

ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები

სტივენ პ. რობინსი

სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ტიმოთი ა. ჯაჯი

ფლორიდის უნივერსიტეტი

პირველი ქართული გამოცემა

ESSENTIALS OF
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Stephen P. Robbins

San Diego State University

Timothy A. Judge

University of Florida



თბილისი

ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

2009



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

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

www.rustaveli.org.ge

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

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

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

Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

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

Copyright for GEORGIAN language edition © 2009 ILIA CHAVCHAVADZE STATE UNIVERSITY

საავტორო უფლება თარგმანზე © 2009 ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ISBN 978-9941-9117-4-3

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

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

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

მოკლე სარჩევი

შესავალი XIX

ნაწილი I პროლოგი 1

1 ორგანიზაციული ქცევის შესავალი 1

ნაწილი II პიროვნება ორგანიზაციაში 17

- 2 ინდივიდუალური ქცევის საფუძვლები 17
- 3 პიროვნული თვისებები და ფასეულობები 40
- 4 აღქმა და ინდივიდუალური გადანყვეტილებების მიღება 64
- 5 მოტივაციის ცნება 86
- 6 მოტივაცია: ცნებიდან გამოყენებამდე 112
- 7 ემოციები და განწყობები 135

ნაწილი III ჯგუფები ორგანიზაციაში 156

- 8 ჯგუფური ქცევის საფუძვლები 156
- 9 სამუშაო გუნდის გაგება 178
- 10 კომუნიკაცია 201
- 11 ლიდერობა 223
- 12 ძალაუფლება და პოლიტიკა 251
- 13 კონფლიქტი და მოლაპარაკება 269

ნაწილი IV ორგანიზაციული სისტემა 292

- 14 ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძვლები 292
- 15 ორგანიზაციული კულტურა 316
- 16 ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება 338

ეპილოგი 361

შენიშვნები 363

ქართველ მკითხველს

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

ტიმოთი ა. ჯაჯი,
გენშვილი, ფლორიდა,
აშშ

ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები

ორგანიზაციული ქცევის შესავალი

ამ თავის ნაკითხვის შემდეგ თქვენ უნდა შეძლოთ:

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

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

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

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

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

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

ორგანიზაციული ქცევის სფერო

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

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

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

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

სისტემატური კვლევით ინტუიციის გამდიდრება

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

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

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

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

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

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

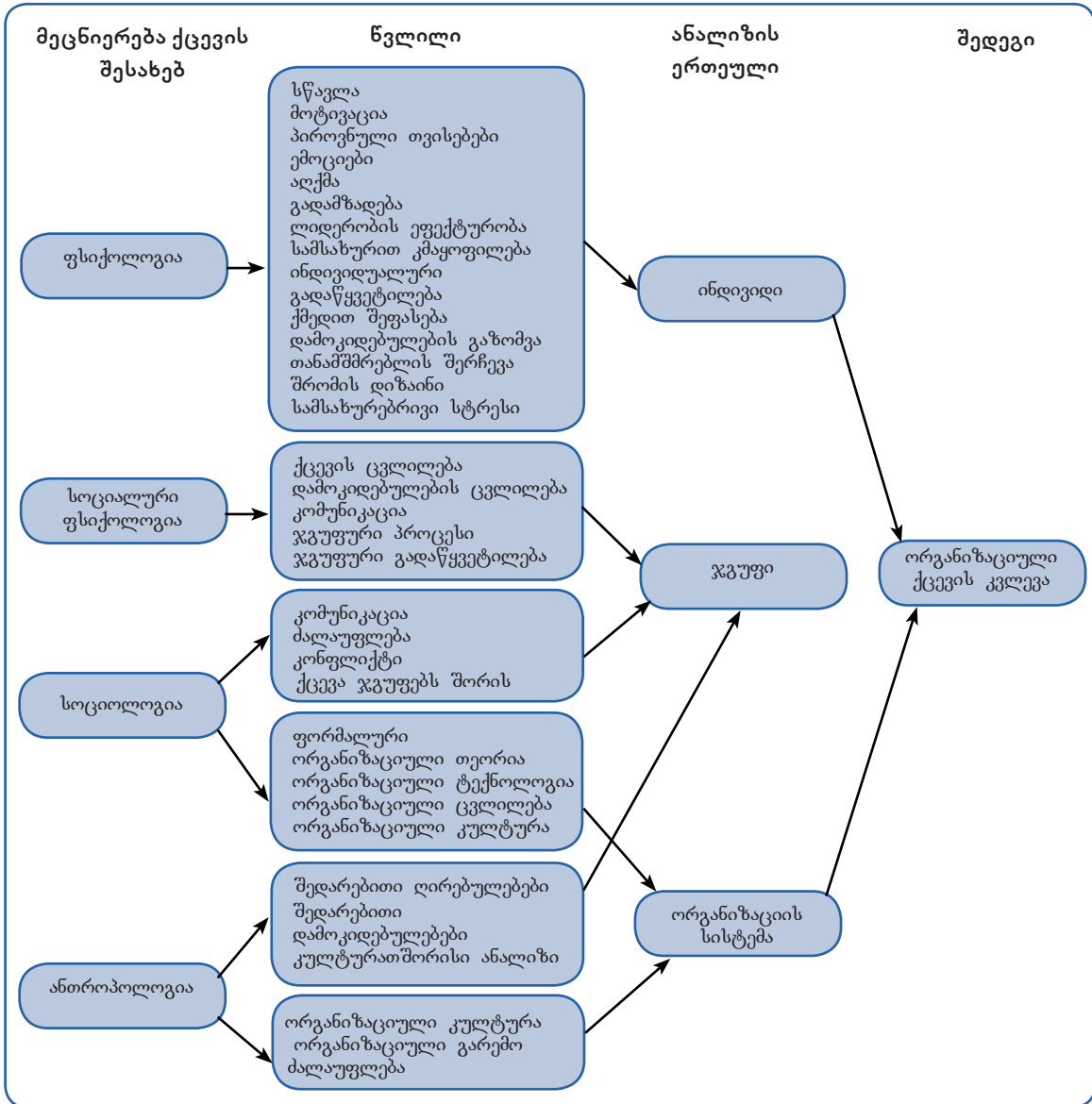
მოკლედ რომ ვთქვათ, ზოგადად ქცევის გამოცნობა შესაძლებელია, ქცევის სისტემატური კვლევა კი ზუსტი პროგნოზის გაკეთების საშუალებას წარმოადგენს. **სისტემატურ კვლევაში** ვგულისხმობთ:

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

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

ილუსტრაცია 1-1

ორგანიზაციული ქცევის სფეროსაკენ



დისციპლინები, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული ქცევის სფეროს

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