ხასიათს იღებს, მომუშავეს მისი განხორციელების დროს მეტი თავისუფლება და დამოუკიდებლობა ეძლევა,

ის მის შედეგებზე პირად პასუხისმგებლობას გრძნობს, ხოლო შრომის რეზულტატებიდან მომდინარე უკუკავშირი მისი შრომის შეფასების რეალური მაჩვენებლის როლში გამოდის.

ყველა ჩვენთაგანმა, როგორც შრომის სუბიექტმა, კარგად იცის, რომ სხვადასხვა სახის სამუშაო არსებობს და რომ მათ შორის სხვაობა ადამიანისათვის მათი მიზნობრივობის ხარისხშიც ვლინდება. ი-ო ფსიქოლოგიაში ამ საკითხის შესწავლას მრავალი თეორიული და ემპირიული გამოკვლევა მიეძღვნა. რაც საღი აზრისათვის იმთავითვე „ნათელია“, მეცნიერებისათვის ის ნშირად „თავსატეხი“ ხდება. მრავალი კონცეფციებია შექმნილი, რომლებიც დავალებათა თვისებების სახელწოდებით არიან ცნობილი. განზოგადებული ფორმით შეიძლება ითქვას, რომ დავალებათა თვისებების თეორიებში ის მოდელები იგულისხმება, რომლებიც სხვადასხვა სახის სამუშაოში შემავალ სპეციფიკურ დავალებათა მახასიათებლებს განსაზღვრავენ და ადამიანის შრომის მოტივაციაზე, მის კმაყოფილებაზე და უშუალოდ საქმიანობაზე მათი გავლენის თავისებურებებს აღწერენ. აღსანიშნავია, რომ ამ საკითხს ვერც შრომის მოტივაციის და ვერც შრომით კმაყოფილების თეორიები გვერდს ვერ უვლიან. მაგალითად, ჩვენს მიერ განხილული ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიან მოდელში იგულისხმება, რომ სამუშაო, რომელიც ადამიანის მიღწევის, პირადი ღირსების და პასუხისმგებლობის აღების მოთხოვნილებების რეალიზაციას უზრუნველყოფს სწორედ ამგვარი სამუშაო კმაყოფილების მომტანი. ამავე დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ ამჟამად არსებულ მოდელებს შორის ამ საკითხის კვლევის სიღრმის და ემპირიული შედეგების თვალსაზრისით, ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მოდელია ყველაზე სრულყოფილი. სანამ ამ მოდელს განვიხილავთ, მკითხველის ყურადღებას იმ გამოკვლევებზე შევაჩერებთ, რომლებიც აღნიშნული მოდელის შექმნამდე იყო ჩატარებული და მის ჩამოყალიბებას დიდად შეუწყვეს ხელი.

შრომითი დავალებების თვისებები. შრომითი დავალებების თვისებათა ემპირიული შესწავლა ერთერთმა პირველებმა ა. ტერნერმა და პ. ლოურენსმა განახორციელეს [4]. ამ ავტორებმა შრომის კმაყოფილებას და სამუშაოს გაცდენებს შორის კავშირი შეისწავლეს. ამავე დროს, მათ აღნიშნული კავშირი დავალებათა შემდეგი მახასიათებლების გათვალისწინებით გამოიკვლიეს: ცვალებადობა, ავტონომიურობა, თანამშრომლებს შორის ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები, პროფესიული ცოდნა და უნარები, პასუხისმგებლობა. კერძოდ, მათი კვლევის მიზანს სხვადასხვა სახის სამუშაოს ადამიანის ქცევაზე (სამუშაოს გაცდენები) და განცდაზე (შრომით კმაყოფილება) გავლენის შესწავლა წარმოადგენდა. მათი ვარაუდით, ადამიანები უპირატესობას კომპლექსურ და საინტერესო სამუშაოს უნდა ანიჭებდნენ, ანუ ასეთმა სამუშაომ მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილება უნდა გაზარდოს და სამუშაოს გაცდენების მაჩვენებლები უნდა შემცირდეს. სამუშაოს კომპლექსურობის დადგენა აღნიშნული შრომითი დავალებების თვისებათა გათვალისწინებით წარმოებდა. ავტორებმა ივარაუდეს, რომ რაც უფრო მაღალია ამ მახასიათებლების მაჩვენებლები, ესა თუ ის სამუშაო მით უფრო კომპლექსური იქნებოდა. ავტორებმა ეს საკითხი ზემონახსენებ დავალებათა თვისებების გათვალისწინებით 47 განსხვავებული ფორმის სამუშაოს მიხედვით შეისწავლეს. მიღებულმა შედეგებმა სამუშაოს გაცდენების მიმართ მათი ვარაუდი გაამართლა – მომუშავე, რომელიც რთულ შრომით დავალებებს ასრულებდა, სამუშაოსაც ნაკლებად აცდენდა. ამავე დროს, ავტორებმა შრომით კმაყოფილებას და დავალებათა სირთულეს შორის ზოგადი კორელაცია ვერ დაადგინეს, მაგრამ როდესაც მათ დამატებით გამოკითხულთა დემოგრაფიული ფაქტორები, კერძოდ, დიდ (უფრო ურბანიზებული) და პატარა (უფრო აგრარული) ქალაქში ცხოვრების ფაქტი გაითვალისწინეს, მაშინ შედეგების სურათი სხვაგვარად გამოიკვეთა: დიდ ქალაქში მცხოვრები მომუშავე ნაკლებად რთული სამუშაოთი მე-



ტად იყო კმაყოფილი, ხოლო მცირე ქალაქში მცხოვრებ მომუშავეს შედარებით რთული სამუშაო მეტ კმაყოფილებას ანიჭებდა. ავტორები ამ შედეგს შემდეგნაირად ხსნიან: დიდ ქალაქში მცხოვრებ პირებს არასამუშაო სფეროში მრავალმხრივი ინტერესები გააჩნიათ (მათთვის რეალურად მეტია ასარჩევ) და ამიტომ ისინი შრომაში შედარებით ნაკლებად არიან ჩართული, ხოლო პატარა ქალაქში მცხოვრებ ადამიანებს ნაკლები არასამუშაო ინტერესები აქვთ (მათთვის ფაქტობრივი არჩევანი შედარებით მცირეა) და ამიტომ ისინი უფრო კომპლექსურ საქმიანობას ანიჭებენ უპირატესობას. ამ გამოკვლევის შედეგები და მათი ინტერპრეტაცია შემდეგი თვალსაზრისით არის მნიშვნელოვანი: პირველი, ნაჩვენებია, რომ ადამიანები სხვადასხვა სახის სამუშაოზე სხვადასხვანაირად რეაგირებენ; მეორე, შრომითი დავალებების შინაარსობრივი მახასიათებლებია მოცემული, რომელთა მეშვეობით ნებისმიერი პროფესიული საქმიანობის აღწერა შეიძლება; მესამე, ამა თუ იმ სახის სამუშაოზე რეაგირებას ინდივიდუალური გამოცდილება განაპირობებს.

ემპირიული კვლევა ამ მიმართულებით შემდგომში გაგრძელდა, კერძოდ, ჯ. ჰეკმენის და ე. ლოულერის გამოკვლევები უნდა აღინიშნოს, რომლებიც შრომის დავალებათა თვისებებს და საქმიანობის ეფექტურობას შორის კავშირის შესწავლას ეხებიან [5]. მათ სხვადასხვა სახის სამუშაოს შემდეგი ძირითადი პარამეტრები გამოყვეს: ცვალებადობა, ავტონომიურობა, იგივეობა და უკუკავშირი. კვლევის შედეგად ეს ავტორები იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ სამუშაოს იმ ფორმებს შორის, რომლებსაც დავალებათა ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით მაღალი მაჩვენებლები გააჩნიათ და თუ მათ მაღალი დონის მოთხოვნილებების (მიღწევის, აღიარების, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები) მქონე ადამიანები ანხორციელებენ, მაშინ შრომით კმაყოფილების, სამსახურში გამოცხადების და საქმიანობის ეფექტურობის მაღალი მაჩვენებლები ვლინდება.

ეს შედეგები შემდგომმა გამოკვლევებმაც დაადასტურეს. შრომითი დავალებების მახასიათებლებზე მომუშავეთა განსხვავებული რეაგირების ერთ-ერთ ძირითად მიზეზად მკვლევარებმა ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქიული სისტემა სწორედ ამიტომ მიიჩნიეს. თეორიულად ივარაუდება, რომ მაღალი დონის მოთხოვნილებების მქონე ადამიანი უპირატესობას საინტერესო და მასტიმულირებელ სამუშაოს უნდა ანიჭებდეს. ამდენად, მოთხოვნილებათა იერარქიის დონეს და სამუშაოს შინაარსის გამდიდრების ხარისხს შორის დადებითი კავშირი იგულისხმება. შინაარსით მდიდარი სამუშაოს მიმართ ადამიანის დამოკიდებულების გასაზომი ინსტრუმენტებიდან ე.წ. მაღალი დონის მოთხოვნილებათა სიძლიერის გასაზომი კითხვარია აღსანიშნავი [6].

სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულება შემდეგი ცვლადების მეშვეობით იზომება: გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა, განსხვავებული შინაარსის ცოდნის და უნარების გამოყენების მოთხოვნილება, საქმიანობაში დამოუკიდებლობის გამოქვეყნება, რომლებსაც მაღალი ხელფასის, პრივილეგიების მრავალფეროვნების, გარანტირებული სამსახურის, კარგი თანამშრომლების ფაქტორები ემატებათ. ემპირიული მონაცემები ამ ინსტრუმენტის საკმაო ვალიდურობაზე და სანდოობაზე მიუთითებენ. ამავე დროს, მრავალგანზომილებიანი და მრავალფაქტორიანი ვარიაციული გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ შინაარსულად გამდიდრებული სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაზე მნიშვნელოვან გავლენას სხვა ფაქტორებიც ახდენენ [7]. ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მიერ ე.წ. სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის შექმნა სწორედ დამატებითი ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობამ განაპირობა.

ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მოდელი. კითხვაზე, შრომითი დავალებების თვისებები მომუშავეზე რატომ და როგორ ახდენენ გავლენას, ნათელი პასუხი, თან კონკრეტული თეო-

რის სახით, არ არსებობდა. გაითვალისწინეს რა მოთხოვნილებათა იერარქიის პრინციპი (ს. ალდეფერი), მიღწევის მოტივაციის თავისებურება (დ. მაკლელანდი), შრომითი კმაყოფილების ორგანოზომილებიანი ხასიათი (ფ. ჰერცბერგი), მოლოდინის თეორია (ვ. ვრუმი) და შესაბამისი ემპირიული შედეგები (განსაკუთრებით ზემოგანხილული ა. ტერნერისა და პ. ლოურენსის გამოკვლევის მონაცემები), ჯ. ჰეკმენმა და ჯ. ოლდჰემმა არსებული ცოდნის შემოქმედებითი ინტეგრირების საფუძველზე სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი შექმნეს [8].

ჯ. ჰეკმენისა და ჯ. ოლდჰემის კონცეფცია სამუშაოსათვის დამახასიათებელ ცოდნის მრავალგვარობას, საქმიანობის იდენტურობას, საქმიანობის მნიშვნელობას, მუშაობაში ავტონომიას, შრომითი უკუკავშირის მომუშავის შედეგებთან მიმართების აღწერას ცდილობს. როგორც ვხედავთ, ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის თანახმად, ნებისმიერი სამუშაო შემდეგი განზომილებების მიხედვით შეიძლება აღვწეროთ:

1. ცოდნის მრავალმხრივობა, რომელიც სამუშაოს შესრულებისათვის სხვადასხვა საჭირო მოქმედებების, უნარების და ჩვევების რაოდენობას ნიშნავს.

2. საქმიანობის იდენტურობა, ანუ მთლიანობა, რომელიც საბოლოო პროდუქციის შექმნის ერთიან ციკლში მომუშავის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობას წარმოადგენს.

3. საქმიანობის მნიშვნელობა, რომელიც შრომის სფეროში და მის ფარგლებს გარეთ სამუშაოს სოციალურ ღირებულებას გამოხატავს.

4. მუშაობაში ავტონომია, რომელიც სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებში დამოუკიდებელი და თავისუფალი მოქმედების შესაძლებლობას ნიშნავს.

5. შრომითი უკუკავშირი, რომელიც მუშაობის პროცესში განხორციელებულ მოქმედებათა შედეგების შესახებ უშუალო და ნათელი ინფორმაციის მიღებას წარმოადგენს.

სამუშაოს აღნიშნული თვისებები მეტნაკლებად შრომითი ქცევის ყველა ფორმას ახასიათებს. ამ მახასიათებლების ნათელსაყოფად გარკვეულ მაგალითებს მივმართოთ:

ა). *ცოდნის მრავალმხრივობა*: მაღალი დონე — ავტოხელოსანი, რომელსაც ავტომანქანის სავალი ნაწილის, ძრავის, კარბიურატორის, ელექტროგაყვანილობის და ა.შ. გარემონტება შეუძლია; დაბალი დონე — ავტომანქანის მრეცხავი, რომელიც მთელი დღის განმავლობაში მცირე და მარტივი ოპერაციების განხორციელებით არის დასაქმებული.

ბ). *საქმიანობის იდენტურობა*: მაღალი დონე — ძვირფასი ავეჯის დურგალი, რომელიც ინდივიდუალურად შეკვეთილი პროდუქციის ცალკეული ნაწილების და მთლიანად ავეჯის კომპლექტის პროექტს ქმნის, ხის მასალას არჩევს, აკეთებს ავეჯს, რომელსაც სრულყოფილ სახეს აძლევს; დაბალი დონე — ავეჯის ქარხანაში მომუშავე ხარატი, რომელიც მხოლოდ, ვთქვათ, მაგიდის ფეხებს ჩარხავს.

გ). *საქმიანობის მნიშვნელობა*: მაღალი დონე — ქარხანაში მთავარი ინჟინრის მუშაობა; დაბალი დონე — ქარხანაში დარაჯის მუშაობა.

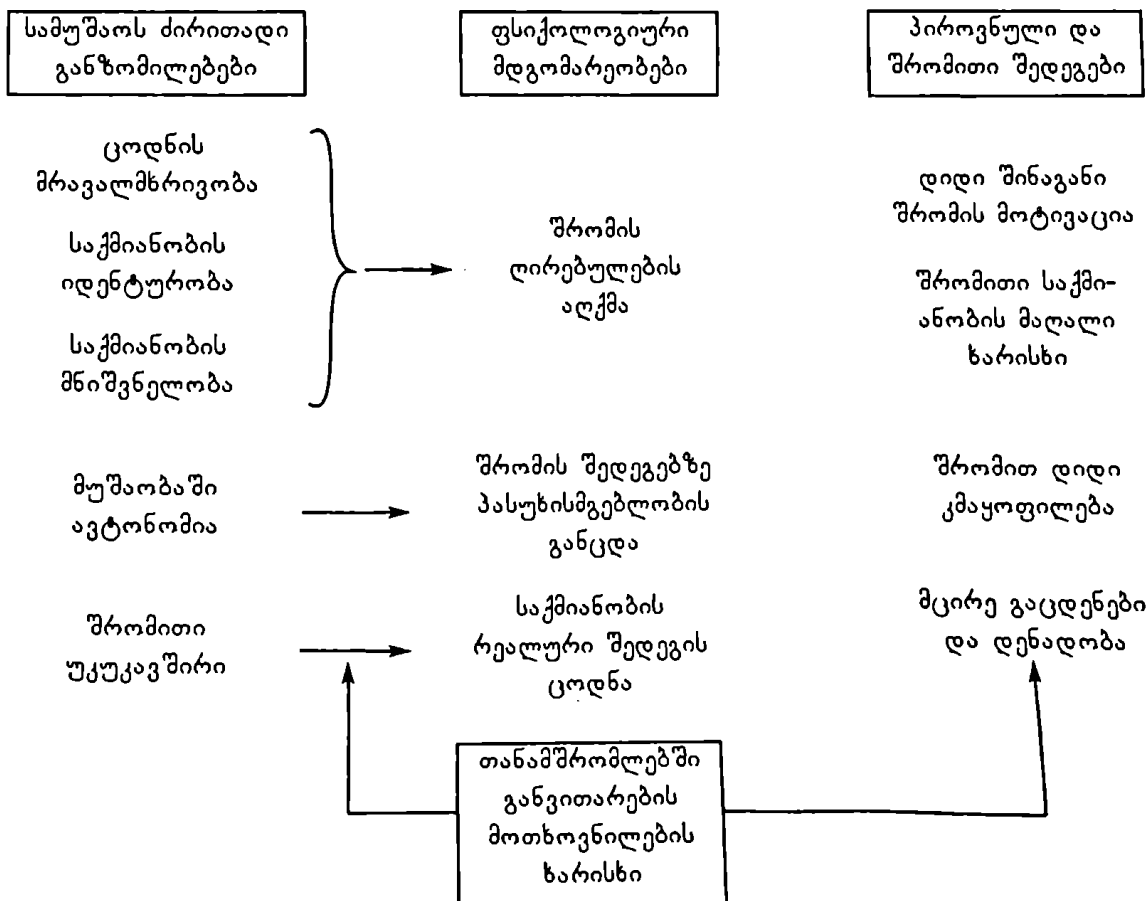
დ). *მუშაობაში ავტონომია*: მაღალი დონე — სატელეფონო ქსელის მონტიორი, რომელიც მთელი დღის განრიგს თვითონ ადგენს, მომხმარებლებთან ურთიერთობას, აპარატურის დამონტაჟებას და ქსელის შეკეთებას ყოველგვარი უშუალო ზედამხედველის გარეშე აწარმოებს; დაბალი დონე — სატელეფონო ცნობათა ბიუროს ტელეფონისტი-ოპერატორი, რომელსაც ყოველ სატელეფონო ზარზე სათანადო პასუხის გაცემა ევალება, დღის განმავლობაში ძალზე შეზღუდულ და რუტინულ საქმეს აკეთებს.

ე). *შრომითი უკუკავშირი*: მაღალი დონე — რადიოქარხნის მუშა, რომელიც რადიოაპარატურას ამონტაჟებს და შემდეგ მის მუშაობას ამოწმებს; დაბალი დონე — რადიოქარხნის მუშა, რომელიც რადიოაპარატურას ამონტაჟებს და, შემდეგ, ის მუშაობის შესამოწ-

მებლად და დასარეგულირებლად ოსტატ-კონტროლიორთან მიაქვს.

ჭ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი სქემატურად 13-3 ნახატზეა ნაჩვენები. მოდელის თანახმად, სამუშაოს ხუთი ძირითადი თვისება მომუშავეში სამი სახის ფსიქოლოგიური მდგომარეობის აღმოცენებას განაპირობებს, ხოლო მათ, თავის მხრივ, შრომითი და პიროვნული ასპექტით დადებითი რეზულტატების გამოწვევა შეუძლიათ. ცოდნის მრავალმხრივობა, საქმიანობის იდენტურობა და საქმიანობის მნიშვნელობა ადამიანის მიერ შრომის, როგორც დიდი ღირებულების მქონე მოვლენად, აღქმას განსაზღვრავენ. მუშაობაში ავტონომია შრომის შედეგების მიმართ პასუხისმგებლურ დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს. დაბოლოს, შრომითი უკუკავშირი, რომელიც საკუთრივ საქმიანობის შედეგებიდან მომდინარეობს და არა უფროსის შეფასებიდან, ადამიანს თავისი მუშაობის შესახებ რეალურ ცოდნას აძლევს.

სამუშაოს ძირითადი განზომილებების მაღალი მაჩვენებლების, სათანადო ფსიქოლოგიური და ქცევითი მექანიზმების ამოქმედების ნიმუშად (რასაკვირველია აქ ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მოდელს ვითვალისწინებთ) ქირურგის საქმიანობა შეიძლება ჩაითვალოს. ამ პროფესიულ საქმიანობას სამუშაოს მახასიათებლების მაღალი მაჩვენებლები გააჩნია. დიაგნოზის დასმის და დაავადების მკურნალობის დროს, ის ექიმს სხვადასხვა სახის უნარ-ჩვევების,



ნახატი 13-3. სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი (ჰეკმენის და ოლდჰემის მიხედვით [8]).

ნიჭიერების და ცოდნის გამოვლინების კარგ საშუალებას აძლევს. ამ შემთხვევაში საქმიანობის იდენტურობის თვისებაც მაღალი დონით არის წარმოდგენილი, რადგან დიაგნოზის დასმა, ჩვეულებრივ, შედარებით ადვილად კეთდება. შემდეგ ავადმყოფს ოპერაცია უკეთდება, ხოლო ექიმი მის გამოჩანმართელების პროცესს უშუალოდ და თვალნათლივ აკვირდება. საქმიანობის მნიშვნელობაც ექვგარეშეა საქმე, ხომ ადამიანის სიცოცხლეს ეხება. დაბოლოს, ქირურგი თავისი მოღვაწეობის შესახებ სრულიად ნათელ უკუკავშირს იღებს უმრავლეს შემთხვევაში ნათელი ხდება ის, თუ ოპერაცია რამდენად წარმატებული იყო.

გარდა ამისა, მოდელი იმ ინდივიდუალურ განსხვავებებსაც ითვალისწინებს, რომლებიც სამუშაოს ძირითად მახასიათებლებზე გარკვეულ გავლენას ახდენენ. ამგვარ გამაშუალებელ ცვლადს განვითარების, ანუ პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება წარმოადგენს. რაც უფრო მეტად სურს შრომის პროცესში ადამიანს საკუთარი თავის მართვა, თავისი ძალების რეალიზაცია, აღიარების მოპოვება და სამუშაოს ძირითად მახასიათებლებს რაც უფრო დიდი მაჩვენებლები გააჩნიათ (პროფესიული გამოცდილება და ცოდნა მრავალმხრივია, საქმიანობა იდენტურობით გამოირჩევა, ის სოციალურად ღირებულია, მუშაობაში ადამიანი თავისი გადაწყვეტილებით ხელმძღვანელობს, თავისი საქმიანობის შედეგებს ნათლად ხედავს და აფასებს), მომუშავე შრომით მით უფრო დიდ კმაყოფილებას გამოავლენს, მისი შრომითი მოტივაცია - მით უფრო დიდი იქნება, სამუშაოს ის ნაკლებად გააცდენს და ორგანიზაციიდან წასვლის სურვილი მას უფრო ნაკლები ექნება.

ქ. ჰეკმენმა და ქ. ოლდჰემმა მუშაობის ძირითადი მახასიათებლების მაჩვენებლები ერთ მაპროგნოზირებელ ინდექსში გააერთიანეს, რომელსაც მოტივაციის პოტენციალის მაჩვენებელი უწოდეს. მოტივაციის პოტენციალი შემდეგი განტოლების სახით გამოიხატება:

$$\text{მოტივაციის პოტენციალი} = \frac{\left[ \begin{array}{l} \text{ცოდნის მრავალმხრივობა} + \text{საქმის იდენტურობა} + \text{საქმიანობის მნიშვნელობა} \end{array} \right] \times \text{ავტონომია} \times \text{უკუკავშირი}}{3}$$

პირველი სამი ცვლადის გასაშუალება წარმოებს, რადგან ისინი ერთობლივად მომუშავის მიერ საკუთარი შრომის ღირებულების აღქმას განაპირობებენ. ორი მომდევნო ცვლადი, კერძოდ, მუშაობაში ავტონომია და შრომითი უკუკავშირი მომუშავის ორ შინაგან, განცდისებულ მდგომარეობას (შრომის შედეგებზე პასუხისმგებლობა და საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგების ცოდნა) ეხებიან და მათი გასაშუალოებაც სწორედ ამიტომ ხდება. მომუშავის მოტივაციის პოტენციალის ინდექსი მაღალი მაშინ იქნება, როდესაც ყოველი მისი კომპონენტის მაჩვენებლებიც მაღალი იქნებიან. იმის გამო, რომ კომპონენტების გადამრავლება წარმოებს, ამიტომ რომელიმე მათგანის დაბალი მაჩვენებელი მოტივაციის პოტენციალის ინდექსსაც ამცირებს. უკიდურეს შემთხვევასთან საქმე მაშინ გვექნება, თუ რომელიმე კომპონენტმა ნულოვანი შეფასება მიიღო, მაშინ ამის შესაბამისად, ნულოვანი მოტივაციის ინდექსსაც მივიღებთ.

სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების მოდელი ემპირიულად მრავალმხრივ არის შესწავლილი. გამოკვლევათა უმრავლესობის შედეგები მოდელის ძირითადი პრინციპების სასარგებლოდ მეტყველებენ: არსებობენ პროფესიული საქმიანობის მრავალგანზომილებიანი თვისებები, რომლებიც მომუშავის შრომით განწყობებზე და მის ქცევაზე მნიშვნელოვან გა-

ვლენას ახდენენ [9, 10]. ამავე დროს, აღსანიშნავია, რომ კამათს ის საკითხები იწვევენ, რომლებიც ზოგიერთი სამუშაოს მახასიათებლებთან არიან დაკავშირებული, კერძოდ, გამოთქმულია აზრი იმის შესახებ, რომ ცოდნის მრავალმხრივობა შესაძლებელია მუშაობაში ავტონომიაზე იყოს დაყვანილი. გარდა ამისა, გამოთქმულია აზრი იმის შესახებ, რომ მოტივაციის პოტენციალის მულტიპლიკაციური ხასიათი, გაზომვის თვალსაზრისით, მრავალუხერხულობას და ხშირად გაუგებრობასაც კი იწვევს. დასმულია საკითხი იმის შესახებ, რომ შრომის ძირითად მახასიათებლებს პიროვნების განვითარების მოთხოვნილების გარდა მრავალი სხვა გამაშუალებელი ცვლადები უკავშირდებიან. არსებული ემპირიული შედეგების გათვალისწინების საფუძველზე ზოგადად ორი დასკვნის გამოტანა შეგვიძლია: პირველი, პროფესიული საქმიანობის ძირითადი მახასიათებლების მაღალი მაჩვენებლების მქონე სამუშაოს შემსრულებელი ადამიანი, მთლიანობაში, უფრო მოტივირებულია, კმაყოფილია და პროდუქტიულია, იმასთან შედარებით, ვისაც ასეთი შესაძლებლობა არ გააჩნია; მეორე, სამუშაოს ძირითადი თვისებების პიროვნულ და შრომით შედეგებზე ზემოქმედება არა პირდაპირ, არამედ ადამიანში აღმოცენებული გარკვეული ფსიქოლოგიური მდგომარეობის, „ფილტრის“ გავლით წარმოებს.

შრომის დაგეგმარება და ტექნოლოგია. აქ ჩვენ ორი საკითხის შესახებ გვექნება მსჯელობა: ჯერ შრომის დაგეგმარებას და ტექნოლოგიას შორის არსებულ მიმართების სპეციფიკას დავახასიათებთ, ხოლო შემდეგ კი სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების და ტექნოლოგიის ურთიერთობის საკითხს შევეხებით:

1. ინდუსტრიული ორგანიზაციის ორგანულ ნაწილს მისი ტექნიკური სისტემა წარმოადგენს, რომელშიც სამუშაო იარაღები, ტექნიკური მოწყობილობა და დანადგარები, პროფესიული საქმიანობის წარმართვის სხვადასხვა სახის მეთოდები და პროცედურები, „შესასვლელის გამოსასვლელად“ ტრანსფორმირების შესახებ მომუშავეს ცოდნა და სათანადო უნარები, „გამოსასვლელის“ მომხმარებლისათვის მიწოდების ფორმა და საშუალებები იგულისხმება. როდესაც მსჯელობა შრომის დაგეგმარების და ტექნოლოგიის კავშირს ეხება, მაშინ მისი განხილვა მიზანშეწონილად საკუთრივ შრომის პროცესის და სამუშაო დავალებათა შემდეგი ურთიერთმიმართებების თვალსაზრისით მიგვაჩნია:

ა). შრომის მსვლელობის განუსაზღვრელობაში მუშაობის პროცესში „შესასვლელის“ მიღების და მისი გადამუშავების შესახებ ადამიანის ინფორმულობის ხარისხი იგულისხმება. შრომის მიმდინარეობის მცირე განუსაზღვრელობის არსებობის შემთხვევაში მომუშავეს ნაკლები ავტონომია გააჩნია იმ გადაწყვეტილების გამოტანაში, რომელიც შემდეგს ეხება: რომელი საქმიანობა სად და როდის განახორციელოს. დავალებების განუსაზღვრელობას რაც შეეხება, ის რაიმე სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო საშუალებების და ხერხების შესახებ მომუშავეს ინფორმულობის ხარისხს გამოხატავს. დავალებების მცირე განუსაზღვრელობის შემთხვევაში ადამიანმა სასურველი შედეგების მიღწევის შესახებ შედარებით მეტი რამ იცის, ხოლო საწინააღმდეგო ვითარებაში — ის ნაკლებად არის ინფორმირებული, ამგვარ ვითარებებში, როგორც ვიცით, ადამიანი საკუთარ გამოცდილებას, სოციალურ მსჯელობებს და გადაწყვეტილების მიღების ევრისტიკულ და ინტუიციურ ხერხებს მიმართავს (იხ. მე-10 თავი).

შრომის მიმდინარეობის განუსაზღვრელობას და დავალების განუსაზღვრელობას შორის სპეციფიკური კავშირი ჯ. სლოკუმმა და ჰ. სიმსმა გაანალიზეს [11]. ამ ორ ცვლადს შორის არსებული კავშირი 13-4 ნახატზეა ნაჩვენები.

ნახატზე მოცემულ ყოველ უჯრედში სამუშაოს გარკვეული ფორმებია აღნიშნული,

რომლებიც განუსაზღვრელობის ორივე განზომილების მიხედვით ერთ კატეგორიას (უჯრედს) მიეკუთვნებიან. ავტორების აზრით, არსებითია ის, რომ ნებისმიერი სამუშაოს ფორმა უცვლელი პოზიციის მქონედ არ უნდა იყოს განხილული. სამუშაოს რეორგანიზების შედეგად, მომუშავეს საქმიანობა, ხშირად, თავის შინაარსს იცვლის და, ამის შესაბამისად, სამუშაოს და დავალებათა განუსაზღვრელობაც იცვლება. მაგალითად, მენეჯერის საქმიანობამ მე-3 უჯრედის უკიდურესი მარჯვენა პოზიციიდან, შეიძლება, ცენტრისკენ გადმოინაცვლოს. გარდა ამისა, ზოგჯერ ამა თუ იმ სამუშაოს რაიმე კატეგორიაში გაერთიანება საკმაოდ ძნელია, მაგალითად, აუდიტორის საქმიანობა, ალბათ, საღდაც უჯრედების გადაკვეთის ცენტრის მიდამოში უნდა განთავსდეს. შრომის გამდიდრების სათანადო პროგრამის განხორციელებამ სამუშაოს და დავალების, ან ორივეს ერთად განუსაზღვრელობის ზრდა შეიძლება გამოიწვიოს, მაგრამ ამის მიუხედავად, ვთქვათ, კონვეიერზე წარმოებული საქმიანობა (1-ი უჯრედი) მაინც მხოლოდ ერთი კატეგორიის ფარგლებში მოძრავ საქმიანობად განიხილება. გარდა ამისა, შრომის შინაარსის ზედმეტმა გამდიდრებამ შეიძლება განუსაზღვრელობის არსებითი ზრდა გამოიწვიოს, რაც, მაგალითად, მე-3 უჯრედში მოთავსებული სამუშაოს შემსრულებლისათვის ძლიერი შრომითი სტრესის მიზეზი გახდება.

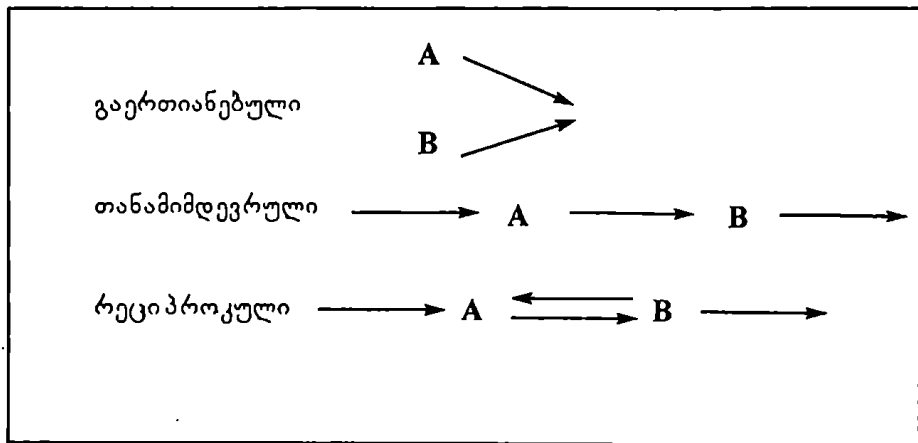
დავალების განუსაზღვრელობა

2	<p>ნეიროქირურგი დამპროექტებული ინჟინერი უმალესი სკოლის პედაგოგი</p>	3
1	<p>კონვეიერის მუშა დარაჯი რეგისტრატორი</p>	4

შრომის მსვლელობის განუსაზღვრელობა

ნახატი 13-4. შრომის დაგეგმარების და ტექნოლოგიის სტრუქტურული კავშირი (სლოკუმის და სიმსის მიხედვით [11]).

ბ). ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების განხილვის დროს ხაზგასმით ავლნიშნეთ, რომ ურთიერთდამოკიდებული ჯგუფების განსხვავებული ფორმები არსებობს, კერძოდ, გაერთიანებული, თანამიმდევრული და რეციპროკული ჯგუფების შესახებ შეიძლება ვიმსჯელოთ (იხ. მე-5 თავი). ურთიერთდამოკიდებული ჯგუფების სტრუქტურული თავისებურება 13-5 ნახატზეა ნაჩვენები. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ აქ მსჯელობა მხოლოდ ჯგუფებს არ ეხებათ, არამედ ცალკეული მომუშავეს ინდივიდუალურ დონეზე ურთიერთობებიც უნდა ვიგულისხმოთ.



ნახატი 13-5. ურთიერთდამოკიდებული შრომითი ჯგუფების განსხვავებული ფორმები და მათი სტრუქტურა.

გაერთიანებული ურთიერთდამოკიდებულების დროს ნაწილობრივ დამოუკიდებლად მოქმედი შრომითი ჯგუფების (ან ინდივიდების) შედეგების გამოთლიანებასთან გვაქვს საქმე, რაც ორგანიზაციის ზოგადი მიზნის მიღწევას განაპირობებს. მაგალითად, ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში არსებული პროდუქციის მწარმოებელი და მისი ტრანსპორტირების ქვედანაყოფების ფუნქციონირება ნაწილობრივ დამოუკიდებელ ხასიათს ატარებს, ხოლო ახალი საქონლის შექმნის შემთხვევაში მისი მომხმარებლამდე დროული მიწოდება ორივეს ფუნქციურად აერთიანებს. თანამიმდევრული ურთიერთობის შემთხვევაში ერთი ჯგუფის (ან ინდივიდის) საქმიანობის შედეგი მეორე ჯგუფის (ან ინდივიდის) საქმიანობის შედეგზე ცალმხრივად არის დამოკიდებული, ანუ ერთის „გამოსასვლელი“ მეორის „შესასვლელს“ წარმოადგენს. ამის კლასიკურ ნიმუშად საავტომობილო ქარხნის კონვეიერი უნდა ჩავთვალოთ. დაბოლოს, რეციპროკული ურთიერთდამოკიდებულების დროს ორივე ჯგუფის (ან ინდივიდის) საქმიანობის შედეგები ერთმანეთს განსაზღვრავენ, ანუ ერთის „გამოსასვლელი“ მეორის „შესასვლელს“, წარმოადგენს და პირიქით. ამგვარი ურთიერთობა ყოველდღიურ ცხოვრებაში ჩვეულებრივი რამ გახლავთ, მაგალითად, ოჯახური ურთიერთობები, ინდუსტრიის სფეროში ავტონომიური შრომითი ჯგუფების ფუნქციონირება, ქიურგების ერთიანი გუნდის საქმიანობა, ფეხბურთელთა გუნდი და ა.შ. ზაზგასასმელია შემდეგი გარემოება: ახალი ტიპის სამუშაოს დაგეგმარების ან უკვე არსებულის რეორგანიზების დროს, ხშირად, დავალებათა განუსაზღვრელობა, მუშაობის მიმდინარეობის განუსაზღვრელობა და საქმიანობის ურთიერთდამოკიდებულების ფაქტორები ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. მაგალითად, მომუშავეთა შორის გაერთიანებული ურთიერთდამოკიდებულების გაზრდა სამუშაოთა შორის კოორდინაციის საჭიროების ხარისხს ამცირებს, ანუ რაც უფრო მცირეა სამუშაოთა შორის კოორდინაცია, მით უფრო მცირეა თანამიმდევრული ურთიერთობები და მუშაობის მსვლელობის განუსაზღვრელობა. ერთი სიტყვით, ეს თანამიმდევრული ურთიერთობების შემცირებას და მუშაობის განუსაზღვრელობის პირობებში მიმდინარეობას ნიშნავს.

გ). შრომის რეორგანიზაციის სხვადასხვა ხერხები არსებობს. მათ შორის ყველაზე დიდი გავრცელება ე.წ. ვერტიკალურმა დატვირთვამ და ბუნებრივმა შრომითმა ჯგუფებმა მოიპოვეს. ვერტიკალური დატვირთვის შემთხვევაში თანამშრომლებს ის ფორმალური მოვალეობები გადაეცემათ, რომლებსაც მანამდე შტატის განაკვეთში მომუშავე პერსონალი ასრულებდა: მომუშავეს მინიჭებული უფლებების თანახმად, თავის შრომის რეჟიმში გარკვე-

ული კორექტივების შეტანა შეუძლია, მას მუშაობის ახალი მეთოდების შემუშავების შესაძლებლობა გააჩნია და მისი ხარისხის შეფასების უფლებასაც აძლევს; გარდა ამისა, მომუშავეს მუშაობის ვადების დადგენა, მისი პრიორიტეტების განსაზღვრა შეუძლია, და ამას ისე აკეთებს, რომ ყველაფერზე ის თავის უფროსს არ მიმართავს. ამის ნათელ მაგალითს ჩვენს მიერ განხილული მოქნილი სამუშაო დროის რეჟიმი წარმოადგენს (იხ. მე-11 თავი), რომლის დროსაც სამუშაო განრიგი თვით მომუშავეს ნებასურვილით არის განსაზღვრული.

ბუნებრივი შრომითი ჯგუფების ფორმირება ინდივიდუალური საქმიანობის და გარკვეული ფორმალური მახასიათებლების შეთავსების საშუალებით წარმოებს. დაჯგუფების კრიტერიუმი მომუშავესათვის ლოგიკურად გამართლებული უნდა იყოს, ასეთ კრიტერიუმად ხშირად შემდეგს იყენებენ: გეოგრაფიული (პროდუქციის რეალიზატორებს სხვა ქალაქებში ან ქვეყნებში ტერიტორიის პრინციპის გათვალისწინებით განყოფილებებს, ფილიალებს უხსნიან); საქმიანობის შინაარსი (მაგალითად, სადაზღვევო ფილიალების გამოყოფა); საინფორმაციო მომსახურების უზრუნველყოფა (ორგანიზაციაში გამოთვლითი ტექნიკის ცალკე განყოფილების შექმნა).

დავუბრუნდეთ საკითხს, რომელიც შრომის დაგეგმარებას და ტექნოლოგიის სტრუქტურას შორის არსებულ კავშირს ეხება. იმისათვის, რომ სამუშაოს რომელიმე ძირითადი მახასიათებელი შეიცვალოს (მხედველობაში ჯ. ჰეკმენის და ჯ. ოლდჰემის მოდელი გვაქვს), ამისათვის რომელიმე განზომილებაში რეალური ცვლილებების მოხდენა გახლავთ საჭირო. ისეთი ვითარება წარმოვიდგინოთ, როდესაც შრომის პროცესის რეორგანიზება ვერტიკალური დატვირთვის და ბუნებრივი ჯგუფების შექმნის მეთოდებით წარმოებს. ვერტიკალური დატვირთვა დავალებათა და შრომის მიმდინარეობის განუსაზღვრელობას აღიძვებს. გარდა ამისა, ვერტიკალურ დატვირთვაში მომხდარი ცვლილებები გაერთიანებული ურთიერთ-დამოკიდებულების მაჩვენებელს ზრდის, ხოლო რეციპროკული და თანამიმდევრული ურთიერთდამოკიდებულების მაჩვენებლებს ამცირებს. მაგალითად, პროდუქციის ხარისხის შემმოწმებელი სპეციალისტების გარეშე საქმიანობის თვითშემოწმებაზე გადასვლის გამოყენებით ხარისხის დადგენა, თანამიმდევრული ჯგუფების ურთიერთდამოკიდებულების მაჩვენებელს ამცირებს. ასეთ ვითარებაში ყოველი შრომითი ჯგუფი თვითმართვად გუნდებს წარმოადგენს. მეორე მხრივ, ბუნებრივი შრომითი ჯგუფების ფორმირება დავალებით ურთიერთდამოკიდებულებაზე პირდაპირ გავლენას ახდენს. ამ ჯგუფების შექმნა გაერთიანებულ ურთიერთდამოკიდებულების მაჩვენებელს ზრდის, ხოლო თანამიმდევრულს და რეციპროკულს პირიქით - ამცირებს. ტექნოლოგიური ცვლილებების კავშირი შრომის მახასიათებლებთან 13-6 ნახატზეა ნაჩვენები.

ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ჯ. სლოკუმის და პ. სიმსის თვალსაზრისის სასარგებლოდ ემპირიული შედეგები მეტყველებენ. საილუსტრაციოდ იმ გამოკვლევას მივმართოთ, რომელიც რ. გრიფინმა ჩაატარა [12]. გამოკვლევამ მსხვილი საბანკო კორპორაციის 38 ბანკი მოიცვა, ხოლო მასში 526 ბანკის მოხელემ მიიღო მონაწილეობა, რომელთა შორის 85% ქალები იყვნენ, ხოლო მათი მუშაობის საშუალო სტაჟი 4 წელს შეადგენდა. კვლევის მიზანს სამუშაოს რეორგანიზაციის შრომით განწყობებზე და ქცევაზე გავლენის შესწავლა წარმოადგენდა. ბანკის მოლარეთა ოპერაციების სისწრაფის გაუმჯობესების და მათი შრომის შინაარსის გამდიდრების მიზნით კორპორაციის ადმინისტრაციამ ახალი კომპიუტერული ტექნიკა დანერგა. ინფორმაციის მიღების ახალი ფორმები შეიქმნა, რამაც კლიენტების მომსახურება საგრძნობლად გააუმჯობესა. შრომის რეორგანიზაციის შემდეგ კლიენტების მომსახურების სფეროში მოლარეთა პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ძველი



სისტემით მუშაობის დროს შენატანების აღრიცხვის, სესხის გაცემის და სამოგზაურო გადარიცხვების ფუნქციებს სპეციალური მოლარეები ასრულებდნენ, ხოლო შრომის ტექნოლოგიის რეორგანიზაციის (იგულისხმება სათანადო საკვალიფიკაციო კურსების გავლა) შემდეგ ამ ფუნქციების შესრულება ყველა მოლარეს დაევა. შრომითი უკუკავშირის ახალი ფორმაც შემოიღეს. მუშაობის ძველ სისტემაში მოლარეს მიერ დაშვებული შეცდომები დღის ბოლოს ან მეორე დღის დილისთვის ჩამდებოდა, ხოლო ახალ სისტემაში მათ ავტომატური წესით აფიქსირებდნენ და ის მომუშავეს უშუალოდ მიეწოდებოდა. ემპირიულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ, პირველი, მუშაობის რეორგანიზაციამ თანამშრომელთა პერსონალურ პროცესებზე არსებითი გავლენა მოახდინა. გარდა ამისა, შრომითი განწყობების შეცვლა და საკუთრივ შრომითი ეფექტურობის გაუმჯობესება საკმაოდ მყარი იყო. მეორე, შრომითი კმაყოფილების და შრომაში ჩართულობის მაჩვენებელი ერთბაშად გაიზარდა, ხოლო შემდგომ საწყის დონეს დაუბრუნდა. დაბოლოს, თუ შრომითი აქტივობის ეფექტურობამ საწყის ეტაპზე თავი არ იჩინა, ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად შემდგომში გაიზარდა.

ორიოდე სიტყვით გამოყენებითი კვლევების მეცნიერულ-მეთოდოლოგიურ მხარეს გვინდა შევხებოთ. შრომის დაგეგმარების შესწავლის დროს მკვლევარმა გამოკვლევაში ჩართული ყველა მონაწილის ღირებულებათა სისტემა ნათლად უნდა გაითვალისწინოს. გარდა ამისა, კვლევის მეთოდის შერჩევას თვითონ პრობლემა უნდა განსაზღვრავდეს და არა პირიქით, რასაც არც თუ ისე იშვიათად აქვს ადგილი. ახალი თეორიები და მეთოდები სოციალური რეალობის გარდაქმნის პროცესში ყალიბდებიან, რომლის უშუალო მონაწილე თვითონ მკვლევარია. ამასთან დაკავშირებით ყურადსაღებ რჩევას გამოცდილი ნორვეგიელი მკვლევარი ე. ტორსრუდი გვაძლევს, რომელიც წერს: „დიდი კითხვარების გამოყენების ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკა, მაშინ, როდესაც საკვლევი სიტუაციის შესახებ მკვლევარმა ცოტა რამ იცის, არამეცნიერული და არაპროფესიულია. მკვლევარებმა დაკვირვებას და მოსმენას რომ უფრო მეტი დრო დაუთმონ, ისინი იმას გამოავლენენ, რომ ორგანიზაციაში სიტუაციის შეფასებისათვის მნიშვნელოვანი მონაცემები უკვე არსებობენ, რომელთა გამოყენება მუშაობის საწყის ეტაპზე და განზრახული ცვლილებების დაგეგმარებაშია შესაძლებელი“ [13, გვ. 269].

შრომის რეორგანიზაციის პროგრამა	ტექნოლოგიაში მოსალოდნელი ცვლილებები	შრომის მახასიათებლებში მოსალოდნელი ცვლილებები
ვერტიკალური დატვირთვა ბუნებრივი ჯგუფების შექმნა	დავალებათა განუსაზღვრელობის გაზრდა შრომის მსვლელობის განუსაზღვრელობის გაზრდა გაერთიანებული ურთიერთდამოკიდებულების გაზრდა	კოდნის მრავალმხრივობის გაზრდა საქმიანობის იდენტურობის გაზრდა საქმიანობის მნიშვნელობის გაზრდა მუშაობაში ავტონომიის გაზრდა შრომითი უკუკავშირის გაზრდა

ნახატი 13-6. ტექნოლოგიურ და სამუშაოს მახასიათებლებში მოსალოდნელ ცვლილებებს შორის არსებული კავშირი (სლოკუმის და სიმსის მიხედვით [11]).

## ადამიანურ-მანქანური სისტემები

შრომის დაგეგმარების ყველაზე რთულ და მრავალ ცვლადებზე გავლენის მომხდენ ფორმას სოციო-ტექნიკური სისტემები წარმოადგენენ. მათი ანალიზი მიზანშეწონილად ორი ფორმის გამოყოფით მიგვაჩნია, კერძოდ, დაგეგმარების შედარებით დაბალ დონეზე ადამიანურ-მანქანური სისტემა მოქმედებს, ხოლო მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე კი საკუთრივ სოციო-ტექნიკური სისტემა ფუნქციონირებს, რომელსაც მომდევნო ქვეთავში განვიხილავთ.

სისტემის თავისებურება. წიგნის პირველ თავში სისტემური მიდგომის ძირითადი პრინციპების განხილვიდან ვიცით, რომ სისტემა ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობას წარმოადგენს. ამავე დროს, თვით ეს ერთობლიობა გარკვეულ ფუნქციას ასრულებს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ცალკეული ნაწილების გაერთიანება კი ერთობლიობას გვაძლევს, მაგრამ ეს ერთობლიობა ჯერ კიდევ სისტემას შეიძლება ვერ ქმნიდეს. სისტემად ერთობლიობა მაშინ გარდაიქმნება, როდესაც, ვთქვათ, გარკვეული მექანიზმი ჩამოყალიბდება. ნებისმიერი სისტემა შეიძლება რაიმე უფრო დიდი სისტემის შემადგენელ ნაწილად იქნეს განხილული (მაგალითად, კარბიურატორი ძრავის ქვესისტემა გახლავთ და, ამავე დროს, ის მთლიანად ავტომობილის ქვესისტემასაც წარმოადგენს). იმისათვის, რომ სისტემის ფუნქციონირების თავისებურება გავიგოთ, ამისათვის მასში შემავალი ელემენტების ურთიერთკავშირის და საკუთრივ სისტემასთან, როგორც მათ გარემოსთან, მათი ურთიერთობა უნდა გავიაზროთ. აქ ორი საკითხი წამოიჭრება: პირველი, სისტემის საზღვრები როგორ დავადგინოთ? მეორე, სისტემის ქვესისტემად რა მივიჩნიოთ? ორივე კიტხვაზე პასუხის გაცემა ანალიზის მიზანზეა დამოკიდებული, ხოლო მათზე არასწორი პასუხი, რასაკვირველია, შეცდომების საწინდარია. მაგალითად სახარატო ჩარხი ავიღოთ. თუ თვითონ ჩარხს სისტემად ჩავთვლით, მაშინ ადამიანი-ოპერატორი სათანადო ყურადღების გარეშე რჩება. საინჟინრო ფსიქოლოგიაში (ერგონომიკაში) ძირითადი აქცენტი კი სწორედ ე.წ. ადამიანურ-მანქანურ სისტემებზეა გადატანილი. ადამიანურ-მანქანურ სისტემაში იგულისხმება, რომ ადამიანი-ოპერატორი ან ოპერატორების ჯგუფი ერთიან სისტემას აყალიბებენ, რომლის საშუალებითაც ის ან ისინი სამუშაოს ასრულებენ. მომუშავე და მანქანა ერთიან სისტემას ქმნიან, ამდენად ჩარხის ისეთი ცალკეული ნაწილები, როგორიც სახელურები და ციფერბლატებია, ადამიანის ფსიქო-ფიზიოლოგიური მახასიათებლების გათვალისწინებით უნდა დაგეგმარდეს. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით შემდეგი გარემოება უნდა აღინიშნოს. სისტემის ძალზე გაფართოებული შესწავლა „ზედმეტ ხელგაშლილობად“ უნდა მივიჩნიოთ. თუ რომელიმე სისტემას გარკვეული მიზნების მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით სურს (ან ამისკენ არის ორიენტირებული), საეჭვოა რომ ეს ადვილად განხორციელდეს, რადგან დანახარჯების ზოგადმა შემცირებამ, შეიძლება, რომელიმე ქვესისტემაში მისი (დანახარჯების) მომატება მოითხოვოს.

ვითვალსწინებთ რა ნათქვამს, მომდევნო მსჯელობაში იმ ძირითად მიზანს ვაკონკრეტებთ, რომელიც ადამიანურ-მანქანური სისტემების დაგეგმარების და გამოყენების ეფექტურობის თავისებურებათა განხილვაში მდგომარეობს. ამ ასპექტით ჯერ ადამიანურ-მანქანური სისტემების დაგეგმარების ეტაპების თავისებურებას გავეცნობით, ხოლო შემდეგ მისი მოქმედების ეფექტურობის (ეკონომიკური, საინჟინრო-ფსიქოლოგიური და სოციალური შეფასებები) საკითხებს შევეხებით, რომლებიც მრავალმხრივ ბ. სმირნოვმა და სხვ. გაანალიზეს [14].

სისტემის დაგეგმარების ეტაპები. სისტემის დაგეგმარება შემდეგ ეტაპებს გულისხმობს:

1. ადამიანურ-მანქანური სისტემის დაგეგმარების დროს ტექნიკურ მხარესთან ერთად,

როგორც სისტემის შემადგენელი ნაწილის, ადამიანი-ოპერატორის მოქმედების თვისებათა გათვალისწინებაც ხდება. სისტემაში ადამიანი-ოპერატორის მოქმედება თვით სისტემას არსებით თავისებურებას ანიჭებს. კომპლექსური მიდგომის თვასაზრისით, ადამიანურ-მანქანური სისტემის დაგეგმარება ტექნიკურ, მხატვრულ და საინჟინრო-ფსიქოლოგიურ ნაწილებს შეიცავს. ტექნიკური დაგეგმარების მიზანია სისტემის ტექნიკური მხარის შემუშავება, რომელიც დაგეგმარების ტრადიციულ ფორმად გვევლინება. სისტემის მომხმარებლური მხარის შექმნას მხატვრული დაგეგმარება უზრუნველყოფს, კერძოდ, სისტემის სარგებლიანობა, სილამაზე, მიმზიდველობა და ა.შ. ამგვარ თვისებებად განიხილება. ზოგადად რომ ვთქვათ, დაგეგმარების პროდუქტის მიმართ მომხმარებელის ესთეტიკური დამოკიდებულების შექმნას სწორედ სისტემის მხატვრული დაგეგმარება განაპირობებს. საინჟინრო-ფსიქოლოგიური დაგეგმარება ყველა იმ საკითხს წყვეტს, რაც სისტემაში ადამიანი-ოპერატორის ოპტიმალურ ჩართვასთან არის დაკავშირებული. თუ ტექნიკური პროექტირების მიზანს სისტემის ტექნიკური პროექტის აგება წარმოადგენს, ამის ანალოგიურად, საინჟინრო-ფსიქოლოგიური დაგეგმარების ამოცანა ადამიანი-ოპერატორის ქცევის პროექტის შექმნაში მდგომარეობს. გარდა ამისა, საინჟინრო-ფსიქოლოგიურ დაგეგმარებაში ტექნიკური პროექტის და ადამიანური ფაქტორის შეპირისპირება და ამის ნიადაგზე „ადამიანი-მანქანის“ ურთიერთ-განმსაზღვრელი მთლიანობის განზოგადებული პროექტის შექმნაც იგულისხმება. ადამიანურ-მანქანური სისტემის დაგეგმარება შემდეგ ეტაპებს შეიცავს:

ა). დაპროექტება სისტემის წინაშე მდგარი ამოცანების ანალიზით იწყება. განხილვის საგანს სისტემის სტატიკური და დინამიკური თვისებების დახასიათება, მასში შემაჯალი და გამავალი ინფორმაციის ნაკადის ანალიზი შეადგენს. ამით სისტემის იმ ნაწილების დადგენა ხდება, რომლებიც შემაჯალ სიგნალებს გამოსავალ სიგნალებად გარდაქმნიან. ამ შემთხვევაში ადამიანის შესაძლებლობების და ტექნიკური საშუალებების წინაშე მდგარი ამოცანების და მათი გადაწყვეტის გზების ზოგად შეფასებასთან გაეკვს საქმე.

ბ). მეორე ეტაპზე სისტემის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრის მიზნით, ადამიანს და მანქანას შორის ფუნქციების განაწილება წარმოებს. ფუნქციების განაწილება ოპერატორის და ტექნიკის შესაძლებლობათა ურთიერთშედარების საფუძველზე ხდება. გარდა ამისა, სისტემის ეფექტურობის დადგენილი კერძო ან ზოგადი კრიტერიუმების ოპტიმიზირება არის მიზნად დასახული. მხედველობაში ის უნდა მივიღოთ, რომ სისტემის კონკრეტული კრიტერიუმების მიხედვით ოპტიმიზირება მხოლოდ ერთი რაიმე კრიტერიუმის თვალსაზრისით შეიძლება იყოს ეფექტური, ხოლო რაიმე სხვა კრიტერიუმების მიხედვით — ის, შეიძლება, არაოპტიმალურად ჩაითვალოს. ამიტომ, ოპტიმიზირების შესახებ მიზანშეწონილია ზოგადი კრიტერიუმების გათვალისწინებით ვიმსჯელოთ. ამ ამოცანის გადაწყვეტა მათემატიკური პროგრამების (წრფიული, დინამიკური და ა.შ.) საფუძველზე ხდება.

გ). მას შემდეგ, რაც ადამიანის და მანქანის სახით ყოველი ამოცანის შემსრულებელი დადგენილია, სისტემაში ოპერატორის დანიშნულებას გაანალიზებენ და ჭკუფურ მოქმედებას აგეგმარებენ, ანუ ცალკეულ ოპერატორებს შორის ფუნქციებს ანაწილებენ. ამ საკითხის გადაწყვეტის დროს ჭკუფის სტრუქტურის და ოპერატორებს შორის კავშირების მაქსიმალურ გამარტივებას ცდილობენ. აქ ისიც არის გასათვალისწინებელი, რომ ჭკუფის აღნაგობის ზედმეტმა გამარტივებამ შეიძლება ცალკეული ოპერატორის ინფორმაციული გადატვირთვა გამოიწვიოს, რაც, რასაკვირველია, უნდა გამოირიცხოს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ოპერატორებს შორის ფუნქციების განაწილების ეტაპზე შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა უნდა განხორციელდეს: სამუშაო ადგილების ფორმის და რაოდენობის

დადგენა; ოპერატორების მიერ გადასაწყვეტი სამუშაო ამოცანების გამოყოფა; ცალკეულ ოპერატორებს შორის საინფორმაციო კავშირების გამოვლენა.

დ). ამ ეტაპზე იმ ტექნიკური საშუალებების დაგეგმარება იწყება, რომლებიც ყოველ სამუშაო ადგილზე ადამიანის და მანქანის ურთიერთკავშირს განაპირობებენ. ინფორმაციის ასახვის საშუალებების, მართვის ორგანოების დაგეგმარებასთან გვაქვს საქმე და სამუშაო ადგილის ზოგადი პროექტის შექმნა წარმოებს. ამის პარალელურად ოპერატორის ფსიქოფიზიოლოგიური აქტივობის პროექტირება მიმდინარეობს. ოპერატორის მოქმედების სტრუქტურის და ალგორითმის (ინსტრუქციები) დადგენა ხდება. ადამიანისადმი წამოყენებული მოთხოვნების გამოყოფა და მათზე რეაგირების ფსიქოლოგიური მახასიათებლების, კერძოდ, მესხიერების და ყურადღების მოცულობის, რეაქციის სისწრაფის, ემოციური სიმყარის დაგეგმარებასთან გვაქვს საქმე. ოპერატორის დასაშვები მოქმედების ზღვრული ნორმების, გავარჯიშების და დასწავლის მეთოდების დადგენა და შემუშავება ხდება.

ე). ადამიანურ-მანქანური სისტემის დაგეგმარების ბოლო ეტაპს მისი გარეგანი (სისტემას და გარემოს შორის) და შინაგანი (მანქანას და ადამიანს შორის) თავსებადობის შემოწმება წარმოადგენს. ამ ეტაპზე ადამიანურ-მანქანური სისტემის ძირითადი მახასიათებლები (სანდობა, სწრაფმოქმედება, ღირებულება და ა.შ.) ფასდება. გარდა ამისა, ოპერატიული და დამხმარე პერსონალის, სისტემის კონსტრუქციის და ოპერატორების სამუშაო ადგილების შემოწმება ხდება, ხოლო რომელიმე მახასიათებლის მოთხოვნებთან შეუსაბამობის შემთხვევაში, შემუშავებული პროექტის დაზუსტება და კორექტირება წარმოებს.

ადამიანურ-მანქანური სისტემის დაპროექტების საბოლოო მიზანს, როგორც ოპერატორის, ასევე მთლიანად სისტემის ეფექტური ფუნქციონირება წარმოადგენს. ამას ხელს უწყობს: პირველი, დაგეგმარებული მახასიათებლების (სანდობა, სიზუსტე, სწრაფმოქმედება და ა.შ.) არა მხოლოდ ტექნიკურ დონეზე, არამედ მთლიანი სისტემის დონეზე რეალიზება; მეორე, ოპერატორის მოქმედება საქმიანობის ნორმატიულ, დასაშვებ ჩარჩოებში უნდა თავსდებოდეს; მესამე, მომუშავის ეფექტურად საქმიანობის ხელშემწყობი პირობები უნდა შეიქმნას. ნათქვამი ფორმალიზებულ ენაზე შემდგენიარად გამოიხატება:

$$E = \Phi(X_1, X_2 \dots X_n; Y_1, Y_2 \dots Y_m; Z_1, Z_2 \dots Z_c)$$

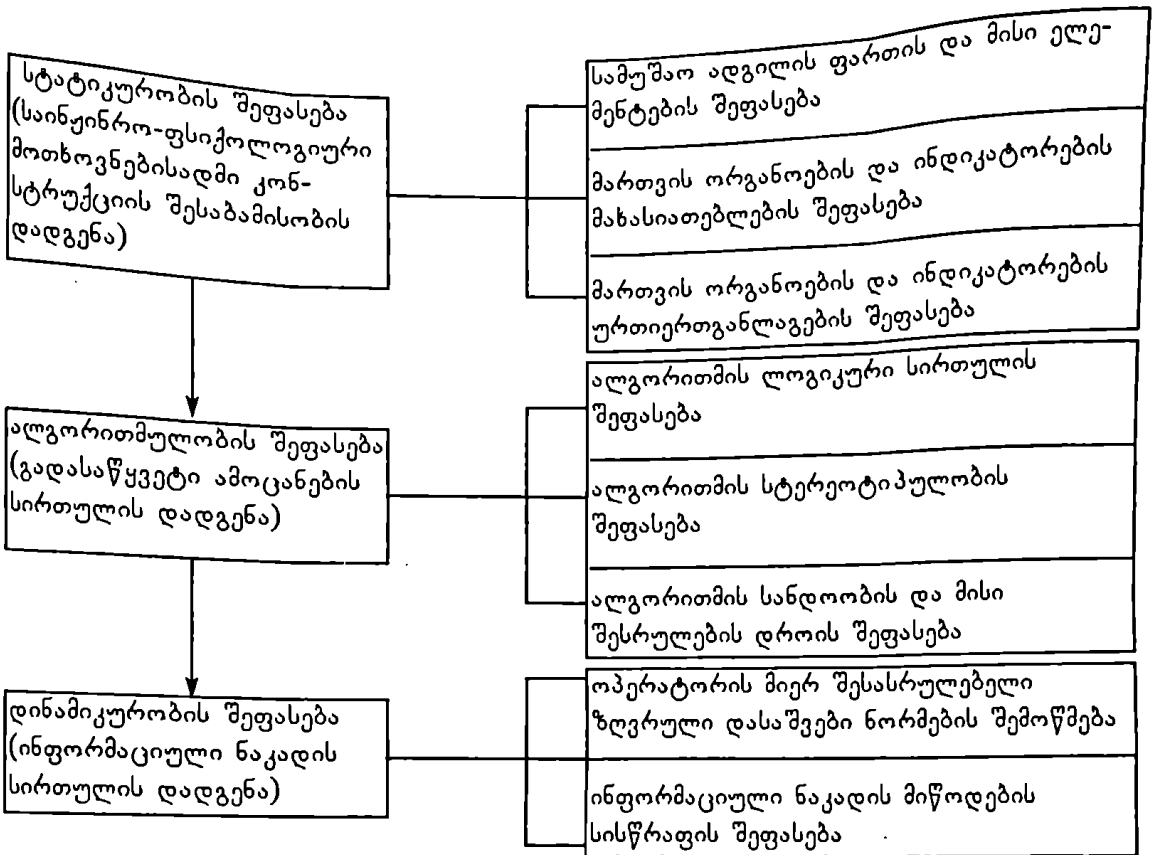
შემდეგი შემზღვეველი პირობების განხორციელების შემთხვევაში:

$$X_i \leq X_j \text{ დასაშვები (} i = 1, 2, \dots, n \text{)} \quad (1)$$

$$Y_j \leq Y_k \text{ დასაშვები (} j = 1, 2, \dots, m \text{)} \quad (2)$$

$$Z_k \leq Z_l \text{ დასაშვები (} k = 1, 2, \dots, c \text{)} \quad (3)$$

სადაც,  $E$  – ადამიანურ-მანქანური სისტემის ეფექტურობის მაჩვენებელს წარმოადგენს, ის ცალკეული მაჩვენებლების ფუნქციად განიხილება.  $X_i, Y_j, Z_k$  – ადამიანურ-მანქანური სისტემის მუშაობის ცალკეულ მაჩვენებლებს გამოხატავენ. იმ შემთხვევაში, როდესაც სასურველია, რომ მაჩვენებლის სიდიდე უფრო მცირე იყოს (ვთქვათ ღირებულება, სიდიდე, ვადები და ა.შ.), მაშინ ისინი იმ გამოსახულებას ემთხვევიან, რომელიც ზემოთ არის მოყვანილი, ხოლო საწინააღმდეგო შემთხვევაში – შემზღვეველი პირობების ნიშნები საპირისპირო ნიშნებად უნდა შეიცვალოს. მე-(3) უტოლობის  $Z_k$  მარჯვენა ნაწილს ოპერატორის საქმიანობის ზღვრულ დასაშვებ ნორმებს უწოდებენ. მაგალითად, ოპერატორის ინფორმაციული დატვირთვის ზოგიერთი ზღვრული დასაშვები ნორმები შემდეგია: დატვირთვის კოეფიციენტი (მართვის პულტთან მუშაობის შემთხვევაში ოპერატორის მიერ დახარჯული დროის ფარდობითი მაჩვენებელი) – 0.75, ანუ მომუშავის ოპერატიული დასვენების



ნახატი 13-7 ადამიანურ-მანქანური სისტემის საინჟინრო-ფსიქოლოგიურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება (ლომოვის და სხვ. მიხედვით [15]).

(მართვის პულტთან მუშაობით უშუალოდ არ არის დაკავებული) დრო მთლიანი სამუშაო დროის 25%, ხოლო დასაქმების პერიოდი (განუწყვეტელი, პაუზების გარეშე მუშაობა) – 15 წუთს არ უნდა აღემატებოდეს. ტექნიკის საინჟინრო-ფსიქოლოგიურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასებას რაც შეეხება, ზოგადად, ის სამ დონეზე მიმდინარეობს და სქემატურად 13-7 ნახატზეა ნაჩვენები.

სისტემის ეკონომიკური შეფასება. ადამიანურ-მანქანურ დაპროექტებაში დიდი როლი მის ეკონომიკურ შეფასებას ენიჭება. ამგვარი სისტემის ეკონომიკურ შეფასებაში საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის ეკონომიკური მნიშვნელობის და მისი დანერგვის შესაძლებლობის დასაბუთება იგულისხმება. ამავ დროს, ისიც აღსანიშნავია, რომ ამგვარ შეფასებას საინჟინრო-ფსიქოლოგიური ღონისძიებების მხოლოდ გარკვეული ნაწილი ექვემდებარება, ხოლო როდესაც ამის განხორციელება შესაძლებელია, მის მიზნებს შემდეგი შეადგენს: პირველი, პროექტის დანერგვის მიზანშეწონილობის დასაბუთება; მეორე, ადამიანურ-მანქანური სისტემის ფუნქციონირების ზოგად ეფექტურობაზე დანერგვის შედეგების გავლენის დადგენა; მესამე, პროექტის დამგეგმავი ორგანიზაციების საქმიანობის შეფ-

ასება; მეოთხე, პროექტის დანერგვისათვის სათანადო ანაზღაურების განსაზღვრა და თანამშრომლების მატერიალური წახალისება.

საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის ეკონომიკური შეფასების საფუძველს დანახარჯების ღირებულების განსაზღვრა წარმოადგენს. ეს დანახარჯები ორ ფულად მაჩვენებელს, კერძოდ, კაპიტალურ დაბანდებას  $K$  და მიმდინარე ხარჯებს  $C$  (სამრეწველოს ან საექსპლუატაციოს) გულისხმობს. ეს ცვლადები განსხვავებულ ეკონომიკურ სიდიდეებს წარმოადგენენ. ერთიან მაჩვენებლამდე მათი რედუქციის, ანუ დაყვანის მიზნით შემდეგი ფორმულა გამოიყენება:

$$W = C + E_H K_1 \quad (1)$$

სადაც  $E_H$  ეკონომიკური ეფექტურობის ნორმატიულ კოეფიციენტს გამოხატავს, რომლის მასშტაბი  $1/\text{წლის ტოლია}$ . ადამიანურ-მანქანური პროექტის ეკონომიკური შეფასების დროს ძირითადი მაჩვენებლის როლში წლიური ეკონომიკური ეფექტის, პროექტზე გაწეული ხარჯების ანაზღაურების ვადა და მისი ეკონომიკური ეფექტურობის კოეფიციენტი, აგრეთვე მისი დანერგვის შედეგად შრომის ნაყოფიერების ზრდის მაჩვენებლები შეგვიძლია გამოვიყენოთ. პროექტის წლიური ეკონომიკური ეფექტის  $\mathcal{E}_T$  დასადგენად საბაზო (საწყის) და საპროექტო სისტემებზე წლიურ დანახარჯებს შორის სხვაობა უნდა გამოვითვალოთ:

$$\mathcal{E}_T = (C_1 + E_H K_1) - (C_2 + E_H K_2) = \Delta C - E_H \Delta K \quad (2)$$

სადაც,  $C_1$  და  $C_2$ , შესაბამისად, პროექტის დანერგვამდე და დანერგვის შემდეგ მიმდინარე ხარჯებს გულისხმობს;  $K_1$  და  $K_2$ , შესაბამისად, ძირითად და პროექტის ვარიანტი განხორციელებულ კაპიტალდაბანდებებს გამოხატავენ.  $\Delta C$  და  $\Delta K$  სიდიდეები, შესაბამისად, ტოლია:  $\Delta C = C_1 - C_2$ ;  $\Delta K = K_2 - K_1$ ;  $E_H$  - ეკონომიკური ეფექტურობის ნორმატიულ კოეფიციენტს წარმოადგენს.

$$T_{OK} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2} = \frac{\Delta K}{\Delta C}$$

(3)

$$E_{ИП} = \frac{1}{T_{OK}} = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1} = \frac{\Delta C}{\Delta K}$$

საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის ეკონომიკური ეფექტურობის შესაფასებლად ხარჯები მიღებულ ეფექტს უნდა შევადაროთ. ამისათვის გაწეული ხარჯების ანაზღაურების ვადების და პროექტის ეკონომიკური ეფექტურობის კოეფიციენტის გამოთვლა არის საჭირო, რაც შემდეგი ფორმულით ხორციელდება: (3)

პროექტის დანერგვა მაშინ არის მიზანშეწონილი, როდესაც შემდეგი პირობებია დაკმაყოფილებული:

$$E_{ИП} > E_H \quad \text{ან} \quad T_{OK} < T_H \quad (4)$$

სადაც  $T_H$  და  $E_H$ , შესაბამისად, ეკონომიკური ეფექტურობის ნორმატიულ კოეფიცი-

ენტს და კაპიტალდაბანდებების ანაზღაურების ნორმატიულ ვადას გამოხატავენ. შემდეგი ნორმატიული მაჩვენებლებია დადგენილი:  $T_{\mu}=6,7$  წელიწადი,  $E_{\mu}=0.15/\text{წელი}$ . როდესაც საქმე სპეციალური ამოცანების გადაჭრას ეხება, მაშინ შემდეგი ნორმატიული მაჩვენებლების გათვალისწინება არის რეკომენდირებული:  $T_{\mu}=12$  წელიწადი,  $E_{\mu}=0.08/\text{წელი}$ .

$\Delta K$  სიდიდე საინჟინრო-ფსიქოლოგიური სისტემების დაგეგმარებაში დამატებით კაპიტალურ ხარჯებს გამოხატავს, რომელთა დაანგარიშება გადასაწყვეტი ამოცანის თავისებურებით არის განსაზღვრული.  $\Delta C$  – პროექტის დანერგვის პროცესში მიმდინარე დანახარჯების ეკონომიაზე მიგვინიშნებს. აღნიშნული მაჩვენებლის დაანგარიშება შემდეგი ფაქტორების, კერძოდ, სამუშაო დროის დანაკარგების შემცირების, ოპერატიული და დამზარე პერსონალის შემცირების, სისტემის მოქმედების სანდოობის გაზრდის, მისი ექსპლუატაციის ვადის გაზრდის, ტრავმატიზმთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირების, ღენადობის შემცირების მონაცემთა გათვალისწინებით შეიძლება მოხდეს.

სისტემის საინჟინრო-ფსიქოლოგიური შეფასება. ადამიანურ-მანქანური სისტემის სანდოობის დადგენის მიზნებია: პირველი, სისტემის დაპროექტების შემთხვევაში მისი სანდოობის ხარისხის პროგნოზირება; მეორე, სისტემის დანერგვის და ექსპლუატაციის დროს მისი ფაქტობრივი სანდოობის დადგენა. რაოდენობრივი მაჩვენებლების გამოყენების თვალსაზრისით, ადამიანურ-მანქანური სისტემის მაჩვენებელში დროის გარკვეულ მონაკვეთში შრომის პროცესის შეუფერხებელი, უშეცდომო და დროული მიმდინარეობა იგულისხმება. უწყვეტი, შერეული და წყვეტილი სისტემების სანდოობის რაოდენობრივი შეფასება განსხვავებული ფორმით წარმოებს. უწყვეტი ტიპის სისტემის რეგულირება შემდეგ შემთხვევებშია შესაძლებელი: პირველი, როდესაც ტექნიკური საშუალებები გამართულად მოქმედებენ; მეორე, როდესაც სისტემის ტექნიკური საშუალებების ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვანი შეფერხებები მოხდა და ამავე დროს:

ა). ავარიული ვითარების გამოსწორების მიზნით ოპერატორმა დროული და სწორი გადაწყვეტილებები მიიღო;

ბ). ოპერატორმა გარკვეული შეცდომები დაუშვა, მაგრამ ისინი დროულად გამოასწორა. რთული მოვლენების ალბათობათა მიგნების ზოგადი წესების თანახმად, ადამიანურ-მანქანური სისტემის სანდოობის განსაზღვრა შემდეგი ფორმულით წარმოებს:

$$P_{\text{чм1}}(t) = P_T(t) + [1 - P_T(t)] K_{\text{оп}} [P_{\text{оп}} P_{\text{св}} + (1 - P_{\text{оп}}) P_{\text{исп}}(t_{\text{п}})],$$

სადაც  $P_T(t)$  – ტექნიკური საშუალებების შეუფერხებელი მუშაობის ალბათობას,  $K_{\text{оп}}$  – ოპერატორის მზაობის კოეფიციენტს,  $P_{\text{св}}$  ოპერატორის მიერ საჭირო მოქმედებების დროულ განხორციელებას, ხოლო  $P_{\text{исп}}$  შემცდარი მოქმედებების გამოსწორების ალბათობას ნიშნავს.

შერეული ტიპის ადამიანურ-მანქანური სისტემის წინაშე არსებული ამოცანის გადაწყვეტა იმ შემთხვევაში წარმოებს, როდესაც საჭიროების დროს ოპერატორი მოსული ინფორმაციის მიღებისათვის მზადყოფნაშია. გარდა ამისა, შექმნილი პაუზის და ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში აპარატურა გამართულად მუშაობდა, ოპერატორი დროულ და სწორ რეაგირებას იძლეოდა, ან, როდესაც ტექნიკის მუშაობის შეფერხება მოხდა და შექმნილი ვითარება მან დროულად გამოასწორა. სისტემის მუშაობის სანდოობის ფორმულა ამ შემთხვევაში შემდეგ სახეს იღებს:

$$P_{\text{чм2}} = K_{\text{оп}} [P_T P_{\text{оп}} P_{\text{св}} + (1 - P_T) P_{\text{вос}} P_{\text{оп}} P_{\text{св}} + (1 - P_{\text{оп}}) P_t P_{\text{исп}} \cdot$$

წყვეტილი ადამიანურ-მანქანური სისტემის ფუნქციონირების ამოცანა გადაწყვეტილია

მაშინ, როდესაც:

ა). საჭირო მომენტში ტექნიკა გამართულია, ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში მასში მნიშვნელოვანი შეფერხებები არ შეიძინება, ხოლო ოპერატორი უშეცდომოდ და ღრულად მოქმედებდა.

ბ). გაუმართავი ტექნიკა ღრულად იქნა აღდგენილი და ოპერატორები დავალებებს უშეცდომოდ ასრულებენ.

გ). აპარატურის შეუფერხებელი მუშაობის პროცესში ოპერატორმა შეცდომა დაუშვა, მაგრამ ის ღრულად გამოასწორა. ამ შემთხვევაში სისტემის მუშაობის სანდოობის დადგენა შემდეგი ფორმულით ხდება:

$$P_{\text{ЧМЗ}} = K_{\Gamma} P_{\Gamma} P_{\text{ОП}} P_{\text{СВ}} + (1 - P_{\Gamma} K_{\Gamma}) P_{\text{ВОС}} P_{\text{ОП}} P_{\text{СВ}} + (1 - P_{\text{ОП}}) P_{\Gamma} P_{\text{ИСП}},$$

სადაც  $K_{\Gamma}$  – ტექნიკის მზადყოფნის კოეფიციენტი, ხოლო  $P_{\text{ВОС}}$  – მწყობრიდან გამოსული ტექნიკის გამართვის ალბათობას გამოხატავს.

სისტემის სოციალური შეფასება. ადამიანურ-მანქანური სისტემის სანდოობის სოციალურ შეფასებაში საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის სოციალური მიზანშეწონილობის და ეფექტურობის განსაზღვრა იგულისხმება. აქ საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის სოციალური შეფასების ერთ-ერთ ვარიანტს განვიხილავთ, რომელიც ბ. სმირნოვმა და სხვ. შეიმუშავეს [14]. ამ ავტორების მიერ შემოთავაზებული სოციალური შეფასების მაჩვენებელი მრავალგანზომილებიანია და შემდეგ ფაქტორებს შეიცავს: შრომით კმაყოფილება, შრომისუნარიანობის აღდგენაზე დახარჯული დრო, სამუშაო დროის რეჟიმის ფონდის ხარისხიანი გამოყენება, ადამიანურ-მანქანური სისტემის წარმოებრივი სიმძლავრის გამოყენების ხარისხი და ფარდობითი წლიური ხელფასი. ამ ფაქტორების შეფასება ბალების მიწერით წარმოებს: 1 ბალი მაქსიმალურ სიდიდეს, ხოლო 6 ბალი – მინიმალურს აღნიშნავს. შრომით კმაყოფილების გაზომვა ორი პარამეტრით, კერძოდ, შრომის შინაარსისადმი დამოკიდებულებით და პროფესიული საქმიანობის სოციალური ღირებულების დადგენით ხდება. ორივე შემთხვევაში 5 საფეხურიანი რანგული დებულებები გამოიყენება, ხოლო რესპოდენტების შრომით კმაყოფილების ზოგადი მაჩვენებლის გამოთვლა ორივე პარამეტრის ქულების თანაფარდობის საფუძველზე წარმოებს.

შრომისუნარიანობის აღდგენაზე დახარჯული დროის დადგენა არასამუშაო დროის სტრუქტურის ანალიზს გულისხმობს. ივარაუდება, რომ სამუშაო გარემოს და შრომის ფაქტორების ნორმალური ზემოქმედების და მომუშავეის ნორმალური ფსიქო-ფიზიოლოგიური მდგომარეობის არსებობის შემთხვევაში, პროფესიული საქმიანობით გამოწვეული დაღლა სამუშაო ცვლის დამთავრებასთან ერთად 1 საათის განმავლობაში უნდა მოიხსნას. მომუშავეის ფსიქო-ფიზიოლოგიური ფუნქციები და მისი გუნებ-განწყობა სამუშაო ცვლის დაწყების პირვანდელ დონეს აღწევს. შრომისუნარიანობის აღდგენის დროის ინტერვალის ნორმის ფარგლებად არის მიჩნეული და მას 2 ბალი მიეწერება. შრომისუნარიანობის უფრო მცირე დროში აღდგენა 1 ბალით ფასდება. დანარჩენი შეფასებები შემდეგნაირად ხდება: დაღლილობა 1-2 საათში გადის – 3 ბალი; 2-4 საათში – 4 ბალი, 4 საათზე მეტი უნდა – 5 ბალი, ხოლო თუ ახალი ცვლის დაწყებამდე დაღლილობა არ მოიხსნა, მაშინ შეფასება 6 ბალს უდრის.

სამუშაო დროის რეჟიმის ფონდის გამოყენების ხარისხის დადგენა მომუშავეის მიერ ფაქტორივად ნამუშევარი დღეების რაოდენობის სამუშაო დროის წლიურ ფონდთან მისი შეფარდების საფუძველზე წარმოებს. მთლიანი სამუშაო დღის შეუსრულებლობის მიზეზებად შეიძლება ავადმყოფობა, პროფესიული ტრავმები, უმიზეზო გაცდენები და ა.შ.



ჩათვალოს. ამ შემთხვევაში შეფასების შემდეგი სისტემა გამოიყენება: სამუშაო დროის ფონდის 96%-ზე მეტის გამოყენება 1 ბალით ფასდება; 90.1%-დან 96%-მდე – 2 ბალით; 84.1%-დან 90%-მდე - 3 ბალით; 78.1%-დან 84%-მდე – 4 ბალით; 72.1%-დან 78%-მდე – 5 ბალით; ხოლო 72%-ზე უფრო მცირე – 6 ბალით ფასდება.

ადამიანურ-მანქანური სისტემის წარმოებრივი სამძლავრის გამოყენების ხარისხის შეფასება გარკვეული წანამძღვრების გათვალისწინებით ხდება. ადამიანურ-მანქანური სისტემების ეფექტურობის შედარების დროს, შრომის ნაყოფიერების ნატურალური და ღირებულებითი მაჩვენებლებით ზოგადად მიღებული გამოხატვის ფორმა ნაკლებად მოსახერხებელია. ავტორების აზრით, ისეთი მაჩვენებელი უნდა იყოს გამოყენებული, რომელიც ინდუსტრიულ დარგებში არსებული ეკონომიკის და შრომის ორგანიზაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით განიხილოს. ამის გათვალისწინებით, ისინი ადამიანურ-მანქანური სისტემის სამძლავრის დასადგენად შემდეგ ფორმულას გვთავაზობენ:

$$P_{\text{CUM}} = \frac{\Pi}{\Pi^1} \times 100\%,$$

სადაც,  $P_{\text{CUM}}$  სისტემის წარმოებრივი სიმძლავრეა;  $\Pi$  - დროის ერთეულში სისტემის მიერ ფაქტობრივად დამზადებული პროდუქციის მოცულობა;  $\Pi^1$  - პროდუქციის მოცულობა, რომლის დამზადება იმავე დროის მონაკვეთშია შესაძლებელი, მაგრამ იმ პირობით, რომ მომუშავეთა ცვლების ძირითადი დრო შესაძლო მაქსიმუმადეა გადიდებული, ხოლო ძირითადი დრო, რომელიც ცალკეული წარმოებრივი ციკლისთვის არის საჭირო, შესაძლო მინიმუმადეა დაყვანილი. მაშინ სისტემის წარმოებრივი სიმძლავრის ბალებით შეფასების ხერხი შემდეგ სახეს იღებს: როდესაც  $P_{\text{CUM}} \geq 85$ , მაშინ 1 ბალი მიენიჭება; როდესაც  $75.1 < P_{\text{CUM}} < 85$  – 2 ბალი; როდესაც  $65.1 < P_{\text{CUM}} < 75$  – 3 ბალი; როდესაც  $55.1 < P_{\text{CUM}} < 45$  – 4 ბალი; როდესაც  $45.1 < P_{\text{CUM}} < 55$  – 5 ბალი; ხოლო, როდესაც  $P_{\text{CUM}} < 45$  – 6 ბალი.

ფარდობით წლიურ ხელფასში მომუშავეს წლიური ხელფასის საშუალო ნომინალურ ხელფასთან შეფარდება იგულისხმება. ავტორებს მიაჩნიათ, რომ ამ მაჩვენებლის გამოყენება შემდეგი მოსაზრებებით არის განპირობებული: პირველი, ის, მომუშავეს საქმიანობის პროდუქტიულობის ასახვის თვალსაზრისით, საკმაოდ ობიექტურია; მეორე, ის, კონკრეტული მომუშავეს შრომის მყარი მონაცემია და მის პროფესიულ პრესტიჟზე მიუთითებს. ამ პარამეტრით შეფასება შემდეგნაირად წარმოებს: მაჩვენებლის 1.10 დონეზე აღმატების შემთხვევა 1 ბალით ფასდება; 0.91 – 1.10 – 2 ბალით; 0.82 – 0.90 – 3 ბალით; 0.73 – 0.81 – 4 ბალით; 0.64 – 0.72 – 5 ბალით; ხოლო, თუ მაჩვენებელი 0.64-ზე მცირეა, მაშინ შეფასება 6 ბალს უდრის.

ადამიანურ-მანქანური სისტემის სოციალური ეფექტურობის კომპლექსური მაჩვენებელი შემდეგი ფორმულით გამოითვლება:

$$\Theta_{\text{CUM}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Theta_i}{n \Theta_{\text{max}}} \times 100\%,$$

სადაც,  $\Xi_i - i$  - ური კერძო მაჩვენებლის ბალურ შეფასებას წარმოადგენს;  $n$  - კერძო მაჩვენებლების რიცხვია;  $\Xi_{max}$  - კერძო მონაცემში მაქსიმალური ბალის მაჩვენებელი. აღსანიშნავია, რომ კომპლექსური მაჩვენებლის გამოანგარიშების წესში იგულისხმება, რომ წამყვან როლს ის მონაცემი თამაშობს, რომელმაც მაქსიმალური ბალი მიიღო, დანარჩენი მაჩვენებლების კომპლექსურ მაჩვენებლებზე გავლენა მისი ნაწილობრივი შემცირებით ან გაზრდით არის შემოფარგლული. ЭЦМ-ის საფუძველზე სისტემის სოციალური ეფექტურობის ბალებით შეფასება წარმოებს, რისთვისაც ემპირიულად მიღებული შედეგები სპეციალურ ნორმატიულ ცხრილის მონაცემებს უდარდება [14]. კომპლექსური მაჩვენებლების ნორმატიულთან შედარებით და გარკვეული კვლევითი სტრატეგიის გამოყენებით (უმარტივესი ხერხი ორჯერადი გაზომვა გახლავთ) საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის სოციალური ეფექტურობის გაზომვის შესაძლებლობა გვეძლევა.

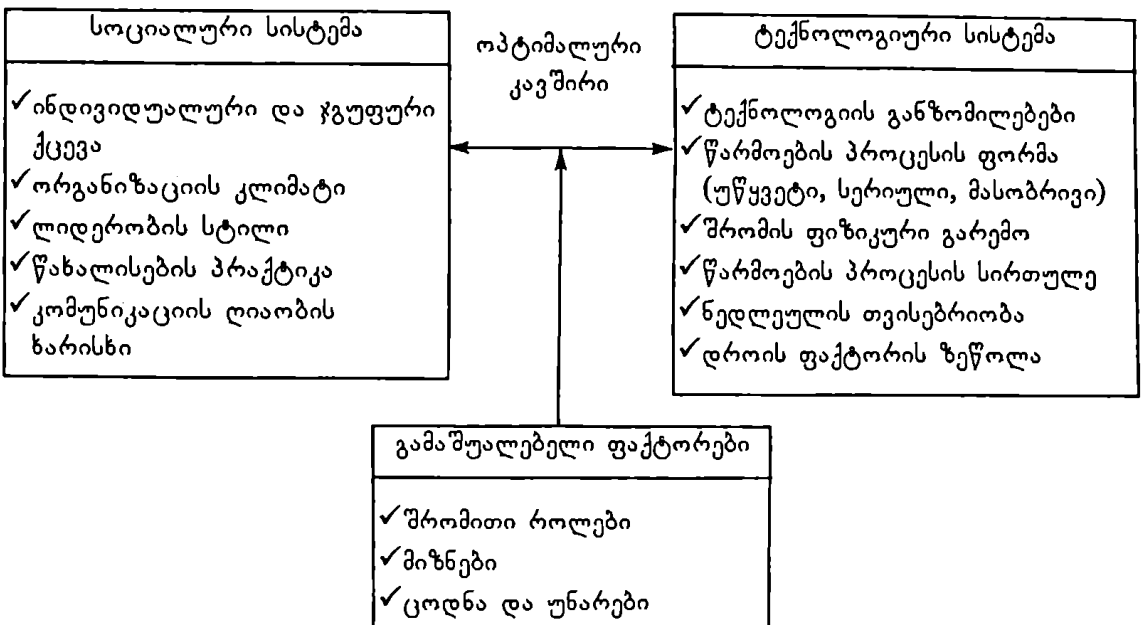
### სოციო-ტექნიკური მიდგომა

სოციო-ტექნიკური მიდგომა სისტემური კონცეფცია გახლავთ, რომლის თანახმად, შრომის დაგეგმარება და მისი რეორგანიზება, როგორც სოციალური, ასევე ტექნიკური სისტემების ერთობლივად ეფექტური მოქმედების მოთხოვნათა საფუძველზე უნდა განხორციელდეს. ყოველი ინდუსტრიული ორგანიზაცია ადამიანებისაგან შედგება (სოციალური სისტემა), რომლებიც შრომის პროცესში სათანადო იარაღებს, ტექნიკურ და პროფესიულ ცოდნას იყენებენ. ისინი საზოგადოების სხვადასხვა წევრებისათვის (მომხმარებლები, დამკვეთები, რომლებიც ორგანიზაციის გარემოცვის როლში გამოდიან) გარკვეულ პროდუქციას ქმნიან ან მომსახურებობას უწევენ. ტექნიკური და სოციალური სისტემების დაგეგმარება ისე უნდა წარმოებდეს, რომ შედეგს მათი ოპტიმალური ურთიერთმოგრება უნდა წარმოადგენდეს და, ამავე დროს, გარემოში არსებული სოციალური მოთხოვნებიც უნდა იყოს გათვალისწინებული. ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებას სწორედ ეს განაპირობებს. მიუხედავად იმისა, რომ ნებისმიერი ინდუსტრიული ორგანიზაცია სოციო-ტექნიკურ სისტემას რეალურად წარმოადგენს, მათი მნიშვნელოვანი ნაწილი მისთვის შესაბამისი პრინციპებით დაგეგმარებული მაინც არ არის. სოციო-ტექნიკური მიდგომის ძირითადი მიზანი არსებული ტექნოლოგიის, მომუშავე პერსონალის და ორგანიზაციის მიზნების ერთმანეთთან ოპტიმალურ შესაბამისობაში მოყვანა გახლავთ. ამ მიდგომის წარმომადგენლები იმას კარგად აცნობიერებენ, რომ სამუშაო დავალებათა ურთიერთდაკავშირებული ხასიათი, საბოლოო ჯამში, ბუნებრივი, შეიძლება ითქვას, სპონტანური შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბებას განსაზღვრავს. ამგვარი შრომითი ჯგუფების ფორმირების შემდეგ ყოველ თანამშრომელს შესასრულებლად კონკრეტული და სპეციფიკური დავალებები ეძლევათ [16]. ჯერ აღნიშნული ორიენტაციის თავისებურებებს, ხოლო შემდეგ ზოგიერთ ემპირიულ მონაცემებს განვიხილავთ:

1. სოციო-ტექნიკური მიდგომა შრომის დაგეგმარების და მისი რეორგანიზების საკითხში დიდ ყურადღებას ყოველთვის ტექნოლოგიურ მხარეს უთმობდა. სოციო-ტექნიკური მიდგომა, შრომის დაგეგმარების სხვა მოდულებისაგან (მაგალითად ჯ. ჰემენის და ჯ. ოლდჰემის კონცეფცია) განსხვავებით, შრომის პროცესის იმგვარ დაგეგმარებას უჭერს მხარს, რომელიც ისეთი შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბებას განაპირობებს, რომელთა შორის მკიდრო რეციპროკული კავშირია და, ამავე დროს, ისინი ერთმანეთზე დაუყვანებადია. იყუ

ნებს რა დავალებათა შეთანხმებული ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპს, სოციო-ტექნიკური მიდგომა ცალკეულ მომუშავეთა შორის იზოლირებული კავშირის მაგიერ ჯგუფთაშორის კავშირებს ანიჭებს უპირატესობას.

სოციო-ტექნიკური მიდგომა მხარს უჭერს ისეთი შრომითი როლების დაგეგმარებას, რომლებიც მომუშავეთა ტექნოლოგიურ სისტემასთან ინტეგრირებას განაპირობებენ, ხოლო ტექნოლოგიურ და სოციალურ სისტემებს შორის არსებული კავშირის ოპტიმიზირებას განსაზღვრავენ. წარმოების სფეროში ამ პრინციპების გამოყენება გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, რადგან მოქმედ ქარხნებში არსებული ტექნოლოგიის შეცვლა დიდ სირთულეს წარმოადგენს და მნიშვნელოვან ხარჯებს მოითხოვს. სწორედ ამის გამოა, რომ სოციო-ტექნიკური მიდგომის მიერ შემუშავებული შრომის დაგეგმარების პრინციპები ყველაზე ეფექტურად ახლად შექმნილ საწარმოებში გამოიყენება. სოციო-ტექნიკური მიდგომის ძირითადი პრინციპები სქემატურად 13-8 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 13-8. შრომის დაგეგმარების სოციო-ტექნიკური მიდგომის სქემატური გამოსახულება

ა). სოციალური სისტემა - სოციო-ტექნიკური მიდგომა „ადამიანის ფაქტორის“ იმ მახასიათებლების გათვალისწინებას გულისხმობს, რომლებსაც, როგორც ცალკეული მომუშავეს და შრომითი ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრა, ასევე შრომის და ორგანიზაციის მიმართ მათი დამოკიდებულებების დეტერმინირება შეუძლიათ. მაგალითად, როდესაც თანამშრომლები თავისი დაწესებულების ადმინისტრაციას უნდობლობას უცხადებენ, ამით ისინი მას თავისი იმედების გაცრუებაში ადანაშაულებენ და ცრუ დაპირებების რუპორად მიიჩნევენ; ასეთ ვითარებაში, რასაკვირველია, მხარეთა შორის გარკვეული ნდობის და თანამშრომლობის ჩამოყალიბების გარეშე თვითმართვადი შრომითი ჯგუფების ფორმირებებზე ლაპარაკი ზედმეტია.

ბ). ტექნოლოგიური სისტემა - სოციო-ტექნიკური მიდგომის თანახმად, საქმიანობის მსვლელობას, შრომითი ამოცანების შინაარსს და განუსაზღვრელობას შორის ურთიერთკავშირის დადგენა არის საჭირო. სავარაუდოა, რომ ტექნოლოგიის ეს საში განზომილება წარმოების დაგეგმარების ფორმასთან არის დაკავშირებული. წარმოების პროცესის შინაარსი (უწყვეტი ან წყვეტილი) მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური მახასიათებელია - განსხვავებული ტექნოლოგია შრომის განსხვავებულ დაგეგმარებას მოითხოვს. ისეთი პროცესულური ტექნოლოგია, რომელსაც ნავთობის გადამუშავება წარმოადგენს, მასთან დაკავშირებული შრომის პროცესის ასპექტით, როგორც წესი, ავტომატიზირებული უნდა იყოს: მცირე რაოდენობის ოპერატორები პულტზე განლაგებულ ციფერბლატებზე დაკვირვებით მუშაობის პროცესს წარმართავენ. საწინააღმდეგოდ ამისა, ე.წ. მცირესერიული ტექნოლოგიები, მაგალითად, ვაჭრობა, სანტექნიკა, ტელევიზორების შეკეთება, საბროკერო საქმიანობა და ა.შ. პროფესიულ საქმიანობაში ეფექტის მისაღებად ბევრად უფრო მეტი ხალხის ჩართვას მოითხოვს.

ტექნოლოგიის კიდევ ერთ მახასიათებელს შრომის ფიზიკური გარემო (განათების ხარისხი, ტემპერატურა, ხმაური, სივრცობრივი განლაგება, დანავიანება, მოუწყვსრიგებლობა) წარმოადგენს. მაგალითად, თუ ზედმეტი სიციხეა ან ხმაურია, თანამშრომლებს საქმიანობა იმ შემთხვევაში გაუჭირდებათ, როდესაც მათი სამუშაო გონებრივი მუშაობის აქტიურ ჩართვას ან ყურადღების მაღალ კონცენტრაციას მოითხოვს. შრომის დაგეგმარებაში წარმოების პროცესის სირთულის მახასიათებელს მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება - ადამიანი ელექტრო ფარანის გაკეთებას უფრო ადვილად ისწავლის, ვიდრე რეაქტიული ძრავის მთლიანი სისტემის დაგეგმარებას და აგებას დაეუფლება. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო რთულია წარმოების პროცესი, საქმიანობის მიმდინარეობის განუსაზღვრელობა და შესრულების რეციპროკული ურთიერთკავშირი - მით უფრო დიდია. ნედლეულის თვისებრიობა და წარმოების პროცესში დროის ზეწოლის ფაქტორი, ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია, მაგალითად, გაზეთების ან ჟურნალების მკაცრად განსაზღვრულ და მოკლე დროში გამოცემა.

გ). გამაშუალებელი ფაქტორები - სოციო-ტექნიკურ მიდგომაში გამაშუალებელი ცვლადის მნიშვნელობას შრომითი როლები იძენენ. შრომითი როლები ყოველ თანამშრომელს მოსალოდნელი ქცევების შაბლონს უყალიბებენ. მათ საფუძველზე გასაგები იმ კავშირის თავისებურება ხდება, რომელიც მომუშავეს და სათანადო ტექნოლოგიას შორის არსებობს. შრომითი როლები შრომითი ურთიერთობების სტაბილიზირებას უწყობენ ხელს. ამ ფაქტორის გარდა, სოციალურ და ტექნოლოგიურ სისტემებს ერთმანეთთან მიზნების ფუნქციონირება აკავშირებს. დაბოლოს, ამავე დამაკავშირებელ ფუნქციას თანამშრომელთა ცოდნა და უნარები ასრულებენ. უნდა ვივარაუდოთ, რომ სოციო-ტექნიკური მიდგომის პრინციპები ეფექტურად იმ ქარხანაში ამოქმედდებიან, რომელშიც მცოდნე და მაღალი პროფესიული უნარების მქონე მუშები შრომობენ. როდესაც ორგანიზაციაში სათანადო ცოდნის და პროფესიული უნარების დეფიციტია, მაშინ წარმოების პროცესის და სხვა სახის საქმიანობის გამარტივება შეიძლება აუცილებელი გახდეს.

2. სოციო-ტექნიკურმა მიდგომამ ყველაზე დიდი გამოხმაურება ნორვეგიაში მოიპოვა; ის არსებითად იმ კვლევებში აისახა, რომლებიც 60-70-იან წლებში სპეციალური პროგრამით ე. ტორსრუდის ხელმძღვანელობით განხორციელდა [13]. კვლევით პროგრამაში შრომის იმ კონკრეტულ პირობებზე იყო გამახვილებული ყურადღება, რომლებსაც სხვადასხვა საორგანიზაციო ღონისძიებებში მუშების აქტიური ჩართვა უნდა განესაზღვრათ.

საორგანიზაციო ღონისძიებებში ტექნოლოგიური ცვლილებები, მუშებს შორის ფუნქციების ახლებური განაწილება, მათზე ზოგადი საორგანიზაციო პირობების გავლენა და ა.შ. იგულისხმება. ისიც აღსანიშნავია, რომ კვლევის ძირითად ობიექტს ინდუსტრიის სფეროში დასაქმებული მუშები წარმოადგენდნენ.

ერთ-ერთი გამოკვლევა ქალაქის მრეწველობის დარგის საწარმოში, კერძოდ, ცელულოზის მასის დამზადების საამქროში ჩატარდა. საამქროში კვლევითი პროგრამით გათვალისწინებული შემდეგი ღონისძიებები განხორციელდა: ოპერატორების კვალიფიკაციის ამაღლება (ეს განსაკუთრებით დაბალი კვალიფიკაციის მუშებს შეეხო); ოპერატორების პრემირება არა მხოლოდ საწარმოს, როგორც ეს მანამდე იყო, არამედ საკუთრივ საამქროს მუშაობის ეფექტურობის მიხედვით; წარმოების მიმდინარეობის შესახებ მუშების ინფორმულობის სისტემის ხარისხის გაუმჯობესება; ინფორმულობის ახალი სისტემის დადებითი და უარყოფითი მხარის საჯარო განხილვა; პროექტის განმახორციელებელი სამმხრივი წარმომადგენლობითი ჯგუფის შექმნა, რომელიც ადმინისტრაციის, მუშების და მკვლევართა წევრებისაგან დაკომპლექტდა, რამაც საწარმოში მიმდინარე ღონისძიების მიმართ მუშების დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა. შედეგებმა ზოგადად აჩვენეს, რომ მუშების რაციონალიზატორული წინადადებების რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა, ხოლო პროდუქციის ხარისხი მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა.

ე. ტორსრუდმა უფრო შთამბეჭდავი შედეგები სხვა გამოკვლევაში მიიღო. გამოკვლევა ლითონდასამუშავებელი მრეწველობის ერთ-ერთ საწარმოს საამქროში ჩატარდა. მუშებს, ძირითადად, ხელით უწევდათ შრომატევადი ოპერაციების განხორციელება, რაც მათგან დიდ კვალიფიკაციას არ მოითხოვდა. სპეციალური ღონისძიებების ჩატარების შედეგად მუშების ავტონომიური შრომითი ჯგუფები შეიქმნა. მუშებმა მომიჯნე პროფესიების გარკვეული ოპერაციები აითვისეს, ხელფასის ინდივიდუალური სანარდო ანაზღაურება ძირითადი ხელფასით და შესაბამისი პრემიალური ანაზღაურებით შეიცვალა, რომელთა რაოდენობა მთლიანად საამქროს მუშაობის პროდუქტიულობით და მისი ხარისხით განისაზღვრებოდა. ოსტატის, როგორც მართვის ერთ-ერთი რგოლის თანამდებობა, საერთოდ გაუქმდა. მოსაზღვრე მუშა ჯგუფებთან ურთიერთობის კოორდინირება გარკვეულ ბრიგადებს დაევალოთ, რომლებშიც ამ ავტონომიური შრომითი ჯგუფების სპეციალური წარმომადგენლები იყვნენ დელეგირებული. სამ თვეში შრომის ნაყოფიერება 20%-ით გაიზარდა, ხოლო ორ წელიწადში – 40%-ით. კადრების დენადობის და სამუშაოს გაცდენების რაოდენობამ, მთლიანად დარგის მონაცემების გათვალისწინებით, მინიმუმს მიაღწია და ეს მოხდა მიუხედავად იმისა, რომ წმინდა ტექნიკური თვალსაზრისით, ამ მუშების შრომის შინაარსი თითქმის არ შეცვლილა. ისიც აღსანიშნავია, რომ საწარმოს მუშების ინიციატივის შედეგად, ახლად დანერგილი სისტემა მალე მთელ ორგანიზაციაში გავრცელდა.

ამ და სხვა გამოკვლევების შედეგების ანალიზმა ე. ტორსრუდი და მისი კოლეგები იმ ზოგად დასკვნამდე მიიყვანა, რომლის თანახმად, შრომის დაგეგმარებაში არა ცალკეული მომუშავეის საქმიანობაზე აქცენტის გაკეთებას, არამედ არსებითი მნიშვნელობა შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბებას ენიჭება. ხაზასასმელია ისეთი შრომითი ჯგუფების შექმნა, რომლებსაც ორგანიზაციულად თვითმართვადი ფუნქციები ეკისრებათ, ასეთებად ე.წ. ავტონომიური ჯგუფებია მიჩნეული. ამგვარმა ჯგუფებმა სწორედ ნორვეგიაში და შემდეგ სკანდინავიის სხვა ქვეყნებში დაიწყეს პირველად ფუნქციონირება (მაგალითად, შვეციის საავტომობილო გიგანტის „ვოლვო“-ს რამოდენიმე ქარხანაში დაინერგა; აღსანიშნავია, რომ ამ ქარხნებში სამუშაოს გაცდენების რაოდენობა მხოლოდ 8%-ი იყო, მაშინ როდესაც სხვა

ქარხნებში ეს მაჩვენებელი 20%-ს აღწევდა). ამ ჯგუფების ავტონომიურობა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი გამოსაშვებ პროდუქციას თვითონ გეგმავენ, ჯგუფის წევრების უფლებებს და მოვალეობებს ადგენენ, გამოშვებული პროდუქციის ხარისხს თვითონვე ამოწმებენ, ადმინისტრაციასთან საურთიერთობოდ ყოველწლიურად თავის წარმომადგენელს ირჩევენ, ხელფასის და პრემიების ოდენობასაც თვითონ ადგენენ. ამგვარი შრომითი ჯგუფების მრავალწლიანმა კვლევამ შრომის ნაყოფიერების მნიშვნელოვანი ზრდა, სამუშაოს გაცდენების და კადრების დენადობის არსებითი შემცირება და შრომით კმაყოფილი მუშების რაოდენობის თვალსაჩინო მომატება გამოავლინა. ამავე ემპირიული კვლევების საფუძველზე შრომის დაგეგმარებაში სოციო-ტექნიკური მიდგომის შემდეგი პრინციპები შემუშავდა:

1. მსჯელობის ათვლის წერტილად სამუშაოთა სისტემის თავისებურება და არა მასში შემავალი ცალკეული სამუშაოს სპეციფიკა უნდა გახდეს.

2. ნათქვამის ანალოგიურად, ყურადღების ცენტრში შრომითი ჯგუფი და არა ცალკეული მომღვაწე უნდა იყოს.

3. უფროსის მიერ ცალკეული მომუშავეს გარედან მართვაზე კი არ უნდა გაკეთდეს აქცენტი, არამედ ყურადღება ჯგუფის სამუშაოთა სისტემის შინაგან რეგულაციაზე უნდა გამახვილდეს.

4. მომუშავე მანქანის დანამატად კი არა, არამედ ადამიანურ-მანქანური სისტემის ცენტრალურ ფიგურად უნდა განვიხილოთ.

5. მომუშავეს და ორგანიზაციის ვარიანტობა კი არ მცირდება, რასაც ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიული მართვა გულისხმობს, არამედ პირიქით — იზრდება, ეს კი ინდუსტრიული ორგანიზაციის მართვის დემოკრატიზაციის აუცილებლობაზე მიანიშნებს.

სოციო-ტექნიკური მიდგომის პრინციპებმა სოციალური აღიარება მოიპოვეს, რაზეც შემდეგი რამ მეტყველებს. ნორვეგიის მრეწველობის განვითარებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა სამმა საზოგადოებრივ-სახელმწიფოებრივმა გადაწყვეტილებამ მოახდინა, რომლებიც ქვეყანაში 25 წლის მანძილზე ჩამოყალიბებულ სოციო-ტექნიკური მიდგომის მსოფლმხედველობას ეყრდნობოდნენ [17]. 80-იან წლებში მიღებულმა უმნიშვნელოვანესმა კანონმა შრომის სფეროში არსებითი ცვლილებები შეიტანა. შრომის დაგეგმარების შესახებ მიღებული საკანონმდებლო აქტები უშუალოდ სოციო-ტექნიკური მიდგომის კრიტერიუმებს ეყრდნობოდნენ. კანონი მიზნად შრომის პირობების სოციალური და ფსიქოლოგიური, ანუ „შრომითი ცხოვრების ხარისხის“ გაუმჯობესებით სამუშაო ძალის შრომისაგან გაუცხოების და დეჰუმანიზაციის მოვლენის დაძლევას ისახავდა. მიღებული კანონი ყველა სამრეწველო ორგანიზაციას შრომითი ცხოვრების ხარისხის შემსწავლელი კომისიის შექმნას ავალბებდა. ამ კომისიების მოვალეობაში შრომით ცხოვრებასთან დაკავშირებული მოვლენების შესწავლა, სათანადო ღონისძიებების დაგეგმარება და მათი განხორციელება შედიოდა. ერთ-ერთ მიზანს მუშების დონეზე შრომითი თვითრეგულირების გააქტიურება და გაუმჯობესება წარმოადგენდა. ეს ორგანიზაციის გამოკვლევაში და მასში მიმდინარე ცვლილებებში მუშების რეალურ ჩართვას ნიშნავს, რაც მათ საკუთარი შრომითი გარემოს გაკონტროლების საშუალებას აძლევდა. იმავე პერიოდში ქვეყნის პროფკავშირების კონფედერაციამ და მომუშავეთა ასოციაციამ ხელშეკრულება დადეს, რომელიც ორგანიზაციის მართვის საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებაში მუშების აქტიურ ჩართვას ითვალისწინებდა, განსაკუთრებით კი ეს ადმინისტრაციის და პროფკავშირების მიერ ორგანიზაციის განვითარების ერთობლივი პროგრამების შემუშავებას და მათ განხორ-

ცელებას ენებოდა. დაბოლოს, ქვეყნის ინდუსტრიის დემოკრატიზაციის საკითხს მთავრობის დონეზე სპეციალური კომისიები სწავლობდნენ. ინდუსტრიის მართვის დემოკრატიზაცია წარმოების რეგულირების პროცესში მუშების უფრო აქტიურ ჩართვას გულისხმობდა. ამგვარი პოლიტიკა სოციო-ტექნიკური მსოფლმხედველობის სახელმწიფოებრივ დონეზე განხორციელებას ნიშნავდა, რამაც, დამკვირვებლების აზრით, ინდუსტრიის სფეროში დემოკრატიული მართვის პრინციპების რეალურ დანერგვას და თვით მრეწველობის განვითარებას შეუწყო ხელი.

### ძირითადი ტერმინები

- შრომის დაგეგმარება
- სამუშაოს როტაცია
- საინჟინრო მიდგომა
- სამუშაოს გაფართოება
- სამუშაოს გამდიდრება
- დავალებათა თვისებების თეორიები
- ჰეკმენ-ოლდჰემის მოდელი
- ცოდნის მრავალმხრივობა
- საქმიანობის მთლიანობა
- საქმიანობის მნიშვნელობა
- მუშაობაში ავტონომია
- შრომითი უკუკავშირი
- შრომის მსვლელობის განუსაზღვრელობა
- დავალებების განუსაზღვრელობა
- გაერთიანებული ურთიერთდამოკიდებულება
- თანამიმდევრული ურთიერთდამოკიდებულება
- რეციპროკული ურთიერთდამოკიდებულება
- ადამიანურ-მანქანური სისტემა
- ადამიანურ-მანქანური სისტემის ეკონომიკური შეფასება
- ადამიანურ-მანქანური სისტემის სანდოობა
- ადამიანურ-მანქანური სისტემის სოციალური შეფასება
- სოციო-ტექნიკური მიდგომა

კადრების შერჩევა

მოცემულ თავში მსჯელობა ადამიანის შესაძლებლობათა ამოქმედების და მათი განხორციელების საორგანიზაციო პრაქტიკის შესახებ გვექნება. ადამიანის შესაძლებლობების შესწავლას, წმინდა გამოყენებითი მნიშვნელობის გარდა, კონცეფტუარი ღირებულებაც გააჩნია, კერძოდ, ის მომუშავეს განსხვავებული ქცევების პროგნოზირების საშუალებას გვაძლევს. ჩვენ ჯერ დაწვრილებით კადრების შერჩევის და შრომის ატესტაციის საორგანიზაციო პრაქტიკას განვიხილავთ, შემდგომ კი მოკლედ პროფესიულ ტრენინგთან დაკავშირებულ საკითხებს შევხებით.

სამუშაოს ანალიზი. კადრების შერჩევის მიზანს სამუშაოს მოთხოვნებისადმი თანამშრომელთა ინდივიდუალური მახასიათებლების მორგება წარმოადგენს [1, 2, 3]. ამგვარი მორგების განუხორციელებლობა მომუშავეთა საქმიანობის პროდუქტულობაზე და მათ შრომით კმაყოფილებაზე უარყოფითად მოქმედებს. ამ პირობის დაკმაყოფილების მიზნით, პირველ რიგში, სამუშაოს ძირითადი თვისებების და მისი მოთხოვნების შეფასება უნდა განხორციელდეს. სამუშაოს ანალიზში მუშაობის დროს შესასრულებელი დავალებების დეტალური აღწერა, კონკრეტული სამუშაოს სხვა სამუშაოსთან კავშირის გარკვევა, მომუშავეთა მიერ საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო უნარების, ცოდნის და ჩვევების დადგენა იგულისხმება. ი-ო ფსიქოლოგიაში მოღვაწე სპეციალისტებს მუშაობის ეფექტურად წარმართვის კრიტერიუმების დადგენა უწევთ (ამის შესახებ ინფორმაცია მე-2 თავშია მოცემული). ეს კრიტერიუმები კადრების შერჩევას (შრომითი ქცევების განხორციელების მიხედვით მომუშავეთა დახარისხება), მათი პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას (მომუშავეს მიერ საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტების სათანადო დონეზე წარმართვის უნარის დაუფლება), შრომის სათანადო ანაზღაურებას (პროდუქტიული და ხარისხიანი მუშაობა შესაბამის ანაზღაურებას მოითხოვს) და სამუშაოთა კლასიფიკაციის (შრომის შინაარსის და მისი ეფექტურობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების მიხედვით საქმიანობათა დაჯგუფება) საფუძვლად ედებიან. აღნიშნული კრიტერიუმების შემუშავება სამუშაოს ანალიზის პროცესში ხდება.

სამუშაოს ანალიზის შემდეგ ოთხ მეთოდს გამოყოფენ — ინტერვიუ, სტრუქტურირებული კითხვარი, უშუალო დაკვირვება და დღიურების შედგენა.

ა) ინტერვიუს მიმდინარეობის დროს მომუშავეს მიერ მისი საქმიანობის თავისებურებათა შესახებ პასუხების გაცემასთან გვაქვს საქმე. რესპონდენტთან საუბარი ინდივიდუალური, ჯგუფური წესით ან უშუალოდ სამუშაო ვითარებაში დისკუსიის სახით შეიძლება მიმდინარეობდეს. გამოცდილი ინტერვიუერი თანამშრომლებს ისეთი შეკითხვებით მიმართავს, რომლებიც სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ამოქმედებათა დადგენის საშუალებას იძლევიან. სხვა მეთოდებთან შედარებით, ინტერვიუს უფრო ხშირად იყენებენ, რაც იმით არის გამოწვეული, რომ ის სხვადასხვა სახის სამუშაოთა მიმართ შედარებით ადვილად განსახორციელებელია. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ რესპონდენტებმა ინტერვიუს მიზანი ადეკვატურად უნდა გააცნობიერონ, საწინააღმდეგო შემთხ-



ვევაში მათ თავისი საქმიანობის მნიშვნელობა გადაჭარბებულად შეიძლება შეაფასონ, რაც სამუშაოს თავისებრიობის შესახებ მცდარი ინფორმაციის მიღების საფუძველი გახდება.

ბ) სტრუქტურულიზებული კითხვარი, ჩვეულებრივ, სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვადასხვა მოქმედებათა შესახებ შეკითხვების ჩამონათვალს გულისხმობს (მასში რესპონდენტის საქმიანობისათვის შეუსაბამო კითხვები უნდა გამოირიცხოს). მომუშავე ჩამონათვალში მოცემულ ქვევებს გარკვეული სკალების მიხედვით აფასებს, ამის შემდეგ, გაცემული პასუხების სათანადო სტატისტიკური დამუშავება წარმოებს, რაც კონკრეტული სამუშაოს შინაარსის, მისი თავისებურების გააზრების საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა სამუშაოთა შედარების შემთხვევაში კითხვარის მეთოდი ყველაზე ეფექტურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

გ) სამუშაოს ანალიზის საფუძველი მომუშავეის საქმიანობაზე პირდაპირი დაკვირვება შეიძლება გახდეს. მომუშავეზე დაკვირვება მასზე ყოველგვარი ზეწოლის და მისი საქმიანობის ჩვეულ მსვლელობაში აშკარა ჩარევის გარეშე უნდა განხორციელდეს. მომუშავემ არ უნდა იცოდეს, რომ მას აკვირდებიან, რადგან ამან შრომის პროცესის ბუნებრივ მიმდინარეობას შეიძლება ხელი შეუშალოს. მომუშავეის საქმიანობას ხშირად ფარული კამერით იღებენ. უშუალო დაკვირვება მუშაობის მიმდინარეობის ხელშემშლელი მიზეზების (მაგალითად, ხმაური; სიციხე) დადგენის ძალზე ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს. ამავე დროს, ამ ხერხის გამოყენება კითხვაზე, ესა თუ ის შრომითი აქტივობა რატომ განხორციელდა, სათანადო პასუხს ვერ გვაძლევს, ამგვარი ინფორმაციის მოპოვება ინტერვიუს ან კითხვარის მეთოდების გამოყენებით არის შესაძლებელი.

დ) მომუშავეის შრომითი აქტივობის აღწერა მის მიერ ყოველდღიური ჩანაწერების მეშვეობითაც ხორციელდება. ამგვარი დღიურის შესწავლის შედეგად შრომის პროცესის თავისებურებათა დადგენა წარმოებს. ამ მეთოდს შრომის ანალიზის დროს იშვიათად იყენებენ, რადგან მომუშავეთა შორის (ინდუსტრიაში მოღვაწე პერსონალის ძირითადი მასა), წერითი კომუნიკაციის უნარების თვალსაზრისით, ძალზე მნიშვნელოვანი განსხვავებები არსებობს: ზოგიერთი საკუთარ საქმიანობას კარგად, შინაარსიანად აღწერს, ზოგს კი ეს ნაკლებად ეხერხება. ამიტომ, ამ მეთოდით მოპოვებული ინფორმაცია დიდი სანდოობით არ გამოირჩევა.

აღნიშნული მეთოდებით მოპოვებული მონაცემების საფუძველზე სამუშაოს აღწერა და მისი სპეციფიკაცია წარმოებს. ამ უკანასკნელში მომუშავეის ის მინიმალური კვალიფიკაციის დონე იგულისხმება, რომელიც მას სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის ესაჭიროება. სამუშაოს აღწერა მომუშავეის საქმიანობის დაწერილებითი დახასიათების წერილობითი დოკუმენტის შექმნას ნიშნავს. სამუშაოს სპეციფიკაციის საფუძველზე ეფექტური საქმიანობისათვის აუცილებელი ცოდნის ხარისხის, უნარების და ჩვევების გამოყოფა ხდება. სამუშაოს აღწერა და მისი სპეციფიკაცია კადრების შერჩევის მყარ და სანდო საფუძველად განიხილებიან. სამუშაოს თავისებურების აღწერითი დოკუმენტის საშუალებით სამსახურის მაძიებელს სათანადო ინფორმაცია მიეწოდება, ხოლო სამუშაოს სპეციფიკაციის მონაცემებზე დაყრდნობით ისეთი პრეტენდენტების შერჩევა წარმოებს, რომლებიც კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ [4, 5, 6].

**მრავლობითი პრედიქტორები.** კადრების შერჩევის პროცესში მთავარ ამოცანას სამუშაოს მაძიებელთა შეფასების საფუძვლის დადგენა წარმოადგენს. ივარაუდება, რომ არჩეული მაძიებელი საქმეს თავს კარგად გაართმევს. ამგვარი ვარაუდის საყრდენად სხვადასხვა სახის ტესტირების, ინტერვიუს, გამოკითხვის მონაცემები შეიძლება გამოვიყენოთ. მაგალითად, სამუშაოზე მოწყობის გამსვლელ პირობით მაჩვენებლად 10 ქულა შეიძლება

ჩავთვალთ, რადგან სტატისტიკური თვალსაზრისით ნავარაუდევია, რომ ისინი, ვინც 10 ქულას ან მეტს დააგროვებენ, კარგადაც იმუშავენ. სტატისტიკური მეთოდებიდან კადრების შერჩევის დროს უპირატესობას მრავლობით რეგრესიულ ანალიზს ანიჭებენ. ამ სტატისტიკური მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში პრედიქტორების მიერ კრიტერიუმის ან კრიტერიუმთა ვარებადობის ახსნის ხვედრითი წონების დადგენა ხდება. მრავლობითი პრედიქტორების საკითხი სწორედ ამ კუთხით უნდა განვიხილოთ, კერძოდ, ყურადღებას კროს-ვალიდობის და ტესტების ბატარეის შექმნასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გავამახვილებთ [7].

1. პერსონალის შერჩევის დროს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება მრავალმხრივი ინფორმაციის საფუძველზე ხერხდება. ის, თუ როგორ გააუმჯობესებს ორი ან მეტი პრედიქტორი კრიტერიუმის მაჩვენებლის წინასწარმეტყველებას, ერთი მხრივ, კრიტერიუმთან ცალკეული მათგანის კავშირზე, ხოლო მეორე მხრივ, საკუთრივ მათ შორის არსებულ კავშირზეა დამოკიდებული. მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის გამოყენება სწორედ ამგვარი კავშირების გათვალისწინებას გულისხმობს. დავუშვათ, რომ ორი პრედიქტორიდან კრიტერიუმთან ორივე მნიშვნელოვან კორელაციაშია, ხოლო ერთმანეთთან მათ მნიშვნელობის მქონე კორელაცია არ გააჩნიათ. ამგვარ ვითარებაში ყოველი მათგანი კრიტერიუმის გარკვეულ და მნიშვნელოვან ნაწილს „უთარავს“, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ორივეს არსებობა, ერთდროულად და არა ცალკე, კრიტერიუმის შესახებ პროგნოზირების ხარისხს ბევრად აუმჯობესებს. ისიც აღსანიშნავია, რომ როდესაც პრედიქტორები ერთმანეთთან კორელაციაში არ იმყოფებიან, ეს იმას ნიშნავს, რომ მათი გამოყენებით კრიტერიუმის განსხვავებული ასპექტების პროგნოზირება შეიძლება. კრიტერიუმთან პრედიქტორების ერთობლივი დაკავშირება მრავლობითი კორელაციის კოეფიციენტით გამოიხატება ( $R$ ).  $r$ -სა (წყვილთა კორელაციის კოეფიციენტი) და  $R$ -ს შორის განსხვავება იმაშია, რომ პირველი მნიშვნელობებს  $-1$ -დან  $+1$ -მდე იცვლის, ხოლო მეორე  $0$ -დან  $+1$ -მდე ვარირებს.  $R^2$  (კვადრატში აყვანილი მრავლობითი კორელაციის მაჩვენებელი) პრედიქტორების მიერ საკრიტერიუმო ცვლადის მონაცემებში არსებული ზოგადი დისპერსიის ამხსნელ მაჩვენებელს წარმოადგენს. ამავე დროს, პრედიქტორები უმრავლეს შემთხვევაში, არა მხოლოდ კრიტერიუმთან იმყოფებიან სანდო კორელაციაში, არამედ მათ შორისაც მნიშვნელოვანი კორელაცია არსებობს.

კადრების შერჩევის მყარ საფუძველს მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში კრიტერიუმის შესახებ წინასწარმეტყველება მრავალი პრედიქტორის გათვალისწინებას გულისხმობს. როდესაც ორი პრედიქტორია, მაშინ რეგრესია შემდეგი განტოლებით გამოიხატება:

$$\hat{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 ,$$

სადაც,  $\hat{y}$  - კრიტერიუმის სავარაუდო ქულას,  $a$  - მათემატიკურ კონსტანტას, რომელიც რეგრესიული წრფის  $y$  აბსცისასთან გადაკვეთის წერტილია,  $x_1$  და  $x_2$  - ორ პრედიქტორს, ხოლო  $b_1$  და  $b_2$  - ორი პრედიქტორის რეგრესიის წონებს გამოხატავენ.  $b$  მაჩვენებელი, ნაწილობრივ, პრედიქტორის კრიტერიუმთან კორელაციით არის განსაზღვრული. გარდა ამისა, მრავლობითი რეგრესიის მაჩვენებელზე მნიშვნელოვან გავლენას პრედიქტორებს შორის არსებული კორელაცია ახდენს. დავუშვათ, რომ გარკვეული საწარმოს მუშების ამონაკრების საკრიტერიუმო მონაცემები გავგაჩნია. ეს მონაცემები ორი ტესტის (პრედიქტორების) საფუძველზეა მიღებული და ისინი მომავალში კადრების შერჩევის პროცედურაში

იქნებიან გამოყენებული. მონაცემების ანალიზის შედეგად  $a$ ,  $b_1$  და  $b_2$  მაჩვენებლები დაავადდინეთ, ჩაცვამთ რა მათ ფორმულაში, რეგრესიის შემდეგ განტოლებას ვლებულობთ:

$$\bar{y} = 2 + 0,5 x_1 + 0,7 x_2 ,$$

და თუ მომუშავემ პირველ ტესტში  $x_1 = 35$  ქულა, ხოლო მეორეში  $x_2 = 45$  ქულა დაავროვა, მაშინ  $\bar{y} = 51$ -ს. ორი პრედიქტორის პროგნოზირების უნარი მათ შორის და კრიტერიუმებთან არსებული მრავლობითი კორელაციით იზომება. თუ მრავლობითი კორელაციის მაჩვენებელი, პროგნოზირების თვალსაზრისით, საკმაო მნიშვნელობის მქონეა, მაშინ მისი გამოყენება მომავალი კადრების შერჩევის პროცესში სავსებით გამართლებულია. ორგანიზაცია, ჩვეულებრივ, საკრიტერიუმო შეფასების რალაც მინიმუმს აწესებს, ვთქვათ 40 ქულას, მაშინ ზემოთ მოყვანილ მაგალითში მიღებული შეფასება გამავლელ ქულას წარმოადგენს, რაც მაძიებლის სამუშაოზე მიღებას განაპირობებს.

მრავლობითი რეგრესია, რასაკვირველია, ორი პრედიქტორით სრულიადაც არ იფარგლბა. განზოგადებული მრავლობითი რეგრესიის განტოლება შემდეგ სახეს იღებს:

$$\bar{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 \dots b_k x_k .$$

პრედიქტორების რიცხვის გაზრდა მიზანშეწონილი მანამდეა, სანამ მათ კრიტერიუმების მაჩვენებელთა წინასწარმეტყველების გაუმჯობესება შეუძლიათ. ოპტიმალურად, ჩვეულებრივ, ორიდან ხუთამდე პრედიქტორის გამოყენება ითვლება. პრედიქტორების რიცხვის გაზრდა შემდეგს უნდა ითვალისწინებდეს:

1. დამატებული პრედიქტორი სხვა პრედიქტორებთან კორელაციაში არ უნდა იყოს.
2. მასსა და კრიტერიუმს შორის მნიშვნელოვანი კორელაცია უნდა არსებობდეს.

ამ პირობების დაცვის შემთხვევაში რაიმე პრედიქტორის დამატება გამართლებულია. როგორც ავლნიშნეთ, ი-ო ფსიქოლოგიაში მრავლობითი რეგრესიის კვლევითი სტრატეგია ყველაზე ეფექტურად კადრების შერჩევის დროს გამოიყენება.

2. კროს-ვალიდირება პრედიქტორების საბუთიანობის დადგენას გულისხმობს, ხოლო მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის ამ მიზნით გამოყენება ამგვარი ვალიდობის დადგენის კერძო შემთხვევა გახლავთ. კროს-ვალიდირებაში რეგრესიის წონების სტაბილურობის გამოკვლევით, რეგრესიის განტოლების მაპროგნოზირებელი ძალის დადგენა, და, ამავე დროს, ამონაკრების სპეციფიკური ეფექტების მინიმუმდე დაყვანა იგულისხმება. დავუშვათ, რომ სამრეწველო ორგანიზაცია მუშების შერჩევის პროცედურის დახვეწის მიზნით, ორი ფსიქოლოგიური ტესტის შემოწმებას ცდილობს. ამისათვის ის სპეციალურ გამოკვლევას ატარებს, რომელშიც 200 მუშა მონაწილეობს. მუშების შემოწმება ორი ტესტით წარმოებს, ხოლო საკრიტერიუმო ცვლადის როლში მათი საქმიანობის ეფექტურობა გამოდის. ამის შემდეგ, ამონაკრები ორ თანაბარ ნაწილად იყოფა. 100 ადამიანისაგან შემდგარი პირველი ჯგუფის მონაცემების გათვალისწინებით და მრავლობითი რეგრესიის განტოლების გამოყენებით, ორივე ტესტის (პრედიქტორების) მეშვეობით საქმიანობის ეფექტურობის (კრიტერიუმის) პროგნოზირების უნარის შემოწმება წარმოებს. ვთქვათ,  $R=0,67$ . შედგენილი რეგრესიის განტოლებით, კერძოდ კი რეგრესიის წონების გათვალისწინებით, მეორე ჯგუფის (100 მუშისაგან შედგება) საკრიტერიუმო მაჩვენებლების პროგნოზირების საშუალება გვეძლევა. თუ რეგრესიის განტოლება მეორე ჯგუფის მაჩვენებლების მიმართაც ვალიდურია, მაშინ საერთო ამონაკრების ორივე ჯგუფის მიმართ წინასწარმეტყველების ხარისხი ერთნაირი უნდა იყოს. დავუშვათ, რომ მეორე ჯგუფის შემთხვევაში  $R=0,62$ . როგორც ვხედავთ, ეს ორი მაჩვენებელი ერთმანეთისაგან უმნიშვნელოდ განსხვავდება, რაც პრედიქტორების მაღალ კროს-ვალიდობაზე მიგვიანიშნებს. კროს-ვალიდობის მაღალი დონე იმას

ნიშნავს, რომ  $a$  და  $b$  მაჩვენებლები, რომლებიც ამონაკრების პირველ ჯგუფშია მიღებული მეორე ჯგუფის მაჩვენებლების კარგი წინასწარმეტყველების საშუალებას გვაძლევენ. კროს-ვალიდობის მაღალი მაჩვენებელი საკრიტერიუმო ცვლადის, კერძოდ, სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის სანდო პროგნოზირების საშუალება გახლავთ.

მოყვანილ მაგალითში პირველი და მეორე ჯგუფების მრავლობითი კორელაციის კოეფიციენტებს შორის სხვაობა 0.5-ის ტოლია. რაც უფრო მცირეა სხვაობის მაჩვენებელი, კროს-ვალიდობის დადგენის პროცედურა მით უფრო წარმატებულია. სხვაობის მაჩვენებელზე შერჩეული ჯგუფების მსგავსება, განტოლებაში გათვალისწინებული პრედიქტორების რაოდენობა და საკუთრივ ამონაკრების სიდიდის ფაქტორები ზემოქმედებენ. სხვაობის მაჩვენებელი დიდი იქნება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორი ჯგუფი ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავებულია (ვთქვათ, პირველი ჯგუფის წევრებს მეტი შრომითი გამოცდილება გააჩნიათ, ხოლო მეორეში ახალგაზრდა მუშები ჭარბობენ), ან ბევრი პრედიქტორია და გამოკვლევა მონაწილეთა შედარებით მცირე რაოდენობაზე ტარდება. სხვაობის დაბალი მაჩვენებელი დიდად მაშინ არის მოსალოდნელი, როდესაც ცოტა პრედიქტორია გამოყენებული, ხოლო შესწავლაში მონაწილეთა რაოდენობა დიდია. სასურველს მონაწილეთა და პრედიქტორის 10:1-თან შეფარდება წარმოადგენს, ანუ რეგრესიის განტოლებაში ყოველ პრედიქტორს 10 მონაწილე უნდა შეესაბამებოდეს, მაგალითად, 100 მონაწილე და 2 პრედიქტორი (50:1 პროპორცია) კროს-ვალიდობის ძალზე კარგ პირობას წარმოადგენს.

3. იმის გამო, რომ საკრიტერიუმო ცვლადის მაჩვენებლის პროგნოზირების დროს მრავალი პრედიქტორი გამოიყენება, ამიტომ, ფსიქოლოგები, ჩვეულებრივ, სხვადასხვა სახის ტესტებს იყენებენ. თავდაპირველად ისინი ისეთ ტესტებს ანიჭებენ უპირატესობას, რომლებსაც, მათი ვარაუდით, საკრიტერიუმო ცვლადის მაჩვენებლის კარგი წინასწარმეტყველება შეუძლიათ. ამ ტესტების ერთობლიობას ტესტების ბატარეას უწოდებენ. საწყის ეტაპზე ტესტების ბატარეა „ექსპერიმენტულ“ ხასიათს ატარებს, რადგან მათი პროგნოზირების უნარი ჯერ კიდევ უცნობია. ვთქვათ, საწყისი ტესტების ბატარეა 15 გასაზომი ინსტრუმენტისაგან შედგება. კვლევის მომდევნო საფეხურზე ყოველი მათგანის პროგნოზირების უნარის შემოწმება უნდა მოხდეს. ოპტიმალური ტესტების შესაქმნელად გარკვეული პროცედურები არსებობს. კვლევის მომდევნო ეტაპზე ისეთი პროცედურების გამოყენება უნდა მოხდეს, რომლებიც  $R$  და სხვა ტესტებთან  $r$  მაჩვენებლებს გაზრდიან. კვლევის ის საფეხური, რომელზეც პრედიქტორის დამატება კრიტერიუმის მაჩვენებლის წინასწარმეტყველებას ვეღარ ზრდის, ტესტების საბოლოო ბატარეის შექმნის ეტაპად უნდა ჩაითვალოს.

დავუშვათ, ტესტების ბატარეა შემდეგი ათი, კერძოდ, ინტელექტის, მექანიკური მოძრაობების, სივრცეში ორიენტაციის, რიცხვებით ოპერირების, მეტყველების, თვალზომის, მიზეზების ძიების, შემოქმედებითი აზროვნების, თითებით მანიპულირების, ანუ მოქნილობის და თვალების კოორდინაციის უნარების გასაზომი ტესტებისაგან შედგება.

გასაზომი ინსტრუმენტების ვარგისიანობის დასადგენად, ყოველი ტესტის მაჩვენებლის საკრიტერიუმო მაჩვენებელთან კორელაციის გამოთვლა არის საჭირო, ამის შემდეგ კი იმის დადგენა, თუ რა წვლილი შეაქვს ყოველ მათგანს ტესტების ბატარეის მრავლობით კორელაციაში. ამდენად, წყვილთა კორელაციების მაჩვენებლების გარდა მრავლობით კორელაციაში ყოველი ტესტის წვლილი უნდა დადგინდეს. მიღებული მონაცემების საფუძველზე ტესტების ფინალური ბატარეის შედგენა წარმოებს, რომელიც ჩვეულებრივ, 5-6 ტესტისაგან შედგება. დავუშვათ ისიც, რომ ემპირიული კვლევის შედეგად ზემომოყვანილი ჩამონათვალისგან შემდეგი ტესტების ბატარეა შევქმენით: ინტელექტის ( $r=0.49$ ,  $R^2=0.24$ ), მექანიკური მოძრაობების ( $r=0.30$ ,  $R^2=0.31$ ), სივრცეში ორიენტაციის ( $r=0.23$ ,  $R^2=0.35$ ), რიცხვებით ოპერირების ( $r=0.44$ ,  $R^2=0.38$ ), მეტყველების ( $r=0.18$ ,  $R^2=0.41$ ). როგორც

ვხედავთ, ტესტების ერთობლიობაში ხუთი ტესტი დაგვრჩა, ხოლო მათი რაჩეობა  $\Gamma$  და  $R^2$  მონაცემების გარკვეული პროპორციის, კერძოდ, კრიტერიუმის მაჩვენებლის პროგნოზირებაში ცალკეული პრედიქტორის მიერ შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით მოვანდინეთ. ინტელექტის გასაზომ ტესტს პირველი ადგილი იმის გამო მიენიჭა, რომ მას, სხვებთან შედარებით,  $\Gamma$ -ი ყველაზე მაღალი აქვს. მექანიკური მოძრაობების გასაზომი ტესტის შესახებ კი შემდეგი უნდა ითქვას: მიუხედავად იმისა, რომ მას  $\Gamma$  მაჩვენებელი ყველაზე მაღალი არ გააჩნია, სამაგიეროდ დანარჩენებს ის  $R^2$  მონაცემით სჯობს და მეორე ადგილი მას სწორედ ამიტომ მივანიჭეთ

ტესტების ბატარეის შესაქმნელად სხვა პროცედურებიც (ხშირად ისინი ზემოაღწერილი პროცედურის მოდიფიკაციის სახით არიან მოცემული) გამოიყენება. ზოგიერთი მათგანი ტესტირების დროის ფაქტორზე ყურადღების გამახვილებას გულისხმობს, ხოლო ზოგიერთი კი აქცენტს კვლევის ჩატარებასთან დაკავშირებულ დანახარებებზე აკეთებს. სხვა პირობათა ერთგვარობის შემთხვევაში, ერთნაირი ვალიდობის მქონე ტესტებს შორის იმათ ენიჭებათ უპირატესობა:

1. რომელთა ჩატარება მცირე დროს მოითხოვს;
2. რომლებიც მცირე დანახარებთან არიან დაკავშირებული.

ამგვარ ტესტებს, მათი საბუთიანობის გარდა, დროის და გაწეული ფულადი ხარჯების მიხედვით, მნიშვნელოვანი უპირატესობა გააჩნიათ.

ტესტების ბატარეის შექმნის ბოლო ეტაპი კროს-ვალიდობის პრინციპში ნაგულისხმევ ამონაკრებებს შორის მონაცემების სხვაობის გათვალისწინება გახლავთ. ტესტების კარგი ბატარეისათვის მაჩვენებლებს შორის მცირე სხვაობა არის დამახასიათებელი. გავიხსენოთ, რომ მონაცემებს შორის სხვაობის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს პრედიქტორების რაოდენობა წარმოადგენს. ამდენად, ტესტების ბატარეა, რაც უფრო დიდი მოცულობის იქნება, მით აღნიშნული სხვაობის დიდი მაჩვენებლებია მოსალოდნელი. როდესაც სხვაობის მაჩვენებელი მცირეა, ტესტების ბატარეის განზოგადებული ბუნების შესახებ დასკვნის გაკეთების მით უფრო მეტი უფლება გავაჩნია. ასეთ შემთხვევაში სხვადასხვა სახის მომუშავეთა ამონაკრებების მიმართ ტესტების ფინალური ბატარეის დასაბუთებული გამოყენების შესაძლებლობა გვეძლევა.

პრედიქტორის სარგებლიანობა. პრედიქტორის სარგებლიანობა დამოუკიდებელი ცვლადის მახასიათებელია, რომელიც შერჩეული კადრების ხარისხში ვლინდება. პრედიქტორის სარგებლიანობა მრავალი ფაქტორით არის განსაზღვრული, მათ შორის ძირითად ყურადღებას კრიტერიუმის სანდობაზე, კრიტერიუმის შესაბამისობაზე, პრედიქტორის სანდობაზე, პრედიქტორის ვალიდობაზე, შერჩევის პროპორციულობაზე და დანახარებებზე ამახვილებენ [8]:

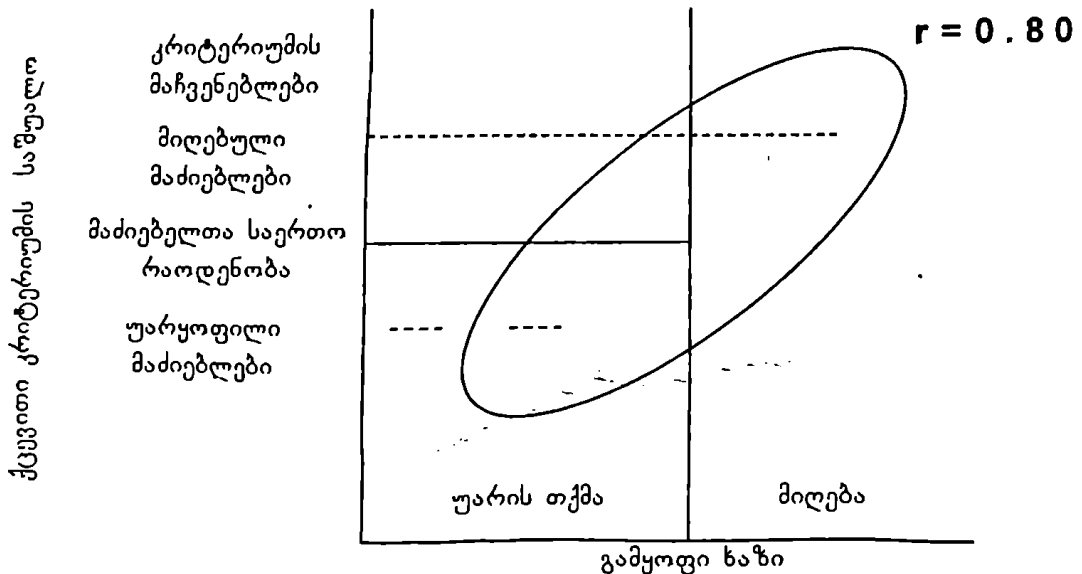
1. კრიტერიუმის სანდობის მეთოდოლოგიური პრინციპის მიხედვით, მაგალითად, მუშაობის ეფექტურობა სტაბილური უნდა იყოს. საკრიტერიუმო ცვლადის სტაბილურობა გარკვეულ იმპერატივს წარმოადგენს, და, თუ ის დარღვეულია, მაშინ მომუშავეს საქმიანობის შესახებ ზუსტი პროგნოზის გაკეთება შეუძლებელი ხდება. საკრიტერიუმო ცვლადის მნიშვნელოვანი ცვალებადობა „საშუალო“ დონის პროგნოზირების შესაძლებლობასაც არ იძლევა. როდესაც პრედიქტორის სანდობის შესახებ ვმსჯელობთ, მაშინ მისი შესაბამისი საკრიტერიუმო „ცვლადის სანდობის მაჩვენებელი, რომელიც, ჩვეულებრივ, კორელაციის კოეფიციენტით არის გამოხატული, 0.70-ს უნდა აღწევდეს.

2. კრიტერიუმის შესაბამისობა, ანუ რელევანტობა პრედიქტორის ვალიდობის მსგავსია. ძალზე მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, ვთქვათ, არჩეული კრიტერიუმში შრომის ეფექტურობას რამდენად ადეკვატურად ზომავს, რაც მის ფაქტობრივ ვალიდობას გამოხატავს. თუ

პრედიქტორის სარგებლიანობა არჩეული პრეტენდენტების პროფესიულ უნარებთან, მათ ხარისხთან არის მნიშვნელოვნად დაკავშირებული, მაშინ თვით საკრიტერიუმო ცვლადი მომუშავეის საქმიანობის შედეგიანობის კარგი მაჩვენებელი უნდა იყოს. საწინააღმდეგო შემთხვევაში შერჩეული კადრის შესახებ, კერძოდ, მისი საქმიანობის პროდუქტიულობის და ხარისხის თაობაზე გარკვეულად რაიმეს თქმა ძნელი იქნება. იმდენად, რამდენადაც კრიტერიუმის შესატყვისობა მხოლოდ შინაარსობრივ მხარეს გამოხატავს, ამიტომ პრედიქტორის ვალიდობის რაოდენობრივი მონაცემის გათვალისწინება გახლავთ აუცილებელი.

3. პრედიქტორის სარგებლიანობის, ანუ ღირებულების მნიშვნელოვან მხარეს მისი სანდობა წარმოადგენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ სანდობის გათვალისწინება პრედიქტორის სარგებლიანობის განსაზღვრის გარანტიას ვერ გვაძლევს. ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ დაბალი ვალიდობის მქონე პრედიქტორი საკმაოდ სანდო შეიძლება იყოს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ვალიდობა საკუთრივ გასაზომი ინსტრუმენტის (სხვადასხვა ტესტები და განწყობების გასაზომი სკალები) შინაგანი თვისება არ გახლავთ, ის უფრო მის თემატიკურ, შინაარსობრივ შესაბამისობას გამოხატავს. მაგალითად, მოსამსახურეთა პერსონალის საქმიანობის შემსწავლელი მაღალი სანდობის მქონე ტესტი, უფრო ხშირად, მომუშავეთა სხვა პოპულაციის, ვთქვათ, მუშებისაგან შემდგარი ამონაკრების მიმართ, ვალიდობის თვალსაზრისით, სრულიად გამოუსადეგარი შეიძლება აღმოჩნდეს. აქ მთავარი ის არის, რომ თუ რაიმე ტესტი მაღალი ვალიდობით ხასიათდება, ის ამავე დროს სათანადო სანდობითაც უნდა გამოირჩეოდეს. ტესტი, რომლის სანდობა, ვთქვათ 0.65-ის ტოლია, მისი ვალიდობა, როგორც მინიმუმი, 0.80-ის ტოლი უნდა იყოს. ტესტი, რომელიც სანდო არ არის, როგორც წესი, არც ვალიდური იქნება. ამიტომ, პრედიქტორის სანდობა, კრიტერიუმის ამავე სტატისტიკური მახასიათებლის შესავსად, მისი სარგებლიანობის აუცილებელია, და არა სავსებით საკმარის პირობად განიხილება.

4. პრედიქტორის ვალიდობა, სხვა ფაქტორებს შორის, მისი სარგებლიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან მაჩასიათებლად ითვლება. პრედიქტორის ვალიდობა პირდაპირი და საგრძნობი ეფექტების გამომწვევია. ნათქვამის საილუსტრაციოდ 14-1 ნახატს მივმართოთ.



პრედიქტორის მაჩვენებლები

ნახატი 14-1. ტესტის სარგებლიანობაზე მაღალი ვალიდობის მქონე პრედიქტორის გავლენა (მუჩინსკის მიხედვით [2]).

ნახატზე მოცემულ პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის კორელაცია 0.80-ს უდრის. გარდა ამისა, პრედიქტორის განზომილებაზე ე.წ. პრედიქტორის გამყოფი ხაზია მოცემული, რომელიც სამუშაოზე მიღებულებს და უარით გასტუმრებულებს ერთმანეთისაგან მიჯნავს. ნახატზე სამი პორიზონტალური ხაზია მოცემული. უწყვეტი ხაზი მთლიანად ჯგუფის მოქმედების კრიტერიუმს აღნიშნავს, ის ზოგად მაჩვენებლებს შუაზე ყოფს. წერტილოვანი ხაზი უარყოფილი ჯგუფის მოქმედების მონაცემებზე მიგვიანიშნებს. ის საერთო მაჩვენებლების ქვემოთ არის მოთავსებული. დაბოლოს, წყვეტილი ხაზი წარმატებული ჯგუფის აქტივობის მონაცემებს გამოხატავს, ის ზოგადი მაჩვენებლების ზემოთ არის წარმოდგენილი. ის ადამიანები, რომლებისგანაც, ტესტირების შედეგების მიხედვით, მაღალი საკრიტერიუმო მაჩვენებლები უნდა მიეღოთ, რეალურ საქმიანობაშიც ამ მოლოდინს ამართლებენ, რაც პრედიქტორის ვალიდობის უტყუარი მაჩვენებელია. ამდენად, პრედიქტორის ვალიდობას და მის სარგებლიანობას შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს. რაც უფრო დიდია პრედიქტორის ვალიდობის მაჩვენებლები, მისი სარგებლიანობა მით უფრო დიდია, რომელიც ქცევითი კრიტერიუმით იზომება (ჯგუფის საერთო მაჩვენებლებს სამუშაოზე მიღებული პირების მაჩვენებლები სჯობს).

5. შერჩევის პროპორცია პრედიქტორის მნიშვნელოვანი მადეტერმინირებული ფაქტორია. შერჩევის პროპორცია (SR) საკადრო ღონისძიებებში გამოყენებული პრედიქტორების სარგებლიანობის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ცვლადია, ის თავისუფალი სამუშაო ადგილების რაოდენობის (n) მაძიებელთა საერთო რაოდენობასთან შეფარდებას გამოხატავს, ანუ :

$$SR = \frac{n}{N}$$

როდესაც შერჩევის პროპორცია ერთის ტოლია (იმდენი ადგილია, რამდენიც პრეტენდენტია) ან მასზე მეტია (ვაკანტური ადგილების რაოდენობა მსურველების რაოდენობას აღემატება), მაშინ შერჩევის პროცედურა აზრს კარგავს, ასეთ ვითარებაში ორგანიზაციამ, ვინც კი მას „კარზე მიუთაკუნებს“, მაშინ მან ის ყველას უნდა „გაუღოს“. უმეტეს შემთხვევაში სხვაგვარ ვითარებასთან გვაქვს საქმე – მაძიებელთა რაოდენობა თავისუფალი ადგილების რაოდენობას აღემატება, შერჩევის პროპორციას მნიშვნელობა სწორედ ამგვარ პირობებში გააჩნია. შერჩევის პროპორციას და პრედიქტორის სარგებლიანობას შორის შემდეგი სახის კავშირი არსებობს: რაც უფრო მცირეა შერჩევის პროპორციის მაჩვენებელი, პრედიქტორის სარგებლიანობა მით უფრო დიდია. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თანამშრომელთა სამსახურში მიღების საქმეში რაც უფრო მეტ სიფრთხილეს ვიჩინოთ, გამოცდილი და სასურველი კადრებით შევსების ალბათობა - მით უფრო დიდია.

6. პირობათა შედარებითი ერთგვარობის შემთხვევაში, პრედიქტორი, რომლის გამოყენება მცირე ხარჯებს მოითხოვს მაღალი სარგებლიანობისთვის მით უფრო გამოირჩევა. სამწუხაროდ, პირობათა შედარებითი ერთგვარობის მოთხოვნა ხშირად ირღვევა, ამ ვითარებაში ვალიდური პრედიქტორის გამოყენება საკმაოდ ფულადი სახსრების გაღებას მოითხოვს. ანაზღაურებს კი პრედიქტორის გამოყენებაზე გაწეულ ხარჯებს მისი მაღალი ვალიდობის ხარისხი? პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ამგვარი კომპენსირება მართლაც ხდება.

შერჩევის პროცესი. კადრების შერჩევა ინდივიდუალური განსხვავებების პრინციპს ეყრდნობა. შერჩევის პროცესი შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება:

1. სამუშაოს ანალიზის სხვადასხვა პროცედურების გამოყენებით ეფექტური პროფე-

სიული საქმიანობისათვის საჭირო ცოდნის და უნარების დადგენა წარმოებს. კადრების შერჩევის პროცესში მრავალი პრობლემა იმ შემთხვევაში წამოიჭრება, როდესაც საქმიანობის შინაარსის არაადეკვატურ დახასიათებასთან გვაქვს საქმე. სწორი არჩევანი მაშინ კეთდება, როდესაც ის მაძიებლის მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს ოპტიმალურად აკმაყოფილებს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანმა ერთ სამუშაოზე შეიძლება ივარგოს, მაგრამ სხვაზე ის გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს.

2. ამ შემთხვევაში ორი პროცედურა გახლავთ საყურადღებო. პირველი, სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე ეფექტური საქმიანობის კრიტერიუმის დადგენა ხდება. მეორე, იმავე ანალიზის მეშვეობით შესაბამისი პრედიქტორის შერჩევა წარმოებს. ამავე დროს, კრიტერიუმის შერჩევისაგან განსხვავებით, პრედიქტორის გამოყოფას ის თავისებურება გააჩნია, რომ, თუ მან არ „ივარგა“, მაშინ სხვა პრედიქტორის გამოძებნა ყოველთვის შედარებით ადვილად არის შესაძლებელი. პრედიქტორის შერჩევა, ასე ვთქვათ, მკვლევარის ან პრაქტიკოსის გემოვნებაზე დამოკიდებული, ხოლო მისი მნიშვნელობის ვერიფიკაცია ემპირიული გზით წარმოებს.

3. კრიტერიუმის და პრედიქტორის დადგენის შემდეგ, ამ ორივე ცვლადის მიხედვით მომუშავეს საქმიანობა ფასდება. ამის გაკეთება ორნაირად არის შესაძლებელი. პირველ შესაძლებლობაში ორგანიზაციაში მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვა იგულისხმება, ხოლო ამის შემდეგ პრედიქტორის ტესტირება უნდა მოხდეს. მეორე შესაძლებლობა შემდეგს გულისხმობს: პრედიქტორის გამოყენებით მაძიებლების შემოწმება უნდა განხორციელდეს, შემდეგ ყველა მათგანს დროებით სამუშაოზე იღებენ და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ კრიტერიუმის გაზომვის საშუალებით მათი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას აგროვებენ.

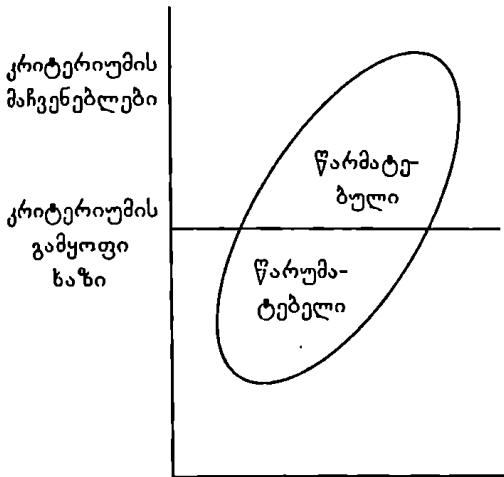
4. ამ საფეხურზე საკრიტერიუმო და საპრედიქტორო ცვლადებს შორის მონაცემებს ვადარებთ, ანუ პრედიქტორის ვალიდობას ვადგენთ. პროცედურა შესაბამისი სტატისტიკური ანალიზის განხორციელებას გულისხმობს, ჩვეულებრივ, მონაცემებს შორის კორელაციის კოეფიციენტების გამოთვლა ხდება. პრედიქტორის დაბალი ვალიდობის შემთხვევაში მონაცემებს შორის შესაბამისობას ადგილი არ ექნება.

5. ამ საფეხურზე პრედიქტორის სარგებლიანობის დადგენა წარმოებს. როდესაც სტატისტიკური ანალიზი პრედიქტორის ვალიდობას ასაბუთებს, მაშინ მომუშავე პერსონალისათვის მისი მნიშვნელობა უნდა განისაზღვროს. პრედიქტორის სარგებლიანობის დადგენისათვის შერჩევის პრობორციის და დანახარჯების მონაცემები უნდა იქნეს გათვალისწინებული. თუ პრედიქტორი ვალიდური არ არის, მაშინ, რასაკვირველია, მისი სარგებლიანობის შესახებ ლაპარაკი ზედმეტია.

6. დროთა განმავლობაში მომუშავეს საქმიანობის შინაარსი შეიძლება შეიცვალოს, პრედიქტორები არავალიდური გახდნენ ან უაქტიურობა. პერსონალის შერჩევის ნებისმიერი პროგრამა პერიოდულად ხელახალ შემოწმებას მოითხოვს, ამის საშუალებით პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის არსებული დამოკიდებულების ემპირიული შემოწმება წარმოებს. ამის გაკეთება ხუთ ან უკიდურეს შემთხვევაში ათ წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს.

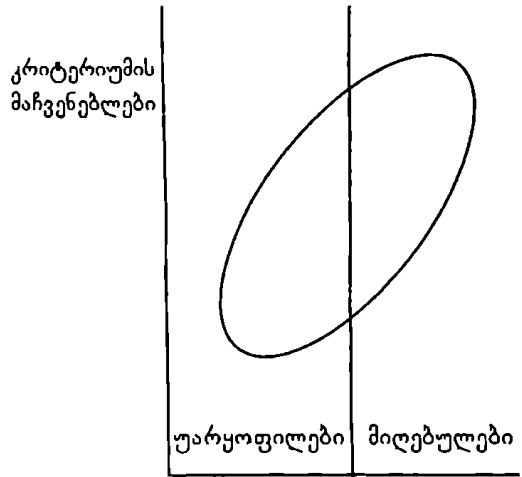
არჩევანის გაკვლევა. კადრების შერჩევის დროს შეცდომებისაგან დაზღვეული არავინ არ არის. მთავარი ის გახლავთ, რომ შეცდომების დაშვების შესაძლებლობა რაც შეიძლება მინიმუმადე უნდა დაიყვანოს. გარკვეული დიაგრამის გამოყენებით, კადრების შერჩევაში პოტენციური შეცდომების ანალიზის შესაძლებლობა გვეძლევა, რომელიც 14-2 ნახატზეა მოცემული.





პრედიქტორის  
მაჩვენებლები

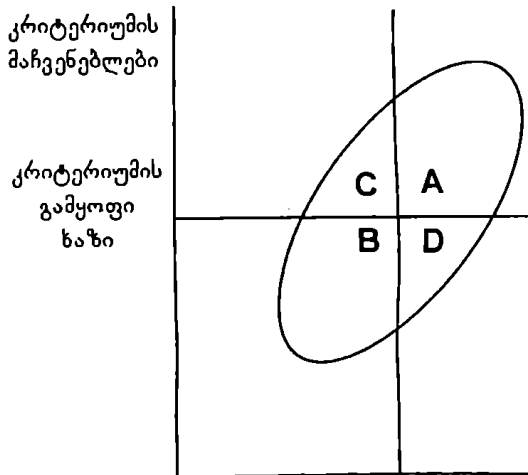
(a)



პრედიქტორის გამყოფი ხაზი

პრედიქტორის  
მაჩვენებლები

(b)



პრედიქტორის გამყოფი ხაზი

პრედიქტორის  
მაჩვენებლები

(c)

ნახატი 14-2. საპრედიქტორო და საკრიტერიუმო მაჩვენებლების განაწილებაზე ცალკეული და კომბინირებული გამყოფი სიდიდეების გავლენა (მუჩინსკის მიხედვით [2]).

ნახატის a ნაწილში მოტანილ პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის კორელაცია 0.80-ის ტოლია. ამავე დროს, საკრიტერიუმო მაჩვენებლები ერთმანეთისაგან განცალკევებულნი გამყოფი ხაზით არიან. აქ წარმატებული და წარუმატებელი თანამშრომლების ჯგუფებია გამოყოფილი. საქმიანობის წარმატების და წარუმატებლობის ზღვარის დადგენა ორგანიზაციის ადმინისტრაციის კომპეტენციაში შედის. ნახატის b ნაწილი იმავე პრედიქტორის და კრიტერიუმის კავშირს ეხება, მაგრამ აქ პრედიქტორის მონაცემების გამოყოფილი ხაზზეა ყურადღება გამახვილებული. ეს ხაზი მისაღებ და უარსაყოფელ პრეტენდენტებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს. შერჩევის „გამართლების“ საფუძველად მდებარე ტესტის ან ტესტების მაჩვენებლებს რაც შეეხება, ისინი სელექციის პრინციპით, გაწეული ხარჯებით, ზოგჯერ კი კანონმდებლობით არის განსაზღვრული. ნახატის c ნაწილში საკრიტერიუმო და საპრედიქტორი მაჩვენებლების გამყოფი ხაზი ფიგურირებს. აქ ოთხი ჯგუფია გამოყოფილი, რომლებზეც ყურადღებას შევაჩვენებთ:

პირველ ჯგუფში (A) ის მაძიებლები შედიან, რომლებიც კრიტერიუმის და პრედიქტორის გამყოფი ხაზის ზემოთ არიან მოთავსებული, მათ ნამდვილად გამოსადეგი თანამშრომლები შეიძლება ვუწოდოთ. ეს ჯგუფი სწორი საკადრო გადაწყვეტილების საფუძველზეა ჩამოყალიბებული.

მეორე ჯგუფში (B) ის ხალხი შედის, რომლებსაც ტესტირების მონაცემების მიხედვით, სამსახურში მიღებაზე უარი უნდა ეთქვას, რადგან, პროგნოზის თანახმად, მათი პროფესიული საქმიანობა წარუმატებელი იქნება. ეს ჯგუფი სწორი საკადრო გადაწყვეტილების საფუძველზეა ფორმირებული, ხოლო მისი წევრები ორგანიზაციისათვის ნამდვილად გამოუსადეგარი უნდა იყვნენ.

მესამე ჯგუფი (C) იმ ადამიანებმა შეადგინა, რომლებმაც ტესტების შედეგად უარყოფითი შეფასება დაიმსახურეს (ივარაუდება, რომ მათი პროფესიული საქმიანობა არაეფექტური იქნება), მაგრამ საქმიანობის კრიტერიუმის მიხედვით, მათ წარმატებას მიაღწიეს. მაძიებელთა ამ ჯგუფს შეცდომით უარყოფილები შეიძლება ვუწოდოთ. სინამდვილეში ეს ხალხი კარგი თანამშრომლები იქნებოდნენ, მაგრამ მათ მიმართ მცდარი საკადრო გადაწყვეტილება იქნა მიღებული.

მეოთხე ჯგუფი (D) იმ ადამიანებისაგან შედგა, რომლებმაც ტესტირება წარმატებით გაიარა (ივარაუდება, რომ მათი საქმიანობა ორგანიზაციაში ეფექტური იქნება), მაგრამ დროებით სამუშაოზე აყვანის შემდეგ მათი მუშაობა არაეფექტური აღმოჩნდა. მათ შეცდომით წარმატებულები შეიძლება ვუწოდოთ, ეს ის ხალხია, რომელიც რეალურად ნაკლებად ეფექტური მომუშავეები არიან, მაგრამ სამსახურში ისინი შეცდომით არიან მიღებული.

კადრების შერჩევის პროცესში სწორი არჩევანი იმაზეა დამოკიდებული, რომ შეცდომით წარუმატებელთა და შეცდომით წარმატებულთა რაოდენობა მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი. ამის საფუძველი კი, ისევ და ისევ, ემპირიულ მონაცემებში უნდა ვეძიოთ, კერძოდ, პრედიქტორის ვალიდობის მაჩვენებელი-რაც უფრო დიდია, კადრების შერჩევაში შეცდომის დაშვების ალბათობა - მით უფრო მცირეა.

შერჩევის მეთოდები. კადრების შერჩევის განსხვავებული მეთოდები არსებობს. მათ შორის არსებული განსხვავება პრედიქტორის და კრიტერიუმის კავშირის თავისებურებათა გააზრებაში უნდა ვეძიოთ. შერჩევის ყოველ ხერხს, ანუ სტრატეგიას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე გააჩნია. კადრების შერჩევის კომპენსაციური, მინიმალური უნარების, მრავალი ბარიერის გადალახვის და პროფილის შესაბამისობის მეთოდებია გამოყოფილი. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი გამოკვლევები ჰ. ეინჰორნს აქვს ჩატარებული [9]. ქვე-

მთ ამ მეთოდებს ცალ-ცალკე განვიხილავთ.

1. კომპენსაციური მეთოდის საფუძვლად მრავლობითი რეგრესიული ანალიზია წარმოდგენილი. მეთოდი, საკრიტერიუმო ცვლადის პროგნოზირების თვალსაზრისით, ორი ან მეტი პრედიქტორის ხვედრითი წონების დადგენას და მათ შეჯამებას გულისხმობს. მივმართოთ მაგალითს, რომელშიც საქმე ორ პრედიქტორთან გვაქვს და დავუშვათ, რომ  $a=0$ -ს, მაშინ  $\hat{y}=b_1x_1+b_2x_2$  მრავლობითი რეგრესიის განტოლებასთან გვექნება საქმე. კომპენსაციური მეთოდში იგულისხმება, რომ:

ა). პრედიქტორს და კრიტერიუმს შორის წრფივი დამოკიდებულება არსებობს;

ბ). ერთი პრედიქტორის მაღალი მაჩვენებელი, მეორის მცირე მაჩვენებლის კომპენსირებას ახდენს..

დავუშვათ, რომ რეგრესიის განტოლებაში  $a=0$ ,  $b_1=4$ , ხოლო  $b_2=2$ , მაშინ მომუშავეთა შერჩევის განტოლება შემდეგ ფორმას მიიღებს:  $\hat{y} = 4x_1 + 2x_2$ . დავუშვათ ისიც, რომ პროგნოზირებადი საკრიტერიუმო მაჩვენებელი,  $\hat{y}$  100-ის ტოლია, რაც სამუშაოს მაძიებლის სამსახურში მიღების საფუძველს წარმოადგენს. სავარაუდო მაძიებელთა ორი პრედიქტორის გამსვლელი მაჩვენებლები 14-1 ცხრილშია მოცემული.

მაძიებელი	$x_1$ მაჩვენებელი	$x_2$ მაჩვენებელი	მოსალოდნელი საკრიტერიუმო მაჩვენებელი
A	25	0	100
B	0	50	100
C	20	10	100
D	15	20	100

ცხრილი 14-1. ოთხი მაძიებლის განსახვავებელი პრედიქტორული მაჩვენებლები და მრავლობითი რეგრესიის ანალიზის გამოყენებით მათი კომპენსირება.

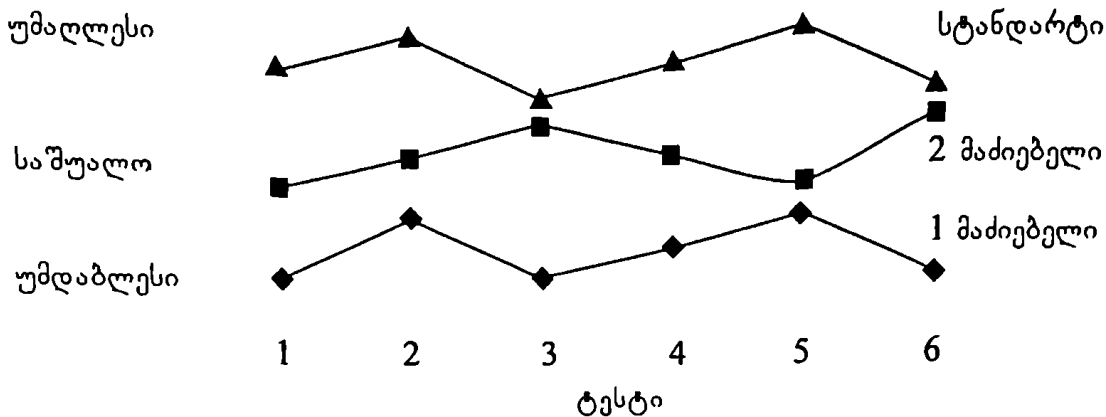
ცხრილის მიხედვით, A პრეტენდენტს  $x_2$  თვისების ასპექტით არაფერი არ გააჩნია, მაგრამ, რადგან მას  $x_1$  თვისების თვალსაზრისით მაღალი მაჩვენებელი აქვს, ის მაინც 100 ქულიან შეფასებას იღებს. B მაძიებლის მდგომარეობა საწინააღმდეგოა –  $x_1$  ატრიბუტი მას არ გააჩნია, მაგრამ  $x_2$  თვისება მასში საკმაოდ არის მოცემული. C და D პრეტენდენტებს  $x_1$  და  $x_2$  ატრიბუტების განსხვავებული მაჩვენებლები გააჩნიათ, რომლებიც კომპენსაციის მექანიზმის საშუალებით 100 ქულას მაინც აღწევენ.

2. შერჩევის ერთ-ერთ სტრატეგიას ე.წ. მინიმალური უნარების მეთოდი წარმოადგენს. ის, კომპენსაციური მეთოდის საპირისპიროდ, ცვლადებს შორის არც წრფივ და არც კომპენსაციურ დამოკიდებულებას არ გულისხმობს. მინიმალური უნარების მეთოდი კადრების შერჩევის ისეთი ხერხია, რომელშიც ყოველი პრედიქტორის მინიმალური „გამსვლელი“

მაჩვენებელი იგულისხმება. ერთი პრედიქტორის მაღალი მაჩვენებელი მეორე პრედიქტორის დაბალი მაჩვენებლის კომპენსირებას ვერ ახდენს. ისიც აღსანიშნავია, რომ წარმატებული და წარუმატებელი მონაცემების გარკვეულ ფორმულას ეს მეთოდი არ გეთავაზობს. მისი უარყოფითი მხარე გამყოფი მონაცემების დადგენის ერთიანი, ნათლად გარკვეული წესის უქონლობა გახლავთ. ამ მონაკვეთის დადგენა, ფაქტობრივად, ცდისა და შეცდომის წესით ხორციელდება. გარდა ამისა, იმავე მონაკვეთის ვალიდობის დადგენაც პრობლემატურია. ამ ნაკლის აღმოფხვრის მიზნით, ამ მეთოდს კომპენსაციურ ხერხთან ერთად იყენებენ. კონკრეტული მონაცემი თუ გარკვეულ საკრიტერიუმო მაჩვენებელს არ აღემატება (მაჩვენებლების დადგენა მრავლობითი რეგრესიის გამოყენებით ხდება) და თუ ის ყოველი პრედიქტორის გამყოფ ხაზსაც არ აღემატება (მინიმალური უნარების მეთოდი), მაშინ მაძიებლის სამსახურში მოწყობა არ წარმოებს. ამ პირობების დასაკმაყოფილებლად მაძიებელთა შედარებით დიდი რაოდენობა არის საჭირო. როდესაც მაძიებლები, ვთქვათ, ვერბალური და გამოთვლითი აქტივობის უნარების მიხედვით, გარკვეულ მინიმალურ მოთხოვნებს შეესაბამებიან, მათი სამსახურში მიღება მხოლოდ ამ პირობის დაკმაყოფილების შემთხვევაში შეიძლება. მრავალ ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონის მენეჯერების (და არა მხოლოდ მათი) სამუშაოზე მიღება სწორედ ამ პრინციპის მიხედვით წარმოებს.

3. ბარიერების დაძლევის მეთოდში სამუშაოზე მოწყობის მიზნით მაძიებელთა მიერ გარკვეული დროის განმავლობაში მათთვის მიცემულ დავალებებში არსებული წინააღმდეგობების გადალახვა იგულისხმება. ეს მეთოდი, ძირითადად, სხვადასხვა დონის მენეჯერების საქმიანობის შეფასების, ძალოვანი უწყების სფეროში და კოსმონავტების შერჩევის დროს გამოიყენება. პრეტენდენტებს შორის იმ პირებს იღებენ, რომლებიც ძირითად მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ, ანუ ვინც სხვადასხვა სახის ბარიერებს გადალახავენ. პირველი ბარიერი სამსახურში ან რაიმე სპეციალიზებულ პროფესიულ ჯგუფში მოხვედრის კანდიდატების სიიდან ყველაზე შეუფერებელ მაძიებლებს გამოირიცხავს. მაგალითად, მრეწველობის სფეროში მიმდინარე კადრების შერჩევის ღონისძიებაში პირველ ბარიერს ზოგადი ცოდნის ტესტირება წარმოადგენდეს. სამხედრო დარგში კი, მაგალითად სადესანტო რაზმებში, უპირატესობა ფიზიკურ ძალას მიენიჭება. მეთოდურ პროცედურაში დამატებითი ბარიერების შემოტანა იგულისხმება, რომელთა გადალახვა პრეტენდენტებს ევალებათ. მათ ყოველი საფეხური უნდა გადალახონ და ვინც ამას შეძლებს, ვაკანტურ ადგილს სწორედ ის დაიკავებს. ამ მეთოდის დადებითი მხარე იმაში მდგომარეობს, რომ არაკვალიფიცირებული მაძიებლების რეალურ საფუძველზე განთესვა წარმოებს, ამის საფუძველს მათი მრავალჯერადი შემოწმება წარმოადგენს. სამრეწველო ორგანიზაციებში ეს მეთოდი რიგითი თანამშრომლების შერჩევის მიზნით, ნაკლებად გამოიყენება, ხოლო მენეჯერებს რაც შეეხება, ის ამ პოპულაციაში საკმაოდ ეფექტური გახლავთ.

4. პროფილის შესაბამისობის მეთოდი კადრების შერჩევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს. შერჩევის შესაბამისობის მეთოდში ტესტირების მაჩვენებლები გარკვეულ სტანდარტთან მიმართებაში ფასდებიან. ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლებს გარკვეული K-რაოდენობის ტესტები ეძლევათ. ამის შემდეგ, ტესტების შედეგების შრომითი ქცევის მონაცემებთან კორელირება წარმოებს. გარკვეული K-ტესტებიდან, რომლებიც მომუშავეთა ამონაკრებს მიეცა, მათი გარკვეული N რაოდენობა შრომის ეფექტურობის მონაცემებთან დადებით კორელაციაში აღმოჩნდება, ეს ის ფაქტორები იქნებიან, რომლებიც ვალიდური პრედიქტორის როლში გამოვლენ. ამგვარი გარკვეული N ვალიდური პრედიქტორები 14-3 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 14-3 პიპოთეზური სტანდარტის და ორი მაძიებლის პროფილები.

ნახატზე ექვსი პრედიქტორის საშუალო მაჩვენებელია მოცემული. ამ შემთხვევაში საშუალოდ წარმატებული თანამშრომლის პროფილია გათვალისწინებული. სამუშაოს მაძიებლების შესამოწმებელი ექვსი ვალიდური პრედიქტორია გამოყენებული. დიაგრამაზე ნაჩვენები მონაცემების მიხედვით, ორივე მაძიებელი სამუშაოზე მიღების ღირსია, რადგან მათი მონაცემები სტანდარტულ პროფილს აკმაყოფილებენ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სტანდარტთან მაძიებლის შესაბამისობის დადგენა არც თუ ისე ადვილია. ამ თვალსაზრისით, ორი შესაძლებლობა უნდა აღინიშნოს. გასათვალისწინებელია, რომ ეს ორი შესაძლებლობა ზოგჯერ მაძიებლის სამუშაოზე მიღების შესახებ განსხვავებულ დასკვნებს გვთავაზობს.

პირველი ვარიანტი მაძიებლის ტესტირების მაჩვენებლებს და ორგანიზაციაში თანამშრომლების იმავე სახის ტესტირების საშუალო, ანუ სტანდარტულ მაჩვენებლებს შორის კორელაციის დადგენას გულისხმობს. სამუშაოზე იმ მაძიებლებს მიიღებენ, რომელთა მაჩვენებლები სტანდარტის მაჩვენებლებთან მაღალ კორელაციას გამოავლენენ. აქ პრობლემური შემდეგია: მაჩვენებელთა ორმა ერთობლიობამ მნიშვნელოვანი კორელაცია შეიძლება გვიჩვენოს, მაგრამ ისინი ერთმანეთისაგან შეიძლება საკმაოდ განსხვავდებოდნენ. სტანდარტულ პროფილთან მსგავსი პროფილის მქონე პრეტენდენტი, რომლის მაჩვენებლები, სიდიდის მხრივ, სტანდარტის მაჩვენებლებზე მცირეა, მაინც სამსახურში მისაღებ კანდიდატად შეიძლება მივიჩნიოთ. აქ კორელაცია, ძირითადად, ორ პროფილს შორის ფორმით მსგავსებაზე და არა მათი კავშირის სიმჭიდროვის ხარისხზე მიგვიჩვენებს. ამ ვერსიით, ნახატზე მოცემული პირველი მაძიებლის პროფილის სტანდარტულ პროფილთან ფორმალური მსგავსების გამო, პირველ რიგში, სამსახურში სწორად ის უნდა იქნეს მიღებული. შესაბამისობის მეთოდის გამოყენების მეორე შესაძლებლობაში მაძიებლის მაჩვენებლებს და სტანდარტულ მაჩვენებლებს შორის სხვაობის გამომანგარიშება იგულისხმება. პრედიქტორულ (ტესტის) და სტანდარტულ (იმავე ტესტის) მონაცემებს შორის სხვაობის მაჩვენებელს ( $d$ ) ადგენენ. ამის შემდეგ, დადებითი და უარყოფითი განსხვავებების გაბათილების მიზნით, ამ სხვაობების კვადრატში აყვანა ხდება ( $d^2$ ). დაბოლოს, მიღებულ მაჩვენებლებს (ექვსი ჩვენს შემთხვევაში) აჯამებენ. რადგან  $d^2$  პროფილებს შორის თანხვედრის ხარისხს გამოხატავს, ამიტომ ნახატზე მოცემული მეორე მაძიებლის პროფილის გამომხატველი მაჩვენებლები იმაზე მიგვიჩვენებენ, რომ სწორედ მას უნდა მიენიჭოს უპირატესობა. ისმის კითხვა: ამ

შესაძლებლობებიდან რომელია უკეთესი? ამაზე პასუხი ამ ორი მიდგომის კონკრეტულ ვითარებაში ემპირიულმა შემოწმებამ უნდა მოგვცეს. შესაბამისობის მეთოდის ის ვარიანტი იქნება უკეთესი, რომელიც უკეთესი კადრების შერჩევის საშუალებას მოგვცემს. პრაქტიკაში კი უმეტესად ორივე სტატისტიკური შესაძლებლობის კომბინირებული ვარიანტი გამოიყენება: პირველ რიგში იმ მაჩვენებლებზე ხდება ყურადღების გამახვილება, რომლებიც სტანდარტს აღემატებიან; ამის შემდეგ იმ პრეტენდენტების შერჩევა წარმოებს, რომელთა პროფილის კონფიგურაცია სტანდარტის პროფილის ფორმას ყველაზე მეტად შეესაბამება. დაბოლოს, იმასაც ავლიწნავთ, რომ კომბინირებული ვარიანტის გამოყენება ეფექტური მაშინ არის, როდესაც შერჩევის პროპორცია მცირეა, ხოლო მაძიებელთა რაოდენობა დიდია.

## შრომის ატესტაცია

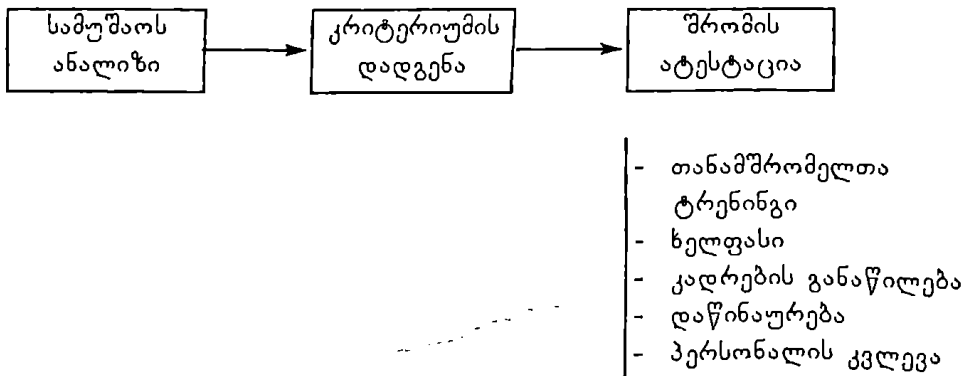
ამ და მომდევნო ქვეთავში, შესაბამისად, ატესტაციის სპეციფიკას და მისი ჩატარების ძირითად მეთოდებს განვიხილავთ. ატესტაციაში თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის ინდივიდუალური შეფასება იგულისხმება [10, 11]. ატესტაციას შემდეგი ძირითადი მიზნები გააჩნია:

1. ადმინისტრაციული – შემდეგი საორგანიზაციო ღონისძიებების განხორციელება: ხელფასის მომატება, თანამშრომელთა დაწინაურება, მათი გადანაწილება და განთავისუფლება;

2. პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლება – თანამშრომელთა ატესტაციის საშუალებით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მათი საქმიანობის გაუმჯობესება;

3. კვლევითი – ატესტაციის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია ხშირად კადრების შერჩევის და სატრენინგო პროცედურების განხორციელების საფუძველად გამოიყენება.

ატესტაციის შედეგების გამოყენება. მომუშავე პერსონალის ატესტაციის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია და მისი გამოყენების სფერო 14-4 ნახატზეა ნაჩვენები.



ნახატი 14-4. თანამშრომელთა ატესტაციის საშუალებით მოპოვებული ინფორმაცია და მისი გამოყენება.

როგორც ვიცით, კრიტერიუმების დადგენა სამუშაოს ანალიზის საშუალებით ხდება, ხოლო ისინი, თავის მხრივ, ატესტაციის საფუძველს წარმოადგენენ. საკუთრივ თანამშრომელთა ატესტაციის შედეგები პროფესიული ტრენინგის, ხელფასის მომატების, კადრების განაწილების, მომუშავეთა დაწინაურების და პერსონალის კვლევის საორგანიზაციო პრაქტიკას განსაზღვრავს. ატესტაციის შემდეგი შედეგებია გასათვალისწინებელი:

ა). ატესტაციის საშუალებით მოპოვებული ინფორმაციის ძირითად დანიშნულებას თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის მიწოდება წარმოადგენს. მიწოდებული უკუკავშირის საშუალებით მომუშავე თავისი საქმიანობის დადებით და უარყოფით მხარეს აცნობიერებს. ატესტაცია, პირველ რიგში, მუშაობის პროცესის თავისებურების შეფასებას ეხება, ხოლო მის ნაკლოვანებათა გამოსწორებას მიზნად პროფესიული გაეარჯიშებების სპეციალური პროგრამები ისახავენ. პროფესიული ტრენინგით გათვალისწინებული პროცედურები შრომითი გარემოს მახასიათებლებზე კი არ ამახვილებენ ყურადღებას, არამედ არაეფექტური მუშაობის განმსაზღვრელი დისპოზიციური მიზეზების აღმოფხვრას ცდილობენ. მომუშავეთა პროფესიული უნარების განვითარებაში მთავარ როლს მათი ხელმძღვანელები თამაშობენ. ატესტაცია თავისი არსით შეფასებითი ბუნების პროცესია და მას გარკვეული დიანოსტიკური ღირებულებაც გააჩნია. თანამშრომლები, ჩვეულებრივ, საკუთარ ნაკლებს იშვიათად აცნობიერებენ, სწორედ ამიტომ, მათ მიმართ მხარდამჭერი სტილით მომუშავე ხელმძღვანელს უფრო მეტის გაკეთება შეუძლია, ვიდრე იმას, ვინც მართვის ძირითად ხერხად ხელქვეითების კრიტიკას და მათ დაშინებას მიიჩნევს.

ბ). ატესტაციის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია თანამშრომელთა ხელფასის მომატების საფუძველად განიხილება. ხელფასის მომატება შესრულებული სამუშაოს ხარისხით განისაზღვრება. ატესტაცია ისე უნდა ტარდებოდეს, რომ მისი შედეგების საფუძველზე ხელფასის მომატების ოდენობის განსაზღვრა შეიძლებოდეს. მაგალითად, თანამშრომელს, რომლის პროდუქტიულობა ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის ზოგად მაჩვენებელს 10%-ით აღემატება, ხელფასი 14%-ით შეიძლება მოემატოს, ხოლო იმას, ვისი შედეგიც აღნიშნულ მაჩვენებელზე 10%-ით ნაკლებია, ხელფასის ოდენობა უცვლელი დაუტოვონ ან შეუმცირონ კიდევ.

გ). მომუშავეთა საქმიანობის ატესტაცია კადრების გადანაწილებაშიც არსებით როლს თამაშობს. ახალ თანამშრომლებს ხშირად ისეთი დავალებებისაგან შემდგარი შრომითი ქცევის განხორციელება უწევთ, რომლის გამოცდილება მათ ნაკლებად გააჩნიათ. პირველი წლის განმავლობაში მათ მარკეტინგის, ფინანსების, მრეწველობის და ა.შ. დარგებში შეიძლება მოუხდეთ მუშაობა. ატესტაციის მონაცემები მათთვის იმ სფეროს გამოყოფის საშუალებას იძლევა, რომელშიც ისინი კარგად მუშაობის უნარს ავლენენ. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ატესტაციის შედეგები თანამშრომელთა პროფესიული უნარების ოპტიმალური გამოყენების საშუალებას იძლევიან.

დ). იმის მიხედვით, თუ როგორ ფასდება მომუშავეს საქმიანობა, მისი დაწინაურების საკითხიც ამის შესაბამისად უნდა გადაწყდეს. ატესტაცია ყველაზე კარგად მომუშავე თანამშრომლებს გამოყოფს, ხოლო ისინი, ვინც საქმიანობას სათანადოდ თავს ვერ ართმევენ, არც დასაწინაურებელ კანდიდატთა სიაში ხვდებიან. ატესტაციის მიზანს მცოდნე, მოტივირებული და უნარიანი თანამშრომლების დაწინაურების ხელშეწყობა წარმოადგენს. იაივ აღსანიშნავია, რომ დაწინაურება, რასაკვირველია, მუშაობის ხარისხმა უნდა განსაზღვროს, მაგრამ, ამავე დროს, შრომის სუბიექტის სტაჟის, ანუ ორგანიზაციაში მისი სოციალური აქტივობის წვლილის გათვალისწინებაც აუცილებელია.

ე). ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ კრიტიკიუმების (საქმიანობის ხარისხი და პროდუქტიულობა, სამუშაოს გაცდენები და დაგვიანება, კადრების დენადობა, შრომით კმაყოფილება, ტრავმატიზმი, დაღლილობა და ა.შ.) ვალიდობის დამდგენი გამოკვლევები ძირითადად სწორედ ატესტაციის დროს ტარდება. ისიც გავიხსენოთ, რომ კრიტიკიუმი თანამშრომლის შრომაში წარმატების ან პირიქით – წარუმატებლობის გამოვლენის საშუალებას წარმოადგენს. ვთქვათ, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული პერსონალის, ანუ კადრების განყოფილებას რაიმე ფსიქოლოგიური ტესტების ვალიდობის დადგენა სურს, ამ შემთხვევაში სათანადო კრიტიკიუმებთან მათი კავშირების ნათელსაყოფად სპეციალური გამოკვლევა ტარდება. ამდენად, შრომის ატესტაცია მომუშავეის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვას ნიშნავს. ატესტაცია მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობის კრიტიკიუმების დადგენას გულისხმობს, ხოლო ამ კრიტიკიუმების საფუძველზე სათანადო ტესტების და განწყობათა გასაზომი სკალების ვალიდობა იზომება [11].

### ატესტაციის მეთოდები

მომუშავეის საქმიანობის ეფექტურობის დადგენა სხვადასხვა კრიტიკიუმების გამოყენებით ხდება. რ. გიონი შემდეგი სამი სახის გაზომვის ხერხს გამოყოფს – საქმიანობის ობიექტური მონაცემები, პერსონალის მონაცემები და შეფასებითი მაჩვენებლები. ქვემოთ ატესტაციის აღნიშნულ მეთოდებს განვიხილავთ, ყურადღებას მოპოვებული ინფორმაციის სანდოობაზე და ვალიდობაზე გვაამახვილებთ [12, 13].

პროდუქტიულობის მონაცემებით შეფასება. ატესტაციის პროცესში მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება, პირველ რიგში, ობიექტური მონაცემების გათვალისწინებით ხორციელდება. მაგალითად, რაიმე დანადგარზე მომუშავე ოპერატორის საქმიანობა დღეში ან კვირაში შექმნილი პროდუქციის რაოდენობით შეიძლება შეფასდეს. ამის მსგავსად გამყიდვლის საქმიანობის შეფასებაზეც შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, კერძოდ, მის მიერ გაყიდული საქონლის რაოდენობის გათვალისწინებით მისი მუშაობის ხარისხი დავადგინოთ. ატესტაციის დროს ობიექტური მონაცემების გამოყენება არა მარტო გამართლებულია, არამედ სავალდებულოც არის, მაგრამ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ მათი საშუალებით პროფესიული საქმიანობის ამომწურავი შეფასება მაინც ვერ ხერხდება. გარკვეულ პრობლემებს საკუთრივ გაზომვის ხერხები ქმნიან, მათ შორის შემდეგებია გასათვალისწინებელი. პირველი, იგულისხმება, რომ ადამიანთა შორის საქმიანობის ეფექტურობაში არსებული განსხვავებები ინდივიდუალურ თვისებებში არსებული განსხვავებებით არის დეტერმინირებული. ეს მხოლოდ ნაწილობრივ არის ასე. საქმე იმაშია, რომ, ხშირად, მუშაობის ეფექტურობაში არსებული განსხვავებები შრომის სუბიექტის თვითკონტროლის შესაძლებლობებს, მისი უნარების და კომპეტენციის ფარგლებს სცილდება, ამიტომ შრომითი ქცევის ეფექტი მის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე ნაკლებად არის დამოკიდებული. ოპერატორმა სხვებს იმიტომ შეიძლება აჯობოს, რომ ის კარგად გამართულ დანადგარზე მუშაობს, გამყიდველმა სხვებთან შედარებით მეტი რაოდენობის საქონელი იმიტომ გაასაღოს, რომ ის „კარგ“, ხელსაყრელ ტერიტორიაზე საქმიანობს. მეორე იმას ეხება, რომ პროფესიული საქმიანობის ობიექტური შეფასება მთლიანობით, კომპლექსურ ხასიათს უნდა ატარებდეს, კერძოდ, ოპერატორმა დროის გარკვეულ მონაკვეთში, სხვებთან შედარებით, მეტი რაოდენობის, მაგრამ უფრო დაბალი ხარისხის პროდუქცია შეიძლება აწარმოოს. ხშირად ხარისხს რაოდენ-



ნობაზე უფრო დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. მხოლოდ ობიექტური მონაცემების გამოყენებით შრომის ხარისხის განსაზღვრა შეუძლებელია. ერთი სიტყვით, ნათქვამი ობიექტური კრიტერიუმებით ატესტაციის ჩატარების შესაძლო ნაკლოვანებებზე მიგვნიშნებს.

როდესაც ჩვენ კრიტერიუმის ვალიდობის შესახებ ვმსჯელობთ, მხედველობაში მისი რელევანტურობა, ანუ შესაბამისობა გვაქვს. ზემოაღნიშნულ საქმიანობებთან ობიექტური მონაცემები მართლაც გარკვეულ შესაბამისობაში იმყოფებიან. იმის თქმა, რომ გაყიდვების შრომის შესათესებლად გაყიდვული საქონლის რაოდენობის გათვალისწინება ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რასაკვირველია, უმართებულო იქნება. ამ შემთხვევაში საქმე შესაბამისობის განსხვავებულ ხარისხებს ეხება. აქ მსჯელობა იმაზეა, რომ ატესტაციის დროს ობიექტური მონაცემების მნიშვნელობა გადაჭარბებულად არ უნდა შევფასოთ. ისიც აღსანიშნავია, რომ პროფესიული საქმიანობის მრავალი ფორმისათვის ობიექტური შეფასების კრიტერიუმები საერთოდ ძნელი მოსაძებნია და თუ კი მათ მიანიც გამოვძებნით, ისინი რეალური მუშაობის პროცესისათვის ნაკლებად რელევანტური იქნებიან. მაგალითად, მოსწავლეთა რაოდენობით მასწავლებლის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება ძნელი დასასაბუთებელია. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ატესტაციის ჩატარების დროს კრიტერიუმების შესაბამისობის საკითხი ყოველთვის განსაკუთრებული მსჯელობის საგანი უნდა იყოს. მრავალი სახის საქმიანობისათვის, განსაკუთრებით ინდუსტრიის სფეროში, ობიექტური მონაცემებით შრომის ატესტაცია მართლაც წარმატების გარანტიას გვაძლევს, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც გარკვეული სიფრთხილე უნდა გამოვიჩინოთ, რადგან მცირე რელევანტობის არსებობის საფრთხე არც აქ არის გამორიცხული (მაგალითად, სხვადასხვა რგოლის მენეჯერების შეფასება).

საინციდენტო-ქცევითი მონაცემებით შეფასება. შრომის ატესტაციის თავისებურ ხერხს ე.წ. პერსონალის მონაცემების გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება წარმოადგენს. ამგვარი მონაცემების შეგროვება ორგანიზაციის კადრების, ანუ პერსონალის განყოფილების კომპეტენციაში შედის. რიგითი მომუშავეთა ატესტაციის მნიშვნელოვან მაჩვენებლებს სამუშაოს გაცდენა წარმოადგენს, ხოლო მენეჯერების საქმიანობის შეფასებაში კადრების დენადობის კრიტერიუმსაც იყენებენ. ამგვარი ინფორმაციის გარდა, აგრეთვე სხვადასხვა სახის ინციდენტების (ძირითადად უბედური შემთხვევების), თანამშრომელთა საჩივრების და სამუშაოზე დაგვიანების მონაცემებიც გამოიყენება. ამ ცვლადების გამოყენების საკითხის გადაწყვეტაში ძირითადი მნიშვნელობა მათი შესაბამისობის ფაქტორს ენიჭება. ამ შემთხვევაში პასუხი სრულიად კონკრეტულ კითხვას უნდა გავცეთ: ეს ცვლადები თანამშრომელთა შორის არსებულ განსხვავებებს რამდენად გამოხატავენ? სამუშაოს გაცდენები, სხვა ცვლადებთან შედარებით, საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების ყველაზე ადეკვატურ მონაცემებად არიან მიჩნეული. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ინდუსტრიის დარგში ის თანამშრომლები, რომლებიც სამსახურს ხშირად აცდენენ, ჩვეულებრივ, სხვებზე უფრო ცუდად მუშაობენ.

ინდუსტრიული ორგანიზაციების უმრავლესობა ატესტაციის დროს სამუშაოს გაცდენების მონაცემებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, მაგრამ ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ ცვლადის გაზომვა არც თუ ისე ადვილია, როგორც ეს ერთი შეხედვით ჩანს. ის, თუ რამდენად „ეპატიება“ გაცდენა მომუშავეს, ანუ რამდენად შეიძლება მისი შეწყნარება, მრავალ ფაქტორზეა, ვთქვათ, თანამდებობაზე ან საქმიანობის მნიშვნელობაზეა, დამოკიდებული. სრულიადაც არ არის გამორიცხული, რომ თანამშრომელმა, რომელმაც ათი დღე საპატიო მიზეზით გააცდინა, როგორც მომუშავე უფრო დადებითად შეფასდეს, ვიდრე ის, ვინც არას-

აპატიო მიზეზით ხუთი დღე გააცდინა. მიუხედავად იმისა, რომ გაცდენების მონაცემებით ხელმძღვანელობა გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, ორგანიზაციათა დიდი ნაწილი თანამშრომელთა ატესტაციის დროს უპირატესობას მაინც მას ანიჭებს.

როგორც ავლნიშნეთ, ხელმძღვანელი კადრების საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრაში მომუშავეთა დენადობის მონაცემებსაც იყენებენ. ამ კრიტერიუმის მიმართაც გაზომვის საკითხთან არსებულ სიძნელეებს ვაწყდებით. დენადობა ნებაყოფლობითი ან იძულებითი შეიძლება იყოს. განთავისუფლებულ თანამშრომელთან შედარებით, ნებაყოფლობით წასული ადამიანი, ჩვეულებრივ, უკეთ მომუშავედაც არის შეფასებული. ზოგიერთი ორგანიზაცია თანამშრომლის დროებით განთავისუფლების ტაქტიკას მიმართავს, ამით ის მომუშავეს უკან დაბრუნების ან იმავე ორგანიზაციაში სხვა სამუშაოზე გადაყვანის შანსს უტოვებს.

ინციდენტების მაჩვენებლებს მხოლოდ გარკვეული საქმიანობის ატესტაციის დროს მიმართავენ. ინციდენტების რაოდენობა ან მნიშვნელობა მათ მიერ გამოწვეული ზიანის დასადგენად გამოიყენება. ამ კრიტერიუმს, ძირითადად, მრეწველობის და ტრანსპორტის სფეროში მომუშავე პერსონალის ატესტაციის დროს მიმართავენ. მაგალითად, შორეულ მანძილებზე მომუშავე სატვირთო მანქანების მძღოლების საქმიანობის შეფასებისათვის ავარიების რაოდენობა მართლაც რელევალენტურ კრიტერიუმს წარმოადგენს. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ავარიების რაოდენობა გზის პირობებით, მანქანის გაუმართაობით, ამინდით ა.შ. შეიძლება იყოს განპირობებული. კომპანიები იმ მძღოლების წახალისებას ცდილობენ, რომელთა საქმიანობაში ავარიები ფაქტობრივად გამოირიცხულია.

თანამშრომელთა შრომის ატესტაციის დროს სამსახურში დაგვიანების და საჩივრების მონაცემებიც გამოიყენება. აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ ვითარებაში ამგვარი მონაცემების გამოყენება სავსებით გამართლებულია. თანამშრომელთა მიერ წერილობით ფორმაში გამოთქმული უკმაყოფილება საჩივარს წარმოადგენს. ამგვარ დოკუმენტაციაში მომუშავეთა უფრო შრომისადმი დამოკიდებულება და არა მისი ხარისხი ვლინდება. გარდა ამისა, საჩივრების ქრონიკული წერა თანამშრომლის „დამსმენის“ როლზე მიგვანიშნებს, რაც უარყოფითად უნდა იქნეს შეფასებული. სამუშაოზე დაგვიანებას რაც შეეხება, ის სხვადასხვა ობიექტური ფაქტორებით (მაგალითად, საგზაო შემთხვევებით, შვილების ავადმყოფობით და მრავალი სხვა) შეიძლება იყოს გამოწვეული. ზოგადად კი, ხშირი დაგვიანება მომუშავის შრომითი ქცევის უარყოფით მაჩვენებლად განიხილება. ისიც უნდა გვახსოვდეს, რომ პერსონალის სხვადასხვა მაჩვენებლები ვალიდობის მიხედვით მნიშვნელოვნად ვარიირებენ.

სუბიექტური მონაცემებით შეფასება. ი-ო ფსიქოლოგიის დარგში არსებული ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ შრომის ატესტაციის საკითხისადმი მიძღვნილ გამოკვლევათა 60%-ში ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითების საქმიანობის სუბიექტური შეფასებებია გამოყენებული. იმის გამო, რომ მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებაში ობიექტური მაჩვენებლებით ოპერირება რთულია ან საერთოდ შეუძლებელია, ამიტომ ატესტაციის დროს სუბიექტური შეფასების მეთოდების ფართო გამოყენებასთან გვაქვს საქმე. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ მეთოდებში, როგორც მომუშავის თვითშეფასების მონაცემებს, ასევე ხელქვეითების და თანამშრომლების (ერთნაირი სტატუსის და როლური ფუნქციების მქონე პირები) შეფასებებსაც იყენებენ. ხაზგასასმელია, რომ ი-ო ფსიქოლოგიაში მოღვაწე მკვლევარებს შრომის ატესტაციის, კერძოდ, კი სუბიექტური შეფასების მეთოდების შემუშავებაში დიდი ღვაწლი მიუძღვით. შემდეგი შეფასებითი მეთოდებია გამოყოფილი:

1. შეფასების გრაფიკული სკალები;
2. თანამშრომელთა ურთიერთშედარების მეთოდები (რანჟირება, წყვილთა შედარება,

იძულებითი განაწილება);

3. ქცევითი სკალების მეთოდები (კრიტიკული შემთხვევები, აწონილი ჩამონათვალი, ქცევაზე დამყარებული შეფასებითი სკალები).

აღნიშნულ მეთოდებს ამავე თანამიმდევრობით ქვემოთ განვიხილავთ.

1. შრომის ატესტაციის პროცესში ყველაზე ხშირად შეფასების გრაფიკული სკალები გამოიყენება. ამ შემთხვევაში თანამშრომლის შეფასება გარკვეული თვისებების, ანუ ფაქტორების მიხედვით წარმოებს. ამ მეთოდის გამოყენების დროს მომუშავეს საქმიანობის შეფასება მატების, ანუ მეტრიკული სკალის საფუძველზე ხდება. ადამიანის მუშაობის შეფასება, ჩვეულებრივ, გარკვეული ფაქტორების გათვალისწინებით (მათი რიცხვი 5-დან დაწყებული 20-მდე მერყეობს) 5 ან 7 საფეხურიანი სკალით წარმოებს. მომუშავეს საქმიანობის შეფასების დროს შრომის პროდუქტიულობის, მისი ხარისხის, ადამიანის პრაქტიკული მსჯელობის უნარის, მუშაობაში კომპეტენტურობის, მოტივაციის დონის და ა.შ. მახასიათებლები გამოიყენება. მომუშავეს საქმიანობის სხვადასხვა განზომილებათა შეფასების გრაფიკული სკალების მაგალითები 14-5 ნახატზეა ნაჩვენები. აღსანიშნავია, რომ რეალური შრომის ვითარებებში აღნიშნული განზომილებები ხშირად დამოუკიდებელ ფაქტორებად გვევლინებიან, რასაც მრავალი ემპირიული გამოკვლევა ასაბუთებს. ერთ-ერთ მათგანში ინჟინერთა ამონაკრების საქმიანობის ატესტაციის თავისებურება იქნა შესწავლილი. ჯერ მათი საქმიანობის შეფასება მოხდა, ხოლო ამის შემდეგ ათი კრიტერიუმის მიხედვით შეფასებათა მაჩვენებლების ინტერკორელირება განხორციელდა. კორელაციის საშუალო მაჩვენებელი 0.50-ს უდრიდა. ფაქტორული ანალიზის მეშვეობით შესწავლილი ამონაკრების საქმიანობის საფუძველად მდებარე ძირითადი ფაქტორები გამოიყო. დადგინდა, რომ მათი საქმიანობის ეფექტურობა ორი ფაქტორით, კერძოდ, ტექნიკური ცოდნით და პიროვნებათშორისი ურთიერობის უნარით არის განპირობებული – ეფექტურად მომუშავე ინჟინრებმა თავისი საქმე კარგად იციან და კოლეგებთანაც კარგი ურთიერთობა აქვთ.

მოკლედ ის გავრცელებული შეცდომები განვიხილოთ, რომლებიც მუშაობის შემფასებლის მსჯელობისათვის არის დამახასიათებელი, კერძოდ, მხედველობაში შემწყყნარებლობის, შარავანდის და ცენტრალური ტენდენციის ეფექტები გვაქვს. აღნიშნული ეფექტები შემფასებლის უნებლიე მიკერძოების მოვლენას გამოხატავენ, რომელიც ხშირად ატესტაციაში მცდარი დასკვნების გამოტანის საფუძველი ხდება. შარავანდის მოვლენაზე აქ აღარ შევჩერდებით, რადგან ის შემეცნებაში არსებული ადამიანის ტენდენციურობის კანონზომიერებათა დახასიათების დროს მე-10 თავში იყო განხილული.

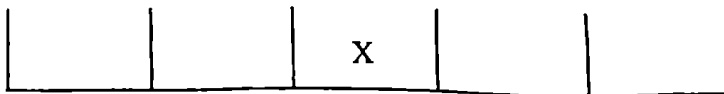
პროფესიული ცოდნა

მაღალი



დაბალი

მუშაობის ხარისხი



საუკეთესო მაღალი    საშუალოზე მაღალი    საშუალო    საშუალოზე დაბალი    ცუდი დაბალი

მუშაობაში დამოუკიდებლობა

მოცემული სკალის საფუძველზე, სათანადო ქულების მიწერით შეაფასეთ მომუშავეის საქმიანობაში დამოუკიდებლობის ხარისხი

10 (ქულა)

- 1-დან 5-მდე (ცუდი)
- 6-დან 10-მდე (საშუალო)
- 11-დან 15-მდე (კარგი)

დამოუკიდებლობას იშვიათად ავლენს დამოუკიდებლობაში ზომიერია დამოუკიდებლობას ხშირად ავლენს

შრომის მოტივაცია

მულამ მეტს ცდილობს, ვიდრე საქმეს მოეთხოვება

ხშირად მეტს ცდილობს, ვიდრე საქმეს მოეთხოვება

ცდილობს იმას, რაც საქმეს მოეთხოვება

ხშირად ნაკლებს ცდილობს, ვიდრე საქმეს მოეთხოვება

მულამ ნაკლებს ცდილობს, ვიდრე საქმეს მოეთხოვება

საქმეზე პრაქტიკული მსჯელობის უნარი

5

4

3

②

1

ნახატი 14-5. მომუშავეის საქმიანობის სხვადასხვა განზომილებების შეფასების გრაფიკული სკალების ნიმუშები

ა). ყოველი ჩვენთაგანის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ზოგიერთი შემფასებელი (მენეჯერი, მასწავლებელი) საკმაოდ „მკაცრია“, ხოლო ზოგიერთი კი „ლმობიერი“. შემფასებლებისათვის შემწყნარებლობის განსხვავებული ხარისხებია დამახასიათებელი. შეუწყნარებელი პიროვნების შეფასებები, ატესტაციის თვალსაზრისით, „უარყოფითი“ სიმკაცრის გამომხატველია, ხოლო შემწყნარებელი პიროვნების შეფასებები, ჩვეულებრივ, საქმიანობის ფაქტობრივ დონეზე უფრო მაღალია, რასაც „დადებითი“ სიმკაცრე ეწოდება. ამგვარი შეცდომები საკმაოდ ხშირია, რადგან შემფასებელი მსჯელობის დროს პირად გამოცდილებაზე დამყარებულ სტანდარტებს ითვალისწინებს.

ბ). შეცდომების დაშვების ერთ-ერთი მიდრეკილება იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანი ძალზე მაღალი ან ძალზე დაბალი შეფასებების გაკეთებას თავს არიდებს. ცენტრალური ტენდენციის ეფექტს მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებების მაჩვენებელთა სკალის საშუალო პოზიციის ფარგლებში თავმოყრის მიდრეკილება გამოხატავს. ამგვარი შეცდომების დაშვება, ძირითადად, მაშინ ხდება, როდესაც შემფასებელს შრომითი აქტივობის მისთვის ნაკლებად ცნობილი განზომილების შესახებ მსჯელობა ევალება.

აღსანიშნავია, რომ ამ შეცდომების მიზეზების გააზრებაში მკვლევართა შორის განსხვავებული მიდგომები არსებობს. მაგალითად, ზოგიერთი შემწყნარებლობის ეფექტს შეფასებათა განაწილების ასიმეტრიასთან აიგივებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ შეფასების სკალაზე დადებითი განზომილების ასიმეტრია – უარყოფით შემწყნარებლობას, ხოლო უარყოფითი განზომილების ასიმეტრია – დადებით შემწყნარებლობას გამოხატავს. სხვების მიხედვით,

საშუალო შეფასება, რომელიც საშუალო სკალურ პოზიციას აღემატება, დადებით შემწყნარებლობაზე მიგვიანიშნებს. როგორც ვხედავთ, ცენტრალური ტენდენციის გააზრებაში მკვლევართა შორის ერთსულოვნება ნამდვილად არ შეიძინევა. ემპირიული მონაცემები ზოგადად იმაზე მიგვიანიშნებენ, რომ ცენტრალური ტენდენციის გამოძახატველი შეცდომები მაშინ გვხვდება, როდესაც საშუალო შეფასება სკალის საშუალო პოზიციის ფარგლებშია, ხოლო შეფასებათა ვარეაბელობის მაჩვენებელი დაბალია. ვარეაბელობის სიდიდე, რომელიც ცენტრალური ტენდენციის შეცდომებს და „კარგ“ შეფასებებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს დადგენილი არ არის [14].

2. აქ მსჯელობა მომუშავეთა ურთიერთშედარების მეთოდების შესახებ გვექნება. შეფასების გრაფიკული სკალების გამოყენების დროს მომუშავეთა შეფასების პროცესი გარკვეულ სტანდარტებთან მიმართებაში მიმდინარეობს. მომუშავეთა ურთიერთშედარების მეთოდებს რაც შეეხება, ამ შემთხვევაში ცალკეული ინდივიდების შედარებასთან გვაქვს საქმე. ამდენად ვარეაბელობა საკუთრივ შეფასებებს ეხება, რის გამოც შეცდომებით გამოწვეული სკალის ერთ ნაწილში მათი თავმოყრა არ ხდება. ამავე დროს, მომუშავეთა ურთიერთშედარების ყველა მეთოდის წინაშე შემდეგი საკითხი წამოიჭრება – ვარეაბელობის მაჩვენებელი მომუშავეთა საქმიანობაში არსებულ რეალურ განსხვავებებს გამოხატავენ, თუ ეს მხოლოდ მცდარი, მოჩვენებითი დიდი სხვაობები ფაქტობრივად მცირე სხვაობებს წარმოადგენს? ამ კითხვაზე პასუხი კონკრეტული კვლევის სპეციფიკით განისაზღვრება და ამიტომ პასუხიც კონკრეტული იქნება და არა ზოგადი. მომუშავეთა ურთიერთშედარების მეთოდებში შემდეგი სამი სახეა გამოყოფილი:

ა). ატესტაციის ხერხებს შორის რანჟირება, ერთ-ერთი პოპულარული მეთოდია. რანჟირების საფუძველზე „საუკეთესოდან“ დაწყებული „უვარგისით“, დამთავრებული კატეგორიების ფარგლებში მომუშავეთა რიგის მიხედვით დახასიათება წარმოებს. პირველ ადგილზე დაყენებული მომუშავე საუკეთესოდ, ხოლო ბოლო ადგილზე მყოფი, როგორც უვარგისი განიხილება. აღსანიშნავია, რომ რადგან რანჟირება რიგის სკალაზე მიმდინარეობს, ამიტომ, რამდენად საუკეთესოა ან უვარგისია მომუშავე არ ვიცით, ამ შემთხვევაში საქმის კეთების დონე ფაქტობრივად უცნობი რჩება. როდესაც ხელმძღვანელი ოცდაათი ხელქვეითის მუშაობას აფასებს ივარაუდება, რომ პირველ და მეორე ადგილზე მყოფ მომუშავეთა შორის განსხვავება იმგვარია, როგორც ოცდამეერთეს და ოცდამეორეს შორის რომ არსებობს. ამ შემთხვევაში კი მომუშავეთა შორის არსებული მხოლოდ რიგითი და არა სხვაობითი მიმართება იგულისხმება. მეორე პრობლემა იმაშია, რომ ამ მეთოდის გამოყენების დროს შემფასებლისათვის თვით შეფასების პროცედურა მოსაწყენი სწრაფად ხდება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც რანჟირება მრავალრიცხოვან სუბიექტებს ან მოვლენებს ეხება, ამგვარ ვითარებაში ამ ხერხის გამოყენება მიზანშეუწონელია.

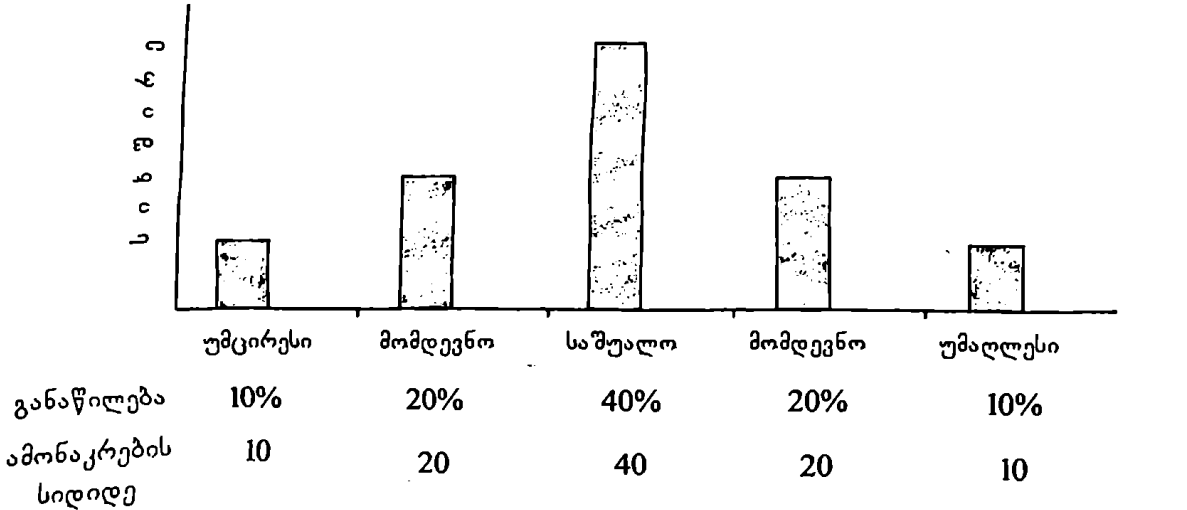
ბ). შრომის ატესტაციაში ფართოდ წყვილთა შედარების მეთოდი გამოიყენება. ამ შემთხვევაში მომუშავეთა ჯგუფის ყოველი წევრის ურთიერთშედარების საფუძველზე ყოველი მათგანის შეფასება წარმოებს. შემფასებლის ამოცანას ჯგუფის წევრების ყოველ წყვილში რომელიმე მათგანისათვის უპირატესობის მინიჭება წარმოადგენს. ამ მეთოდში, ჩვეულებრივ, მომუშავეთა შეფასება ერთი განზომილებით, კერძოდ, საქმის შესრულების ზოგადი უნარის მიხედვით ხდება. იგივე შრომის სხვა ასპექტების მიმართაც შეიძლება განხორციელდეს. წყვილთა შეფასების რაოდენობა შემდეგი ფორმულით გამოითვლება:

$$\frac{n(n-1)}{2},$$

სადაც,  $n$  შესაფასებელ ადამიანთა რაოდენობას წარმოადგენს. დავუშვათ, რომ ჯგუფი

თორმეტი ადამიანისაგან შედგება, მაშინ წყვილთა შედარების რაოდენობა სამოცდაექვსის ტოლი იქნება. პროცედურის დასკვნით ნაწილში ყოველი შეფასებული პირისათვის წყვილში მისი არჩევის საერთო რაოდენობის გამოთვლა ხდება, ხოლო ამ მონაცემის საფუძველზე ამ პირების რანჟირება წარმოებს [15]. მიუხედავად იმისა, რომ წყვილთა შედარების მეთოდი, რანჟირების ხერხთან შედარებით, შეფასებათა განზორციელების უფრო მარტივ პროცედურას გულისხმობს, შესაფასებელი ობიექტების დიდი რაოდენობის შემთხვევაში მისი წრომატევადობა მკვეთრად იზრდება. მაგალითად, თუ შესაფასებელი ობიექტების რაოდენობა ორმოცდაათს უდრის, მაშინ წყვილთა შედარების რაოდენობა 1.225-ს აღწევს. ამდენად, წყვილთა შედარების მეთოდის გამოყენება ყველაზე მიზანშეწონილი მცირე რაოდენობის ჯგუფებში გახლავთ.

გ). აქ ე.წ. იძულებითი განაწილების მეთოდზე შევჩერდებით. შრომის ატესტაციის ამ ხერხს იმ შემთხვევაში მიმართავენ, როდესაც საქმე შესაფასებელ ამონაკრებთან გვაქვს. მეთოდი, ძირითადად, მომუშავეთა საქმიანობის ერთი რაიმე განზომილების შეფასების შემთხვევაში გამოიყენება. ნათქვამი, რასაკვირველია, მის მრავალგანზომილებიანი შეფასების ფორმით გამოყენებასაც არ გამოიციხავს. პროცედურა ნორმალური განაწილების პრინციპზეა დამყარებული, რომლის თანახმად, X ცვლადი ისეა განაწილებული, რომ მისი, როგორც ძალიან მცირე, ასევე ძალიან დიდი მნიშვნელობები თანაბრად იშვიათად არის მოსალოდნელი; ამასთან ერთად, რაღაც საშუალო მნიშვნელობა M-ი არსებობს, რომელიც ყველაზე მეტად არის მოსალოდნელი. იგულისხმება, რომ მომუშავეთა შრომის ეფექტურობა ნორმალურად არის განაწილებული. განაწილება, ჩვეულებრივ, ხუთ ან შვიდ კატეგორიას მოიცავს. ნორმალურ განაწილებაზე დამყარებული წინასწარ განსაზღვრული პროცენტული მაჩვენებლების გატვალისწინებით, შემფასებელი თანამშრომლებს ამა თუ იმ კატეგორიაში ათავსებს. ყოველი მომუშავეს შეფასება სწორედ ამგვარად წარმოებს. მეთოდი შემფასებელს შესაფასებელი თანამშრომლების რაიმე კატეგორიაში მოთავსებას „აიძულებს“ (მეთოდის სახელწოდებაც სწორედ აქედან მომდინარეობს). მეთოდის ძირითადი პრინციპიდან გამომდინარე შეუძლებელია, რომ ყველა შესაფასებელი პირი ძალზე დადებითად, საშუალოდ ან ცუდად შეფასდეს. ამ პროცედურის ნიმუში 14-ნ ნახატზეა მოცემლი.



ნახატი 14-ნ. ასი მომუშავეისაგან შემდგარი ჯგუფის იძულებითი განაწილების მეთოდით განზორციელებული ატესტაციის მაგალითი.

ზოგიერთი შემფასებელი მეთოდის მიმართ საყვედურს გამოთქვამს იმის გამო, რომ პროცედურის მიხედვით, ის იძულებულია მომუშავეთა ხელოვნური დაჯგუფება განახორციელოს. შემფასებელთა ეს უკმაყოფილება ნაწილობრივ იმითია გამოწვეული, რომ მათი აზრით, მომუშავეთა დახასიათება, მათი საქმიანობის ანალიზი ნორმალური განაწილების პრინციპს ნაკლებად ექვემდებარება, რომ მას ასიმეტრიული ფორმა გააჩნია, კერძოდ, ეს სწორედ მომუშავე თანამშრომლების კლასიფიკაციას ეხება. თუ შემფასებელს იმას გავაგებინებთ, რომ 10%-იან უმცირესად შესაფასებელ ჯგუფში მოხვედრა თანამშრომლის ცუდ მუშაობას ჯერ კიდევ არ ნიშნავს და აქ უბრალოდ სხვებთან შედარებით ნაკლებად კარგ მუშაობაზეა ლაპარაკი, მაშინ მეთოდისადმი უარყოფითი დამოკიდებულება ნაწილობრივ მაინც შეიძლება იქნეს თავიდან აცილებული.

3. პარაგრაფის ამ ნაწილში ყურადღებას სკალირების მეთოდებზე გავამახვილებთ. იოფსიქოლოგიაში, დღეს, ყველაზე დიდი პოპულარობა ქცევითი სკალების მეთოდებმა მოიპოვეს. ამ შემთხვევაში ძირითად ცნებას ქცევა წარმოადგენს. საქმე იმაშია, რომ სხვა ცვლადებთან შედარებით, ქცევა ნაკლებად ორაზროვანია. მუშაობის შეფასების შინაარსის გაგებაში, რაც უფრო მეტი თანხმობა ვლინდება, შრომის ატესტაციის სიზუსტის და საბუთიანობის, მით უფრო მეტი ალბათობა არსებობს:

ა). პირველ რიგში კრიტიკული შემთხვევების მეთოდს განვიხილავთ. შრომის ატესტაციის ეს ხერხი ჯ. ფლენგენის მიერ არის შემოთავაზებული [16]. ამ მეთოდის გამოყენების დროს მომუშავეს იმ ქცევების შეფასება ხდება, რომლებსაც მისი ეფექტური ან არაეფექტური საქმიანობის დეტერმინაციაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნიათ. ხელმძღვანელი რგოლის წარმომადგენლები თანამშრომლების იმ ქცევებს გამოყოფენ, რომლებიც მათ მუშაობაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ. ამგვარი ქცევების გამოყოფა, როგორც პირდაპირი დაკვირვებით, ასევე რეტროსპექციული ანალიზის საშუალებით წარმოებს. კრიტიკული ქცევების დაჯგუფება საქმიანობის გარკვეული მახასიათებლების (მუშაობაში კომპეტენტურობა, გადაწყვეტილებათა მიღების უნარი, ლიდერობა და ა.შ.) გათვალისწინებით ხდება. თვით ჯ. ფლენგენის მიერ წარმოდგენილი მეთოდის პირველ ვარიანტში კარგად და ცუდად მუშაობის განმსაზღვრელი ქცევების ჩამონათვალის შედგენა იგულისხმება. აღსანიშნავია, რომ ავტორის მიერ შემუშავებულ თავდაპირველ ვარიანტში რაოდენობრივი მაჩვენებლები არ იყო გამოყენებული, მასში ყურადღება მომუშავეს საქმიანობის თვისებრივ თავისებურებებზე იყო გამახვილებული – ყოველი თანამშრომლის საქმიანობა ე.წ. კრიტიკული ქცევების თვალსაზრისით განიხილება. ამის შემდეგ უფროსი ხელქვეითებს საჭირო ქცევების გამოყენებას, ხოლო ხელშემშლელის თავიდან აცილებას ურჩევს. მაგალითად, ოპერატორის უარყოფით კრიტიკულ ქცევას დებულა: „მომუშავე ჩართულ დანადგარს უმეთვალყურეოდ ტოვებს“ გამონახატავს, ხოლო დადებითს: „სამუშაოზე დამცავი სათვალე ყოველთვის გააჩნია“ აღნიშნავს. ასეთი კონკრეტული ტერმინების გამოყენება შრომის ეფექტურობის უფრო ნათელ დახასიათებას გვაძლევს, ვიდრე ისეთი აბსტრაქტულის, როგორსაც, ვთქვათ, „უარყოფითად განწყობილი“, „მუშაობაში დაუდევარი“ და ა.შ. წარმოადგენენ.

ბ). ყურადღებას ე.წ. აწონილი ჩამონათვალის მეთოდი იმსახურებს. ატესტაციის ეს ხერხი გრაფიკული სკალირებით შეფასების ტექნიკას იმას უმატებს, რომ ამ შემთხვევაში მხედველობაში მომუშავეს საქმიანობაში შემავალი ცალკეული მოქმედებების ხვედრით წონებს ვადგენთ. აწონილი ჩამონათვალის შექმნის პროცედურა კრიტიკული ქცევების მრავალრიცხოვანი სიის შედგენით იწყება. ამის შემდეგ ექსპერტები (ძირითადად ხელმძღვანელი რგოლის წარმომადგენლები) ამ ჩამონათვალის შესაბამის ყოველ დებულებას გარკვეული სკალის საშუალებით კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის დახასიათებლად მათ ვარგისიანობას ადგენენ, რის შედეგადაც ფინალურ სიაში დარჩენილი დებულებების

ხვდრითი წონების მიწერა ხდება. საბოლოო კითხვარში, ჩვეულებრივ, 15-20 დებულების შესაბამისი წონების შეჯამებით თანამშრომელთა ატესტაცია წარმოებს. მაგალითისათვის საკანცელარიო მდივნის საქმიანობის შეფასებას მივმართოდ, რომლის განხორციელება შემდგომი ჰიპოთეზური დებულებებით და მათი შესაბამისი წონებით შეიძლება:

1. „მისი უფროსის წერილობითი მიმართვების არა მხოლოდ გრამატიკული, არამედ სტილისტური შესწორების უნარი გააჩნია“ (+5.80);

2. „მას სხვადასხვა შინაარსის დოკუმენტების და წერილების მათი საჭიროების და მნიშვნელობის მიხედვით დახარისხება შეუძლია“ (+3.60);

3. „ყოველგვარი კორესპონდენცია, მათ შორის, კონფიდენციალურიც კი შეიძლება გახსნას“ (-2.00); და ა.შ. ყოველი მომუშავეს საქმიანობის შეფასება გარკვეული ქულით არის გამოხატული, რის საფუძველზეც შემდგომ მათი რანჟირება წარმოებს. გარდა ამისა, ქულების საშუალოს გათვალისწინებით მოდალური, ანუ ტიპიური საქმის შესრულების დონის დადგენა შეიძლება, რომელიც ინდივიდუალური ატესტაციის დროს შედარების ზოგადი სტანდარტის როლში გამოდის.

გ). მკვლევართა და პრაქტიკოსთა დიდ ყურადღებას ე.წ. მოქმედებათა შეფასების სკალა იპყრობს. აღნიშნული სკალა გამოკვლევის ისეთი ხერხია, რომლითაც მომუშავეს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება გრაფიკული სკალების, კრიტიკული შემთხვევების და აწონილი ჩამონათვალის მეთოდების ერთობლივი გამოყენებით ხორციელდება. საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებაში სკალური ღირებულებების, ანუ წონების ნიმუშად კრიტიკული ქცევები გვევლინებიან. სკალის აგების პროცედურა შემდეგ ხუთ საფეხურს გულისხმობს:

1. კრიტიკული შემთხვევების, ანუ კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის საკვანძო ქცევების ნუსხის შედგენა (ზემოთ განხილული პროცედურის მეშვეობით ხორციელდება).

2. აღამიანთა ჯგუფი, ანუ ექსპერტები (ჩვეულებრივ ის ხელმძღვანელები, რომლებიც კრიტიკული ქცევების ნუსხას ადგენენ) კრიტიკული ქცევების მიხედვით მუშაობის ეფექტურობის მცირე რაოდენობის განზომილებას (ჩვეულებრივ, ხუთიდან ათამდე) გამოყოფენ. ამ პროცედურის შედეგად საქმიანობის ეფექტურობის კონკრეტული განზომილებები გამოიყოფა, ყოველი მათგანი მის გამომხატველ კრიტიკული ქცევების ნიმუშებს შეიცავს.

3. ექსპერტთა სხვა ჯგუფს შემთხვევითი განაწილების წესის საფუძველზე შექმნილ „შერეული“ ფორმით კრიტიკული ქცევების შემუშავებულ ჩამონათვალს აწვდიან, რომლებიც ბარათებზეა ფიქსირებული. ექსპერტების ამოცანას უკვე შეფასებული კრიტიკული ქცევების ეფექტურობის განზომილებასთან შესაბამისობის ხელმეორედ შეფასება, ანუ რეტრანსლირება ევალებათ. ამ პროცედურის მიზანი იმ ქცევების გამოყოფაშია, რომლებიც საქმიანობის ეფექტურობას ყველაზე კარგად წარმოაჩენენ. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ის კრიტიკული ქცევები, რომლებიც მეორადი შეფასების დროს პირველად შეფასებას (50% -80%-ის ფარგლებში) ემთხვევა - რეპრეზენტატულ ნიმუშებად არის ჩათვლილი, ხოლო ამ მაჩვენებლების მცირე დამთხვევის შემთხვევაში კრიტიკული ქცევის ეს ნიმუშები გამოუსადეგარია.

4. მესამე ეტაპზე მონაწილე ექსპერტები პროცედურის მეორე საფეხურზე შერჩეულ კრიტიკულ ქცევებს მათ მიერ მუშაობის ეფექტურობის გამომხატველობის ხარისხის მიხედვით აფასებენ. ეს პროცედურა დებულებებისათვის წონების მიწერის პროცედურის მსგავსია. ყოველი ქცევის ნიმუში სწორედ ამ თვალსაზრისით ფასდება და ამის შემდეგ საშუალო მონაცემების და მათი შესაბამისი სტანდარტული გადახრების გამოთვლა წარმოებს. სტანდარტული გადახრის მცირე მაჩვენებელი კრიტიკული ქცევის წონის მიმართ ექსპერტთა მაღალი თანხმობის გამომხატველია. ამ მაჩვენებლების გათვალისწინება ფინა-



ლურ სკალებში ამა თუ იმ კრიტიკული ქცევის ნიმუშების შეტანას განაპირობებს. თუ კრიტიკული ქცევის შესახებ არსებული დებულების სტანდარტული გადახრის მაჩვენებელი 1.50-ს აღემატება, მაშინ ფინალური სკალიდან მისი ამოღება ხდება, რადგან ექსპერტთა შორის მისი წონის შესახებ მნიშვნელოვან აზრთა სხვადასხვაობასთან გვაქვს საქმე.

5. ფინალურ სკალებში ის დებულებები რჩებიან, რომლებიც ხელმეორედ შეფასების და სტანდარტული გადახრის სტატისტიკურ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებენ. კრიტიკული ქცევის გამომხატველი დებულებები მუშაობის ეფექტურობის ვანზომილებათა გასაზომი სკალების საფუძველს წარმოადგენენ. საზომი ინსტრუმენტის საბოლოო ვარიანტში სკალების სათანადო რაოდენობა არის წარმოდგენილი, რომლებშიც სამუშაოს გარკვეულ ვანზომილებებს ქცევის ნიმუშები თავის წონებით შეესაბამებიან.

ატესტაციის ამ მეთოდის ღირსება იმაშია, რომ ის რესპონდენტის მიერ მუშაობის ეფექტურობის უშუალო შეფასებას არ მოითხოვს, რადგან ეს თვით მისი შემუშავების ზემოთ განხილულ პროცედურაში იგულისხმება. ფინალური სკალების შექმნაში მონაწილე ექსპერტები ეფექტური საქმიანობის განმსაზღვრელ სპეციფიკურ და კონკრეტულ ქცევებს გამოყოფენ. ამის მაგალითს ფ. ლენდის და დ. ტრიუმპოს მიერ შემოთავაზებული ცხრასაფეხურიანი ვერტიკალური სკალებით საგზაო პოლიციის ოფიცრის პროფესიული კომპეტენტურობის (პროცედურების, კანონების, დადგენილებების და მათში არსებული ცვლილებების ცოდნა) გასაზომი დებულებები გვაძლევენ:

1. „სავარაუდოა, რომ დანაშაულის ადგილზე სამხილის გამოსავლენად სწორ ქმედებებს მიმართავს“ (7.80);

2. „სავარაუდოა, რომ ის მოქმედ კანონმდებლობაში კარგად არის გათვითცნობიერებული და მის შესაბამისად იმოქმედებს“ (7.50);

3. „სავარაუდოა, რომ ექვმიტანილის მანქანის ძებნა შეტყობინების მიღების მომენტიდან ორი საათის შემდეგ დაიწყოს“ (2.50); და ა.შ. [17]. ამ მეთოდის გამოყენებით კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის ატესტაციის ჩატარება შეგვიძლია, ხოლო ის, რომ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში სპეციალური ქცევითი სკალების შეფასება გვჭირდება, ეს ღირსებაზე კი არაა, არამედ მის ნაკლებ მივინიშნებს.

### პროფესიული ტრენინგი

პროფესიული ცოდნა ფარდობითი ცნება გახლავთ, კომპეტენტური მომუშავე სამუდამოდ კომპეტენტურად არ რჩება, დროთა განმავლობაში მისი შრომითი უნარები და ჩვევები შეიძლება დაკნინდნენ. გარდა ამისა, საქმიანობის პროფილი თვით ორგანიზაციამ შეიძლება შეიცვალოს, რაც, ბუნებრივია, მომუშავეთა შრომის შინაარსის შესაბამის ცვლილებას იწვევს, რის გამოც მათ ახალი პროფესიული მოთხოვნები ველარ დააკმაყოფილონ. ეს მოვლენები ინდუსტრიულ ორგანიზაციებს, რასაკვირველია, ყურადღების გარეშე არ დაუტოვებიათ, ისინი თავისი თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით სატრენინგო ღონისძიებებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. დანახარჯების უკუგების თვალსაზრისით ორი კითხვა დაისმის: პირველი, რამდენად აუქმობესებს პროფესიული გავარჯიშება მომუშავეის საქმიანობას? მეორე, რამდენად ღირებულია, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის პროფესიული გავარჯიშების პროგრამა? პირველი შეკითხვა ქცევით კრიტერიუმს, ხოლო მეორე – შედეგის კრიტერიუმს ეხება. ამ მიმართულებით ჩატარებული გამოკვლევები ჭერჭერობით როგორც მხოლოდ

იმედის მომცემი შედეგების მქონედ შეიძლება შეფასდეს [18]. ჯერ მოკლედ მომუშავის იმ უნარებზე ვიმსჯელებთ, რომელთა გავარჯიშება ინდუსტრიული ორგანიზაციების ზრუნვის საგანს წარმოადგენს, ხოლო შემდეგ ყურადღებას პროფესიული ტრენინგის ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებზე გავამახვილებთ.

**გავარჯიშების მეთოდები.** მომუშავეთა უნარების პროფესიული გავარჯიშების ტექნიკური, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწყვეტილებათა მიღების ფორმებია გამოყოფილი. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში დაგეგმარებული პროფესიული გავარჯიშების პროგრამების უმრავლესობა მიზნად თანამშრომელთა სწორედ ამ უნარების განვითარებას ისახავს:

ა). მომუშავეთა ტექნიკური უნარების პროფესიული ტრენინგის უმეტესი ნაწილი ამ უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებას ცდილობს. ეს, როგორც გონებრივი, ასევე ფიზიკური შრომით დაკავებულ ადამიანებს ეხება. სხვადასხვა სამუშაოს როგორც ფორმის, ასევე შინაარსის შეცვლა მრეწველობაში ახალი ტექნოლოგიების და საქმიანობის წარმართვის გაუმჯობესებული მეთოდების დანერგვით არის განპირობებული. ხელით მომუშავე სხვადასხვა პროფესიის ადამიანები გავარჯიშების სპეციალურ კურსებს იმ მიზნით გადიან, რათა ავტომატიზირებულ სისტემებში ნაყოფიერად იმუშაონ. საავტომობილო მომსახურების სფეროში მომუშავე პერსონალი ექსტენსიურ პროფესიულ გავარჯიშებას იმიტომ გადის, რომ ახალი ტექნიკური მახასიათებლების მქონე (ელექტრონული ანთება, საწვავის შეშაპუნება და სხვა ახალ შემოღებები) ავტომანქანების სათანადო ღონეზე პროფილაქტიკა და გარემონტება შეძლონ. სავსებით ნათელია, რომ, ამჟამად, საკანცელარიო საქმიანობით დაკავებული პერსონალის უმრავლესობა კომპიუტერული ტექნიკის უდიდეს გავლენას განიცდის, რაც მილიონობით ადამიანის პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას მოითხოვს.

ბ). ინდუსტრიაში მომუშავე ადამიანების უდიდესი ნაწილის საქმიანობა შრომით ჯგუფებში მიმდინარეობს. მომუშავის შრომის ეფექტურობა თანამშრომლებთან და მის უშუალო უფროსთან ურთიერთობით არის განსაზღვრული. ზოგიერთს სხვებთან ურთიერთობის კარგი უნარი გააჩნია, ხოლო ზოგიერთისათვის საკომუნიკაციო სფეროში გავარჯიშება აუცილებლობას წარმოადგენს. ამგვარ ტრენინგში ინფორმაციის გაცვლის, სხვისი გულდასმით მოსმენის და კონფლიქტების მოგვარების უნარების დასწავლა იგულისხმება. საკომუნიკაციო უნარების გავარჯიშების მიზნები შემდეგნაირად შეიძლება განვსაზღვროთ:

1. საკუთარი აზრების და მრწამსის გაცნობიერება.

2. საზოგადოდ ცხოვრებაში და მუშაობაში ადამიანის გრძნობად-ეფექტური სფეროს მნიშვნელობის გაცნობიერება.

3. აზრებს, გრძნობებს და ქცევებს შორის არსებული შეუთავსებლობის ობიექტივირება, რამაც რეალურ ცხოვრებისეულ ვითარებაში არსებული წინააღმდეგობების დაძლევის ხელი უნდა შეუწყოს.

გ). შინაარსობრივად მრავალფეროვანი საქმიანობით დაკავებული პერსონალის დიდ ნაწილს, განსაკუთრებით კი მენეჯერებს, მრავალი სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებათა მიღება უხდებათ. იმ მომუშავეს, რომელსაც დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი მოეთხოვება და ის ამ თვალსაზრისით გარკვეულ სიძნელეებს განიცდის, რასაკვირველია, სათანადო სატრენინგო ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება ესაჭიროება. გადაწყვეტილებათა მიღებაში გავარჯიშების ძირითად მიზანს მისი მსჯელობის ლოგიკურობის, მიზეზობრიობის დადგენის, პრობლემის ნათლად გამოკვეთის, სათანადო ალტერნატივების ძიების და მათი ანალიზის, ოპტიმალური არჩევანის გაკეთების უნარების დახვეწა წარმოადგენს.

ამავე პარაგრაფში პროფესიული გავარჯიშების მეთოდებს განვიხილავთ. პროფესიული დასწავლის ღონისძიებათა უმრავლესობა შრომის პროცესის მიმდინარეობის რეალურ პი-

რობებში ხორციელდება. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ რეალურ შრომით ვითარებაში ტრენინგის განხორციელებამ მუშაობის ჩვეული მიმდინარეობა მნიშვნელოვნად შეიძლება შეაფერხოს (ახალი პროფესიული ჩვევების დასწავლა, მათი კორეგირება ამგვარი პროცესის გარეშე არ განხორციელდება). აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთი პროფესიული უნარების დაუფლება რეალურ შრომით პირობებში, უბრალოდ, შეუძლებელია და ამიტომ, არც თუ ისე იშვიათად, მოდელირებულ, ანუ ხელოვნურად შექმნილ სიტუაციაში გავარჯიშების მეთოდს იყენებენ:

ა). შრომის რეალურ პირობებში განხორციელებულ გავარჯიშების მეთოდებში სამუშაოს როტაცია და შემცვლელის, ანუ შეგირდის ფუნქციის განხორციელება იგულისხმება. შრომის პროცესში მომუშავეთა როტაციის ხერხის გამოყენების შედეგად ადამიანი სხვადასხვა სამუშაოს თავისებურებებს არა მარტო ეცნობა, არამედ მათ პრაქტიკულად ითვისებს (საკითხი მე-13 თავში იყო განხილული). ახალი თანამშრომლის შრომითი სოციალიზაციის პროცესი, ძირითადად, ვეტერანი მომუშავეს ზედამხედველობით მიმდინარეობს. გამოცდილი მომუშავეს ზედამხედველობით ახალბედა მომუშავე შრომითი ქცევისათვის აუცილებელ ჩვევებს და უნარებს იძენს, ეს შეგირდობის პროცესის შედეგად არის განხილული (ამ საკითხის შესახებ მე-9 თავში იყო მსჯელობა). მრეწველობის დარგში მომუშავე ახალგაზრდა პერსონალი პროფესიულ საქმიანობას გამოცდილი მუშების შრომის მაგალითზე ეუფლება. როტაცია და შეგირდობა მომუშავეს ტექნიკური ჩვევების და უნარების დასწავლას განაპირობებს. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწყვეტილებათა მიღების უნარების შექმნა უფრო ეფექტურად პროფესიული საქმიანობის მიმდინარეობაში ხდება.

ბ). ხელოვნურად შექმნილ ვითარებაში მიმდინარე პროფესიული ტრენინგის რამდენიმე ხერხი არსებობს, მათ შორის ყველაზე ხშირად სალექციო კურსების, კინოფილმების ჩვენების და იმიტაციური სავარჯიშოების მეთოდებია გავრცელებული. სალექციო კურსების ჩატარების ხერხი ყველაზე მეტად ტექნიკური და გადაწყვეტილებათა მიღების უნარების დაუფლებას შეესაბამებია. ფილმების ჩვენების მეთოდს რაც შეეხება, ის ყველაზე ხშირად მომუშავეს მიერ ტექნიკური ჩვევების შემუშავების პროცესში გამოიყენება. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების და გადაწყვეტილებათა მიღების უნარების დაუფლება ყველაზე კარგად იმიტაციური სავარჯიშოების გამოყენების დროს წარმოებს, ამ შემთხვევაში ექსპერიმენტულ სავარჯიშოებს, რეალურ თამაშებს და ჯგუფური ურთიერთმოქმედების ღონისძიებებს ატარებენ.

**გავარჯიშების ეფექტურობა.** პროფესიული ტრენინგი მომუშავეს საქმიანობაზე ორგვარ გავლენას ახდენს. პირველი, ნათელია, რომ გავარჯიშება მომუშავეს მიერ საქმის უკეთეს კეთების საფუძველს წარმოადგენს, მომუშავეს პროფესიული უნარების გაუმჯობესება მუშაობის ხარისხს ამაღლებს, მომუშავეს შრომით მოტივაციაზე დადებით გავლენას ახდენს. მეორე, გავარჯიშება მომუშავეს თვითეფექტურობას აუმჯობესებს. თვითეფექტურობა ადამიანის იმის შესახებ მოლოდინია, რომ მისი საქმიანობა ეფექტური იქნება. შრომის სუბიექტის თვითეფექტურობის განცდა მას საკუთარ ძალებში რწმენას მატებს. ის, თუ მოლოდინს ქცევის ეფექტურობაზე როგორი გავლენა გააჩნია, ამის შესახებ შესანიშნავი არგუმენტირება შრომის მოტივაციის მოლოდინის მოდელებშია მკაფიოდ ასახული (საკითხი მე-11 თავშია განხილული).

დაბოლოს, ხაზი შემდეგ გარემოებას უნდა გაესვს: პროფესიული ტრენინგის შესახებ არსებული კვლევითი მონაცემები, კადრების შერჩევის და შრომის ატესტაციის შედეგებთან შედარებით, ნაკლებად გამაზნეველებელია. მათ ეპირიულად უფრო სანდო და მეთოდურად უფრო ვალიდური დასაბუთება ესაჭიროებათ. ამ საკითხთან დაკავშირებული შემაჯამებელი სტატიების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ პროფესიული გავარჯიშების შესახებ არსებულ კვლევით

შედევებს საშუალო დონის ვალიდობა ახასიათებს, რაც შემდეგი გარემოებებით არის განსაზღვრული:

1. პრეწველობის დარგში გავარჯიშების პროცესი, ძირითადად, მეცნიერულ ცოდნას კი არა, არამედ უფრო პრაქტიკულ ინტუიციას ეყრდნობა. არ უნდა დავივიწყოთ, რომ პრაქტიკულ და მეცნიერულად დასაბუთებულ ცოდნას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს. ინდუსტრიის სფეროში დღეს არსებული პროფესიული გავარჯიშების პროგრამები ფაქტობრივად უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში უცვლელი სახით გამოიყენებიან.

2. ინდუსტრიის სფეროში არსებული პროფესიული ტრენინგის პროგრამების უმრავლესობა ამა თუ იმ შექმნილი ვითარების შედეგად არიან წარმოქმნილი, კერძოდ, ორგანიზაციის ადმინისტრაცია, ერთ მშვენიერ დღეს, მისი თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების აუცილებლობას აცნობიერებს და ხშირად ამ მიმართულებით ნაჩქარევად გარკვეულ ღონისძიებებს ატარებს. „რაიმეს გაკეთების“ აუცილებლობა მისი განხორციელების ეფექტურობის გარანტიას ნამდვილად არ იძლევა.

3. პროფესიული ტრენინგის პროგრამების განხორციელება, ხშირად, მოდის აყოლას უფრო წააგავს, ხოლო მისი მოხვევებითი ვალიდობა მხოლოდ ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ამბიციებს აკმაყოფილებს.

4. პროფესიულ გავარჯიშებაში მართლაც რომ პრაქტიკული მიდგომის აუცილებლობა და თვალსაზრისი ჭარბობს. ის, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში მიმდინარე ღონისძიებების უბრალო დანამატს და არა კონცეფტურად გააზრებული გეგმის განხორციელებას წარმოადგენს.

5. პროფესიული გავარჯიშების ემპირიული კვლევის შედეგები იმაზე მიგვნიშნებენ, რომ მისი ეფექტურობა მრავალი ფაქტორით არის განსაზღვრული, მათ შორის ისეთებითაც, რომლებიც თანამდევ ეფექტებად არის მიჩნეული. მაგალითად, მისი ეფექტურობის განსაზღვრაში მონაცემების დისპერსიის 73%-ი ვარჯიშის წამყვანის მოლოდინებით, ხოლო მარვენებლების დისპერსიის 6%-ი მომუშავეთა განწყობების ფაქტორებით აიხსნება [19].

ყველაფერი ეს იმაზე მეტყველებს, რომ პროფესიული გავარჯიშების ეფექტურობას მეტი ემპირიული საბუთიანობა და შესაბამისი მკაცრი კონცეფტური გააზრება ესაჭიროება.

### ძირითადი ტერმინები

- სამუშაოს ანალიზი
- კვალიფიკაციის ამაღლება
- სამუშაოს სპეციფიკაცია
- სამუშაოს აღწერა
- მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი
- კროს-ვალიდიზირება
- პრედიქტორის სარგებლიანობა
- შერჩევის პროპორცია
- კომპენსაციური მეთოდი
- მინიმალური უნარების მეთოდი
- ბარიერების დაძლევის მეთოდი
- პროფილის შესაბამისობის მეთოდი
- ატესტაცია
- პროდუქტიულობის მონაცემებით შეფასება
- საინციდენტო-ქცევითი მონაცემებით შეფასება
- სუბიექტური მონაცემებით შეფასება
- გრაფიკული სკალა
- შემწყნარებლობა-შეუწყნარებლობის ეფექტი
- ცენტრალური ტენდენციის ეფექტი
- რანჟირების მეთოდი
- წყვილთა შედარების მეთოდი
- იძულებითი განაწილების მეთოდი
- კრიტიკული შემთხვევების მეთოდი
- მოქმედებათა შეფასების მეთოდი
- პროფესიული ტრენინგი

# თაზი 15

## ორგანიზაციის განვითარება

### ორგანიზაციის განვითარების თავისებურება

შრომის დაგეგმარების საკითხის განხილვის დროს (იხ. მე-13 თავი) ჩვენს მიზანს იმ ფაქტორების ანალიზი წარმოადგენდა, რომლებიც ადამიანისათვის სამუშაოს საინტერესოს და მნიშვნელობის მქონედ ქმნიან. შრომის დაგეგმარება დაწესებულების ეფექტური მოქმედების უმნიშვნელოვანესი განმსაზღვრელი ფაქტორია. ამავე დროს, ხშირად ისეთ ვითარებებთან გვაქვს საქმე, რომლებშიც ინდუსტრიული ორგანიზაცია მხოლოდ სამუშაოს დაგეგმარებით ან მისი რეორგანიზაციით ვერ იფარგლება და ის იძულებულია არსებითი და ფართო ცვლილებები, ანუ გარდაქმნა განხორციელოს, რაც ი-ო ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი დარგის, კერძოდ, „ორგანიზაციის განვითარების“ შესწავლის საგანს წარმოადგენს. წიგნის პირველ თავში ორგანიზაციის განვითარება კვლევის ისეთ მიმართულებად განვიხილეთ, რომელიც მიზნად ორგანიზაციაში მეცნიერულად დასაბუთებულ და გეგმაზომიერ ცვლილებათა განხორციელების სტრატეგიების შემუშავებას ისახავს. განსახილველი პრობლემის დაკონკრეტების მიზნით თავიდანვე შევნიშნავთ, რომ ჩვენი მსჯელობა ორგანიზაციის გარდაქმნის პროცესს ეხება, რომელიც თანდათანობით მის ფუნქციონირებას აუმჯობესებს და, საბოლოო ჯამში, მის განვითარებასაც განაპირობებს.

ი-ო ფსიქოლოგიაში ორგანიზაციის განვითარება ყველაზე ახალი დარგია და ამიტომ მისი სპეციფიკური თვისებების გააზრებაში განსხვავებული მიდგომები არსებობს. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციის განვითარების თავისებურება იმ განსაზღვრებაშია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, რომელსაც „ტრენინგის და განვითარების ამერიკული საზოგადოება“ გვთავაზობს. ამ განმარტების თანახმად: „ორგანიზაციის ეფექტურობის და მისი სიჯანსაღის გაუმჯობესების მიზნით, ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა გამოყენებით, მთლიანად დაწესებულებაში მისი მმართველობის მიერ წარმოებული ინტერვენცია ორგანიზაციის განვითარების ძირითად დანიშნულებას გამოხატავს“ [1, გვ. 467]. ამ განსაზღვრების მიხედვით, ორგანიზაციის განვითარებას შემდეგი ხუთი ნიშან-თვისება ახასიათებს:

პირველი, ის დაგეგმილ აქტივობას წარმოადგენს, რადგან მისი განხორციელება პრობლემის დიაგნოსტიკას, გარკვეული გეგმის შექმნას და მის სარეალიზაციოდ სათანადო რესურსების მოძიებას გულისხმობს.

მეორე, ორგანიზაციის განვითარება ისეთი ცვლილებების განხორციელებასთან არის დაკავშირებული, რომლებიც მთელ დაწესებულებას მოიცავენ და თუ ისინი მხოლოდ მის რომელიმე ნაწილს ეხებიან, ეს პროცესი მაინც მთლიანად ორგანიზაციის ძალისხმევას გულისხმობს.

მესამე, ორგანიზაციის განვითარება, როგორც არსებითი ცვლილებების განხორციელების მეთოდების ერთობლიობა, მისი ადმინისტრაციის მიერ იგეგმება და რეალიზდება.

მეოთხე, ორგანიზაციის განვითარების განმახორციელებელი პროგრამების მიზანს მისი ეფექტურობის და სიჯანსაღის გაუმჯობესება წარმოადგენს. ორგანიზაციის სიჯანსაღე ცალკეული ინდივიდის ფსიქიკური და ფიზიკური ჯანმრთელობის მსგავსია — ჯანსაღი მომუშავეს საქმიანობა პროდუქტიული და ხარისხიანია, საწინააღმდეგო შემთხვევაში შრომის ეფექ-

ტურობაზე ლაპარაკი ზედმეტია.

მეხუთე, ორგანიზაციის განვითარება ნებაყოფლობით ინტერვენციას, ანუ ჩარევას ნიშნავს, აქ, ფიზიკური გარემოს მოწესრიგებიდან დაწყებული, სენსიტიური გავარჯიშების ჩატარებით დამთავრებული, ცვლილებების განხორციელება იგულისხმება.

თანამედროვე ინდუსტრიული ორგანიზაციების წინაშე მდგარ პრობლემათა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანს მათში დროული და საჭირო ცვლილებების განხორციელება წარმოადგენს. როდესაც ორგანიზაცია სათანადო გარდაქმნას ვერ ახორციელებს, მაშინ საქმე არსებითი სახის ზარალთან გვაქვს. მაგალითად, კომპანია „ჯენერალ მოტორსმა“ დროული გარდაქმნა ვერ მოახერხა და 10 წელიწადში პროდუქციის გასაღების ბაზარზე მნიშვნელოვანი დანაკლისი განიცადა. კერძოდ, მის მიერ გამოშვებული ავტომობილების შიდა ბაზარზე რეალიზაციის 50%-იანი მაჩვენებელი 33%-მდე დაეცა (მონაცემები 80-იანი წლების დასასრულს ვხედავთ). ინდუსტრიის მრავალი სფერო ორგანიზაციებისაგან სწრაფად ცვალებად გარემოსადმი დროულ შეგუებას მოითხოვს. ნებისმიერ ორგანიზაციას ცვალებად გარემოში უწყვეს ფუნქციონირება და ისიც ამის შესაბამისად გამუდმებით უნდა იცვლებოდეს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებსაც ძირითადად ბიუროკრატიული, ანუ მექანიკური სტრუქტურა გააჩნიათ (მყარი თანამდებობრივი იერარქია, სპეციალიზაციის მაღალი დონე, გადაჭარბებული ინსტრუქციები, თანამშრომელთა შორის იმპერსონალური ურთიერთობები) გარემოს ცვლილებებზე, როგორც წესი, ადეკვატურად ვერ რეაგირებენ. თანამედროვე ორგანიზაციებს მოქნილი სტრუქტურა ესაჭიროებათ, ისინი ისეთ სისტემებს უნდა წარმოადგენდნენ, რომლებიც მომუშავეთა და ხელმძღვანელთა უნარების რეალიზაციას უწყობენ ხელს და შრომაში მათ მაღალ ჩართულობას განაპირობებენ. აქ ისიც უნდა გავიხსენოთ, რომ ინდუსტრიის ისეთი დარგებიც არსებობენ, რომლებსაც ფუნქციონირება შედარებით სტაბილურ გარემოში უწევთ, მაგალითად, ნავთობის, ქალაქის, ხე-ტყის დამამუშავებელ მრეწველობაში მომუშავე ქარხნები, ძირითადად, ტრადიციული, ანუ მექანიკური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებია, ხოლო ვთქვათ, საავტომობილო მრეწველობაში არსებული ორგანიზაციები - მოქნილი სტრუქტურით ხასიათდებიან [2, 3].

## გარდაქმნის განმსაზღვრელი ფაქტორები

რა განსაზღვრავს ორგანიზაციის გარდაქმნის აუცილებლობას? ამ კითხვაზე ზოგადი პასუხი შემდეგია – ცვლილებების აუცილებლობას ხშირად მისი იმანენტური თვისებები კი არა, არამედ ცვალებადი გარემო (ტექნოლოგიური ძვრები, სოციალურ-პოლიტიკური ვითარება და სხვა) განაპირობებს, რომელშიც ის ფუნქციონირებს. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებზე გარემოს მახასიათებლები უშუალო გავლენას ახდენენ. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ კარგად იფუნქციოს (ზოგჯერ კი მის არსებობა-არარსებობაზეა ლაპარაკი), ამისათვის მან მნიშვნელოვანი ცვლილებები უნდა განახორციელოს. კონკრეტულად კი ორგანიზაციის გარდაქმნის ძირითად მიზეზებად კონკურენციის გამწვავება, ტექნოლოგიის განვითარება, პროდუქციის მოძველება და სამუშაო ძალაში ცვლილება არის მიჩნეული.

კონკურენციის გამწვავება. ინდუსტრიულ ორგანიზაციებს შორის კონკურენციამ მართლაც რომ გლობალური ხასიათი მიიღო. მაგალითად, 80-იანი წლების დასაწყისში აშშ-ს ცამეტი საავტომობილო ქარხანა დაიხურა, მაშინ, როდესაც იმავე აშშ-ს ტერიტორიაზე ცამეტი იაპონური ქარხანა აშენდა. დროთა განმავლობაში თვალნათლივ იმის ტენდენცია გამოვლინდა, რომ მსოფლიო ეკონომიკის მამოძრავებელ ძალად ინდუსტრიული

კორპორაციები ხდებიან. ამ ტიპის ორგანიზაციების წარმოქმნა ამა თუ იმ ქვეყნის ფარგლებში არსებული ორგანიზაციების გარდაქმნას განაპირობებს, ხოლო მათ ფუნქციონირებას ინტერნაციონალურ ხასიათს აძლევს. მრავალფეროვანი საქონლის გასაღების გლობალური ბაზრები შეიქმნა, ხოლო კონკურენტუნარიანობის ამალღების მიზნით, ორგანიზაციებში არსებული სტრუქტურის, სამუშაო ოპერაციების, საორგანიზაციო კლიმატის ძირეული შეცვლა წარმოებს. საკუთრივ ორგანიზაციების გლობალიზაციის და კონკურენტუნარიანობის გაღრმავების პროცესს შემდეგი ფაქტორები განსაზღვრავენ:

- ა). მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გერმანიის და იაპონიის ეკონომიკური აღზევება;
- ბ). ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების ასპარეზზე გამოსვლა (მაგალითად, სამხრეთ კორეა, ტაივანი, სინგაპური, ესპანეთი);
- გ). ყოფილი სოციალისტური ბანაკის ქვეყნების გეგმიანი ეკონომიკის დანგრევა და მათი საბაზრო ეკონომიკის რელსებზე გადასვლის დაწყება;
- დ). მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში ქვეყნებს შორის ახალი ეკონომიკური გაერთიანებების შექმნა.

კონკურენტუნარიანობის გაღრმავების და ორგანიზაციების გაფართოების საფუძვლად მდებარე ეს ფაქტორები ნათლად იმაზე მიგვიჩვენებენ, რომ ვერცერთი ორგანიზაცია მსოფლიო მასშტაბით ცვალებად პირობებში ხშირ (თუ არ ვიტყვით პერმანენტულ) მოდიფიკაციას გვერდს ვერ აუვლის, მან შიდა ბაზრიდან საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გატანა უნდა შეძლოს.

ტექნოლოგიის განვითარება: დღეს, ტექნოლოგიების განვითარება არნახული სისწრაფით ხდება. ინდუსტრიულ სფეროში მიმდინარე ტექნოლოგიურ ცვლილებებში ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარება (რთული კომპიუტერული ქსელები, სატელეკომუნიკაციო სისტემები და სადისტანციო მართვის საშუალებები) ყველაზე მეტად არის საყურადღებო. ახალი საინფორმაციო სისტემები მომუშავეთა შრომის პროცესზე, მათ შორის თანამდებობრივ კავშირებზე, მართვის პროცესებზე, ადმინისტრაციის მიერ საორგანიზაციო მიზნების დასახვის და მიღწევის სტრატეგიებზე არსებით გავლენას ახდენენ. საინფორმაციო ტექნოლოგიის უმნიშვნელოვანეს მხარედ გამომთვლელი მანქანების გამოყენების ე.წ. ვირტუალური რეალობა უნდა ჩაითვალოს. ვირტუალური რეალობა საჩვენებელი და მაკონტროლებელი ტექნოლოგიის მეშვეობით იქმნება. ამ ტექნოლოგიის გამოყენებულ პირს საკმე ხელოვნურ, სინამდვილის იმიტაციურ სამყაროსთან აქვს. ვირტუალურ რეალობაში მყოფი სუბიექტი კომპიუტერის ეკრანის პასიური მაყურებელი არ გახლავთ, ის, ფაქტობრივად, სამგანზომილებიან სისტემაში აქტიურად ჩართულ პიროვნებად წარმოგვიდგება. მრეწველობაში მისმა გამოყენებამ სხვადასხვა სახის მანქანების კონსტრუირების, მათი მუშაობის და შემოწმების, ოპერატორების მიერ ვითარების შეფასების, ხილვადობის და დროული, ადეკვატური რეაგირების ხარისხი მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა.

ოსტატურად შექმნილმა ტექნოლოგიამ ორგანიზაციის ყველა დონეზე მიმდინარე საქმიანობის თვისებრიობა შეიძლება შეცვალოს. მაგალითად, ინდუსტრიის სხვადასხვა სფეროში საწარმოო რობოტების დანერგვა ხდება. სამრეწველო რობოტებში სივრცობრივი გადაადგილების მეშვეობით რთული სამუშაო ოპერაციების შემსრულებელი, პროგრამულად მართვადი და ავტომატიზირებული მანიპულატორები იგულისხმება. სამრეწველო ორგანიზაციების რობოტიზაციის მიზანს მომუშავეთა შრომის პირობების გაუმჯობესება, საწარმოების ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდა და წარმოების ეფექტურობის უზრუნველყოფა წარმოადგენს.

თანამედროვე ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში ე.წ. ინტეგრირებულმა კომპიუტერულმა წარმოებამ ფართო გამოყენება მოიპოვა. ეს სისტემა ორგანიზაციის საწარმოო, სატრანსპორტო და სავაჭრო ქვედანაყოფებს სპეციალური კომპიუტერული ქსელით ერთმანეთთან აკავშირებს. ამ ტექნოლოგიის დაგეგმარების მიზანს ორგანიზაციის განყოფილებებს შორის გარკვეული წინააღმდეგობის დაძლევა, მუშაობის ხარისხის სათანადო კონტროლი და ზედმეტი ხარჯების თავიდან აცილება წარმოადგენს. გარდა ამისა, შექმნილი ქსელის მეშვეობით ყოველ მომუშავეს საკუთარი კომპიუტერის გამოყენებით ნებისმიერ სხვა მომუშავესთან კავშირი შეუძლია დაამყაროს, მასთან დიალოგი გააბას, მას მთლიანი წარმოების პროცესს (საკუთარი წვლილის ჩათვლით) შეუძლია თვალი გადაევსოს. ინტეგრირებული კომპიუტერული წარმოება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და მის მოქნილ ფუნქციონირებას განსაზღვრავს, ის სხვა ტექნოლოგიურ სისტემებთან ერთად, პროდუქციის შექმნის დროს ამცირებს და, ამავე დროს, მომხმარებელამდე მის დროულ მიწოდებას განაპირობებს.

**პროდუქციის მოძველება.** ახალი ცოდნის და გამოცდილების შეძენასთან ერთად არსებული პროდუქცია მოძველებული ხდება. ორგანიზაციის განვითარება კვლევითი მუშაობის ჩატარებას უკავშირდება, რაც თავის მხრივ, არსებული პროდუქციისაგან განსხვავებული ახალი ვარიანტების და მოდელების შემუშავებას გულისხმობს. ავტომატქანების, სამედიცინო ინსტრუმენტების და დანადგარების, გამომთვლელი მანქანების დაგეგმარების თანამედროვე ხერხები პროდუქციის მუდმივი, რევოლუციური ცვლილების ნიმუშად უნდა მივიჩნიოთ. აღნიშნულ დარგებში არსებული კონკურენცია იმდენად მწვავეა, რომ ეფექტური მოქმედება და თავისი თანამშრომლების დასაქმება მხოლოდ დიდად მოქნილი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებს შეუძლიათ.

მომხმარებლის საგნების მიმართ მომხმარებელთა მოთხოვნების ადვილი ცვლილება, ტექნოლოგიური ძვრები და მრეწველობაში ახალ შემოღებების დანერგვა, მთლიანობაში, პროდუქციის და მომსახურების არსებული ფორმების სიცოცხლისუნარიანობას არსებითად ამცირებს. იმ პროდუქციის 50%-ზე მეტი, რომელსაც განვითარებულ ქვეყნებში მომხმარებელი ამჟამად იძენს, 10-15 წლის წინათ საერთოდ არ არსებობდა, ხოლო იმ დროს არსებული საქონლის დაახლოებით 40%-ს დღეს დახლზე საერთოდ ვერ ნახავთ. მრეწველობის ისეთ დარგებში, როგორც ფარმაცევტიკა და გამოთვლითი ტექნიკა გახლავთ, იმავე განვითარებულ ქვეყნებში პროდუქცია ექვს თვეში ძველდება. კომპანიებს, რომლებიც ბაზრის მოთხოვნებზე დროულად ვერ რეაგირებენ, პროდუქციის მოძველების ფაქტორი მათ ძლიერ დარტყმას აყენებს. მაგალითად, ფირმა „ქსეროქსის“ ფაქსის აპარატები გასაყიდად 35 წლის წინათ პირველმა გამოიტანა. როდესაც ამ აპარატების პოპულარობამ 80-იან წლებში მწვერვალს მიაღწია, კონკურენტებმა (ძირითადად იაპონური ფირმები) ახალი მოდელები შექმნეს, რამაც ის გამოიწვია, რომ 80-იანი წლების დასასრულს შიდა ბაზარზე ამ სახის პროდუქციის საერთო რეალიზაციაში „ქსეროქსის“ წვლილმა მხოლოდ 7%-ი შეადგინა. პროდუქციის სიცოცხლის ციკლი რაც უფრო მცირდება, ორგანიზაციებმა მისი ახალი ვარიანტები მით უფრო სწრაფად უნდა შექმნან. მოქნილი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია ახალ ინფორმაციაზე სწრაფად რეაგირებს, საქმიანობის ახალი ფორმის ოპერაციებს ნერგავს და თანამონაწილეობრივ გადაწყვეტილებებს იღებს, რაც, თავის მხრივ, ახალი ლიდერების წარმოჩენას უწყობს ხელს.

**ცვლილებები სამუშაო ძალაში.** დროთა განმავლობაში საკუთრივ მომუშავე, როგორც განზოგადებული თვისებების მატარებელი სუბიექტი, შინაარსობრივად ძირეულ ცვლილებებს განიცდის. დღეს მომუშავე ადამიანები, 50 წლის წინათ დასაქმებულებთან შედარებით, უფრო განათლებულები არიან და შრომიდან გამომდინარე შედეგებს, პიროვნული და პროფესიული ზრდის თვალსაზრისით, უფრო მეტ მოთხოვნებს უყენებენ. საგულისხმოა, რომ გან-



საკუთრებით ეს დიდ და განვითარებულ ქვეყნებს ეხება. ქალების და ნაციონალური უმცირესობის სახით სამუშაო ძალის მნიშვნელოვანი შევსება მოხდა. ისიც აღსანიშნავია, რომ მომუშავეთა გარკვეული ნაწილი ერთდროულად რამდენიმე სამსახურში მუშაობს. ორგანიზაციებმა, რასაკვირველია, ამგვარი ცვლილებები მხედველობაში უნდა მიიღონ, რადგან მათი სიცოცხლისუნარიანობა უშუალოდ სამუშაო ძალასთან არის დაკავშირებული. სამუშაო ძალის შესახებ შემდეგიც უნდა აღინიშნოს: გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მომუშავეთა მნიშვნელოვანი ნაწილს ლიტერატურული ენით მეტყველებაში და მართლწერაში მნიშვნელოვანი ხარვეზები გააჩნია. უმნიშვნელოვანეს პრობლემას ადამიანის კომპიუტერთან ურთიერთობა წარმოადგენს. ეს ყველაფერი მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას მოითხოვს. ამ საკითხების მოგვარების გარეშე ორგანიზაციის განვითარება შეუძლებელია. ორგანიზაციის განვითარება ისეთი ღონისძიებების განხორციელებას გულისხმობს, რომლებიც მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას ხელს შეუწყობენ.

**გარდაქმნის მნიშვნელობა.** ზოგადად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის გარდაქმნის საფუძვლად ჰუმანისტური და დემოკრატიული ღირებულებებია ნაგულისხმევი (ყოველ შემთხვევაში, მკვლევართა და პრაქტიკოსთა უმრავლესობის მიერ ასეა დეკლარირებული, ხოლო თუ რამდენად შეესაბამება ეს სინამდვილეს, ამას მხოლოდ ადამიანის შრომითი ცხოვრების ხარისხი გვიჩვენებს). გარდაქმნა, როგორც მოვლენა, ცალკეული მომუშავეის და მთლიანად ორგანიზაციის წინსვლას უნდა განსაზღვრავდეს. ეს ისეთი პროცესია, რომელიც მასში მონაწილეთა შორის თანამშრომლობას მოითხოვს, ამ შემთხვევაში ძალაუფლება, კონტროლი, ძალდატანება ნაკლებად უნდა გამოიყენებოდეს. გარდაქმნის საფუძვლად მდებარე ჰუმანისტური იდეოლოგიის ნათელსაყოფად ის დადებითი შედეგები გავითვალისწინოთ, რომლებიც მისი განხორციელებიდან გამომდინარეობენ. გარდაქმნიდან გამომდინარე შედეგები დ. უერიკმა შეაჯამა. მონაცემები 15-1 ცხრილშია მოყვანილი.

1. ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლება (პროდუქტიულობის და კმაყოფილების მაჩვენებლების გაზრდა; მიზნების დასახვის, დავალებათა დაგეგმვის და მათი შესრულების ორგანიზება; მიზნის და პასუხისმგებლობის ნათელყოფა; ადამიანური რესურსების უკეთ გამოყენება).
2. ზემოდან ქვემოთ მართვის პროცესის უკეთ წარმართვა.
3. ორგანიზაციის ეფექტურობის გაუმჯობესების საქმეში მისი წევრების ჩართვა.
4. ჯგუფშიდა და ჯგუფთაშორისი თანამშრომლობის გაუმჯობესება.
5. ორგანიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარის უკეთ გაცნობიერება.
6. კომუნიკაციის, გადაწყვეტილებათა მიღების, კონფლიქტის მოგვარების უნარების ათვისება, რაც კომუნიკაციის პროცესს გააუმჯობესებს და კონფრონტაციულ დაპირისპირებას შეამცირებს.
7. ისეთი შრომითი კლიმატის ჩამოყალიბება, რომელიც შემოქმედებითობას და ლოიალობას ხელს შეუწყობს, მომუშავეის პროფესიულ ზრდას განაპირობებს, თანამშრომლების სწორ და პასუხისმგებლურ მოწმედებას განამტკიცებს.
8. შეუსაბამო და საზიანო ქცევათა რაოდენობის მნიშვნელოვანი შემცირება.
9. ორგანიზაციის ყველა დონეზე იმის გაცნობიერება, რომ მულტივალდ ცვალებად გარემოსთან შეგუება, გამოცდილების მიღება, განვითარება, კონკურენტუნარიანობის შექმნა აუცილებელია.
10. ორგანიზაციაში ჩანსალი და პროდუქტიული კადრების მიზიდვის უნარის შექმნა.

## გარდაქმნის ხელშემშლელი ფაქტორები

გამოკვლევები და ჩვეულებრივი პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციაში ჩასატარებელი ცვლილების მიმართ, მეტ-ნაკლები ხარისხით, მაგრამ დაწესებულების ყველა დონეზე წინააღმდეგობის გაწევის გამოკვეთილი ტენდენცია ვლინდება. საორგანიზაციო ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა მიერ წინააღმდეგობის გაწევა თავს სხვადასხვა ფორმით იჩენს. ნათელია, რომ ადმინისტრაციას ურჩევნია საქმე საორგანიზაციო ცვლილებებზე თანამშრომელთა აშკარა, პირდაპირ რეაგირებასთან ჰქონდეს, ვიდრე ფარულ, უსიტყვო წინააღმდეგობასთან, რომლის დაძლევა უფრო ძნელია. გარდაქმნისადმი პირდაპირი პროტესტის ფორმები სიტყვიერი უკმაყოფილების გამოხატვას, შრომის პროცესის აშკარა შეფერხებას, გაფიცვის დაწყებით დაშინებას და სხვა ამგვარ მოვლენებს გულისხმობს. უფრო ყურადსაღები ფარული წინააღმდეგობის გაწევა გახლავთ, მისი დროული ამოცნობა, ხშირად, არც თუ ისე იოლი საქმეა. თანამშრომელთა პროტესტის ამგვარ ფორმებს დაწესებულებისადმი ლოიალური დამოკიდებულების დაქვეითება, საქმიანობაში ნაკლები ძალისხმევით ჩართვა, მუშაობის პროცესში მეტი შეცდომების დაშვება, სამუშაოს გაცდენების გახშირება და ა.შ. მიეკუთვნებიან. როგორც მეცნიერული (გარკვეული ჰიპოთეზების შემოწმება), ასევე პრაქტიკული (შრომის პროცესის საჭირო მიმართულებით წარმართვა) თვალსაზრისით, გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზთა ცოდნას დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. ქვემოთ ამ მიზეზების და წინააღმდეგობის დაძლევის ხერხების შესახებ ვიმსჯელებთ.

წინააღმდეგობა ინდივიდის დონეზე. გარდაქმნისადმი ცალკეული მომუშავეს მიერ წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზები მისი პერსონალური, პიროვნული თვისებების და მოთხოვნილებების სფეროში უნდა ვეძიოთ. წინააღმდეგობის გაწევის შემდეგ მიზეზებს გამოყოფენ: ჩვევები, უსაფრთხოების მოთხოვნილება, ხელფასის შემცირების შიში, გაურკვევლობის შიში, ინფორმაციის სელექციური გადამუშავება. ამ მოვლენებს თანამიმდევრულად განვიხილავთ:

ა). ყოველი ადამიანი დასწავლის მექანიზმის საფუძველზე სხვადასხვა სახის ჩვევებს ეუფლება. ყოველდღიურ ცხოვრებაში არსებულ უამრავ ვითარებებს ადამიანი არა მხოლოდ შეგნებული გადაწყვეტილების მიღებით პასუხობს, არამედ მისი რეაქციების დიდი ნაწილი ჩვევით, ანუ დაპროგრამებულ ხასიათს ატარებენ. როდესაც გარემოში რაიმე ცვლილებები ხდება, მაშინ ამგვარი სახის რეაგირება მათ მიმართ წინააღმდეგობის გაწევის მადეტერმინირებელ მოვლენად გვევლინება. ვთქვათ, როდესაც ორგანიზაციის რომელიმე განყოფილება ახალ შენობაში გადადის, ეს თანამშრომლებისაგან გარკვეული ჩვევების შეცვლას მოითხოვს, მაგალითად, დილით თხუთმეტი წუთით ადრე ადგომას, სამსახურში ახალი მარშრუტით მისვლას, შენობის შიდა გაფორმების თავისებურებებისადმი მიჩვევას, შესვენებაზე ახალ პირობებში სათანადო მოქმედების ათვისებას და ა.შ.

ბ). ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება განსაკუთრებულ შემთხვევას უსაფრთხოების დიდი მოთხოვნილების მქონე თანამშრომლებში იწვევს, მათ სამსახურის დაკარგვის შიში უჩნდებათ. მაგალითად, როდესაც დაწესებულებაში მომუშავე პერსონალის შემცირების ან რობოტიზირებული დანადგარების დანერგვის შესახებ ოფიციალური განცხადება კეთდება, ამას თანამშრომლები მათთვის საარისკო ვითარებად მიიჩნევენ და მათ სამსახურის დაკარგვის შიში ეუფლებათ.

გ). გარდაქმნისადმი ინდივიდუალური წინააღმდეგობის გაწევის მიზეზს ხელფასის

შესაძლო შემცირებით გამოწვეული შემფოთება წარმოადგენს. ცალკეულ სამუშაო დავალებებში ან პროფესიული საქმიანობის მთლიან მიმდინარეობაში გარკვეული ცვლილებების შეტანამაც შეიძლება თანამშრომელთა შემფოთება გამოიწვიოს, რადგან ისინი თვლიან, რომ შრომის პროცესის წარმართვას ჩვეულ დონეზე თავს ვეღარ გაართმევენ, ეს განსაკუთრებით იმ შემთხვევებს ეხება, როდესაც ხელფასი უშუალოდ მუშაობის პროდუქტიულობაზე დამოკიდებულია.

დ). მოსალოდნელი გარდაქმნა თანამშრომლებში გაურკვევლობის შიშს აღძრავს. ცნობილია, რომ უცნობ ვითარებაში ყოფნა ადამიანთა უმრავლესობაში ამა თუ იმ ხარისხის შემფოთების გამომწვევია. შრომის პროცესში წარმოებული მნიშვნელოვანი ცვლილება გაურკვევლობის ელემენტებს გულისხმობს. მაგალითად, როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში მუშაობას იწყებს, ის წინასწარ იმის შესახებ ღელავს, თუ როგორ გაართმევს თავს საქმიანობას, თანამშრომლებთან და ადმინისტრაციასთან როგორი ურთიერთობა ექნება და ა.შ. ამდენად, გაურკვევლობა მომავალ საორგანიზაციო ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. ამის ნათელ ნიმუშს ის ფაქტი წარმოადგენს, როდესაც მომუშავე საქმიანობაში ახალი მოვალეობების შესრულების და მეტი პასუხისმგებლობის თავიდან აცილების გამო დაწინაურებაზე უარს ამბობს.

ე). ინფორმაციის სელექციური დამუშავება ადამიანის მიერ არსებული მდგომარეობისადმი ადვილ შეგუებას, მასთან წონასწორ მიმართებაში ყოფნას განაპირობებს (ამის შესახებ დეტალური მსჯელობა მე-10 თავში გეჭონდა). ააგო რა ადამიანი რეალობის საკუთარი თვალთახედვა, ამის შემდგომ ის მასში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანას ეწინააღმდეგება. ცვლილებების თავიდან აცილების მიზნით ის შემდეგ სტრატეგიებს იყენებს:

1. იმას კითხულობს და ისმენს, რაც მას „აწყობს“, რაც მის განწყობებს და ქცევებს არ ეწინააღმდეგება (იმავე მე-10 თავში განხილული კოგნიტიური დისონანსის რელუქციის სხვადასხვა ხერხები გავიხსენოთ);

2. საკუთარი განწყობების, ჩვეული მოქმედების და ღირებულებების შეუსატყვის ინფორმაციას იმ მიზნით ამახინჯებს, იგნორირებას უკეთებს, რომ ის მათ მოარგოს. მაგალითად, მართვის პროცესის ეფექტურობის ასამაღლებელი პროგრამით გათვალისწინებულ ღონისძიებებში მონაწილე მენეჯერები ინდუსტრიული ორგანიზაციების გაძლოლის ახლებურ მიდგომებს და სათანადო მეთოდებს ეცნობიან, მათ შესახებ კამათობენ, მიღებულ გამოცდილებას აცნობიერებენ, მაგრამ, როდესაც ისინი რეალურ პრაქტიკულ საქმიანობას უბრუნდებიან, ამ ცოდნას „ივიწყებენ“, ნაკლებად იყენებენ და მუშაობას ძველებურად აგრძელებენ.

წინააღმდეგობა ორგანიზაციის დონეზე. ნებისმიერი სახის ორგანიზაცია, მათ შორის ინდუსტრიულიც, თავისი ბუნებით კონსერვატიულია, ის გარდაქმნას აქტიურად ეწინააღმდეგება. გარდაქმნისადმი ორგანიზაციის მიერ წინააღმდეგობის გაწვევის ფორმებში სტრუქტურის, ქვესისტემის, ჩვეულების, ძალაუფლებრივი კავშირების და განაწილების ინერცია იგულისხმება [5]:

ა). ორგანიზაცია თავის სტრუქტურას ეყრდნობა, რომელიც მისი სტაბილურობის შენარჩუნებას განაპირობებს. გარკვეული სტრუქტურის შექმნით ცალკეული მომუშავეს და ჩვეულების შრომის დანაწილება ხდება. ადამიანებს გარკვეულ როლებს ანიჭებენ, შრომის წარმართვის შესაბამის პროცედურებს ქმნიან, სათანადო საკომუნიკაციო ქსელებს აყალიბებენ და ა.შ. მყარი სტრუქტურის ფორმირების კანონიერი მოთხოვნა, ამავე დროს, გარდაქმნის საწინააღმდეგო ძალად განიხილება. სტაბილურობის შესანარჩუნებლად ორგანიზაცია სხვადასხვა მექანიზმების ამოქმედებას იწყებს. მაგალითად, საკადრო პოლიტიკის

გატარების დროს ახალი თანამშრომლების მიღება, ზოგიერთის დაწინაურება, ზოგიერთის კი დათხოვნა ხდება. თანამშრომელთა სოციალიზაციის სხვადასხვა ხერხები გამოიყენება, კერძოდ, პროფესიული გავარჯიშება, რომლის დროს მომუშავეს მიერ როლურ მოვალეობათა შესრულების და მის მიერ პროფესიული უნარების ამოქმედება და განმტკიცება წარმოებს. შრომის პროცესის სტანდარტიზირება მომუშავეთა საქმიანობის პროცედურების აღწერას, სათანადო წესების დადგენას გულისხმობს. როდესაც ორგანიზაცია იძულებულია არსებითი ცვლილებები განახორციელოს, მაშინ ამის საწინააღმდეგოდ მისი სტაბილურობის შესანარჩუნებელი მექანიზმები იწყებენ ამოქმედებას, მისი სტრუქტურის ინერციულობა სწორედ ამაში მკლავდება.

ბ). ინდუსტრიული ორგანიზაცია ურთიერთდამოკიდებული ქვე-სისტემებისაგან შემდგარ მთლიანობად განიხილება. ცალკეული ქვესისტემა სხვა ქვესისტემებზე მნიშვნელოვანი გავლენის გარეშე არ იცვლება. მაგალითად, თუ ადმინისტრაციას ტექნოლოგიურ პროცესში ცვლილებები ისე შეაქვს, რომ იმავდროულად ორგანიზაციის სტრუქტურის მოდიფიცირებას არ აწარმოებს, მაშინ ტექნოლოგიურ პროცესებში განხორციელებული ცვლილებები მიზანს ვერ მიაღწევენ. ცალკეულ ქვესისტემაში შეზღუდული, ლოკალური ცვლილებების შეტანა მთლიან სისტემაში სათანადოდ ვერ აისახება და, ამდენად, ორგანიზაციის რეალური გარდაქმნა არ განხორციელდება. აქ ხაზგასასმელი ის გახლავთ, რომ გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის გაწევის თვალსაზრისით, ხშირად ორგანიზაციები მხოლოდ შეზღუდული, ანუ ნაწილობრივი ცვლილებების განხორციელებაზე არიან ორიენტირებული.

გ). ჯგუფის ინერციის მოვლენა შემდეგში მდგომარეობს: იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ჯგუფის ცალკეული წევრები გარდაქმნას მიესალმებიან, ამის საწინააღმდეგოდ ჯგუფური ნორმები შეიძლება ამოქმედდნენ. მაგალითად, ორგანიზაციის პროფესიონალიზაციის წარმომადგენელი ადმინისტრაციის მიერ დაგეგმარებულ გარდაქმნას შეიძლება მხარს უჭერდეს, მაგრამ ექვემდებარება რა ჯგუფური ნორმებს, ის რეალურ მოქმედებაში გარდაქმნის წინააღმდეგ გამოვიდეს.

დ). გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებების ნებისმიერი გადანაწილება, რომლის გარეშე გარდაქმნა ძნელი წარმოსადგენია, თანამშრომლებს შორის განმტკიცებულ იერარქიულ ურთიერთობებს გარკვეულ საფრთხეს უქმნის. დავუშვათ, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციამ გადაწყვეტილებათა მიღების თანამონაწილეობრივი ფორმის შემოღება ან ავტონომიური შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბება განიზარაზხა. ამ შემთხვევაში მალალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისათვის დელეგირებული უფლებების პერსპექტივას საეჭვოს ხდის.

ე). შრომითი ჯგუფები, რომლებიც ორგანიზაციაში არსებული რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს აკონტროლებენ, მმართველობის და შრომის სფეროში მოსალოდნელ ცვლილებებს ხშირად მათთვის სახიფათოდ თვლიან. ისინი იმით არიან დაინტერესებული, რომ სველაფერი უცვლელად დარჩეს. მაგალითად, სავსებით შესაძლებელია, რომ ორგანიზაციაში მომხდარმა ცვლილებებმა მათ ბიუჯეტში და საშტატო გადანაწილებაში მნიშვნელოვანი შესწორებები შეიტანოს. სწორედ ამიტომ, მათ მიერ საფრთხის მოლოდინი ნამდვილად არ არის უსაფუძვლო.

წინააღმდეგობის დაძლევის ხერხები. გარდაქმნის მიმართ წინააღმდეგობის დაძლევის საშუალებებში ცოდნის მიცემა, გადაწყვეტილებათა მიღებაში ჩართვა, მხარდაჭერა, მანიპულირება და იძულება იგულისხმება:

ა). გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევა თანამშრომლებთან აქტიური კომუ-

ნიკაცით არის შესაძლებელი. გამიზნული კომუნიკაციის პროცესში, მოსალოდნელი ცვლილებების აუცილებლობის ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, ლოგიკურად არგუმენტირებული დასაბუთება უნდა განხორციელდეს. თანამშრომელთა დარწმუნების ტაქტიკა ეყრდნობა წინამძღვარს, რომლის თანახმად, მათ მიერ გარდაქმნის მიუღებლობას ინფორმულობის ნაკლებობა განსაზღვრავს. ამიტომ, თვალსაჩინო მონაცემების გასაგები ენით მიწოდება მათი წინააღმდეგობის გადალახვის შესაძლებლობას იძლევა. ამავე დროს, ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი ტაქტიკა მხოლოდ იმ შემთხვევაში ამართლებს, როდესაც ადმინისტრაციას და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ნდობით ხასიათდება.

ბ). მომუშავეს იმ გადაწყვეტილებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა უჭირს, რომლის გამოტანაში თვითონ მონაწილეობს. ამიტომ, სათანადო გადაწყვეტილების მიღებამდე ის თანამშრომლები წინასწარ უნდა განისაზღვრონ, რომლებიც გარდაქმნის წინააღმდეგ არიან და ამის შემდეგ ორგანიზაციის ცვლილებებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი ჩართვა უნდა მოხდეს. რაც უფრო დიდია არჩევანის გაკეთებაში თანამშრომლების წვლილი, მათი საწყისი უარყოფითი დამოკიდებულების შეცვლის ალბათობაც მით უფრო მეტია.

გ). როდესაც მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ თანამშრომლები რეალურ შიშს განიცდიან, რომელიც სტრესულ მდგომარეობაშიც შეიძლება გადაიზარდოს, ამგვარ ვითარებაში ფსიქოთერაპიამ, სპეციალურმა კონსულტაციამ, ახალი უნარების ჩამოყალიბების ტრენინგმა დადებითი შედეგები შეიძლება მოგვცეს. ამავე დროს, ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ ამ ღონისძიებების ჩატარება დიდ დროს მოითხოვს და საკმაოდ ძვირი ღდება, ხოლო წარმატების მიღწევის გარანტია არც თუ ისე დიდია.

დ). გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის ერთ-ერთი ხერხი თანამშრომლებთან მათი მატერიალური წახალისების შესახებ მოლაპარაკების გამართვას გულისხმობს. მაგალითად, თუ მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ძირითადად რიგით და დაბალი თანამდებობის თანამშრომლებში შეიმჩნევა, მაშინ მათთან გარკვეული მატერიალური წახალისების შესახებ მოლაპარაკების გამართვა მიზანშეწონილი იქნება. მოლაპარაკების გამოყენება ეფექტს იმ შემთხვევაშიც იძლევა, როდესაც გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობა ორგანიზაციის მაღალი თანამდებობის პირებშიც არსებობს. ხაზგასასმელია, რომ ეს ყველაფერი საკმაოდ ფულად ხარჯებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული, რასაც წინასწარ გათვალისწინება სჭირდება.

ე). მანიპულირება გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის არაპირდაპირ, შენიღბულ საშუალებას წარმოადგენს. ფაქტების გადასხვაფერებით და დამახინჯებით მათი უფრო მიმზიდველად წარმოდგენა, არასასურველი ინფორმაციის მიჩუმათება, კორების ხელოვნურად გავრცელება – მანიპულირების მაგალითები გახლავთ. როდესაც კორპორაციის ადმინისტრაცია რომელიმე „ურჩი“ საწარმოს თანამშრომელთა დიდი ნაწილის სამსახურიდან დათხოვნით ან საერთოდ მისი გაუქმებით იმუქრება, ამ შემთხვევაში მანიპულირებასთან გვაქვს საქმე. ხშირად მანიპულირებასთან ერთად კოოპტირებააც იყენებენ, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ე.წ. წარმომადგენლობითი არჩევის გარეშე „ურჩი“ თანამშრომლების ჩართვას ნიშნავს. გარდა ამისა, გარდაქმნისადმი უარყოფითად განწყობილი შრომითი ჯგუფის ლიდერების „მორაჭულებას“ ადმინისტრაცია მათთვის დიდი უფლებების მინიჭებით ცდილობს. თანამშრომელთა გადარწმუნების მიზნით მანიპულირების და კოოპტირების განხორციელება შედარებით ადვილია, მაგრამ, თუ ადმინისტრაციის ფარული განზრახვა მომუშავე პერსონალისათვის აშკარა გახდა, მაშინ გარდაქმნის გან-

მახორციელებელი პირების მიმართ მას სრული უნდობლობა უჩნდება.

ვ). იძულების მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში მოსალოდნელი გარდაქმნის მოწინააღმდეგეთა მიმართ დაუფარავი მუქარა ან პირდაპირი ძალდატანება წარმოებს. სხვა სამუშაოზე გადაყვანით, თანამშრომელთა დაწინაურების შესაძლებლობის შეზღუდვით, შრომის ატესტაციის დროს უარყოფითი შეფასებით, პირად საქმეში არასახარბიელო პროფესიული დახასიათების შეტანით დამუქრება იძულების მაგალითებს წარმოადგენენ. იძულების ხერხის ზომიერ ფარგლებში გამოყენება საკმაოდ კარგ რეზულტატებს იძლევა, მაგრამ თანამშრომლებზე გადაქარბებულმა ზეწოლამ გარდაქმნისადმი მათი წინააღმდეგობის გამძაფრება შეიძლება გამოიწვიოს.

## გარდაქმნის კონცეფციები

ორგანიზაციის განვითარებას დაგეგმილი გარდაქმნა განაპირობებს. დაგეგმილი გარდაქმნა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების და მისი სტრუქტურის მიზანდასახულ შეცვლას ნიშნავს. ინდუსტრიის ამა თუ იმ დარგში მოქმედ ცალკეულ ორგანიზაციებს, მათ მიერ სწრაფად ცვალებადი გარემოს რეგულირების შეუძლებლობის გამო, ძირითადი ყურადღება თვით ორგანიზაციის შიგნით ცვლილების განხორციელებაზე გადააქვთ. ამის ნათელ მაგალითს საავტომობილო კორპორაციები გვაძლევენ, რომელთა შორის მწვავე კონკურენცია არსებობს, რაც მათ პერმანენტული ცვლილებების განხორციელებისაკენ უბიძგებს. საავტომობილო კორპორაციები ახალი ტექნოლოგიის დანერგვაში უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ. მაგალითად, წარმოებაში რობოტების გამოყენება პროდუქციის ხარისხის გააუმჯობესებელი, კერძოდ, კომპიუტერული მოწყობილობების გამოყენებასაც გულისხმობს, რაც, თავის მხრივ, ხარისხის მაკონტროლებელ მომუშავეთა საქმიანობაში ძირეული ცვლილებების შეტანას განსაზღვრავს. დაგეგმილი გარდაქმნისადმი მომუშავეთა მოსალოდნელი აქტიური პროტესტის გამოხატვის თავიდან აცილების მიზნით, კორპორაციის ადმინისტრაცია, ჩვეულებრივ, შრომის კვალიფიკაციის ასამაღლებელ სპეციალურ პროგრამას ქმნის, რომლის განხორციელების შედეგად თანამშრომლები ახალ დანადგარებთან მუშაობის ჩვევებს წინასწარ ითვისებენ და მათ ამით პროფესიული საქმიანობის ახალ ყაიდაზე გადასვლის მიმართ შიშის განცდა ეხსნებათ. დაგეგმილი გარდაქმნა ორ რამეს უზრუნველყოფს: პირველი, ის მუდმივად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციის შეგუებას განაპირობებს, როდესაც კონკურენტები მომხმარებელს ახალ ნაწარმს ან მომსახურეობის ახალ ფორმას სთავაზობენ, ამაზე ორგანიზაციამ დროული და შესაბამისი რეაგირება უნდა მოახდინოს, რისთვისაც მან სხვადასხვა ხერხს, მაგალითად, გადაწყვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაციას უნდა მიმართოს. მეორე, ორგანიზაცია თავისი თანამშრომლების ქცევების შეცვლას უნდა ცდილობდეს, მაგალითად, შრომითი დავალებების ახლებური განაწილების საშუალებით მათი ურთიერთობებისათვის ახლებური სახის მიცემა არის შესაძლებელი [6, 7].

გარდაქმნის შემადგენელი ნაწილები. დაგეგმილი გარდაქმნის ნებისმიერი პროგრამა სამ ელემენტს, კერძოდ, ინტერვენტს (ქვემოთ ამავე მნიშვნელობით ტერმინ „კონსულტანტსაც“ ვხმარობთ), ინტერვენციის ობიექტს და ინტერვენციას გულისხმობს. ამ ცვლადების მოკლე დახასიათება შემდეგნაირად გვესახება:

1. ორგანიზაციაში ცვლილებების განმახორციელებელ პირს ინტერვენტი ეწოდება. გარ-

დაქმნის პროცესთან დაკავშირებით ინტერვენტს გარედან იწვევენ (დაქირავებული კონსულტანტი), მაგრამ არც ის არის გამორიცხული, რომ ის იმავე ორგანიზაციის წევრი იყოს. ინტერვენტი პრობლემების დიაგნოზირებას და მათ კლასიფიცირებას აწარმოებს. ცვლილებების ჩატარების პროცედურებს გამოყოფს და ხშირად საკუთრივ გარდაქმნის პროცესში რეალურად ერთვება. ინტერვენტის მუშაობის ეფექტურობას მის მიერ სოციალურ მეცნიერებათა თეორიულ-მეთოდოლოგიური პრინციპების გამოყენების, დიაგნოზის დასმის, მიზნის დასახვის, ემპათიის, გადაწყვეტილებათა მიღების უნარები განსაზღვრავენ. მან თანამშრომლებს შორის ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას ხელი უნდა შეუწყოს, ის ორგანიზაციაში მდგომარეობის რეალური გაუმჯობესებით გულწრფელად უნდა იყოს დაინტერესებული. მის მიმართ თანამშრომლების უნდობლობის შემთხვევაში საქმე ძლიერ წინააღმდეგობასთან გვექნება, ხოლო ამგვარი დაპირისპირების შედეგების შესახებ მსჯელობა ჩვენ ზემოთ გვქონდა.

2. ინტერვენციის ობიექტში ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანად ორგანიზაცია იგულისხმება, რომელზეც ინტერვენცია არის მიმართული. აღსანიშნავია, რომ ზოგჯერ ინტერვენციის ობიექტის დადგენა არც თუ ისე ადვილია. დაეუშვათ, რომ ორგანიზაციამ ინტერვენტი, ანუ კონსულტანტი მისთვის ძალზე საჭირო მენეჯერის საქმიანობის გაუმჯობესების (ვთქვათ როლურ ფუნქციებში შესწორებების შეტანით გადაქარბებული დატვირთვის შემცირება) მიზნით მოიწვია. პრობლემის გაანალიზების შედეგად კონსულტანტი იმ დასკვნამდე მიდის, რომ მენეჯერის უაღრესად გაზრდილი პასუხისმგებლობის მიზეზს მისი ხელქვეითების დაბალი კომპეტენტურობა განაპირობებს, რის გამოც მენეჯერმა საკუთარი პასუხისმგებლობის სფერო გააფართოვა. კონსულტანტის საქმეში ჩართვით, პრობლემა უკვე სამ მხარეს, კერძოდ, მენეჯერს, მის ხელქვეითებს და თვით ინტერვენტს მოიცავს. ეს უკანასკნელი ინტერვენციის ობიექტთან აქტიურ ურთიერთობაში უნდა იყოს, მან მასზე გარკვეული გავლენა მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება მოახდინოს. ამიტომ, კონსულტანტს თანამშრომლებთან უშუალო ურთიერთობის უფლება უნდა გააჩნდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებული პრობლემის გადაწყვეტაზე ლაპარაკი ზედმეტია. მოყვანილ მაგალითში ხაზი თანამშრომლების დაბალ კომპეტენციას გაუუსვით. ამავე დროს, ისეთი ვითარების არსებობაც შესაძლებელია, როდესაც ხელქვეითების შრომის ხარისხის შესახებ ხელმძღვანელი არაადეკვატურ ინფორმაციას იძლევა. აქ საქმე უკვე ერთზე მეტ ობიექტთან გვაქვს. ინტერვენციის ძირითადი ობიექტის როლში მენეჯერი შეიძლება გამოვიდეს, ამავე დროს, მხედველობაში საქმეში გასული სხვა ადამიანებიც უნდა მივიღოთ. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ერთი მომუშავის მიმართ გაწეული დახმარება სხვებზე უარყოფით გავლენას შეიძლება ახდენდეს. ამიტომ, ინტერვენტმა საკუთარი მოქმედების დაგეგმარება და სათანადო გადაწყვეტილების გამოტანა კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით უნდა განახორციელოს.

3. სათანადო ღონისძიებათა ერთობლიობის გამოყენებით ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე ცვლილებების განხორციელებას ინტერვენცია, ანუ ჩარევა ეწოდება. ინტერვენტი დაწესებულებაში ცვლილებების განხორციელების მიზნით მრავალი სახის აქტივობას მიმართავს, მათ შორის გამოყოფენ:

ა). დიაგნოსტიკა – პრობლემაში გარკვევა, აქ ორგანიზაციაში, როგორც მთლიან სისტემაში ან მის ქვესისტემებში, არსებული მდგომარეობის დადგენა იგულისხმება.

ბ). ჯგუფთა შორის მიმართების გარკვევა – ურთიერთდამოკიდებული შრომითი ჯგუფების მოქმედების გაუმჯობესება.

გ). სწავლება და გაწვრთნა – თანამშრომელთა უნარების ხარისხის და ცოდნის დონის ამაღლება.

დ). მარეგულირებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა – მომუშავე პერსონალთან აქტიური ურთიერთობა, რომელიც თანამშრომლებს დასწავლის მიზნების ნათელყოფაში, სხვების მიერ მათი ქცევის აღქმის გაცნობიერებაში და მიზნის მისაღწევად აუცილებელი ქცევის ფორმების დაუფლებაში დაეხმარება.

ე). ცხოვრების და კარიერის დაგეგმარების მიმართულებით აქტივობა – ადამიანში მის მიერ ცხოვრებისეული და პროფესიული წინსვლის სურვილის გაღვივება.

აქტივობის ამ ფორმების განხორციელება სხვადასხვა თეორიული მიდგომების და პროცედურების გამოყენებას გულისხმობს. ამავე დროს, ისინი განსხვავებულ მიზნებზე არიან მიმართული. მაგალითად, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების ასპექტით ინტერვენცია თვითმართვადი გუნდების შექმნას გულისხმობს, ხოლო ცხოვრების და კარიერის დაგეგმვისაკენ მიმართული აქტივობა, ძირითადად, ცალკეული მომუშავის სოციალიზაციაზეა ორიენტირებული.

კ. ლევინის ძალთა ველის პრინციპი. კ. ლევინის ველის თეორიის თანახმად, ინდივიდები, ჯგუფები, ორგანიზაციები და მათზე უფრო დიდი სოციალური წარმონაქმნები, როგორც დაძაბულ მდგომარეობაში მყოფი სისტემები უნდა განვიხილოთ [8]. კ. ლევინის აზრით, სისტემის გარდაქმნა ველში არსებული დაპირისპირებული დინამიკის შედეგს წარმოადგენს. მის მიერ, მაგალითად, შრომის ნაყოფიერება დაპირისპირებულ ძალთა მოქმედების შედეგად განიხილება. საწარმოში, როგორც სისტემაში, ზოგიერთი ძალა „მამოძრავებელია“, ზოგიერთი კი – „შემაკავებელია“. შრომითი ჯგუფის საქმიანობის მიმდინარეობის სისწრაფე მისთვის ის ფაქტორია, რომლის საშუალებით დაპირისპირებული ძალები გარკვეული დროით წონასწორობის მდგომარეობას აღწევენ. ამდენად, სისტემა, როგორც დაპირისპირებულ ძალთა ველი ფუნქციონირებს, ხოლო მასში მიმდინარე ცვლილებას ან წონასწორობას მამოძრავებელი და შემაკავებელი ძალები განაპირობებენ. შემაკავებელ ძალებში დაძაბულ სისტემაში სტატუს კვოს შენარჩუნების მიმართულებით ძალისხმევა, ხოლო მამოძრავებელ ძალებში პირიქით – სტატუს კვოს შეცვლის მიმართულებით ზეწოლა იგულისხმება. როგორც ვხედავთ, ველში არსებულ დაპირისპირებულ ძალთა ანალიზს სისტემის მოქმედების პროგნოზირებისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. მაგალითად, საწარმოში ახალი ფორმის მატერიალური წახალისების შემოღების ეფექტი წარმოების მიმდინარეობის ამჟამინდელი დონის მხარდამჭერი ძალების პროპორციით არის განსაზღვრული: ვთქვათ, შრომით კოლექტივში ჭარბი წარმოების მიმართ უარყოფითი ჯგუფური ნორმა (შემაკავებელი ძალები) არსებობს, მაშინ სავარაუდოა, რომ აღნიშნული დონის ძიების განხორციელებას მცირე ეფექტი ექნება, ანუ შრომითი აქტივობის მიმდინარეობის დონე არ შეიცვლება. ასეთ ვითარებაში ჯერ ჯგუფური ნორმის შეცვლა და შემდეგ მატერიალური წახალისების ახალი სისტემის შემოღება უფრო მიზანშეწონილია.

ძალთა ველის პრინციპის თანახმად, დაპირისპირებული ძალების ურთიერთმოქმედება სისტემის წონასწორობას ან მის დარღვევას და, შესაბამისად, მის გარდაქმნას განსაზღვრავს. წინა ქვეთავებში განხილულ ორგანიზაციის გარდაქმნის მადეტერმინირებელ და ხელშემშლელ ფაქტორებს თუ ამ კუთხით გავიაზრებთ, მაშინ პირველი სახის ფაქტორები მამოძრავებელი, ხოლო მეორე ფორმის ცვლადები შემაკავებელი ძალების როლში გამოდიან, რაც 15-1 ნახატზეა ნაჩვენები. ორგანიზაციის გარდაქმნა სწორედ ამ ორი სახის ფაქტორების ბალანსით განისაზღვრება. ძალთა ველის პრინციპის გამოყენებით სხვადასხვა

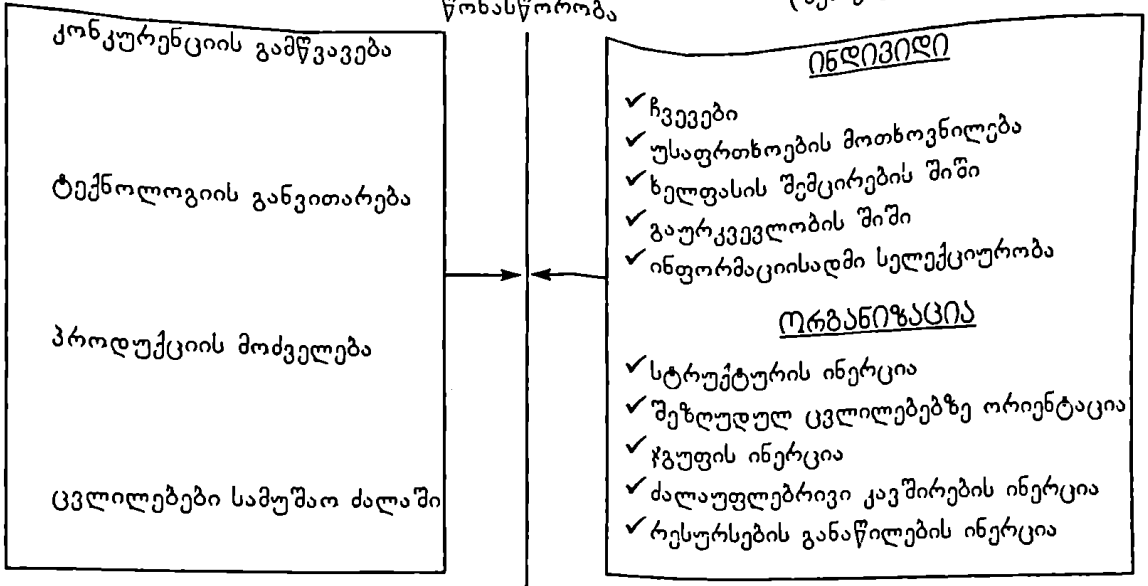


ტიპის ორგანიზაციებში გარდაქმნის პროცესის გააზრება თვითონ კ. ლევინმა სცადა, ხოლო შემდგომ მისმა მიმდევრებმა ის კონცეფციის სახით დააკონკრეტეს, რომელიც სამსაფეხურიანი მოდელის სახელწოდებით არის ცნობილი [9].

გარდაქმნის აუცილებლობა  
(მამოძრავებელი ძალები)

გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობა  
(შემაკავებელი ძალები)

წონასწორობა



ნახატი 15-1. ძალთა ველის პრინციპის გრაფიკული გამოსახულება

გარდაქმნის სამსაფეხურიანი მოდელი. მოდელში ორგანიზაციის გარდაქმნის შემდეგი ეტაპებია გამოყოფილი: პირველი, მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი მომუშავეთა წინააღმდეგობის დაძლევა და ჯგუფური ნორმებისადმი კონფორმულობის შექმნა; მეორე, ორგანიზაციაში ქცევითი, სტრუქტურული და პროცესუალური ცვლილებების განხორციელება; მესამე, მამოძრავებელი და შემაკავებელი ძალების გაწონასწორებით სისტემის სტაბილიზება და პირველად მდგომარეობაში მისი დაბრუნების აღკვეთა. როგორც ვხედავთ, აქ ჩვენ გარდაქმნის მოსამზადებელ, ცვლილებების განხორციელების და სტაბილიზების საფეხურებთან გვაქვს საქმე. გარდაქმნის სამსაფეხურიანი მოდელის გამოყენების საინტუიტუალურად მაგალითს მივმართოთ.

ერთ-ერთმა დიდმა ნავთობსამრეწველო კომპანიამ ქვეყნის დასავლეთ რეგიონში, რომლის სამ ქალაქში მას ფილიალები გააჩნდა, თავისი სავაჭრო სისტემის გარდაქმნა გადაწყვიტა. კომპანიის ადმინისტრაციამ მიზანშეწონილად ამ ფილიალების შერწყმით ერთიანი რეგიონალური წარმომადგენლობის შექმნა ჩათვალა. თვით საორგანიზაციო ცვლილებები ერთი ქალაქიდან მეორეში 150 თანამშრომლის საცხოვრებლად გადასვლას, ზოგიერთი დუბლირებული თანამდებობის რეორგანიზებას და ნაწილობრივ სტატუსურ იერარქიაში კორექტივების შეტანას გულისხმობდა. ამგვარი ჩანაფიქრის დამალვა, რასაკვირველია, შეუძლებელია და ჩასატარებელი ღონისძიებების შესახებ პერსონალისათვის სათანადო მი-

მართვის ოფიციალურ გამოცხადებამდე რამოდენიმე თვით ადრე თანამშრომლებში სხვადასხვაგვარი ჭორი გავრცელდა. კომპანიის ფილიალების გაერთიანების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილება ადმინისტრაციამ ცალმხრივად მიიღო, ხოლო ვისაც დაგეგმილი ცვლილებები უშუალოდ ეხებოდა - მათ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა არ მიუღია. თანამშრომლებს, რომლებსაც გარდაქმნა უშუალოდ შეეხოთ ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ელოდათ, კერძოდ, უცხო ქალაქის შეგუება, შვილების სწავლა-განათლების საკითხების მოგვარება, ახალ თანამშრომლებთან ურთიერთობა, განახლებული როლური ფუნქციების და პასუხისმგებლობის მიღება და ა.შ. ეს ადამიანები კომპანიაში დარჩენის ან მისი დატოვების დილემის წინაშე აღმოჩნდნენ. საბოლოო ჯამში, ორგანიზაცია თანამშრომელთა მხოლოდ 10%-მა დატოვა. გარდაქმნის სამსაფეხურიან კონცეფციაზე დაყრდნობით ორგანიზაციაში შექმნილი ვითარების და სამომავლო მოქმედების სტრატეგიის შემუშავების შესახებ შემდეგი შეიძლება ვივარაუდოთ: კომპანიაში გარდაქმნამდე არსებული ვითარება „კვაზისტაციონარული წონასწორობის“ მდგომარეობად (იგულისხმება, რომ მამოძრავებელი ძალების ურთიერთმოქმედების შედეგად სამუშაო და საორგანიზაციო პროცესები გარკვეულად შეზღუდულ ჩარჩოებში მიმდინარეობენ) შეიძლება მივიჩნიოთ. ამგვარი გაწონასწორებული მდგომარეობის წეცვლისათვის, პირველ რიგში, თანამშრომელთა წინააღმდეგობა უნდა გადაილახოს. კონცეფციის თანახმად, წინააღმდეგობის დაძლევის შემდეგი სამი საშუალება არსებობს:

- ა). სტატუს კვოს დაძლევისაკენ მიმართული ძალების გაძლიერება;
- ბ). სტატუს კვოს შენარჩუნებისაკენ მიმართული ძალების შესუსტება;
- გ). ორივე ტაქტიკის ერთობლივი გამოყენება.

გარდაქმნისადმი თანამშრომელთა წინააღმდეგობის დასაძლევად ადმინისტრაციამ წახალისების რაიმე ფორმა შეიძლება გამოიყენოს. მაგალითად, იმათ, ვინც სხვა ქალაქში სამუშაოდ გადასვლაზე დათანხმდა, ხელფასი მოუმატოს. ადმინისტრაციას არა მარტო სხვა ქალაქში გადასვლის ხარჯების ანაზღაურებას დაპირდეს, არამედ სახლის შეძენაშიც მნიშვნელოვანი მატერიალური დახმარების გაწევა შეუძლია აღუთქვას. გარდა ამისა, ადმინისტრაციამ თანამშრომლები შემაკავებელი ძალების დაძლევიტ შეუძლია დაითანხმოს. თანამშრომლებს ინტერვენტის ინდივიდუალური კონსულტაციები უნდა ჩაუტარდეს. ყოველი თანამშრომლის ექვები, მათი უარყოფითი ემოციური განცდები ნათლად უნდა იყოს გამოყოფილი და სათანადოდ გააზრებული. დავუშვათ, რომ თანამშრომელთა შიში გადაჭარბებულია და უსაფუძვლოა, ამ შემთხვევაში კონსულტანტმა ისინი კონკრეტული ფაქტობრივი არგუმენტებით სწორედ მათი მღელვარების უსაფუძვლობაში უნდა დაარწმუნოს და მომავალში რომ საქმე კარგად იქნება მათ ამის რეალური გარანტია უნდა მისცეს.

გარდაქმნის კარგად განხორციელების შემთხვევაში მეორე ეტაპი იწყება, რომლის ძირითად დანიშნულებას ახალი მდგომარეობის განმტკიცება წარმოადგენს. თუ ეს ბოლო ნაბიჯი ეფექტური არ აღმოჩნდა, მაშინ იმის დიდი შანსია, რომ ჩასატარებელი რეორგანიზება მოკლევადიანი გახდეს და თანამშრომლები თავდაპირველი წონასწორი მდგომარეობის აღდგენას შეეცდებიან. გარდაქმნის მესამე ეტაპზე მამოძრავებელი და შემაკავებელი ძალების დაბალანსებით ახლად შექმნილი მდგომარეობის სტაბილიზება წარმოებს. გარდაქმნილი სისტემის სტაბილიზება ძალთა ველის დინამიკის მუდმივ ყურადღებას საჭიროებს, მაგალითად, ხელფასის, მატერიალური წახალისების რეგულირება, თანამშრომლებს შორის დადებითი დამოკიდებულებების განმტკიცება მმართველობის ყოველდღიური ზრუნვის საგანი უნდა იყოს. მომუშავეთა ქცევის ფორმალური მარეგულირებელი წესები ახალ ვი-

თარებასთან მორგების შესაბამისად უნდა გადაისინჯოს. ისიც ნათელია, რომ ღროთა განმავლობაში შრომითი ჯგუფები თავის ნორმებს შემოუშავებენ და ძალთა ველში გაწონასწორებული მდგომარეობა შეიქმნება [10].

მოქმედების ძიების მოდელი. მოქმედების ძიების მოდელის თანახმად, ორგანიზაციის გარდამქმნელი ღონისძიებების შერჩევა სათანადო მონაცემების სისტემატური შეგროვების და მათი ანალიზის საფუძველზე უნდა განხორციელდეს. ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ ეს კონცეფცია საორგანიზაციო ცვლილებების განსახორციელებელი აქტივობის ძიებას წმინდა პრაქტიკული დანიშნულების გარდა, მას მნიშვნელოვან სამეცნიერო-მეთოდოლოგიურ ღირებულებასაც ანიჭებს. ზოგადად სოციალური სისტემების გარდაქმნის შესწავლის მიმართ ამგვარი მიდგომა პირველად კ. ლევინმა შემოგვთავაზა, ხოლო შემდგომ სხვადასხვა ავტორების ძალისხმევით მას ინდუსტრიული ორგანიზაციის გარდაქმნის კონკრეტული მოდელის სახე მიეცა [6]. გარდაქმნის სამსაფეხურიანი მოდელისაგან განსხვავებით, მოქმედების ძიების კონცეფცია ძირითად ყურადღებას უკუქავშირზე ამახვილებს, ხოლო თვით ძიებას ციკლურ პროცესად განიხილავს. გარდაქმნის განსახორციელებელ ღონისძიებათა ძიების მიმდინარეობა დიაგნოზის დასმის, ანალიზის, უკუქავშირის მიღების, მოქმედების და შეფასების ეტაპებს მოიცავს. როგორც ვხედავთ, ეს პროცესი მეცნიერული კვლევის მეთოდის მსგავსია, ის შემდეგი საფეხურისაგან შედგება:

ა). ინტერვენტი, რომელიც, ჩვეულებრივ, გარედან მოსული სპეციალისტია, თავის საქმიანობას ორგანიზაციის წევრებისაგან მათ წინაშე მდგარი პრობლემების, მათი საზრუნავის და მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ მათი დამოკიდებულების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებით იწყებს. ეს ეტაპი ექიმის მიერ ავადმყოფის ჩივილების თავისებურებათა დადგენის მსგავსია. გარდაქმნასთან დაკავშირებული მოქმედების ძიების პროცესში ის თანამშრომლების გამოკითხვას აწარმოებს, ინტერვიუს ატარებს, ყოველნაირად იმის გარკვევას ცდილობს, რაც მათ ინტერესებს ეხება.

ბ). დიაგნოზის დასმის სტადიაზე მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი ძიების შემდგომ ეტაპს წარმოადგენს. ინტერვენტი თანამშრომლებისათვის ყველაზე საჭირობოროტო საკითხებს გამოყოფს, არკვევს იმას, თუ სად და რა სახით არიან ისინი წარმოდგენილი. ინტერვენტი მიღებული ინფორმაციის გამთლიანებას და განზოგადებას ახდენს, რის შედეგადაც, პირველ რიგში, გადასაწყვეტ პრობლემათა მოგვარების ღონისძიებათა დადგენის მიმართულებით საქმიანობს.

გ). მოქმედების ძიების მოდელი ორგანიზაციის გარდაქმნის მიმდინარეობაში თანამშრომლების ფართო და აქტიურ ჩართვას გულისხმობს, ისინი პრიორიტეტული პრობლემების გამოყოფაში და სათანადო გადაწყვეტილებების მიღებაში იღებენ მონაწილეობას. ამდენად, მოქმედების ძიების მესამე ეტაპზე ინტერვენტის და თანამშრომლების მიერ პირველ და მეორე საფეხურზე მოპოვებული მასალის შეჯამება წარმოებს. ინტერვენტის დახმარებით აუცილებელი საორგანიზაციო ცვლილებების განსახორციელებელი ღონისძიებების გამოყოფა ხდება.

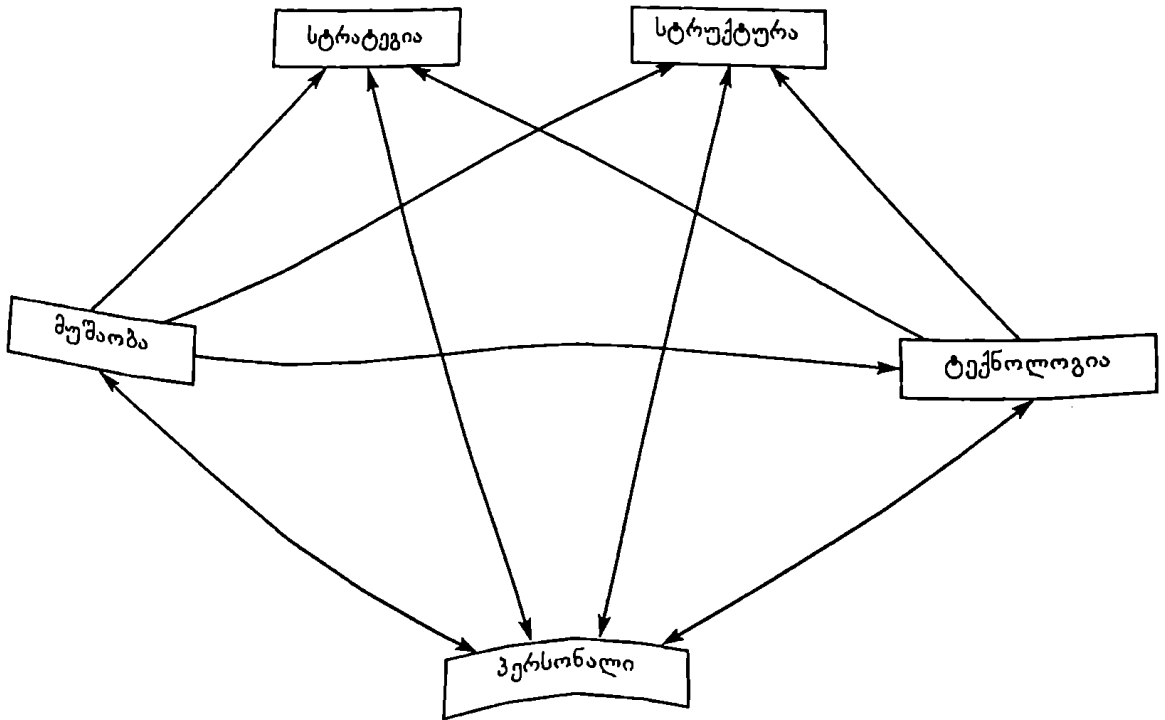
დ). ძიების შემდგომ ეტაპზე მთელი ყურადღება ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის შეცვლის მიზნით შემუშავებული ღონისძიებების განხორციელებაზეა გამახვილებული. ამ შემთხვევაში ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა წინააღმდეგობის დაძლევისათვის, ძალთა ველის პრინციპის ტერმინოლოგიით, მათი სხვაგვარი წონასწორობის მდგომარეობაში გადაყვანასთან გვაქვს საქმე.

ე). დაბოლოს, ეყრდნობა რა მეცნიერულ მეთოდოლოგიას, მოქმედების ძიების მოდელი

განხორციელებული მოქმედებების შეფასებას გულისხმობს. საჭიროების შემთხვევაში მოქმედების ძიების მთლიანი ციკლი მრავალჯერ შეიძლება მანამდე განმეორდეს, სანამ მისაღები გადაწყვეტილებების ოპტიმალური ვარიანტები გამონახული არ იქნება.

საორგანიზაციო პრაქტიკის თვალსაზრისით, განხილულ მოდელს შემდეგი ორი ღირსება გააჩნია: პირველი, ორგანიზაციის, შრომითი ჯგუფების ან ცალკეული თანამშრომლის წინაშე მდგარ პრობლემებს და მათი გადაჭრის საშუალებებს გარედან მოწვეული კონსულტანტი ობიექტურად ანალიზებს. ინტუიციის დონეზე საკითხები შეიძლება ნათელია, მაგრამ ინტერვენტი ამ გზით არ მიდის, ის მხოლოდ ფაქტობრივ მონაცემებს ეყრდნობა; მეორე, იმის გამო, რომ ცვლილებებთან დაკავშირებულ საქმიანობაში თვითონ თანამშრომლები არიან აქტიურად ჩართული, ამიტომ გარდაქმნისადმი მათი წინააღმდეგობა მნიშვნელოვნად მცირდება.

გარდაქმნის სისტემური მოდელი. ჩვენს მიერ განხილული მიდგომები ძირითად ყურადღებას ორგანიზაციის გარდაქმნის მიმდინარეობის ეტაპებზე ამახვილებენ. მათგან განსხვავებით, დ. ჰერლიეგელის და სხვათა მიერ შემოთავაზებული მოდელი გარდაქმნის სტრუქტურული მხარის აღწერაზე ორიენტირებული [11]. გარდაქმნის სისტემური მოდელი 15-2 ნახატზეა ნაჩვენები.



გარდაქმნის სისტემური მოდელი ორგანიზაციაში ცვლილებების მიმდინარეობას ადამიანური, შრომითი, ტექნოლოგიური, სტრუქტურული და სტრატეგიული ფაქტორების ურთიერთმოქმედებით აღწერს. ადამიანის ფაქტორში მომუშავეს შრომითი განწყობები, სოციალური პერსონაჟი, გადაწყვეტილებათა მიღება, მოთხოვნილებები და ინტერესები იგულისხმება. შრომის ფაქტორი საკუთრივ საქმიანობის თავისებურებაში ვლინდება, რაც მისი სირთულის, სიახლის ან მონოტონურობის, სტანდარტიზაციის ან სპეციფიკურობის ხარისხებს გამოხატავს. ტექნოლოგიის ფაქტორში ტექნიკური აღჭურვილობა, კერძოდ, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რობოტიზაცია, ავტომატიზაცია და კომპიუტერიზაცია იგულისხმება. რაც შეეხება ორგანიზაციაში არსებულ საკომუნიკაციო სისტემებს, ძალაუფლებრივ იერარქიას, პასუხისმგებლობის დელეგირებას, ისინი სტრუქტურული ფაქტორების როლში გამოდიან. დაბოლოს, სტრატეგიის ფაქტორი საორგანიზაციო მიზნების დაგეგმარებასთან და მათ განხორციელებასთან არის დაკავშირებული.

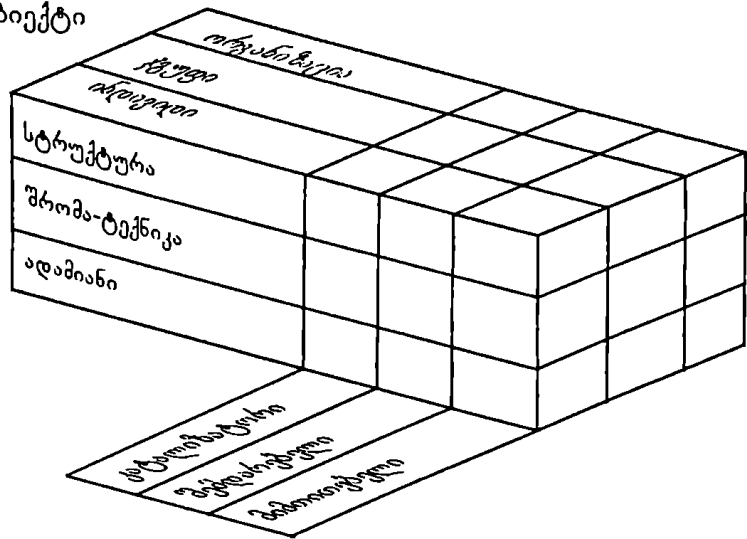
15-2 ნახატზე ნაჩვენებ ცვლადებს მჭიდრო ურთიერთკავშირი გააჩნიათ, ერთერთი მათგანის შეცვლა სხვების ცვლილებას განაპირობებს. მაგალითად, ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შეცვლა მისი სტრუქტურის გარდაქმნას მოითხოვს. სტრუქტურის შეცვლა კი თანამშრომელთა თანამდებობრივ ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. გარდა ამისა, ორგანიზაციაში მიმდინარე გარდაქმნა საქმიანობაში გამოყენებული ტექნოლოგიის მნიშვნელოვან ცვლილებებს განაპირობებს, რაც თანამშრომლების ქცევებზე და განწყობებზე თვალსაჩინო გავლენას ახდენს. გარდაქმნის სისტემური მოდელის ღირსება იმაშია, რომ ის დაწესებულების ყველა დონეზე მომუშავე ადამიანის მიერ სისტემის ელემენტებს შორის არსებული ურთიერთკავშირის თავისებურებათა გაცნობიერებას ხელს უწყობს. კიდევ ერთხელ უნდა ავღნიშნოთ, რომ ორგანიზაციაში შემავალი ქვესისტემების შეცვლა გლობალური ცვლილებების განხორციელების გარეშე შეუძლებელია. ორგანიზაციის გარდაქმნა, ჩვეულებრივ, ამ ცვლადების რეალური მოდიფიკაციით განისაზღვრება. საყურადღებოა, რომ გარდაქმნის განხორციელებამდე მოსალოდნელი ცვლილებების თავისებურება უნდა იყოს გათვალისწინებული. ინდუსტრიული ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობა მისი გარდაქმნისათვის მზადყოფნით არის დეტერმინირებული. აღსანიშნავია, რომ ი-ო ფსიქოლოგიის თვალსაზრისით, გარდაქმნის საფუძველს ჰუმანისტური პრინციპებისადმი ტექნოლოგიური და ეკონომიკური მოთხოვნების დაქვემდებარება უნდა წარმოადგენდეს (1 თავში განხილული დ. მაკრეგორის და რ. ლაიკერტის თვალსაზრისები გავიხსენოთ).

## ინტერვენციის ფორმები

კონსულტანტს საქმე ინტერვენციის სხვადასხვა ობიექტებთან აქვს (ინდივიდები, ჯგუფები, ორგანიზაცია), კონსულტაციის პროცესში ის სხვადასხვა როლებს ასრულებს და მას განსხვავებული სახის პრობლემების მოგვარება უხდება. ორგანიზაციის გარდაქმნისათვის გამიზნული ინტერვენციის ცალკეული ფორმებია გამოყოფილი. ერთ-ერთი ამგვარი კლასიფიკაცია 15-3 ნახატზეა ნაჩვენები.

# ცვლილებების ობიექტი

ცვლილებების მიმართულება



## კონსულტანტის როლი

ნახატი 15-3. ინტერვენციის ფორმები, ცვლილებების ობიექტები და კონსულტანტის ფუნქციები.

კლასიფიკაციის კრიტერიუმად კონსულტანტის ფუნქციები, გარდაქმნის ობიექტის თავისებურება და მოსაგვარებელი პრობლემების სპეციფიკურობა არის აღებული. დღეს ეს ცვლადები ინტენსიური კვლევის საგანს წარმოადგენენ [12, 13]. ნახატზე წარმოდგენილი კუბი სამგანზომილებიანია. პირველი მათგანი გარდაქმნის ობიექტს ეხება, ცვლილებები ცალკეული მომუშავის, შრომითი ჯგუფის ან მთლიანი ორგანიზაციის დონეზე შეიძლება განხორციელდეს. მეორე განზომილება თვით ცვლილებების თავისებურებას ითვალისწინებს, რომელიც სტრუქტურულ, შრომით და ტექნოლოგიურ ან ადამიანურ სფეროს მოიცავს. მესამე განზომილება ინტერვენციის მიერ გარკვეული როლების, კერძოდ, კატალიზატორის (ცვლილების პროცესის სტიმულირება და დაჩქარება), შემდარებლის (საჭირო ბოროტო საკითხებზე ყურადღების გამახვილება, არსებული ფაქტების შეპირისპირება, სიახლეთა შემოტანის დასაბუთება) და მიმითებლის (ვითარების გაკონტროლება, ექსპერტული შეფასებების მიცემა) შესრულებას გამოხატავს. მომდევნო პარაგრაფებში ინტერვენციის იმ ფორმებს განვიხილავთ, რომლებიც ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში მიმდინარე გარდაქმნის არსებით თვისებებს გამოხატავენ.

სტრუქტურაზე და სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენცია. ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი მოქმედების სტრატეგია დინამიკურ გარემოში ცვლილებებს განიცდიან. სტრუქტურაზე და სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენციის მიზანი ორგანიზაციის მოქმედების მოქნილობის გაუმჯობესებაში მდგომარეობს. ინტერვენციის ეს ფორმა საკუთრივ ორგანიზაციის სტრუქტურის მოდიფიცირებას, ანაზღაურების ახალი სისტემის შემოღებას და მოქმედების სტრატეგიაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას გუ-

ლისხმობს. თუ თანამედროვე საწარმო ათ წელიწადში მნიშვნელოვან განახლებას არ განიცდის, მაშინ მის კონკურენტუნარიანობაზე ლაპარაკი ზედმეტია. სტრუქტურული გარდაქმნა აუცილებლობას წარმოადგენს. დღეს, წარსულთან შედარებით, განვითარებული ქვეყნების სამრეწველო ორგანიზაციების სტრუქტურა უფრო დეცენტრალიზებულ, ორგანიკულ და განივ ფორმას იღებს. ეს ტენდენცია ორგანიზაციის განვითარების ამჟამად გავრცელებული ზოგადი იდეოლოგიის განხორციელებად უნდა მივიჩნიოთ.

ინტერვენციის გამოყენებით ორგანიზაციის სტრუქტურისათვის განივი ფორმის მიცემა სამი მიზეზით არის განპირობებული: პირველი, ამგვარი ცვლილების განხორციელება ეკონომიკური თვალსაზრისით არის გამართლებული: კონტროლის დიაპაზონის გაფართოებით და ვერტიკალურ დონეთა რაოდენობის შემცირებით, ხელმძღვანელების რაოდენობაც მცირდება, რაც, თავის მხრივ, მართვის პროცესებთან დაკავშირებულ ხარჯებს ამცირებს; მეორე, ვერტიკალურ დონეთა რაოდენობა რაც უფრო ნაკლებია, კომუნიკაციის პროცესი, მით უფრო ეფექტურია; მესამე, კონტროლის დიაპაზონის გაფართოება, ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითების მჭიდრო და მკაცრი ზედამხედველობის განხორციელებას ხელს უშლის, რაც თანამშრომლებს საკუთარი საქმიანობის წარმართვაში მეტ თავისუფლებას ანიჭებს.

გარდაქმნის განხორციელების ერთ-ერთ ეფექტურ ხერხს გადაწყვეტილებათა მიღების დეცენტრალიზაცია წარმოადგენს. ზემოდან ქვემოთ ძალაუფლების გაფართოება თანამშრომლებს მეტ უფლებებს ანიჭებს. ამგვარი ინტერვენცია მომუშავეთა დიდ ნაწილს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების და მათი მოგვარების საშუალებათა გაცნობიერების შესაძლებლობას აძლევს. გარდა ამისა, დეცენტრალიზაცია რიგით თანამშრომლებს საკუთარი შრომის პროცესის გაკონტროლების პირობებს უქმნის. აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო ორგანიზაციებში დეცენტრალიზაციის განხორციელება კომპიუტერული ტექნიკის დანერგვამ განაპირობა. კომპიუტერებით აღჭურვილმა საინფორმაციო სისტემებმა ინფორმაციის მიღების და მისი გადამუშავების პროცესი არსებითად შეცვალა. დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის და რიგითი თანამშრომლებისათვის ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის საჭირო ინფორმაცია უშუალოდ მისაწვდომი გახდა.

დღეს ნათლად იმის ტენდენცია შეიმჩნევა, რომ სტრუქტურის შეცვლაზე მიმართული ინტერვენციები დაწესებულებისთვის ორგანიკული ფორმის მიცემას ცდილობენ. ინტერვენტის მიზანია ორგანიზაცია ნაკლებად ბიუროკრატიული გახადოს, ეს კი მას ცვალებად გარემოში უკეთ მოქმედების საშუალებას აძლევს. იქ, სადაც კონკურენტუნარიანობისათვის ბიუროკრატიული სტრუქტურის შენარჩუნება აუცილებელია, მისი მოქმედების გაუმჯობესების მიზნით, ინტერვენტი, ხშირად, ახალი ქვედანაყოფების შექმნას მიმართავს. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ სტრუქტურული გარდაქმნა მომუშავეთა საქმიანობის მიმდინარეობაზე და მათ პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე არსებით გავლენას ახდენს, რაც ხშირად ადამიანებში უარყოფით განცდებს და მათ სათანადო რეაგირებას იწვევს. გარდაქმნის პროცესში თანამშრომლების აქტიური ჩართვა სწორედ ამგვარი ნეგატიური შედეგების თავიდან აცილების მიზნით წარმოებს. საინტერვენციო ღონისძიებების განხორციელების დროს ხშირად ოპერანტული განპირობების პრინციპს იყენებენ, რომლის თანახმად, როგორც ვიცით, ადამიანის ქცევას საკუთრივ ქცევიდან გამომდინარე შედეგები განსაზღვრავენ. ინტერვენციის განხორციელების დროს ამ პრინციპის გამოყენება მომუშავეთა ანაზღაურების სისტემებზე ყურადღების გამახვილებას ნიშნავს. ზოგადად რომ ვთქვათ, წარსულში, მხედველობაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდი გვაქვს, განვითარ-

რებული კაპიტალისტური ქვეყნების ინდუსტრიის სფეროში მომუშავე პერსონალს ხელფასი ძირითადად საათობრივი ანაზღაურების წესით და არა წარმოებულ პროდუქციის მიხედვით ეძლეოდა, რაც შრომის ნაყოფიერებასთან პირდაპირ ნაკლებად იყო დაკავშირებული. დღეს კი, სამრეწველო ორგანიზაციების უმრავლესობა თანამშრომლებს ხელფასს „ანაზღაურება შრომის ხარისხის მიხედვით“ პრინციპის გათვალისწინებით უხდის. ამ პრინციპზე აგებული სხვადასხვა პროგრამების შექმნაში დიდი ღვაწლი გარდაქმნის განმახორციელებელ კონსულტანტებს მიუძღვით. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ორგანიზაციების უმრავლესობა მომუშავეთა პრემიალური წახალისების დროს მუშაობის ინდივიდუალურ მაჩვენებლებს ითვალისწინებს, ხოლო კონსულტანტების უმეტესობა ჯგუფის და ორგანიზაციის დონეზე მიმდინარე საქმიანობის მონაცემებს ანიჭებენ უპირატესობას. მათი აზრით, მომუშავეთა ანაზღაურება და წახალისება შრომითი ჯგუფების პროდუქტიულობის მონაცემებით ან მთლიანად ორგანიზაციის წლიური მოგების სიდიდით უნდა განისაზღვროს. გარდა ამისა, მათ მიაჩნიათ, რომ ამგვარი სისტემის დანერგვა მონოლითური შრომითი გუნდების ჩამოყალიბებას და მომუშავეთა შორის თანამშრომლური ურთიერთობების ფორმირებას შეუწყობს ხელს.

როგორც ვიცით, სტრატეგია საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაზე მიმართული მოქმედების გეგმას წარმოადგენს (იხ. მე-3 თავი). სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენცია სწორედ საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად ხორციელდება. სტრატეგიის შეცვლაში არსებული საორგანიზაციო მიზნების შეფასება და გადასინჯვა იგულისხმება. ღია სისტემური დაგეგმარება სტრატეგიაზე ორიენტირებული ინტერვენციის ნათელი ნიმუშია. ღია სისტემური დაგეგმარება გარდაქმნის ხერხია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ გარემოს სისტემატურ შეფასებას და მასზე სტრატეგიული სახის რეაგირებას წარმოადგენს. ღია სისტემური დაგეგმარება გარკვეული საფეხურებისაგან შედგება: პირველი, ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიმართ გარემოს მიერ წამოყენებული მოთხოვნების გათვალისწინებით არსებული ვითარების შეფასება; მეორე, აღნიშნულ მოთხოვნებზე ორგანიზაციის რეაგირების შეფასება; მესამე, ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განსაზღვრა; მეოთხე, გარემოდან მომდინარე სამომავლო მოთხოვნების სცენარის შექმნა; მეხუთე, გარემოდან მომდინარე სამომავლო მოთხოვნების და მათზე ორგანიზაციის შესაძლო რეაგირების იდეალური მოდელის შექმნა; მეექვსე, აწმყოს და წარმოსახული ვითარებების ურთიერთშედარება და მათ შორის არსებული შეუსაბამობის დაძლევის გეგმის შედგენა.

შრომაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია. შრომაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია მიზნად მომუშავეთა საქმიანობის, ტექნოლოგიური პროცესების და სათანადო ტექნიკური აღჭურვილობის გარდაქმნას ისახავს. ამგვარი ინტერვენციის განსახორციელებლად შრომის დაგეგმარების, სოციო-ტექნიკური სისტემების შექმნის და შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდებს იყენებენ. პირველი ორა მეთოდი ჩვენს მიერ დეტალურად იყო განხილული, აქ მხოლოდ შემდეგს ავლნიშნავთ: როგორც ვიცით, შრომის დაგეგმარების მიზანს მომუშავეთა შრომითი მოტივაციის გაზრდის გარდა, საქმიანობაში მათი ჩართულობის განმტკიცება და მუშაობის ეფექტურობის გაუმჯობესება წარმოადგენს. სამუშაოს როტაცია, საინჟინრო მიღგომა, შრომის გაფართოება და გამდიდრება, სოციო-ტექნიკური სისტემების შექმნა – ის ხერხებია, რომლებიც საქმიანობის ხარისხზე, სამუშაოს გაცდენებზე, კადრების დენადობაზე და შრომით კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ. გავიხსენოთ, რომ სოციო-ტექნიკური მიღგომა ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში თვითმართვადი შრომითი ჯგუფების შექმნის აუცი-



ლებლობაზე მიგვინიშნებს. ავტონომიურ ჯგუფებს, რომლებიც საკუთარ საქმიანობას აგეგმარებენ, პროდუქციის მოცულობას და ხარისხს აკონტროლებენ, ისეთ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ტრადიციულად ადმინისტრაციის კომპეტენციას განეკუთვნებოდა – ორგანიზაციის გარდაქმნაში დიდი წვლილი შეაქვთ.

აქ ყურადღებას ე.წ. შრომითი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე შევაჩერებთ, რომელშიც მომუშავეთა საზოგადოების ღირსეულ წევრად ყოფნის მოთხოვნილების დამაკმაყოფილებელი შრომის და საორგანიზაციო პირობების შექმნა იგულისხმება. ამ შემთხვევაში ჩვენ, ფაქტობრივად, საქმე ზოგად კონცეფტურ მიდგომასთან გვაქვს, რომელიც შრომის შინაარსის ჰუმანიზებისაკენ მოგიწოდებს. ამ მიდგომის თვალსაზრისით, ორგანიზაციაში შემდეგი სახის ცვლილებების განხორციელება არის მიზანშეწონილი:

1. ადეკვატური და სამართლიანი ანაზღაურება;
2. შრომის კარგი პირობების შექმნა;
3. პროფესიულ საქმიანობაში ადამიანის უნარების და მისი რესურსების მაქსიმალური გამოვლენა;
4. პიროვნული ზრდის პირობების უზრუნველყოფა;
5. თანამშრომლების პიროვნული იდენტურობის და თანამდებობრივი მობილურობის ხელშემწყობი სოციალური პირობების შექმნა;
6. მომუშავეის ოჯახური ცხოვრების და თავისუფალი დროის თავისებურებათა გათვალისწინება.

ადამიანზე მიმართული ინტერვენცია. ორგანიზაციის გარდაქმნის ერთ-ერთ გავრცელებულ და აპრობირებულ მეთოდს კომუნიკაციის და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესების გამოყენებით თანამშრომელთა შრომითი განწყობების და ქცევის შეცვლა წარმოადგენს. გამოკვლევის უკუკავშირი, გუნდების შექმნა და კონსულტაციის პროცესი ადამიანზე ორიენტირებული ინტერვენციის ფორმებია, რომლებსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

1. გამოკვლევის უკუკავშირში თანამშრომელთა სპეციალური გამოკითხვით მათი თვალსაზრისების, ღირებულებითი ორიენტაციების, მოთხოვნილებების, შრომითი განწყობების შინაარსის და ინტენსივობის დადგენა, სათანადო დისკუსიების გამართვა და კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება იგულისხმება. ორგანიზაციის გარდაქმნის ამ ხერხის დანიშნულება მონაცემების სისტემატურ შეგროვებაში, თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის სახით მათ დროულ მიწოდებაში მდგომარეობს. მომუშავეთა ამოცანა ინტერვენტის მიერ მოპოვებული ფაქტობრივი მონაცემების განხილვაში, მათ ინტერპრეტაციაში და ადეკვატური ქცევის ფორმების შემუშავებაში მდგომარეობს. გამოკვლევის უკუკავშირს სწორედ ამგვარი აქტივობა წარმოადგენს. ამ სახის აქტივობაში, პროფესიული საქმიანობის და საორგანიზაციო პროცესებში ქმედითი ცვლილებების განხორციელების თვალსაზრისით, პირველ რიგში ორ კომპონენტს, კერძოდ, მომუშავეთა შრომითი განწყობების გაზომვას და შრომითი სემინარების ჩატარებას გამოყოფენ.

მრავალი ინდუსტრიული ორგანიზაცია თავისი თანამშრომლების შრომითი განწყობების კვლევას დიდ ყურადღებას უთმობს. მკვლევართა და პრაქტიკოსთა მიერ კვლევითი უკუკავშირი მძლავრ საინტერვენციო სტრატეგიად არის მიჩნეული. ვ. ფრენჩი და კ. ბელი კვლევის უკუკავშირის ხერხს განწყობების ტრადიციული შესწავლის მეთოდს აღარებენ [6]. ეს შედარება 15-2 ცხრილშია ნაჩვენები.

	ტრადიციული მიდგომა	გამოკვლევის უკუკავშირი
მონაცემები იკრიბება	ძირითადად ხელმძღვანელებისაგან	სისტემაში ან ქვესისტემაში ყველასაგან
მონაცემები განსახილველად ეძლევა	ადმინისტრაციის ან განყოფილებების მაღალი თანამდებობის წარმომადგენლებს	ყველას, ვინც კი გამოკვლევაში მონაწილეობს
მონაცემებიდან გამომდინარე შედეგები გამოიყენება	ადმინისტრაციის მიერ	შრომით სემინარებში ყველა მონაწილის მიერ
საინტერვენციო სტრატეგიის ამოქმედება	გამოკითხვის დაგეგმარება და განხორციელება, ანგარიშის შედგენა	ზოგადი სტრატეგიის შესახებ თანხმობის მიღწევა, გამოკითხვის დაგეგმარება და განხორციელება, შრომით სემინარებში ინტერვენციის ფორმების შემუშავება
მოქმედების დაგეგმარებას აწარმოებს	მხოლოდ ადმინისტრაცია	ყველა დონის შრომითი გუნდები
ცვლილებების და გაუმჯობესების შესაძლო ხარისხი	დაბალი	მაღალი

ცხრილი 15-2. შრომითი განწყობების შესწავლის განსხვავებული მიდგომების შედარება(ფრენჩის და ბელის მიხედვით [6]).

ცხრილის მონაცემები ნათლად გვიჩვენებენ, რომ კვლევითი უკუკავშირის მეთოდი, ტრადიციულ მიდგომასთან შედარებით, უფრო შრომატევადია, მაგრამ მას მრავალი დადებითი თვისება გააჩნია, მთლიანობაში მას სჯობს კიდევც.

გამოკვლევის უკუკავშირის მეთოდის ეფექტურობას შემდეგი პირობების არსებობა განსაზღვრავს: პირველი, გამოკითხვის შედეგები თანამშრომლებმა მართებულად და ობიექტურად უნდა ჩათვალონ. თანამშრომლები დაწესებულებაში ჩატარებული გამოკითხვის მონაცემებს ხშირად უნდობლობით უყურებენ, ამიტომ, ეკვის არსებობის შემტკვევაში, მის

გასაქარწყლებლად კონსულტანტმა ყველა ღონე უნდა იხმაროს; მეორე, არსებული პრობლემების გამოკვეთის პროცესში თანამშრომლებმა მათი გადაწყვეტის გზების ძიების მიმართ გარკვეული პასუხისმგებლობა უნდა იგრძნონ; მესამე, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომლები რეალურად და არა მოჩვენებითად უნდა იყვნენ ჩართული. პრობლემის გამოაშკარავება საკმარისი არ არის, მისი მოგვარება მომუშავეთა პრაქტიკული აქტივობის ხარჯზე უნდა განხორციელდეს. ამავე დროს, ყოველგვარი პრობლემის ბოლომდე გადაწყვეტა შეუძლებელია. მაგალითად, თუ თანამშრომლები სამსახურისაგან ძალზე დაშორებით ცხოვრობენ, ეს მათ ბევრ უხერხულობას უქმნის. ორგანიზაცია, რასაკვირველია, მანძილს ვერ შეამცირებს, მაგრამ სპეციალური ტრანსპორტის გამოყოფით თანამშრომლებს სამსახურში მისვლის სირთულე შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამსუბუქოს. ხაზგასასმელია, რომ შრომითი ჯგუფების ლიდერები შექმნილი ვითარებისათვის დიაგნოზის დასმაში აქტიურ მონაწილეობას იღებენ. ამ შემთხვევაში კონსულტანტის როლი მხარდაჭერით და თანამშრომლობით არის შემოფარგლული.

მკვლევართა ყურადღების გარეშე არც საკუთრივ ორგანიზაციის გარდაქმნის თვისებრიობა დარჩა. ამ ასპექტით გარდაქმნის გარკვეული ფორმებია გამოყოფილი. გარდაქმნის პირველ სახეს „აღფა“ ცვლილება ეწოდება. ამგვარი ცვლილება, სიცხადის და სიძველის სკალური განზომილების თვალსაზრისით, შედარებით სტაბილურ ხასიათს ატარებს. ინტერვენციის შედეგად ორგანიზაციის საერთო მოგების მაჩვენებლის გაზრდა ამგვარ გარდაქმნასთან დაკავშირებულ ნათელ მონაცემს წარმოადგენს. გარდაქმნის მეორე ფორმა „ბეტა“ ცვლილება, სკალური პოზიციის გარკვეულ გადანაცვლებაში გამოიხატება. ინდივიდის დონეზე მსჯელობის შემთხვევაში, მაგალითად, მენეჯერს საკუთარი თავი „წარჩინებულ“ ლიდერად შეიძლება მიაჩნდეს, ხოლო საორგანიზაციო ცვლილებების განხორციელების შემდეგ, იმავე სკალური განზომილების მიხედვით, მისი ეს შეფასება შემცირდეს და რეალური ვითარების შესახებ, ფაქტობრივად, უფრო ობიექტური გახდეს. შეფასების ამგვარი შემცირება მისთვის უფრო სასარგებლოა, ვიდრე ზიანის მომტანი. „გამა“ ცვლილება გარდაქმნის ყველაზე რთული ბუნების მონაცემია, რადგან მისი გაზომვა გარკვეულ სიძნელეებთან არის დაკავშირებული. პრობლემა მიღებული რეზულტატის ნავარაუდევთან მიზეზობრივი შედარების სირთულე გახლავთ. ამის მაგალითს შრომითი ჯგუფის მიერ ცვლილებამდე და მის შემდეგ პრობლემის გადაწყვეტის ეფექტურობის ხარისხის მიზეზობრივი კავშირის (ვთქვათ, ავტონომიური ჯგუფის შექმნას, გადაწყვეტილებათა ხარისხს და თანამშრომელთა შორის ნდობის ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება) დადგენა წარმოადგენს. ამგვარი მონაცემების საფუძველზე ორგანიზაციის გარდაქმნის შედეგიანობის შესახებ შეიძლება ვიმსჯელოთ [14].

2. შრომითი გუნდების ფორმირება ადამიანზე მიმართული ინტერვენციის ერთ-ერთი სახე გახლავთ, ის შრომის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად მომუშავეთა შორის აქტიური თანამშრომლური ურთიერთობების ჩამოყალიბების პროცესად განიხილება. შრომის პროცესის ეფექტური წარმართვა მრავალი ადამიანის თანამშრომლობას მოითხოვს, დროებითი ან მუდმივი შრომითი გუნდები სწორედ ამ მიზნით იქმნება. შრომითი გუნდის უპირველეს დანიშნულებას პრობლემების გადაწყვეტა წარმოადგენს. ამავე დროს, პრობლემის ნათლად ჩამოყალიბებას ხელს შემდეგი მიზეზები უშლიან: როლური შეუთავსებლობა, მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინების უუნარობა, შესასრულებელი დავალებების სირთულით გამოწვეული დაბნეულობა, მოტივაციის დაბალი დონე და ა.შ. ინტერვენტის საქმიანობის ძირითადი დანიშნულება შრომითი გუნდების ეფექტური მოქმედების განსაზღვ-

რაში მდგომარეობს, ამგვარ საინტერვენციო სტრატეგიას გუნდის ფორმირებას უწოდებენ. გუნდების შექმნა ორ მიზანს ისახავს:

ა). ჯგუფის ეფექტური ფუნქციონირების ხელშემშლელი ფაქტორების დადგენა და მათი აღკვეთა;

ბ). ჯგუფის მიერ თვითრეგულაციის დაუფლება და პერსპექტიული გადაწყვეტილებების მიღება. ინტერვენტი ჯგუფის შექილულობის განმტკიცებას და მისი მოქმედების სინქრონულობას უზრუნველყოფს.

გუნდის ფორმირების მეთოდი თანამშრომლების მიერ საერთო მიზნების დასახვას გულისხმობს, რომლებიც ძირითადად შრომის პროცესის სტრუქტურირებას ეხებიან. ამ მეთოდის გამოყენების შედეგად ჯგუფის წევრები მათ წინაშე მდგარ ამოცანებს, საკუთარ უნარებს, ახლო და შორეულ პერსპექტივას აცნობიერებენ. გუნდის ფორმირების ხერხი ერთჯერადი ღონისძიება, ერთგანზომილებიანი პროცედურა არ გახლავთ. ჩვეულებრივ, მისი გამოყენების შემთხვევაში საქმე მრავალმხრივ და დროში განვრცობილ ღონისძიებებთან გვაქვს. გუნდების ფორმირების სპეციალური პროგრამების განხორციელებას მრავალი დაღებიანი შედეგი მოაქვს: შრომის და საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვის ხარისხი და შრომითი მოტივაცია იზრდება, მომუშავეთა შრომითი განწყობები და საერთოდ ორგანიზაციის კლიმატი უფრო დადებითი ხდება, ხოლო თანამშრომელთა პროფესიული კვალიფიკაცია მნიშვნელოვნად მაღლდება [15].

3. ორგანიზაციის გარდაქმნაში კონსულტაციის როლი მრავალმხრივ ე. ჩინის მიერ იყო შესწავლილი [16]. კონსულტაციის პროცესი ადამიანზე მიმართულ ინტერვენციის ფორმას წარმოადგენს. ამ მეთოდში თანამშრომლებისათვის კონსულტანტის მიერ ორგანიზაციაში შექმნილი ვითარების გასაუმჯობესებელი საშუალებების არგუმენტირებული დასაბუთება იგულისხმება. მომუშავეთათვის კონსულტანტისაგან რჩევა-დარიგების მიცემა მათ მიერ ორგანიზაციის პიზნების და შრომით გარემოში მიმდინარე მოვლენების ადეკვატურ გაგებას განაპირობებს. მიმდინარე მოვლენებს მომუშავეთა მიერ პროფესიული საქმიანობის მსვლელობის ფორმა და შინაარსი, კერძოდ, დავალებათა შესრულების და სამუშაო თათბირების დროს განხორციელებული ქცევები, თანამშრომლებს შორის არსებული ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები წარმოადგენენ. თანამშრომლებისათვის კონსულტაციის მიცემა, ჩვეულებრივ, კომუნიკაციის, გადაწყვეტილებათა მიღების, ლიდერობის, კონფლიქტების მოწესრიგების, ჯგუფური როლების და მათთან დაკავშირებული შედეგი კონკრეტული საჭირობათა საკითხების მოგვარებას ისახავს მიზნად:

ა). ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ფორმა და შინაარსი ხელმძღვანელი რგოლის წარმომადგენლების მიერ კარგად უნდა იყოს აცნობიერებული, ისინი ამ პროცესის ღიაობას და საბუთიანობას უნდა უზრუნველყოფდნენ. განსაკუთრებულ ყურადღებას სხვადასხვა თათბირებზე მომუშავეთა შორის მიმდინარე კომუნიკაცია მოითხოვს, რადგან ჯგუფის საქმიანობის ეფექტურობას ხშირად სწორედ ამგვარი სამუშაო სიტუაციები განსაზღვრავენ.

ბ). შრომითი ჯგუფების მოქმედების ეფექტურობაში უმნიშვნელოვანეს როლს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი ასრულებს. მომუშავეთა შრომის პროცესის ოპტიმალური მართვის ათვისებისათვის, მენეჯერებმა ხარისხიანი გადაწყვეტილებათა მიღების გამოცდილება უნდა მიიღონ.

გ). კონსულტაციის პროცესმა შრომითი ჯგუფების წევრებს სხვადასხვა ფორმის ლიდ-

ერთობის არსი უნდა გაუცნობიეროს, ხოლო მმართველობის რგოლის ცალკეულ წარმომადგენლებს ცვალებად სიტუაციებისადმი შესაბამისი ლიდერობის სტილის შერჩევა უნდა დაასწავლოს.

დ). ის, თუ ორგანიზაცია მასში არსებული პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მოგვარებას როგორ ახერხებს, ეს მის ფუნქციონირებაზე დიდ გავლენას ახდენს. კონსულტაციის პროცესი დაწესებულებაში მიმდინარე კონფლიქტების თავისებურებათა დადგენის, მათი გააზრების და მოწესრიგების ეფექტურ ხერხს წარმოადგენს.

ე). მენეჯერებმა ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე არსებული როლების მიღების პროცესი ნათლად უნდა გაიაზრონ. გარდა ამისა, კონსულტანტმა ყურადღება ჯგუფის წევრებს მათ ქცევებზე მოქმედი სოციალური ნორმების შესაბამისობა-შეუსაბამობაზე უნდა გაუმახვილოს. იგულისხმება, რომ გაცნობიერების აქტივობა ჯგუფური ნორმების შეცვლის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ კონსულტაციის პროცესი თანამშრომლების შრომით განწყობებზე და ჯგუფურ ნორმებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, საკომუნიკაციო და გადაწყვეტილებათა მიღების უნარებს აუმჯობესებს, შრომითი ჯგუფების შეჭიდულობას განსაზღვრავს. ისიც აღსანიშნავია, რომ შრომის ეფექტურობაზე მისი პირდაპირი გავლენის შესახებ ნაკლები მონაცემები არსებობს. სავარაუდოა, რომ კონსულტაციის პროცესი ამგვარ შედეგს ორგანიზაციის გარდაქმნის სხვა საინტერვენციო საშუალებებთან ერთობლივი გამოყენების დროს გვაძლევს.

## ინტერვენციის ეფექტურობის შეფასება

ამ ქვეთავში ჯერ ორგანიზაციის გარდაქმნის კონკრეტულ მაგალითს განვიხილავთ, ხოლო შემდეგ ინტერვენციის ეფექტურობის ემპირიული კვლევა-ძიების შედეგებს შევხებით.

1. ინტერვენციის საქმიანობის საილუსტრაციოდ საველე გამოკვლევას მივმართოთ, რომელიც, ჩვეულებრივ, ცალკეულ შემთხვევებს აღწერს. სწორედ ამგვარ მაგალითს საკუთარი საკონსულტაციო პრაქტიკიდან პ. მუჩინსკი გვთავაზობს [1].

ტექნიკაში და სადურგლო საქმიანობაში კარგად გათვითცნობიერებულმა X-პიროვნებამ ახალი ტიპის გრიგალის საწინააღმდეგო კარები დაამზადა, რომელზეც მის ქალაქში დიდი მოთხოვნილება არსებობდა. ახალმა პროდუქციამ მოსახლეობის მოწონება დაიმსახურა. X-მა ორი დამხმარე აიყვანა და დღეში უკვე დამკვეთისათვის ორი კარების დამზადებას და მათ დაყენებას ახერხებდა. პროდუქციაზე მოთხოვნილების ზრდასთან ერთად, საქმიანობაც ფართოვდებოდა, პროდუქციაც კარგად საღებოდა. გარკვეული დროის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ გრიგალის საწინააღმდეგო ფანჯრებზეც დიდი მოთხოვნილება არსებობს და X-მა მათი დამზადებაც დაიწყო. დროთა განმავლობაში X-მა რამოდენიმე საამქრო შექმნა და პასუხისმგებლობის ნაწილი თავის შვილს დააკისრა. წარმოების ტექნიკური უზრუნველყოფაც მნიშვნელოვნად უმჯობესდებოდა, პროდუქციის სარეალიზაციო ცენტრიც შეიქმნა, ხოლო წარმოებაში დაკავებულმა ადამიანთა რაოდენობამ ორასს მიაღწია. X-ი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ წარმოების მოცულობა მეტად უნდა გაზრდილიყო და პროდუქციის სარეალიზაციო არეალი გაფართოებას საჭიროებდა. მაგრამ X-ი და მისი შვილი მწვავე პრობლემის წინაშე აღმოჩნდნენ: საქმე იმაში იყო, რომ ყოველი მათგანი კვირაში 70 საათს მუშაობდა, მათ დრო თითქმის აღარაფრისათვის არ რჩებოდათ.

X-მა კონსულტანტს სწორედ ამ პერიოდში მიმართა.

კონსულტანტმა თავისი საქმიანობა ორგანიზაციის საკვანძო წარმომადგენლებთან გასაუბრებებით დაიწყო. მალე მისთვის ნათელი გახდა, რომ მმართველობის სათავეში მდგომი X-ი და მისი შვილი ნაკისრი ფუნქციებით ზედმეტად გადატვირთულები იყვნენ, წარმოების გაფართოებასთან ერთად, მათი მოვალეობებიც იზრდებოდა. ისინი შემდეგი ფუნქციების შესრულებით იყვნენ დაკავებული:

1. ფინანსური ანგარიშების წარმოება;
2. ახალი თანამშრომლების მიღება;
3. პროდუქციის გასაღების ახალი ადგილების ძიება;
4. ახალი პროდუქციის დაგეგმარება;
5. პროდუქციის რეალიზატორებთან მჭიდრო კავშირის დამყარება;
6. წარმოებისათვის საჭირო ნედლეულის მოპოვება.

რაც მთავარია, ნათელი გახდა, რომ ძირითადი ფუნქციების შესრულებისათვის, რომელიც ორგანიზაციის მოკლე და გრძელვადიანი მიზნების დასახვაში მდგომარეობდა, მათ ფაქტობრივად დრო აღარ რჩებოდათ. ისინი თითქოს და ყველაფრის საქმის კურსში იყვნენ, მაგრამ რეალურად მხოლოდ პროდუქციის დამზადებით იყვნენ დაკავებული. კონსულტანტის შეკითხვაზე, თუ რატომ ცდილობენ ესოდენ მრავალფეროვანი ფუნქციების შესრულებას, ისინი პასუხობდნენ, რომ წარმოების დაწყებიდან ასეა და მას შემდეგ ამ მიმართულებით არაფერი შეცვლილა. საგულისხმო ის არის, რომ ამ მდგომარეობის გამოსწორება მათ არც კი უცდიათ. როგორც ვხედავთ, მათი შრიმითი ქცევა რიგიდულობით და მოუქნელობით ხასიათდება.

თავის საქმიანობის მომდევნო საფეხურზე კონსულტანტმა თანამშრომელთა გამოკითხვის საფუძველზე მონაცემები მოიპოვა, რომლებიც იმაზე მიუთითებენ, რომ ორგანიზაციაში მმართველობის არსებული ფორმით, მისი ინერციით მომუშავე პერსონალი უკმაყოფილო იყო. თანამშრომლები იმითიც უკმაყოფილო იყვნენ, რომ დღის განმავლობაში ისინი უფროსებთან მხოლოდ ხუთი წუთის განმავლობაში ურთიერთობენ, რომ მათი საქმიანობა X-ის და მისი შვილის მეტ ყურადღებას მოითხოვს. კონსულტანტის ძირითად ამოცანას ამ ორი ადამიანის იმაში დაარწმუნება წარმოადგენდა, რომ კომპანიის წინსვლა მხოლოდ მათზე იყო დამოკიდებული. მათ თავის საქმიანობის სფერო უნდა შეეზღუდათ, ამისათვის კი ახალი თანამშრომლების აყვანა იყო საჭირო, იმ თანამშრომლების, რომლებიც მათ გადამეტებულ ფუნქციებს შეასრულებდნენ და საკუთარ თავზე მოხვეული ზედმეტი დავალებებისაგან განტვირთავდნენ. კონსულტანტის რჩევის თანახმად, წარმოების დარგში მთავარი ინჟინერის, მომუშავეთა პერსონალის მენეჯერის, პროდუქციის გასაღების ხელმძღვანელის და ტექნიკური ზედამხედველის თანამდებობების შემოღება და შემდგომ სათანადო კადრების მიღება იყო აუცილებელი.

როგორც ვხედავთ, ამ შემთხვევაში გარდაქმნის ობიექტად მთლიანი ორგანიზაცია გვევლინება, ხოლო ინტერვენციის უშუალო სამიზნეს მისი უმაღლესი თანამდებობის პირები წარმოადგენენ. რასაკვირველია, ისიც ივარაუდება, რომ ინტერვენციის შედეგები კომპანიის მრავალ თანამშრომელზე მოახდენს გავლენას. პირველ რიგში კონსულტანტი პრობლემის წარმოქმნის მიზეზებს ადგენს, შემდეგ კი მმართველ პირებს საორგანიზაციო ცვლილებების აუცილებლობას უსაბუთებს. გარდაქმნის აუცილებლობის დადგენის შემდეგ, კონსულტანტი მისი განხორციელების გზების ძიებას იწყებს. კონსულტანტი კლიენტს გადაწყვეტილებებს პირდაპირ კი არ კარნახობს, არამედ მას არსებული ალტერნატივებიდან

გამომდინარე შედეგებს უცნობიერებს. სათანადო გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ახალი სამუშაო ადგილები გამოიყოფა და მათ დასაკავებლად სათანადო კადრის მოზიდვა იწყება.

ნათქვამს ის უნდა დაემატოს, რომ ორგანიზაციის გარდაქმნა, რასაკვირველია, ერთბაშად არ ხდება. განხილულ შემთხვევაში ის ორ წელიწადს გრძელდებოდა. კადრებით დაკომპლექტება თანდათან წარმოებდა. გარდაქმნა მანამდე გრძელდებოდა, სანამ ორგანიზაციაში ახალი პროდუქცია არ შეიქმნა. დაბოლოს, ხაზი იმას უნდა გაესვას, რომ როგორც ორგანიზაცია, ასევე ინტერვენტი საკუთარი გამოცდილებით იმ დასკვნამდე მიდიან, რომ გარდაქმნა აუცილებელ, რთულ და დროში შედარებით ხანგრძლივად მიმდინარე მოვლენას წარმოადგენს.

2. ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის გარდაქმნის ემპირიული კვლევების შედეგები არაერთმნიშვნელოვანია, რადგან მისი ეფექტურობის დამადასტურებელი, უარყოფელი და ორაზროვანი მონაცემებიც არსებობს. მივმართოთ შედეგებს, რომლებიც ამ სფეროში არსებული გამოკვლევების მიმოხილვითი მეტა-ანალიზის საფუძველზეა მოპოვებული. რ. კეტცელმა და რ. ჯიუმომ 207 საინტერვენციო ღონისძიების (სამუშაოს რეორგანიზება, ცვლილებები სტრუქტურაში, შრომის შეფასება და უკუკავშირი, მიზნების დასახვის პროცედურის შეცვლა, შრომის რეჟიმის კორექტირება, სოციო-ტექნიკური სისტემების შექმნა) ეფექტურობა იკვლიეს. ეს ავტორები იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ მიღებულ შედეგებზე ინტერვენციის ფორმის და შერჩეული საკრიტერიუმო ცვლადების თანამდევი ეფექტების მიუხედავად, ჩატარებულმა საინტერვენციო ღონისძიებებმა მომუშავეთა ქცევებზე და განწყობებზე მნიშვნელოვანი დადებითი გავლენა მოახდინეს [17].

ლ. ტირპსტრამ გარდაქმნის შემსწავლელი 52 გამოკვლევა გაანალიზა [18]. ეს ნაშრომები მან ამონაკრებების სიდიდის, მისი ჩამოყალიბების სტრატეგიის, საკონტროლო ჯგუფების შექმნისათვის გამოყენებული მეთოდების გათვალისწინებით განიხილა. ავტორი ყოველ გამოკვლევას მისი დაგეგმარების ხარისხით აფასებდა. ავტორის აზრით, კვლევის დაგეგმარების ხარისხის საშუალო მაჩვენებელი (ფაქტობრივად ამონაკრების სიდიდე) რაც უფრო დიდია და საკონტროლო ჯგუფების მონაცემები რაც უფრო სრულყოფილად არიან გათვალისწინებული, გამოკვლევა მით უფრო სრულყოფილია. ამდენად, ემპირიული გამოკვლევების ხარისხი აღნიშნული კრიტერიუმებით ფასდებოდა. მიმოხილვითი ანალიზის შედეგები 15-3 ცხრილშია მოყვანილი.

გარდაქმნის შედეგები	გამოკვლევების რაოდენობა	შეფასების საშუალო მაჩვენებელი
დადებითი	35	2.66
ორაზროვანი	12	3.25
უარყოფითი	5	4.80

ცხრილი 15-3 ორგანიზაციის გარდაქმნის შესწავლის შედეგები და გამოკვლევათა მეთოდოლოგიის შეფასება (ტირპსტრას მიხედვით [18]).

გამოკვლევებში მიღებული რეზულტატები დადებითი, ორგანიზაციის და უარყოფითი მნიშვნელობით არის დაჯგუფებული. ცხრილის მონაცემები იმაზე მიგვიჩვენებენ, რომ დადებითი შედეგები შედარებით დაბალი ხარისხის გამოკვლევებში, ხოლო უარყოფითი რეზულტატები კი — შედარებით მაღალი ხარისხის გამოკვლევებშია მიღებული. ავტორის აზრით, ეს კი იმას ნიშნავს, რომ გარდაქმნისათვის გამოყენებული ინტერვენციითაა ეფექტურობის დასაბუთება მეცნიერული კვლევის მეთოდოლოგიის გამკაცრების მაგიერ, მისი შესუსტების ხარჯზე წარმოებს, რაც რასაკვირველია, ღონისძიებათა ეფექტურობას ექვის ქვეშ აყენებს.

ორგანიზაციაში სხვადასხვა სახის ინტერვენციის შედეგიანობის საყურადღებო ანალიზი ჯ. ნიკოლასმა განახორციელა [19]. ავტორმა გვიჩვენა, რომ ტექნო-სტრუქტურული მიდგომები (მაგალითად, შრომის გამდიდრება) მომუშავეთა ქცევაზე ყველაზე დიდ გავლენას ჯგუფის დონეზე ახდენენ, ხოლო ორგანიზაციის დონეზე მათი ეფექტი მინიმალურია. ადამიანზე მიმართული ინტერვენციის (მაგალითად, კონსულტაციის პროცესი) ყველაზე დიდ გავლენას ის თანამშრომლები განიცდიდნენ, რომლებსაც მყარი ხელფასი ეძლეოდათ. მრავალგანზომილებიანი ინტერვენცია (მაგალითად, შრომითი გუნდების შექმნის ტექნიკის გამოყენების შემდეგ გამოკვლევის უკუკავშირის მეთოდის გამოყენება) ყველაზე ეფექტური მაშინ აღმოჩნდა, როდესაც გარდაქმნის მიმდინარეობაში ორგანიზაციის იერარქიის ყველა დონის წარმომადგენლები იყვნენ ჩართული. ეს შედეგები იმის მაჩვენებელია, რომ ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ინტერვენციის ესა თუ ის ფორმა ეფექტური მხოლოდ სათანადო პირობების არსებობის შემთხვევაშია.

დღეს ორგანიზაციის გარდაქმნის პრაქტიკა მის მეცნიერულ კვლევა-ძიებას წინ ბევრად უსწრებს. სწორედ ამიტომ, ნებისმიერი გარდაქმნისაკენ მიმართული ღონისძიების შესახებ კითხვა დაისმის: რამდენად ეფექტურად „მუშაობს“ ის და მასზე გაწეული ადამიანური და ეკონომიკური რესურსები რამდენად გამართლებულია? ამ კითხვაზე პასუხი არა მხოლოდ „წმინდა“ პრაქტიკამ უნდა გასცეს, არამედ ნათელ პასუხს მეცნიერული კვლევაც უნდა იძლეოდეს. ორგანიზაციის გარდაქმნის კვლევა კი ამჟამად მხოლოდ ჩანასახოვან მდგომარეობაშია. ამაში ი-ო ფსიქოლოგიაში მომუშავე მკვლევარებიც შეიძლება დავადასაშაულოთ, მაგრამ ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ამ სფეროში კვლევების ჩატარება მნიშვნელოვან სიძნელებთან არის დაკავშირებული. საქმე იმაშია, რომ არსებული გამოკვლევები მეტწილად ცალკეული შემთხვევის შესწავლას წარმოადგენენ. იმის გამო, რომ ზუსტად ერთი ზომის, ერთნაირი ტექნოლოგიით მომუშავე, საერთო ისტორიის მქონე და ა.შ. ორი ინდუსტრიული ორგანიზაცია შეუძლებელია მოინახოს, ამიტომ, ემპირიულ კვლევაში შესაძარბელი ჯგუფების გამოყოფის შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად არის შემცირებული. მიუხედავად ამისა, ჩვენდა საიმედოდ, ისეთი გამოკვლევებიც არსებობენ, რომლებიც ამონაკრების და საკონტროლო ჯგუფების აუცილებელ მახასიათებლებს სათანადოდ ითვალისწინებენ, რაც მომავალში უფრო სრულყოფილი კვლევა-ძიების საიმედო პერსპექტივას გვისახავს.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციებში არსებითი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობას სამრეწველო პრაქტიკა, კვლევების შედეგები და ზოგადად თვითონ ცხოვრება გვკარნახობს. ამასთან დაკავშირებით ლ. პორტერი და სხვ. სავსებით სამართლიანად აღნიშნავენ: „ჩვენ განსაკუთრებული ყურადღება გარდაქმნის პროცესებზე შევაჩერეთ, რადგან მომუშავეთა, ორგანიზაციების და მთლიანად საზოგადოების პროგრესი თუ გვსურს, მაშინ აუცილებლად მათი სათანადო დონეზე წარმართვა უნდა შევძლოთ. ამის გაკეთება



არც თუ ისე ადვილი საქმეა. ეს, როგორც სამუშაოს მიმცემის, ასევე თვით მომუშავეის მნიშვნელოვან ძალისხმევას მოითხოვს. მათი საორგანიზაციო ცხოვრების სასურველ გაუმჯობესებაზე პასუხისმგებლობა ორივე მხარეს ეკისრება. მეცნიერებს კი ორივე მხარისათვის დახმარების გაწევით წარმატებაში თავისი წვლილი შეუძლიათ შეიტანონ... მეცნიერების მძლავრი გავლენა, რასაკვირველია, კვლევა-ძიებაზე და ობიექტურ ანალიზზეა დამყარებული. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ უნარების გამოყენება არა მხოლოდ დღეს არსებული პრაქტიკის შესაფასებლად, არამედ შრომის და ორგანიზაციის დაგეგმარების ახალი მეთოდების შესაქმნელად გვესაჭიროება“ [20, გვ. 523]. რეალურ პრაქტიკას რაც შეეხება, ის ცალსახად იმას გვიდასტურებს, რომ მძლავრი, კონკურენტუნარიანი ინდუსტრიული ორგანიზაციები პერმანენტული განვითარების პროცესში იმყოფებიან, ხოლო მათ დევინს „დღევანდელი წარმატება – მომავალი გარდაქმნის საწინდარი“ წარმოადგენს.

### ძირითადი ტერმინები

- სამრეწველო რობოტები
- სტრუქტურის ინერცია
- ქვესისტემის ინერცია
- ჯგუფის ინერცია
- ძალაუფლებრივი კავშირების ინერცია
- განაწილების ინერცია
- დაგეგმილი გარდაქმნა
- ინტერვენტი
- ინტერვენციის ობიექტი
- ინტერვენცია
- მამოძრავებელი ძალები
- შემაკავებელი ძალები
- გარდაქმნის სამსაფეხურიანი მოდელი
- მოქმედების ძიების მოდელი
- გარდაქმნის სისტემური მოდელი
- კატალიზატორის როლი
- შემდარებლის როლი
- მიმთითებლის როლი
- ღია სისტემური დაგეგმარება
- შრომითი ცხოვრების გაუმჯობესება
- გამოკვლევის უკუკავშირი
- კონსულტაციის პროცესი
- გუნდების ფორმირება

# ძირითადი ტერმინების განმარტებები

წარმოდგენილ ტერმინებს, როგორც ეს ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის სფეროში არსებული ლიტერატურისათვის არის დამახასიათებელი, ძირითადად პირობითი მნიშვნელობები გააჩნიათ, რადგან ყოველი მათგანის შინაარსი წიგნში განხილული კონკრეტული საკითხების თავისებურებების და მათზე მსჯელობის კონტექსტის გათვალისწინებით არის გადმოცემული. ფრჩხილებში მოცემული რიცხვი იმ თავს მიუთითებს, რომელშიც კონკრეტული ტერმინი და მასთან დაკავშირებული საკითხებია განხილული.

ადამიანურ-მანქანური სისტემა. ადამიანი-ოპერატორის ან ოპერატორთა ჯგუფის და მანქანისაგან შემდგარი სისტემა, რომლის საშუალებით ის ან ისინი სამუშაოს ასრულებენ (13).

ადამიანურ-მანქანური სისტემის ეკონომიკური შეფასება. საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის ეკონომიკური მნიშვნელობის და მისი დანერგვის შესაძლებლობის დასაბუთება (13).

ადამიანურ-მანქანური სისტემის სანდოობა. დროის გარკვეულ მონაკვეთში შრომის პროცესის შეუფერხებელი, უშეცდომო და დროული მიმდინარეობა (13).

ადამიანურ-მანქანური სისტემის სოციალური შეფასება. საინჟინრო-ფსიქოლოგიური პროექტის სოციალური მიზანშეწონილობის და ეფექტურობის განსაზღვრა (13).

ავტოკრატიული ლიდერი. ხელმძღვანელი, რომელიც საკუთარ გადაწყვეტილებებს ხელქვეითებს თავზე ახვევს (6).

ავტორიტარიზმი. მომუშავეთა ფორმალური სტატუსის და ძალაუფლების მიხედვით მკაფიო დაყოფის აუცილებლობაში ადამიანის მრწამსი (9).

აიზენ-ფიშბენის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ადამიანის კონკრეტული ქცევის უშუალო მიზეზი, ანუ განზრახვა სოციალური განწყობით და ნორმატიული მოლოდინებით არის დეტერმინირებული (8).

აკომოდაცია. კონფლიქტის მოგვარების ხერხი, რომელშიც საკუთარი ინტერესების დათმობის ხარჯზე მეორე მხარის მიზნების მიღწევის ხელშეწყობა იგულისხმება (5).

აღდგენის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ადამიანის მოტივაცია სასიცოცხლო, სხვებთან ურთიერთობის და პიროვნული განვითარების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით არის განსაზღვრული (11).

ამონაკრები. შესასწავლი პოპულაციიდან გამოკვლევაში მონაწილეობის მისაღებად შერჩეული ადამიანთა ჯგუფი (2).

ატესტაცია. თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტურობის ინდივიდუალური შეფასება (14).

ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა. სხვისი ქცევის მიზეზების განსაზღვრის პროცესში გარეგანი ფაქტორების შეუფასებლობის და შინაგანი ფაქტორების გადაფასების ტენდენცია (10).

აფილაციის მოთხოვნილება. სხვებთან მეგობრული და ახლო პიროვნებათშორისი ურთიერთობების დამყარების სურვილი (11).

აქტივობის ანალიზი ამონაკრების ჯამოყენებით. საველე მეთოდი, რომელშიც მკვლევარის მიერ დროის გარკვეულ მონაკვეთში კომუნიკაციის პროცესის დაფიქსირება და შემდგომ მონაცემების განზოგადება იგულისხმება (7).

აქტიური მოსმენა. რეციპიენტის მიერ შეტყობინების გააზრებისადმი ინტენსიური ყურადღების და მისი მიმღებლობის მზაობის გამოვლენა (7).

აღმავალი კომუნიკაცია. ორგანიზაციის იერარქიის დაბალი დონიდან მაღალი დონის მიმართულებით მიმდინარე ინფორმაცია (7).

აღნაგობა. ორგანიზაციის ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და სივრცობრივი დიფერენციაციის დონე (3).

აღქმა. გრძნობის ორგანოებზე გამლიზიანებლის უშუალო ზემოქმედების შედეგად აღმოცენებული საგნების და მოვლენების მთლიანობითი ასახვის პროცესი (10).

არაფორმალური ჯგუფი. უშუალო ურთიერთობების პროცესში საკუთარი ნება-სურვილის საფუძველზე ჩამოყალიბებული მომუშავეთა ერთობლიობა (3).

არხი. კომუნიკატორის მიერ შეტყობინების წესი, ანუ საშუალება (7).

ბარიერების დაძლევის მეთოდი. კადრების შერჩევის ხერხი, რომელიც მაძიებლის მიერ გარკვეული დროის განმავლობაში მისთვის მიცემულ დავალებებში არსებული წინააღმდეგობების გადალახვას გულისხმობს (14).

გადაწყვეტილებათა მიმღების როლი. მენეჯერის მოქმედებების ერთობლიობა, რომელშიც ის ფხიანობას, საქმის მომგვარებლობას, რესურსების მომპოვებლობას, დაპირისპირებულ მხარეთა შორის შუამავლობას უნდა ავლენდეს (1).

გაერთიანებული ურთიერთდამოკიდებულება. ნაწილობრივ დამოუკიდებლად მოქმედი შრომითი ჯგუფების ან ცალკეულ მომუშავეთა შედეგების გაერთიანება, რაც ორგანიზაციის ზოგადი მიზნის მიღწევას განაპირობებს (13).

გაზომვა. მოვლენებისათვის გარკვეული წესების მიხედვით რიცხვების მიწერა (2).

გამაერთიანებელი მოლაპარაკება. „მოგება-მოგების“ გამომხატველი ურთიერთობის ფორმა, რომლის დროს, დაპირისპირებულ მხარეთა მიერ პრობლემის ერთობლივად გადაწყვეტა, ორივესათვის დადებითი შედეგის მომტანია (5).

გამანეიტრალებელი ჯგუფი. ადამიანთა გაერთიანება, რომლის წევრები მოლაპარაკების და კომპრომისის გზით გარკვეული კონფლიქტის დაძლევას ცდილობენ (4).

გამთიშველი მოლაპარაკება. „მოგება-წაგების“ გამომხატველი ურთიერთობის ფორმა, რომლის დროს, ერთი მხარის მიერ დადებითი შედეგის მიღწევა, მეორისათვის აუცილებლად უარყოფითი რეზულტატის მიღებას ნიშნავს (5).

გამოკვლევის უკუკავშირი. ადამიანზე მიმართული საორგანიზაციო გარდაქმნის ხერხი, რომელშიც გამოკითხვის საშუალებით თანამშრომელთა თვალსაზრისებს, მოთხოვნილებებს და შრომით განწყობებს შორის არსებული განსხვავებების დადგენა, დისკუსიების ჩატარება და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება იგულისხმება (15).

განაწილების ინერცია. რესურსების განაწილების დამკვიდრებულ წესში მოსალოდნელი ცვლილებების გამო საორგანიზაციო გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის გაწევა (15).

განმეორებითი გაზომვა. ემპირიული მონაცემების სანდოობის დადგენის ხერხი, რომელშიც ერთი და იგივე საზომი ინსტრუმენტის გამოყენება, ერთგვაროვანი პირობების შენარჩუნება და დროის გარკვეულ მონაკვეთში ცვლადების ორჯერადი გაზომვა იგულისხმება (2).

განმტკიცების რეჟიმი. გარკვეული ალბათობით განმტკიცების მიწოდების განრიგი (9).

განუსაზღვრელობის თავიდან აცილება. ეროვნული კულტურის მახასიათებელი, რომელიც ნაკლებად განსაზღვრულ და ცვალებად სიტუაციებისაგან განრიდების სოციალურ ტენდენციას გამოხატავს (12).

განუსაზღვრელობის შემცირება. მუშაობის პრინციპი, რომლის თანახმად, თანამშრომელთა ერთი ჯგუფი სხვა ჯგუფებისათვის საჭირო გადაწყვეტილებების მიღებით არის დაკავებული (5).

განწყობათა იერარქიის პრინციპი. თვალსაზრისი, რომლის მიხედვით, ადამიანის ფსიქიკური აქტივობის ყოველ განსხვავებულ დონეს, კერძოდ, ინდივიდის, სუბიექტის და პიროვნების, გარკვეული სახის განწყობის ფუნქციონირება შეესაბამება (8).

გარდაქმნის სამსაფუხურაანი მოდე-  
ლი. კონცეფცია, რომლის თანახმად:

1). ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა წინააღმდეგობის დაძლევა; 2). ქცევითი, სტრუქტურული, პროცესუალური ცვლილებების განხორციელება; 3). განახლებული სისტემის სტაბილიზება და პირვანდელ მდგომარეობაში მისი დაბრუნების აღკვეთა - ორგანიზაციის გარდაქმნის მიმდინარეობის ეტაპებს გამოხატავენ (15).

გარდაქმნის სისტემური მოდელი. კონცეფცია, რომელიც ორგანიზაციაში დაგეგმილი ცვლილებების მიმდინარეობას შრომითი, ტექნოლოგიური, სტრუქტურული და სტრატეგიული ფაქტორების ურთიერთმოქმედებით აღწერს (15).

გარემოს განუსაზღვრელობა. რაიმეს განხორციელების ზუსტი პროგნოზირების შეუძლებლობა (5).

გაძღვლა. მენეჯერის მიერ ხელქვეითების საქმიანობის წარმართვა და მოტივირება, ეფექტური საკომუნიკაციო არხების გამონახვა, თანამშრომელთა შორის არსებული კონფლიქტების მოგვარება (1).

გენერალიზაციის პრინციპი. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, ცხოვრების რაიმე ერთი სფეროთი კმაყოფილების განცდა სხვა სფეროებზეც განზოგადდება (8).

გონებრივი უნარები. ადამიანის მიერ შემეცნებითი აქტივობის განხორციელების ინდივიდუალური შესაძლებლობები (9).

გრაფიკული სკალა. გამოკვლევის მეთოდი, რომლის საშუალებით მომუშავეთა საქმიანობა მეტრიკული სკალით ფასდება (14).

გონებრივი შტორმი. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი, რომელიც წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების ჩამოყალიბების პროცესში, საერთო გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე, ნებისმიერი შემოთავაზებული ალტერნატიული შეხედულების წახალისებას გულისხმობს (4).

გუნდების ფორმირება. ადამიანზე მიმართული საორგანიზაციო გარდაქმნის ხერხი, რომელშიც მობილური შრომითი ჯგუფების შექმნით მომუშავეთა შორის აქტიური ურთიერთობების დამყარება იგულისხმება (15).

დაგეგმვა. მენეჯერის მიერ მიზნების დასახვა, მათი მიღწევის სტრატეგიების დადგენა, თანამშრომელთა მოქმედებების გამაკონტროლებელი გეგმების შემუშავება (1).

დაგეგმვის ხერხი. ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების ეფექტურობის გაუმჯობესების საშუალება (5).

დაგეგმილი გარდაქმნა. ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების და მისი სტრუქტურის გეგმაზომიერი შეცვლა (15).

დადებითი განმტკიცება. სუბიექტისათვის სასიამოვნო სტიმულის მიცემა (9).

დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა. ჯგუფის წევრების მიერ შესასრულებელი ფუნქცია, რომელიც გადაწყვეტილებათა მიღებასთან დაკავშირებული დავალებების კოორდინაციაში და ხელმძღვანელობაში მდგომარეობს (4).

დავალებაზე ორიენტირებული ჯგუფი. ადამიანთა ფორმალური გაერთიანება, რომელიც ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელებას ემსახურება (4).

დავალებათა თვისებების თეორიები. მოდელები, რომლებიც სხვადასხვა სახის სამუშაოში შემავალ სპეციფიკურ დავალებათა მახასიათებლებს განსაზღვრავენ და ადამიანის შრომის მოტივაციაზე, მის კმაყოფილებაზე და უშუალოდ საქმიანობაზე მათი გავლენის თავისებურებებს აღწერენ (13).

დავალებების განუსაზღვრელობა. რაიმე სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო საშუალებების და ხერხების შესახებ მომუშავეს ინფორმულობის ხარისხი (13).

დავალებების სტრუქტურირება. მომუშავეს მიერ განსახორციელებელი საქმიანობის ცალკეულ ეტაპებად და დავალებათა შესრულების გარკვეულ ოპერაციებად დაყოფა (6).

დამაკავშირებელი როლი. მომუშავეთა ფუნქცია, რომელიც ურთიერთგანსაზღვრელ ჯგუფებს შორის კომუნიკაციის და მათ მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშეწყობაში მდგომარეობს (5).

დამოკიდებულებათა სისტემა. სხვადასხვა ჯგუფებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულების გამომხატველი შეფასებითი მსჯელობების ერთობლიობა (5).

დამოკიდებული ცვლადი. ფაქტორი, რომელიც დამოუკიდებელი ცვლადის ზეგავლენის შედეგად იცვლება (2).

დამოუკიდებელი ცვლადი. ფაქტორი, რომელსაც მკვლევარი მართავს და აკონტროლებს (2).

დანაწევრებული სტრუქტურა. დაწესებულების ტიპი, რომელიც ცენტრიდან კოორდინირებული ავტონომიური ერთეულების გაერთიანებას წარმოადგენს (5).

დანახარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია. ხარჯების მკაცრი შემოწმება, გაუმართლებელ ახალშემოღებათა და ნაწარმზე ფასების დაცემის შესაძლებლობის თავიდან აცილება (3).

დაპირისპირება. კონფლიქტის მოგვარების ხერხი, რომელშიც მეორე მხარის ინტერესების გაუთვალისწინებლად მხოლოდ საკუთარი მიზნების მიღწევის მცდელობა იგულისხმება (5).

დასწავლა. გამოცდილების შედეგად გამოწვეული ქცევის მყარი ცვლილება (9).

დასჯა. რაიმე ქცევის აღმოფხვრის მიზნით სუბიექტისათვის უარყოფითი სტიმულის მიცემა (9).

დაღმავალი კომუნიკაცია. ორგანიზაციის ან ჯგუფის იერარქიის მაღალი დონიდან დაბალი დონის მიმართულებით მიმდინარე ინფორმაცია (7).

დეკორირება. მიმღების მიერ მოსული შეტყობინების მნიშვნელობის გაგება, ანუ გაშიფვრა (7).

დელტის მეთოდი. ყოველგვარი ჯგუფური ურთიერთობის გარეშე ინდივიდუალურად შემუშავებული წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების შეკრების, შეფასების და ამის საფუძველზე საერთო გადაწყვეტილების მიღება (4).

დემოკრატიული ლიდერი. ხელმძღვანელი, რომელიც გადაწყვეტილებებს ხელქვეითებთან ერთად იღებს (6).

დისფუნქციური კონფლიქტი. ჯგუფის ეფექტური მოქმედების დამაბრკოლებელი უთანხმოება (5).

გზისტენციური დირექტულებითი ორიენტაცია. საკუთარ შეხედულებიდან განსხვავებული თვალსაზრისის და გაურკვეველი, უცნობი ვითარების შემწყნარებლობის ტენდენცია (8).

ფგოცენტრული დირექტულებითი ორიენტაცია. საკუთარ თავზე ზრუნვის და ინდივიდუალიზმის პირველ რიგში დაყენების ტენდენცია (8).

ედპოკრატია. დაწესებულების ტიპი, რომელსაც მარტივი აღნაგობა, დაბალი ფორმალიზაცია და დაბალი ცენტრალიზაცია გააჩნია (3).

ემპირიული ვალიდობა. საზოგადოებრივი ინსტრუმენტის საშუალებით ქცევის პროგნოზირების სიზუსტე (2).

ერთგვაროვნად მოქმედი ჯგუფი. ადამიანთა გაერთიანება, რომლის წევრები დავალებათა შესრულების დროს სინქრონულად და შეთანხმებულად მოქმედებენ (4).

ერთეულ-მცირესერიული წარმოება. დამკვეთის მოთხოვნილების გათვალისწინებით ნაწარმის დამზადება (3).

ერთპიროვნული დაქვემდებარება. ხელქვეითის მხოლოდ ერთი უფროსის მიმართ უშუალო ანგარიშმდებლობა (3).

ერთგვანი კულტურა. ისტორიული გამოცდილების, ენის, ტერიტორიის და სოციო-ეკონომიკური განვითარების თავისებურებებით განსაზღვრული, ქვეყნის უნიკალურობის გამოხატველი ძირითადი დირექტულებების და ცხოვრების წესის ტრადიციების ერთობლიობა (1).

Ecco-ანალიზი. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გავრცელების ქსელის საკვლევი მეოღო (7).

ფეჟეტის განუსაზღვრელობა. ცალკეული თანამშრომლის, ჯგუფის ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ გარემოს ცვლილებების გაუთვალისწინებლობა (5).

ექსპერიმენტული ჯგუფი. ცდისპირთა ერთობლიობა, რომელზეც დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება ხდება (2).

ექსტერნალი. ადამიანის ტიპი, რომელსაც სჯერა, რომ მის ცხოვრებაში მიმდინარე მოვლენებს, ძირითადად, გარემო განაპირობებს (9).

ექსტრავერსია. სხვა ადამიანებზე ან გარე მოვლენებზე პიროვნების ორიენტაცია (9).

ვალენტობა. შრომის პროცესიდან გამომდინარე შედეგებისადმი მომუშავეის დირექტულებითი დამოკიდებულება (11).

ვალიდობა. საბუთიანობა იმის შესახებ, რომ საზოგადოებრივი ინსტრუმენტი სწორედ იმ მოვლენას იკვლევს, რომლის შესწავლაც მიზნად იყო დასახული (2).

ვერტიკალური დიადის შევიდულობის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ხელქვეითის საქმიანობის გაუმჯობესება, ჯგუფისადმი მისი ერთგულების განმტკიცება და ხელმძღვანელის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება, ლიდერს და მის ხელქვეითს შორის მჭიდრო და მორგებული კავშირით არის განპირობებული (6).

ვერტიკალური დიფერენციაცია. ორგანიზაციაში არსებული იერარქიული საფეხურების რაოდენობა (3).

ვერტიკალური კარიერა. ორგანიზაციის ფორმალური იერარქიის საფეხურებზე „ქვემოდან ზევით“ და „ზემოდან ქვევით“ მიმართულებით მომუშავეის გადანაცვლება (12).

ვერტიკალური კონფლიქტი. ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მყოფ ჯგუფებს შორის უთანხმოება (5).

ვრუმ-იტონის ნორმატიული მოდელი. კონცეფცია, რომელიც სხვადასხვა სიტუაციებში ლიდერის მიერ მისაღებ გადაწყვეტილებათა ფორმის და რაოდენობის განსაზღვრულ წესებს გვთავაზობს (6).

ხედმეტი ანაზღაურების სიტუაცია. სა-  
მართლიანობის მოდელის პრინციპი, რომ-  
ლის თანახმად, მომატებული ხელფასით გა-  
მოწვეული უთანასწორობის განცდა მომუ-  
შავეში შრომით მოტივაციას აძლიერებს  
(11).

თავის არიდების ტაქტიკა. კონფლიქტის  
მოგვარების ხერხი, რომელშიც უთანხმოე-  
ბის უგულვებელყოფის, მიჩქმალვის, მის მი-  
მართ ნეიტრალური დამოკიდებულების გა-  
მოვლენის მცდელობა იგულისხმება (5).

თანამდებობრივი ძალაუფლება. ლიდე-  
რისათვის მინიჭებულ უფლებათა განხორ-  
ციელების ხელშემწყობ პირობათა არსებო-  
ბის ხარისხი (6).

თანამიმდევრული ურთიერთდამო-  
კიდებულება. ერთი ჯგუფის ან ინდივიდ-  
ის საქმიანობის შედეგის მეორე ჯგუფის ან  
ინდივიდის საქმიანობის შედეგზე ცალმხ-  
რივი ზემოქმედება, ანუ ერთის „გამოსას-  
ვლელი“ მეორის „შესასვლელს“ წარმოად-  
გენს (13).

თანამშრომლებზე ორიენტირებუ-  
ლი ლიდერობა. ხელმძღვანელი, რომელიც  
მუშაობის პროცესში გადამწყვეტ მნიშ-  
ვნელობას პიროვნებათშორის ურთიერთო-  
ბებს ანიჭებს (6).

თანამშრომლობის ტაქტიკა. კონფ-  
ლიქტის მოგვარების ხერხი, რომელშიც  
ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწი-  
ნებით უთანხმოების მოგვარების მცდელო-  
ბა იგულისხმება (5).

თეორია. პიპოთეზების სისტემური ერ-  
თობლიობა, რომლის საშუალებით მოვლე-  
ნების ახსნა და პროგნოზირება წარმოებს  
(2).

თეორია-X-ი. შრომის სუბიექტის შესა-  
ხებ თვალსაზრისი, რომლის თანახმად,  
ადამიანს მუშაობა არ უყვარს, ბუნებით ის  
ზარმაცია, პასუხისმგებლობას გაურბის და  
ამიტომ შრომა მისთვის მხოლოდ იძულე-  
ბას წარმოადგენს (1).

თეორია-Y-ი. შრომის სუბიექტის შე-  
სახებ თვალსაზრისი, რომლის თანახმად,  
ადამიანს მუშაობა უყვარს, ბუნებით ის  
შემოქმედია, პასუხისმგებლობის აღება  
სურს, საკუთარი თავის მართვა და ინი-  
ციატივის გამოჩენა შეუძლია (1).

თვითაქმის მოდელი. კონცეფცია, რო-  
მლის თანახმად, ადამიანში სოციალური  
განწყობის ფორმირება საკუთარ ქცევაზე  
დაკვირვების შედეგს წარმოადგენს (8).

თვითჯანდიდების ფენომენი. ადამი-  
ანის მიერ საკუთარ საქმიანობაში წარმა-  
ტების შინაგანი (უნარებით, ძალისხმევით),  
ხოლო წარუმატებლობის გარეგანი (ამო-  
ცანის სირთულით, შემთხვევითობით) მოვ-  
ლენებით ახსნის ტენდენცია (10).

თვითშეფასება. საკუთარი თავის მი-  
მართ ადამიანის დადებითი ან უარყოფითი  
დამოკიდებულება (9).

იმიტაციური სტრატეგია. მხოლოდ  
უკვე მოსინჯული და შემოწმებული ახალი  
პროდუქციის წარმოებაზე გადასვლა (3).

იმპლიციტური არჩევანის მოდელი.  
კონცეფცია, რომლის თანახმად, გადაწყვე-  
ტილების მიღების საწყის ეტაპზე სუბიექტი  
უპირატესობას ერთ-ერთ ალტერნატივას  
ანიჭებს და შემდგომ მთელ ძალისხმევას  
სხვა ალტერნატივების მიკერძოებული ფო-  
რმით უარყოფაზე მიმართავს (10).

ინდუსტრიის და ორგანიზაციის ფსი-  
ქოლოგია. დარგი, რომლის მიზანს ფსი-  
ქოლოგიის მეცნიერული პრინციპების გა-  
მოყენებით მრეწველობის ეფექტურობის  
ამაღლება წარმოადგენს (1).

ინოვაციური სტრატეგია. ახალი სა-  
ხის პროდუქციის გამოშვების ან ახალი  
ფორმის მომსახურებრივი საქმიანობის  
განხორციელების მიმართულებით აქტივო-  
ბის წარმართვა (3).

ინსტიტუციონალიზაცია. ორგანიზაცი-  
ის, როგორც სოციალური სისტემის, დამო-  
უკიდებელი მოქმედების დაწყების და სა-  
კუთარი ისტორიის შექმნის პროცესი (12).

ინსტრუმენტალობა. მომუშავის მიერ საქმიანობის ეფექტურობას და მისგან გამოდინარე შედეგებს შორის აღქმული კავშირი (11).

ინტერაქციის პრინციპი. მეთოდოლოგიური მიდგომა, რომლის თანახმად, ადამიანის ქცევა მისი პიროვნული თვისებების და სიტუაციური მახასიათებლების ურთიერთმოქმედებით არის განსაზღვრული, რაც ემპირიული კვლევის დონეზე ქცევის დეტერმინაციაში ამ ორივე ფაქტორის და თვით ინტერაქციის ხვედრითი წონების დადგენას გულისხმობს (8).

ინტერაქციული ჯგუფი. ადამიანების ჩვეულებრივი გაერთიანება, რომლის წევრები ერთმანეთთან უშუალო ურთიერთობას ამყარებენ (4).

ინტერვენცია. სათანადო ღონისძიებათა ერთობლიობის გამოყენებით ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე ცვლილებების განხორციელება (15).

ინტერვენციის ობიექტი. ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანად ორგანიზაცია, რომელზეც მიმართულია ინტერვენცია (15).

ინტერვენტი. ორგანიზაციაში ცვლილებების განმახორციელებელი პირი (15).

ინტერნალი. ადამიანის ტიპი, რომელსაც სჯერა, რომ მის ცხოვრებაში მიმდინარე მოვლენებს, ძირითადად, თვითონ მართავს (9).

ინტერპერსონალური შედეგების პრინციპი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავის შრომით კმაყოფილების განცდა მის მიერ სხვათა მიღწევების აღქმით განისაზღვრება (8).

ინტრაპერსონალური შედეგების პრინციპი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავის შრომით კმაყოფილების განცდა მის მიერ სუბიექტურ სტანდარტს და საქმიანობით უკვე მიღწეულს შორის აღქმული სხვაობით არის განსაზღვრული (8).

ინტროვერსია. საკუთარ აზრებზე, გრძობებზე და მოქმედებებზე პიროვნების ორიენტაცია (9).

ინტუიციურ-აზროვნებითი სტილი. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ახალი იდეების წამოყენებაზე და მის განხორციელებაზე ორიენტირებული მოქმედების ინდივიდუალური ფორმა (9).

ინტუიციურ-გრძნობითი სტილი. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში საკუთარი პიროვნული თვისებების წინ წამოწევაზე და სხვების მიმართ ერთგულების გამოხატვაზე ორიენტირებული მოქმედების ინდივიდუალური ფორმა (9).

იძულებითი განაწილების მეთოდი. ატესტაციის ხერხი, რომლის გამოყენების დროს მომუშავეთა საქმიანობა ნორმალური განაწილების პრინციპით ფასდება (14).

კადრების დენადობა. ორგანიზაციიდან თანამშრომლების იძულებით ან ნებაყოფლობით წასვლა (2).

კატალიზატორის როლი. ორგანიზაციის გარდაქმნის პროცესში კონსულტანტის მიერ მიმდინარე ცვლილებების სტიმულირება და დაჩქარება (15).

კაუზალური ატრიბუცია. ადამიანის მიერ სხვისი ან საკუთარი ქცევის გამომწვევი მიზეზების დადგენის პროცესი (10).

კელის კაუზალური ატრიბუციის მოდე-ლი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, დაკვირვებადი ქცევის გარეგანი და შინაგანი მიზეზების დადგენას, მის შესახებ განსხვავებულობის, შეთანხმებულობის და სიმყარის ინფორმაციული ფაქტორების კოვარიაცია განსაზღვრავს (10).

კვალდიფიკაციის ამბალედა. გარკვეული საორგანიზაციო ღონისძიებების ჩატარების შედეგად მომუშავის მიერ საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტების სათანადო დონეზე წარმართვის უნარის დასწავლა (14).



კლასიკური თეორია. მოძღვრება, რომელიც ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის გამოსადეგი ოპტიმალური მართვის ზოგად ნორმატიულ პრინციპებს გვთავაზობს (1).

კოგნიტიური დისონანსი. ადამიანის მიერ საკუთარ სოციალურ განწყობებს ან მათსა და ქცევას შორის არსებული შეუსაბამობის განცდა (8).

კოდირება. საკომუნიკაციო შეტყობინებისათვის სიმბოლური სახის მიცემა, ანუ დაშიფვრა (7).

კომპენსაციის პრინციპი. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, შრომით კმაყოფილება ადამიანს ცხოვრების სხვა სფეროებით უკმაყოფილების განცდის ანაზღაურების შესაძლებლობას აძლევს (8).

კომპენსაციური მეთოდი. მრავლობით რეგრესიაზე დამყარებული კადრების შერჩევის ხერხი, რომლის საშუალებით მაძიებლის მიერ „განსვლელი“ ქულის მიღება მისი მოქმედების სხვადასხვა მახასიათებლების გამზომ მაჩვენებელთა ურთიერთანაზღაურების ხარჯზე ხდება (14).

კომპრომისი. კონფლიქტის მოგვარების ხერხი, რომელშიც ორივე მხარის ურთიერთდათმობათა განხორციელების საშუალებით უთანხმოების მოწესრიგების მცდელობა იგულისხმება (5).

კომუნიკატორი. კომუნიკაციის პროცესში შეტყობინების მიმწოდებელი (7).

კომუნიკაცია. ინფორმაციის მიწოდების და მისი მნიშვნელობის გაგების პროცესი (7).

კომუნიკაციის სიზუსტე. რეციპიენტისათვის კომუნიკატორის მიერ მიწოდებული შეტყობინების სისწორე (7).

კომუნიკაციის დიაღობა. ურთიერთობაში მყოფ სუბიექტებს შორის ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა (7).

კომუნიკაციური გადატვირთვა. ჰარბი ინფორმაციის ეფექტური გადამუშავების შეუძლებლობა (7).

კონსულტაციის პროცესი. ადამიანზე მიმართული საორგანიზაციო გარდაქმნის ხერხი, რომელშიც თანამშრომლებისათვის კონსულტანტის მიერ ორგანიზაციაში შექმნილი ვითარების გაუმჯობესების შესახებ არგუმენტირებული ინფორმაციის მიწოდება იგულისხმება (15).

კონტროლი. მენეჯერის მიერ მომუშავეთა საქმიანობაზე ზედამხედველობა, რომლის დროსაც ის მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს აფასებს და საჭიროების შემთხვევაში შრომის პროცესში შესწორებები შეაქვს (1).

კონტროლის დიაპაზონი. ხელქვეითების რაოდენობა, რომლის ეფექტური მართვა ხელმძღვანელს შეუძლია (3).

კონფლიქტი „ადამიანთა ურთიერთობის“ მიდგომის მიხედვით. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, კონფლიქტი ნებისმიერი ჯგუფისათვის ბუნებრივ და საჭირო მოვლენას წარმოადგენს (5).

კონფლიქტი ინტერაქციონისტული მიდგომის მიხედვით. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, კონფლიქტი ჯგუფზე არა მხოლოდ დადებით გავლენას ახდენს, არამედ მისი ეფექტური ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტ პირობას წარმოადგენს (5).

კონფლიქტის ტრადიციული გაგება. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, ყოველგვარ კონფლიქტს უნდა ვერიდოთ (5).

კონფორმისტული ღირებულებითი ორიენტაცია. თავის შეხედულებებისაგან განსხვავებული თვალსაზრისის შეუწყნარებლობის, ხოლო საკუთრის სხვებისათვის თავზე მოხვევის ტენდენცია (8).

კონფორმულობა. ჯგუფის რეალური ან წარმოსახული ზეგავლენით ქცევის ან თვალსაზრისის შეცვლა (4).

კონცეფტური გაწაფულობა. მენეჯერის მიერ რთულ ვითარებათა ანალიზის და მათი დიაგნოსტიკის უნარის გამოვლენა (1).

კონცეფტური ვალიდობა. საზომი ინსტრუმენტის საფუძვლად მდებარე თეორიული პრინციპების საბუთიანობის ხარისხი (2).

კრიტიკრიუმში. შრომითი ქცევის შემფასებელი ცვლადი (2).

კრიტიკული მომენტი. შრომის პროცესისათვის სპეციფიკურად დამახასიათებელი პოტენციურად სტრესის გამომწვევი მონაკვეთი (12).

კრიტიკული შემთხვევების მეთოდი. გამოკვლევის ხერხი, რომლის გამოყენების დროს მომუშავეთა საქმიანობა მისი ხელშეწყობი და ხელშემშლელი ქცევების საფუძველზე ფასდება (14).

კროს-ვალიდიზირება. პრედიქტორის საბუთიანობის გაზომვის მეთოდი, რომელშიც რეგრესიის წონების სტაბილურობის გამოკვლევით რეგრესიის განტოლების მაპროგნოზირებელი ძალის დადგენა და ამონაკრების სპეციფიკური ეფექტების მინიმუმამდე დაყვანა იგულისხმება (14).

ლაბორატორიული ექსპერიმენტი. მკვლევარის მიერ ხელოვნურად შექმნილ და მის კონტროლს დაქვემდებარებულ გარემოში მიმდინარე გამოკვლევა, რომლის დროს, ჯერ დამოკიდებულ ცვლადზე დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება წარმოებს, ხოლო შემდგომ ამ მანიპულაციის ეფექტის გაზომვა ხდება (2).

ლატენტური კარიერა. ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში საქმიანობის შინაარსის მიხედვით მომუშავის განივი მიმართულებით გადასაცვლება (12).

ლიდერობა. დასახულ მიზანთა მიღწევის მიმართულებით ჯგუფზე ზემოქმედების პროცესი (6).

ლიდერობის ატრიბუციონისტული კონცეფცია. თეორიული პრინციპი, რომლის თანახმად, ლიდერობა უბრალოდ ერთი ადამიანის მეორისათვის გარკვეული თვისებების მიწერის პროცესს წარმოადგენს და მეტს არაფერს (6).

ლიდერობის პიროვნული თვისებების მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ლიდერს არალიდერისაგან მისი ინდივიდუალური, სოციალური, ფიზიკური და გონებრივი თვისებები განასხვავებენ (6).

ლიდერობის ქცევითი მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ლიდერს არალიდერისაგან მისი მოქმედების თავისებურება განასხვავებს (6).

ლიდერობის ტრანსფორმაციული კონცეფცია. თეორიული პრინციპი, რომლის თანახმად, მიმდევართა მიერ ხელმძღვანელის ქცევის შეფასება პიროვნებისათვის ლიდერობის განსაკუთრებული უნარის მიწერის საფუძველზე ხდება (6).

LPC-„ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის“ კითხვარი. საზომი ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით საქმეზე ან ურთიერთობებზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის დადგენა ხდება (6).

მაინტეგრირებელი როლი. ცალკეული თანამშრომლის ან ჯგუფის ფუნქცია, რომელიც ჯგუფის ან ჯგუფების ერთობლივ მუშაობას განაპირობებს (5).

მამოძრავებელი ძალები. დაძაბულ სისტემებში სტატუს კვოს შეცვლის მიმართულებით ძალისხმევა (15).

მარტივი სტრუქტურა. დაწესებულების ტიპი, რომელსაც მარტივი აღნაგობა, დაბალი ფორმალიზაცია და ერთპიროვნული ძალაუფლება ახასიათებს (3).

მასობრივი წარმოება. ნაწარმის დიდი პარტიებით დამზადება (3).

მატრიცული დეპარტამენტიზაცია. განყოფილებათა შექმნის ფუნქციური და პროდუქციული მეთოდებით ორგანიზაციული დონის ძალაუფლების განმასხვრციელებელი სტრუქტურის ფორმირება (3).

მაქსიმიზაციის პრინციპი. ნორმატიული თეორიის ძირითადი დებულება, რომლის თანახმად, ადამიანის მიერ თანამიმდევრულად და დასაბუთებულად მიღებული გადაწყვეტილება მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას მაქსიმალური ხარისხით უნდა უზრუნველყოფდეს (10).

ამე“-ზე ორიენტირებული ქცევა. ჩვეულების წევრების აქტივობის მიდრეკილება, რომელშიც სხვების ერთობლივი მოქმედების ხარჯზე პირადი მიზნების მიღწევის და საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მცდელობა იგულისხმება (4).

მუნეჯკრე. მომუშავე, რომლის ფუნქცია გადაწყვეტილებების მიღებაში, რესურსების განაწილებაში და თანამშრომელთა საქმიანობის საორგანიზაციო მიზნების მიღწევის მიმართულებით წარმართვაში მდგომარეობს (1).

მეორე დონის შედეგები. პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობიდან გამომდინარე ისეთი რეზულტატები, რომლებშიც ადამიანის უნარების და შესაძლებლობების გამოვლენა, თვითშეფასების ამაღლება, ხელფასის მომატება, დაწინაურება, გარანტირებული სამუშაო, შეღავათების მიღება და სხვა იგულისხმება (11).

მეტა-ანალიზი. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის მეთოდი, რომელიც რაოდენობრივი კრიტერიუმების გამოყენებით ცალკეულ გამოკვლევებში მიღებულ მონაცემებს შორის პრინციპული მსგავსების არსებობას არკვევს (2).

მექანიკური სტრუქტურა. ორგანიზაციის აღნაგობის სირთულის, ფორმალიზაციის და ცენტრალიზაციის მაღალი დონე (3).

მიზანი. ქცევიდან გამომდინარე სასურველი შედეგი (3).

მიზეზობრიობა. იმის შესახებ ვარაუდი, რომ დამოუკიდებელ ცვლადში მომხდარი ცვლილება დამოკიდებულ ცვლადში შესაბამის ცვლილებას იწვევს (2).

მიზნებით მართვა-MBO. ორგანიზაციის მართვის ხერხი, რომელშიც მომუშავეთა თანამონაწილეობით განსაზღვრულ ვადაში მისაღწევი მიზნების დასახვა და ამ მიმართულებით განხორციელებული აქტივობის შესახებ უკუკავშირის მიწოდება იგულისხმება (11).

მიზნების კონფლიქტი. სოციალური ურთიერთობით შექმნილი ვითარება, რომელშიც ერთი ჩვეუი მორე ჩვეუის მიზნებს მისთვის სასურველი შედეგების მიღწევის ხელშეშლელ პირობად მიიჩნევს (5).

მიზნის დასახვის მოდელი. შრომითი მოტივაციის კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავეს მიზნები რაც უფრო რთული და კონკრეტულია, მისი საქმიანობაც მით უფრო ეფექტურია (11).

მიმთითებლის როლი. ორგანიზაციის გარდაქმნის პროცესში კონსულტანტის მიერ ვითარების გაკონტროლება და ექსპერტული შეფასებების განხორციელება (15).

მინიმალური უნარების მეთოდი. კადრების შერჩევის ხერხი, რომლის თანახმად, მაძიებლის წარმატებას მის მიერ ყოველი პრედიქტორით გათვალისწინებული რაიმე მინიმალური „გამსვლელი“ მაჩვენებლის მიღება განაპირობებს (14).

მიღწევაზე დამყარებული პრემია. ორგანიზაციის რაიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის ეფექტურობის, კერძოდ, პროდუქტიულობის, ხარისხის და დანახარჯების გათვალისწინებით თანამშრომელთა მატერიალური წახალისება (5).

მიღწევის მოთხოვნილება. როგორც ზოგადად საქმიანობაში, ასევე კონკრეტულ ქცევაში მაღალი სტანდარტების შესაბამისად წარმატების მიღწევის სურვილი (11).

მიღწევის მოტივაციის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ადამიანის მოტივაცია მიღწევის, ძალაუფლების და აფილაციის მოთხოვნილებებით არის დეტერმინირებული (11).

მოგებაზე დამყარებული პრემია. მთლიანად ორგანიზაციის მიერ მიღებული მოგებიდან პროპორციული წესით თანამშრომელთა წახალისება (5).

მოთხოვნილება. დროის გარკვეულ მონაკვეთში ადამიანის მიერ მისთვის მნიშვნელობის მქონე საგნის დანაკლისის განცდა (8).

მოლაპარაკება. კონფლიქტში მყოფ მხარეთა მიერ სადავო საკითხების პირდაპირი განხილვით შეთანხმების მიღწევის ძიება (5).

მოლაპარაკების სიტუაციონისტური მოდელი. კონცეფცია, რომლის მიზანს, მოლაპარაკებაში მონაწილეთა ურთიერთობის განსხვავებული კონტექსტების გათვალისწინებით, ორივე მხარის ძირითადი ინტერესების სისტემური ინტეგრირება წარმოადგენს (5).

მოლოდინი. მომუშავეს მიერ შრომაში გამოვლენილ ძალისხმევას და საქმიანობის ეფექტურობას შორის აღქმული კავშირი (11).

მოლოდინის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავეს შრომითი მოტივაციის სიძლიერე მისი საქმიანობიდან გამომდინარე შედეგებთან დაკავშირებული მოლოდინის ინტენსივობით და მისთვის ამ შედეგების მიმზიდველობის ხარისხით არის განსაზღვრული (11).

მომხმარებლის ფსიქოლოგია. დარგობრივი მიმართულება, რომელიც შექმნილი პროდუქციის გასაღებასთან ან შემოთავაზებული მომსახურების განხორციელებასთან დაკავშირებული მომხმარებლის ქცევის განმსაზღვრელ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს იკვლევს (1).

მოტივაციის ბიჰევიორისტული მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავეს მიერ შრომაში გამოვლენილი ძალისხმევა მისი ქცევიდან მიღებული შედეგების ფუნქციას წარმოადგენს (11).

მოქმედებათა შეფასების მეთოდი. გამოკვლევის ხერხი, რომლითაც მომუშავეს საქმიანობის შეფასება გრაფიკული სკალის, კრიტიკული შემთხვევების და აწონილი ჩამონათვალის მეთოდების გამოყენებით ხორციელდება (14).

მოქმედების ძიების მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ორგანიზაციის გარდამქმნელი ღონისძიების შერჩევა და განხორციელება სანდო მონაცემების სისტემატურ-ეტაპობრივი შეგროვების და მათი მეცნიერული ანალიზის საფუძველზე უნდა მოხდეს (15).

მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი. ცვლადებს შორის კავშირების დამდგენი სტატისტიკური მეთოდების ერთობლიობა, რომლის მეშვეობით პრედიქტორების მიერ კრიტერიუმის ან კრიტერიუმების ვარაუბლობის ახსნის ხვედრითი წონების დადგენა წარმოებს (14).

მუშაობაში ავტონომია. სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებში დამოუკიდებელი და თავისუფალი მოქმედების შესაძლებლობა (13).

მყარი თანამიმდევრობით განმტკიცების რეჟიმი. ზუსტად განსაზღვრული რაოდენობის ქცევითი რეაგირების განმტკიცება (9).

მყარი ინტერვალებით განმტკიცების რეჟიმი. წინასწარ განსაზღვრული თანაბარი დროის მონაკვეთებში ქცევითი რეაგირების განმტკიცება (9).

ნაკლები ანაზღაურების სიტუაცია. სამართლიანობის მოდელის პრინციპი, რომლის თანახმად, დაკლებული ხელფასით გამომწვეული უთანასწორობის განცდა მომუშავეს შრომით მოტივაციას ამცირებს (11).

ნომინალური ჯგუფის მეთოდი. შეზღუდული ჯგუფური ურთიერთობის პროცესში ინდივიდუალურად შემუშავებული წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების შეკრების და შეფასების საფუძველზე საერთო გადაწყვეტილების მიღება (4).

თპერანტული განპირობება. სასურველი ქცევის განმტკიცებით (დაჯილდოება ან დასჯის აღკვეთა) განხორციელებული დასწავლის პროცესი (9).

ორგანიზაცია. საერთო მიზნების მიღწევაზე ორიენტირებული, შეგნებულად კოორდინირებული და დროში შედარებით ხანგრძლივად მოქმედი სოციალური გაერთიანება (3).

ორგანიზაციისადმი ერთგულება. მომუშავეს მიერ საორგანიზაციო მიზნების მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაციის და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილის მრავალგანზომილებიანი მაჩვენებელი (8).

ორგანიზაციის განვითარება. დარგობრივი მიმართულება, რომელიც მიზნად ორგანიზაციაში მეცნიერულად დასაბუთებულ და გეგმაზომიერ ცვლილებათა განხორციელების სტრატეგიების შემუშავებას ისახავს (1).

ორგანიზაციის გარემო. დაწესებულების კონტროლს ნაკლებად დაქვემდებარებული მასზე ზემოქმედი გარემო ძალები (3).

ორგანიზაციის კულტურა. დაწესებულების სოციალური თავისებურების გამომხატველი, მასში დამკვიდრებული ღირებულებების, ტრადიციების, ნორმების, განწყობების და ზნე-ჩვეულებების ერთობლიობა (12).

ორგანიზაციის სიდიდე. დაწესებულებაში მომუშავე პერსონალის საერთო რაოდენობა (3).

ორგანიზაციის სტრუქტურა. დაწესებულების აღნაგობის, ფორმალიზაციის და ცენტრალიზაციის ერთობლიობა (3).

ორგანიზება. მენეჯერის მიერ შრომითი დავალებების დადგენა, თანამშრომლებში მათი განაწილება, ანგარიშგებაზე პასუხისმგებლობის დაკისრება, გადაწყვეტილებათა მიღების ადგილის და დონის განსაზღვრა (1).

ორგანიკული სტრუქტურა. დაწესებულების აღნაგობის სირთულის, ფორმალიზაციის და ცენტრალიზაციის დაბალი დონე (3).

ორგვარი სტანდარტით ანაზღაურება. ერთი და იგივე სამუშაოს შესრულებაში ახალი თანამშრომლისათვის, ძველთან შედარებით, მნიშვნელოვნად ნაკლები ხელფასის მიცემა (11).

პარალელური გაზომვა. ემპირიული მონაცემების სანდოობის დადგენის ხერხი, რომელშიც ექვივალენტური საზომი ინსტრუმენტების გამოყენებით ცვლადების მრავალჯერადი გაზომვა იგულისხმება (2).

პარაფრაზირება. რეციპიენტის მიერ კომუნიკატორის შეტყობინების საკუთარი სიტყვებით გადმოცემა (7).

პასუხის განუსაზღვრელობა. ცალკეული თანამშრომლის, შრომითი ჯგუფების ან მთლიანად ორგანიზაციის მიერ გარემოს ცვლილებებზე დროული რეაგირების უუნარობა (5).

პერსონალის ფსიქოლოგია. დარგობრივი მიმართულება, რომელიც შრომის პროცესზე ადამიანებს შორის არსებული ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენას სწავლობს (1).

პერცეფტული დაცვა. აღქმის დონეზე ადამიანის მიერ მისთვის არასასიამოვნო, სახიფათო ინფორმაციისაგან, საგნებისაგან და ვითარებებისაგან თავის არიდების ტენდენცია (10).

პერცეფციის ორგანიზება. ადამიანის მიერ შეგრძნებითი მონაცემების დაჯგუფების და გამთლიანების წესების გამოყენებით მასზე ზემოქმედი სტიმულების გაცნობიერების პროცესი (10).

პირველი დონის შედეგები. შრომის პროცესთან უშუალოდ დაკავშირებული ისეთი რეზულტატები, როგორცაა საქმიანობის პროდუქტიულობა, მისი ხარისხი, სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა და სხვა წარმოდგენენ (11).

პიროვნება. ინდივიდის ფსიქოფიზიკური სისტემების დინამიკური აღნაგობა, რომელიც გარემოსთან მის უნიკალურ შეგუებას განაპირობებს (9).

პიროვნული თვისებები. ადამიანის ქცევის აღმწერი მყარი მახასიათებლები (9).

პრედიქტორი. შრომითი ქცევის მაპროგნოზირებელი ცვლადი (2).

პრედიქტორის სარგებლიანობა. დამოუკიდებელი ცვლადის მახასიათებელი, რომელიც შერჩეული კადრების ხარისხში ვლინდება (14).

პრეტენზიის დონე. გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ ისეთი სირთულის დასახული მიზანი, ანუ სტანდარტი, რომლის მიღწევას ის შესაძლებლად თვლის (10).

პროდუქტიულობის მონაცემებით შეფასება. შრომის ატესტაციის მეთოდი, რომელიც მომუშავეს საქმიანობის ეფექტურობას მუშაობის ნაყოფიერების რაოდენობრივი მონაცემების გამოყენებით განსაზღვრავს (14).

პროდუქციული დეპარტამენტიზაცია. დასაშვადებელი პროდუქციის მიხედვით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება (3).

პროფესიული ბიუროკრატია. დაწესებულების ტიპი, რომელსაც რთული აღნაგობა, მაღალი ფორმალიზაცია და დაბალი ცენტრალიზაცია ახასიათებს (3).

პროფესიული გამოფიტვა. შრომითი აქტივობით ადამიანის გადაღლა, რაც მას გარემოს მიმართ გულგრილ და ცინიკურ დამოკიდებულებას უყალიბებს (12).

პროფესიული ტრენინგი. მომუშავეთა კვალიფიკაციის ასამაღლებლად ცოდნის მიმცემი, სხვადასხვა უნარჩვევების ჩამოყალიბებელი სპეციალური ღონისძიებების განხორციელება (14).

პროცესუალური დეპარტამენტიზაცია. წარმოების მიმდინარეობის თავისებურებათა გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება (3).

რანდომიზაცია. ცდისპირთა განაწილების ხერხი, რომელიც ყოველი მათგანის ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებში მოხვედრის თანაბარ ალბათობას უზრუნველყოფს (2).

რანჟირების მეთოდი. გამოკვლევის ხერხი, რომლის გამოყენების დროს მომუშავეს საქმიანობა რიგის სკალით ფასდება (14).

რეაგირებადი ღირებულებითი ორიენტაცია. ადამიანში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დომინირება, რაც საკუთარი თავის და სხვების, როგორც სოციალური არსებების და პიროვნებების, სათანადოდ გაცნობიერების უუნარობაში ვლინდება (8).

რეპრეზენტატულობის ევრისტიკა. გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ მცირე ამონაკრებს და პოპულაციას შორის სუბიექტური იგივეობრიობის, ანუ წარმომადგენლობითობის დამყარება (10).

რესურსების განაწილება. ორგანიზაციის მიერ შრომითი ჯგუფების საჭირო მოცულობით მოთხოვნილების აუცილებელი საგნებით ან მომსახურეობით დროული უზრუნველყოფა (5).

რეტროსპექციული აზროვნება. ადამიანის რწმენა, რომ წარსულში მისთვის ის სავსებით ნათელი იყო, რაც შემდგომში ნამდვილად მოხდა (2).

რეფერენტი. სხვა ადამიანი, ჯგუფი ან პირადი გამოცდილება, რომლის მიმართაც მომუშავე სოციალურ შედარებას ანხორციელებს (11).

რეციპიენტი. კომუნიკაციის პროცესში შეტყობინების მიმღები (7).

რეციპროკული ურთიერთდამოკიდებულება. ვითარება, რომლის დროს, ორი ჯგუფის ან ცალკეული თანამშრომლების საქმიანობის შედეგები ერთმანეთს განსაზღვრავენ, ანუ ერთის „გამოსასვლელი“ მეორის „შესასვლელს“ წარმოადგენს და პირიქით (13).

როლური იდენტურობა. როლისადმი პიროვნების დამოკიდებულებას და მისგან გამომდინარე ქცევას შორის შესაბამისობის ხარისხი (4).

როლური კონფლიქტი. როლური მოლოდინების შეუთავსებლობა (4).

როლური მოლოდინი. კონკრეტულ ვითარებაში ადამიანის სავარაუდო მოქმედების შესახებ გარკვეულ სოციალურ გარემოში არსებული ნორმატიული თვალსაზრისი (4).

როლური პერცეფცია. კონკრეტულ ვითარებაში განსახორციელებელი ქცევის შესახებ კონკრეტული ადამიანის ნორმატიული თვალსაზრისი (4).

საველე გამოკვლევა. ინდივიდის ან ჯგუფის დეტალური და სიღმისეული ანალიზი (2).

საველე ექსპერიმენტი. მკვლევარის კონტროლს დაქვემდებარებული რეალურ სამუშაო და საორგანიზაციო პირობებში მიმდინარე გამოკვლევა (2).

საველე-საშტაბო კონფლიქტი. შრომით ჯგუფებს შორის ძალაუფლებრივი ურთიერთობებით გამოწვეული უთანხმოება (5).

საველე ძალაუფლება. ხელქვეითის შრომითი ქცევის წარმართვის უფლებამოსილება (3).

საზომი ინსტრუმენტის გაყოფა. ემპირიული მონაცემების სანდოობის დადგენის ხერხი, რომელშიც ცალკეულ ტესტში ან კითხვარში მოცემული დავალებების ან დებულებების ეკვივალენტურ ჯგუფებად განაწილება და ამის საფუძველზე მონაცემების შედარება იგულისხმება (2).

საიმონის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ადამიანი იმ ალტერნატივას აირჩევს, რომელსაც ის თავისი სუბიექტური სტანდარტის, ანუ პრეტენზიის დონის მიხედვით დამაკმაყოფილებლად ჩათვლის (10).

საინჟინრო მიდგომა. შრომის ორგანიზების, ნორმირების, საწარმოო პროცესების მართვის, კადრების შერჩევის და განაწილების მეთოდების ფ. ტეილორის სისტემა, რომლის საფუძველს შრომის გამარტივების და სტანდარტიზების პრინციპი წარმოადგენს (13).

საინჟინრო ფსიქოლოგია. დარგობრივი მიმართულება, რომელიც ადამიანურ-მანქანურ სისტემაში საქმიანობის პროდუქტიულობის და უსაფრთხოების ასამაღლებლად მომუშავეს, როგორც ოპერატორის, ტექნიკასთან ინფორმაციულ ურთიერთმოქმედებას სწავლობს (1).

საინიციაციო სტრუქტურა. ლიდერის მიერ თავის საქმიანობაში დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის და გაკონტროლების კლასიკური წესების გამოყენების ხერხი (6).

საინფორმაციო ტექნოლოგია. სპეციალიზებული საკომუნიკაციო და კომპიუტერული საშუალებები, რომლებიც შრომით ჯგუფებს სწრაფი და მოქნილი მუშაობის, საჭირო და მრავალმხრივი ინფორმაციის მიღების, ზუსტი და შეთანხმებული კომუნიკაციის, დასახული მიზნების დროულად მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს (5).

საინციდენტო-ქცევითი მონაცემებით შეფასება. შრომის ატესტაციის მეთოდი, რომელიც მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობას სამუშაოს გაცდენების, სამუშაოზე დაგვიანებების, კადრების დენადობის, საჩივრების და სხვა შემთხვევათა მონაცემების გათვალისწინებით განსაზღვრავს (14).

საკომუნიკაციო ქსელი. ორგანიზაციაში ან შრომით ჯგუფში არსებული ინფორმაციის გავრცელების არხები (7).

საკონტროლო ჯგუფი. ცდისპირების ერთობლიობა, რომელზეც დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედება არ ხდება (2).

სამანიპულაციო ღირებულებითი ორიენტაცია. სხვა ადამიანის საკუთარი მიზნების მიღწევის საშუალებად გამოყენების ტენდენცია (8).

სამართლიანობის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, შრომის პროცესში მომუშავე თავისი და სხვისი წვლილის, თავისი და სხვისი შედეგის ურთიერთშედარებას ახდენს, ხოლო მის მიერ ამ მიმართების დისბალანსურად აღქმის შემთხვევაში, ის სამართლიანობის აღდგენის მიმართულე-ბით მოქმედებს (11).

სამომხმარებლო დეპარტამენტიზაცია. მომხმარებელთა თავისებურებების გათვალისწინებით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება (3).

სამრეწველო რთობები. რთული სამუშაო ოპერაციების შემსრულებელი, პროგრამულად მართვადი და ავტომატიზირებული მანიპულატორები (15).

სამუშაო დროის მოქნილი რეჟიმი. თანამშრომლები ყოველდღიურად ყველასათვის სავალდებულო ძირითადი სამუშაო დროის მოცულობით მუშაობენ, ხოლო მათთვის ხელსაყრელ სამუშაო დღის გრაფიკს თვითონ ადგენენ (11).

სამუშაოს ანალიზი. მუშაობის პროცესში შესასრულებელი დავალებების დეტალური აღწერა, რაიმე სამუშაოს სხვა სამუშაოსთან კავშირის გარკვევა, მომუშავეთა მიერ საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო უნარების, ჩვევების და ცოდნის დადგენა (14).

სამუშაოს აღწერა. მომუშავეს პროფესიული საქმიანობის დაწვრილებითი დახასიათების წერილობითი დოკუმენტი (14).

სამუშაოს გამდიდრება. მომუშავეს საქმიანობის შინაარსის ვერტიკალური მიმართულებით განვრცობა (13).

სამუშაოს განაწილებული რეჟიმი. ორ ან მეტ თანამშრომელს შორის ერთი კვირის ორმოცსათიანი სამუშაო დღის გადაწილება (11)

სამუშაოს გაფართოება. მომუშავეს საქმიანობის შინაარსის ჰორიზონტალური მიმართულებით განვრცობა (13).

სამუშაოს გაცდენა. სამუშაოზე გამოუცხადებლობა (2).

სამუშაოს რეალისტური აღწერა. მაძიებლისათვის მისი მომავალი საქმიანობის შესახებ სწორი, მიუკერძოებელი ინფორმაციის მიწოდება (12).

სამუშაოს როტაცია. მომუშავეს მიერ განსხვავებული სახის შრომითი დავალებების მონაცვლეობით შესრულება (13).

სამუშაოს სპეციფიკაცია. მომუშავეს იმ მინიმალური კვალიფიკაციის განსაზღვრა, რომელიც მას სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის ესაჭიროება (14).

სანარდო ანაზღაურება. შექმნილი ან გასაღებელი პროდუქციის ყოველ ერთეულზე მომუშავესათვის გარკვეული თანხის გადახდა (11).

სანდრობა. ემპირიული მონაცემების სიმყარე (2).

საორგანიზაციო ქცევა. დარგობრივი მიმართულება, რომელიც მომუშავეს დისპოზიციებზე და ქცევაზე ორგანიზაციის, როგორც სოციალური სისტემის, გავლენას იკვლევს (1).

საურთიერთობო როლი. მენეჯერის მოქმედებათა ერთობლიობა, რომლის განხორციელების დროს ის უფროსობის, წინამძღოლობის და გავლენიანობის თვისებებს უნდა ამჟღავნებდეს (1).

საქმიანობის მთლიანობა. საბოლოო პროდუქციის შექმნის ერთიან ციკლში მომუშავეს მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა (13).

საქმიანობის მნიშვნელობა. შრომის სფეროში და მის ფარგლებს გარეთ სამუშაოს სოციალური ღირებულება (13).



საქმიანობასადმი შორეობა. მომუშავეის სათანადო შესაძლებლობების შრომის და საორგანიზაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა (12).

სადი აზრდ. ყოველდღიური ცხოვრებისეული გამოცდილებით ადამიანების მიერ შექმნილი შეხედულებების, შეფასებების და ქცევის წესების ერთობლიობა (2).

საშტაბო ძალაუფლება. საველე ხელმძღვანელისათვის მხარდაჭერის განხორციელების და რჩევა-დარიგებების მიცემის თანამდებობრივი უფლებამოსილება (3).

სეგმენტაციის პრინციპი. თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, ადამიანის ცხოვრებისეული გამოცდილება დანაწევრებულია, ამიტომ სამუშაო და არასამუშაო დროის სფეროები მის მიერ ფსიქოლოგიურად სრულიად განცალკევებულად განიცდება (8).

სელექციური აღქმა. პროცესი, რომლის საშუალებით ადამიანი მასზე ზემოქმედ სტიმულებს „ფილტრავს“, რადგანაც მათ შორის ყველაზე დიდი მნიშვნელობის მქონე გამლიზიანებელზე სათანადო რეაგირება მოახდინოს (10).

სენსორულ-აზროვნებითი სტილი. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ვითარების გარკვევაზე, მის მოწესრიგებაზე და კონტროლზე ორიენტირებული მოქმედების ინდივიდუალური ფორმა (9).

სენსორულ-გარქობითი სტილი. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში პიროვნებათშორის ურთიერთობაზე და საკითხის გადაწყვეტის საშუალებებზე ორიენტირებული მოქმედების ინდივიდუალური ფორმა (9).

სივრცობრივი დიფერენციაცია. ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ტერიტორიული განთავსების მოცულობა (3).

სისტემური კვლევა. მოვლენებს შორის მეცნიერულად დასაბუთებული მიზეზობრივი დამოკიდებულების დადგენის ხერხი (2).

სისტემური მიდგომა. მოძღვრება, რომელიც ორგანიზაციას ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარ სოციალურ სისტემად განიხილავს, რომლის ელემენტების გააზრება მხოლოდ მთლიანობასთან მიმართებაშია შესაძლებელი (1).

სიტუაცია. ქცევის განხორციელების განმსაზღვრელი რეალურად არსებული ან სუბიექტის მიერ წარმოსახული ვითარება (8).

სიტუაციონისტური მიდგომა. მოძღვრება, რომლის თანახმად, ცალკეული ვითარებებისათვის თანაბრად გამოსადეგი ორგანიზაციის დაგეგმარების და მართვის საყოველთაო პრინციპები არ არსებობენ, ყოველი მათგანი საგანგებო გააზრებას და შესწავლას, შემდგომ კი, სათანადო რეგულირებას მოითხოვს (1).

სოციალური განწყობა. კონკრეტული ადამიანისადმი, ობიექტისადმი ან მოვლენისადმი შეფასებითი დამოკიდებულების გამომხატველი ფიქსირებული განწყობა (8).

სოციალური გაწაფულობა. თანამშრომლებთან გულისხმიერი, გამგებიანი ურთიერთობის და მათზე მასტიმულირებელი ზემოქმედების უნარი, რომელსაც მენეჯერი ავლენს (1).

სოციალური დასწავლა. სუბიექტის მიერ სხვა ადამიანთა ქცევების დაკვირვების და წაბაძვის, ანუ მოდელირების საფუძველზე მიმდინარე დასწავლის პროცესი (9).

სოციალური ნორმები. ჯგუფში ჩამოყალიბებული და მისი წევრების მიერ აღიარებული ქცევის სტანდარტები (4).

სოციალური როლი. რაიმე სოციალური სტატუსის შესაბამისი მოსალოდნელი და შებლონური ქცევების ერთობლიობა (4).

სოციალური სტატუსი. ჯგუფში ადამიანის მიერ დაკავებული ადგილი (4).

სოციოგრაფია. ჯგუფის წევრებს შორის მიმდინარე კომუნიკაციის გრაფიკული გამოხატვა (7).

სოციალ-ტექნიკური მიდგომა. სისტემური კონცეფცია, რომლის თანახმად, შრომის დაგეგმარება და მისი რეორგანიზება, როგორც სოციალური, ასევე ტექნიკური სისტემების ერთობლივად ეფექტური მოქმედების მოთხოვნათა გათვალისწინების საფუძველზე უნდა განხორციელდეს (13).

სოციალცენტრული ღირებულებებითი ორიენტაცია. საკუთარ ინტერესებზე ზრუნვასთან შედარებით, სხვა ადამიანებთან მჭიდრო ურთიერთობის და მათ მიმართ სიყვარულის გამომჟღავნების უფრო მეტად დაფასების ტენდენცია (8).

სპეციალური ჯგუფი. სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლებისაგან შექმნილი განსაკუთრებულ პრობლემაზე მომუშავე კოლექტივი (5).

სტრუქტურული რეორგანიზაცია. სხვის შესახებ მსჯელობის დროს სუბიექტის მიერ ამ ადამიანის სათანადო კატეგორიაში (ეროვნება, ასაკი, სქესი, პროფესია და ა.შ.) მოთავსების საფუძველზე მისთვის გარკვეული თვისებების მიწერის ტენდენცია (10).

სტრუქტურის დეფერენცია. ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილებების წარმომადგენელთა მიზნებს და ღირებულებით ორიენტაციებს შორის არსებული განსხვავების ხარისხი (3).

სტრუქტურის ინტეგრაცია. შრომითი ჯგუფების კოორდინირების და ინტეგრირების საშუალება (5).

სტრუქტურის ინერცია. გარკვეული სტრუქტურული პროცედურების გამოყენებით, საკომუნიკაციო ქსელების გადახალისებით და მოჩვენებითი შიდა სტაბილურობის შენარჩუნებით საორგანიზაციო გარდაქმნებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა (15).

სტრუქტურის ინტეგრაცია. ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებების წარმომადგენელთა მიერ ძალისხმევაში მიღწეული ირთიანობის ხარისხი (3).

სუბიექტური მონაცემებით შეფასება. ატესტაციის მეთოდი, რომელიც მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობას უფროსის, თანამშრომლების და შრომის სუბიექტის თვითშეფასების მონაცემებით განსაზღვრავს (14).

TAT- თემატიკური აპერცეფცაციის ტესტი. მიღწევის მოტივაციის შემსწავლელი პროექციული მეთოდი (11).

ტექნიკური ბიუროკრატია. დაწესებულების ტიპი, რომელსაც რთული აღნაგობა, მაღალი ფორმალიზაცია და მაღალი ცენტრალიზაცია ახასიათებს (3).

ტექნიკური გაწაფულობა. პროფესიული ცოდნის, გამოცდილების და ჩვევების გამოვლინების უნარი, რომელიც მენეჯერს ახასიათებს (1).

ტექნოლოგია. რაიმე პროდუქციის შესაქმნელად ან რაიმე მომსახურებრივი საქმიანობის განსახორციელებლად გამოყენებული მეთოდების ერთობლიობა (3).

ტრანსაქციული ლიდერობა. ხელმძღვანელობის სტილი, რომლის დროს დასახული მიზნების განხორციელებაზე ხელქვეითების მოტივირება მათ მიერ თავისი შრომითი როლის გაცნობიერების საშუალებით ხდება (6).

ტრანსფორმაციული ლიდერობა. ხარიზმატული თვისებების მქონე პიროვნების ხელმძღვანელობის სტილი, რომლის დროს მის მიერ ხელქვეითებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა და მათი ფსიქიკური სტიმულირების ხერხი გამოიყენება (6).

ტრიბალისტური ღირებულებებითი ორიენტაცია. ადამიანის მიერ ტრადიციების და ძალაუფლების მქონე პიროვნებების დიდი დაფასება და პატივისცემა (8).

უარყოფითი განმტკიცება. სუბიექტისაგან უსიამოვნო სტიმულის მოცილება (9).

უზნაძის განწყობის თეორია. ზოგად-ფსიქოლოგიური მოძღვრება, რომლის თანახმად, ადამიანის ფსიქიკური აქტივობის და ქცევის საფუძვლად მდებარე განწყობა მისი მოთხოვნილების და შესაბამისი კონკრეტული სიტუაციის თანხვედრით განისაზღვრება (8).

უკუკავშირი. მიღებულ შეტყობინებაზე რეციპიენტის პასუხი (7).

უმაღლესი მიზნები. ჯგუფებისათვის სასურველი შედეგები, რომელთა მიღწევა მათი თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელია (5).

უნარები. შრომის პროცესში სხვადასხვა დავალებათა შესრულების დროს ადამიანის მიერ გამოვლენილი ინდივიდუალური შესაძლებლობები (9).

ურთიერთმოქმედების დადებითი შედეგი. მომუშავეს და ორგანიზაციის ინტერაქციის რეზულტატი, რომელიც ადამიანის პროფესიულ საქმიანობაში ჩართულობას და ორგანიზაციისადმი მის ერთგულებას განაპირობებს (12).

ურთიერთმოქმედების უარყოფითი შედეგი. მომუშავეს და ორგანიზაციის ინტერაქციის რეზულტატი, რომელიც ადამიანში შრომით სტრესს და მის პროფესიულ გამოფიტვას იწვევს (12).

ურთიერთობა „ლიდერი-ჯგუფი“. ხელკვეთების ლიდერისადმი ნდობის, სიმპათიის და პატივისცემის ხარისხი (6).

ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა. ჯგუფის წევრების ფუნქცია, რომელშიც თანამშრომელთა თვალსაზრისების და მათი გრძობადაფექტური დამოკიდებულებების შრომით დავალებებთან შესაბამისობაში მოყვანა იგულისხმება (4).

ურთიერთობებზე ორიენტირებული ჯგუფი. ადამიანთა არაფორმალური გაერთიანება, რომელიც მიზნად მისი წევრების უსაფრთხოების, დადებითი თვითშეფასების და აფილაციის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას ისახავს (4).

უწყვეტი განმტკიცების რეჟიმი. სასურველი ქცევის ყოველი განხორციელების განმტკიცება (9).

უწყვეტი წარმოება. პროდუქციის დამზადების დროში გახანგრძლივებული პროცესი (3).

უაქტორული გეგმა. ექსპერიმენტში დამოუკიდებელი ცვლადის ინტენსივობის მანიპულირება და ცდის პირების მრავალ ჯგუფებად დაყოფა (2).

უიღღერის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ჯგუფის მოქმედების ეფექტურობას ის შესაბამისობა განსაზღვრავს, რომელიც ლიდერის ხელკვეთებთან ურთიერთობის სტილსა და მოცემული სიტუაციის ხელსაყრელობის ხარისხს შორის არსებობს (6).

უიზიკური უნარები. სხვადასხვა დავალებათა შესრულების დროს მომუშავეს მიერ გამძლეობის, სიმარდის, ძალ-ღონის და მსგავსი გამოვლენილი შესაძლებლობები (9).

უიზიოლოგიური სიმპტომები განუწყვეტელი გადაღლის დროს. შრომითი სტრესის შედეგად ადამიანის ჯანმრთელობაში მომხდარი ცვლილებები (12).

უილტრაცია. რეციპიენტის მიერ მიღებული ინფორმაციის ისეთი მანიპულირება, რომ ის მისთვის უფრო ხელსაყრელი და გამოსადეგი გახდეს (7).

უილემის ინდექსი. ტექსტის წაკითხვის სიადვილის ხარისხის მაჩვენებელი (7).

უორმალისაცია. ორგანიზაციაში შრომის პროცესის სტანდარტიზაციის დონე (3).

უორმალური ჯგუფი. ორგანიზაციის სტრუქტურით განსაზღვრული მომუშავეთა ერთობლიობა (3).

უფსიქოლოგიური სიმპტომები განუწყვეტელი გადაღლის დროს. შრომითი სტრესის შედეგად ადამიანის განწყობებში და მის უნარებში მომხდარი ცვლილებები (12).

ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია. შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით მომუშავეთა საქმიანობის დაჯგუფება (3).

ფუნქციური კონფლიქტი. ჯგუფის მიზნების მიღწევის ხელშემწყობი და მისი მოქმედების გამაუმჯობესებელი ძალების დაპირისპირება (5).

ქვესისტემის ინერცია. ორგანიზაციის ცალკეულ ქვედანაყოფებში ლოკალური და უმნიშვნელო ცვლილებების შეტანით საორგანიზაციო გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობის გაწევა (15).

ქცევითი სიმპტომები განუწყვეტელი გადაადგილების დროს. შრომითი სტრესის შედეგად საქმიანობის პროდუქტიულობაში, სამუშაოს გაცდენებში, კადრების დენადობაში და მუშაობის უსაფრთხოების სფეროში მომხდარი ცვლილებები (12).

ქცევის მოდიფიკაცია. ოპერანტული და სოციალური განპირობების პრინციპებზე დამყარებული პროცედურა, რომელიც მომუშავეს საქმიანობის ეფექტურობასთან დაკავშირებული ქცევების გამოყოფას, შემდეგ მათ შორის სასურველის გამყარების, ხოლო არასასურველის აღმოფხვრის მიზნით, სათანადო ღონისძიებების განხორციელებას გულისხმობს (9).

ქცევის ფორმირება. დასწავლის მექანიზმის ძირითადი პრინციპი, რომლის თანახმად, ქცევის ჩამოყალიბების პროცესში სასურველი მოქმედების განხორციელების განმსაზღვრელი ყოველი წარმატებული ნაბიჯის განმტკიცება უნდა წარმოებდეს (9).

ღია სისტემური დაჯგუფირება. სტრუქტურაზე და სტრატეგიაზე მიმართული ინტერვენცია, რომელშიც ორგანიზაციის მიერ მისი გარემოს სისტემატური შეფასება და მასზე სტრატეგიული სახის რეაგირება იგულისხმება (15).

ღირებულებები. მნიშვნელოვანი ცხოვრებისეული მოვლენების სისწორის, ავკარიანობის და სასურველობის შესახებ ადამიანის ძირითადი შეხედულებები (8).

ღირებულებების სისტემა. პიროვნული წონის მიხედვით ღირებულებების რანჟირება (8).

ყურადღებიანობა. ლიდერის მიერ თავის ხელქვეითების მიმართ გულთბილობის, პატივისცემის, მზრუნველობის და ნდობის გამოვლენის ხარისხი (6).

შარავანდის ეფექტი. რაიმე ცალკეული პიროვნული მახასიათებლის გათვალისწინების საფუძველზე ადამიანის შესახებ ზოგადი შთაბეჭდილების შექმნა (10).

შეზღუდული რაციონალობა. გადაწყვეტილების მიღების აღწერითი თეორიის პრინციპი, რომლის თანახმად, ადამიანი არჩევანს გამარტივებული შეხედულების ჩამოყალიბების საფუძველზე აკეთებს, რომელშიც არსებული პრობლემის ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინების მიუხედავად, მისი სირთულე სათანადო ასახვას მაინც ვერ პოულობს (10).

შემაკავშირებელი რგოლები. ორგანიზაციის სტრუქტურის ქვესისტემა, რომლის წარმომადგენლები არიან რა გადაწყვეტილებათა მიღების და კომუნიკაციის პროცესებში ჩართულნი, შრომითი ჯგუფების ეფექტურად ამოქმედების მიზნით, ისინი ხელმძღვანელის და ხელქვეითის ფუნქციებს ერთდროულად ანხორციელებენ (1).

შემაკავებელი ძალები. დაძაბულ სისტემებში სტატუს კვოს შენარჩუნების მიმართულებით ძალისხმევა (15).

შემდარებლის როლი. ორგანიზაციის გარდაქმნის პროცესში კონსულტანტის მიერ მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებულ საჭიროებებზე ყურადღების გამახვილება, არსებული ფაქტების შეპირისპირება და სიახლეთა შემოტანის აუცილებლობის დასაბუთება (15).

შემწყნარებლობა-შეუწყნარებლობის ეფექტი. ატესტაციის დროს მომუშავეთა საქმიანობის ან ძალიან დადებითად ან ძალიან უარყოფითად შეფასების ტენდენცია (14).

შერჩევითი გამოკვლევა. რესპონდენტების ამონაკრებიდან სტანდარტიზებული კითხვარების და ინტერვიუს საშუალებით ემპირიული მონაცემების მოპოვება და მათი ადამიანთა გარკვეულ პოპულაციაზე განზოგადება (2).

შერჩევის პროპორცია. საკადრო ღონისძიებებში გამოყენებადი პრედიქტორების სარგებლიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი, რომელიც თავისუფალი სამუშაო ადგილების რაოდენობას და მაძიებელთა საერთო რაოდენობას შორის შეფარდებას გამოხატავს (14).

შესაბამისობის მეთოდი. კადრების შერჩევის ხერხი, რომელიც სიდიდის და კონფიგურაციის მიხედვით მაძიებლის ტესტური მონაცემების გარკვეულ სტანდარტულ მაჩვენებელთან შედარებას გულისხმობს (14).

შეტყობინება. კომუნიკატორის მიერ მიმღებისათვის მიწოდებული ინფორმაცია (7).

შეტყობინების დამახინჯება. ობიექტურად სწორი ინფორმაციის მცდარად ასახვა (7).

შეცვლილი სამუშაო კვირა. მუშაობის რეჟიმი, რომელშიც კვირაში ოთხი ათსაათიანი სამუშაო დღე იგულისხმება (11).

შეწყვეტა. სუბიექტის ქცევის განმამტკიცებელი სტიმულის ზემოქმედების აღკვეთა (9).

შიდაორგანიზაციული მოლაპარაკება. ერთი დაწესებულების ფარგლებში მოლაპარაკების მონაწილეთა ურთიერთობის ფორმა, რომლის დროს ორივე მხარის წარმომადგენლები საკუთარი პოზიციის დაცვით თანხმობის მიღწევას ცდილობენ (5).

შინაარსობრივი ვალიდობა. მიღებულ მონაცემების საბუთიანობა, რომელსაც შესასწავლ მოვლენაში ღრმად გათვითცობიერებული ადამიანები გვთავაზობენ (2).

შრომაში ჩართულობა. პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციის, მუშაობაში მისი ენერგიულობის და მის მიერ საქმიანობის ხარისხის პირად ღირსებად განცდის ინტეგრირებული მაჩვენებელი (8).

შრომით კმაყოფილება. თავისი სამუშაოსადმი ადამიანის ზოგადი შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას გამოხატავს (2).

შრომითი კარიერა. ცხოვრების მანძილზე ადამიანის მიერ შრომაში მიღწეული შედეგები და მის მიერ დაკავებული თანამდებობების თანამიმდევრობა (12).

შრომითი მოტივაცია. გარკვეული ძალისხმევით მუშაობის სურვილი (11).

შრომითი სოციალიზაცია. თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის კულტურის შეთვისება (12).

შრომითი სტრესი. პროფესიული საქმიანობით გამოწვეული მომუშავეის ფსიქოფიზიოლოგიური დაძაბულობის მდგომარეობა (12).

შრომითი უკუკავშირი. მომუშავეისათვის მისი საქმიანობის შესახებ უშუალო და ნათელი ინფორმაციის მიწოდება (13).

შრომითი ცხოვრების გაუმჯობესება. საქმიანობაზე და ტექნოლოგიაზე მიმართული ინტერვენცია, რომელშიც მომუშავეთა საზოგადოების ღირსეულ წევრად ყოფნის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებელი შრომის და საორგანიზაციო პირობების შექმნა იგულისხმება (15).

შრომის განაწილება. მომუშავეთა საქმიანობის სპეციალიზაცია, ანუ სამუშაო პროცესის სხვადასხვა მარტივ და განმეორებად დავალებებად დანაწევრება (3).

შრომის დაგეგმარება. შრომითი დავალებების გამოყოფის, დაკონკრეტების და მათი შემდგომი გათლიანებით გარკვეული სახის სამუშაოს შექმნის პროცესი (13).

შრომის ეფექტურობა. შრომის სუბიექტის მიერ საქმიანობაში ნაკლები დანაკარგებით დასახული მიზნების მიღწევა (2).

შრომის მსვლელობის განუსაზღვრელობა. მუშაობის პროცესში „შესასვლელის“ მიღების და მისი გადამუშავების შესახებ ადამიანის ინფორმულობის ხარისხი (13).

შუალედური ცვლადი. ფაქტორი, რომელიც დამოკიდებულ ცვლადზე დამოუკიდებელი ცვლადის გავლენას ამცირებს (2).

ხართულობის კარიერა. ორგანიზაციის ცენტრის მიმართულებით მომუშავის გადანაცვლება (12).

ცენტრალიზაცია. ორგანიზაციის ერთ რომელიმე ნაწილში გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებათა თავმოყრის ხარისხი (3).

ცენტრალური ტენდენციის ეფექტი. ატესტაციის დროს მომუშავეთა საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სკალის საშუალო პოზიციის ფარგლებში თავმოყრის ტენდენცია (14).

ცვალებადი ინტერვალებით განმტკიცების რეჟიმი. წინასწარ განსაზღვრულ და არათანაბარ დროის მონაკვეთებში ქცევითი რეაგირების განმტკიცება (9).

ცვალებადი თანაფარდობით განმტკიცების რეჟიმი. რაიმე საშუალო რაოდენობის ქცევითი რეაგირების განმტკიცება (9).

ცვლადი. ცვალებად სიდიდეთა სახით წარმოდგენილი და მათემატიკური ხერხებით აღწერილი მოვლენები (2).

ცოდნის მრავალმხრივობა. სამუშაოს შესრულებისათვის სხვადასხვა საჭირო მოქმედებების, უნარების და ჩვევების რაოდენობა (13).

ძალაუფლება. მმართველობითი თანამდებობისათვის მინიჭებული ბრძანებების ვაცემის და მათი შესრულების მოთხოვნის კანონიერი, ანუ ფორმალური უფლებები (3).

ძალაუფლების მოთხოვნობა. სხვების მოქმედებათა გაკონტროლების სურვილი (11).

ძალაუფლებრივი კავშირების ინერცია. დამკვიდრებულ იერარქიულ ურთიერთობებში მოსალოდნელი ცვლილებების გამო საორგანიზაციო გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობს გაწევა (15).

ძალაუფლებრივი მანძილი. ეროვნული კულტურის მახასიათებელი, რომელიც საზოგადოების მიერ ადამიანთა შორის ძალაუფლების არათანაბრად განაწილების მხარდაჭერის ხარისხს გამოხატავს (12).

ძალისხმევა. შრომის პროცესში მომუშავის მიერ გამოვლენილი გულმოდგინება და ენერგიულობა (11).

წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერი. ხელმძღვანელი, რომელიც მუშაობის პროცესში გადამწყვეტ მნიშვნელობას დავალებათა შესრულების ტექნიკურ მხარეს ანიჭებს (6).

წყვეტილი განმტკიცების რეჟიმი. სასურველი ქცევის პერიოდული განმტკიცება (9).

წყვილთა შედარების მეთოდი. გამოკვლევის ხერხი, რომლის გამოყენების დროს გარკვეული ჯგუფის წევრების ურთიერთშედარებით ყოველი მათგანის საქმიანობა ფასდება (14).

წყვილთა შერჩევის მეთოდი. ექსპერიმენტში ერთგვაროვანი ჯგუფების შესაქმნელად ცდისპირთა განაწილების ხერხი (2).

ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა. გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ რაიმე მოვლენის შესახებ მის მხსიერებაში არსებული ინფორმაციის საფუძველზე ამ მოვლენის განხორციელების ალბათობის შეფასება (10).

ხელქვეითის მზაობა. საკუთარი საქმიანობის შედეგზე მომუშავის მიერ პასუხისმგებლობის აღების უნარი და სურვილი (6).

ჯგუფი. გარკვეული მიზნების მისაღწევად გაერთიანებული, ერთმანეთზე დამოკიდებული და ურთიერთობაში მყოფი ორი ან მეტი ადამიანი (3).

ჯგუფის გაწონასწორების სტადია. ადამიანთა ურთიერთობა, რომელიც სიმჭიდროვით და კოლექტიური დარაზმულობით ხასიათდება (4).

ჯგუფის დაშლის სტადია. დროებით ჯგუფში მისი წევრების საქმიანობის თანდათანობით შეკვეცა (4).

ჯგუფის ინტეგრაცია. სიახლეთა მიუღებლობის სოციალური ნორმები, რომლებიც საორგანიზაციო გარდაქმნისადმი წინააღმდეგობას განაპირობებენ (15).

ჯგუფის „მთელვარების“ სტადია. ადამიანთა ურთიერთობა, რომელიც კონფლიქტებით არის დატვირთული (4).

ჯგუფის საქმიანობის სტადია. ადამიანთა ურთიერთობა, რომლის ძირითად შინაარსს საქმის კეთება წარმოადგენს (4).

ჯგუფის შეჭიდულობა. ჯგუფის წევრების ურთიერთმიმზიდველობის და ჯგუფის, როგორც სოციალური მთლიანობისადმი, მათი ერთგულების ხარისხი (4).

ჯგუფის ჩამოყალიბების სტადია. ადამიანთა ურთიერთობა, რომელიც გაურკვეველობის დიდი ხარისხით ხასიათდება (4).

ჯგუფური აზროვნება. შეჭიდული ჯგუფის თავისებური მოქმედება, რომელშიც ერთსულოვანი თანხმობის სურვილია გაბატონებული, რის შედეგადაც ჯგუფი ხშირად მცდარ გადაწყვეტილებას იღებს (4).

ჯგუფური გადაწყვეტილების ფაზური მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ჯგუფი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გარკვეულ ეტაპებს გაივლის, რაც მის განვითარების გზას გამოხატავს, რომლის შედეგად ჯგუფის წევრები სპეციალურ შემეცნებით გამოცდილებას იღებენ და თავის საქმიანობას რეალურად აუმჯობესებენ (4).

ჰაუზის მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ლიდერი ეფექტური მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება, როდესაც ხელქვეითები მის ქცევას მათი მოთხოვნილებების და მიზნების რეალიზაციის საშუალებად ჩათვლიან (6).

ჰეკმენ-ოლდჰემის მოდელი. კონცეფცია, რომელიც სამუშაოსათვის დამახასიათებელ ცოდნის მრავალმხრივობას, საქმიანობის იდენტურობას, საქმიანობის მნიშვნელობას, მუშაობაში ავტონომიას და მომუშავის ქცევის შედეგებთან დაკავშირებულ უკუკავშირს აღწერს (13).

ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი. კონცეფცია, რომლის თანახმად, მომუშავის შრომით კმაყოფილებას შინაგანი, ანუ მისი საქმიანობის შინაარსთან დაკავშირებული ფაქტორები განსაზღვრავენ, ხოლო უკმაყოფილებას გარეგანი, ანუ საქმიანობის კონტექსტთან დაკავშირებული ფაქტორები იწვევენ (8).

ჰიბლეთზა. მოვლენათა შორის კავშირის შესახებ გამოთქმული ვარაუდი (2).

პირს-ბლენჩარდის მოდელი. კონცეფცია, რომელიც ლიდერის ქცევის ეფექტურობაში ძირითად მნიშვნელობას ხელქვეითების მზაობის ფაქტორს ანიჭებს (6).

პორიზონტალური დიდფერენციაცია. მომუშავეთა საქმიანობის შინაარსით, მათი განათლების დონით, გამოცდილებით და ინტერესებით განსაზღვრული ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული განსხვავების ხარისხი (3).

პორიზონტალური კომუნიკაცია. ერთნაირი სტატუსის მქონე პიროვნებებს და ჯგუფებს შორის ინფორმაციის გაცვლა (7).

პორიზონტალური კონფლიქტი. ორგანიზაციის იერარქიის ერთი და იგივე დონეზე მყოფ ჯგუფებს შორის უთანხმოება (8).

# ლიტერატურა

## თავი 1.

1. კეჩუაშვილი, გ. შრომის და საინჟინრო ფსიქოლოგია. თბილ. სახ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 1982.
2. Meyer, H. The future for industrial and organizational psychology: Oblivion or millennium? *American Psychologist*, 1972, 27, 608-614.
3. Muchinsky, P. Psychology applied to the work. An introduction to industrial and organizational psychology. Brooks / Cole Publishing Company, 1990.
4. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. Organizational behavior. West Publishing Company, 1992.
5. Mintzberg, H. The nature of managerial work. N. Y.: Harper and Row Publishers, 1973.
6. Offerman, L., Gowing, M. Organizations of the future. *American Psychologist*, 1990, 45, 95-108.
7. Turnage, J. The challenge of new workplace technology for psychology. *American Psychologist*, 1990, 45, 171-178.
8. Triandis, H. The analysis of subjective culture. John Wiley and Sons, 1972.
9. Schein, H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
10. Gullahorn, J., T., Gullahorn, J., E. An extension of the U-Curve Hypothesis. *Journal of Social Sciences*, 1963, 1, 34-47.
11. Scott, W., Mitchell, T., Birnbaum, P. Organizational theory: A structural and behavioral analysis. Home wood: Richard D. Irwin, 1981.
12. Янг, С. Системное управление организаций. Москва, 1972.
13. Джонсон, Р., Каст, Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство, Москва, 1971.
14. Likert, R. Human organizations: Its management and value. N. Y.: Mc Grow-Hill, 1967.
15. Mc Gregor, D. The human side of the enterprise. N. Y.: Mc Grow-Hill, 1985.
16. Forgas, J. Social episodes: The study of interaction routines. Academic Press, London, 1979.
17. Kast, F., Rosenzweig, J. General systems theory: Application for organization and management. *Academy of Management Journal*, 1972, 12.

## თავი 2.

1. Fishhoff, B., Beyth, R. "I knew it wont happen". Remembered probabilities of one-future things. *Organizational behavior and Human performance*, 1975, 13, 1-16.
2. ჩარკვიანი, დ., ნონიაშვილი, თ. მკვლევარების დინამიკა და რეტრო-სპექტიული შეფასებები. "მაცნე", ფილოსოფიის და ფსიქოლოგიის სერია, 1984, 1, 57-64.
3. Майерс, Д. Социальная психология. Питер, Санкт-Петербург, 1997.
4. Miner, J. The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 1984, 9, 296-306.



5. Mildrow, T., Bayton, J. Man and women executives and process related to decision accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 99-106.
6. Alpendler, G. Supervisory training programs in major U. S. corporations. *Journal of Management Development*, vol., 5, no., 5, 1986, 3-22.
7. Кемпбелл, Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. Москва, "Прогресс", 1980.
8. Morse, J. Organizational characteristics and individual motivation. In: *Studies in organization design*, (cd.). Lorsh, J., Lawenence, P. Home Wood. Irwin and Dorsey, 1970.
9. Готтсданкер, Р. Основы психологического эксперимента. Изд-во Московского Университета, 1982.
10. Киш, Л. Представительность, рандомизация и контроль. В кн.: *Математика и Социология*, Москва, "Мир", 1980.
11. Гласс, Д., Стенли, Д. Статистические методы в педагогике и психологии. Москва, "Прогресс", 1976.
12. Шварц, Г. Выборочный метод, Москва, "Статистика", 1978.
13. Fanagan, M., Dimboye, R. Research settings in industrial and organizational psychology: Facts, fallacies and future. *Personal Psychology*, 1981, 34, 37-47.
14. Fromkin, H., Stenfert, S. Laboratory experimentation. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, D. Dunnet (ed.). Skokie, Rand Mc Nally. 1976.
15. Freedman, L. Involvement, discrepancy and attitude change. In: P. Backman, P. Secord (ed.). *Problems in social psychology*. N. Y., 1966.
16. Майстер, В. Эргономические основы разработки сложных систем. Москва, "Мир", 1979.
17. Bly, J., Jones, R., Richardson, J. Impact worksite health promotion on health care costs and utilization: Evaluation of Johnson and Johnson's live for life programme. *JAMA*, 1986 (23), 3235-3240.
18. Martocchio, J., O'Leary, A. Sex differences in occupational stress: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 6, 495-501.
19. ყვაცილაშვილი, ჯ. მათემატიკური მეთოდების გამოყენება ფსიქოლოგიაში (გაზომვა და სტატისტიკა), თბილისი, 1990.
20. Меньшиков, В., Ямпольский, Л. Введение в экспериментальную психологию личности, Москва, "Просвещение", 1985.
21. Евланов, Л., Кутузов, В. Экспертные оценки в управлении, Москва, "Экономика", 1978.
22. Дубров, А. Обработка статистических данных методом главных компонент. Москва, "Статистика", 1978.
23. Поповян, С. Использование многомерного статистического анализа в задачах эмпирического предсказания. В кн.: *Социальная психология и общественная практика*. Москва, "Наука", 1985.
24. Петренко, В. Психосемантика сознания. Изд-во Московского Университета, 1988.
25. Bohem, V. Research in the "real world". A conceptual model. *Personal Psychology*, 1980, 33, 495-504.

табл 3.

1. March, J., Simon, H. Organizations. N. Y., Wiley, 1958.
2. Porter, D., Lowler, E., Hackman, J. Behavior in organizations. N. Y.: Mc Graw-Hill, 1975.
3. Allport, G. Personality and social encounter: Selected Essays. Boston: Beacon Press, 1960.
4. Roethlisberger, F., Dickson, W. Management and worker. Cambridge, M A: Harvard Univers. Press, 1943.
5. Etzioni, A. Modern organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964.
6. О'Шонесси, Д. Принципы организации управления фирмой. Москва, "Прогресс", 1979.
7. Robbins, S. Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
8. Brief, A., Aldag, R. Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 182-186.
9. Campion, M., Thayer, P. Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. Journal of Applied Psychology, 1985, 79, 29-43.
10. Dunham, R. Relationships of perceived job design characteristics to job ability requirements and job value. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 760-763.
11. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. Organizational behavior. West Publishing Company, 1992.
12. Trist, E., Murrey, H (ed.). The social engagement of social science: A Tavistock anthology, vol. 1, University of Pennsylvania Press, 1990.
13. Lawrence, R., Lorsch, J. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood: Irwin, 1969.
14. Miles, R., Snow, C. Organizational strategy, structure and process. N. Y.: Mc Grow-Hill, 1978.
15. Woodward, J. Industrial organization: Theory and practice. London, Oxford Univer. Press, 1965.
16. Perrow, C. Organizational analysis. Wadsworth, 1970.
17. Porter, L., Lawler, E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin, 1965, July, 23-51.
18. Mintzberg, H. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
19. Robbins, S. Organization theory: Structure, design and application. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.

табл 4.

1. Hofstade, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 1990, 35, 286-316.
2. Zander, A. The purpose of groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass,

- 1985.
3. Hirschhorn, L. *Managing in the team environment*. Reading Mass: Addison-Wasley, 1991.
  4. Sunderstom, E., De Meuse, K., Futrell, D. *Work teams: Applications and effectiveness*. *American Psychologist*, 1990, 45, 12-133.
  5. Tuckman, B. *Development sequences in small groups*. *Psychological Bulletin*, 1965, 63, 384-399
  6. Scott, W., Mitchell, T., Birnbaum, P. *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood: Richard Irwin, 1981.
  7. Hale, S. *Controversies in sociology: A Canadian Introduction*. Copp Clark Pitman Ltd. A longmen Company, Toronto, 1990.
  8. Hoffman, L. *Applying experimental research on group problem solving to organizations*. *Journal of Applied behavioral Science*, 1979, 15, 375-391.
  9. Kiesler, C., Kiesler, S. *Conformity*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
  10. Muchinsky, P. *Psychology applied to the work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Brooks / Cole Publishing Company, 1990.
  11. Gablen, S., Moscovici, S. *Toward a theory of collective phenomena: Consensus and attitude change in-groups*. *European Journal of Social Psychology*, 1991, 24, 49-74.
  12. Janis, I. *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
  13. Майерс, Д. *Социальная психология*. Питер, Санкт-Петербург, 1997.
  14. Robins, S. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
  15. Morris, W., Sashkin, M. *Organization behavior in action: Skill building experiences*. St Paul: West, 1976.
  16. Diehl, M., Strobe, W. *Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of Riddle*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53, 497-509.
  17. Гордон, Е. *Новые подходы к методу Дельфы*. В сб.: *Научно-техническое прогнозирование для промышленных организаций*. Пер. с англ., Москва, "Прогресс", 1972.

таблица 5.

1. Агеев, В. *Межгрупповое взаимодействие*, Москва, 1990.
2. Robbins, S. *Managing organizational conflict: Nontraditional approach*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.
3. Tajfel, H. *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, Paris, 1982.
4. Kaplan, D. *Power in perspective*. In: *Power and conflict in organizations*. R. Kahn, K. Boulding (ed.). London: Tavistock, 1964.
5. Boeker, W. *The development and institutionalization of subunit power in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34, 388-410.
6. Hickson, D., Hinnings, C., Lee, C., Schneck, R., Pennings, J. *Strategic contingencies theory of organizational power*. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 16, 216-229.

7. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. Organizational behavior. West Publishing Company, 1992.
8. Brehm, J. Attitude changes from threat to attitudinal freedom. In: Psychological foundation of attitude (ed.). A. Greenvald at all. N. Y.: Academic Press, 1968.
9. Sherif, M. Group conflict and cooperation: Their social psychology. London, 1966.
10. Blake, R., Shepard, H., Mouton, J. Managing intergroup conflict in industry. Houston: Gulf, 1964.
11. Neale, M., Bazerman, M. Cognition and rationality in negotiation. N. Y.: Free Press, 1991.
12. Yukl, G., Flabe, C. Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 132-140.
13. Tomas, K. Conflict and conflict management. In: Handbook of industrial and organizational psychology, M. Dunnet (ed.). Skokie, Rand Mc Nally, 1976.
14. Savage, G., Blair, J., Sorenson, R. Consider both relationships and substance when negotiating strategically. *Academy of Management Executive*, February, 1989, 42.
15. Brown, L. Managing conflicts at organizational interfaces. Reading Mass: Addison-Wesley, 1983.
16. Managing conflict: An interdisciplinary approach. M. Rahim (ed.). N.Y.: Praeger, 1988.
17. Tjosvold, D. The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1991.
18. Robins, S. Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.

भाग 6.

1. Zaleznik, A. Leadership gap. *Academy of Management executive*, 1990, 4, 7-22.
2. Green, C., Schriesheim, C. Leader-group interactions: A longitudinal field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 50-59.
3. Green S., Nebeker, D. The effects of situational factors and leadership style on leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 368-377.
4. Hollander, E., Julian, J. Contemporary trends in analysis of the leadership process. *Psychological Bulletin*, 1969, 71, 387-397.
5. Brown, J. The social psychology of industry. N. Y.: Penguin Books, 1954.
6. Fleishman, E., Harris, E. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 1962, 15, 43-56.
7. Schriesheim, C., House, R., Kerr, S. Leader initiating structure: A conciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 15, 297-321.
8. Kahn, R., Katz, D. Leadership practices in relation to productivity and moral. In: *Group dynamics: Research and theory*, D. Cartwright, A. Zander (ed.). Elmsford, N. Y.: Row, Peterson, 1960.
9. Tannenbaum, R., Schmidt. How to choose leadership pattern. *Harvard Business Review*, March-April, 1958.

10. Fiedler, F. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 1971, 76, 128-148.
11. Hersey, P., Blanchard, K. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.
12. Blank, W., Weitzel, J., Grean, S. A test of situational leadership. *Personnel Psychology*, 1990, 43, 579-598.
13. Dansereau, F., Grean, G., Haga, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13, 46-78.
14. Grean, G., Liden, R., Hoel, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67, 868-872.
15. Vecchio, R., Gobdel, B. The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34, 5-20.
16. House, R., Singh, J. Organizational behavior: Some new direction for I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 1987, 38, 669-718.
17. Keller, R. A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and developments. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, 208-212.
18. Wroom, V., Yetton, P. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
19. Wroom, V., Jago, A. *The new leadership*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988.

### საზოგადოებრივი 7.

1. O'Reilly, C., Roberts, K. Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units. *Journal Applied Psychology*, 1976, 61, 99-102.
2. Porter, L., Roberts, K. Communication in organization. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, M. Dunnet (ed.). Chicago: Skokie, Rand Mc Nally, 1976.
3. Muchinsky, P. *Psychology applied to the work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Brooks / Cole Publishing Company, 1990.
4. Berlo, D. *The process of communication*. N. Y.: Holt, Rinhart and Winston, 1960.
5. Чарквиანი Д. Информация, противоречие и смена социальных установок. Тбилиси, "Мецნიერება", 1980.
6. Hanser, L., Muchinsky, P. Work as information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 21, 47-60.
7. Чарквиანი Д. Степени коммуникативного противоречия, созданные убеждающим сообщением и смена социальных установок. В кн.: *Вопросы инженерной и социальной психологии*. Тбилиси, "Мецნიერება", 1974, 153-165.
8. Simpson, R. Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4, 188-196.
9. Tusman, M. Technical communication in research and development laboratories: The impact of project work characteristics. *Academy of Management Journal*, 1978, 21,

624-635.

10. Burgess, R. Communication networks: An experimental re-evaluation. *Journal Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 324-337.
11. Leavitt, H. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, 38-50.
12. Shaw, M. Communication networks. In: *Advances in experimental social psychology*, L. Berkovitz (ed.). N. Y.: Academic Press, 1964.
13. Toshio, Y., Gilmor, M., Cook, K. Network connections and distribution of power in exchange networks. *American Journal of Sociology*, 1988, 93, 833-851.
14. Halperin, C., Snyder, R., Houston, B. Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 2, 85-88.
15. Ashford, S., Cummings, L. Feedback as individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 32, 370-398.
16. Pace, R. Oral communication and sales effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1962, 46, 321-324.
17. Schmitt, N. Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 1976, 29, 79-101.
18. Sims, H., La Follett. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 19-38
19. Davis, K. A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*, 1953, 6, 301-312.
20. Чарквиანი, Д. Измерение организационного климата и преданности организации. "Известия" АН Грузии, серия философии-психологии, 1984, 3, 78-89.
21. Flesh, R. A new readability yardstick. *Journal of Applied Psychology*, 1948, 32, 221-233.
22. Ilgen, D., Fisher, C., Taylor, M. Consequences of industrial feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64, 349-371.
23. Snyder, R., Morris, J. Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 461-465.

თავი 8.

1. უზნაძე, დ. ექსპერიმენტული ფსიქოლოგიის საფუძვლები, ტ. 2. თბილისი, სახ. უნივერს. გამომცემლობა, 1925.
2. უზნაძე, დ. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. თბილისი, მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, 1964.
3. Чарквиანი, Д. Структурные и функциональные особенности трудовых установок. Тбилиси, "Мецნიერება", 1988.
4. გრიგოლავა, ა. განწყობის ტიპოლოგიური თავისებურებების როლი ადამიანის სენსომოტორულ აქტივობაში. თბილისი. "მეცნიერება", 1980.
5. Экспериментальные исследования по психологии установки, т. 5. Тбилиси,

- "Мецნიერება", 1971.
6. უზნაძე, დ. ბავშვის ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 5. თბილისი, "მეცნიერება", 1971.
  7. Имедадзе, И. К проблеме побуждения деятельности. Вопросы психологии, 1986, 5, 124-131.
  8. Сарджвеладзе, Н. Динамическая структура личности и социогенные потребности. В кн.: Проблемы формирования социогенных потребностей. Тбилиси, "Мецნიერება", 1981.
  9. Porter, L., Lowler, E., Hackman, J. Behavior in organizations. N. Y.: Mc Graw-Hill, 1975.
  10. Чарквиани, Д. Объективный фактор установки и предсказание поведения работника в организации. В кн.: Д. Н. Узнадзе классик советской психологии. Тбилиси, "Мецნიერება", 1986.
  11. Надирашвили, Ш. Понятие установки в общей и социальной психологии. Тбилиси, "Мецნიერება", 1974.
  12. Всесоюзная конференция по проблемам эргономического проектирования среды человеческой деятельности на промышленных предприятиях. Тбилиси, ГФ ВНИИТЭ, 1982; Материалы 5-ой международной конференции по эргономике учёных и специалистов-членов СЭВ, Прага, 1984.
  13. Ender, N. The person versus the situation - a pseudo issues? A response to Alcer. Journal of Personality, 1973, 41, 287-303.
  14. Rokeach, M. The nature of human values. N. Y.: Free Press, 1973.
  15. Graves, C. Levels of existence: An open systems theory of values. Journal of Humanistic Psychology, Fall, 1970, 131-135.
  16. Ajzen, I., Fishbein, M. Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.
  17. ბალიაშვილი, მ. პიროვნების სოციალური განწყობის და აქტივობის ფორმირება. თბილისი, "მეცნიერება", 1980.
  18. Festinger, L. Conflict, decision and dissonance. Stanford, California: Stanford University Press, 1964.
  19. Steers, R., Mowday, R. Employee turnover and postdecision accommodation process. Research in organizational behavior, 1981, 3, 235-281.
  20. Bam, D. Self-perception theory. In.: Advances in experimental social psychology, V. 6, L. Berkowitz (ed.). N. Y.: Academic Press, 1972.
  21. Lodhal, T., Kejner, M. The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 1965, 49, 24-33.
  22. Mowday, R., Steers, R., Porter, L. The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 1979, 14, 224-247.
  23. Mirvis, P., Lowler, E. Measuring the financial impact of employee attitudes. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 1-8.
  24. Locke, E. The nature and causes of job satisfaction. In: Handbook of industrial and organizational psychology, M. Dunnet (ed.). Skokic, Rand Mc Nally, 1976.
  25. Weiss, H., Shaw, J. Social influences on judgments about tasks. Organizational

- Behavior and Human Performance, 1979, 24, 126-140.
26. Harzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The motivation of work. N. Y.: Wiley, 1959.
  27. Smith, F. Work attitudes as predictors of attendance on specific day. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 16-19.
  28. Dubin, R., Champoux, J. Central life interests and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 1977, 18, 366-377.
  29. Orpen, C. Work and nonwork satisfaction: A causal-correlational analysis. Journal of Applied Psychology, 1978, 63, 530-532.
  30. Kabanoff, B. Work and nonwork: A review of models, methods and findings. Psychological Bulletin, 1980, 88, 60-77.

თავი 9.

1. Hunter, J., Hunter, R. Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 1984, 92, 72-79.
2. Allport, G. Personality: A psychological interpretation. N. Y.: Holt, Reinhart and Winston, 1937.
3. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. Organizational behavior. West Publishing Company, 1992.
4. Ellis, R., Taylor, M. Role of self-esteem within the job searches process. Journal of Applied Psychology, 1983, 68, 232-240.
5. Eysenck, H. The structure of human personality. London: Methuen, 1953.
6. Spector, P. Behavior in organizations as function of employee's locus of control. Psychological Bulletin, 1982, May, 482-497.
7. Gough, H. Personality and personality assessment. In: Handbook of industrial and organizational psychology, M. Dunnet (ed.). Skokie, Rand Mc Nally, 1976.
8. Ghiselly, E. The validity of occupational aptitude testes. N. Y.: John Wiley and Sons, 1966.
9. Росс, Л., Нисбетт, Р. Человек и ситуация. Москва, Аспект Пресс, 1999.
10. Skinner, B. About behaviorism. N. Y.: Knorf, 1974.
11. Bandura, A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986.
12. უზნაძე, დ. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. თბილისი, მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, 1964.
13. Sutton, D., Woodman, R. Pigmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. Journal of Applied psychology, 1989, 74, 943-950.
14. Хьюелл, Л., Зиглер, Д. Теории личности. Питер, Санкт-Петербург, 1997.
15. Yukle, G., Lathem, G., Pursel, F. The effectiveness of performance incentives under continuous and variable ratio schedules of reinforcement. Personnel Psychology, 1976, 29, 221-232.
16. Pritchard, R., Leonard, L., Von Bergen, C., Kirk, R. The effect of varying schedules of reinforcement on human task performance. Organizational Behavior and Human Performance, 1976, 16, 205-230.



17. Luttens, F., Kreither, R. Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach. Glenview, I. L.: Scott, Foreman, 1985.
18. Pedalino, E., Gamboa, V. Behavior modification and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 694-698.
19. Klass, B., Wheeler, H. Managerial decision making about employee discipline: A policy-capturing approach. *Personnel Psychology*, 1990, 43, 117-134.

თავი 10.

1. უზნაძე, დ. ზოგადი ფსიქოლოგია. შრომები, ტ. 3-4. თბილისი, მეცნ. აკადემ. გამომცემლობა, 1964.
2. Бжалава, И. Установка и восприятие. Тбилиси, изд-во АН Грузии, 1960.
3. Mc Burney, D., Collings, V. Introduction to sensation-perception. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984.
4. Аргайл, М. Психология счастья. Москва, "Прогресс", 1990.
5. Dearborn, D., Simon, H. Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 1958, June, 140-144.
6. Impression management in the organization. R. Guacalone and T. Rosenfeld (ed.). Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, 1989.
7. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. Москва, "Педагогика", 1986.
8. Современная зарубежная социальная психология. Тексты (под ред. Г. Андреевой и др.). Москва, изд-во Моск. Университета, 1984.
9. Чарквиани, Д. Мотивационные и структурные характеристики социальных установок. Докторская диссертация. Тбилиси, 1989.
10. Ракитов, А. Рациональность и теоретическое познание. Вопросы философии, 1982, 2, 68-82.
11. Фон Нейман, Д., Моргенштерн, О. Теория игр и экономическое поведение. Москва, "Наука", 1970.
12. Edwards, W. The theory of decision-making. *Psychological Bulletin*, 1954, 51, 380-417.
13. Edwards, W. Subjective probabilities inferred from decisions. *Psychological Review*, 1962, 69, 109-135.
14. Козелецкий, Ю. Психологическая теория решений. Москва, "Прогресс", 1979.
15. Фейерабенд, П. Избранные труды по методологии науки. Москва, "Прогресс", 1986.
16. Чарквиани, Д. Притягательность альтернатив и уровень достижения желательных результатов, как детерминанты шкалы предпочтений в ситуации выбора. Тбилиси, "Вестник" АН Грузии, серия философии-психологии, 1981, 1, 75-87.
17. Simon, H. Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 1967, 74, 29-39.
18. Soelsberg, P. Inprogrammed decisions making. *Industrial Management Review*, Spring, 1967, 19-29.

19. Tagiuri, R. Person perception. *The handbook of social psychology*, I. Lindzey, E. Aronson (ed.). N. Y., 1969, Vol. 3.
20. Asch, S. *Social psychology*. N. Y.: Prentice-Hall, 1952.
21. Росс, Л., Нисбетт, Р. *Человек и ситуация*. Москва, Аспект Пресс, 1999.
22. Haneman, R., Greenberg, D., Anonyos, C. Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 1989, 34, 466-476.
23. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (ed.). N. Y.: Cambridge, 1982.

табл 11.

1. Aldafer, C. Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings. N. Y.: Free Press, 1972.
2. Landy, F. *Psychology of work behavior*. Home Wood: Dorsey, 1985.
3. Mc Cleland, D. *Motivational trends in society*. Morristown, N. J.: General Learning Press, 1971.
4. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. *Organizational behavior*. West Publishing Company, 1990.
5. Adams, J. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436.
6. Robbins, S. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
7. Pritchard, R., Dunnette, M., Jorgeson, D. Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1972, 56, 75-94.
8. Lowler, E. *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, 1973.
9. Wroom, V. *Work and motivation*. N. Y. Wiley, 1964.
10. Galbraith, J., Cunnings, L. An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2, 237-257.
11. Mitchell, T., Biglan, A. Instrumentality theories: Current use in psychology. *Psychological Bulletin*, 1971, 76, 432-454.
12. Porter, L., Lawler, E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, I. L.: Richard D. Irwin, 1968.
13. Matsui, T., Kagaiva, M., Nagamatsu, J., Otsuka, Y. Validity of expectancy theory as within-person behavioral choice model for sales activity. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 764-767.
14. Pritchard, R., De Leo, Von Bergen, C. A field experimental test of expectancy-valence incentive motivation techniques. *Organizational behavior and Human Performance*, 1974, 15, 355-406.
15. Mitchell, T. Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*,

- 1974, 81, 1053-1077.
16. Locke, E., Shaw, K., Saari, L., Latham, G. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1981, 90, 125-152.
  17. Latham, G., Baldes, J. The practical significance of Lock's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 122-124.
  18. Carrol, J., Tosi, H. *Management by objectives: Applications and research*. Macmillan, 1973.
  19. Martin, J., Peterson, M. Two-tier wage structures: Implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, 1987, 30, 297-315.
  20. Schein, V., Maurer, E., Novak, J. Impact of flexible working hours on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 463-465

## თავი 12.

1. Caplan, R. Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, 31, 248-267.
2. Schneider, B. The people make the place. *Personnel Psychology*, 1987, 40, 437-454.
3. Pervin, L. Performance and satisfaction as function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 1968, 69, 56-68.
4. O'Reilly, C. Personality-job fit: implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 18, 36-46.
5. Porter, L., Lawler, E., Hackman, J. *Behavior in organizations*. N. Y.: Mc Graw-Hill, 1975.
6. Saal, F. Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63, 53-61.
7. Lodhel, T., Kejner, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 24-33.
8. Steers, R. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.
9. Mowdey, R., Steers, R., Porter, L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 224-247.
10. Чарквиანი, В. Структурные и функциональные особенности трудовых установок. Тбилиси, "Мецნიერება", 1988.
11. კუტალაძე, ი. პროფესიული სტრესი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, "არადანი", 1999.
12. Parker, D., De Cotiis, T. Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 32, 160-177.
13. Ivanchevich, J., Matteson, M. *Stress and work: A managerial perspective*. Grenview: Scott, Foresman, 1980.
14. Robbins, S. *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
15. Jackson, S., Schwab, R., Schuler, R. Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 630-640.

16. Schein, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
17. Wanous, J. Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. Psychological Bulletin, 1977, 84, 601-619.
18. Чарквиани, Д. Мотивационные и структурные характеристики социальных установок. Докторская диссертация, Тбилиси, 1989.
19. Hofstede, G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: CA: Sage Publications, 1980.
20. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. Organizational behavior. West Publishing Company, 1992.
21. Hall, D. Careers in organizations. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear, 1976.

с. 13.

1. Dunham, R. Relationship of perceived job design characteristics to job ability requirements and job value. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 760-763.
2. Ford, R. Motivation through the work itself. N. Y.: American management Association, 1969.
3. Lawler, E. Job design and employee motivation. Personnel Psychology, 1969, 22, 426-435.
4. Turner, A., Lawrence, P. Industrial jobs and worker: An investigation of response to task attributes. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.
5. Hackman, J., Lowler, E. Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 1971, 55, 259-286.
6. Hackman, J., Oldhem, G. Development of the Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 159-170.
7. Stone, E., Mowday, R., Porter, L. Higher-order need strength as a moderator of the job scope-job satisfaction relationship. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 466-471.
8. Hackman, L., Oldhem, G. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 1976, 16, 250-279.
9. Evans, M., Kigundu, M., House, R. A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. Organizational Behavior and Human Performance, 1979, 24, 354-381.
10. Roberts, K., Klick, W. The job characteristics approach to task design: A critical review. Journal of Applied Psychology, 1981, 66, 193-217.
11. Slocum, J., Sims, H. Typology for integrating technology, organization and job design. In: Autonomy at works a sociotechnical analysis of participative management, G. Sisman (ed.). N. Y.: Praeger, 1980.
12. Griffin, R. Effects of work redesign on employee perceptions, attitude and behavior: A long-term investigation. Academy of Management Journal, 1991, 34, 425-435.
13. Thorsrud, E. Democratization of work as a process of change toward non-bureaucratic types of organization. In: European contribution to organization theory, G. Hofstede (ed.). Amsterdam, 1976.
14. Смирнов, Б., Душков, Б., Космолинский, Ф. Инженерная психология. Экономические проблемы. Москва, "Экономика", 1983.

15. Основы инженерной психологии, под ред. Б. Ломова. Москва, "Высшая школа", 1986.
16. *Autonomy at the work: A sociotechnical analysis of participative management*, G. Susman (ed.). N. Y.: Preager, 1980.
17. Elden, M. Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway. *Journal Applied Behavior Science*, 1986, 22 (3), 239-265.

თავი 14.

1. Cascio, W. *Applied psychology in personnel management*. Peson, V. A.: Reston, 1978.
2. Muchinsky, P. *Psychology applied to the work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Brooks / Cole Publishing Company, 1990.
3. კუტალაძე, ი. პერსონალის შერჩევა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, "არადანი", 1999.
4. ქირია, გ. სამუშაოს აღწერა და ანალიზი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, "არადანი", 1999.
5. Mc Cormick, E. *Job and task analysis*. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, M. Dunnet (ed.). Skokie, Rand Mc Nally, 1976.
6. Dudycha, A., Dudycha, L., Smitt, N. Cue redundancy: Some overlooked analytical relationships in MCPL. *Organization Behavior and Human Performance*, 1974, 11, 222-234.
7. Cattin, P. Estimation of the predictive power of a regression a regression model. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 407-414.
8. Blum, M., Neylor, J. *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. N. Y.: Harper and Row, 1968.
9. Einhorn, H. The use nonlinear, noncompensatory models in decision making. *Psychological Bulletin*, 1970, 73, 221-230.
10. Barrett, G., Kernan, M. Performance appraisal and termination: A review of court decisions since *Brito v. Zia* with implications for personnel practices. *Personnel Psychology*, 1987, 40, 489-503.
11. Bohem, V. Differential prediction: A methodological artifacts? *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 146-154.
12. Gion, R. *Personnel testing*. N. Y.: Mc Grow-Hill, 1966.
13. Lent, R., Aurbach, H., Levin, L. Predictors, criteria and significant results. *Personnel Psychology*, 1971, 24, 519-533.
14. Saal, F., Downey, R., Lahey, M. Rating the ratings: A assessing the psychometric quality of rating data. *Psychological Bulletin*, 1980, 88, 413-428.
15. Дэвид, Г. Метод парных сравнений. Москва, "Статистика", 1978.
16. Flanagan, J. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 1954, 51, 327-358.
17. Landy, F., Trumbo, D. *Psychology of work behavior*. Pacific Crave, Calif.: Brooks / Cole, 1980.
18. Ford, J., Wroten, S. Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program redesign. *Personnel Psychology*, 37, 651-666.

19. Eden, D., Shani, A. Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership and trainee performance. *Journal Applied Psychology*, 1982, 67, 194-199.

15.

1. Mychinsky, P. *Psychology applied to the work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Brooks / Cole Publishing Company, 1990.
2. Beer, M., Walton, A. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 1987, V. 38, 339-367.
3. Huse, E. *Organizational development and change*. N. Y.: West, 1980.
4. Warrick, D. MODMAN: Managing organization change and development. Science Research Associates, Inc., 1984.
5. Katz, D., Kahn, R. *The social psychology of organizations*. N. Y.: John Wiley and Sons, 1978.
6. French, W., Bell, C. *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.
7. Harisson, R. Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1970, 6, 181-202.
8. Lewin, K. *Field theory in social science*. N. Y.: Harper, 1951.
9. Lippit, R., Watson, J., Wesley, B. *The dynamics of planned change*. N. Y.: Harcourt Brance Jovanovich, 1958.
10. Robbins, S. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
11. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. *Organizational behavior*. West Publishing Company, 1992.
12. Beer, M. The technology of organization development. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, D. Dunnet, (ed.) Skokie, Rand Mc Nally, 1976.
13. Cumings, T., Huse, E. *Organization development and change*. St. Paul: West, 1989.
14. Randolph, W. Planned organizational change and its measurement. *Personnel Psychology*, 1982, 35, 117-139.
15. Woodman, R., Sherwood, J. The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 1980, 88, 166-186.
16. Schein, E. *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
17. Katzell, R., Gusso, R. Psychological approaches to predictivity improvement. *American Psychologist*, April, 1983.
18. Terpstra, D. Relationship between methodological rigor and reported outcomes in organization development evaluation research. *Journal of Applied Psychology*, 1981, 66, 541-543.
19. Nicholas, J. The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review*, 1982, 7, 531-542.
20. Porter, D., Lowler, E., Hackman, J. *Behavior in organizations*. N.Y.: Mc Graw Hill, 1975.