

თავი XIII ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

XIII.1. ადამიანური ურთიერთობანი ორგანიზაციაში

კორპორაცია შედგება ადამიანებისაგან, არსებობს უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის ადამიანის ქცევის მოტივებს კორპორაციულ საქმიანობაში. წარმოდგენა იმის შესახებ თუ რა აიძულებს ადამიანებს, იმოქმედონ ერთობლივად კორპორაციულ ინტერესთა შესაბამისად, შესაძლებელია მხოლოდ მათი მოქმედების მოტივაციის ახსნის გზით. მოტივაციის პროცესის ახსნა თანამედროვეობაში ასახულია მოთხოვნისა და სამართლიანობის თეორიებში.

მოტივაციის ახსნაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მასლოუს იერარქიაში ჩამოყალიბებულ იდეებს, რომლებსაც შემდგომ პარაგრაფებში შევეხებით. ამასთან, მისი თანამედროვე გაგება ჩამოყალიბდა კლეი ოლდერფერამ თავის „ღ“ - თეორიაში. ეს გახლავთ შემდეგი სიტყვების აბრავიანტურა: „ხისტენცე“- არსებობა; „დელატენდესს“ - ურთიერთობა; „როწკ“ - ზრდა. ოლდერფერას იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ცალკეულ სიტუაციაში ადამიანებს მართავს სამივე მოტივი. ოლდერფერა ამტკიცებდა, რომ, რადგანაც ადამიანებზე ერთდროულად სხვადასხვა მოტივი მოქმედებს ძნელი ხდება იმის გაგება, სამუშაო ადგილებზე, რა ხდება მათი შრომის ძირითადი მოტივატორი [243,პ.140]. ოლდერფერამ დაამტკიცა, რომ ძირითადი აქ არის მოთხოვნა და სამართლიანობა. სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანი არის საზოგადოებრივი არსება, რომელიც ყოველთვის (მათ შორის სამუშაო ადგილზე) ეძებს კონტაქტს სხვა ადამიანებთან, სტიმულირებას. წარმოების რეორგანიზაციის ნებისმიერი პროგრამა თავდება უშედეგოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი გრძნობს მის მიმართ ჩადენილ უსამართლობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერებისათვის მთავარი არის არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივები და მოთხოვნები, არამედ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა.

სამართლიანობასთან ერთად, ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია უკომფლიქტო სიტუაციის შექმნა. უკომფლიქტო ორგანიზაციული ატმოსფერო მისი წარმატების საწინდარია. ამასთან, ცნობილია რომ ყველა ორგანიზაციაში არსებობს შინაგანი და გარეგანი კონფლიქტების საფრთხე (მიწოდებლებთან, მომხმარებლებთან აქციონერებთან). იმდენად, რამდენადაც კონფლიქტებს შეიძლება გააჩნდეს, როგორც აღმშენებლობითი ასევე დამანგრეველი ხასიათი, მნიშვნელოვანია ჩაეწვედეთ მათ ბუნებას და გადაჭრის გზებს. სამართლიანობა და უკომფლიქტო სიტუაცია არის ორგანიზაციაში ნორმალური მორალურ-ფსიქო-

ლოგიური კლიმატის, ადამიანური ურთიერთობების დაფუძნების საწინდარი. თუმცა ეს საკითხი გაცილებით რთულია და მოითხოვს საფუძვლიან გააზრებას. მნიშვნელოვანია, რომ გავიგოთ ისიც, თუ რა იმედება კორპორაციაში ადამიანური ურთიერთობების, ცნებების ქვეშ.

ადამიანური ურთიერთობების, როგორც ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ის ურთიერთკავშირი, რომელსაც ამყარებენ ადამიანები ბიზნესის წარმოების პროცესში. ბიზნესმენტა უმრავლესობას შესანიშნავად ესმის თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სამართლიანი, ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში. ასე მაგალითად, ტელეკომპანია „აი-ბი-ემ“-ში დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე პირადად იხილავს კომპანიის ყველა თანამშრომლის საჩივარსა თუ განცხადებას. [123,პ.85]. ასეთი ატმოსფერო დადებითად მოქმედებს ადამიანურ ურთიერთობებზე.

გარდა მორალური კმაყოფილებისა, რომელსაც მენეჯერები თავიანთ ხელქვეითებთან სამართლიანი დამოკიდებულების გამო ღებულობენ, ასეთი ურთიერთობანი პოზიტიურად მოქმედებს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

როგორ შეუძლია მენეჯერს, შექმნას ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ატმოსფერო. აქ უმნიშვნელოვანესია სამი რამ: ხელმძღვანელობის, ურთიერთობისა და მოტივაციის უნარი.

ხელმძღვანელობა ეს არის მენეჯერების უნარი, მოახდინოს ადამიანების მობილიზება საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. ხელმძღვანელობის ტიპი განსაზღვრულია მიმდინარე მომენტის მოთხოვნებით, ლიდერის პირადი თვისებებით, და ორგანიზაციის კულტურით. მენეჯერი, რომელიც შრომობს თავის კოლექტივთან ერთად, აღწევს უფრო მეტ წარმატებას ვიდრე ბოისი, რომელიც ხელმძღვანელობს დირექტივებით. მენეჯერებმა უნდა განასხვავონ ერთმანეთისგან ხელმძღვანელობის სტილი, როდესაც ძალაუფლების გამოყენებით შეიძლება ვაიძულოთ მუშაკი შეასრულოს სამუშაო ან დავარწმუნოთ ის, შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობანი. ერთმანეთთან აზრების გაცვლის, მიწერ-მოწერის პროცესში დაბალი დონის მენეჯერები არა მარტო ერთმანეთში ცვლიან მნიშვნელოვან ინფორმაციას, არამედ, ამყარებენ პირად კავშირებს. ამით ისინი ქმნიან ურთიერთობათა სქემებს. ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობა უნდა იყოს თავისუფალი და პირდაპირი, შორს იდგეს ამბიციებისა და ორპირობისაგან. ამასთან ერთად, ხასიათდებოდეს თავაზიანობით, ახდენდეს ურთიერთპატივისცემის დემონსტრირებას, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ღია და ეფექტური კომუნიკაციური ურთიერთობის დამყარებას.

კარგი ადამიანური ურთიერთობების მესამე ფაქტორი არის მოტივაცია, ანუ იმ სტიმულების დადგენა, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანთა მაღალი შრომის შედეგებს. მოტივაციას ხშირად განსაზღვრავენ,

როგორც უნარს, განაწყო ადამიანი ისე, რომ მან გააკეთოს ის რაც გსურს, მაგრამ ეს არ არის მოტივაციის სრულყოფილი გაგება. ხელმძღვანელობის ან სამუშაოს დაკარგვის შიში შეიძლება იყოს ადამიანების მოქმედების მოტივი, მაგრამ ის არ წარმოადგენს შედეგის მომცემ გზას. გაცილებით ეფექტურია, გააძლიერო მუშაკებში დამოუკიდებელი აზროვნების, მოქმედების, შემოქმედებითი მიდგომის გრძნობა. მენეჯერს უნდა შეეძლოს, დააფასოს იმ ადამიანების შრომა, რომლებიც კარგად მუშაობენ, ეს შრომის მოტივი გახადოს მიზნად. ის მოტივაციური საშუალებები, რომლებიც ახდენენ მუშაკის წარმართვისა და დამოუკიდებელი ქცევის აქტიუზაციას, გაცილებით შედეგინია, ვიდრე ის საშუალებები, რომლებიც იკება იძულებისა და შიშის ფაქტორებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გამოცდილი და შიშის ფაქტორები ინდივიდუალურ მოთხოვნებს, დაარწმუნოს ისინი შრომის სწორი მოტივაციის შედეგებში.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნება, როგორც არის მუშაკების მორალური სული, რომელშიც მქდავენება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი. ის, თუ როგორ გრძნობს ადამიანი თავს სამუშაოზე, მოქმედებს მის მორალურ მდგომარეობაზე. წარსულ წლებში მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ შრომის ნაყოფიერება დამოკიდებულია სამუშაო პროცესის ობიექტურ პირობებზე; ისეთებზე, როგორც არის: რესურსები, კომპეტენტური თანამშრომლები, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მკაფიო მიზნები და სხვა. დღეს უკვე მმართველებისათვის ნათელია, რომ ისეთი სუბიექტური პირობები, როგორცაა: სამართლიანობა, დამსახურების აღიარება, კოლექტივის საერთო ბიზნესში განსახდერული ადგილი, არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ის პრინციპები, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში მუშაკთა შრომის მოტივაციის და ნაყოფიერების ამაღლებას შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:

- სამართლიანობა. ორგანიზაციაში „კლიმატი“ არის პროტექციონიზმის და პოლიტიკანობისაგან თავისუფალი. ყველა საფეხურებრივი აღმასვლა ეფუძნება მხოლოდ დამსახურებებს.

- განსახდერულობა. ორგანიზაციის, ცალკეული ჯგუფებისა და ინდივიდების მიზნები არის მკაფიოდ ფორმალიზებული.

- დამსახურების აღიარება. მუშაკები დარწმუნებულნი არიან, რომ ისინი ღირებულნი არიან ორგანიზაციისათვის.

- უკუკავშირი. მუშაკები გრძნობენ, რომ ხელმძღვანელობისათვის ყურადსადებია მათი მოთხოვნები და პრობლემები.

- მიზნობრიობა. მუშაკებს ესმით, რომ მათ შეაქვთ თავიანთი წვლილი

ლი ორგანიზაციის განვითარებაში. [141, პ.145]

ის მუშაკი, რომელიც იმყოფება დადებით მორალურ კლიმატში, არის ლოიალური, იჩენს ერთუზიანობას. იმისათვის, რომ გავერკვეთ მოტივაციის პროცესის შინაარსში და იმ პრობლემებში, რომლებიც თანახლავს ამ პროცესს, უპრიანია, ზოგადად გავეცნოთ მოტივაციის თეორიებს.

XIII. 2. მოტივაციის თეორიები

XIX საუკუნეში შრომის ბარბაროსული პირობების მიუხედავად, დამკირავებლები იშვიათად აწელობდნენ მუშაკების მხრიდან მოტივაციის პრობლემას. სიღარიბე და უმუშევრობა იმდენად მაღალი იყო, რომ ადამიანები თანხმდებოდნენ ნებისმიერ სამუშაოზე.

ერთ-ერთი პირველი, ვინც XIX საუკუნეში, თანამედროვე ბიზნესის ისეთი შემადგენელი კომპონენტი გამოიყენა, როგორც არის წახალისების სისტემა, იყო შოტლანდიელი მეწარმე რობერტ ოუენი. ოუენს მიანდა, რომ წარმოებაში არსებობს „ჩვეულებრივი მანქანები“ და „ცოცხალი მანქანები“. როგორც ერთს, ისევე მეორეს ჭირდება მოვლა-პატრონობა, რაც „ცოცხალი მანქანების“ შემთხვევაში მიიღწევა სტიმულირების გზით. ოუენის იდეები მხოლოდ ასი წლის შემდეგ გახდა ბიზნესისათვის პროგრესული.

ა) მოტივაციის კლასიკური თეორია

მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმის და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა ასტიმულიროს მუშაკები ფულადი წახალისებით. მოტივაციის კლასიკური თეორიის ყველაზე აქტიური მიმდევარი იყო ფრედერიკ ტეილორი (1856-1915), რომელიც ეკონომიკურ ისტორიაში შევიდა, როგორც მეცნიერული მართვის მამამთავარი. როგორც შრომის დანაწილების აქტიური მიმდევარი, ტეილორი ყოფდა სამუშაოს მცირე ოპერაციებად, რომლებიც ერთდროულად უფრო ეფექტიანი და ადვილად საზომი იყო. ამის შემდეგ ტეილორმა დააწესა სამუშაოს შესრულების ნორმები და ანაზღაურება. ასეთი სანარდო ხელფასის პირობებში, მუშები, რომლებიც ასრულებენ წინასწარ ცნობილ ნორმას, დატოვდნენ შესაბამის თანხას ხელფასის სახით, ხოლო თუ შრომის ნაყოფიერება იზრდებოდა დადგენილი ნორმის ზემოთ,

ანახლადურება სწარმოებდა სანარდო პროგრესული ხელფასით. ასეთი სისტემა ქმნიდა ძლიერ სტიმულს შრომის ნაყოფიერების ამაღლები-სათვის. 1900 წელს ტეილორის სისტემას დაერქვა „მეცნიერული მარ-თვა“ და ის დაინერგა „ენტჰლეჰემ შტეელ ჯორკს“ კომპანიის ყველა ქარხანაში, რის შედეგადაც მეტალურგების საშუალო ხელფასი გაი-ზარდა 1,15 დან 1,85 დოლარამდე დღეში. მოტივაციის კლასიკური თეო-რია კარგად მუშაობდა XX საუკუნის დასაწყისში იმ მიზეზით, რომ მუშების უდიდესი ნაწილი იმყოფებოდა სიღარიბის ზღვარს მიღმა, მაგ-რამ ის, შრომის მოტივის თანამედროვე გაგებით, ვერ ხსნის იმას, თუ რატომ მიდის მაღალანაზღაურებადი იურისტი, შედარებით დაბალანაზ-ღაურებად სამთავრობო სტრუქტურებში სამუშაოდ. როგორც ჩანს, ფუ-ლი არის შრომის ძირითადი სტიმული და არა მოტივი. ამ თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ მასში ადამიანი არის წარმოდგენილი, როგორც მექანიზმი, რომელსაც მუდმივად ესაჭიროება მომართვა.

ბ) გოტორნის ეფექტი

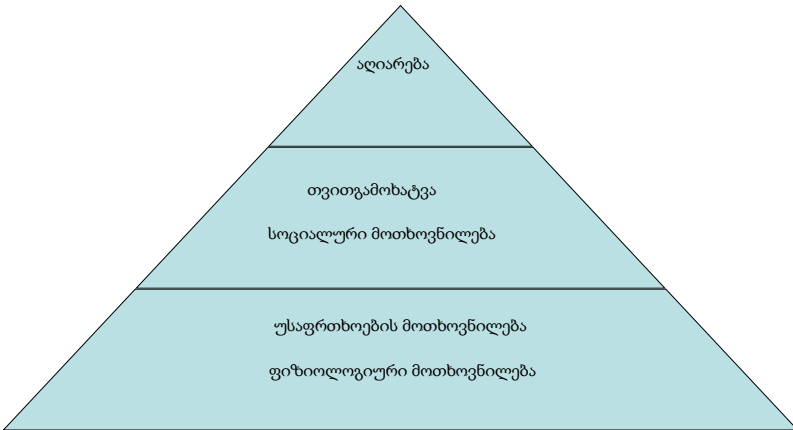
1927 და 1932 წლებში მეცნიერები ატარებდნენ გამოკვლევას შრომის მოტივაციის პრობლემის ირგვლივ ქარხანა „ვეესტერნ ელექტრიკ გო-ტორნში“. გამოკვლევის მიზანი იყო, დაედგინათ ის ურთიერთკავშირი, რომელიც არსებობს შრომის პირობებს, (ცვლების ხანგრძლივობას, ჰა-ერის ტენიანობას და სხვა), ხელფასის დონესა და შრომის ნაყოფი-ერებას შორის. მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ პირობების ცვლა იწ-ვევს მოსალოდნელისაგან განსხვავებულ ეფექტს. ადამიანები ახდენენ „ფიზიკური გარემოს“ სრულ იგნორირებას და აგრძელებენ საქმიანო-ბას იმავე რიტმში, რაც ჩვეულებრივ პირობებშია [155,პ.78]. მეცნიერები ამ მონაცემებმა აშკარად დააბნია, რადგანაც არ ჩანდა ის ძალა, რო-მელიც აიძულებდა მუშებს, გაეგრძელებინათ თავიანთი შრომა იმავე რიტმში. შემდგომმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ასეთი მოტივაციური ძალა ნამდვილად არსებობს სოციალური გავლენის სახით. მუშების მიერ დადგენილი იყო ქცევის საკუთარი სოციალური ნორმები და ქცევის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავდა გამომუშავების სის-წორეს. ისინი ვინც ატარებდნენ ამ ნორმებს და ვინც ვერ ასრულებ-და მათ, ერთნაირად უარყოფითად აღიქმებოდა მუშების მიერ. ასეთი წნეხი ეფექტური აღმოჩნდა, რადგანაც მუშებს უფრო აწუხებდათ მათი მეგობრების შეფასებები, ვიდრე ხელფასზე დანამატი.

გოტორნის საწარმოებში ჩატარებულმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია მუშაკებისათვის იგივე მოტივაცია, როგორიც ფორმალურს.

გ) მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

1943 წელს ცნობილმა ფსიქოლოგმა, აბრაჰამ მასლოუმ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანების ქცევა განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. მან ეს მოთხოვნილებები დაყო ხუთ ძირითად ჯგუფად (იხ.ნახ. №35).

მასლოუმ მოთხოვნილებები განაღება გარკვეული იერარქიით, რომლის ყველაზე დაბალ დონეზე იყო ელემენტალური ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, საცხოვრებელი და ა.შ.), ხოლო ყველაზე მაღალ საფეხურზე – ინდივიდუალური მოთხოვნილებები (აღიარება, თვითგამოხატვა). მასლოუს მიხედვით „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“:[113,პ.370]. როდესაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, ის ცდილობს დაიკმაყოფილოს უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნილებები.



ნახ. №35. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია.

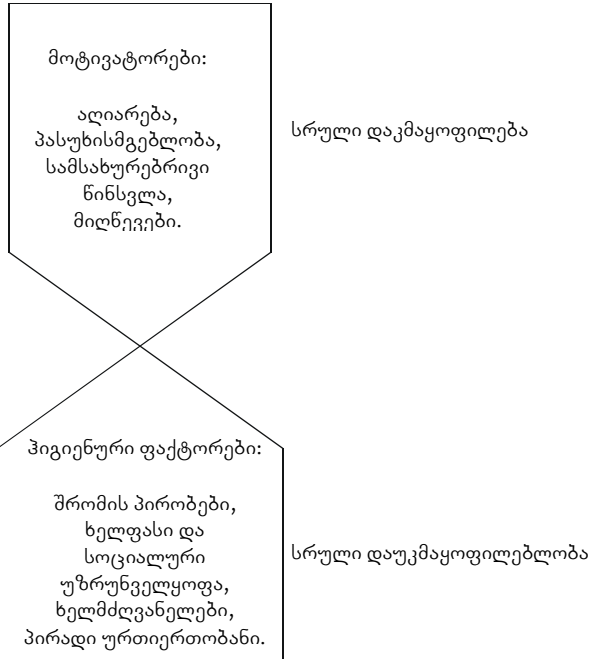
ყველაფერი ის, რაც აუცილებელია სიცოცხლისათვის – საკვები, ტანისამოსი, საცხოვრებელი და სხვა, ერთიანდება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებში. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იძენს ყველაფერს, რაც აუცილებელია მისი სიცოცხლისათვის, ის ცდილობს, შეინარჩუნოს მიღწეული დონე, რის გამოც მას უნდება უსაფრთხოების მოთხოვნილება, რაც მიიღწევა მაღალი ხელფასის პირობებში და რომელიც იძლევა დანაზოგების გარანტიას. უსაფრთხოების მოთხოვნილებებში მუდმივდება ადამიანის კიდევ ერთი თვისება – იქონიოს მუდმივი კავშირი სხვა ინდივიდებთან. გოტორნის გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ასეთ სო-

ციალურ მოთხოვნილებებს ინდივიდისათვის გაცვლებით მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელფასის ზრდას. ადამიანებს გააჩნიათ აგრეთვე აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მათ ჭირდებათ თავიანთი პიროვნული წარმოჩენა საზოგადოებაში, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივი პატივისცემა. ყველა ეს მოთხოვნილება ემყარება ისეთ ცნებას, როგორიც არის სტატუსი, რაც ნიშნავს ადამიანის ადგილს საზოგადოებაში. ასეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მასლოუმ განმარტა, რომ თვითგამოხატვა ეს არის „ადამიანის სურვილი, გახდეს იმაზე მეტი, რასაც ის წარმოადგენს“. ეს არის მოთხოვნილებათა ყველაზე მაღალი საფეხური. ადამიანები, რომლებიც აღწევენ ამ საფეხურს, მუშაობენ არა იმიტომ, რომ მოიპოონ მხოლოდ ფული, არამედ, რომ დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები შრომის პროცესით.

მასლოუს იერარქია ეს არის ადამიანების მოთხოვნილებათა ასახვის ზოგადი სქემა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებმა ამ სქემის მიხედვით უნდა დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები.

მოტივატორების თეორია და ჰიგიენური პირობები

1960 წელს ფრედერიკ ჰერცბერგმა და მისმა თანამშრომლებმა ჩაატარეს ადამიანური მოთხოვნილებების საკუთარი კვლევა. მათ გაანალიზეს მუშების საქმიანობის ის ასპექტები, რომლებიც ან აკმაყოფილებდნენ, ან არ აკმაყოფილებდნენ მათ. ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ არსებობს ორი აბსოლუტურად განსხვავებული ჯგუფის ფაქტორები, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ან არ აკმაყოფილებდნენ მუშაკებს სამუშაოთი (იხ. ნახ. №36).



ნახ. №36 ხერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია.

სამუშაოს იმ ასპექტს, რომელსაც ხერცბერგი ჰიგიენურ ფაქტორებს უწოდებს პირდაპირი კავშირი გააჩნია დაუკმაყოფილებლობის გრძნობასთან. შრომის პირობები, ფირმის პოლიტიკა, უსაფრთხოების ტექნიკა არის სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის პოტენციური პირობა იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შორს დგანან სრულ-ყოფილებისაგან. ამ პირობებში რთულია ხელმძღვანელობის მხრიდან შრომის მაღალი მოტივაციის დადგენა. მეორეს მხრივ, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებ-სათვის, შეიძლება, გამოყენებული იქნას ფაქტორები, რომელთაც ეწოდება მოტივატორები. ესენია: ალიარება, თანამდებობრივი ზრდა, პერსონალური პასუხისმგებლობის ამაღლების სხვა ფაქტორები. ხერცბერგის თეორია არის მასლოუს თეორიის ბუნებრივი გაგრძელება. მოტივატორები კონცენტრირებულია მასლოუს თეორიის ზედა დონეზე, მაშინ როდესაც ხერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონეებზე იმყოფება.

დ) ლოდინის თეორია

ლოდინის თეორია, რომლის ზეგავლენა ბოლო წლებში იზრდება შემუშავებულია დევიდ ნაღლერის და ედვარდ ლეუღერის მიერ[142,პ.115]. ამ თეორიის შესაბამისად, შრომის რაოდენობა, რომელიც იხარჯება გარკვეული ამოცანის შესასრულებლად, დამოკიდებულია მოსალოდნელ ანაზღაურებაზე. მუშები ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა:1) ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა; 2) ფულადი ჯილდო შესრულებულ სამუშაოზე; 3) ფულად ჯილდოსა და დახარჯულ შრომას შორის შესაბამისობა.

ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის განიხილავს შრომის მოტივაციაში არსებულ სხვაობებს. შრომის მოტივაციის თვალსაზრისით, ყველა მუშა ინდივიდუალურად იხილავს ამოცანის შესრულების სირთულეს, მის „ღირებულებას“ და მათ შორის არსებულ ურთიერთკავშირს.

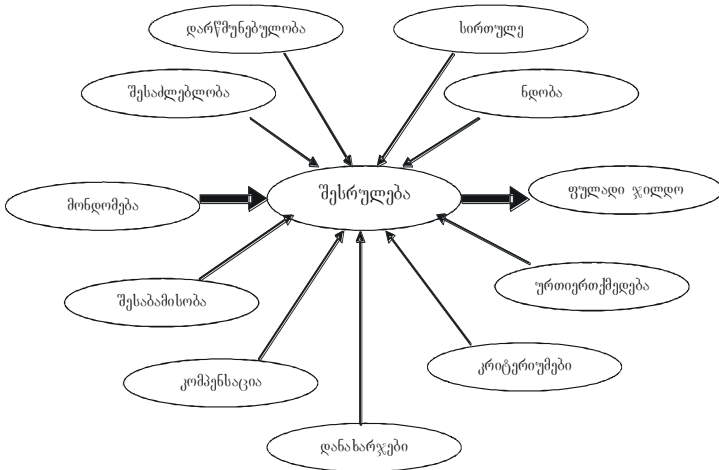
ამ თეორიის ავტორები მიიჩნევენ, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ, მიაღწიონ თავიანთი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას: 1) იმ ფულადი ჯილდოს მოცულობის დაგებით, რომელიც დააკმაყოფილებს თითოეულ მუშაკს; 2) შრომის ნაყოფიერების სასურველი დონის დადგენით; 3) ამ დონის რეალური მასშტაბების განსაზღვრით; 4) ფულადი ჯილდოს საკმარისი ოდენობის უზრუნველყოფით.

ვალტერ ნიუსომმა ეს თეორია მასში რვა ფაქტორის ცნების შეყვანით განავითარა[287,პპ.51-53]. ეს ფაქტორებია:

- შესაძლებლობა. რამდენად შეუძლია ინდივიდს სამუშაოს შესრულება;
- დარწმუნებულობა. დარწმუნებულია თუ არა ინდივიდი სამუშაოს ხარისხიან შესრულებაში;
- სირთულე. რამდენად რთულია მისთვის ამ სამუშაოს შესრულება;
- კრიტერიუმები. ესმის თუ არა მას სხვაობა კარგად და ცუდად შესრულებულ სამუშაოს შორის;
- ნდობა. ენდობა თუ არა ის მენეჯერს მის მიერ დადებული პირობების შესრულებაში;
- შესაბამისობა. მიაჩნია თუ არა ის, რომ მიიღებს შესაბამისად ცუდ და კარგ ფულად ანაზღაურებას შესრულებულ სამუშაოზე;
- კომპენსაცია. შეესაბამება თუ არა ფულადი ჯილდო კარგად შესრულებულ სამუშაოს;
- ურთიერთქმედება. შედის თუ არა მენეჯერი თანამშრომლებთან უშუალო კონტაქტში;

ნახ. №37-დან კარგად ჩანს, თუ როგორ შეესაბამება პირველი ფაქ-

ტორები ლოდინის თეორიის კლასიკურ მოდელს.



ნახ. №37. ლოდინის თეორიის კლასიკური მოდელი.

XIII.3. მოტივაცია და ხელმძღვანელობის სტილი

მომუშავეთა მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ექცევიან მათ ხელმძღვანელები. არსებობს მოტივაციის მრავალი თეორია. თავის ცნობილ წიგნში – „თქვე უმან შიდე ოფ ნვერპრისე“ („წარმოების ადამიანური ასპექტი“) დუგლას მაკ გრეგორმა[186] გამოთქვა თავისი მოსაზრებანი ადამიანის ქცევის მოტივებზე წარმოების პროცესში, რასაც შემდგომ მაკ გრეგორის პარადოქსი ან X და მართვის თეორიები დაერქვა.

60-იან წლებში ფსიქოლოგმა დუგლას მაკ გრეგორმა გაანალიზა ხელმძღვა-ნელების მსჯელობის საფუძვლებში არსებული პოსტულატები და მათ დაარქვა X თეორია. ეს პოსტულატებია:

1) „საშუალო“ ადამიანს, როგორც წესი, არ უყვარს სამუშაოს შესრულება;

2) ამ მიზეზის გამო, აუცილებელია „საშუალო“ ადამიანის იძულება, კონტროლი, წარმართვა, დასჯა, რათა ის იყოს დაინტერესებული, რომ მოემსახუროს თავისი შრომით ორგანიზაციის მიზნებს.

3) „საშუალო“ ადამიანი აუცილებელია, ვმართოთ; ის ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა და იყოს უსაფრთხო.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის მენეჯერები, რომლებიც ორიენტირებული არიან X თეორიაზე, ფიქრობენ, რომ შრომის მოტივაციისათ-

ვის აუცილებელია შიშის ფაქტორის გამოყენება. ხელმძღვანელობის ეს სტილი არის ორიენტირებული ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე და არ ითვალისწინებს მასლოუს თეორიის უმაღლესი დონეების იერარქიას.

ამ შეხედულებათა საწინააღმდეგოდ, მაკ გრეგორმა შემოგვთავაზა პოსტულატების სხვა შემადგენლობა, რომელსაც ეწოდება თეორია . ის შემდეგი მომენტებისაგან შედგება:

1) „საშუალო“ ადამიანი მოწოდებულია იშრომოს. მისთვის შრომა არის ისეთივე მოთხოვნილება, როგორცაა სპორტი ან გართობა.

2) შიში არ არის შრომის ძირითადი მოტივატორი. „საშუალო“ ადამიანი ბუნებრივად შრომობს, მიიღტვის იმ მიზნისაკენ, რომელსაც მის წინაშე აყენებს ორგანიზაცია.

3) რამდენად მიზანმიმართულია ეს ლტოლვა, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ გაცემულ ფულად ჯილდოზე.

4) ხელისშემწყობი პირობების შემთხვევაში, ადამიანი ეჩვევა არა მარტო პასუხისმგებლობის გაზიარებას, არამედ თვითონ მიიღტვის მისკენ.

5) ადამიანებს შეუძლიათ გამოიყენონ ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, წარმოსახვა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციაში.

6) მრეწველობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე „საშუალო“ ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ის მენეჯერები, რომლებიც იღებენ ორიენტაციას თეორიაზე, მიიწევენ, რომ ადამიანების სტიმულირება აუცილებელია, მათ უნდა მიეცეთ თვითშემოქმედების, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა.

X თეორიის საფუძველში არის ის პოსტულატები, რომლებიც დაფუძნებულია ძალაუფლების ბერკეტების გამოყენებაზე. – თეორია ორიენტაციას იღებს პროფესიულ ზრდასა და დამოუკიდებლობაზე. მაკ გრეგორს მიაჩნდა, რომ ზოგიერთ მუშაკს ნამდვილად ჭირდება ძლიერი ხელმძღვანელობა X თეორიის მიხედვით, მაგრამ არიან ისეთებიც ვისაც გათავისებული აქვთ თავიანთი სოციალური მოთხოვნები, აღიარებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნა, ამიტომ ისინი ვერ იმუშაებენ კარგად X თეორიის მიხედვით[186,პ.116].

ძ თეორია არის შემოთავაზებული კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის, უილიამ ოუჩის[228] მიერ და ის ასახავს ადამიანური ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივას. ძ თეორიის თანახმად, ეფექტიანი მართვა უნდა მოიცავდეს ყველა დონის მუშაკებს, იხილავდეს მას, როგორც ერთ მთლიანს. ისინი უნდა შრომობდნენ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად, როგორც ერთიანი მექანიზმი. ძთეორიის მიმ-

დევარ მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ თუ ადამიანებს ახასიათებთ საზოგადოებრივი განცდა, ისინი ნამუსიანად და უფრო მეტი ენთუზიაზმით შრომობენ შედეგის მისაღწევად. ძ თეორია ითვალისწინებს მასლოუს იერარქიის ქვედა დონეების დაკმაყოფილებას, ის ასევე იზიარებს იერარქიის საშუალო დონესაც, რადგანაც მასში წარმოდგენილია კოლექტივის შექმნის პროცესი. მასში ასახულია უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიც, რადგანაც გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ნათლად ჩანს ადამიანის პასუხისმგებლობა. ძ თეორიას ხშირად უწოდებენ იაპონურ მართვას, რადგანაც, მართალია, ის გამოიყენება ამერიკულ კომპანიებში, მაგრამ მასობრივად არის დანერგილი იაპონურ ფირმებში. იაპონურ ფირმებში ყველა მუშაკი იღებს მონაწილეობას ფირმის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და ისინი პერიოდულად ცვლიან თავიანთ უფლება-მოვალეობებს, რაც თავიდან აცილებს მათ ვიწრო სპეციალიზაციას და მკაცრ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მცირე, მჭიდროდ დასახლებულ და ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი ქვეყნისათვის კოლექტივიზმი და კომპრომისი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია. ამერიკელები იზრდებიან ინდივიდუალიზმისა და თავიანთ თავში დარწმუნების ტრადიციებზე. ამერიკულ ფირმებში იყენებენ ძ თეორიას. მაგალითად „პროქტერ ენდ გემბლელში“ მოქმედებს თვითრეგულირებადი სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კომპანია „ჰიულეტპაკარდი“ ეკონომიკური დაცემის პროცესში ყველას და არა მხოლოდ დაბალანაზღაურებად მუშებს, უმცირებს სამუშაო დღეს და აწესებს სხვა პრივილეგიებს.

XIII.4. მუშაკზე ორიენტირებული ხერხები

როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობა წარმართება პოზიტიურად, მისი მუშაკების უმეტესი ნაწილი შრომობს მაღალი ნაყოფიერებით. ე. წ. „არამოტივირებული“ მუშაკების მიმართ ხელმძღვანელობა იყენებს ინდივიდუალურ მიდგომას. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მუშაკების შრომით მოტივაციას, ამ პოტენციალის გამოვლენის მიზნით, გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი. ესენია: მიზნის დასახვა, ქცევის მოდიფიკაცია, გადამზადება.

ზოგიერთი მუშაკი შეიძლება ვასტიმულირთო მკაფიო და მიღწევადი მიზნების დასმით. მენეჯერები აღწევენ წარმატებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იციან რისგან შესდგება ეს წარმატება. იგივე პრინციპი მოქმედებს სხვა მუშაკების მიმართ. კომპანია „ნუკორში“ პრაქტიკულად გამოიყენება მიზნის შემდეგი დასმა: იმ მუშების მიმართ, რომლებიც აჭარბებენ გამოუმუშავების ნორმებს, გაიცემა პრემიები. ინდივიდუ-

ბის მიზნები განსხვავებულია ორგანიზაციის მიზნებისაგან იმდენად, რამდენადაც:

- მათი მიზნები არის ვიწრო;
- ამ მიზნების რაოდენობა არის რაოდენობრივად უფრო მცირე;
- ისინი გაითვალისწინება დროის უფრო მცირე ინტერვალში;
- მათში აისახება მეტი რისკი და განუსაზღვრელობა.

მოტივაციის საშუალებით მიზნის დასმის მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკებს ეძლევათ თავიანთი ამოცანების დამოუკიდებლად დადგენის შე-საძლებლობა. თუ ეს ამოცანები თავსმოხვეულია „ზემოდან“, მუშაკები მიიჩნევენ, რომ ვიღაც ახდენს მათ მანიპულირებას. უფრო ეფექტიანია, როდესაც მუშაკებს ეძლევათ ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე საკუთარი ამოცანების განსაზღვრის შესაძლებლობა.

ქცევის მოდიფიკაციის საფუძველში მდგომი იდეა არის მარტივი: აუცილებელია, მოვახდინოთ სასურველი ქმედებების წახალისება და პირიქით. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ქება და აღიარება უფრო დადებითად მოქმედებს სასურველი შედეგის მიღწევაზე, ვიდრე შრომის შედეგების დაგმობა (გამოხატული დაცინვით, სარკაზმით, საყვედურით თუ სხვა ფორმით).

ქება, როგორც ქცევის მოდიფიკაციის ყველაზე მარტივი ფორმა, ბევრ თანამედროვე ფირმაში გამოიყენება.

ფირმები იყენებენ წახალისების მრავალ ფორმას, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ: საჩუქრები, ერთობლივი სადილები, ჯილდოები, მედლები, მივლინებები და აღიარების სხვა ფორმები. მაგალითად, კომპანია „ომნი ჰოტელში“ მადლობას უცხადებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ეწევიან მომსახურებას იმ სფეროებში, რომლებიც სცილდება მათ სამსახურობრივ მოვალეობებს. რამდენიმე მადლობის შემდეგ თანამშრომლები იღებენ სპეციალურ მედლებს, ფულად ჯილდოს, მოწვევას სადღესასწაულო მიღებებზე და სხვა. [245, პ.32].

თანამედროვეობის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის სამუშაოს დაკარგვის შიში. ამ მიზეზის გამო ადამიანები, რომლებიც იმყოფებიან ამ ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ, სუსტად არიან დაინტერესებულნი სამუშაოს შედეგებში.

იმისათვის, რომ გადავწყვიტოთ თანამშრომლების შემცირებასთან ან მათ განთავისუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები, არსებობს მრავალი მიდგომა. ერთ-ერთი არის კომპანიის ხარჯზე თანამშრომელთა გადამზადება. ასე მაგალითად, სამრეწველო მუშები შეიძლება გახდნენ ავტომატური მოწყობილობის ოპერატორები, მომსახურების სფეროს მენეჯერები, გამყიდველები და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საქმიანობის შეცვლა რთული

პროცესია, მათი უმეტესობა დადებითად აფასებს ამ ცვლილებებს, რადგანაც ისინი კომპანიისა და საზოგადოებისათვის არიან სასარგებლო, მათ მცირე დროით მიევა ვართ შრომის ნაყოფიერების შემცირება მდე, თუმცა, საბოლოო ჯამში, მუშაკებს კვლავაც უნდობათ სტიმულები და ისინი მნიშვნელოვნად ზრდიან შრომის შედეგებს.

XIII.5. სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები

იმ შემთხვევაში თუ გარკვეულ სამუშაო ადგილებზე დასაქმებული მუშაკების დიდი რაოდენობა განიცდის მოტივაციასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, მიზეზები უნდა ვეძებოთ თვით სამუშაო ხასიათში. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მოვძებნოთ თვითონ სამუშაო სტრუქტურის და არა მომუშავეთა ქცევის ცვლილებების მიზეზები. ეს ნიშნავს იმას, რომ უნდა შევარბილოთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მივცეთ მუშაკებს იმის შესაძლებლობა, რომ მათ ჩათვალონ თავი საერთო „გუნდის“ წევრებად. გარდა აღნიშნულისა, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ ისეთი თანამედროვე მეთოდებიც, როგორცაა: სამუშაო ადგილების სრულყოფა, მომუშავეთა ფუნქციონირების სფეროს გაფართოვება, სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაცია, საშინაო ოფისები, სამუშაო დღის შემცირება, ფუნქციონალური დატვირთვის დაყოფა და სხვა.

მიუხედავად იმისა, რომ XX საუკუნის დასაწყისში სპეციალიზაციას გადამჭრელი მნიშვნელობა გააჩნდა, დღეს ის არ არის იმდენად ეფექტიანი. უპირველეს ყოვლისა, დღეისათვის ის ნაკლებად აკმაყოფილებს იმ ადამიანებს, რომლებიც უფრო განათლებულნი არიან, ვიდრე მათი ხელმძღვანელები, რის გამოც ისინი მენეჯერებზე უფრო კარგად იცნობენ საქმის ტექნიკურ მხარეს. გარდა ამისა, ის ტექნოლოგიური ოპერაციები, რომლებსაც წინათ მუშები ასრულებდნენ დღეს სრულდება მანქანებით. ამ ცვლილებების გამო, კომპანიები ცდილობენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას მისი ორგანიზაციის ახალი მეთოდების დანერგვით. ასეთი რეორგანიზაციის ერთ-ერთი სახეობა არის მომუშავეთა მოქმედების სფეროს გაფართოვება: სამუშაო ხდება უფრო ვიწრო სპეციალიზირებული, ხოლო მუშაკებს ეძლევათ სულ უფრო მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობა. მაგალითად, „კადილაკის“ ტიპის ავტომანქანების წარმოებაში დაინერგა ახალი პროფესიების ათვისების სისტემა, რის პროპორციულადაც იზრდებოდა მუშების ხელფასი. ამ ცოდნას მუშები ავლენდნენ წარმოების ტექნოლოგიური სრულყოფის საკითხებისადმი მიძღვნილ ყოველკვირეულ შეკრებებში

შრომითი რესურსების სტრუქტურების ცვლასთან ერთად, შეიცვალა

მათი ცხოვრების წესი და მოთხოვნილებები. მაგალითად, მომუშავე მშობლებისათვის პრობლემური გახდა ბავშვების სკოლაში დროზე მიყვანა, ადამიანებს ჭირდებათ სულ უფრო მეტი სახსრები ავტომანქანების ან ბინის საყიდად. აქედან გამომდინარე, იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც განიცდიან დროის დეფიციტს, სულ უფრო მისაღები გახდა სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი. იმის მაგივრად, რომ რეასაათიანი სამუშაო კვირაში ხუთი დღე იმუშაონ, კომპანიები აწესებენ სამუშაოს დღის ორ საათამდე, ხოლო ორის შემდეგ ნებისმიერ დროს თანამშრომლის მოთხოვნების გათვალისწინებით. ამასთან, ჯამში დღიური დატვირთვა შეადგენს რვა საათს.

დრეკადი გრაფიკი, როგორც წესი მისაღებია საოფისე ფირმებისათვის და არა იმ საწარმოებისათვის, რომელთა მუშაობის განრიგი დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესის სპეციფიკაზე.

დრეკად გრაფიკებს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: 1) ხელმძღვანელებს ექმნებათ მართვის პრობლემები, გართულებულია სამუშაოზე მოსვლის კონტროლიც. 2) მთლიანად კოლექტივში იქმნება კლიმატი, როდესაც ასეთი კატეგორიის მუშაკების მიმართ სხვა თანამშრომელთა მხრიდან იგრძნობა ანტაგონისტური განწყობა.

თანამედროვე ქალაქებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს დროის პრობლემა. დროის ეკონომიის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ ტელეკომუნიკაციის სისტემას. უკანასკნელის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი საქმიანობს სახლში, ხოლო ცენტრალურ ოფისთან აქვს მუდმივი კავშირი ინტერნეტის მეშვეობით. ტელეკომუნიკაციას აქვს მრავალი პოზიტიური მხარე: ჯერ ერთი, მუშაკების შრომის ნაყოფიერება იზრდება 15-20% -ით, მცირდება დანახარჯები ოფისის შენახვაზე, შესაძლებელი ხდება ინვალიდების შრომის გამოყენება. ადამიანები დადებითად აფასებენ ამ ურთიერთობის ფორმას, რადგანაც მათ ეძლევათ შესაძლებლობა, დაზოგონ ტრანსპორტის დანახარჯები, მოახდინონ მათთვის სასურველი სამუშაოს გრაფიკის დადგენა. ამასთან, ურთი-ერთობის ეს ფორმა არის ძვირადღირებული. ის მოითხოვს შესაბამის ტექნიკას: ფაქსებს, პრინტერებს, კომპიუტერებსა და სხვ. უეჭველია, რომ ის გავრცელებულია გარკვეული სპეციფიკის მქონე სამუშაოებზე, გართულებულია ნამუშევარი დროის აღრიცხვა.

როდესაც წარმოიქმნება შეუსაბამობა მთლიანად შესასრულებელ სამუშაოს მოცულობასა და იმ სამუშაოს შორის, რომელიც უნდა შესასრულოს კონკრეტულმა მუშაკმა, ორგანიზაციაში მორალური კლიმატის გაუმჯობესება მიიღწევა ორი გზით: სამუშაო დღის შემცირებით და ფუნქციონალური დატვირთვის გაყოფით. პირველი გზა უპირატესად გამოიყენება ეკონომიკური დაცემის პროცესში. იმისათვის, რომ

თავიდან აიცილოს მომუშავეების მასობრივი განთავისუფლება, კომპანია ამცირებს სამუშაოს ხანგრძლივობას და შესაბამისად ხელფასს. ფუნქციონალური გაყოფა აძლევს ორ მოსამსახურეს ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის დროს შესაბამისად, ხელფასისა და პრემიის განაწილების შესაძლებლობას.

თუ კომპანია მუშაკების შემცირების ნაცვლად სამუშაო დროის შემცირებას მიმართავს, მოგებული რჩება, როგორც მოცემული კომპანია, ასევე მისი თანამშრომლები და საზოგადოება. თანამშრომლებს ნაკლებად ეშინიათ სამუშაოს დაკარგვის, რის გამოც შრომის ხარისხი რჩება მაღალი. ამიტომ, ეკონომიკური აღმავლობის შემთხვევაში, ასეთი ფორმების უმრავლესობა მომზადებული ხდება ახალ ეკონომიკურ პირობებს. ეკონომიკის გამოცოცხლება კვლავინდებურად იწვევს სამუშაო დროისა და შესაბამისი ხელფასის ზრდას. ასეთი მიდგომა იწვევს ერთგვარი მაღლიერების გრძნობას კომპანიის მიმართ, რადგანაც ის ფაქტობრივად ეკონომიკური კრიზისის პირობებში დახმარების ხელს უწყობს თავის თანამშრომლებს.

XIII.6. ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდები

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია აწეობს სირთულეებს მოტივაციის პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას, კადრების მაღალ დენადობას და სხვა, აუცილებელი ხდება გადაწყვეტი ზომების მიღება. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს მის მიზნებს, სტრატეგიასა და წარმოების კულტურას, რათა შეძლოს მის წინაშე დასმული ამოცანების რეალიზაცია.

ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდების უმეტესობა ერთიანდება ისეთ კატეგორიაში, როგორცაა: მომუშავეთა უფლებამოსლების გაფართოება მათი კომპანიის საქმიანობაში უფრო ფართო ჩართვის გზით. უფლებამოსილებათა ასეთი გაფართოება ზრდის მომუშავეთა პასუხისმგებლობას კომპანიის მიზნების რეალიზაციის საქმეში.

მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოების ძირითადი მეთოდი მდგომარეობს სამუშაო გუნდების ფორმირებაში, რომლებიც ფუნქციონირებენ თვითმმართველობის პრინციპებზე. ეს არის მომუშავეთა ჯგუფი, რომლებიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ეძებს მათი გადაწყვეტის გზებს, და ფაქტობრივად, დამოუკიდებლად წარმართავს შრომის პროცესს. ასეთი გუნდები აერთიანებს 6 დან 32-მდე მუშაკს. ამ გუნდების წარმატებული მუშაობის შედეგად, მცირდება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, იზრდება შრომის ნაყოფიერება, უმჯობესდება პროდუქციის ხარისხი და მაღლდება მომუშავეთა

მო-რალური განწყობა [289, პ.29]. სამუშაო გუნდების იდეა არაფექტიანია იმ შემთხვევაში, თუ ის არ იქნა გამაგრებული შესაბამისი ხელფასის ფორმებითა და შრომის ორგანიზაციის ახალი მეთოდებით. ერთ-ერთი მათგანი არის მიზნის მიღწევაში მონაწილეობის მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელფასის დონე დამოკიდებულია გუნდის მუშაობის შედეგებზე. მრავალი წლის უკან ბ. უ. ტაკემენმა დაახასიათა „ჯგუფის“ შექმნის ხუთი სტადია: ფორმირება, შეჩვევა, ქცევის ნორმების დადგენა, დავალებათა შესრულება, დაშლა. თუ ჯგუფმა ყველა ეს სტადია წარმატებულად და უპრობლემოდ გაიარა, ის წარმატებული ჯგუფია, მაგრამ, როგორც წესი, ეს ასე არ ხდება. ჯგუფში უკვე შეჩვევის სტადიაზე ჯგუფის წევრებს შორის, როგორც წესი იწყება ბრძოლა პირველობისათვის, საკუთარი იდეებისა და საკუთარი მართვის სტილის დამკვიდრების მიზნით. წარმატებულია ის ჯგუფი, რომელიც ადგენს საერთო ქცევის ნორმებს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ჯგუფი ვერ გადის ამ სტადიებს, მათი გაგება მნიშვნელოვანია ჯგუფების წარმატების კვლევის პროცესში. „ჯგუფსა“ და „გუნდს“ შორის განსხვავება სემანტიურია, რადგანაც „გუნდის“ იდეა არის მიზანმიმართული გამარჯვებაზე. თავის ფუნდამენტურ შრომაში „თქვე ჭისდონ ოფ თეამს“ („გუნდების სიბრძნე“) იან კათენბახმა და დუგლას სმიტმა [216,პ.105] ასე დაახასიათეს ის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია გუნდებისათვის:

1. რთული და მასშტაბური ამოცანების არსებობა გუნდს უფრო ენერგიულს, და მიზანსწრაფულს ხდის. ამდენად, გუნდების მუშაობისათვის მთავარი არის არა ემოციური კომფორტი და კეთილგანწყობა, არამედ მიზანი;
2. იმისათვის, რომ გუნდი იყოს პროდუქტიული ხელმძღვანელობამ უნდა ასტიმულიროს შრომითი მორალი და არა სასათბურე პირობები;
3. ინდივიდუალიზმი არ არის გუნდის მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორი. ამდენად, გუნდები არის არა ბიუროკრატიული კომიტეტი, არამედ ცალკეული მუშაკების ერთობა;
4. დისციპლინა არის წარმატების საწინდარი.

ფინანსური სტიმულირების სხვა მეთოდი მდგომარეობს აქციების ნაწილის მიყიდვაში. ამ პროგრამების ე. წ. „მუშათა აქციების“ მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს შრომის შედეგებსა და ანაზღაურებას შორის პირდაპირი დადგენა. რიგ შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელები უფრო შორს მიდიან და თავიანთ მუშაკებს აძლევენ იმის უფლებას, რომ ისინი გახდნენ კომპანიის თანამფლობელები. ასე მაგალითად, ფირმა „მანრო“, რომელიც აწარმოებს საკანცელარიო ნაწარმს, წარმოადგენს მუშაკების საკუთრებას. კოლექტივის თითოეული წევრი აკონტროლებს გაყიდვების მოცულობას, ამონაგებს, ინფორმა-

ცია ფირმაში არის საჯარო და გამჭვირვალე. ფირმის მუშაკებს გათავისებული აქვთ ყველაზე ეფექტური მოტივაციური სტრატეგია: მოგების დამოკიდებულება საკუთარი შრომის შედეგებზე. [187, პ.21].