



**THE EURASIA FOUNDATION**

---

**წიგნის დამზიანსებელია  
შონლი „ეზრასია“**

## **ალაშიანური რასურსის მანაქმანტი**

გამოიცა შ.პ.ს. „არადანი“-ს მიერ

თბილისი 1999 წ.

## **რეცენზენტები:**

**დავით ჩარკვიანი** – ფსიქოლოგიურ მეცნიერებათა დოქტორი. დ. უზნაძის სახელობის ფსიქოლოგიის კვლევითი ინსტიტუტის უფროსი მეცნიერ-თანამშრომელი.

**რევაზ ქვარცხავა** – ფსიქოლოგიურ მეცნიერებათა კანდიდატი, თსუ სოციალური ფსიქოლოგიის კათედრის გამგე, პროფესორი.

**პროექტის ავტორი და რედაქტორი:**

**ია კუტალაძე**

**ენობრივი რედაქცია**

**ელისო კალანდარიშვილისა**

**სტილისტები:** ე. კალანდარიშვილი და მ. ხელაშვილი

**ოპერატორი და კორექტორი:** ხ. მხვიძე

**მასალების თარგმნაზე მუშაობდნენ:**

**ელისაბედ ბურნაძე, თამარ გაგოშიძე, რუსუდან მექმარიაშვილი, ჯავით სუბელიანი, ნინო ქაჯაია და სალომე შელია**



ეკონომიკური რეფორმის წარმატება, თავისუფალი ბაზრისა და კერძო სექტორის განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებაზე. საკადრო პოლიტიკის კვალიფიციურად წარმართვა კი შეუძლებელია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ძირეული პრინციპების ცოდნის გარეშე.

წინამდებარე სახელმძღვანელო მომზადდა და გამოიცა ფსიქომეტრული და საკონსულტაციო ასოციაციის მიერ. გამოცემის უშუალო ხელშემწეობი და დამფინანსებელია ფონდი „ევრაზია“. სახელმძღვანელოს მიზანია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ძირითადი სტრატეგიების გაცნობა ამ საკითხით დაინტერესებული მკითხველისათვის.

ფსიქომეტრული და საკონსულტაციო ასოციაცია კარგად იცნობს ჩვენში არსებულ პრობლემებს პერსონალის შერჩევის, ატესტაციის, ტრენინგისა და განვითარების სფეროში. ჩვენ შევეცადეთ, პასუხი გაგვეცა ყველა იმ ძირითად კითხვაზე, რომელიც დაინტერესებს სხვადასხვა ორგანიზაციის მენეჯერებსა და პერსონალის მართვის სპეციალისტებს. იმედი გვაქვს, რომ ეს სახელმძღვანელო მათ სხვა კუთხით დაანახებს ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებს და დაეხმარება ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს არის ქართულ ენაზე გამოცემული პირველი სახელმძღვანელო ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის საკითხებზე. იგი არ წარმოადგენს რომელიმე უცხოური სახელმძღვანელოს პირდაპირ თარგმანს. მასში გაანალიზებულია უკანასკნელ წლებში გამოცემული ინგლისურენოვანი სამეცნიერო ლიტერატურა ადამიანური რესურსის მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის სფეროში.

სახელმძღვანელო გამიზნულია სხვადასხვა რანგის მენეჯერებისა და პერსონალის მართვის სპეციალისტთათვის. ასევე იგი დაინტერესებს სტუდენტთა საკმაოდ ფართო სპექტრს.

ფსიქომეტრული და საკონსულტაციო ასოციაცია მადლობას უხდის ფონდ „ევრაზიას“ წიგნის მომზადებასა და გამოცემაში გაწეული დახმარებისათვის.

ი. კუტალაძე

# შინაარსი

## თავი I. ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადი ასპექტები .

ადამიანური რესურსის შესახებ (8-11); პიროვნებები და საქმიანობები (11-14); ადამიანური რესურსის მართვის მოდელი (14-17); შესაბამისობა კონკურენტის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის (17-22); ადამიანური რესურსის მიმართულულებები: 1. მხარდაჭერა 2. ფუნქციური მიმართულება (22-28); ორგანიზაციული კონტექსტი (28-31); ადმინისტრაციული პროცესები; ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილება (31-33); ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ფუნქციები (30-40); საჭირო ინფორმაცია კადრების მენეჯერებისათვის (40).

## თავი II. შრომითი მოტივაცია, შრომითი კმაყოფილება და ორგანიზაციული კულტურა

შრომითი მოტივაცია და შრომითი კმაყოფილება. ცნებათა ანალიზი (42-44); მოტივაციის შინაარსობრივი თანობები (44-58); პერი მიურეის თეორია. მასლოუს თეორია და მისი გამოყენება ადამიანური რესურსის მართვაში. ადელფერის თეორია, პერცებერგის ორფაქტორიანი თეორია; მაკელლანდის თეორია; ატკინსონის თეორია. მოტივაციის პროცესული თანობები (58-64); ერუშის თეორია და მისი გამოყენება პრაქტიკაში; კორმანის თვითშესატყვისობის მოტივაციური თეორია; ადამის თეორია; კოგნიტური შეფასების თეორია; ლოკის თეორია; წახალისების თეორია; პორტერისა და ლოულერის მოდელი. შრომითი კმაყოფილების შესახებ (65-66); ორგანიზაციული კულტურა (67-76) კულტურის განსაზღვრება; ორგანიზაციული კულტურა, როგორც სოციალური კონტროლის სისტემა; კულტურა, როგორც ნორმატიული კანონი; კულტურის მნიშვნელობა; კულტურის როლი ინოვაციურ საქმიანობაში; კულტურის მენეჯმენტი.

## თავი III. სამუშაოს აღწერა და ანალიზი

ძირითდი ტერმინების განმარტება (78-82); სამუშაოს ანალიზის მიზანი და მნიშვნელობა პერსონალის მართვაში (82-83); სამუშაოს აღწერისა და ანალიზის ფუნქციები (83-88); სამუშაოს ანალიზის ძირითადი ფორმები: დავალებების იერარქიული ანალიზი (88-95); პოზიციური ანალიზი. სამუშაოს ანალიზისა და აღწერის ეტაპები (85-97); სამუშაოს ანალიზის ვალიდობა (97-98).

## თავი IV. პერსონალის შერჩევა

სამუშაოდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები; შერჩევის პროცედურის ვალიდობის საკითხი (100-101); პერსონალის შერჩევის პრაქტიკული საკითხები; შიდა და გარე რესურსები; მოზიდვა, შერჩევა და განაწილება; შერჩევის სტანდარტები (101-112); ტრადიციული კონსტრუქტული ადექვატურობა; აზრობრივი ადექვატურობა და კრიტერიული ადექვატურობა (112-119); სელექციის მეთოდები - აპლიკაციური მეთოდი, აპლიკაციური მეთოდის ვალიდობა (120-123); ინტერვიუ - ინტერვიუს სახე

ები, ინტერვიუს ვალიდობა (123-130); ტმსტირება ტესტირების უპირატესობა; ტესტირების უარყოფითი მხარეები; ტესტის ვალიდობისა და სანდოობის შესახებ; პიროვნების საკვლევი ტესტები (130-146); უნარების ტესტები (146-149); მენეჯერთა პროფესიული შერჩევის საკითხისათვის (149-152); წარმატებული დაქირავების 6 საფეხური (153-156).

თავი V. ტრენინგი და განვითარება ..... ი. კუტლაძე  
ტრენინგი – პროგრამის შემუშავება და განხორციელება; ტრენინგის დამატების შანსი (161-165); ტრენინგის დამატების დროს განათვალისწინება ..... ბელი ინფორმაცია; სწავლა და ინდივიდუალური განსხვავებები; დასწავლის პრინციპები; უკუკავშირი; ტრენინგის შედეგების გამოყენება (ტრანსფერი); პრაქტიკა; მოტივაცია; მიზნის დასახვა (165-179); ტრენინგის მეთოდები – სალექციო მეთოდი; სიმულაციის მეთოდი; კონფერენციული მეთოდი; მაგალითის მეთოდი; როლების გათამაშება; ქცევითი მოდელირება (175-181); ტრენინგის ბანსორცილეების შანსი (181-182); ტრენინგის შანსის დასახვა (182-184); საპროფესიული ტრენინგის სახეობები; ჯგუფური ტრენინგი, ლიდერობის ტრენინგი, მოტივაციური ტრენინგი (184-189); ორბანინზაციული ბანსორცილება; ორგანიზაციული კლიმატი და ორგანიზაციული განვითარება (190-194).

თავი VI. ატესტაციის ძირითადი პრინციპები ..... რ. მექშიარია შეილი  
შესრულებული სამუშაოს შეფასება (196-199); შანსის მეთოდები; შანსის მეთოდის ტრადიციული მეთოდები – სკალური შეფასების მეთოდი, რანჟირების მეთოდი, წყვილთა შედარების მეთოდი; იძულებითი არჩევანის მეთოდი, მნიშვნელოვან ხდომილობათა მეთოდი. კლასიფიკაციის მეთოდთან დაკავშირებული სირთულეები (199); ჯბუშური შანსის დასახვა (204-208); საჭმიანობის შეფასება და ორგანიზაციული კლიმატი (208-209); შანსის მეთოდი ინტერვიუ და მისი ვალიდობა (209-219); მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (213-215); დასკვნა (215-216).

თავი VII. კარიერის მენეჯმენტი, საშტატო გადაადგილებები და კადრების დენადობა ..... თ. გავროშიძე  
კარიერის მენეჯმენტი (218-233). კარიერული ზრდა; კარიერის განვითარება; კარიერის დაგეგმვა; კარიერის მენეჯმენტი; კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების გზები; პერსონალის პოტენციალის შეფასება; კონსულტაციები კარიერის შესახებ; მენტორობა, მენტორობის ფუნქციები. შტატის დასაქმების დასახვა და საშტატო გადაადგილებები (ტრანსფერი) (233-248). შტატების შიდა დაკომპლექტება; ტრანსფერის დანიშნულება და ტიპები; ჭარბი პერსონალის შემცირება. კადრების დენადობა (248-256) – კადრების ნებაყოფილობითი დენადობა, სამუშაოზე დასწრება და დამატება.

თავი VIII. პერსონალის ეფექტურობის პროექტირება  
სამუშაოს დინამიკა ..... ი. კუტლაძე  
შრომის დინამიკის განსაზღვრა. სამუშაოს დინამიკის მნიშვნელობა; დინამიკის

ნის ძირითადი მიდგომები – სამუშაოს გაფართოება; სამუშაოს გაკეთილშობილება; ავტონომიური სამუშაო ჯგუფის დიზაინი; სირთულეები შრომის დიზაინში; ხარისხის წრეები (258-273).

**კომპენსაცია** ..... **თ. გაგოშიძე, ი. გედევანიშვილი**  
ანაზღაურების დონე და სტრუქტურა; ანაზღაურების სისტემები: კონვენციური, წელილის, სამუშაოს სტაჟის, ცოდნისთვის ანაზღაურების; შედეგების სისტემები; შერეული სისტემები; პროგრესული ანაზღაურების სისტემა (273-294);

**სამუშაოს გრაფიკი** ..... **გ. ჭირია**  
**ტერმინოლოგია** (ცვლისა და სამუშაო რეჟიმის ცნებები); მოქნილი სამუშაო დროის უპირატესობანი და ნაკლოვანებანი; ტელეკომუნიკაციები; მისი უპირატესობანი და ნაკლოვანებანი; სამუშაო დღის რეჟიმში მომუშავეთა ბიოფსიქიკურ ფაქტორებთან მიმართებაში სამუშაო რეჟიმის შერჩევის საკითხები (294-305);

**დისციპლინა** ..... **ი. კუტალაძე**  
დისციპლინის მნიშვნელობა; “ნეგატიური” და “პოზიტიური” მიდგომა დისციპლინაში. ჯგუფური პასუხისმგებლობა; დისციპლინარული პროგრამის პრინციპები - ადმინისტრაციული სამართლიანობა; წესების “კომუნიკაცია”; სასჯელის კონსისტენტურობა; პროგრესული დისციპლინა; წესები და სასჯელები; სასჯელების ერთიანი სკალა (306-316).

**თავი IX. საწარმოო კონფლიქტი** ..... **ბ. არუთინოვა**  
**კონფლიქტის ცნება და მუხარამიანი**; კონფლიქტის მიზეზები (318-326); სტრუქტურა და დინამიკა; კონფლიქტის ტიპები (326-342); კონფლიქტის ანალიზი; კონფლიქტური სიტუაციის მართვა (342-345); ქვეყნითი სტრატეგიები (345-360); პრობლემის გადაწყვეტის სტადიები (361-368);

**თავი X. პროფესიული სტრესი** ..... **ი. კუტალაძე**  
სტრესის განსაზღვრის საკითხისათვის (370-373); რა არის პროფესიული სტრესი (373-375); პროფესიული სტრესის წყაროები - გარემო სტრესორები; ორგანიზაციული სტრესორები; სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები; ინდივიდუალური ფაქტორები (376-381); პროფესიული სტრესის კონტროლის მმძანინებები - ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, დაქირავების და შერჩევის პროცესი; კარიერის დაგეგმვა და განვითარება (382-394); სტრესის მენეჯმენტი - სტრესის მართვის ტრენინგი; კარგად ყოფნის კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში (394-424).

**თავი XI. ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის იურიდიული ასპექტები**  
**მოამზადა** ..... **მ. კერესელიძე**  
(426-440)

თავი I

**აღიარებული წესდების განვითარების  
ძირითადი ასპექტები**

## ადამიანური რესურსის შესახებ

ადამიანური რესურსი ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტურობას. ორგანიზაციული განვითარების მიზნით ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული სიახლეების დანერგვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში აქვს სასურველი შედეგი, თუ ორგანიზაციის სტრატეგია ინტეგრირებული და კოორდინირებულია საკადრო პოლიტიკასთან.

მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ამ მიზნის ეფექტურად განხორციელებისათვის აუცილებელია მენეჯმენტისა და პერსონალის მართვის (ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის) ძირითადი პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნა. როგორც ცნობილია, მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა მომსახურეობისა და საქონლის წარმოების მაქსიმალური ეფექტურობის უზრუნველყოფაა. ამ ამოცანის 'ძესრულება კი შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების გარეშე.

ადამიანური რესურსის მართვა მოიცავს მთელ რიგ ფუნქციებსა და საქმიანობებს, რომელიც ხელს უწყობს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის თანამშრომელთა ეფექტურობას. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემები მოიცავს პერსონალის აყვანა-დაქირავების, შტატების ჩამოყალიბების, ტრენინგისა და განვითარების, კომპენსაციის ურთიერთდაკავშირებულ პროცესებს. იმისათვის, რომ უფრო თვალსაწიანო გავხადოთ ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის არსი, წარმოვიდგინოთ, რომ ყალიბდება ახალი ორგანიზაცია ან ახალი განყოფილება. მაშინვე გაჩნდება უამრავი შეკითხვა, რომელთაც პასუხი უნდა გაეცეს: რა არის ახალი ორგანიზაციის ან განყოფილების ზოგადი მიზანი? როგორი უნდა იყოს მისი სტრუქტურა, რათა ეს მიზნები იქნეს მიღწეული? როგორ უნდა დაიყოს სამუშაო დავალება ნაწილებად? რამდენი პოზიცია გვექნება პერსონალისათვის და როგორი იქნება ამ პოზიციათა არსი? რა პიროვნული თვისებები და უნარები მოეთხოვება ადამიანს იმისათვის, რომ ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო? რამდენი კაცი უნდა დავიქირავოთ? რა ფაქტორები უნდა გავითვალისწინოთ (პიროვნული, სოციალური,

ტექნიკური) პერსონალის დაქირავებისას? როგორ უნდა ჩატარდეს მათი ტრენინგი და რა კრიტერიუმები უნდა გამოიყენოთ იმის განსასაზღვრავად, თუ რამდენად წარმატებითაა საქმე მათ მიერ შესრულებული? როგორ უნდა დაეგეგმოს სამუშაო (სამუშაოს დიზაინი), სამუშაო გარემო, რომ პერსონალი დაეიცავთ პროფესიული სტრესისაგან და მივაღწიოთ ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას? ყველა ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა ადამიანური რესურსის მენეჯერის კომპეტენციაში შედის. ამ საკითხების ოპტიმალური გადაწყვეტა კი წარმოდგენილია ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძველიანი ცოდნის გარეშე.

*ადამიანური რესურსის მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:*

*დაგეგმვა*

ადამიანური რესურსის სტრატეგიის შემუშავება;  
კადრების დაკომპლექტების დონეების მონიტორინგი;  
ორგანიზაციის დაგეგმვა.

*კადრების დაკომპლექტება*

პროფესიონალ/ტექნიკურ მუშაკთა დაქირავება;  
ხელმძღვანელთა დაქირავება;  
საშტატო გადაადგილებები, ტრანსფერი.

*ტრენინგი და განვითარება*

ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა; ტრენინგის ორგანიზაცია;  
კარიერული დაგეგმარება და განვითარება.

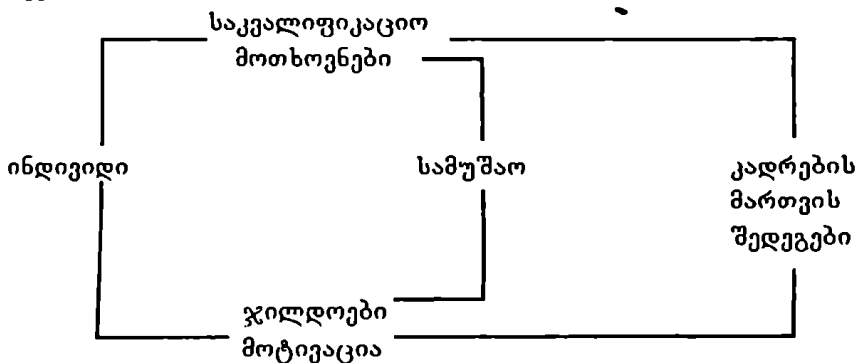
*მუშაობა და კომპენსაცია*

სამუშაოს შესრულების შეფასება;  
კომპენსაცია;  
დახმარება;  
პროდუქტულობის გაუმჯობესება.

- 
- ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი და პერსონალის მართვა სინონიმებია. სახელმძღვანელოში შეგხედებათ ორივე ფორმა.
  - მენეჯმენტი გამოიყენება ორი მნიშვნელობით: 1. მართვის პროცესი, 2. ორგანიზაციის უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელობა

კადრების მართვის მთავარი მიზანია ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტურობის განმსაზღვრელი პირობების დადგენა. სტრატეგიული თვალსაზრისით, ეს მიმართულება ითვალისწინებს თანამშრომელთა უნარებისა და მოტივაციების თანხვედრას სამუშაოს მოთხოვნებთან და ჯილდოებთან (ანაზღაურება, დაწინაურება, აღიარება და სხვა). ამ თანხვედრის შემთხვევაში პერსონალის ეფექტურობა და რეზულტატურობა იზრდება. რეზულტატში იგულისხმება მომუშავეთა მიერ სამუშაოს შესრულება, სამსახურში დასწრება (გაცდენები) და სხვა ასპექტები. შესაბამისობა ადამიანის უნარებსა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს შორის განსაზღვრავს, თუ რამდენად კარგად შეასრულებს ადამიანი ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ასევე შესაბამისობა ადამიანის მოტივაციასა და ჯილდოების სისტემას შორის განსაზღვრავს ადამიანის სურვილს იმოქმედოს ისე, როგორც მას ორგანიზაცია ავალეს.

### სქემა N1



კადრების მართვასთან დაკავშირებული აქტივობები, რომლებიც ზემოთაა აღწერილი, მიზნად ისახავენ გავლენა მოახდინონ პერსონალის ქცევაზე და ორგანიზაციული თვალსაზრისით ისეთ მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე, როგორიცაა სამუშაოს შესრულების ხარისხი, სამუშაოზე რეგულარული სიარული, ორგანიზაციისად-



მი ერთგულება და სამუშაოთი კმაყოფილება.

## პიროვნებები და საქმიანობები

კადრების მართვის მიმართულებებსა და შედეგებს შორის მნიშვნელოვანი რგოლია პიროვნება და შრომითი საქმიანობა, რომელსაც ის ახორციელებს. ინდივიდები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან უნარებით და შესაძლებლობებით, რომლებიც განაპირობებენ სამუშაოს ეფექტურ შესრულებასა და სამსახურში რეგულარულ დასწრებას. გარდა ამისა, მათ განსხვავებული მოტივაციები აქვთ ამ აქტივობების (შესრულება, დასწრება) განსახორციელებლად. *შესაძლებლობისა და მოტივაციის პირველადი კომბინაცია განსაზღვრავს კადრების მართვის შედეგებს.*

შესაძლებლობა და მოტივაცია განყენებული ცნებები არ არის. ისინი უშუალოდ ჩართულია მოსამსახურის მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესში. ყველა სამუშაოს აქვს გარკვეული მოთხოვნები. ზოგი მათგანი მეტად ზოგადია (მაგ. მოსამსახურე უნდა იყოს უმაღლესი განათლებით). ზოგიერთი მკაცრად სპეციფიკურია (მაგ. უცხო ენაზე ტექნიკური ლიტერატურის კითხვის შესაძლებლობა). მოთხოვნებთან ერთად სამუშაო მოსამსახურეს ჰპირდება გარკვეულ ჯილდოებს – გასამრჯელოს, პენსიას, დაზღვევას, პასუხისმგებლობას და წინსვლის, დაწინაურების შესაძლებლობებს. ყოველი ასეთი ჯილდო შესაძლოა გაელენას ახდენდეს მოტივაციასა და მოსამსახურის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. მაგ. თანამშრომელი, რომელიც გასამრჯელოს იღებს სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიხედვით, შეიძლება მოტივირებული იყოს უკეთესი მუშაობისთვის. დამატებითი გასამრჯელო, ასევე დამაკმაყოფილებელი იქნება იმისთვის, ვინც მას მიიღებს კარგი მუშაობისთვის. *პერსონალის შესაძლებლობები და მოტივაცია უნდა ემთხვეოდეს სამუშაოს მოთხოვნებსა და მის მიერ შეთავაზებულ ჯილდოებს.*

მკითხველისათვის ზემოთქმულიდან ცხადი უნდა იყოს, რომ ადამიანური რესურსის მართვაში პერსონალის შრომითი მოტივაციების, შრომითი ღირებულებებისა და ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინება ოპტიმალური საკადრო პოლიტიკის

შემეშავების წინაპირობაა, რაც წარმოუდგენელია ფსიქოლოგიის ძირეული პრინციპების ცოდნის გარეშე.

პრაქტიკამ არა ერთხელ დაასაბუთა პერსონალის მართვაში ფსიქოლოგიური ცოდნის გამოყენების აუცილებლობა. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი მეცნიერების ინტერდისციპლინარული დარგია, ფსიქოლოგიურ ცოდნას მასში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. წინამდებარე სახელმძღვანელო აქცენტს შექლებისდაგვარად პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ფსიქოლოგიურ პრობლემატიკაზე აკეთებს. იმისათვის, რომ ნათელი გაეხადოთ ფსიქოლოგიური ფაქტორების როლი პერსონალის მართვაში, განვიხილავთ პერსონალის მართვის რამდენიმე ფუნქციასა და მათ მიმართებას ფსიქოლოგიურ პრობლემატიკასთან.

*პერსონალის შერჩევა* კადრების დაკომპლექტების (სელექცია, განთავსება, როტაცია, დაწინაურება და სხვა) ყველაზე მნიშვნელოვანი სფეროა. კადრების დაკომპლექტებაში დაშვებული შეცდომათა უმეტესობა ამ პროცესში ფსიქოლოგიური ინფორმაციის გაუთვალისწინებლობითაა გამოწვეული. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება შოვიყვანოთ შემთხვევები, როდესაც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტი ნაკლებფუნქტურია შრომით საქმიანობაში. პროფესიონალიზმი ყოველთვის არაა წარმატების ძირითადი წინაპირობა. წარმატებისათვის აუცილებელია, რომ კვალიფიკაციასთან ერთად ადამიანი პროფესიონალური საქმიანობისათვის შესატყვის პიროვნულ თვისებებსაც ფლობდეს.

*პროფესიული ჯგუფების პროექტირება* პროფესიული ჯგუფები უნდა დაკომპლექტდეს ჯგუფის წევრთა ფსიქოლოგიური თავსებადობის გათვალისწინებით. ხშირია შემთხვევები, როდესაც კვალიფიციურ პერსონალს კარგი სამუშაო პირობები და მაღალი ანაზღაურება აქვს, შრომისნაყოფიერება კი დაბალია. ხშირია ურთიერთპრეტენზიები და კონფლიქტური სიტუაციები. პერსონალის მართვის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ხელმძღვანელები მხოლოდ მძაფრი კონფლიქტური სიტუაციების, ან რაიმე ინციდენტის შემთხვევაში აქცევენ ყურადღებას პროფესიული ჯგუფებში პერსონალის ფსიქოლოგიურ თავსებადობას.

*ტრენინგი და განვითარება.* ორგანიზაციათა წარმატება და სიცოცხლისუნარიანობა განისაზღვრება ორგანიზაციულ, ტექნი-

ლოგიურ სიახლეთა დანერგვის და ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირების უნარით. პერსონალს სიახლეთა დანერგვისა და გამოყენებისათვის არა მხოლოდ პროფესიული ტრენინგი სჭირდება, არამედ გარკვეული ფსიქოლოგიური მზაობაც. პერსონალი გარკვეულ ცოდნასა და გამოცდილებას ფლობს, გამომუშავებული აქვს სამუშაოს შესრულების ჩვეული ალგორითმი; ამიტომაც, სიახლეთა დანერგვისას აუცილებლად უნდა გაეთვალისწინოს პერსონალისადმი ტრადიციული და ახალი მოთხოვნები და თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური თავისებურებანი, ასევე, სიახლეთა დანერგვის შესაძლო სოციალურ - ფსიქოლოგიური რეაქციები.

**კომპენსაცია.** დამქირავებლის ამოცანაა ანაზღაურების ისე განაწილება, რომ მიაღწიოს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის გაზრდას, შესრულების ხარისხის, შრომითი დისციპლინისა და შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას; ამ გზით კი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

**პერსონალის უსაფრთხოება.** შრომის ფსიქოლოგიურ კვლევათა უმეტესობა მიუთითებს, რომ ადამიანი ორგანიზაციაში უბედური შემთხვევებისა და ტრამეების ძირითადი წყაროა. ადამიანური შეცდომები შეიძლება გამოწვეული იყოს: ა. ადამიანის ფსიქომოტორული თავისებურებებით (უზუსტობა, მეტისმეტად სწრაფი ან შენელებული რეაქციები), ბ. გონებრივი მონაცემებით (პრობლემის არასწორი ან არაადეკვატური გადაწყვეტა, არასწორი ფორმულირება); გ. ცალკეული ფსიქიკური ფუნქციებითა და ინდივიდუალური თავისებურებებით (უყურადღებობა, დაბნეულობა). თუ გესურს თავიდან ავიშოროთ ამგვარი შეცდომები, სამუშაოს დაგეგმვისას აუცილებლად უნდა გაეთვალისწინოს ადამიანის ფაქტორი.

**სამუშაოს დიზაინი.** არსებობს სამუშაოს დაგეგმვის - დიზაინისა და რედიზაინის განსხვავებული მოდელები, მაგრამ მათ ეფექტურობაზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება საუბარი, თუ გათვალისწინებულია მომუშავის პიროვნული თავისებურებანი. ამჯობინებს თუ არა ინდივიდი ე.წ. გაკეთილშობილებულ სამუშაოს, ნაწილობრივ მის ღირებულებებზე, რწმენებზე და სამუშაოს მიმართ ატიტუდებზეა დამოკიდებული (დაწერილებით იხილეთ თავი VIII-სამუშაოს დიზაინი).

**დისციპლინა.** დისციპლინის ორგანიზაციის ტრადიციული ფორმები ეფექტური არ არის იმის გამო, რომ ისინი არ ითვალისწინებენ პერსონალის მოტივაციებსა და ღირებულებებს. უკანასკნელ წლებში ყურდღება ექცევა ე.წ. პოზიტიური დისციპლინის დანერგვას, რომელშიც მაქსიმალურადაა გათვალისწინებული ადამიანის ფაქტორი ( დაწვრ. იხ. თავი VII – დისციპლინა).

**პერონალის მოტივირებისა და შრომითი კმაყოფილების პრობლემა.** პერონალის მოტივირებისა და შრომითი კმაყოფილების მიღწევა არის სამუშაოს ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური გზა. მისი განხორციელება კი შეუძლებელია ფსიქოლოგიური ცოდნის გარეშე. შრომისადმი პოზიტიური მოტივაცია არის მამოძრავებელი ძალა, რომელიც ეხმარება ადამიანს დაძლიოს თავისი ნაკლოვანებები და წინააღმდეგობები, დაადგეს თვითსრულყოფის გზას და მიაღწიოს მაქსიმალურ ეფექტურობას პროფესიულ შრომაში, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

**პროფესიული სტრესი და საწარმოო კონფლიქტი** ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის მართვის არარაციონალური პოლიტიკის შედეგია, რომლის დისფუნქციური ეფექტი სავალალოა, როგორც ორგანიზაციისათვის (გაცდენები, საბოტაჟი, კადრების დენადობა), ასევე პერსონალისათვის (სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებები). ამდენად, ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარებისა და მართვის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციაში პროფესიული სტრესისა და საწარმოო კონფლიქტის წყაროების მინიმუმამდე შემცირებასა და პერსონალისათვის ეფექტური შრომის პირობების შექმნას.

## **ადამიანური რესურსის მართვის მოდელი**

**ადამიანური რესურსის მართვის პრობლემა** არსებობს ყველა ტიპის ორგანიზაციაში და ყოველთვის განიხილება ორგანიზაციის კონტექსტში. მოცემულ თავში ნაჩვენებია აღნიშნულ პრობლემასთან დაკავშირებით წამოჭრილი ძირითადი საკითხები და მათი განმსაზღვრელი კომპონენტები. ასევე, აღწერილია ზოგადი ადმინისტრაციული

პროცესების ხასიათი და მისი ურთიერთობა ადამიანური რესურსის მართვის მოდელთან.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემები მოიცავს რამდენიმე სპეციფიკურ ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებას:

- პერსონალის აღწერა (Personnell Inventories), რომელიც იძლევა არსებული რესურსის (ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობანი, დაწინაურების პოტენცია) შეფასების შესაძლებლობას.
- ადამიანური რესურსის მიწოდებისა და მოთხოვნების პროგნოზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, ვიწინასწარმეტყველოთ, რა ტიპის პერსონალზეა მოთხოვნა. პერსონალის აღწერა და პროგნოზირება გვეხმარება ადამიანური რესურსის პოლიტიკის განსაზღვრაში.
- სამოქმედო გეგმები – საკადრო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სამოქმედო გეგმის ოპერაციულ აზრს და მიმართულებას ბევრ სფეროში, მათ შორის, დაქირავება, შერჩევა, განთავსება, ტრანსფერი, კარიერის მენეჯმენტი, შრომის შეფასება, კომპენსაცია და, რა თქმა უნდა, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები.
- კონტროლისა და შეფასების პროცედურები, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სისტემების უკუგებასა და მიღწეული მიზნების რეგულირებას.

ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საერთო სტრატეგიულ მიზნებთან ინტეგრაციაზე. დაგეგმვა მენეჯმენტის ცენტრალური ფუნქციაა. იგი შეიცავს იმ ძირითად ცვლადებს, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას. ჩვეულებრივ ეს ცვლადებია პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო კაპიტალი, ადამიანური რესურსი და ბაზარი (ბაზრის ტენდენციების გათვალისწინება). დაგეგმვა ამცირებს განუსაზღვრელობას – იგი ეხმარება ორგანიზაციას, გაუმკლავდეს ტექნოლოგიურ, სოციალურ, პოლიტიკურ თუ გარემოსმიერ ცვლილებებს. დაგეგმვის მნიშვნელოვანი უპირატესობაა მოთხოვნა, განისაზღვროს ორგანიზაციის ამოცანები, ინდივიდის საქმიანობის შინაარსი, აზრი და მიმართულება. თუ პერსონალს ნათელი წარმოდგენა აქვს ორგანიზაციის ზოგად მიზნებზე, იგი უკეთესად შეუთავსებს თავის საქმიანობას ორგანიზაციის ამო-

ცანებს (Pearce & Robinson, 1989). ემპირიულმა გამოკვლევებმა დაადასტურეს შეხედულება, რომ ამოცანების განსაზღვრას მიეყვართ უკეთეს შესრულებამდე და კმაყოფილებამდე. დაგეგმვის მნიშვნელობას განსაზღვრავს ის ფაქტიც, რომ ამოცანების გარეშე ეფექტური კონტროლი შეუძლებელია.

სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციული ამოცანების დასახვის და ამ ამოცანების გადასაჭრელი სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესი (Tauch & Glueck, 1988). ის მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- კომპანიის ფილოსოფიის განსაზღვრა – რატომ არსებობს საქმე, რა უნიკალური დანიშნულება აქვს მას და ა.შ.
- კომპანიის იდენტურობის, საჭიროებისა და ამოცანების დებულების (statement) ფორმულირება;
- კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარის განსაზღვრა; იმ ფაქტორების იდენტიფიკაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს, ან შეზღუდავს სამომავლო კურსის არჩევანს;
- ორგანიზაციის დიზაინის განსაზღვრა (სტრუქტურა, პროცესები, ურთიერთკავშირები);
- შერჩეული ამოცანების გადასაჭრელად შესატყვისი სტრატეგიის განვითარება;
- პროგრამების ფორმირება სტრატეგიის განსახორციელებლად.

სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს რესურსების სუბსტანციონალური ვალდებულებების ფორმულირებას. ადამიანური რესურსის სტრატეგია თან ახლავს და აადვილებს სტრატეგიული ბიზნეს გეგმის განხორციელებას, რაც თავის მხრივ, განსაზღვრავს პრიორიტეტებს მენეჯმენტში.

ორგანიზაციული მიზნების განხორციელება ასევე დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე: ორგანიზაცია, რეგულაცია და შედეგების შეფასება-ანალიზი. მეტი სიცხადისათვის განემარტავთ: *ორგანიზაცია* ნორმალური მუშაობისათვის საჭირო გარკვეული წესრიგის დადგენის პროცესია. ესაა ადამიანთა საქმიანობის კოორდინაცია მიზნისა და მისი განსახორციელებლად საჭირო რესურსების შესაბამისად. ორგანიზაცია არის ფუნქციონირებადი სისტემის შექმნის რთული პროცესი, *სადაც ადამიანები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ და განსაზღვრავენ ყველა სხვა რესურსის ეფექტურ გამოყენებას. რეგულაცია* არის გეგმის შესრულების მხარდაჭერა,

კონტროლი (გეგმისაგან გადახვევების აღმოფხვრა) და დამატებით რესურსების მოზიდვა. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ზედმეტად სკულპულოზურმა და დეტალურმა კონტროლმა შეიძლება დაარღვიოს მუშაობის რიტმი, დაამუხრუჭოს პერსონალის ინიციატივა, გაზარდოს მართვისათვის საჭირო ხარჯები. კარგად დაგეგმილი, ორგანიზებული და მაღალი მოტივაციის შემცველი სამუშაო ამცირებს კონტროლის მოცულობასა და აუცილებლობას. მართვა ეფექტური არ იქნება თუ არ ხდება *შედევების შეფასება და ანალიზი*. მონიტორინგი აუცილებელია, რათა საჭიროების შემთხვევაში შეეძლოს გეგმის კორექტირება და მისი განხორციელებისათვის საჭირო დამატებითი ზომების მიღება. მოვლენათა განვითარებისა და სიტუაციის შეცვლის კვალობაზე საჭიროა თავდაპირველი გეგმის ყველა კრიტერიუმის შეფასება-გადასინჯვა.

*ამრიგად, პერსონალის მართვის სტრატეგიის ორგანიზაციულ მიზნებთან და ორგანიზაციულ მენეჯმენტთან ინტეგრაცია ორგანიზაციული მიზნების წარმატებით განხორციელების წინაპირობაა.*

### **შესაბამისობა კონკურენციის სტრატეგიებსა და საკადრო პოლიტიკას შორის**

კომპანია ბაზარზე უპირატესობის მოსაპოვებლად კონკურენციის სამი ძირითადი სტრატეგიიდან ირჩევს ერთ-ერთს: *ფასის შემცირებას, ხარისხის გაუმჯობესებას, ან სიახლის დანერგვას*. ეს სტრატეგიები განსაკუთრებულ ეფექტს მაშინ იძლევა, თუ ისინი კადრების მართვასთან კარგადაა კოორდინირებული. მარტივად რომ ვთქვათ, განსხვავებული სტრატეგიები თანამშრომელთაგან განსხვავებულ უნარებს მოითხოვს.

კომპანიები განსაზღვრავენ (ცნობიერად თუ არაცნობიერად) კადრების მართვის მათთვის მისაღებ გზებს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, კადრების მართვაში შედის პერსონალის დაქირავება, შეფასება, კომპენსაცია, ტრენინგი-განვითარება და შრომითი ურთიერთობები. კომპანიები უკეთესად წარმართავენ საკუთარ საქმიანობას, თუკი სწორად განსაზღვრავენ, კადრების მართვის რომელი პრაქტიკა არის უფრო ხელსაყრელი მათ მიერ არჩეული სტრატეგიისათვის. პროცესი გამარტივდება, თუ კადრების მენეჯერი მონაწილეობას მიიღებს სტრატეგიის არჩევის პროცესში, რაც ოპტიმალურს გახდის ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების პოლიტიკას. ზემოთ

დასახელებული სტრატეგიიდან თითოეულს სპეციფიკური გავლენა აქვს საკადრო საკითხებზე.

*ფასის დაკლება* მიზნად ისახავს კომპანიის მიერ პროდუქციის ყველაზე დაბალ ფასად წარმოებას. ეს კონკურენციის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სტრატეგიაა.

*ხარისხის გაუმჯობესება* – მიზნად ისახავს მაღალი სტანდარტის საქონლის წარმოებას. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად დამკირავეებელმა თანამშრომლებში უნდა გააღვივოს უკეთესი ხარისხისაკენ სწრაფვის სულისკვეთება. ეს კი ნიშნავს, რომ მან ყურადღება უნდა მიაქციოს თანამშრომელთა წინადადებებს და გაითვალისწინოს ისინი. ასეთ შემთხვევაში თუ კარგი იდეების უმეტესობა სწორედ თანამშრომლებისგან არის მიღებული, მენეჯმენტი სპეციალურ ჯგუფებს ქმნის, თანამშრომლებთან საქმიანი ურთიერთობისათვის იმუშავენ სპეციალურ ფორმებს. კადრების ენაზე ეს სტრატეგია მოითხოვს უკუკავშირის სისტემას, ჯგუფური მუშაობის ნებართვას. გადაწყვეტილების მიღება და პასუხისმგებლობა ყოველი თანამშრომლის სამუშაოს ნაწილი უნდა გახდეს.

*სიახლეთა დანერგვა (ინოვაცია)* – ამ სტრატეგიის მიზანია, კომპანია გამოირჩეოდეს კონკურენტებისგან და აწარმოოს ისეთი პროდუქტი, რომელიც სხვებს არ აქვთ. ამისათვის აუცილებელია მენეჯმენტმა შექმნას პირობები შემოქმედებითი მუშაობისათვის. ერთ-ერთმა კომპანიამ თავისი თანამშრომლები დაყო 50 ჯგუფად და ყოველ მათგანს დაავალა ახალ პროდუქტზე ფიქრი. მოხდა საოცრება – ხუთ წელიწადში კომპანიამ 334 ახალი პროდუქტი გამოუშვა. კადრების ენაზე ეს ნიშნავს, რომ ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ დამოუკიდებლად შრომის მეტი თავისუფლება, კონტროლი მოქნილი უნდა იყოს, უნდა გაიზარდოს კაპიტალდაბანდებანი კადრების განვითარებაში, შეიქმნას ყველა პირობა ექსპერიმენტირებისათვის. ხანდახან მცდარი აზრებიც კი უნდა დაჯილდოვდეს.

სტრატეგიულად მოაზროვნე ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს, პიროვნების რომელი მახასიათებლები და კადრების მართვის რომელი ხერხი უფრო მიესადაგება კომპანიის მიერ არჩეულ სტრატეგიას. შესაბამისად, თანამშრომლებში თანდათან უნდა დაამკვიდროს საჭირო და აღმოფხვრას უსარგებლო თვისებები. ცხრილში მოცემულია 12 მახასიათებელი, რომელიც ამ თვალსაზრისით არის მნიშვნელოვანი.



თანამშრომელთა 12 მახასიათებელი  
სხვადასხვა სტრატეგიის გასატარებლად

1. განმეორებადი საქმიანობა	შემოქმედებითი, ინოვაციური საქმიანობა
2. ხანმოკლე პერიოდზე ორიენტირებული	გრძელ პერიოდზე ორიენტირებული
3. თანამშრომლობითი ქცევა	დამოუკიდებელი, ავტონომიური ქცევა
4. სუსტი ატიტუდი ხარისხის მიმართ	ძლიერი ატიტუდი ხარისხის მიმართ
5. სუსტი მიმართულება რაოდენობაზე	ძლიერი მიმართულება რაოდენობაზე
6. დაბალი რისკიანობა	მაღალი რისკიანობა
7. პროცესზე ძლიერი ორიენტირებულობა	პროცესზე სუსტი ორიენტირებულობა
8. სუსტი სწრაფვა პასუხისმგებლობისკენ	ძლიერი სწრაფვა პასუხისმგებლობისკენ
9. მოუქნელი ცვლილებების მიმართ	მოქნილი ცვლილებების მიმართ
10. სტაბილურობის მოყვარული	გაურკვეველობის მიმართ ტოლერანტული
11. შეზღუდული უნარები	ფართო უნარები
12. სამუშაოში დაბალი ჩართულობა	სამუშაოში მაღალი ჩართულობა

კომპანიას, რომელიც მოქმედებს ფასის დაკლების სტრატეგიით, სჭირდება თანამშრომლები:

- რომელთა მოქმედებებიც განმეორებადი და წინასწარმეტყველებდია;
- ფოკუსირებულია უახლოეს შედეგებზე;
- ძირითადად მოქმედებენ ავტონომიურად;
- ორიენტირებული არიან პროდუქციის რაოდენობაზე და მხოლოდ შემდეგ – ხარისხზე;
- თავს არიდებენ რისკს და არ ეძებენ მეტ პასუხისმგებლობას;
- დაინტერესებული არიან სამუშაოს სტაბილურობით და

თავს არიდებენ ცვლილებებს;

- უნარები ვიწროდ ფოკუსირებულია;
- არ მოეთხოვებათ დიდი ფსიქოლოგიური ერთგულება სამუშაოს, ან კომპანიის მიმართ.

რას ნიშნავს ასეთი მახასიათებლები კადრების მართვისასათვის? როგორც უნდა იყოს, ისინი ნიშნავს ანალოგიის დროსაც კი ცხადია: შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას ხაზი უნდა გაესვას მოკლევადიან და შედეგზე ორიენტირებულ დაეალებებს. კადრების მენეჯერს არ დასჭირდება მომუშავეთა ბევრი ტრენინგი, ვინაიდან ისინი განმეორებად და წინასწარმეტყველებად სამუშაოს ასრულებენ და მოეთხოვებათ ძალიან შეზღუდული უნარები.

*ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგია.* იმისათვის, რომ ხარისხიანად იმუშაონ, თანამშრომლები კარგად უნდა ერეკოდნენ იმ პროცესში, რომლის საშუალებითაც კომპანია აწარმოებს პროდუქტს, ან სერვისს. მათ უნდა ჰქონდეთ ზომიერი პასუხისმგებლობის სურვილი და კომპანიასთან ძლიერი ფსიქოლოგიური იდენტიფიკაცია. ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიის განხორციელებისათვის პერსონალს სჭირდება საკმაოდ მნიშვნელოვანი ტრენინგი საკუთარ საქმიანობაში და, აგრეთვე, გუნდური მუშაობის უნარის ფორმირება. შემუშავებული უნდა იქნეს წასახალისებელი ზომები ხარისხის გაუმჯობესების შესახებ კარგი წინადადებებისათვის.

*სიახლის დანერგვის სტრატეგია* ორგანიზაციას, რომელიც ამ სტრატეგიას იყენებს, სჭირდება მოქნილი და შემოქმედებითი თანამშრომლები. ისინი ტოლერანტულები უნდა იყვნენ ორასროვნებისა და გაურკვეველობის მიმართ. მათ უნდა შეეძლოთ გარისკვა და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე. ინოვაციის განხორციელებისათვის პერსონალს სჭირდება უნარჩვევათა ფართო სპექტრი. ამოცანის სიახლე აიძულებს მათ, იმუშაონ ერთად და ერთმანეთზე დამოკიდებული იყვნენ. მათ, აგრეთვე, სჭირდებათ საკუთარ საქმეში ზომიერი ფსიქოლოგიური ჩართულობა, დაინტერესება ხარისხისა და რაოდენობის მაჩვენებლებით. ისინი ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ დროის დიდ პერიოდზე, ვინაიდან ინოვაცია მხოლოდ გარკვეული დროის შემდეგ იძლევა შედეგებს.

ასეთ ორგანიზაციაში კადრების მართვისათვის კომპანიამ უნდა დანერგოს პერსონალის კარიერის განვითარების ფართო

გზები და უზრუნველყოს უნართა ფართო სექტორის შემუშავება. ამ შემთხვევაში სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმში დროის ხანგრძლივ მონაკვეთსა და ორიენტირებული და ეფუძნება პროცესსაც და შედეგსაც.

### **ფროსტის კომპანიის გამოცდილება.**

ფროსტის მანქანათმშენებელი კორპორაციის წინაშე წამოიჭრა ამოცანა: მას უნდა გარდაექმნა მუშაობა, რათა გაეძლო კონკურენციისთვის. ამისთვის ფროსტმა დანერგა ტექნოლოგიური სიახლე – ავტომატიზირებული საწარმოო ხაზი, მაგრამ ეს არ აღმოჩნდა საკმარისი. მას მოუხდა ცვლილებების შეტანა საკადრო პოლიტიკაშიც, რის შესახებაც ფროსტმა თქვა: “თუ აპირებ გარდაიქმნა მცირე ზომის საწარმოდან საშუალო ზომის საწარმოდ, ავტომატიზაცია ამ გარდაქმნის მხოლოდ ერთი და ყველაზე მარტივი მხარეა. ყველაზე რთულია, გარდაქმნა ადამიანები.” ადამიანთა გარდაქმნა უმთავრესია ცვლილებების განხორციელებისათვის საწარმოში.

ფროსტმა შემდეგი ღონისძიებები გაატარა: თანამშრომელთა კომპანიისადმი კუთვნილების განცდის გასაძლიერებლად მან ყველა თანამშრომელს 10-10 აქცია დაურიგა. გარდა ამისა, შეიმუშვა გეგმა, რომლის მიხედვითაც თითოეულ თანამშრომელს სურვილისამებრ შეეძლო კომპანიის დამატებითი აქციების შესყიდვა. ამით თანამშრომლები ორიენტირებული გახდნენ დროის ხანგრძლივ პერიოდზე, რაც ინოვაციური სტრატეგიისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია. გარდა ამისა, შეიმუშავეს მოგების განაწილების სტანდარტული კორპორაციული გეგმა და დისკრეტული განაწილების გეგმა. კომპანიამ შექმნა, აგრეთვე, კვარტალური ჯილდოები (რომლებიც ემყარებოდა კომპანიის პროდუქტულობას) და სპეციალური “საპრემიო” ფონდი, რომელსაც მენეჯერები დისკრეტულად ანაწილებდნენ წარჩინებულ თანამშრომლებზე. ის ფაქტი, რომ კვარტალური ჯილდო კომპანიის პროდუქტულობის მაჩვენებლებს ემყარებოდა, ხელს უწყობდა კოოპერატიული, თანამშრომლობითი, ურთიერთდამოკიდებული ქცევის განვითარებას, ხოლო “საპრემიო” ფონდი ხელს უწყობდა სიახლის ძიებას.

თანამშრომლობის ხელშეწყობის მიზნით, ფაქტობრივად, მინიმუმზე იქნა დაყვანილი კადრების რაოდენობა. თვით ფროსტის კაბინეტი წარმოდგენდა ღია დარბაზს, სადაც ყველას შეუფერხებ-

ლად შექმლო შესვლა და ა.შ.

ინოვაციური სტრატეგიისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიამ თანამშრომლებს ცოდნის არის გაფართოებისა და ახალი უნარების შექმნის შესაძლებლობა მისცეს - ე.ი. კომპანიამ უნდა დააფინანსოს მათი ტრენინგი და განვითარება.

**აღამიანური რესურსის მიმართულაგები**

სქემა №3

აღამიანური რესურსის მართვის მოდელი				
ეკონომიკა	შრომის ბირუა	კანონები და წესები	პროფესიული კავშირები	
<b>გარემოდან მოქმედი ფაქტორები</b>				
პერსონალური/აღამიანური რესურსის საქმიანობა	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;">ინდივიდი, შესაძლებლობა და მოტივაცია</div>		აღამიანური რესურსის მართვის შედეგები	
მხარდამჭერი საქმიანობა			მოზიდვა	
ინდივიდისა და სამუშაოს ანალიზი			მუშაობა	
შედეგების შეჯამება			შენარჩუნება	
აღამიანური რესურსის დაგეგმარება			კმაყოფილება	
ფუნქციონალური საქმიანობა			დასწრება	
პერსონალის დაკომპლექტება გარედან			და სხვა	
შიდა საკადრო უზრუნველყოფა და განვითარება			<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;">სამუშაოს მოთხოვნები და ჯილდოები</div>	
კომპენსაცია				
შრომითი ურთიერთობები				
სამუშაო გარემო				

N3 სქემაში განსაზღვრულია ადამიანური რესურსის რამდენიმე მიმართულების მნიშვნელობა. ეს არის: თანამშრომელთა მიზიდვა ორგანიზაციაში; თანამშრომელთა საქმიანობის წარმატებულობა; თანამშრომელთა შენარჩუნება; სამსახურში დასწრება და შრომითი კმაყოფილება.

ადამიანური რესურსის მიმართულება ასახავს მართვის საკადრო პოლიტიკას, პროგრამებსა და პროცესებს. ის იმგვარად არის აგებული, რომ პირდაპირ (ფუნქციური საქმიანობა) და არაპირდაპირ (მხარდაჭერითი საქმიანობა) ზეგავლენას ახდენს ინდივიდისა და სამუშაოს თანხვედრის პროცესზე.

1. **მხარდაჭერა** - ეს მიმართულება არ ახდენს პირდაპირ ზეგავლენას ინდივიდო-სამუშაოს თანხვედრის პროცესზე. მას გარკვეული წვლილი შეაქვს ფუნქციურ საქმიანობაში. არსებობს მხარდაჭერის სამი ძირითადი მიმართულება: *ინდივიდისა და სამუშაოს ანალიზი, შედეგების შეგროვება და ადამიანური რესურსების დაგეგმვა.*

- **პიროვნების და სამუშაოს ანალიზი** აუცილებელია ინდივიდის, მისი შესაძლებლობების და მოტივაციის ეფექტური თანხვედრისათვის სამუშაოს მოთხოვნებთან და ჯილდოებთან. კერძოდ: ა) უნდა განისაზღვროს პიროვნების შესაძლებლობები და მოტივაცია სხვადასხვა ამოცანებთან დაკავშირებით. ბ) სამუშაო უნდა გაანალიზდეს თანამშრომლისათვის აუცილებელი მოტივების დადგენის მიზნით. გ) აუცილებელია, განისაზღვროს სამუშაოსთან დაკავშირებული ჯილდოები და მათი გამოყენების მიმართულებები.

- **შედეგების შეგროვება** - შედეგებზე დაკვირვება ლოგიკურად გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ ძირითადი ინდიკატორების სისტემატურ გაზომვას. შედეგების შეგროვება, ჩვეულებრივ, ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემით. შეფასება აჩვენებს, თუ რამდენად ეფექტურად შესრულდა სამუშაო როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის მხრიდან. უფრო მეტიც, შეფასების შედეგები შეიძლება გამოვიყენოთ სამომავლო გეგმის შემუშავებისას დაშვებული შეცდომებისა და ხარვეზების

გასაუმჯობესების მიზნით. ამგვარი გეგმა დაეხმარება მოსამსახურეს სამუშაოს უფრო მაღალ დონეზე შესრულებაში.

• *ადამიანური რესურსის დაგეგმვა*, ძირითადად, ასრულებს ორ დამხმარე ფუნქციას: 1. წინასწარ განსაზღვროს მომსახურეთა რაოდენობა და ტიპი ყოველ სამუშაო ადგილზე; 2. პროგნოზირების საშუალებით მენეჯერს შეუძლია შეიმუშაოს წინააღმდეგობისა და ჰრობლემების გადალახვის გეგმა, რომლის განხორციელებასაც შეძლებს კოორდინირებული ღონისძიებების მთელი სერიით.

*უკეთ წარმოდგენისთვის ავიღოთ მცირე, მაგრამ წარმატებული მიკროკომპიუტერული კომპანიის ბიზნესგეგმა, რომელიც ითვალისწინებს გაყიდვის გაორმაგებას 5 წლის განმავლობაში. საკადრო პროგნოზირების შედეგები აჩვენებს, რომ ამ მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციას 2 წელიწადში დასჭირდება დამატებით 25 პროგრამისტი. საიდან უნდა აიყვანოს ორგანიზაციამ ახალი პროგრამისტები – უშუალოდ ორგანიზაციაში, თუ მის გარეთ? რა პრინციპით მოხდება მათი შერჩევა? რა სპეციფიკური ტრენინგის კურსი უნდა ჩაუტარდეთ მათ? თუ დაქირავება ხდება გარედან, მაშინ რომელი ფირმებიდან უნდა შეარჩიოს ორგანიზაციამ კადრები და რა სახის ჯილდოები უნდა იქნეს შეთავაზებული, რომ მოიზილოს ისინი? ადამიანური რესურსის დაგეგმვა ცდილობს, წამოჭრას და შემდეგ თვითონვე უპასუხოს ამ კითხვებს.*

**2. შუნქციური მიმართულებები** – ფუნქციური საქმიანობა ეხება ინდივიდის სამუშაოსთან თანხვედრის პროცესს და შესაბამისად, ადამიანური რესურსის ანალიზს. ამ საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია, ნაწილობრივ, მხარდამჭერი საქმიანობის ეფექტურობაზე და იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ მასზე. ძირითადი ფუნქციური მიმართულებები მოიცავს გარე საკადრო უზრუნველყოფას, შიდაორგანიზაციულ საკადრო უზრუნველყოფას და განვითარებას, კომპენსაციას, შრომით ურთიერთობებს და სამუშაო პირობებს.

• *გარე საკადრო უზრუნველყოფა* გულისხმობს ორგანი-

ზაციაში თანამშრომელთა გარედან აყვანას ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად. ამ მიმართულების საქმიანობა ეფუძნება იმის განსაზღვრას, თუ რომელი აპლიკანტი იქნება უფრო შესაბამისი სამუშაოსათვის. ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაციები მიმართავენ შერჩევის განსხვავებულ ტექნიკებს – ტესტებს, ინტერვიუებს და სხვა. აუცილებლად უნდა განისაზღვროს, თუ რამდენად ვალიდურია ესა თუ ის ტექნიკა აპლიკანტის ზუსტი შერჩევისათვის და მისი მომავალი მუშაობის პროგნოზირებისთვის.

• *შიდა ორგანიზაციული საკადრო უზრუნველყოფა და განვითარება.* ორგანიზაციები ძალიან იშვიათად ეყრდნობიან გარე საკადრო უზრუნველყოფას. ძირითადი აქტივობები თავს იჩენს შიდა საკადრო მიმართულებებში. შიდა საკადრო უზრუნველყოფა მოიცავს დაწინაურებების, ჩამოქვეითების, ტრანსფერის, გადასვლის, გათავისუფლების, პენსიაზე გასვლის პროცესების ადმინისტრირებას. ჩვეულებრივ, შიდაორგანიზაციულ საკადრო უზრუნველყოფაში შედის *თანამშრომელთა პროფესიული წერტილის, ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების ღონისძიებები, რაც ხელს უწყობს მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოსათვის აუცილებელი ცოდნის და უნარების შექმნას.*

• *კომპენსაცია* არის თანამშრომელთა სასიცოცხლო მნიშვნელობის ჯილდოების სერია. ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაცია დიდი ყურადღებასა და ძალისხმევას უთმობს მრავალფეროვან კომპენსაციას. ზოგი მათგანი ეხება შრომის ანზღაურებისა და ხელფასების ოდენობის დადგენას იმის გათვალისწინებით, რა სამუშაოს ასრულებს თანამშრომელი და შრომის ბირჟის ფონზე რამდენად შეესაბამება მისი შესაძლებლობები ამ სამუშაოს. ხელფასებს შორის სხვაობას იწვევს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მომსახურების ხარისხი და ხანგრძლივობა. გასამრჯელოს გადახდა ანაზღაურების სახით მოითხოვს მთელ რიგ ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს იმის დასადგენად, თუ რამდენად სამართლიანია გასამრჯელო. მოსამსახურეები იღებენ არაპირდაპირ კომპენსაციას სხვადასხვაგვარი შედეგათებისა და უფლებების სახით. ეს არის შევებულება, პენსია, ჯან-

მრთელობის და სიცოცხლის დაზღვევა, საპენსიო გეგმები, მოგების განაწილება. ყოველი მათგანი მოითხოვს საგულდაგულო დამუშავებასა და ადმინისტრირებას.

• **სამუშაო ურთიერთობები.** მსოფლიოს მილიონობით მოსამსახურე პროფკავშირების, ან პროფესიული ასოციაციების წევრია. ეს ორგანიზაციები ცდილობენ, შეათანხმონ სამუშაოს ხანგრძლივობა და პირობები ხელმძღვანელობასთან. ასეთი ურთიერთობის შედეგია შრომითი კონტრაქტი, რომელშიც განსაზღვრულია სამუშაო დროის ხანგრძლივობა და პირობები.

• **სამუშაო პირობები (გარემო).** თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციაში შეტანილ წვლილზე გაელენას ახდენს სამუშაო პირობები. ბევრი ორგანიზაცია გარდაქმნის და ცვლის სამუშაოს იმ მიზნით, რომ ის უფრო მეტად შეესაბამებოდეს მომუშავეის შესაძლებლობებსა და მოტივაციას (მაგ. აკისრებენ დამატებით ამოცანებს და პასუხისმგებლობებს). სხეები ქმნიან ე.წ. “ხარისხის წრეებს” (მენეჯერთა და თანამშრომელთა ჯგუფები), რაც ფორმალურად გამომხატავს პროდუქციის ხარისხისა და პროდუქტულობის გაუმჯობესების იდეას. სამუშაოს აგების ამგვარი პროგრამა განხორციელებისას სიფრთხილეს მოითხოვს. კადრების მართვის პროცესში მნიშვნელოვან პრობლემას ქმნის სტრესი, პროფესიული დაავადება, ტრამვა და სხვა. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად საჭიროა, ზუსტად განისაზღვროს სახიფათო პირობები და მოხდეს მათი სისტემატური გაზომვა. ანალოგიური შემთხვევების ანალიზისა და შექმნილი ცოდნის საფუძველზე მუშავდება პროგრამები, რომელთა მთავარი მიზანია უბედური შემთხვევების და დაავადებების თავიდან აცილება, ან შემცირება.

• **საქმიანობებს შორის ურთიერთმიმართება** მიუხედავად იმისა, რომ ზემოთ განხილულ იქნა ადამიანის რესურსის მართვის ცალკეული მიმართულებები, რეალურად, ისინი მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. დაეუშვათ, რომ სამუშაო ძალების ღირებულებების ონტროლის მიზნით გადაწყდა, ახლად დაქირავებული მუშაკის საწყისი ხელფასი არ გაიზარდოს წინა წელთან შედარებით. ეს



გადაწყვეტილება გაართულებს ახალი კადრების მოზიდვას, რამდენადაც ის მოითხოვს ტრენინგისა და განვითარების ახალ ღონისძიებებს. ეს ნიშნავს, რომ პროფესიული ზრდის და ხელისშეწყობის პოლიტიკა უნდა შეიცვალოს. ამრიგად, გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება ერთ სფეროში, გავლენას ახდენს მეორე სფეროზე.

• **გარე ფაქტორები.** გარე ფაქტორები მოქმედებს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვაზე. ამ ფაქტორებიდან მეტად მნიშვნელოვანია ეკონომიკური მდგომარეობა, შრომის ბირჟა, სამართალი და კანონმდებლობა. კერძო და სახელმწიფოებრივი ორგანიზაციისათვის ეკონომიკური მდგომარეობა განაპირობებს მათ ფინანსურ სიჯანსაღეს. ამგვარად, ის უშუალოდ ეხება საკადრო პოლიტიკასა და მის პროგრამებს. სასურველი ეკონომიკური ვითარების შემთხვევაში ხშირია უკვე არსებული პროგრამების გაფართოება და ახლის შექმნა. ნაკლებ ხელსაყრელ და მძიმე პირობებში შეიძლება აუცილებელი გახდეს სოგიერთი პროგრამის შემცირება, ან გაუქმება.

ადამიანური რესურსის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პერსონალის შერჩევას. თანამშრომელთა შერჩევისა და აყვანის შემდეგ სამუშაოს შესრულების ხარისხი ხდება მოსამსახურეთა ეფექტურობის მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი თანამშრომელთა შენარჩუნება და შესაბამისი დასწრება წარმოადგენს ორგანიზაციისადმი ერთგვარი ვალდებულებების ფორმას, რომელიც აადვილებს სამუშაოს შესრულებას.

მოსამსახურეები თანახმა არიან, ითანამშრომლონ და განაგრძონ მუშაობა კონკრეტულ ორგანიზაციაში მანამ, სანამ მათი მოთხოვნები კმაყოფილდება. გარკვეული მოსაზრებით, ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მისი მოსამსახურის მოთხოვნილებების, მოტივების შესწავლა და მათი რეალიზაციისა და დაკმაყოფილებისათვის ობიექტური პირობების შექმნა. მაგ. ახალი თანამშრომლის აყვანა უფრო გაადვილდება, თუ აპლიკანტებს ექნებათ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მოლოდინი. სოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ მოსამსახურეს, რომელიც მეტად დაკმა-

ყოფილებულია, მეტი სურვილი ექნება ამ ორგანიზაციაში მუშაობისა და უფრო მეტ სიახლოვებას მიიღებს თავისი პროფესიონალური საქმიანობით.

ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია სხვა პირობებიც. განსაკუთრებული ყურადღების და მზრუნველობის საგანს წარმოადგენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა თანამშრომელთა უსაფრთხოება და პროფესიული სტრესისაგან დაცვა.

ორგანიზაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ყველა ზემოთ განხილული პირობის გაცნობიერება. ისინი, შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ორგანიზაციის მიერ ადამიანის რესურსის მართვის სისტემებისა და პროგრამების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები.

ადამიანის რესურსი იმგვარად უნდა იყოს დაგეგმილი, რომ ითვალისწინებდეს პირობებს, რომლითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია.

## ორგანიზაციული კონტაქტი

ადამიანის რესურსის მართვა ორგანიზაციის და მისი ადმინისტრაციული პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. ადამიანური რესურსის მართვა იცვლება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე. ქვემოთ უფრო დეტალურად არის გამოკვლეული ადამიანური რესურსის მართვის და მისი ორგანიზაციული კონტექსტის დინამიკური ურთიერთმიმართება.

### *პრობლემური საკითხები*

ორგანიზაციის წინაშე დგება ბევრი პრობლემატური საკითხი, რომელიც მოითხოვს პერსონალის, ადამიანური რესურსის მართვის გამოყენებას. ეს საკითხებია:

პროდუქტულობა – ადამიანური რესურსის მართვის განყოფილებებს

მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ პროდუქტულობის გაზრდაში. იგულისხმება პროდუქტულობის გაზრდა შრომისნა-ყოფიერების გაზრდის ხარჯზე. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის ოპტიმალური სტრატეგია, საკადრო დეპარტამენტის მიერ შემუშა-ვებული, ყოველთვის ორიენტირებულია სამუშაოსა და ინდივიდის თანხვედრის პროცესზე. არსებობს პროდუქტულობის “კრიზისი”, რომლის დროსაც ბევრი ორგანიზაციის ნაყოფიერების დონე და მსარდი ხარისხი ჩამორჩება მათ ქვეყნის შიდა თუ საზღვარგარეთელ კონკურენტებს. ამის შედეგია წარმოების შეჩერება, საწარმოს და-ხურვა, მსხვილ საწარმოსთან შეერთება, ან საწარმოს გაყიდვა ცალ-კეულ ერთეულებად. პროდუქტულობის კრიზისი მნიშვნელოვან-წილად ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების არასწორი სტრატეგიის შედეგია.

პროდუქციის ხარისხი როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კონკურენციის გაწვევა შესაძლებელია არა მხოლოდ ფასების დაწვეით, არამედ ხარისხის გაუმჯობესებითაც. ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიას თან ახლავს ადამიანური რესურსის სტრატეგიის მთელი რიგი კომპონენტების გააქტიურება. ზოგი მათგანი მოიცავს მუშათა წრეებში სამუშაო დისაინის ცვლილებებს, რაც გულისხმობს მუშათა უშუალო მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. გარდა ამისა, შეიძლება გამოყენებულ იქნას კომპენსაციის ისეთი პროგრამები, როგორიცაა მოგების განაწილება, სამუშაო ურთიერთობებისა და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესება.

ეს ცვლილებები კი მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს კომპა-ნიების კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

მომსახურება. სულ უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია დღეს სწორედ მომსახურებაზეა ორიენტირებული. ამის მაგალითებია ჯანდაცვა, საბითუმო ვაჭრობა, საფოსტო მომსახურება და სხვა. მომხმარებელთა მომსახურება და დაკმაყოფილება სამსახურის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ყოველივე ამას მნიშვნელოვანი გაუ-ღენა აქვს პერსონალის მართვის ბევრ მიმართულებაზე და გან-

საკუთრებით შეეხება საკადრო ცვლილებებს. მაგ. ორგანიზაციაში შეიძლება შეცვალოს სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემა იმის მიხედვით, თუ რამდენად კარგად და დამაკმაყოფილებლად მოემსახურება მოსამსახურე მომხმარებელს.

შრომის ღირებულება. კერძო სექტორებისათვის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ანაზღაურება, გასამრჯელო, პრემია ამოსავალი პუნქტი ხდება. შრომის “ღირებულება” მნიშვნელოვანი მექანიზმია და ოპტიმალურად უნდა იყოს გამოყენებული ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარებაში.

სამუშაო ძალის მოქნილობა. როდესაც ორგანიზაცია რეაგირებს ეკონომიკურ-პოლიტიკური გარემოებების ცვლილებებზე (საზღვარგარეთული კონკურენციის, ან შიდაპოლიტიკური არეულობის დროს), მას უნდა ჰქაედეს მოქნილი სამუშაო ძალა გარდამავალი პერიოდის დასაძლევად. უკანასკნელ წლებში ორგანიზაციები განიცდიან მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ცვლილებებს მზარდი კონკურენციის საპასუხოდ. რეორგანიზაცია მოიცავს რამდენიმე სფეროს, რომელსაც აანახლავს პერსონალის საქმიანობის გააქტიურება (ტრენინგი).

ეთიკური ასპექტები – ორგანიზაცია გამუდმებით დგება ეთიკური საკითხების პირისპირ. პერსონალის ურთიერთობა, ეთიკური თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია. ის მოიცავს ისეთ პრობლემურ სფეროებს, როგორცაა ინფორმაციის კონფიდენციალობა, მუშაობის თანაბარი უფლებები და ა.შ.

ზემოთ განხილული საკითხები ადასტურებს, რომ პერსონლის მართვა განსაზღვრულია და თვითონაც განაპირობებს ბევრ ორგანიზაციულ საკითხს. ამგვარი ურთიერთდამოკიდებულება კი გაელენას ახდენს ორგანიზაციის ადმინისტრაციული პროცესების მუშაობაზე.

### **ადმინისტრაციული პროცესები**

ადამიანური რესურსის მართვის მიზნები და სტრატეგია ყალიბდება ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიასთან შერწყმით. მაგ. კონკრეტულ ორგანიზაციას განზრახული აქვს გაყიდვების

გაზრდა 10%-ით. ეს შეიძლება მოითხოვდეს პერსონალის შესაძლებლობებისა და მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას. პერსონალის შესაძლებლობების გაუმჯობესება ხორციელდება უფრო მაღალკვალიფიციური კადრების აყვანით, ან ძველი პერსონალის ტრენინგით. მოტივაციის გაზრდა კი შესაძლებელია თანამშრომლებისათვის ახალი წამახალისებელი ანაზღაურების სისტემის შექმნით. ასე რომ, ანაზღაურება უშუალოდ უკავშირდება სამუშაოს ეფექტურობას. სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ მისი განხორციელება ხდება სპეციალური პოლიტიკისა და პროგრამების საშუალებით. ეს პოლიტიკა და პროგრამები უშუალოდ ეხმარება ადამიანური რესურსის მართვის პროცესებს. პროგრამის განხორციელებაში მონაწილეობას იღებენ მენეჯერები და ადამიანური რესურსის მართვის თანამშრომლები. მაგალითად, ადამიანური რესურსის განყოფილებამ შეიძლება შეიმუშავოს და ჩაატაროს ტრენინგის ახალი პროგრამა გამყიდველებისთვის. ციკლის დასასრულს ხდება მენეჯერების და ადამიანური რესურსის განყოფილების შეფასება. ვაჭრობის მენეჯერი შეფასებული იქნება იმის მიხედვით, თუ რამდენად წარმატებით შეძლო გაყიდვის რაოდენობის გაზრდა მისდამი დაქვემდებარებულ განყოფილებებში. ადამიანური რესურსის განყოფილება კი შეფასებული იქნება უფრო კომპლექსური ინდიკატორების საშუალებით. ამ შეფასებებს მიყვარათ ადამიანური რესურსის მიზნებისა და სტრატეგიების შემდგომი ეტაპის ფორმულირებისკენ, რაც ემსახურება ახალი გარე ფაქტორების განსაზღვრას.

### **ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილება**

ნებისმიერი ორგანიზაციის ადმინისტრაცია კარგად აცნობიერებს, რომ ორგანიზაციის წარმატებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს შრომით ძალას – ადამიანურ რესურსს. შესაბამისად, ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილება არსებობს ყველა დიდ ორგანიზაციაში. მცირე კომპანიებს (25-50 კაცი) არ გააჩნიათ კადრების დეპარტამენტი. კადრების მართვა ხორციელდება პრეზი-

დენტის მიერ. დიდ ორგანიზაციებში ძალზე რთულია კადრების მენეჯმენტის სპეციალიზებული ცოდნისა და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის სპეციალისტების გარეშე კადრების მართვა. ამისათვის არსებობს კადრების დეპარტამენტი. მიუხედავად რანგისა, ყოველი მენეჯერი პრაქტიკულად კადრების მენეჯერია. ადამიანური რესურსის განყოფილებები სხვადასხვა ფორმით არსებობს. ზუსტი ფორმა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა ორგანიზაციის მიზნები და სტრატეგია, სტრუქტურა და სიდიდე. შესაბამისად, არ არსებობს ამ განყოფილების სტრუქტურის ერთი საერთო სახე.

როდესაც 1920-30 წლებში პირველად შეიქმნა სპეციალიზებული დეპარტამენტი კადრების პროგრამის ადმინისტრირებისათვის, მას, ჩვეულებრივ, უწოდეს კადრების დეპარტამენტი. 40-იან წლებში მოხდა ფუნქციების გაზრდა, კერძოდ, ამ ტიპის განყოფილებებმა თავის თავზე აიღეს ადმინისტრაციული კონტრაქტებისა და შრომითი შეთანხმების პასუხისმგებლობა (როგორცაა პერსონალის შერჩევა, განვითარება, კარიერის მენეჯმენტი და სხვა). შრომასთან დაკავშირებული აქტივობები გაერთიანდა კადრების მენეჯმენტის სამუშაოსთან და *ინდუსტრიული ურთიერთობები* (Industrial relations) ეწოდა. ტერმინი ამერიკის მანუფაქტურულ კომპანიებში უფრო დამკვიდრდა, ხოლო სახელმწიფო აპარატში, კლინიკებსა და სკოლებში, ასევე, არამანუფაქტურულ წარმოებებში, მის აღსანიშნავად გამოიყენება *კადრების დეპარტამენტი*. შემდეგი ტერმინი, რომელიც ყველაზე ხშირად გვხვდება, არის *მოსამსახურეთა ურთიერთობანი* (employee relations). სამივე ეს ტერმინი, ფაქტობრივად, სინონიმებია. მათ შორის მხოლოდ ის განსხვავებაა, რომ ტერმინი ინდუსტრიული ურთიერთობები მანუფაქტურულ წარმოებაში უფრო გამოიყენება, ტერმინი კადრების დეპარტამენტი – არამანუფაქტურულ ორგანიზაციებში, ხოლო მოსამსახურეთა ურთიერთობები ორივე ტიპის ორგანიზაციაში გამოიყენება. უკანასკნელ წლებში კორპორაციები, უმეტესად, იყენებენ დასახელებას – ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილება.

საქართველოში ყველაზე გავრცელებული ტერმინი არის *კად-*

*რების განყოფილება.* უკანასკნელ წლებამდე კადრების განყოფილების პერსონალის ფუნქციები, ძირითადად, შემოფარგლებოდა შრომითი ხელშეკრულებების გაფორმებით და კადრების ადმინისტრირების შედარებით უმნიშვნელო საკითხებით. კერძო სტრუქტურების ჩამოყალიბებამ აქტუალური გახადა პერსონალის ადმინისტრირების ფუნქციების გაფართოება და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის სპეციალისტების დასაქმება. *კადრების დეპარტამენტი* გვხვდება, ძირითადად, დიდ კომპანიებში, ან სახელმწიფო ორგანიზაციებში (მაგ. საქართველოს პარლამენტში) ახლად ჩამოყალიბებულ რამდენიმე კომპანიაში არსებობს *ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილება*. ვფიქრობთ, დასაბუთებას არ მოითხოვს ის ფაქტი, რომ საქართველოში კადრების დაგეგმვა, მართვა, ადმინისტრირება უნდა დაეფუძნოს ამ სფეროში არსებულ მდიდარ გამოცდილებასა და საერთაშორისო სტანდარტებს. ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში წინამდებარე სახელმძღვანელოს გამოცემის ძირითადი მიზანია, საკადრო საკითხებით დაკავებული პერსონალის მომზადება

## **ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ფუნქციები**

რა შინაარსი გააჩნია ამ სამუშაოს? რა ფუნქციებს შეიცავს კადრების მენეჯმენტი? იგი შეიცავს კადრების შერჩევასა და დასაქმების აქტივობებს, ადამიანური რესურსის დაგეგმვას, მომსახურეთა ტრენინგს და მენეჯმენტს, სახელფასო ფონდისა და ხელფასების ადმინისტრირებას, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის აქტივობებს, დახმარებასა და სერვისს, კადრების კვლევას და სხვა. აკადემიური დისციპლინის თვალსაზრისით, კადრების მენეჯმენტი და კადრების ადმინისტრაცია, ასევე, ადამიანის ქცევის ისეთი სფერო, როგორცაა ზედამხედველობა, მოტივაცია, სამუშაო ჯგუფის ქცევა და კომუნიკაცია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ფუნქციებში შედის.

*დასაქმება.* ეს ფუნქცია გულისხმობს კადრების შერჩევას, სელექციას

და ინდუქციას (სამუშაოს გაცნობა) ორგანიზაციაში. დასაქმების პროცესი ეფუძნება *სამუშაოს აღწერას*. დასაქმებულთა სელექციის სისტემა მოიცავს ინტერვიუს, სელექციის ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებასა და სხვა. საბოლოო გადაწყვეტილება, მიიღონ თუ არა აპლიკანტი, კეთდება იმ სუპერვიზორის მიერ, რომელსაც სჭირდება ახალი კადრი.

*გადაყვანა, დაწინაურება, გათავისუფლება* როდესაც დასაქმებული (employee) გადადის ერთი განყოფილებიდან მეორეში, კადრების დეპარტამენტის თანამშრომლებმა უნდა შეისწავლონ, რამდენად ფლობს იგი შესატყვის უნარებს. გათავისუფლების საკითხიც წყდება კადრების დეპარტამენტში განხილვის შემდეგ. ვაკანსიის შემთხვევაში შეირჩევა შესატყვისი მოსამსახურე. თუ ამგვარი პირი არ არის ორგანიზაციაში, მაშინ ხდება გარედან მოწვევა. ამ გადაწყვეტილებას ერთად იღებს კადრების მენეჯერი და იმ განყოფილების უფროსი, სადაც ვაკანსია იქნა გამოცხადებული.

*ტრენინგი და განვითარება.* პერსონალის ტრენინგზე და განვითარებაზე ზრუნვა კადრების მენეჯმენტის განყოფილების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ტრენინგის საჭიროების ანალიზი, მისი ორგანიზაცია და ინსტრუქტაჟი სრულდება მენეჯერთან ერთად. როდესაც მოთხოვნები დამტკიცდება, ტრენინგების სპეციალისტები ადგენენ პროგრამას, რომელიც დასახული მიზნის შესატყვისი იქნება და, შესაბამისად, სასურველ შედეგს მოიტანს.

*კომპენსაციის ადმინისტრირება* სამუშაოს შეფასების პროგრამა, უმეტესწილად, შედის კადრების მართვის განყოფილების ფუნქციაში. ამ პროცესში მენეჯერები და კოსულტანტებიც არიან ჩართული. გადაწყვეტილების მიღება გარკვეული სახელფასო სტრუქტურის შესახებ უმაღლესი რანგის (top) მენეჯერის ფუნქციაში შედის.

*ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება.* ჯანმრთელობის პროგრამის



მნიშვნელოვანი ნაწილია იმ ფაქტორების იდენტიფიკაცია და კონტროლი, რომელიც შეიძლება გახდეს ორგანიზაციაში გარკვეული შემთხვევებისა თუ პროფესიული სტრესის წყარო.

როგორც აღენიშნეთ, არსებობს ადამიანური რესურსის განყოფილების ბევრი განსხვავებული ტიპი. თითოეული მათგანი შეესაბამება ორგანიზაციის სპეციფიკურ მახასიათებლებს. მიუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსის განყოფილების საქმიანობას აქვს სამი ძირითადი ფუნქცია: *მომსახურეობა, კონსულტაცია და კონტროლი.*

*მომსახურეობა* და მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობანი ეხება ადამიანური რესურსის განყოფილების მიერ შემდეგი ფუნქციების შესრულებას: *კადრების შერჩევა* – სააპლიკაციო ბლანკის შევსება, ინტერვიუება, ტესტირება, შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება; *ტრენინგი* – ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა, ტრენინგის დაგეგმვა, ორგანიზაცია და სხვა.

*საკონსულტაციო* როლის შესრულებაში იგულისხმება ექსპერტიზის ჩატარება და რეკომენდაციების მიცემა საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებით. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, საკონსულტაციო როლი ექსპერტიზის მონაცემების საფუძველზე ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან დაკავშირებული რეკომენდაციათა პაკეტის შემუშავებას გულისხმობს. ნაწილობრივ, მას შეიძლება წელიწადში შექმოდეს ორგანიზაციის მთლიან დაგეგმვასა და ადამიანური რესურსის გაერთოებაში.

როგორც საკონსულტაციო სამსახურმა, პერსონალის განყოფილებამ, მენეჯმენტს უნდა წარუდგინოს კვალიფიციური აპლიკანტები; საბოლოო გადაწყვეტილებას მათი აყვანის თაობაზე იღებენ მენეჯერები. რეკომენდაცია შეიძლება ფოკუსირებული იყოს ახალი პროგრამის საჭიროებასა და მიმდებლობაზეც და ბოლოს, კონკრეტული ინდივიდების პრობლემებთან დაკავშირებით ხშირად მენეჯმენტი

ადამიანური რესურსის მენეჯერის რეკომენდაციებს ეყრდნობა. კადრების მენეჯერის აქტიუობის მეტი წილი მოდის კონსულტაციებსა და რჩევებზე. მას უნდა ჰქონდეს შესწავლილი კადრების პოლისი, სამუშაოთი კმაყოფილება, წარსული გამოცდილება, კომპანიისა და მოსამსახურე პერსონალის მოთხოვნები. იგი უნდა ახდენდეს ორგანიზაციის მიზნების შეთავსებას ისე, რომ, დააკმაყოფილოს ყველა რჩევა პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებით. რჩევა, აგრეთვე, მოიცავს ბიულეტენების, ანგარიშების, პროცედურული საკითხების გარჩევა ინტერპრეტაციებს.

*საკონტროლო* ურთიერთობები სცილდება სარეკომენდაციო და მომსახურეობის საზღვრებს, რამდენადაც პერსონალის განყოფილება უშუალოდ მოქმედებს მენეჯმენტის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებზე. პერსონალის განყოფილებამ რამდენჯერმე უნდა ჩაატაროს ადამიანური რესურსის აუდიტი, განსაზღვროს გაცდენების რაოდენობა, შემთხვევები, დისციპლინარული აქტივობები და სხვა. მასვე ევალება პროცედურული კონტროლის ჩატარება: მენეჯერებმა და სუპერვიზორებმა უნდა დაიცვან კადრების მართვაში დამტკიცებული პროცედურები. მიუხედავად იმისა, რომ მოსამსახურემ შეიძლება ჩაიდინოს სერიოზული დანაშაული, დაარღვიოს კომპანიის შინაგანაწესი, მისმა სუპერვიზორმა უნდა გაიაროს გარკვეული პროცედურა, სანამ მას გაათავისუფლებს სამსახურიდან. კერძოდ, უნდა შეადგინოს წერილობითი დამამტკიცებელი საბუთი, განიხილოს მოწმეების ჩვენებები, გააგებინოს კომპანიას და საქმის კურსში ჩააყენოს აღნიშნული პიროვნებაც. იმისათვის, რომ მოსამსახურე პერსონალს გაეზარდოს ხელფასი, სუპერვიზორმა უნდა დაიცავს შემდეგი პროცედურები: წარადგინოს შეფასებითი ფორმა და შეადაროს იგი ხელფასის გაზრდის მოთხოვნებს, გაზარდოს საერთო შემოსავალი. კადრების მენეჯერი ყველაზე აქტიურად არის ჩართული პოლისის შექმნაში. იგი პასუხისმგებელია ახალი პოლისების პროექტირებაზე. როდესაც ხდება ახალი პოლისის მიღება, ან შესწორება, კადრების მენეჯერის ვალია, მოახდინოს პრობლემების ანალიზი, განიხილოს, სხვა კომპანიები როგორ ახდენენ აღნიშნული პრობლემების განსაზღვრას და ა.შ უმეტეს შემთხვევაში ახალი

პოლისები იქმნება პრეზიდენტის მიერ. როდესაც საქმე ეხება მცირე პოლისს, ადამიანური რესურსის მენეჯერს დამოუკიდებლად შეუძლია მოახდინოს მისი განსაზღვრა და ინსტიტუციონალიზაცია.

ადამიანური რესურსის განყოფილების საქმიანობებიდან დელეგის (25) კელევის შედეგების მიხედვით გამოიყო 17 ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულება. აი, რამდენიმე მათგანი:

- მენეჯმენტის კონსულტაცია თანამშრომელთა ინდივიდუალური პრობლემის განსაზღვრასა და გადაჭრაში;
- მენეჯმენტისათვის რჩევების მიცემა მუშაკთა ურთიერთობის პრობლემის შესახებ;
- ყველა მუშაკისადმი თანაბარი და თანასწორი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა;
- მენეჯმენტის კონსულტაცია კადრების დაკომპლექტების პოლიტიკასა და მასთან დაკავშირებული პრობლემების თაობაზე;
- მუშაკთა დაქირავეების პროცესის კოორდინაცია;
- საკომპენსაციო/წახალისების პროგრამების მიწოდება მენეჯმენტისათვის;
- შედეგების ადმინისტრირების პრობლემის გადაჭრა;
- შრომით კანონმდებლობასთან შესატყვისობის უზრუნველყოფა;
- მენეჯმენტთან ერთად ადამიანური რესურსის პროგრამების პრაქტიკული გამოყენების საკითხების განხილვა და ა.შ.

ადამიანური რესურსის სამუშაოებს აქვს კარიერული წინსვლის დიდი შესაძლებლობა. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები სულ უფრო ფართოვდება და იზრდება. შრომის დეპარტამენტმა დაადგინა, რომ ამერიკაში 1995 წლისათვის 33%-ით გაიზარდა ადამიანური რესურსის სპეციალისტთა რაოდენობა და 44%-ით გაიზარდა ინტერვიურთა რიცხვი, რომელიც შერჩევის საკითხებზე მუშაობს. სახელმწიფოს 300 უდიდესი კომპანიის ადამიანური რესურსის ხელმძღვანელი უპირატესობას ანიჭებს სამუშაოზე ბიზნესის ადმინისტრირების (Business Administration) სპეციალისტების მიღებას და ნაკლებ ყურადღებას ანიჭებს სოციალური მეცნიერებების სპეციალისტებს. გამონაკლისს წარმოადგენენ ინდუსტრიული, შრომისა და ორგანიზა-

ციის ფსიქოლოგები, რომელთა რაოდენობა ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილებებში სულ უფრო იზრდება.

*კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად ფართოვდება საქართველოშიც, რაზეც მეტყველებს ბანკებისა და კერძო კომპანიების მზარდი ინტერესი პერსონალის მართვის პრობლემებისადმი.*

*ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის განყოფილების ეფექტურობა შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:*

## *I. რეაგირება*

- რეაგირების სისწრაფე და ეფექტურობა;
- თანამშრომლის რწმენა;
- ადამიანური რესურსის განყოფილებასთან თანამშრომლობის დონე;
- ნეიტრალურობისა და ობიექტურობის ხარისხი;
- მუშაკის მოთხოვნაზე რეაგირების საშუალო დრო;
- ერთიანი ფორმისა და სამართლიანობის დონე;
- საკამათო საკითხისათვის საჭირო საშუალო დრო;
- დაკარგული, ან არასწორად გადაადგილებული პერსონალის ფაილების რაოდენობა;
- მუშათა აზრი ადამიანური რესურსის განყოფილების შესახებ;
- რამდენად ღია და ხელმისაწვდომია განყოფილება;
- მენეჯერებთან ურთიერთპატივისცემისა და და ერთობლივი მუშაობის ხარისხი;
- თანამშრომელთა გასაჩივრებაში ჩართულობის ხარისხი;
- მომსახურების ხარისხი;
- პერსონალის აუდიტის შედეგები.

## *II. დანახრჯები და უარყოფითი მუშაობა*

- ნებაყოფილობითი და არანებაყოფილობითი ბრუნვის დონე;
- სამუშაო აპლიკანტების საჩივრების რაოდენობა;
- თითოეულ თანამშრომელზე საკადრო დანახარჯი;

- ყოველ თავისუფალ ვაკანსიაზე აპლიკანტების რაოდენობა;
- ადამიანური რესურსის განყოფილების თანამშრომელთა რაოდენობრივი მიმართება მათ მიერ მომსახურე ადამიანებთან;
- დაფიქსირებული და გადაწყვეტილი საჩივრების რაოდენობა;
- კომპანიის გარეთ მიმავალი საჩივრების რაოდენობა.

### *III. პროაქტიულობა და ინოვაციურობა.*

- პერსონალის პოლიტიკის ინოვაცია;
- მენეჯმენტის კონსულტაციების სიხშირე ადამიანური რესურსის განყოფილებასთან;
- გამორჩეული შედეგების არსებობა;
- მენეჯმენტის ბიზნეს გეგმის მხარდამჭერი სტრატეგიის არსებობა;
- თანამშრომელთა შორის კომპანიის დადებითი იმიჯის შექმნის ეფექტურობა. კლიენტების, მენეჯერების და თანამშრომლების კმაყოფილება;
- უმაღლესი მენეჯმენტისათვის ინფორმაციის მიწოდებისა და კონსულტაციების ხარისხი;
- დროის ინტერვალი ადამიანური რესურსის პოლიტიკის შემუშავებასა და მის პრაქტიკულ განხორციელებას შორის;
- ადამიანური რესურსის განყოფილების მიერ წამოყენებული პროგრამების რაოდენობა, რომელთა მიზანია ადამიანური რესურსის ეფექტური გამოყენება.

### *IV. ტრენინგი და განვითარება*

- ყოველწლიურად ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა;
- ტრენინგში მონაწილე მუშაკთა პროცენტული რაოდენობა;
- ტრენინგის კურსის ეფექტურობის რეიტინგი;
- თითოეულ მუშაკზე დახარჯული ტრენინგის დრო.

### *V. საკანონმდებლო აქტები.*

- შრომით კანონმდებლობასთან შესაბამისობა;

- აპლიკანტების შერჩევაში უმცირესობის პროცენტული რაოდენობა;
- უმცირესობის ბრუნვის დონე.

### *საჭირო ინფორმაცია კადრების მენეჯერებისთვის*

#### ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის პროფესიული გაერთიანებები

ადამიანური რესურსის მართვის არაერთი ასოციაცია და ორგანიზაცია რსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული ორგანიზაცია, პერსონალის ადმინისტრირების ამერიკული საზოგადოება (ASPA) აერთიანებს სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებს, მენეჯერებს და სპეციალისტებს სხვადასხვა სიდიდის ორგანიზაციებიდან.

#### ქუბლიკაციები

მიმდინარე მოვლენების ყველაზე სრულყოფილ ქუბლიკაციად ითვლება Daily Labor Report, რომელსაც გამოსცემს ეროვნულ საქმეთა ბიურო.

ჟურნალები (ხელახალი) – პრაქტიკული მუშაკებისათვის გამოიცემა რამდენიმე ჟურნალი. მათში აღწერილია პერსონალის მენეჯმენტის ძირითადი მიმართულებები. ჟურნალებს შორის აღსანიშნავია: Personnel, Personnel Journal, Personnel Administrator, Organizational Dynamic, Harvard Business Review და Academy of Management Executive

აკადემიური ჟურნალები. ამ ტიპის ჟურნალებში იბეჭდება მეცნიერული კვლევები და ისინი გათვალისწინებულია ადამიანური რესურსის პროფესიონალებისათვის. მათ შორის აღსანიშნავია: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Human Relations, Industrial relations, Industrial and Labor Relations Research, Organizational Behavior, Human Resources Processes, Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology და სხვა

სპეციალური ჟურნალები ტრენინგის შესახებ სტატიები ქვეყნდება ამერიკის ტრენინგის დირექტორთა საზოგადოების ჟურნალში "Training and development", პროფესიონალთა წახალისებისა და ანაზღაურების შესახებ მოთხრობილია ჟურნალში "Compensation and Benefits", ადამიანური რესურსების დაგეგმვის საზოგადოება გამოსცემს "Human Resource Planning" და ა.შ.

*მომდევნო თავებში ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ ადამიანური რესურსის მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს.*

တၢ်ဒုဂ် ။

**ၣ်ကူကူတၢ် ခၢမၤပၤပၤပၤ, ၣ်ကူကူတၢ်  
ၣ်ပၤပၤပၤပၤပၤ ၣ်ကူကူကူကူကူကူ  
ၣ်ပၤပၤပၤ**

პერსონალის შერჩევა—დაქირავების, საშტატო გადაადგილების, კარიერის მენეჯმენტის, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობებში პერსონალის შრომითი მოტივაციის საკითხს მეტად მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. ამ აქტივობებში შრომითი მოტივაციის, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადის გააზრება და გათვალისწინება მნიშვნელოვნად განაპირობებს ოპტიმალური საკადრო პოლიტიკის გატარებასა და პერსონალის მაღალ შრომით კმაყოფილებას. პერსონალის შრომითი მოტივაციისა და შრომითი კმაყოფილების ძირითადი პარამეტრების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება. ქვემოთ ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ შრომითი მოტივაციისა და შრომითი კმაყოფილების ძირითად მოდელებს; ასევე ორგანიზაციული კულტურისა და კლიმატის კონცეფტებს, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციული ვალდებულების გრძნობასთან და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტისა და ზოგადად, ორგანიზაციული მენეჯმენტის წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

## შრომითი მოტივაცია, შრომითი კმაყოფილება

თანამედროვე ფსიქოლოგიურ ლიტერატურაში შრომითი კმაყოფილების მრავალნაირი განსაზღვრება არსებობს. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია შეხედულება, რომლის მიხედვითაც შრომითი კმაყოფილება სამუშაოსთან დაკავშირებული მოლოდინებისა და რეალური სამუშაოს ურთიერთმიმართების ფუნქციაა. მოლოდინებისა და რეალობის შესატყვისობა განსაზღვრავს შრომით კმაყოფილებას. კვლევები, რომელიც ეხება შრომითი კმაყოფილების პრობლემას, კარგი გასაღებია ორგანიზაციული პრობლემის იდენტიფიკაციისთვის. ნოიბერგერმა და ალერბეკმა ერთმანეთს შეადარეს განსხვავებული განსაზღვრებები და გამოყვეს ის ასპექტები, რომელიც ყველასათვის საერთოა – შრომითი კმაყოფილება შეიძლება განხილულ იქნეს, "როგორც სამუშაოსთან ცნობიერი დამოკი-



დებულება, რომელსაც აქვს სტრუქტურირებული ფორმა და გაფლენას ახდენს შრომით საქმიანობაზე”(17). შრომითი კმაყოფილება შეიძლება დაუკავშირდეს შრომითი საქმიანობის ისეთ ასპექტებს, როგორცაა: სამუშაო, ხელმძღვანელი, კოლეგები, ხელფასი, დაწინაურების შესაძლებლობა. შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ მრავალ ასპექტს შორის ძალზე მნიშვნელოვანია მოტივაციური კომპონენტები და შრომის ატიტუდები. მოტივაციაზე საუბრისას ჩვენ ვეხებით შემდეგ საკითხებს: ა. რა ანიჭებს ადამიანის ქცევას ენერჯიას ბ. რა მართავს ამ ქცევას და გ. როგორ ვინარჩუნებთ ამ ქცევას. ტერმინი - ძლიერად მოტივირებული მუშაკი - გულისხმობს ადამიანს, რომელიც ცდილობს კარგად შეასრულოს სამუშაო, აღიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მთელ ძალასა და მონდომებას მათ მისაღწევად მიმართავს. მოტივაცია მეტად კომპლექსურია. ჩვენ იშვიათად ვმოქმედებთ რაიმე სიტუაციაში მხოლოდ ერთი მოტივის გაკლენით, რადგან მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები და სურვილები გეამოძრავებს, რომელთაგან ზოგი ერთმანეთს ავსებს, ზოგი კი ეწინააღმდეგება. კითხვაზე – რა არის მუშაობის მოტივები, უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული, საზოგადოებისათვის სარგებლობის მოტანა; ზოგიერთი მტკიცება სპეციფიკური და კონკრეტულია, სხვა კი ზოგადი. თავისთავად, შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია – ადამიანთა უმეტესობა სხვადასხვა მიზეზის გამო მუშაობს. სხვადასხვა ადამიანებს სხვადასხვა მოთხოვნილებები აქვთ; სამუშაომ, რომელიც აკმაყოფილებს ერთ ადამიანს, შეიძლება არ დააკმაყოფილოს მეორე, ან საერთოდ მისი მოთხოვნილებების ფრუსტრირება გამოიწვიოს

არსებობს მოტივაციის განსხვავებული თეორიები, რომლებიც შეიძლება პირობითად ორ კატეგორიად დავეყოთ – ე.წ. შინაარსობრივი თეორიები და პროცესუალური თეორიები. შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგანი მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, რომელიც აიძულებს ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად. ამ თეორიებში აქცენტირებულია, თუ “რა” ახდენს

მომუშავის მოტივირებას, ხოლო პროცესუალური თეორიების ინტერესის საგანია, თუ "როგორ" გარდაიქმნება მოთხოვნილება სასურველ ქცევად. მიუხედავად რიგ საკითხებში მნიშვნელოვანი განსხვავებისა, პროცესუალური და შინაარსობრივი თეორიები არ შეიძლება ურთიერთგამომრიცხავ მოდელებად ჩაითვალოს. *მოტივაციის თეორიები ჩვენთვის საინტერესოა, რადგანაც ისინი შეიძლება წარმატებით გამოვიყენოთ პერსონალის ეფექტური შრომისთვის მოტივირების მიზნით.* მოტივაციის თეორიები მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული მოთხოვნილების ცნებასთან. მაგალითად, თუ ადამიანს აქვს საპასუხიგებლო სამუშაოს შესრულების მოთხოვნილება, იგი შეეცდება იპოვოს ისეთი ვაკანსია, რომელიც მისცემს ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებას. მოთხოვნილებები განაპირობებენ ადამიანის სწრაფვას დაკმაყოფილებისაკენ, ამიტომ ორგანიზაციულმა მენეჯმენტმა უნდა შექმნას ისეთი სიტუაცია, რომელიც ადამიანს განუმტკიცებს რწმენას, რომ ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო შრომითი აქტივობით შეძლებენ საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

## მოტივაცია

### *შინაარსობრივი თეორიები*

*მოთხოვნილების (need) თეორიები* თავდაპირველად ჩამოყალიბდა მოტივაციის ასახსნელად და ამტკიცებდა, რომ ადამიანებს აქვთ განსაზღვრული ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები, რომლებიც შეიძლება დაკმაყოფილდეს შრომითი საქმიანობით. მომუშავეები მუდმივად აღარებენ საკუთარ მოთხოვნილებებს მათი დაკმაყოფილების იმ დონეს, რომელსაც სურთ მიაღწიონ სამუშაოს მეშვეობით. როდესაც მოთხოვნილებები დაუკმაყოფილებელი რჩება, ეს იწვევს დაძაბულობის უსიამოვნო განცდას და შრომით უკმაყოფილებას.

არსებობს მთელი რიგი პრობლემებისა, რომლებიც შრომითი კმაყოფილების შესწავლისას უკავშირდებიან მოთხოვნილების თეო-

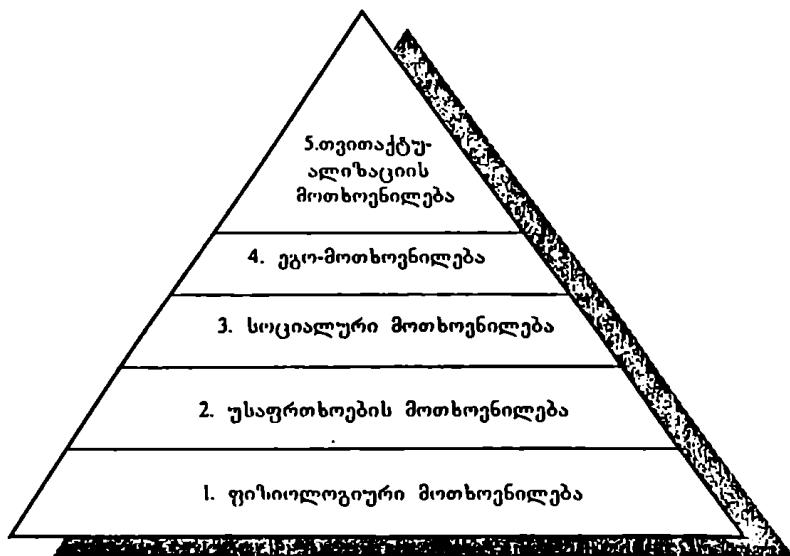
რიას. ამ პრობლემებიდან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია მოთხოვნილების ცნების ადეკვატური განსაზღვრა, ასევე, მოთხოვნ-  
ლებათა სრული ნუსხის იდენტიფიცირება, რაც იქნებოდა განსხვავ-  
ებულ სიტუაციებში ქცევის ახსნის კარგი საშუალება. *ქენრი მიუ-  
რეის მანიფესტური საჭიროებების თეორიაში* საუბარია 20-ზე მეტ  
მოთხოვნილებაზე (მიღწევის, აფილაციის, გაგების, თამაშის, სექსის,  
აგრესიის და ა.შ.), რომელიც, ავტორის აზრით, პიროვნების ბაზისურ  
თავისებურებას ქმნის. მართალია, ყველა მოთხოვნილება პოტენციურ-  
ად თანაბარი მნიშვნელობისაა, მაგრამ მიურეის თეორია უშვებს,  
რომ ადამიანებს შორის არსებობს შედარებით მუდმივი განსხვავ-  
ებები, მოთხოვნილებების საერთო (ზოგადი) ფასეულობის მიხედვით.  
მიურეის შედარებით რთული სისტემის გამოყენებით შესაძლებელი  
ხდება (სამუშაოს კვალიფიციური ანალიზის შემთხვევაში) იმ სამუ-  
შოების წინასწარმეტყველება, რომლებიც მაღალი ხარისხით დააკმა-  
ყოფილებს განსხვავებულ მოთხოვნილებათა პატერნების მქონე ადამი-  
ანებს.

ამ თეორიას აქვს გარკვეული ღირებულება მენეჯერული  
ქცევის ახსნისა და წინასწარმეტყველებისათვის, მათ შორის კმაყოფი-  
ლებასთან დაკავშირებითაც. პრინციპში, სამუშაოსთან დაკავში-  
რებულ ფუნდამენტურ მოთხოვნილებებზე ფოკუსირებით (მიღწევის,  
აფილაციის, დომინირების, მრავალფეროვნების მოთხოვნილებები)  
შეიძლება გარკვეული პიპოთეზების ჩამოყალიბება პერსონალის  
კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების სპეციფიკური წყაროების შესა-  
ხებ.

ერთ-ერთი პირველი ფსიქოლოგი, რომლის შრომების მიხედვითაც  
მენეჯერებმა გააცნობიერეს ადამიანის მოთხოვნილებათა  
სისტემის სირთულე და მოტივაციაზე მისი გავლენა, იყო *აბრაამ  
მასლოუ*. მოთხოვნილება არის ძალა, რომელიც აღძვრისას და-  
ძახულობას ქმნის, ხოლო ადამიანი ეძებს მიზან-ობიექტს მისი  
შემცირებისათვის. ყოველ ადამიანში არსებობს უნიკალური საჭი-  
როებათა იერარქია; როცა ერთი მოთხოვნილება დაკმაყოფილებუ-  
ლია, აქტიურდება სხვა მოთხოვნილება. თუ *მასლოუს მოთხოვ-  
ნილებათა იერარქიული მოდელის* მიხედვით ვიმსჯელებთ, მუშაობა,

უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია პიროვნების აქტუალური მოთხოვნილებებით. მასლოუს მიხედვით ადამიანს აქვს ბაზისური მოთხოვნილებების ხუთი კატეგორია: 1. ფიზიოლოგიური (გადარჩენის), 2. უსაფრთხოების - (ფიზიკური გარემოდან ტკივილის, ვნების აცილება), 3. სოციალური (მიკუთვნებულობა, ზრუნვა, თანამშრომლობა და სიყვარული), 4. ეგოს მოთხოვნილებები (თვისშეფასება და შეფასება სხვათა მხრიდან) 5. თვითაქტუალიზაცია - მასლოუს სიტყვებით "ადამიანის თვითგანხორციელების სურვილია. ეს არის ტენდენცია ჩამოყალიბდეს იმად, რისი პოტენციალიც გაქვს"(17). თუკი მასლოუს მოდელს სამუშაოს ტერმინებში ავხსნით, ეს იერარქია შემდეგნაირად შეიძლება გადმოვცეთ: 1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება; 2. სამუშაო პირობების უსაფრთხოება; 3. მეგობრობა და ჯგუფის წევრობა; 4. მიღწევის შინაგანი გრძნობა და აღიარება; 5. შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაცია.

ეს მოთხოვნილებები იერარქიულად არის ორგანიზებული და ყველა ადამიანისათვის საერთოა. მასლოუს მიხედვით, სანამ უმდაბლესი მოთხოვნილებები არ არის დაკმაყოფილებული, ისინი ახდენენ ქცევის აქტივისაციას. დაბალი რანგის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ, აქტიურდება და ქცევის განსაზღვრას



იწყებს უფრო მაღალი რანგის მოტივები, წინა პლანზე გამოდის ჯერ უსაფრთხოების, სოციალური კავშირების, ეგო-მოთხოვნილებები და მხოლოდ ამის შემდეგ თვითპატივისცემისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებები. როგორც *ჰოლი და ლინდსეი მიუთითებენ: "როდესაც უფრო ძლიერი და პრიორიტეტული მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, აღმოცენდება, აქტიურდება და დაკმაყოფილებას მოითხოვს იერარქიის მომდევნო მოთხოვნილება. როდესაც ეს მოთხოვნილებაც კმაყოფილდება, ხდება მომდევნო საფეხურზე გადასვლა და ამჯერად სწორედ ამ საფეხურის მოთხოვნილებები განსაზღვრავენ ადამიანის ქცევას (K. Holl, G. Lindsei 1991). ეს დაკმაყოფილება – აქტივაციის პრინციპი საკმაოდ საინტერესოა შრომითი კმაყოფილების კონტექსტში, რადგანაც რომელიმე ერთი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება იწვევს შემდეგი დონის მოთხოვნილებების აქტუალიზაციას. მომუშავეს მუდამ ეჩნება აქტიური მოთხოვნილება, რომელიც თითქმის არ დაუშვებს ხანგრძლივ შრომით კმაყოფილებას. როდესაც მოთხოვნილებების ამ იერარქიულ სისტემაში, იერარქიული კიბის რომელიმე საფეხურზე, ყველა მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია (მაგ. უსაფრთხოების, ან სოციალური კავშირების), მაგრამ ინდივიდი არ აკეთებს იმას, რაც მას შეუძლია, ან რისი უნარიც შესწევს, მაშინ მალე წარმოიქმნება ახალი დაუკმაყოფილებლობა, შფოთვა, ან დაძაბულობის გრძნობა. ადამიანს უნდდება თავისი თავის, საკუთარი ადგილის პოვნის მოთხოვნილება, რომელსაც მასლოუ უწოდებს თვითაქტუალიზაციას. ესაა ადამიანის თვითგანხორციელების, საკუთარი თავის, უნარებისა და შესაძლებლობების რეალიზაციის სურვილი. პიროვნების განვითარება აფართოებს მის პოტენციურ შესაძლებლობებს. ამიტომ თვითრეალიზაციისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება არ შეიძლება სრულად დაკმაყოფილდეს. ამ შემთხვევაში არ არის აუცილებელი, დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებებმა ხელი შეუშალოს თვითაქტუალიზაციას. ამ უკანასკნელს შეუძლია აიღოს ფუნქციური ავტონომია, თუმცა ადამიანი ბიოლოგიურად დეტერმინებულია, ის ცხოველისაგან პრინციპულად განსხვავდება სწორედ თვითაქტუალიზაციის უნარით და მოთხოვნილებით. იმისათვის, რომ ადამიანის ქცევა განისაზღვროს იერარქიაში შედარებით მაღალი საფეხურის მოთხოვნილებებით, არ არის აუცილებელი, წინა საფეხურის მოთხოვნილებები სრულად დაკმაყოფილებული იყოს, რაც გამორიცხავს იერარქიის დისკრეტულობას. სხვა სიტყვებით რომ*

ვთქვამთ, შესაძლებელია კონკრეტულ მომენტში ერთ-ერთი მოთხოვნა ილუზიად დომინირებდეს, მიუხედავად ამისა, ადამიანის საქმიანობა სტიმულირებულია მოთხოვნილებათა მთელი კომპლექსით. როგორც თავად მასლოუ აღნიშნავს, "აქამდე ჩვენ მივეუთითებდით, რომ არსებობს მოთხოვნილებათა იერარქიული დონეების ფიქსირებული თანმიმდევრობა, სინამდვილეში კი ეს იერარქია არც თუ ისე მკაცრადაა განსაზღვრული, როგორც ჩვენ გვეგონა. ჭეშმარიტებაა, რომ იმ ადამიანთა უმრავლესობა, რომელთანაც ჩვენ ვმუშაობდით, ფლობს მოთხოვნილებათა იმ ტიპის იერარქიას, რომელიც აღწერილია ჩვენს თეორიაში. მაგრამ ამასთან იყო გამონაკლისებიც. მაგალითად, შემთხვევები, როდესაც ადამიანისათვის თვითპატივისცემა უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე სიყვარული" (12).

მასლოუს თეორიის გამოყენება ადამიანური რესურსის მართვაში. ორგანიზაციულ მენეჯმენტში მასლოუს თეორიას აქვს ორი საეარაულო გამოყენება: ერთი მხრივ, საჭიროა დავადგინოთ, იერარქიის რომელ საფეხურზეა მომუშავე, რა ტიპის მოთხოვნილებები დომინირებენ მასში, რათა განესაზღვროთ პერსონალის მართვის სწორი სტრატეგია. მეორე მხრივ, თვით ორგანიზაციის ინტერესებშია, პერსონალის ბაზისური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რათა მოხდეს მისი ეგო და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებების გააქტიურება, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისა და პიროვნების ინტერესების თანხვედრას. მასლოუს თეორიამ განსაკუთრებული წვლილი შეიტანა იმის განსაზღვრაში, თუ რა უდევს საფუძვლად ადამიანის სწრაფვას შრომისაკენ. მენეჯერებმა შეიტყვეს, რომ პერსონალის მოტივაცია განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. კონკრეტული ადამიანის მოტივირებისათვის, ორგანიზაციამ უნდა დააკმაყოფილოს მისი სასიცოცხლო მნიშვნელობის მოთხოვნილებები ისეთი ქმედებებით, რომელიც ასევე ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას. როგორც ხშირად აღნიშნავენ, არც თუ ისე შორეულ წარსულში, მენეჯერებს პერსონალის მოტივირება ძირითადად ეკონომიკური სტიმულებით შეეძლოთ; ადამიანის შრომითი საქმიანობა ძირითადად მასლოუს იერარქიის ქვედა საფეხურის ფაქტორებით იყო განსაზღვრული. დღეს კი სიტუაცია საგრძობლად შეიცვალა; წინ წამოიწია შრომითი საქმიანობის ისეთმა დეტერმინანტებმა, როგორიცაა აღიარება, თვითრეალიზაცია და სხვა. როგორც ადამიანური რესურსის ექსპერტები მიუთითებენ, აუცილებელია პერიოდულად პერ-

სონალის შრომითი მოტივაციის შესწავლა, რათა მენეჯერი გაერკვეს, თუ რა აქტიური მოთხოვნები ამოძრავებთ მათ. N1 სქემაში მითითებულია, გზები, რომლითაც შეიძლება პერსონალის მაღალი რანგის მოთხოვნების დაკმაყოფილება შრომითი საქმიანობის პროცესში. ეფიქრობთ, მასლოუს თეორიის საფუძველზე აგებული ეს რეკომენდაციები ხელს შეუწყობს პერსონალის შრომით ეფექტურობასა და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

*სქემა №1*

სოციალური მოთხოვნები
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მიეცით თანამშრომლებს ისეთი სამუშაო, რომელიც მისცემს მათ ადამიანებთან ურთიერთობის საშუალებას.</li> <li>2. შექმენით გუნდური მუშაობის ატმოსფერო.</li> <li>3. ჩაატარეთ პერიოდული თათბირები თანამშრომლებთან.</li> <li>4. ნუ შეეცდებით არაფორმული ჯგუფების დაშლას, თუ ისინი რეალურ ზარალს არ აყენებენ ორგანიზაციას.</li> <li>5. შექმენით ორგანიზაციის გარეთ თანამშრომელთათვის სოციალური აქტიუობის პირობები</li> </ol>
აღიარების მოთხოვნები
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. შეთავაზეთ თანამშრომელს შინაარსიანი სამუშაო.</li> <li>2. ყოველ დადებით რეზულტატზე მიეცით თანამშრომელს შესატყვისი უკუკავშირი.</li> <li>3. შეაფასეთ და წაახალისეთ თანამშრომელთა ყველა მიღწევა.</li> <li>4. ჩართეთ თანამშრომლები მიზნის ფორმულირებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში</li> <li>5. შეეცადეთ დამატებითი უფლებების დელეგირება.</li> <li>6. შექმენით დაწინაურების გამჭვირვალე იერარქია ორგანიზაციაში.</li> <li>7. უზრუნველყავით პერსონალის ტრენინგისათვის საჭირო პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს პერსონალის კომპეტენტურობის ზრდას.</li> </ol>
თვითრეალიზაციის მოთხოვნები
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. უზრუნველყავით პერსონალის ტრენინგისა და განვითარებისათვის პირობები, რომელიც საშუალებას მისცემს პერსონალს, მოლიანად გამოიყენოს თავისი პოტენციალი.</li> <li>2. მიეცით რთული და საპასუხისმგებლო სამუშაო.</li> <li>3. ხელი შეუწყვეთ და განავითარეთ პერსონალის შემოქმედებითი პოტენციალი</li> </ol>

მასლოუს თეორიის კრიტიკა მიუხედავად მასლოუს იერარქიის პოპულარობისა, სხვადასხვა ტიპის ემპირიულმა კვლევებმა, მათ შორის ფაქტორულმა ანალიზმაც არ დაადასტურა მოთხოვნილებების 5-საფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურის არსებობა. მასლოუს თეორიას ძირითადად აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ მან არ გაითვალისწინა ინდივიდუალური თავისებურებები. თავისთავად „იერარქიული“ თეორიები, უფრო მეტად თეორიულ მსჯელობებს ეფუძნება და მასზე აგებული მენეჯმენტი ნაკლებად სანდოა.

**ალდერფერის თეორია** ალდერფერმა სცადა მასლოუს იერარქიის გაუმჯობესება და შემოგეთავაზა მოთხოვნილებათა 3 კატეგორია:

1. ეგზისტენციალური მოთხოვნილება (ფიზიოლოგიური + უსაფრთხოების);

2. სოციალური მოთხოვნილება;

3. ზრდის (თვითშეფასება და თვითაქტუალიზაცია) მოთხოვნილება. როგორც მასლოუსთან, ასევე ამ შემთხვევაშიც ქვედა საფეხურის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შედეგად აქტიურდება ზედა საფეხურის მოთხოვნილება. მაგრამ ალდერფერი ნაღებ როლს ანიჭებს იერარქიულობას და უშვებს ადამიანის მოტივირებულობას ერთდროულად რამოდენიმე დონის მოთხოვნილებებით.

ამ თეორიის საფუძველზე ავტორმა ჩამოაყალიბა შემდეგი პრინციპები: 1. რაც უფრო ნაკლებადაა დაკმაყოფილებული ბაზისური მოთხოვნილებები, მით უფრო ძლიერია სწრაფვა მისი რეალიზაციისაკენ. 2. რაც უფრო ნაკლებადაა დაკმაყოფილებული კონტაქტის მოთხოვნილება, მით უფრო ძლიერია ბაზისური მოთხოვნილებები. 3. რაც უფრო ნაკლებად არის დაკმაყოფილებული თვითდამკვიდრების ეგომოთხოვნილება, მით უფრო ძლიერია კონტაქტების მოთხოვნილება. ალდერფერი პიროვნულ ზრდა-განვითარებას, პროგრესს აკავშირებს მოტივთა რეალიზაცია-შესრულებასთან, რეგრესს კი ფრუსტრაციასთან.

ადამიანს ახასიათებს მისწრაფება, მიაღწიოს უფრო მეტს, ვიდრე უბრალოდ დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება. ადამიანი არაა პასიური მაშინაც კი, როცა იგი სრულ კომფორტშია. ზრდის მოდელი ხაზს უსვამს ადამიანის განუსაზღვრელ პოტენციალს. იგი განიხილავს ადამიანის არსებობას, როგორც მუდმივ განვითარებას, მოტივაციის ერთი დონიდან მეორისაკენ მოძრაობას, საკუთარი თავის მუდმივ გარდაქმნას და “უმალღესის” მიღწევისაკენ



მისწრაფებას. *ერუმი* თელის, რომ ადამიანისათვის დამახასიათებელია მთელი თავისი უნარების რეალიზაცია-განვითარების ძლიერი მოტივაცია (1964). *როჯერსის თეორიის* მიხედვით, ადამიანის წამყვანი მოტივაციაა თვითაქტუალისაციის ტენდენცია. ადამიანები შესაბამის პირობებში ახდენენ არა თვითშენარჩუნების პრიმიტიული ინსტინქტების, არამედ უმაღლესი ღირებულებების რეალიზაციას. ზრდის შინაგან პროცესს პიროვნება მიჰყავს ინდივიდუალისაციისა და შემდგომი განვითარებისაკენ.

ზრდის მოთხოვნილებამ განსაკუთრებული ყურადღება გამოიწვია შრომის ორგანიზაციასა და რეორგანიზაციის პრობლემასთან დაკავშირებით. ქაკმანი და ოლდჰემი მიუთითებდნენ შრომითი სიტუაციის სუბიექტურ და ობიექტურ შეფასებებსა და პერსონალის კმაყოფილებას შორის არსებულ კავშირზე. ეს კავშირი დამოკიდებულია ზრდის მოთხოვნილების ინტენსივობაზე. *ქაკმანისა და ოლდჰემის შრომითი მახასიათებლების მოდელის* მიხედვით, ადამიანები შეიძლება დაიყონ ორ ჯგუფად – ერთნი, რომელთაც დაბალი ზრდის მოტივაცია აქვთ და მეორენი, ვისაც ეს მოთხოვნილება ძლიერად აქვთ განვითარებული. სწორედ ეს უკანასკნელნი უფრო მეტად რეაგირებენ სამუშაოს ისეთ მახასიათებლებზე, როგორცაა დავალებათა მრავალფეროვნება, დავალების იდენტიფიკაცია, დავალების მნიშვნელოვნება, საპასუხიმგებლო სამუშაო და სხვა.

თანამედროვე საზოგადოებაში სამუშაო, რომელსაც ინდივიდი აკეთებს – ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია თვითიდენტიფიკაციისა და თვითშეფასებისათვის. კითხვას – ვინ ვარ მე? ყველაზე ხშირად პასუხობენ სპეციალობისა და საქმიანობის დასახელებით. ადამიანის თვითშეფასება ძლიერაა დამოკიდებული მუშაობაში წარმატებასა და ხელფასის რაოდენობაზე, დაწინაურების სისწრაფესა და სტატუსზე.

*პერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია.* პერცბერგის მოდელის მიხედვით, სამუშაოთი კმაყოფილება და უკმაყოფილება ორი სხვადასხვა განზომილებაა და არა ერთი კონტინიუმის სხვადასხვა ბოლო. პერცბერგის აზრით, არსებობს შრომითი ფაქტორების ორი კატეგორია, რომელიც განსაზღვრავს კმაყოფილებას, თუ უკმაყოფილებას. ეს ფაქტორები ემსახურებიან მოთხოვნილებათა ორ განსხვავებულ წყებას: 1. ბაზისური, ბიოლოგიური მოთხოვნილებები

(საკეები, ტკივილის არიდება და ბევრი სხვა რამ, რაც დასწავლის პროცესში ასოცირებული იყო ბაზისურ მოთხოვნილებებთან, მაგ. ფული) 2. სპეციფიკური ადამიანური მოთხოვნილებები (მიღწევა და თვითრეალიზაცია). ფაქტორთა პირველ კატეგორიას ჰერცბერგმა ჰიგიენური ფაქტორები უწოდა. ისინი მართავენ უკმაყოფილების გრძნობას; ჰიგიენურ ფაქტორებში აისახება ის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური პირობები, რომლებშიც ადამიანი მუშაობს. ჰიგიენური ფაქტორებია: სუპერვიზია, ინტერპერსონალური ურთიერთობები, სამუშაოს ფიზიკური პირობები, ხელფასი, კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაციის პრაქტიკა, უპირატესობების მინიჭების სისტემა, სამუშაოს უსაფრთხოება და სხვა. ყველა ეს ფაქტორი დაკავშირებულია იმ კონტექსტთან, თუ გარემოსთან, რომელშიც სამუშაო უნდა შესრულდეს. ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, თავისთავად არ შეუძლია გამოიწვიოს კმაყოფილება, მაგრამ შეუძლია შეამციროს და აღმოფხვრას უკმაყოფილება. მისი მოქმედება ჰერცბერგმა შეადარა წყლისა და ჰაერის დაბინძურების კონტროლს: ასეთი კონტროლი თავისთავად არ კურნავს ადამიანებს დაავადებისაგან, ის მხოლოდ ხელს უწყობს ამ დაავადების პროფილაქტიკას. მსგავსად ჰერცბერგისა, მის თანაავტორებს სჯეროდათ, რომ ჰიგიენური ფაქტორები არ იწვევდნენ კმაყოფილებას, მაგრამ მათ შეიძლება ხელი შეეშალათ უკმაყოფილებისათვის. ფაქტორთა მეორე ჯგუფს მან უწოდა მოტივატორები, მათ ერთდროულად შეუძლიათ გაზარდონ შრომითი კმაყოფილება და მოტივაცია. ჰერცბერგმა გამოყო შემდეგი მოტივაციური ფაქტორები: მიღწევა, აღიარება, დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა, დაწინაურება. თუ ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია სამუშაოს კონტექსტთან, მოტივაციური ფაქტორები დაკავშირებულია შრომის შინაარსთან, თვითონ სამუშაოს ბუნებასთან. ამ თეორიის მიხედვით, შრომითი კმაყოფილების გამომწვევი პირობები ინდივიდის თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებას მუშაობის პროცესში როდი აკმაყოფილებენ, მხოლოდ სამუშაოს შესრულების შემდეგ შეიძლება მიიღოს ადამიანი დაჯილდოება, რომელიც განამტკიცებს მის მიზანსწრაფვას. ჰიგიენური ფაქტორები იწვევენ “ნეიტრალურ” (არც დაკმაყოფილებულ, არც დაუკმაყოფილებულ) მდგომარეობას. თუ სამუშაო შეიცავს აღიარებას, პასუხისმგებლობასა და სხვა მოტივაციური ფაქტორების რეალიზაციის შესაძლებლობას, შედეგად ვლდებულობთ შრომით

კმაყოფილებას. ავტორის აზრით, ჰიგიენური ფაქტორები სამუშაოსთან მიმართებაში გარე ფაქტორებია, ხოლო მოტივატორები კი შიდა (intrinsic) ფაქტორებია. ჰერცბერგის აზრით, მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს კარგი სამუშაო პირობები ანუ სამუშაოს ჰიგიენური ფაქტორები და თანამშრომლები არ იქნებიან უკმაყოფილონი; თუმცა ასეთი პირობები არ გაზრდის კმაყოფილებას და მოტივაციას; ამით მხოლოდ ნეიტრალურ მდგომარეობას ვაღწევთ. იმისათვის, რომ მოხდეს მომუშავეთა მოტივირება, მენეჯერმა სამუშაო საინტერესო და ნაკლებად რუტინული უნდა გახადოს. მან უნდა აღიაროს, რომ სამუშაო კარგად არის შესრულებული, უნდა დაუშუას ავტონომია და დააწინაუროს ის, ვინც კარგად მუშაობს. მოკლედ, სამუშაო უნდა იყოს აზრიანი, რთული და შინაგანად დამაჯილდოებელი. მთელ ამ პროცესს შეიძლება ეწოდოს სამუშაოს გამდიდრება. ამ თეორიას მცირე ემპირიული მხარდაჭერა აქვს, რაც რამდენიმე მეთოდოლოგიური შეცდომით არის განპირობებული. კელეკებმა აჩვენა, რომ მრავალი როგორც ჰიგიენური, ისე მოტივატორი ფაქტორი, შეიცავს არსებით დამაკმაყოფილებელ და არადამაკმაყოფილებელ მომენტებს. გარდა ამისა, ორივე კატეგორიის ფაქტორებს შეიძლება ჰქონდეთ მამოტივირებელი ძალა.

*სქემა N2*

ჰიგიენური ფაქტორები	მოტივაცია
ადმინისტრაციული პოლიტიკა	წარმატება
მართვის სტილი	დაწინაურება
ანაზღაურება	აღიარება
პიროვნებათშორისი ურთიერთობები	მაღალი პასუხისმგებლობა
ურთიერთობები ხელმძღვანელთან	პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა
	შემოქმედებითი სამუშაო

მიუხედავად თეორიის ვალიდობის შესახებ არსებული ეჭვებისა, მკვლევარები ძალზე მონდომებით ახორციელებენ ამ თეორიის ერთ-ერთ უმთავრეს ასრს სამუშაოს გაკეთილშობილების შესახებ. 30-იან წლებში ადამიანის რესურსის მკვლევარებმა შემოგვთავაზეს შეხედულება, რომ განმეორებითი და ერთფეროვანი სამუშაო განაპირობებს მომუშავეების დაბალ პოტენციალს და იწვევს მათ უკმაყოფილებას. მათი აზრით, მუშაობის ცვლის რეჟიმზე გადასვლა და განსხვავებული სამუშაოების შესასრულებლად ინდივიდუალური ამოცანების გაფართოება საშუალებას მისცემს მომუშავეებს, უფრო მჭიდროდ მოახდინონ იდენტიფიკაცია მთლიან პროდუქტთან, რითაც გაიზრდება მათი ღირსების გრძობა. პერცებერგი და მისი თანა-აეტორები გვიჩვენებენ სამუშაოს გაკეთილშობილებას; იგი განისაზღვრება, როგორც მენეჯმენტის მიერ ისეთი დავალებების შემუშავება, რომლებიც პერსონალს მისცემენ მიღწევის, აღიარების, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობას. ეს უზრუნველყოფს მომუშავეს მეტი პასუხისმგებლობით, ავტონომიით და დროული უკუკავშირით მთელი ამოცანის შესრულებისას. საბოლოო ჯამში სამუშაოს გაკეთილშობილება შედგება რამდენიმე საფეხურისგან:

- სამუშაოზე კონტროლის შესუსტება (მოშორება) პასუხისმგებლობის შენარჩუნების მიზნით;
- პასუხისმგებლობის გაზრდა;
- ყოველი მომუშავისათვის მუშაობის სრული და ბუნებრივი სტანდარტის მიცემა;
- პერსონალისათვის სამუშაოში თავისუფლების მიცემა;
- დროული უკუკავშირის მიცემა შესრულების თაობაზე (არა სუპერვიზიის მიზნით);
- სპეციფიკური ამოცანის განსაზღვრა ისე, რომ მომუშავეს შეეძლოს მათი შესრულებისას გამოცდილების შექმნა.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, უფრო დეტალურად შევიჩერდეთ მოტივაციის შიდა (intrinsic) და გარე (extrinsic) ფაქტორებზე, მით უმეტეს, რომ იგი ეხმიანება პერცებერგის თეორიას. შრომის მოტივატიურ კომპონენტებში შეიძლება შინაგანი და გარეგანი კომპონენტების გამოცალკეება. შინაგანი კომპონენტები მოიცავენ სამუშაოს

ისეთ შინაარსობრივ ფაქტორებს, როგორცაა შრომის ხასიათი, მიღწევა, პასუხისმგებლობა, უნარების განვითარება. გარეგანი კომპონენტები მოიცავენ შრომის კონტექსტის ფაქტორებს – სამუშაოს პირობები, ხელფასი, უსაფრთხოება, კავშირი თანამშრომლებთან და სხვა. შინაგან მოტივაციას განმარტავენ, როგორც ინდივიდისათვის სამუშაოს მნიშვნელობის იმ დონეს, რომლითაც მისი შრომითი საქმიანობა გავლენას ახდენს მისსავე თვითშეფასებაზე, თვითპატივისცემაზე (ე.ი. რამდენად სურს ინდივიდს, კარგად შეასრულოს სამუშაო). განსაზღვრებაში ხაზი ესმება სიტყვა “შინაგანს”, რადგანაც ის მიმართული არ არის გარე დაკმაყოფილებაზე ან დაჯილდოებაზე. შინაგანი მოტივაცია დაკავშირებულია ზრდის და “მე“-ს აქტუალიზაციის მოთხოვნილებებთან (რაც, მასლოუს მიხედვით, უმაღლესი რანგის მოთხოვნილებებია), ხოლო გარეგანი მოტივაცია – უმაღლესი რანგის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებასთან (ფიზიკური უსაფრთხოება და სიყვარული). სოციალური აქტორი (არგირისი, პერცებერგი, მასლოუ, მაკგრეგორი) ხაზს უსვამს შინაგანი ფაქტორების მნიშვნელობას მომუშავეს კმაყოფილების ფორმირებაში. მათი ამოსავალი დებულება ეფუძნება გოლდშტეინისა და როჯერსის მოდელებს, სადაც “მე“-ს აქტუალიზაციის მოტივი განიხილება, როგორც თანდაყოლილი, ბაზისური და ძირითადი. ამ მოსაზრების თანახმად, ადამიანი პიროვნული ზრდის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემთხვევაში აღწევს კმაყოფილების უმაღლეს დონეს. მაშინ, როდესაც ადამიანს წარმართავს უსაფრთხოების მოთხოვნილება, მას არ შესწევს უნარი, მიადწიოს კმაყოფილების ისეთ დონეს, რომლის მიღწევის შანსი აქვთ იმ ინდივიდებს, რომლებიც იკმაყოფილებენ “მე“-ს აქტუალიზაციის მოთხოვნილებებს. სხვა მკვლევარები – დევისი და ბუგენტალი ეჭვქვეშ აყენებენ “მე“-ს აქტუალიზაციის მოთხოვნილების უნიკალურ ხასიათს. მათი მონაცემების მიხედვით, სამუშაოს გარეგანი კომპონენტები (ხელფასი, უსაფრთხოება) დომინირებს უფრო დაბალი რანგის მუშაკებთან, შინაგან კომპონენტების მნიშვნელობას კი ხაზს უსვამენ უფრო მაღალი რანგის მუშაკები. სტრასუსი ამტკიცებს, რომ “მე“-ს აქტუალიზაცია უფრო აკადემიურ სფეროში დასაქმებულ და კარგად განათლებულ ადამიანთა მახასიათებელია (17). ეს შეხედულება

ეფუძნება მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც “მე“-ს აქტუალიზაციის მოთხოვნილება მოიაზრება, როგორც შინაგანი მოტივაცია, რომელიც ინდივიდთა გარკვეულ ჯგუფშია წარმოდგენილი და დამოკიდებულია მათ გამოცდილებასა და კულტურულ ნორმებზე. კიდევ ერთი შეხედულების მიხედვით, შინაგან თუ გარეგან ფაქტორებზე ორიენტაცია არ განაპირობებს რაიმე სხვაობას კმაყოფილების დონეთა შორის. ამ შემთხვევაში რეალური მნიშვნელობა ენიჭება ინდივიდის მიერ მისი ორიენტაციის დაკმაყოფილებას (იმის მიუხედავად გარეგანი იქნება ის, თუ შინაგანი). ფიზიკური სამუშაოთი დაკავებული მუშაკები უფრო დიდ კმაყოფილებას სამუშაოს გარეგანი ფაქტორებიდან იღებენ. თუმცა კვლევათა უმეტესობა ადასტურებს ჰიპოთეზას, რომ შინაგან კომპონენტებზე ორიენტირებული ინდივიდები, კმაყოფილების უფრო მაღალი დონით ხასიათდებიან, ვიდრე გარეგან ფაქტორებზე ორიენტირებულნი.

სამრეწველო საქმიანობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მიღწევის მოტივი ანუ მოთხოვნილება, მიაღწიოს საუკეთესო შედეგებს საქმიანობაში ან პროფესიონალიზმის უმაღლეს დონეს შინაგანი სტადარტების შესაბამისად. მიღწევის მოთხოვნილება დაკმაყოფილება არა ადამიანის წარმატების *აღიარებით*, არამედ თავად სამუშაოს წარმატებულ შედეგამდე მიყვანის *პროცესით*. ასეთი ადაზიანები უპირატესობას ანიჭებენ ოპტიმალური რისკის ზონაში მოქმედებას და შეუძლიათ პირადი პასუხისმგებლობის აღება პრობლემის გადაწყვეტაზე. თუ ჩვენ შევეცდებით ამ ტიპის ადამიანის მოტივირებას, მას უნდა მივცეთ ისეთი სამუშაო, რომლის შესრულებისას წარუმატებლობის მცირე შანსი ექნება. ზოგადად, უნდა შევეცადოთ გარკვეული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებას, რათა ხელი შევეწყოთ ინიციატივას დასმული ამოცანის გადაწყვეტაში, რეგულარულად მივაწოდოთ შესატყვისი უკუკავშირი კარგად შესრულებულ სამუშაოზე.

მასლოუს თეორიის შემდეგ ძირითადი აქცენტი უმაღლესი რანგის მოთხოვნილებებზე გააკეთა მაკლელანდმა. *მაკლელანდის თეორიაში* ძირითადი ყურადღება ეთმობა სამ მოთხოვნილებას, ესენია: მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებები.

ზემოთ ჩვენ უკვე განვმარტეთ მიღწევის მოტივაცია. რაც შეეხება აფილაციას, ეს არის გარშემომყოფებთან ემოციურად მნიშვნელოვანი კონტაქტის, ახლო მეგობრული ურთიერთობების დამყარების სურვილი; მაღალი აფილაციის მოთხოვნილების მქონე ადამიანები შეიძლება მოტივირებულნი იყვნენ ისეთი სამუშაოთი, რომელიც სოციალური კავშირების რეალიზაციის საშუალებას იძლევა. მათ სჭირდებათ ისეთი სამუშაო ატმოსფერო, რომელიც არ ზღუდავს ინტერპერსონალურ კავშირებს და კონტაქტებს. ძალაუფლების მოტივაცია კი “ძალის და გავლენის ფლობის სურვილია.” მიღწევის მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანები ხასიათდებიან ენერგიულობით, არ ერიდებიან კონფრონტაციას საკუთარი პოზიციების დასაცავად, მოითხოვენ მეტ ყურადღებას გარშემომყოფთა მხრიდან. ძალაუფლების მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანებს ხშირად იზიდავთ მართვის პროცესი, რამდენადაც იგი იძლევა ძალაუფლების გამოვლენისა და რეალიზაციის საშუალებას. ეს ბაზისური მოთხოვნები დაკავშირებულია ქცევის გარკვეულ ფორმებთან. მაგ: აფილაციის მაღალი მოთხოვნების მქონე პიროვნება ეცდება დაუკავშირდეს ადამიანებს, მოერგოს ჯგუფს და ა.შ. მაკკელელანდმა 20 წლიანი კვლევის შედეგად დაასკვნა, რომ მიღწევის მოტივი გავარჯიშებადია. მანვე დაასკვნა, რომ წარმატებულ მენეჯერებს აქვთ ძალაუფლების ძლიერი და აფილაციის სუსტი მოთხოვნილება.

ადამიანები განსხვავდებიან არა მხოლოდ მიღწევის მოთხოვნილების დონით, წარუმატებლობის აცილების მოთხოვნილებით. *ატკინსონის მიღწევის თეორიის* მიხედვით, მიღწევაზე ორიენტირებული ქცევის სიძლიერე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად გადაწონის მიღწევის მოტივი წარუმატებლობის შიშს. პიროვნება მაღალი მიღწევის მოტივაციით და წარუმატებლობის შიშის დაბალი დონით, ირჩევს საშუალო სირთულის ამოცანას, რადგანაც ის უქმნის წარმატების რეალურ შესაძლებლობას. ხოლო წარუმატებლობის შიშით შეპყრობილი პიროვნება ირჩევს ან ძალიან მარტივ, ან ძალიან რთულ ამოცანას, რადგანაც პირველ შემთხვევაში ის აუცილებლად მიადწევს წარმატებას, ხოლო მეორე შემთხვევაში წარუმატებლობას გაამართლებს ამოცანის ზედმეტი სირთულით.

N3 სქემაში მოცემულია მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიის

ძირითადი დებულებები, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ შედარებითი ანალიზისათვის.

*სქემა №3*

<b>მასლოუს თეორია</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. განასხვავებს პირველად და მეორად მოთხოვნილებას ; მოთხოვნილებები ქმნიან ხუთსაფეხურიან იერარქიულ ტრუქტურას; ისინი არიან პრიორიტეტის პრინციპით განლაგებულნი.</li> <li>2. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს იერარქიული სტრუქტურის ყველაზე დაბალი დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება</li> <li>3. მას შემდეგ, რაც მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია, მისი მამოტივირებელი ქმედება (ძალა) წყდება</li> </ol>
<b>მაკ-ლეულანდის თეორია</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. არსებობს სამი ძირითადი მოთხოვნილება, რომელსაც შეუძლია ადამიანის მოტივირება. ესენია: ძალაუფლების, მიღწევისა და აფილაციის მოთხოვნილებები.</li> </ol>
<b>ჰერცბერგის თეორია</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მოთხოვნილებები იყოფა ჰიგიენურ ფაქტორებად და მოტივატორებად;</li> <li>2. ჰიგიენური ფაქტორების დაკმაყოფილება შრომითი უკმაყოფილების განვითარებას უშლის ხელს;</li> <li>3. მოტივატორები ანუ მოტივაცია შეესაბამება მასლოუსა და მაკლეულანდის უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს;</li> <li>4. პერსონალის ეფექტურად მოტივირებისათვის, მენეჯერი, თვითონ უნდა გაერქვეს სამუშაოს არსში.</li> </ol>

**პროცესუალური თეორიები.**

როგორც ვნახეთ, შინაარსობრივი თეორიები ძირითადად ეფუძნება მოთხოვნილებებსა და მასთან დაკავშირებულ საკითხებს. პროცესუალური თეორიები მოტივაციას განიხილავენ განსხვავებული კუთხით. პროცესუალური თეორიები არ უარყოფენ მოთხოვნილებების არსებობას, მაგრამ თვლიან, რომ ადამიანის ქცევა განისაზღვრება არა მხოლოდ მოთხოვნილებით. პროცესუალური



თეორიის მიხედვით, ადამიანის ქცევა აგრეთვე სიტუაციასთან დაკავშირებული აღქმებისა და მოლოდინების ფუნქციაა.

**ვალენტობა – დაჯილდოება – მოლოდინის თეორია.** ერუმის თეორიის მიხედვით, მოთხოვნილება არ არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი აუცილებელი პირობა. ერუმი შრომით მოტივაციაში სამ ძირითად ფაქტორს გამოყოფს: მოლოდინი, დაჯილდოება და ვალენტობა. მისი აზრით, ძალისხმევა, რომელსაც ადამიანი ავლენს სამუშაოში მოიცავს სამ კომპონენტს: 1. მოლოდინი - კარგი შესრულებისათვის საჭირო უნარებისა და ძალისხმევის ადექვატური შეფასება 2. დაჯილდოება – მოლოდინი იმისა, რომ კარგი შესრულება სასურველ შედეგში გადაიზრდება (ფული, მიღწევის განცდა) და 3. ვალენტობა - რამდენად სასურველი იქნება მიღებული შედეგი. ადამიანს უნდა ჰქონდეს მოლოდინი, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი, მიიყვანს დაკმაყოფილებამდე, ან მიზნის განხორციელებამდე. მოლოდინი შეიძლება განემარტოთ, როგორც ადამიანის მიერ კონკრეტული საქმიანობის შედეგად განსზღვრული ქმედების ალბათობა. მოლოდინი უკავშირდება შრომის შედეგ-რეზულტატს, შესაბამისად შრომითი მოტივაციის ანალიზის დროს ეს თეორია აქცენტს აკეთებს შრომის შედეგზე, კერძოდ, დაჯილდოებისა და ვალენტობის ფაქტორებზე.

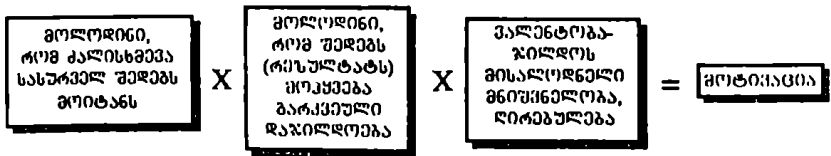
**დახარჯულ შრომასა და რეზულტატს შორის გარკვეული მიმართების მოლოდინი** არის შრომითი აქტივობის განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი. თუ ადამიანი გრძნობს, რომ დახარჯულ შრომასა და რეზულტატს შორის არ არის შესატყვისობა, შრომითი მოტივაცია სუსტდება. მიღწეულ რეზულტატთან დაკავშირებული ჯილდოს მოლოდინის ფრუსტრაციის შემთხვევაშიც მოტივაცია სუსტდება. მაგალითად, მენეჯერი შეიძლება მოელოდეს, რომ ის მიიღებს მენეჯმენტის მაღალ შეფასებას, თუ მეტ ძალისხმევას დახარჯავს და სასწრაფოდ მოამზადებს მათთვის საჭირო ანგარიშს. თუ იგი ასეთ შეფასებას არ მიიღებს, მოტივაცია სუსტდება. მენეჯერს შეიძლება ჰქონდეს მოლოდინი, რომ მის ქმედებას მოჰყვება გარკვეული ჯილდო, მაგალითად კვარტალური პრემია. თუ ჯილდოს მოლოდინი არ არის, მოტივაცია კლებულობს. როგორც აღვნიშნეთ, შრომითი მოტივაციის განმსაზღვრელი მესამე ფაქტორი არის ვალენტობა დაჯილდოების ან წახალისების მნიშვნელობა პიროვნებისათვის. მოთხოვნილებებისა და მოლოდინების მიხედვით ადა-

მიანები არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, აქედან გამომდინარე, კონკრეტული დაჯილდოება შეიძლება მეტად მნიშვნელოვანი იყოს ერთი ადამიანისათვის და სრულიად უმნიშვნელო მეორისთვის. თუ ვალენტობა – მოსალოდნელი ჯილდოს მიმზიდველობა-ღირებულება – დაბალია, ასეთ შემთხვევაში მოტივაცია სუსტდება. თუ ამ სამი კრიტიკული მნიშვნელობის ფაქტორიდან ერთ-ერთის მნიშვნელობა მაინც იქნება სუსტი, შედეგად მივიღებთ დაბალ მოტივაციასა და დაბალ რეზულტატს.

*ერუმის თეორიის გამოყენება პრაქტიკაში* მენეჯერები, რომლებიც ცდილობენ პერსონალის შრომითი მოტივაციის ამაღლებას, უნდა ითვალისწინებდნენ პერსონალის მოთხოვნილებებსა და მოლოდინებს. ამ მიზნით ჯილდოს შესახებ ინფორმირება წინასწარ ხდება. მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ რეზულტატების მაღალი, მაგრამ რეალისტური დონე, და შთააგონონ პერსონალს, რომ შეუძლიათ მიაღწიონ რეზულტატს სათანადო ძალისხმევის საფუძველზე.

ერუმი და სხვა ავტორებიც პერსონალის მიერ მომავალი მოვლენების ანტიციპაციით არიან დაინტერესებულნი. როგორც ერუმის თეორიიდან ჩანს, შრომითი მოტივაციის კონტექსტში საინტერესოა ა). რამდენად მიმზიდველად, ღირებულად მიიჩნეეს ადამიანი მიზანს; ბ). რამდენად ალბათურია, რომ ამ მიზნის მიღწევას შედეგად მოჰყვება დაჯილდოება (უკეთესი თვითშეფასება, დაწინაურება და ა.შ.) გ). რამდენად ვალენტურია ეს ჯილდო (სქემა N4). ეს ის ძირითადი ფაქტორებია, რომელიც საფუძველად უდევს შრომით მოტივაციას. ცალკე მაღალი ვალენტობა არ ქმნის დიდი ძალისხმევის პირობას, მას ემატება მოლოდინი იმისა, რომ არსებული ქცევითი შესაძლებლობით მივაღწევთ მიზანს.

*სქემა N4*



ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის ბეერ სპეციალისტს ეს მო-  
დელი საუკეთესოდ მიაჩნია.

*კოგნიტური შესატყვისობის თეორიის* მიხედვით, ადამიანებს ურჩევნიათ, რომ მათი ატიტუდები, რწმენები და აღქმები ურთიერთ-შესატყვისი იყოს და არა ურთიერთსაწინააღმდეგო (კოგნიტური დისონანსი). შესატყვისობის თეორიის უფრო ახალი ვერსიები მეტ აქცენტს აკეთებენ თვითშეფასებასა და “შე”- კონცეფციაზე. მათი მიხედვით, დისონანს წარმოშობს თვითაღქმასა და სხვა აღქმებს შორის განსვლა. ამის საფუძველზე *კორმანმა ჩამოაყალიბა თვით შესატყვისობის მოტივაციური თეორია*, რომლის მიხედვითაც ადამიანებს აქვთ მოთხოვნილება, შეინარჩუნონ თვითშეფასება (თვით-შეფასების სტაბილობა). ამგვარად, მაღალი თვითშეფასების ადამიანისთვის მისაღები და შესაფერია წარმატება და მიუღებელია წარუმატებლობა. ხოლო დაბალი თვითშეფასების პიროვნებისთვის, რომელიც თავს არაკომპეტენტურად მიიჩნევს, მისაღებია წარუმატებლობა და ის არ აღიარებს (უარყოფს) წარმატებას. ამ თეორიის რადიკალურ მომხრეთა აზრით, ასეთ ადამიანს ურჩევნია წარუმატებლობა და ის უკმაყოფილოა, როცა წარმატებას აღწევს. კორმანის თეორიამ მართლაც პოვა მხარდაჭერა, რადგანაც მაღალი თვითშეფასების ადამიანები შესრულების უფრო მაღალ დონეს ავლენენ, თუმცა ამ ფაქტს, სხვა მიზეზებიც შეიძლება განაპირობებდნენ.

*თანასწორობის თეორიის* მიხედვით, ადამიანის შრომით ქცევას განსაზღვრავს მის მიერ თანასწორობისა და სამართლიანი მოპყრობის აღქმა. ისმის კითხვა, რას გულისხმობს ადამიანების თანასწორობის კონცეფცია? როგორ უმკლავდება ადამიანი, კოგნიტურად და ქცევით, სიტუაციას, რომელსაც ის უსამართლოდ აღიქვამს ადამის მიხედვით, ადამიანის მიერ სამუშაოში შეტანილ წვლილსა და მიღებულ შედეგს შორის შესატყვისობა (თანაფარდობა ნორმის ფარგლებში) აღიქმება, როგორც თანასწორობა. სამართლიანობას კი ადამიანები განსაზღვრავენ სხვათა “წვლილ-შედეგის”, საკუთარი ძალისხმევისა და მიღებული შედეგის შედარებით. განსვლის სიდიდე აყალიბებს შესაბამისი უთანასწორობის განწყობას. განსვლა შეიძლება იყოს ორი მიმართულებით: ადამიანმა თავი შეიძლება ნაკლებ ან უკომპენსირებულად იგრძნოს. ორივე შემთხვევაში მოტივაცია

მიმართული იქნება იქით, რომ აღდგეს თანასწორობა (სამართ-  
ლიანობა). მომუშავე ან ნაკლებს იმუშავებს, ან მოითხოვს დაწინა-  
ურებას, ან იფიქრებს, რომ არც ისეთი ღირებულება კომპანიისთვის,  
როგორც თვითონ ფიქრობდა. “წვლილი-შედგეი” არ მოიაზრება  
აუცილებლად მატერიალურ, ან ფიზიკურ ტერმინებში.

*თანასწორობის თეორია და შრომითი კმაყოფილება.* ამ თეო-  
რიის მიხედვით, შრომითი საქმიანობის ყველზე სასურველი, მნიშე-  
ნელოვანი პირობა არის წვლილი-შედგეის (გაცემა-მიღების) მიმარ-  
თების შესატყვისობა. თუ მომუშავე გრძნობს, რომ ის ნაკლებს  
იღებს, ვიდრე მის მიერ გაწეულ შრომას შეესაბამება, შედეგად  
მივიღებთ შრომით უკმაყოფილებას. თუ მომუშავე გრძნობს, რომ  
ის ღებულობს მეტს, ვიდრე იმსახურებს, შედეგად გექნება დის-  
ბალანსის და, შესაძლოა, დანაშაულის არაკომფორტული გრძნობა,  
რაც ორივე შემთხვევაში შრომითი უკმაყოფილების წყაროა.

*კოგნიტური შეფასების თეორია* გეთავაზობს შემდეგ დაშვებას:  
რომ შინაგანად დამაჯილდოებელი საქმიანობისათვის გარეგანი  
ჯილდოს მიღება ამცირებს მოტივაციის საერთო დონეს. თუ სხვა  
თეორეტიკოსები მიიჩნევენ, რომ გარეგანი ჯილდო უნდა შეესაბა-  
ნებოდეს მომუშავეს ძალისხმევისა და შესრულებას, კოგნიტური  
შეფასების თეორია ამტკიცებს, რომ შესატყვისი გარე ჯილდო  
შეამცირებს მოტივაციას, რადგანაც ხდება შინაგანი სტიმულის  
გარე სტიმულით ჩანაცვლება.

*ლოკის მიზნის დასახვის თეორია* — ადამიანის ქცევის  
უპირველესი დეტერმინანტი მისი ცნობიერი ინტენციიაა. ლოკის  
მიერ ჩატარებული 110 ექსპერიმენტიდან 99-მა აჩვენა, რომ ადამიანები  
მით უფრო უკეთესად ასრულებენ ამოცანას, რაც უფრო რთული  
მისაღწევია მიზანი (*იმ შემთხვევაში, როცა მათთვის ეს მიზანი მი-  
საღებია*). გაკეთებული იყო მეორე დასკვნაც, რომ შესრულების  
დონე მით მაღალია, რაც უფრო სპეციფიკურია მიზანი. მიზანი  
ახდენს ენერჯის მობილიზაციას და ინდივიდი შეიმუშავებს მიზნის  
მიღწევის რელევანტურ სტრატეგიას.

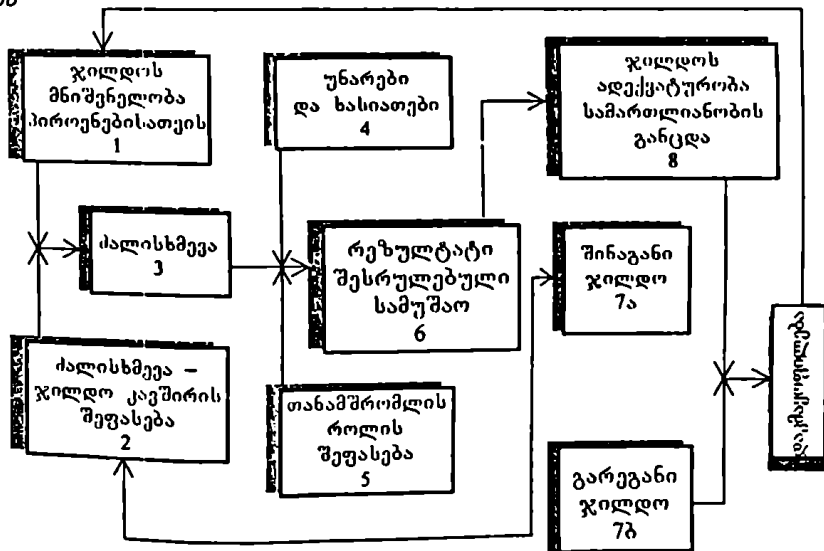
*წახალისების თეორია.* მიზნის დასახვის თეორიის საპირის-  
პიროდ, წახალისების თეორია გეთავაზობს ბიჰევიორისტულ მიდგო-  
მას, რომლის მიხედვითაც წახალისება განაპირობებს ქცევას.  
წახალისების თეორია არც წარმოადგეს მოტივაციის თეორიას,

რადგანაც არ განიხილავს ქცევის შინაგან ფაქტორებს. მაგრამ ის იძლევა საკმაოდ ეფექტურ ანალიზს იმისა, თუ რა იწვევს ქცევას.

**აიბან პორტერისა და ედუარდ ლოულერის მოდელი.**

პროცესუალური თეორიები მოიცავენ მოლოდინისა და სამართლიანობის კონცეფტიებს. პორტერისა და ლოულერის მოდელში ფიგურირებს ხუთი ცვლადი: ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული რეზულტატები, დაჯილდოება, დაკმაყოფილების დონე. ამ მოდელის მიხედვით, მიღწეული რეზულტატი დამოკიდებულია თანამშრომლის მიერ გაწეულ შრომაზე, ნიჭსა და უნარებზე, ქარაქტეროლოგიურ თავისუბურებებსა და თანამშრომლის მიერ საკუთარი როლის გაცნობიერებაზე. დახარჯული ძალისხმევა შეიძლება განისაზღვროს პიროვნებისათვის ჯილდოს მნიშვნელობითა და ღირებულებით. აგრეთვე იმით, თუ რამდენადაა დარწმუნებული, რომ გაწეული გარჯა მოიტანს სასურველ შედეგს. უფრო მეტიც, ამ თეორიის მიხედვით, გარკვეული მიმართება არსებობს ჯილდოსა და რეზულტატს შორის – ადამიანი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს მიღწეული რეზულტატისათვის მიღებული ჯილდოს საშუალებით.

სქემა N6



პორტერ-ლოუღერის მოდელის მიხედვით, რეზულტატი დამო-  
 კიდებულია სამ ფაქტორზე: ძალისხმევა (3), უნარები და ხასიათი  
 (4) და შრომის პროცესში საკუთარი როლის გაცნობიერება (5). ძა-  
 ლისხმევა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია დაჯილდოების მნიშვნე-  
 ლობაზე (1). თუ ადამიანი დახარჯული შრომის ფასად ელის ჯილ-  
 დოს (2), მისი მოტივაცია უფრო მაღალია. სამუშაოს შესრულების  
 სტანდარტი და რეზულტატურობა (6) შინაგანად დამაჯილდოებელი  
 შეიძლება იყოს (7ა), მაგალითად, მან შეიძლება პიროვნებას მოუ-  
 ტანოს თეითპატივისცემა და კომპენტენტურობის განცდა, ასევე  
 ისეთი გარეგანი ჯილდოები (7ბ), როგორცაა პრემია ან დაწინაუ-  
 რება. შესაძლოა არსებობდეს კავშირი რეზულტატსა და ჯილდოს  
 'ძორისაც. სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, ადამიანები სუბიექ-  
 ტურად აფასებენ გაცემული შრომის ფასად მიღებული ჯილდოს  
 სამართლიანობას (8). "წვლილი-შედგის" კონსისტენტურობაც  
 მნიშვნელოვანი კომპონენტია ამ სისტემაში. დაკმაყოფილება (9) ეს  
 არის შინაგანი და გარეგანი ჯილდოების მიღება მათი სამართ-  
 ლიანობის გათვალისწინებით (8). კმაყოფილება კი თავისთვად არის  
 იმის ასახვა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია და ღირებული დაჯილ-  
 დობა (1), ყველაზე მნიშვნელოვანი დასკვნა, რომელიც შეიძლება  
 გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციულ მენეჯმენტში ისაა, რომ ნა-  
 ყოფიერ შრომას დაკმაყოფილებამდე მიყვავართ. შედარებით ად-  
 რეული თეორიების მიხედვით კი, დაკმაყოფილება იწვევს შრომის  
 ნაყოფიერების ამაღლებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შრომით  
 კმაყოფილი ადამიანი უკეთესად შრომობს. პორტერი და ლოუღერი  
 კი თვლიან, რომ შესრულებულ სამუშაოს მიყვავართ დაკმაყოფი-  
 ლებამდე, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს რეზულტატურობის  
 ამაღლებას. *მაღალი რეზულტატურობა არის დაკმაყოფილების  
 ჩიზუზი და არა შედეგი.* პორტერ-ლოუღერის თეორიამ შეიტანა  
 მნიშვნელოვანი წვლილი მოტივაციის გაგებაში. მან უჩვენა, რომ  
 მოტივაცია არ არის უბრალო ელემენტი მიზეზ-შედეგობრივი კავ-  
 შირების ჯაჭვში. ამ თეორიამ აჩვენა, თუ რამდენად მნიშვნელო-  
 ვანია ძალისხმევა, შესაძლებლობა, რეზულტატი, დაჯილდოება,  
 დაკმაყოფილება და მოლოდინი განიხილებოდეს ორგანიზაციული  
 პოლიტიკისა და პრაქტიკის ერთიან ურთიერთდაკავშირებულ სის-  
 ტემაში.

## შრომითი კმაყოფილების შესახებ

ჩვენ შრომითი კმაყოფილების თემას უკვე შეეხებოდა მოტივაციის თეორიათა კონტექსტში. ახლა შრომითი კმაყოფილების მხოლოდ რამდენიმე თეორიულ მოდელზე შევაჩერებთ ყურადღებას.

როდესაც მსჯელობენ შრომითი კმაყოფილება-უკმაყოფილების შესახებ, გამოყოფენ ფაქტორთა სამ ჯგუფს:

- 1.ორგანიზაციული პოლიტიკა და პროცედურები. ამ ფაქტორის ქვეშ მოიაზრება ჯილდოების სისტემა, სუპერვიზიის და გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკა;
- 2.სამუშაოს სპეციფიკური ასპექტები (შრომითი დატვირთვა, უნარ-ჩვევების მრავალფეროვნება, ავტონომია, უკუკავშირი, სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლები);
- 3.პიროვნული ქარაქტეროლოგიური ნიშნები (თვითპატივისცემა, სტრესგამძლეობა და სხვა).

ორგანიზაციაში შრომითი უკმაყოფილების წყარო შეიძლება იყოს:

- ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის პოლიტიკა (ანაზღაურება, დაჯილდოება, დაწინაურება, შრომის უსაფრთხოება და სხვა).
- სოციალური გარემო (ადამიანები, ვისთანაც ერთად მუშაობენ) – ეს მეტად მნიშვნელოვანი ასპექტია, რადგანაც სოციალური კონტაქტების მოთხოვნილება პირველადი მოთხოვნილებების რიცხვში შედის და მეტად მნიშვნელოვანია. აღსანიშნავია, რომ შრომის-ნაყოფიერება კოლექტივში, სადაც ურთიერთდამოკიდებულება ნორმალურია, უფრო მაღალია, ვიდრე კოლექტივში სადაც ნეიტრალური ან არასახარბიელო ვითარებაა ამ თვალსაზრისით.
- თავისთავად სამუშაო, რომელიც მოიცავს სამუშაო გარემოს, პასუხისმგებლობის დონეს, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობას, სამუშაოს მრავალფეროვნებასა და სხვა ასპექტებს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება დეტერმინებულია პიროვნული თავისებურებითაც. მაგ. პასუხისმგებლობის ერთი და იგივე დონე შესაძლოა სხვადასხვა შფოთვის დონის მქონე ინდივიდებისათვის ერთ შემთხვევაში იყოს კმაყოფილების, მეორე შემთხვევაში კი უკმაყოფილების

მიზეზი. ასევე, სამუშაოს მრავალფეროვნება, თუ გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა ერთი და იგივე სამუშაოს შემსრულებელ პერსონალში შესაძლებელია განსხვავებულ რეაქციებს იწვევდეს. ჩვენს მიერ განხილული თეორიები ძირითადად აქცენტს აკეთებენ მოტივაციაზე, დაკმაყოფილებაზე, ღირებულებით შესაბამისობაზე და ფაქტიურად არ აქცევენ ყურადღებას ინდივიდუალურ თავისებურებებს, პიროვნების თავისებებები კი პირდაპირ კავშირშია შრომით კმაყოფილებასთან.

პერსონალის შერჩევის არსი ისაა, რომ დამჭირებელს სურს აიყვანოს ისეთი თანამშრომელი, რომელიც ყველაზე შესატყვისი იქნება კონკრეტული საქმიანობისათვის. რაც უფრო მეტია შესაბამისობა მომუშავესა და სამუშაოს შორის, მით მეტი იქნება ამ პიროვნების კმაყოფილება შრომით და მისი პროდუქტულობა. სამუშაოთი კმაყოფილება მომგებიანია როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციისათვისაც. ამა თუ იმ ინდივიდის მიერ სამუშაოს აღქმა, როგორც სტრესულის ან ღირებულისა დამოკიდებულია სამუშაოს აქტუალურ პირობებზე. სამუშაოთი კმაყოფილება ერთმნიშვნელოვნად არ იწვევს შრომითი კმაყოფილების ზრდას; მიუხედავად ამისა, საყოველთაოდ მიღებულია შეხედულება, რომ ჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატის შემთხვევაში შრომითი კმაყოფილება აქსიმალურია. ძირითადი მონაცემები მოწმობენ, რომ კმაყოფილება მეტია, როცა მომუშავენი ფლობენ ისეთ ინფორმაციას, როგორცაა დაწინაურების პოლიტიკა და მათი შრომითი საქმიანობის შეფასების მეთოდები. იმისათვის, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება გაიზარდოს, საჭიროა სამუშაო უფრო საინტერესო გახდეს, ეს კი შეიძლება მიღწეულ იქნეს რუტინულ ამოცანებში მრავალფეროვნების შეტანით და მომუშავეთა მიერ საკუთარი შრომითი საქმიანობის კონტროლის შესაძლებლობის გაზრდით. მსგავსი ცვლილებები ცნობილია, როგორც სამუშაოს გაფართოება. კმაყოფილების გაზრდის ერთ-ერთი ხერხია მოქნილი დროის გრაფიკის შემოღება. აღმოჩნდა, რომ დიდი თავისუფლების მიცემა არჩევანში – როდის იმუშაოს ინდივიდმა, იწვევს გაცდენების შემცირებას, შრომითი კმაყოფილება კავშირშია ორგანიზაციული ვალდებულების გრძნობასთან; როდესაც მაღალია ვალდებულება, მაღალია ინდივიდის ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის ხარისხი.



## ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს, მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. ორგანიზაციულ კულტურაში მოიაზრება: ტრადიციები, ღირებულებები, ადათ-წესები, ჩვევები და სოციალიზაციის პროცესები, რომელიც ღიდი ხნის განმავლობაში ყალიბდება და მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ატიტუდებსა და ქცევებზე. ადამიანების მსგავსად ორგანიზაციები შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია და ა.შ. თავის მხრივ, ეს ნიშნები შეიძლება გახდეს საფუძველი იმისათვის, რომ ვიწინასწარმეტყველოთ მოცემულ ორგანიზაციაში მომუშავეთა ატიტუდები და ქცევები. კულტურა განასხეავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან. კულტურული მახასიათებლები დროში ხანგძლივია და სტატიკური. კულტურა ხშირად მოიცავს დაუწერელ წესებსა და კანონებსაც: რწმენების, სტანდარტებისა და ა.შ. სახით. ჩვეულებრივ, პერსონალმა კარგად იცის, რა ქცევა და ატიტუდი არის მისაღები და სასურველი ორგანიზაციაში. როცა ეს ღირებულებები ერთნაირად არის გაგებული და ინტერპრეტირებული პერსონალის მიერ, იგი გამოიყენება ორგანიზაციაში მოღვაწეობის ინტეგრაციისა და კოორდინაციის ძლიერ იარაღად.

*კულტურა კონტროლის ფუნქციით.* ცხადია, ძალიან მცირე რამ გაკეთდებოდა ორგანიზაციაში, რომ არ არსებობდეს კონტროლის გარკვეული სისტემა. კულტურა არის პოტენციური სოციალური კონტროლის სისტემა, რომელიც ბევრად დახვეწილი შეიძლება იყოს, ვიდრე ნებისმიერი სხვა კონტროლის სისტემა. "კულტურა - ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული რწმენებისა და მოლოდინების ერთობლიობაა, რომელიც ნორმებს აყალიბებს. ეს ნორმები კი, თავის მხრივ, ეფექტურად აძლევენ ინდივიდებისა და ჯგუფების ქცევას გარკვეულ მიმართულებას" (Howard Schwartz Stan Davis).

ამ თვალსაზრისით, სოციალური კონტროლის სისტემამ შეიძლება მოიცვას უფრო ფართო სპექტრი, სხვა ფორმალური კონტროლის სისტემებთან შედარებით. იმ შემთხვევაში, როცა ჩვენ არ გესურს სოციალური კონტროლის სისტემას დავეფუძნოთ და, ძირითადად, გეჭირდება ფინანსური კონტროლი და ბიუროკრატიული

პროცედურები, ჩვენი დამოკიდებულება ფორმალური კონტროლის სისტემისადმი აღიქმება როგორც იძულებითი და შემზღვეველი. ხოლო სოციალური კონტროლის პირობებში, ჩვენ გვაქვს განცდა, რომ ვინარჩუნებთ ავტონომიას, თუმცა ეს პარადოქსულია, რადგან ამ დროს ჩვენ ბევრად უფრო კონფორმულები ვართ.

*კულტურა – ნორმატიული კანონი.* შვარცის და დეივის განმარტებით, *კულტურა ორგანიზაციის ცენტრალური (ძირითადი) ნორმების ერთობლიობაა.* ნორმები - ეს არის სოციალურად შექმნილი სტანდარტები, რომლებიც გვიადგილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. განსხვავებულ საზოგადოებაში განსხვავებული ნორმებია, მაგრამ ისინი საკმაო მდგრადობით გამოირჩევიან: ზოგი უმნიშვნელოა, ზოგიც – ძალზე მნიშვნელოვანი. მაგ: ზოგ ფირმაში არ არის მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ან კამათი, მაშინ, როცა Intel Corporation-ში ხელს უწყობენ კონსტრუქციულ კონფრონტაციას და აზრის პირდაპირ გამოთქმას. ამგვარად, ის ცენტრალური ღირებულებები და სტილი, რომელიც ორგანიზაციას ახასიათებს, შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რომელიც, თავის მხრივ, ამართლებს ან, არ ამართლებს გარკვეულ ატიტუდს, რწმენას, ქცევას. “შეჯიბრი” მნიშვნელოვანი ნორმაა IBM-ში, “ინოვაცია” – 3M-ში. სწორედ ამ ნორმებით ხდება კულტურის შენარჩუნება.

ნორმები ორი განზომილებით განსხვავდება, ესენია: მოლოდინის მიმდებლობის ინტენსივობა და კრისტალიზაცია, ანუ ნორმების ირგვლივ თანხმობის ხარისხი. მაგ: გარკვეულ ორგანიზაციაში ერთ რომელიმე ნორმას შეიძლება თან ახლდეს საყოველთაო კონსენსუსი და, ამავე დროს, მცირე ინტენსივობა. ან პირიქით, ისეთი ღირებულება, როგორც არის ინოვაცია, ერთმა ჯგუფმა შეიძლება კარგად მიიღოს (მარკეტინგის განყოფილება), მეორემ კი – უარყოფითად (წარმოება და პერსონალის განყოფილება). ასეთ შემთხვევაში ღირებულებას ახასიათებს ინტენსიობა, მაგრამ არ ახასიათებს კრისტალიზაცია.

ორგანიზაციული კულტურა არსებობს მაშინ, როცა არის ორივე ნორმა – ინტენსივობაც და კონსენსუსიც. ორგანიზაცია უნდა იზიარებდეს საერთო მოლოდინებს და ყველა განყოფილებას, მენეჯმენტის ყველა დონეს ერთნაირი ღირებულებები უნდა ჰქონდეს.

სხვა შემთხვევაში მივიღებთ განსხვავებულ ნორმებს, კონფლიქტურ ინტერპრეტაციას და მიკრო კულტურებს.

**სოციალიზაცია:** როგორ ყალიბდება ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ორგანიზაციის ერთი, ან ორი წევრის სურვილით. მის ჩამოყალიბებაზე დიდი გავლენა აქვთ დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დანერგილი შეხედულებები. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, ასევე, დიდი გავლენა აქვს ადმინისტრაციას. როგორ იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად ამართლებენ რისკზე წასვლას – ეს ყველაფერი იფილტრება და მიემართება ქვემოთ – ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალისკენ.

დიდი გავლენა და მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში შერჩევის პროცედურას – დაიქირაოს რიგი პარამეტრებით შესატყვისი და შესაფერისი პიროვნება, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ერთიანი კულტურის არსებობას. ნუბისმიერი ახალი წევრის შემოსვლა ორგანიზაციაში ქმნის იმის საფრთხეს, რომ არსებული ნორმები და ღირებულებები დაირღვევა. ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მიმართ მისი მორგება, ადაპტაცია. ამ პროცესს ორგანიზაციაში *სოციალიზაცია* ეწოდება.

სოციალიზაციის გზით იღებს და იღებს ინდივიდი არსებულ ღირებულებებს, ნორმებს, ჩვეულებებს. სოციალიზაციას, არსებითად, ორი მიზანი აქვს: 1. ის ამცირებს განუსაზღვრელობას თვით თანამშრომლისთვის, რადგან მან იცის, თუ რას ელოდებიან მისგან და 2. სოციალიზაცია სასარგებლოა ორგანიზაციისთვის, რადგან ის აყალიბებს მეტ-ნაკლებად უნიფორმულ ქცევას, ზრდის კომუნიკაციის პროცესში ურთიერთგაგებას, ამცირებს კონფლიქტს და, შესაბამისად, მოითხოვს ნაკლებ კონტროლს და ზედამხედველობას.

პოლანდის კვლევების მიხედვით, ადამიანები ეძებენ იმ სამუშაო გარემოს, რომელიც მათ ინტერესებს და პიროვნულ ტიპს შეესაბამება. ასეთ გარემოში პიროვნება უფრო კომფორტულად გრძნობს თავს და უფრო მეტად მოტივირებულია. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ამოცანაა არა მარტო შეარჩიოს შესაფერისი ადამიანი სამუშაო ადგილზე, არამედ იზრუნოს მის ადექვატურ სოციალიზაციაზე და მიაღწიოს იმ შედეგს, რომელიც ითვალისწინებს პიროუ-

ნული ღირებულებების იდენტიფიკაციას ორგანიზაციულ ღირებულებებთან. სოციალიზაციის მიზნით ხშირად მიმართავენ ე.წ. დამაკნინებელი გამოცდილების მეთოდს – როცა რთული და ჭარბი დავალებებით ხდება ახალი თანამშრომლის დატვირთვა, რაც ამცირებს მის თვითკმაყოფილების გრძნობას და აღვიძებს ახალ რესურსებს. პიროვნება ეძიებს რა დახმარებას კოლეგებისგან, ხდება გუნდზე ორიენტირებული; ის იღებს ჯგუფის ნორმებს, ღირებულებებს და, შესაბამისად, მის კულტურას.

აღსანიშნავია, რომ იმ ფირმებს, რომლებიც რამდენიმე თაობას ითელიან – თვითშენარჩუნებითა და მაღალი ეფექტიანობით გამოირჩევიან – ახასიათებთ სწორედ საოციალიზაციის ძლიერი და ეფექტური სისტემა.

საინტერესოა, რა დადებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კულტურას პიროვნების ისეთ ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე, როგორცაა შრომითი კმაყოფილება და შესრულება. შრომითი კმაყოფილება იმაზე დამოკიდებული, როგორ აღიქვამს მუშაკი ორგანიზაციის კულტურას; თუ არის თანხვედრა მის ღირებულებებსა და ორგანიზაციის ღირებულებებს შორის, შრომითი კმაყოფილება მეტია. ურთიერთობა კულტურასა და შესრულებას შორის ნაკლებად თვალსაჩინოა, თუმცა გარკვეული კვლევები ასაბუთებენ მათ შორის კავშირსაც.

იაპონური ფირმების ზრუნვა ისეთი კულტურის შექმნაზე, რომელიც ორგანიზაციაში მომუშავე პიროვნებას ძლიერ შრომით ვალდებულებას ჩამოუყალიბებს, მათი უზარმაზარი წარმატების ერთ-ერთი გარანტია. შრომითი ვალდებულება წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორია და მას იაპონელები “ორგანიზაციული პატრიოტიზმის” ცნებით მოიხსენიებენ. “სამუშაო ადგილი ადამიანისთვის მეორე ოჯახად უნდა იქცეს, ოჯახისთვის ცუდად არასოდეს მუშაობენ.” ფაქტობრივად, იაპონური მართვის სისტემა ეფუძნება დაშვებას, რომ მხოლოდ საერთო ღირებულებები, მისაღები და სასიამოვნო კლიმატი არის ორგანიზაციის და მისი თანამშრომლების წარმატების პირობა.

მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა, შექმნას ერთიანი გუნდი და აამაღლოს სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის შიგ-

ნით. პირველი, აუცილებელი და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პირობა კომპანიის ნათელი კრედოს ჩამოყალიბებაა. ამისათვის კი აუცილებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი ღირებულებები მიღებული და გათავისებული იქნას ნებისმიერი თანამშრომლის მიერ, ესენია:

- ინდივიდის პატივისცემა და რწმენა;
- შესრულებისა და თანამშრომლობის მაღალი დონე;
- უკომპრომისო ერთიანობა;
- საერთო მიზნებისთვის გუნდური მუშაობა;
- მოქნილობა და ინოვაცია.

თუ პერსონალის ღირებულებები და მოლოდინები ერთხვევა კომპანიის პოლიტიკას, ჩნდება პარმონია და პირიქით, თუ ეს პოლიტიკა მიუღებელია ადამიანისათვის, რაიმე წარმატების მიღწევა შეუძლებელია ხდება (პიროვნებაზე ძალადობის გზის გარდა).

**კულტურის როლი ინოვაციურ საქმიანობაში.** როგორ ახერხებენ ფირმები ახალი პროდუქციის შექმნას და მათი შექმნისთვის წარმატებული გზების მოძიებას? რა შემთხვევაში შეიძლება გააქტიურდეს ინოვაციური საქმიანობა ორგანიზაციაში? ემპირული გამოკვლევის შედეგად დაადგინეს ნორმები, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციას საქმიანობაში.

### **ნორმები კრეატიულობისათვის.**

#### **1. რისკზე წასვლა**

- თავისუფლება, რომელიც ითვალისწინებს ცდასა და შეცდომის უფლებას;
- შეცდომებისადმი ტოლერანტობა;
- სულელური იდეების განხილვის შესაძლებლობა;
- შეცდომის დაუსჯელობა;
- სტატუს-ქვოს შერყევა;
- წარსულის დავიწყება;
- განწყობა, რომ ინოვაცია საქმის ნაწილია;
- ცვლილებისადმი დადებითი განწყობა;
- გაუმჯობესების წადილი.

- იდეების დაფასება;
- მენეჯერის მხრიდან ყურადღება, მხარდაჭერა;
- მიღწევების ზეიმი;
- სხვადასხვა შემოთავაზებების განხორციელება;
- გამხნეება და მხარდაჭერა.

### 3. გახსნილობა

- ღია კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცვლა;
- კარგად მოსმენა;
- ხელმისაწვდომობა ყველასათვის, კრიტიკის მიღება;
- კომპანიის სამუშაო ძალის გაფართოება.

## *ნორმები განხორციელების მხარდასაჭერად*

### 1. საერთო მიზნები

- გუნდური მუშაობა;
- მოქნილობა;
- საკუთრების გრძნობა, კონსენსუსი;
- ორმხრივი პატივისცემა და რწმენა.

### 2. ავტონომია

- გადაწყვეტილების მიღება დაბალ საფეხურზე;
- დეცენტრალიზებული პროცედურები;
- ქმედების თავისუფლება;
- ზეგაეღენის რწმენა;
- დელეგირება;
- სწრაფად და მოქნილად გადაწყვეტილების მიღება;
- ბიუროკრატის მინიმუმამდე დაყვანა,

### 3. ქმედების რწმენა

- მოვალეობის შესრულება;
- დროულობაზე ფიქრი;
- გაკეთებული საქმის დაფასება, პერსონალის უფლებამოსილებით

დატვირთვა;

- ხარისხზე ხაზგასმა;
- საქმის შესრულების სურვილი;
- ბიუროკრატიის დარღვევა.

კომპანიები ცდილობენ, შექმნან ძლიერი კორპორაციული კულტურა, რომელიც უცვლელ ბაზისურ ღირებულებებს ეფუძნება და ამ ბაზისურ ღირებულებებში შედის ინოვაციის ხელშეწყობა.

*რატომ არის კულტურა მნიშვნელოვანი.* კულტურის მნიშვნელობას, უპირველესად, განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ იგი ხელს უწყობს მომუშავეთა მხარდ ერთგულებას ფირმის მიმართ.

*კულტურა და ერთგულება.* როგორ ავითარებენ ძლიერი კულტურები ერთგულებას? რა არის ერთგულება, მისი ფსიქოლოგიური საფუძველი? რას ნიშნავს ორგანიზაციული ერთგულება?

ჩვეულებრივ, მიღებულია აზრი, რომ ეს არის პიროვნების ფსიქოლოგიური მიჯაჭვულობა ორგანიზაციის მიმართ, რომელიც გულისხმობს შრომითი ჩართულობის განცდას, ლოიალურობას და რწმენას ორგანიზაციული ღირებულებების მიმართ. არსებობს ორგანიზაციული ერთგულების სამი საფეხური:

1. თანხმობა;
2. იდენტიფიკაცია (გაიგივება);
3. ინტერნალიზაცია (გაშინაგანება).

პირველ საფეხურზე პიროვნება იღებს გაელენას სხვისგან რაიმეს მიღების მიზნით, მაგ: ხელფასის. მეორეზე ის იღებს გაელენას, რათა შეინარჩუნოს დამაკმაყოფილებელი ურთიერთობები. მაგ: ადამიანს ეამაყება, რომ ამ ფირმაში მუშაობს. მესამე საფეხურზე პიროვნება აღმოაჩენს, რომ ორგანიზაციის ღირებულებები შინაგანად დამაჯილდოებელია და შესაბამისობაშია მის საკუთარ ღირებულებებთან.

ორგანიზაციები შეიძლება იმის მიხედვით დაეახასიათოთ, თუ ერთგულების რომელ დონეზე მუშაობენ მისი თანამშრომლები. მაგ: იაპონურ ფირმებში ძალიან ძლიერია იდენტიფიკაცია, რადგან

თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ ფირმა აძლევს მათ იმას, რაც მათთვის მნიშვნელოვანი და ღირებულია. როგორც წესი, ფირმაში ერთგულება თანხმობის საფუძვლად არ ცდება. არ არის ჩართულობა თეიტინტერესის იქით, ხშირია, უბრალოდ, ძალისხმევის და ფულის სამართლიანი გაცვლა, შეიძლება ეს პროცედურა სტატუსსაც შეეხო.

**როგორ ვითარდება კულტურა.** რატომ ხდებიან ადამიანები ორგანიზაციის ერთგულნი? ეს საკითხი კავშირშია მათ მოტივაციასთან. მოტივაციის თეორიათა უმეტესობა აღიარებს სტაბილური პიროვნული მოთხოვნილებებისა და ღირებულებების არსებობას. სწორედ ეს მოთხოვნილებები განსაზღვრავს მოლოდინებს, მიზნებსა და ატიტუდებს. ყველა ორგანიზაცია ცდილობს, შექმნას ისეთი გარემო, რომლის მახასიათებელი ნორმებიც, იპყრობენ თანამშრომელთა ყურადღებას და უზრუნველყოფენ ნათელ და ცალსახა წარმოდგენას ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი და მისაღები ატიტუდისა და ქცევის შესახებ. ასეთი გარემოს შექმნისათვის ორგანიზაციები განსხვავებული ინტენსივობით მიმართავენ ოთხ ძირითად მექანიზმს. ესენია:

- **მონაწილეობა** - ეს არის მექანიზმი, რომელიც ჩართავს ინდივიდს საქმიანობაში და აწვდის უკუკავშირს იმის შესახებ, რომ ის მნიშვნელოვანი და ღირებულია ორგანიზაციისათვის და მას ენდობიან. ეს ხელს უწყობს არჩევანის გაკეთებასა და საკუთარი ქცევების მიმართ პასუხისმგებლობის გრძობის განვითარებას. ადამიანმა აუცილებლად უნდა გააკეთოს არჩევანი. ფსიქოლოგიურად არჩევანი ერთგულებასთან ასოცირდება, რადგანაც საკუთარი ნებით რისიმე არჩევა პასუხისმგებლობასთანაა დაკავშირებული. როცა არჩევანი ნებისმიერია, საჯარო და ღია, ის შეუქცევადია, ერთგულება კი ვალდებულებას გულისხმობს. მონაწილეობას მიეყვარებ ვალდებულებამდე და სიამოვნებამდეც კი, მიუხედავად იმისა, რომ თეიტონ ქმედება სტრესულიც შეიძლება იყოს (მაგ: დონორობა).

- **მენეჯმენტის სიმბოლური მოქმედება** - ერთგულების და ვალდებულების განვითარების მეორე მექანიზმი არის მენეჯმენტის მიერ კულტურული ღირებულებების მხარდასაჭერად ნათელი, ხილვადი ქმედებების განხორციელება. პერსონალს ნათელი წარმოდგენა



უნდა პქონდეს იმის შესახებ, თუ რა არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის. ამისათვის ხშირად აკვირდებიან ხელმძღვანელობას, ეძიებენ სტერეოტიპებს. იმის ხილვით, თუ რას აკეთებს მენეჯმენტი, ძლიერდება ჩვენი რწმენა. აუცილებელია, რომ მენეჯმენტმა ყოველთვის ახსნას, განმარტოს თავისი მოქმედების საფუძველი და იფიქროს იმაზე, თუ როგორ იქნება ეს გაგებული სხვა თანამშრომლების მიერ. ამ თვალსაზრისით, მისაღებია სიმბოლური ღონისძიებები, ისტორიები, ცერემონიალები ორგანიზაციული ღირებულებების მხარდასაჭერად.

• *ინფორმაცია სხვებისაგან* – მენეჯმენტისთვის ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისგან მიღებული ცნობები. არის შემთხვევები, როცა ადამიანებმა არ ვიცით, რა ექნათ, სხვას ვუყურებთ და ვცდილობთ, მივიღოთ რაღაც მინიშნება მათი ქცევიდან. ძლიერ კულტურებში ყოველთვის ძლიერია თანხმობა მოვლენების ინტერპრეტაციაში და მინიმალურია განწყობა “ჩვენ-ისინი.” ბევრი ფირმა ამაყობს სამართლიანი, თანაბარი მოპყრობით და ყურადღებით თავისი თანამშრომლების მიმართ.

კულტურის ჩამოყალიბებაში რთული არაფერია, თუ შესაძლებელია იმის დიფერენცირება, რომელი ატიტუდები და ქცევა არის სასურველი და რა ნორმები და მოლოდინები შეუწყობენ ხელს მის დანერგვას. *თვალსაჩინო ჯილდოების სისტემა* კულტურის გაძლიერების მექანიზმია. აქ საუბარია არა მხოლოდ ფულად ჯილდოზე, არამედ აღიარებასა და განმტკიცებაზე. ეს ჯილდოები მიმართულია სამუშაოს შინაგან ასპექტებზე და ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობის გრძნობაზე. ბოსის, ან თანამშრომლის მხრიდან წამოსული შექება შეიძლება უფრო დამაჯილდოებელი იყოს, ვიდრე წლიური ბონუსი.

*კულტურის მენეჯმენტი.* იმისათვის, რომ კულტურა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ადექვატური და ეფექტური, საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების განხორციელება:

1. სტრატეგიული ამოცანების იდენტიფიკაცია;
2. არსებული ღირებულებების და ნორმების ანალიზი;
3. ორგანიზაციისთვის სასურველი და საჭირო ნორმების იდენტიფიკაცია;

4. ახალი ნორმების დასანერგად პროგრამების შემუშავება.

ცვლილების მიზნით კულტურისა და ორიენტაციის რადიკალური, ძველი პარადიგმების ახლებური მიდგომით შეცვლის რამდენიმე მაგალითი მოცემულია სქემაში №7

*სქემა №7*

ხარისხი გულისხმობს ნაკლსაც	ხარისხი დოგმაა და არაეითარი კომპრომისი
გამკეთებელი სხვაა, მოაზროვნე სხვა	გამკეთებელი მოაზროვნეც უნდა იყოს
კაპიტალი ნივთებია	კაპიტალი ადამიანებია
მოგება - პირველადი მიზანი	მომხმარებლის დაკმაყოფილება - პირველადი მიზანი

ყველა ორგანიზაცია, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, საქმიანობა ბაზისური პრინციპების მოძიებითა და განვითარებით უნდა დაიწყოს. როგორც პრაქტიკა უჩვენებს, ამის საუკეთესო საშუალება ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული ღირებულებებია.

თავი III

**საგზაო მოსახლეობის უსაფრთხოება და ავარიები**

## შესავალი

ადამიანებს არ შეუძლიათ ყოველგვარი სამუშაოს თანაბარი ეფექტურობით შესრულება. ეს უდავო ჭეშმარიტება განპირობებულია, ერთის მხრივ, სამუშაო-დავალებათა სპეციფიკურობით და, მეორე მხრივ, შემსრულებელთა შრომითი უნარ-შესაძლებლობების განსხვავებებით. სამუშაოთა თავისებურებები ჩამოყალიბებულია დავალებათა მოთხოვნა-სპეციფიკატების სახით და მათი შესრულება აუცილებელია მომუშავეის მიერ. სამუშაო მოთხოვნების შეცვლა ინდივიდს არ შეუძლია.

ორგანიზაციაში ერთი და იგივე სამუშაო-დავალებებით დაკავებული ადამიანები ამ დავალებებს განსხვავებული წარმატებით, განსხვავებული დროისა და ენერჯიის ხარჯვით ასრულებენ, რადგანაც სამუშაოს სპეციფიკაციების მიმართ პიროვნებები არ არიან თანაბარ მდგომარეობაში: ისინი განსხვავდებიან უნარების, ინტელექტუალური შესაძლებლობების, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებებით, მოტივაციებით და სხვა თავისებურებებით. გარდა ამისა, სამუშაოს მიღების დროს ადამიანებს ექმნებათ გარკვეული მოლოდინები, რწმენები, რომელთა გამართლება ზრდის შრომის ეფექტურობას და პირიქით.

სამუშაოთა მოთხოვნები განსხვავებულია არა მარტო სხვადასხვა ტიპის პროფესიებში, არამედ ერთიდაიმავე პროფესიების შიგნითაც. მაგალითად, ინტენსიური თერაპიის განყოფილებაში მომუშავე ერთი მედლა შეიძლება უფლიდეს გულით დააეადებულეს, მეორე - ავარიის შედგად ტრამვირებულს. ამ შემთხვევებში მომელელ მედლებს პროფესიული მოთხოვნების მსგავსი პოზიციები აქვთ (კრიტიკული მდგომარეობების მონიტორინგი, სწრაფი და ზუსტი გადაწყვეტილებების მიღება და სხვა.) მაგრამ მათ ამავე დროს უხდებათ განსხვავებული შრომით დავალებების შესრულებაც. ამიტომ ზოგიერთი უნარი, რომელიც სჭირდება ერთ მედლას, არ სჭირდება მეორეს და ა.შ. შესაძლებელია რომელიმე შრომითი საქმიანობა მოითხოვდეს ადამიანისაგან განსხვავებულ უნარ-ჩვევათა ერთობ-

ლიობას, რაც მხოლოდ ზოგიერთებს შეუძლიათ, ხოლო ზოგიერთი სამუშაო საჭიროებდეს მხოლოდ კონკრეტულ ჩვევებს, რომელსაც ასევე მხოლოდ ზოგიერთებისათვის არის მიზანშეწონილი.

ვინაიდან ორგანიზაციის ეფექტურობა, სხვა ფაქტორებთან ერთად განისაზღვრება მომუშავეთა უნარ-შესაძლებლობების, მოტივებისა და ატიტუდების შრომითი საქმიანობისადმი შესატყვისობის ხარისხით, (ცხადია კადრების შერჩევა-განაწილების ხელმძღვანელის) – კადრების მენეჯერის ძირითად ამოცანას ასეთი შესატყვისობის მაქსიმალური მოწესრიგება წარმოადგენს. მომუშავისა და მისი შრომითი ქცევის ურთიერთშესატყვისობის ორგანიზაცია, თავის მხრივ ეფუძნება შრომითი საქმიანობის ყოველმხრივ შესწავლას, მის აღწერასა და ანალიზს.

სამუშაოს აღწერა და ანალიზი რომელიც ადრე ე.წ. ჯანსაღი აზრისა და ინტუიციის გამოყენებით წარმოებდა, ტექნიკური პროგრესის თანამედროვე ეტაპზე, ეს საკითხი მეცნიერული, კერძოდ შრომის ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური შესწავლის მონაცემებზეა დამყარებული და ამ დარგში არსებული მიღწევების გათვალისწინება აუცილებელია კადრების მართვის პროცესში.

## **1. ტერმინოლოგია. სამუშაო დავალება და ამოცანა**

აქტიუობა არის ცოცხალი ორგანიზმის ბუნებრივ მდგომარეობა და ამდენად მოთხოვნილება. მოთხოვნილება, განსაზღვრავს აქტიუობის მიზანსა და მიმართულებას ე.ი. მოტივს. მოტივი აქცევს აქტიუობას მიზანმიმართულად ე.ი. ქცევად. ამიტომ ქცევა მოტივაციის საშუალებით მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას ემსახურება.

/დ. უზნაძე/

პროფესია - შრომითი საქმიანობის ძალიან ზოგადი აღნიშვნაა. რეალურად კი პროფესიული შრომა, გამომდინარე შრომის ობიექტის, საშუალებებისა და ორგანიზაციის თავისებებურებიდან, არის უაღრესად კონკრეტული აქტიუობა და მის სპეციფიკურობის აღსანიშნავად გამოიყენება შრომითი პოზიციის ცნება (მაგ. "შრომითი პოზიციების ანალიზის ცნობარი" 1973) პრაქტიკული მიზნებიდან

გამომდინარე, შრომითი ქცევის და საერთოდ “ადამიანის ფაქტორის” საკითხების განხილვა წარმოებს შრომითი პოზიციების აღწერა-ანალიზის ტერმინებითა და მეთოდებით.

### ტერმინოლოგია

საკადრო სიტემას, ისევე როგორც სხვა სფეროებს, აქვს საკუთარი ტერმინები. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

ელემენტი (element) – არის უმცირესი ნაწილი, რომელბადაც შეიძლება დაიყოს სამუშაო ცალკეული მოძრაობების და გონებრივი პროცესების ანალიზის გარეშე. მაგალითად *ხერხის* ამოღება იარაღების ყუთიდან ხის დახერხვის მიზნით არის ელემენტის მაგალითი.

დავალება (task) – განსაზღვრული აქტივობა, რომელიც განსაზღვრული მიზნისათვის ხორციელდება. მაგ წერილის წერა, მანქანის გადმოტვირთვა არის დავალებები.

მოვალეობა (duty) – არის სამუშაოს დიდი სეგმენტი, რომელიც მოიცავს დავალებათა ერთობლიობას. მოვალეობების მაგალითია მაგ: სამუშაო ინტერვიუების წარმართვა, პერსონალის კონსულტირება, საზოგადოებისათვის ინფორმაციის მიწოდება.

პოზიცია (position) – შედგება ერთი ან რამდენიმე მოვალეობისაგან, რომელიც ინდივიდმა უნდა შეასრულოს დროის გარკვეულ პერიოდში. პოზიციაა მაგ: მესამე თანრიგის მბეჭდავი. ორგანიზაციაში იმდენი პოზიციაა, რამდენიც თანამშრომელია.

სამუშაო (job) – არის პოზიციათა ჯგუფი, რომელიც მსგავსია თავისი უმნიშვნელოვანესი მოვალეობების მიხედვით. მაგ: ორი ან რამდენიმე მეორე დონის ტექნიკოსი.

სამუშაოთა ოჯახი (job family) – არის ორი ან რამდენიმე სამუშაოს ერთობლიობა, რომლებიც მოითხოვს ერთნაირ უნარებს და შეიცავს პარალელურ სამუშაო დავალებებს.

საქმიანობა (occupation) – მოიცავს მსგავს სამუშაოებს, რომლებიც არსებობს სხვადასხვა ორგანიზაციებში სხვადასხვა დროს – მაგ: ელექტრიკოსები, მემანქანეები.

ტერმინი პროფესია (vocation) იგივეა, რაც საქმიანობა, მაგრამ მას უფრო იყენებენ დაქირავებულები და არა დამქირავებელნი.

კარიერა (career) - მოიცავს პოზიციების, სამუშაოებისა და საქმიანობების თანამიმდევრობას, რომელსაც ერთი ადამიანი გაივლის მუშაობის პერიოდში.

შრომა, კვალიფიცირებული პროფესიული შრომის მნიშვნელობით, ძალიან ზოგადი და არაინფორმატიულია. მაგალითად გამოთქმა "პროფესია - პედაგოგი" არ იძლევა კონკრეტულ ინფორმაციას მომუშავეს შესახებ. კადრების მენეჯერი ასეთი განმარტებით ვერ იხელმძღვანელებს პერსონალის შერჩევა-განაწილების ამოცანის გადაჭრის პროცესში. მას სჭირდება შრომითი საქმიანობის უფრო კონკრეტული და ინფორმატიული აღწერა.

პერსონალის მართვის კონკრეტული საკითხების რაციონალური დამუშავების საჭიროების კარნახით, შრომის ფსიქოლოგიაში, განსაკუთრებით ბიოლო წლებში, ფართოდ დაინერგა სამუშაო დავალების, სამუშაოს ანალიზისა და აღწერის ცნებები.

სამუშაო დავალება და ამოცანა. "დავალება არის კონკრეტული ფუნქციური მიზნის მისაღწევად შესასრულებელი შრომით ოპერაციათა ერთობლიობა" (გ. დრური, ბ. პარამორი) წარმოდგენილი განმარტების მიხედვით შრომითი ქცევა არის დროში მიმდინარე პროცესი და შედგება ერთმანეთისაგან განსხვავებული მონაკვეთებისაგან. ყოველი მონაკვეთის სამუშაო დავალების შესასრულებლად აუცილებელია ოპერაციათა გარკვეული ერთობლიობის ანუ სისტემის გამოყენება. მაგალითად სისტემა "ადამიანი-მანქანაში" ოპერატორის მუშაობა შედგება ინფორმაციის მიღების, მისი გადამუშავების, გადაწყვეტილების მიღების და მისი რეალიზაციის დავალებებისაგან.

სამუშაო დავალებები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან, რაც შრომითი ქცევის თავისებურებებით არის განპირობებული. ოპერატორისა და პედაგოგის სამუშაო დავალებები განსხვავებულია, ეინაიდან ისინი განსხვავებულ შრომით ქცევებს ანხორციელებენ. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო დავალებები განსხვავდებიან, მათ გააჩნიათ საერთო, ზოგადი ნიშნებიც:

*1. ოპერაციები ანუ სვევები, რომელთა ერთობლიობასაც დავალება წარმოადგენს, ერთ საერთო მიზანს ექვემდებარებიან და ხასიათდებიან დროითი თანამიმდევრობით;*

*2. დავალებას გააჩნია საწყისი და საბოლოო წერტილი და მაშასადამე ხანგრძლივობა;*

3. დავალებათა შესრულების პროცესში, თუ საჭიროება მოითხოვს შესაძლებელია შრომითი ოპერაციებისა და მოქმედებების კორექტირება;

4. სამუშაო დავალება შემსრულებლისათვის სამუშაო ამოცანად იქცევა, როდესაც მისი შესრულება სუბიექტურად გაძნელებულია

5. სამუშაო, რომელსაც ასრულებს ადამიანი, არის ინდივიდუალურ სამუშაო დავალებათა ერთიანობა;

6. სამუშაო დავალებების მიმართ ადამიანები, მათი ფსიქოფიზიკური ინდივიდუალობის გამო არ არიან თანაბარ მიმართებაში.

დავალებათა დახასიათების უკანასკნელი პუნქტი მიგვანიშნებს, რომ მომუშავე შეიძლება წარმატებით ასრულებდეს სამუშაო დავალების გარკვეულ ჯგუფს, რომელიც მისთვის არ წარმოადგენს ამოცანას და არ საჭიროებს გადაწყვეტილების მიღებას, ხოლო დავალებების გარკვეული ჯგუფი - განიცდებოდეს როგორც ამოცანა-დავალებები, რომელთა შესასრულებლად განსაკუთრებული ფსიქოლოგიური აქტიუობა და გადაწყვეტილების გამოტანაა საჭირო.

კადრების მენეჯერმა სამუშაოს შესახებ სრული წარმოდგენა რომ შეუქმნას აპლიკანტებს, უპირველეს ყოვლისა უნდა გააჩნდეს სპეციალური გამოკვლევით დადგენილი სამუშაო დავალებათა სრული ნუსხა, რაც იმავდროულად სამუშაო დავალებების შემდგომი ანალიზის პირობაცაა.

## 2. სამუშაო დავალების ანალიზი და აღწერა

არსებობს სამუშაოს ანალიზის განსხვავებული განმარტებები მაგრამ გ. ბრურისა და თანაავტორთა აზრით, ამ განმარტებებს საერთო საფუძველი გააჩნიათ, რომლის მიხედვით "ანალიზი არის ადამიანის ქცევის ცალკეულ დავალებებად დანაწილება და შემდგომი შესწავლა". სამუშაოს ანალიზი განიხილება როგორც პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს ინფორმაციის შეგროვებას, იმისათვის, რომ განისაზღვროს რა კონკრეტული ცოდნა-ჩვევები, შრომითი უნარები და შესაძლებლობები უნდა გააჩნდეს ამ სამუშაოზე დასაქმებულ ადამიანებს.

მართალია, არსებული კანონები და წესები, ორგანიზაციის



მოთხოვნები და სხვა ფაქტორები, განსაზღვრავენ პერსონალის დასაქმებას, მაგრამ სამუშაოზე მოწყობის თანაბარი შესაძლებლობების მოქმედების პირობებში, სამუშაოზე აყვანის განმსაზღვრელი სამუშაოს მოთხოვნები ხდება.

უნიადან სამუშაო არის კონკრეტულ შრომით დავალებათა სისტემა, ცხადია, სამუშაოს ანალიზი მოიცავს დავალებათა ანალიზს და განიხილავს მომუშავეის ქცევას, როგორც პროფესიულ აქტივობას.

მაშასადამე, სამუშაოს ანალიზი არის ქცევის საბოლოო მიზანზე ორიენტირებული აქტივობის, როგორც მთლიანობის აღწერა, ხოლო დავალების ანალიზი - მიზნის მიღწევის საშუალებების დახასიათება.

1. სამუშაოს ანალიზს ანსხეავენ სამუშაოს აღწერისაგან. *სამუშაოს ანალიზში* მოცემულია ადამიანის იმ ცოდნა-ჩვევათა და შესაძლებლობათა აღწერილობა, რომლებიც აუცილებელია შრომითი დავალებების შესრულებისათვის (სამუშაოს მოთხოვნები); *აღწერაში* კი შრომითი მოქმედებები, ოპერაციები და მათი განხორციელების პირობები იგულისხმება. ტრადიციული ტერმინოლოგიით სამუშაოს აღწერა სამუშაოს პროფესიოგრაფია, ხოლო ანალიზი ამ პროფესიის ფსიქოგრაფია. მიუხედავად აღწერა-ანალიზის განსახეავებული ინტერპრეტაციებისა, ეს ცნებები არაა მკაფიოდ დეფინირებული, რაც არაა შემთხვევითი, რადგან სამუშაოს ანალიზი მის აღწერას ეფუძნება, ხოლო აღწერა ანალიზის საშუალებით წარმოებს. ამიტომ ხშირად ანალიზი აღწერის სინონიმად იხმარება.

### **3. სამუშაოს აღწერა-ანალიზის მიზანი**

ყველაზე გავრცელებული დეფინიციის მიხედვით სამუშაოს ანალიზი არის ორი ძირითადი ელემენტის ერთობლიობა: სამუშაოს აღწერა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები აღწერს იმ პიროვნულ მახასიათებლებს, რომლებიც საჭიროა ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად, ხოლო სამუშაოს აღწერა კი იძლევა შესასრულებელი სამუშაოს ფისიკურ და გარემოს მახასიათებლების აღწერას.

სამუშაოს ანალიზის მნიშვნელობა საკადრო პოლიტიკის განხორციელებისათვის განუზომელია. სწორად წარმართული სამუშაოს ანალიზი გვაძლევს ინდივიდუალურ სამუშაოთა და მათთან

დაკავშირებულ მოთხოვნათა შესახებ ღრმა წარმოდგენას, და ქმნის მტკიცე საფუძველს, რომელზე დაყრდნობითაც ადვილია დასკვნების გაკეთება პერსონალის დაქირავების პროცესში.

სამუშაოს ანალიზი კეთდება ორგანიზაციისათვის კადრების შერჩევასთან დაკავშირებული მოთხოვნების უკეთ გასაგებად. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი უჩვენებს იმ სფეროებს, სადაც შეიძლება გამოყენებულ იქნას სამუშაოს ანალიზის მონაცემები.

*სქემა №1*

ორგანიზაციის მიზნები	კადრების მართვა	სამუშაოს დაგეგმვა	სხვა არეები
<p>ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ორგანიზება; როლების განსაზღვრა</p>	<p>სამუშაოს შეფასება; დაქირავება; შერჩევა; განთავსება; ორიენტაცია; ტრენინგი და კადრების განვითარება; მუშაობის ეფექტურობის შეფასება; დაწინაურება და ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადაყვანა; კარიერის დაგეგმვა; შრომითი ურთიერთობები;</p>	<p>ტექნიკური მხარის დაგეგმვა; სამუშაოს დიზაინი, დაგეგმვა გაუმჯობესების მეთოდები; უსაფრთხოება;</p>	<p>პროფესიული ორიენტაცია; რეაბილიტაცია; სამუშაოს კლასიფიკაცია; საკადრო გამოკვლევები.</p>

ორგანიზაცია შეიძლება განხილული იქნას, როგორც რო-

ლების კრებული, ხოლო სამუშაოს ანალიზი კი ქმნის ამ როლების კოორდინაციის სქემას. სამუშაოს ანალიზი ორგანიზაციული სტრუქტურის დასაყრდენია, ეინაიდან ნათლად განსაზღვრავს ყველას როლს, პერსონალის პასუხისმგებლობები ყველა დონეზე – დაგზავნიდან მაღალი რანგის მენეჯერამდე – შეიძლება განისაზღვროს; ეს თავიდან აგვაცილებს სამუშაოთა ურთიერთგადაფარვას და დუბლირებას, და ხელს შეუწყობს ეფექტურობისა და ჰარმონიის დამკვიდრებას დეპარტამენტებსა და პერსონალს შორის. სამუშაოს ანალიზი ფუნდამენტალური იარაღია, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იქნას ადმინისტრირებისა და საკადრო პოლიტიკის წარმართვის ნებისმიერ სფეროში.

სამუშაოს აღწერა-ანალიზს გააჩნია რამოდენიმე მნიშვნელოვანი ფუნქცია:

- როდესაც იქმნება ორგანიზაცია საჭირო ხდება მისი ყოველი კომპონენტის ფუნქციური დანიშნულებისა და სამუშაო დავალებების შემოსაზღვრა; წინააღმდეგ შემთხვევაში საქმიანობის არასასურველი დუბლირება ძნელად გამოსარიცხია. ამიტომ სამუშაოს ანალიზი საჭიროა უკვე ორგანიზაციის პროექტირების პროცესში.
- სამუშაოს ანალიზი არის სამუშაო გარემოს, სამუშაო პირობების, სამუშაოს სწორი ერგონომიული შეფასება-პროექტირების საფუძველი.
- სამუშაოს ანალიზის მონაცემები გამოიყენება ორგანიზაციის სპეციფიკაციის განვითარებაში. როდესაც ხდება ახალი თანამშრომლის მიღება, მათ უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია სამუშაოს შესახებ, კერძოდ, მისი მოთხოვნების, საჭირო ცოდნა-ჩვევების, შრომითი უნარების შესახებ.
- სამუშაოს აღწერას ემყარება სამუშაო ძალების დაგეგმვის და განაწილების სწორი ორგანიზაცია.
- აღწერა გამოიყენება ახალწვეულთა შრომით საქმიანობაში ორიენტირებასა და საერთოდ პროფკონსულტაცია-პროფორიენტაციის საკითხების დამუშავებაში.
- სამუშაოს აღწერა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ბაზისური დოკუმენტი სამუშაოს შესრულების სტანდარ-

- ტების და სამუშაოს შეფასების ფორმების დადგენის დროს.
- აღწერა შეიძლება გამოვიყენოთ სამუშაოს შეფასებისათვის ხელფასებისა და ანაზღაურების ადმინისტრირებისათვის.

**სამუშაოს მოთხოვნები** სამუშაოს მოთხოვნების დადგენასა და დახასიათებას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სამუშაოს აღწერა-ანალიზში. სამუშაოს მოთხოვნებისადმი შემსრულებლის შესატყვისობის პრობლემის გადაჭრა ეფუძნება ადამიანის, როგორც ფსიქოფიზიკური მთლიანობის ინდივიდუალობის ფაქტს. ინდივიდუალობა ნიშნავს ადამიანის განსხვავებულობას სხვა ადამიანებისაგან, მის ატიპურობას. ინდივიდუალობა ისევე შეფარდებითი მოვლენაა, როგორც ტიპურობა. სამუშაო დავალებების სპეციფიურობა განსაზღვრავს იმას, თუ ინდივიდუალობის როგორი პროფილი მიესადაგება დავალების მოთხოვნებს. სამუშაოს მოთხოვნების მრავალსახეობა, როგორც წესი ორ ჯგუფად იყოფა: 1. დავალებაზე ორიენტირებული მოთხოვნები და 2. შემსრულებლის პროფესიულ ცოდნა-ჩვევებზე ორიენტირებული მოთხოვნები;

მოთხოვნების პირველი ჯგუფი პასუხობს კითხვაზე რას მოითხოვს სამუშაო დავალება შემსრულებლისაგან? ამ ჯგუფის მოთხოვნები შეიძლება სამ კატეგორიად დაიყოს: ა) მოთხოვნები, რომელიც ეხება შემსრულებლის ბიოფიზიკურ, ორგანიზმისეულ ინდივიდუალობებს. იგულისხმება არა მხოლოდ გარეგნობა, ფიზიკური მონაცემები, არამედ ცენტრალური ნერვული სისტემის მოქმედების ტიპოლოგიური და სხვა თავისებურებები: ბ) ადამიანის, როგორც სუბიექტის კოგნიტური ანუ შემეცნებითი უნარ-შესაძლებლობები; გ) მომუშავეის, როგორც პიროვნების საქმიანი თვისებების ინდივიდუალური პარამეტრები.

პირველი ჯგუფის მოთხოვნების გამომხატველი მსჯელობების მაგალითები:

- ზედამხედველის გარეშე მუშაობის უნარი;
- ფიზიკური ძალა და გამძლეობა;
- სტრესგამძლეობა;
- სწრაფი სივრცითი ორიენტაცია;
- აბსტრაქტული აზროვნების უნარი
- კონტაქტების დამყარებისა და მოლაპარაკების წარმოება

და სხვა

მოთხოვნების მეორე ჯგუფი პასუხობს კითხვაზე – რა პროფესიული ცოდნა და ჩვევები უნდა ქონდეს შემსრულებელს? ამ ჯგუფის მოთხოვნების გამოხატველი მსჯელობის ნიმუშები:

- ელექტროტექნიკის ცოდნა;
- კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების ჩვევა;
- თანამედროვე ციკვები;
- ავადმყოფების მოვლა და სხვა.

სამუშაოს მოთხოვნების საფუძველზე აიგება სამუშაო ვალდებულებების სისტემა. შემსრულებელი, კადრების მენეჯერის დახმარებით ეცნობა სამუშაოს სპეციფიკას, მის მოთხოვნებს და შესაძლებლობის შემთხვევაში იღებს გადაწყვეტილებას ე.ი. სამუშაოს მოთხოვნების შესრულების ვალდებულებას. სამუშაოს ანალიზი მრიცავს სამუშაო მოთხოვნებისა და მოვალეობების დახასიათებას. ნიმუშად შეიძლება მოვიყვანოთ დიდი ბანკის თანამშრომლის ვალდებულებებისა და მოთხოვნების ჩამონათვალი.

*ბანკის მუშაკის სამუშაოს მოთხოვნები:*

*1. განათლება:* ბიზნესისა და ეკონომიკის თეორიის შესატყვის სამუშაოს პრაქტიკული ნაწილის სრული ცოდნა; სტატისტიკური მეთოდებისა და ანალიზის ცოდნა; კოლეჯის ხარისხის ექვივალენტური დონე ეკონომიკის ან ბიზნესის ადმინისტრაციაში;

*2. გამოცდილება:* სამუშაო ითხოვს სტატისტიკის მეთოდების გამოყენებისა და ანალიზის პრაქტიკულ გამოცდილებას;

*3. აზროვნება:* სამუშაო ითხოვს საინფორმაციო წყაროების განსაზღვრისა და მნიშვნელოვანი მონაცემების გარჩევის უნარს, მსჯელობას ინფორმაციის დამუშავების სტატისტიკური მონაცემების შესახებ;

*4. პასუხისმგებლობები:* სამუშაო ითხოვს ძალიან დიდი ყურადღებას, რადგან დაშვებული შეცდომების აღმოჩენა ძნელია. მოხსენებები და პუბლიკაციები კეთდება ბანკის გარეთ და ასახავს რეალურ ტენდენციებს. სამუშაო უნდა მომზადდეს სწრაფად და ხარვეზების გარეშე;

*5. კონტაქტები:* გარკვეულ თანამშრომლებთან კონტაქტს პლიუს ხშირი საჯარო კონტაქტები ტელეფონით და ზოგჯერ პირადი გამოკითხვები ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

6. *სუპერვიზია*: არ ხელმძღვანელობს - არ არის სუპერვიზორი.

7. *ფსიქოლოგიური დატვირთვა*: საჭიროებს ყურადღების ძლიერ კონცენტრაციას ეკონომიკური ინფორმაციის სელექციისა და ანალიზის დროს.

8. *ფიზიკური დატვირთვა*: საშუალო საოფისე პოზიცია. სამუშაო ითხოვს კომპიუტერის ხშირ გამოყენებას, საჭიროებს ბიბლიოთეკით სარგებლობას.

9. *სამუშაოს პირობები*: საშუალო საოფისე პირობები.

*სამუშაოს ვალდებულებები*:

*აგროვებს*: პროდუქციის, კომერციის, სამუშაო ადგილების მდგომარეობის ზოგად ტენდენციასთან დაკავშირებულ ინდუსტრიულ და ეკონომიკურ მონაცემებს არსებული ინფორმაციული წყაროების საშუალებებით (პრესა, სააგენტოების პუბლიკაციები, პერიოდული გამოცემების და სხვა) რეგიონის ეკონომიკისა და ინდუსტრიის შესახებ სტატისტიკური მონაცემების ბლოკის წარმოება დაწესებულებებისათვის; ამზადებს მასალებს ეროვნული და რეგიონალური ეკონომიკის განვითარების საკითხებზე, აგრეთვე სპეციალურ სტატისტიკურ და სხვა სახის ანგარიშებს.

*ამზადებს*: ბანკის პერსონალს, თანამდებობის პირებისა და კლიენტებისათვის კვირეულ ბიზნეს ანგარიშებს, რისთვისაც აგროვებს მონაცემებს და წერს ორიგინალურ ანოტაციებს; იკვლევს რეგიონალური ინდუსტრიის მდგომარეობას და წერს მოხსენებებს, რეზიუმეებს;

მოთხოვნებისა და მოვალეობებისა ყოველი მატნაკლებად სტანდარტიზებული ნუსხა საჭიროებს კონკრეტულ შრომით დავალებების სპეციფიკასთან მისადაგებას და მაშასადამე დამატებით ანალიზს.

#### 4. *სამუშაოს ანალიზის ძირითადი ფორმები.*

##### *სამუშაოს განსაზღვრა*

სამუშაოს ანალიზისათვის საჭიროა განისაზღვროს სამუშაო (დადგინდეს მისი შემადგენელი დაეალებები) და შემდეგ განისაზღვროს ის ქვეეითი მოთხოვნები, რომელსაც ეს სამუშაო ინდი-

ვიდს უყენებს. უნდა განისაზღვროს რა დავალებები ეკისრება ადამიანს და რა უნარები მოეთხოვება.

სამუშაოს ანალიზისა და აღწერაში მოცემული ინფორმაციული კატეგორიები მოიცავენ: სამუშაოზე არსებულ აქტიობებს, მანქანებს, ხელსაწყო-იარაღებს, მოწყობილობებს, რომლებიც სამუშაოზე გამოიყენება. გარდა ამისა, ფიზიკურ და სოციალურ პირობებს, კვალიფიკაციებს და სამუშაო შესასრულებლად საჭირო უნარებს. მიუხედავად სამუშაოს აღწერა – ანალიზის პრიციპებისა და შინაარსების ერთიანობისა, განასხვავებენ ანალიზის სხვადასხვა ფორმას.

*1. დავალებების იერარქიული ანალიზი.* სამუშაოს ანალიზის იერარქიული დახასიათება იწყება *სამუშაოს მიზნის* განსაზღვრით და მოიცავს *მიზნის მისაღწევად საჭირო ოპერაციათა* აღწერას. შემდგომ საფეხურზე გამოიყოფა ოპერაციაში ჩართული კერძო ოპერაციები და მათი გაერთიანების სქემები. იერარქიულობის პრინციპზე დამუშავებული სამუშაოს ანალიზი აღმოჩნდა ძალიან ეფექტური პროფესწავლების, ტრენინგების, პერსონალის გადამზადების პროცესებში. დავალების იერარქიული სქემა იწყება პროდუქციის, როგორც სამუშაოს მიზნის ფორმულირებით. შემდგომ საფეხურზე აღიწერება პროდუქციის მისაღებად საჭირო დავალებები მათი შესრულების თანმიმდევრულობით. ანალიზში შეატანილია ყოველი დავალების განსახორციელებლად საჭირო ოპერაციათა ნუსხა და თანმიმდევრობა, სიხშირე და სხვა პარამეტრები.

სამუშაოს ანალიზში განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა ოპერაციათა შესრულების მართვას და კორეგირებას. ლიტერატურაში მითითებულია, რომ აღწერის იერარქიული პრინციპის გამოყენებით შესაძლებელია შესასრულებელ ოპერაციათა მაქსიმალური ალგორითმიზაცია, რაც მათი ავტომატიზაციის პირობაა (ლანდა ნ).

*1. პოზიციის ანალიზი.* მომუშავეთა პოზიციის დახასიათების ბაზაზე სამუშაოს ანალიზის მეტოდი დამუშავებულ იქნა მაკკორმიკის მიერ. ვ. მაკკორმიკმა შეისწავლა 250 სამრეწველო საქმიანობის შრომითი დავალებები, დადგენილ იქნა მათი საერთო მახასიათებლები და ფაქტორები. მიღებული მასალიდან ფაქტორული ანალიზის საშუალებით გამოიყო 14 ფაქტორი, რომელიც შემდგომში დაიყვანეს 4 ძირითად ფაქტორზე და მათ საფუძველზე შემუშავდა პოზიციის ანალიზის კითხვარი (PAQ). კითხვარი ხასიათდება მაღალი სანდო-

ობით, შემოწმებულია სამუშაოთა 800 სახეობაზე, კითხვარში სამუშაოთა მახასიათებლები დაჯგუფებულია შემდეგ 6 განყოფილებად. ეს ტესტი ისეა შედგენილი, რომ მისი გამოყენება შეიძლება ბევრი სხვადასხვა სახის სამუშაოს ანალიზისათვის განსაკუთრებული მოდიფიკაციის გარეშე.

*პოზიციის ანალიზის კითხვარი  
სამუშაოთა ჯგუფები*

1. ინფორმაცია სამუშაოს შესახებ;
  - 1.1. ინფორმაციის წყაროები სამუშაოს შესახებ;
    - 1.1.1. ინფორმაციის ვიზუალური წყაროები;
    - 1.1.2. ინფორმაციის არავიზუალური წყაროები;
  - 1.2. დიფერენციაცია და აღქმა;
    - 1.2.1. დიფერენციაციის ოპერაციები;
    - 1.2.2. შეფასების ოპერაციები

*2. მელდიაციის პროცესები (გამაშუალებელი პროცესები)*

- 2.1. გადაწყვეტილების მიღება და დასაბუთება;
12. ინფორმაციის გადმუშავების პროცესები;
13. სარეზერვო ინფორმაციის გამოყენება;

*3. სამუშაოს შესრულება*

- 3.1. სამუშაო საშუალებები;
  - 3.1.1. ხელით სამუშაო ძირითადი იარაღები;
  - 3.1.2. ხელით სამუშაო სხვა იარაღები;
  - 3.1.3. სტაციონალური საშუალებები;
  - 3.1.4. კონტროლის საშუალებები;
  - 3.1.5. გადაადგილების საშუალებები;
- 3.2. ხელით შესასრულებელი მოქმედებები;
- 3.3. სხეულის მოძრაობა;
- 3.4. მანიპულაციური და კოორდინაციული მოქმედებები;

*4. ინტერპერსონალური ურთიერთობები*

- 4.1. კომუნიკაციები;
  - 4.1.1. კომბინირებული ინტერპერსონალური ურთიერთობები;



4.1.1. პიროვნული კონტაქტების მოცულობა;

4.1.3. პიროვნული კონტაქტების ტიპები;

4.2. მართვა, ზედამხედველობა, კოორდინაცია და კონტროლი;

4.2.1. დროული კონტროლი;

4.2.2. ოპერატიული კონტროლი;

*5. სამუშაო სიტუაცია და მისი კონტექსტი*

5.1. სამუშაოს ფიზიკური პირობები;

5.2. ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიური ასპექტები;

6. შერეული ასპექტები

1.1. სამუშაო გრაფიკი, ანაზღაურების მეთოდი, აღჭურვილობა;

1.2. სამუშაოს მოთხოვნები;

1.3. მოვალეობები და პასუხისმგებლობები;

მართალია ეს ტესტი შეიძლება გამოყენებულ იქნას შრომითი დავალებების ფართო სპექტრის მიმართ არსებითი მოდიფიკაციის გარეშე, მაგრამ კითხვარში გარკვეული კორექციის შეტანა, დავალებათა სპეციფიკიდან გამომდინარე არაა გამორიცხული. ეს ეხება კითხვარის 3 პუნქტში შეტანილ კითხვებს, რომლებიც მაგ. პედაგოგიური პროფესიებისთვის შეიძლება არც იყოს მნიშვნელოვანი.

სამუშაო ანალიზის ერთ-ერთ გაერცელებულ მეთოდს წარმოადგენს "სამუშაოს ერგონომიული ანალიზი მეთოდი"(AET), დამუშავებული ლანდაუსა და რომენტოს მიერ (გერმანია). ეს მეთოდი ეფუძნება სამუშაო გარემოს, ობიექტებისა და სამუშაო დავალებების აღწერას და მათ შემდგომ ანალიზს სამუშაოს მოთხოვნების ტერმინებში. ვინაიდან ეს მეთოდიც ფართედ გამოიყენება ერგონომიული თვალსაზრისით მნიშვნელოვან პროფესიათა შესწავლაში, მიზანშეწონილია ამ მეთოდის გაცნობაც.

AET მეთოდის ფორმატი

*ნაწილი A-სამუშაო სისტემის ანალიზი*

1. სამუშაო ობიექტები

1.1. სამუშაოს მატერიალური ობიექტები: გარემო პირობები, ობიექტის ფიზიკო-ქიმიური თვისებები, ფორმა, მასა, ზომა;

- 1.2. ენერგია, როგორც სამუშაო ობიექტი;
- 1.3. ინფორმაცია, როგორც სამუშაო ობიექტი;
2. სამუშაო მოწყობილობები;
  - 2.1. მოწყობილობები, ინსტრუმენტები, ობიექტის ფიზიკური თვისებების გაზომვის საშუალებები;
    - 2.1.1. მოწყობილობები, ინსტრუმენტები, ობიექტის ფიზიკური თვისებების გაზომვის საშუალებები;
    - 2.1.2. ტრანსპორტირების საშუალებები;
  - 2.2. სხვა მოწყობილობები;
    - 2.2.1. გამოსახვის საშუალებები და საზომი ხელსაწყოები;
    - 2.2.2. დამხმარე სენსორული ტექნიკის საშუალებები;
    - 2.2.3. სამუშაო მაგიდა, სკამი, შენობა;
  - 3.1. სამუშაო გარემო;
    - 3.1.1. გარემოს ზემოქმედება;
    - 3.1.2. სამუშაოს საფრთხიანობა და პროფესიული დაავადების რისკი

- 3.2. ორგანიზაციული და სამუშაო გარემო;
  - 3.2.1. სამუშაოს დროითი ორგანიზაცია;
  - 3.2.2. სამუშაო ადგილი წარმოების პროცესში;
  - 3.2.3. სამუშაო ადგილი ორგანიზაციის იერარქიაში;
  - 3.2.4. სამუშაოს ადგილი კომუნიკაციის სისტემაში;
- 3.3. სამუშაოს ანაზღაურების პრინციპები და მეთოდები;
  - 3.3.1. ანაზღაურების პრინციპები;
  - 3.3.2. ანაზღაურების მეთოდები;

ნაწილი B- სამუშაოს ანალიზი

1. დაეალების მიმართება შრომის მატერიალურ ობიექტებთან;
2. დაეალების მიმართება სამუშაოს კონცეფციასთან;
3. სამუშაოს კავშირი ოპერატორთან;
4. სამუშაო დაეალებების რაოდენობა და განმეორებადობა;

ნაწილი C- სამუშაოს მოთხოვნები:

1. აღქმისა და მისი სახეებისადმი;

2. ინფორმაციის შეფასებისადმი;
3. აღქმის სიზუსტისადმი;
4. გადაწყვეტილების მიღებისადმი;
- 4.1. გადაწყვეტილების სირთულე;
- 4.2. დროითი შეზღუდვები;
- 4.3. საჭირო ინფორმაციული მომარაგება და ცოდნა;
5. მოთხოვნები შემსრულებლის რეაქციებისადმი.

AET მეთოდი, მსგავსად PAQ მეთოდისა, შრომითი დავალების ანალიზის ფორმალიზებული საშუალებაა, რადგანაც ის ორიენტირებულია არა რომელმე კონკრეტული საქმიანობისადმი, არამედ დავალებისადმი საერთოდ. ეს განზოგადებულობა ამ მეთოდის სისუსტეცაა, რაც განაპირობებს, მეთოდის გარკვეული მოდიფიცირების საჭიროებას.

სამუშაოს ანალიზის წესი განისაზღვრება არა მხოლოდ სამუშაოს სპეციფიკით, არამედ აღწერის მიზნითაც. ერთი და იგივე სამუშაო სამედიცინო, საინჟინრო თუ ორგანიზაციულ-ფსიქოლოგიურ მიზან-ამოცანების გათვალისწინებით განსხვავებულად აღიწერება. ამიტომ აღწერის მეთოდის ადაპტირებისას გასათვალისწინებელია სამუშაოს სპეციფიურობასთან ერთად აღწერის მიზანიც.

4. სამუშაოს ანალიზის მეთოდებში გამოირჩევა კონკრეტული შრომითი საქმიანობის დახასიათების მეთოდები. არსებობს ოპერატორის, მძღოლის, მენეჯერის და სხვა პროფესიული სამუშაოს ანალიზის მეთოდური ხერხები. ქვემოთ მოყვანილია პროდუქციის გაყიდვის მენეჯერის სამუშაოს ანალიზისა და აღწერის მეთოდ-კითხვარის ერთ-ერთი ვარიანტი.

ნაწარმის გაყიდვის მენეჯერი ვალდებულია ისე წარმართოს აქტივობა, რომ პროდუქცია მომგებიანად გაყიდოს.

### ***გაყიდვის მენეჯერის სამუშაოს ანალიზი:***

#### ***1. ზედამხედველობა:***

1.1. ატარებს ინტერვიუებსა და აფასებს აპლიკანტების კვა-

ლიფიკაციას განყოფილებაში ადგილის დასაკავებლად და ამისთვის იყენებს რეზიუმეებს, სამუშაოს აღწერას, კომპანიის საკადრო პოლიტიკისა და პროცედურულ სახელმძღვანელოს;

1.2. აფასებს განყოფილების თანამშრომელთა შესაბამისობას კონკრეტული პროექტის მოთხოვნებთან, იყენებს პროექტის სამუშაო გეგმას და თანამშრომელთა პირად ფაილებს;

1.3. მონაწილეობს კომპანიის პროდუქციის პრეზენტაციის მომზადებაში, პასუხებს სცემს შეკითხვებს, რათა განსაზღვროს თუ რა სახის ტრენინგი სჭირდებათ მის თანამშრომლებს.

1.4. კითხულობს ანგარიშებს საწარმოს პროცესების შესახებ და პროექტებს, თვალყურს ადევნებს პრეზენტაციებს და ადარებს დაგეგმილი და მიღწეული შედეგების შესაბამისობას, პერსონალის სიღწევების განსაზღვრის მიზნით; იყენებს ჩანაწერებს, ფაილებს და მიღწევის სპეციალურ ფორმებს.

## **2. გაყიდვები:**

2.1. ხელემა პოტენციურ მყიდველებს, უხსნის მას პროდუქციის უპირატესობას, იყენებს სანიმუშო პროდუქციას, სარეკლამო მასალებს და შეკვეთის ფორმებს;

2.2 ხელემა პოტენციურ მყიდველებს, რათა მათგან მიიღოს ინფორმაცია მათი მოთხოვნილებებისა და ინტერესების შესახებ, რომლებიც ეხება კომპანიის პროდუქციას. იყენებს მარკეტინგულ კითხვარს;

2.3. აფასებს ბაზრის მდგომარეობას კონკრეტულ პროდუქციასთან მიმართებაში, აყალიბებს მარკეტინგულ სტრატეგიას და სპეციფიკურ გაყიდვის პროგრამას, იყენებს კომპანიის მიზნებს, ეკონომიკურ პროგნოზსა და წარსული გაყიდვების ანგარიშს.

## **3. დაგეგმვა:**

3.1. აფასებს ბიზნესის მდგომარეობას პროდუქციასთან მიმართებაში, რათა შეიმუშავოს გაყიდვების გეგმები შემდეგი წლისათვის, იყენებს კომპანიის საბაზრო გამოკვლევას, ფინანსურ ანგარიშს, საგაზეთო და ჟურნალის პუბლიკაციებს;

3.2. უთანხმებს გაყიდვების მიზნებს საწარმოს გენერალურ მენეჯერს, რათა შეიმუშავოს გენერალური გეგმები. იყენებს კომპა-

ნის საბაზრო გამოკვლევას, ფინანსურ ანგარიშს, საგაზეთო და ეურნალის პუბლიკაციებს;

3.3. განიხილავს კვარტალურ გაყიდვებს და აღარებს ფაქტობრივ და დაგეგმილ მდგომარეობებს, რათა გამოიკვეთოს პრობლემები.

#### **4. ფინანსები**

4.1. აფასებს კრედიტების გამოყოფის შესახებ თხოვნებს, რათა დაამტკიცოს ან არ დაამტკიცოს ისინი. იყენებს შეთანხმებულ პროცედურებსა და კრიტერიუმებს;

4. აფასებს გადახდებს, შეისწავლის ყველა გადასახადს, რომლებიც ვადაშია გადახდილი, რათა აღმოაჩინოს გადაუხდელი და ვადაგასული ანგარიშები, რომლებზეც არ მიუღიათ ფული.

### ***სამუშაო ანალიზისა და აღწერის ეტაპები***

სამუშაოს ანალიზი იწყება მისი აპრიორული დაგეგმვით. რეკომენდებულია ანალიზის დაგეგმვის შემდეგი თანმიმდევრობა:

1. დავალების მიზნისა და ფარგლების დადგენა. ამ ეტაპზე ხდება ანალიზის მიზნის მკაფიო ფორმულირება და მის შესაბამისად სამუშაოს გასაანალიზებელი პარამეტრების ჩამონათვალის გაკეთება;

2. მონაცემების მოპოვების მოდელის შემუშავება (საჭირო ინფორმაციის მოპოვების საშუალებების მოპოვებისა და მონაცემების ფორმატის დამზადება);

3. ანალიზის ჩამტარებელი პერსონალის დავალებასთან იდენტიფიცირების დადგენა;

4. სამუშაოს გეგმის შედგენა;

5. აღმინისტრაციის თანხმობა;

6. ჯგუფის წევრების სამუშაო გეგმის შემუშავება;

7. სამუშაოს ანალიზის შესახებ მიღებული ინფორმაციის ხარისხის კონტროლის ორგანიზება.

***სამუშაოს ფუნქციური ანალიზი.*** ყოველი სამუშაო განიხილება როგორც სისტემა, რომელსაც გააჩნია მიზანი, სტრუქტურა, შედგება ქვესისტემებისაგან, გააჩნია მართვის შინაგანი და

გარეგანი მექანიზმები და ა.შ. ფუნქციური ანალიზი ნიშნავს სისტემის ყოველი კომპონენტის ანუ ფუნქციური ერთეულის დახასიათებას მუშაობის ყველა პარამეტრით.

1. შრომითი ოპერაციები და მათი მიმდინარეობის ანალიზი:

ა) ოპერაციათა მიმდევრობის პროფილის დადგენა; ბ) მიმდევრობის სიტყვიერი აღწერა; გ) ოპერაციათა ფუნქციური სქემის შემუშავება;

3. შრომითი დავალების დეტალური ანალიზის სქემა:

- სამუშაო ზონის აღწერა;
- დავალების აღწერა;
- დავალების სიხშირე;
- შესრულების ქრონომეტრირება;
- კრიტიკული ინციდენტები;
- შესრულების სტანდარტები და კრიტერიუმები;
- პოტენციური შეცდომები და შეცდომების ფასები;
- რისკის ფაქტორი;
- სამუშაოს ტექნოლოგიური დეტალები;
- შრომითი უნარები, ცოდნა, ჩვევები;
- მართვის ფორმები, ინტერპერსონალური ურთიერთობები.

4. სამუშაოს ანალიზის მეთოდური ხერხები

• დოკუმენტაციის მიმოხილვა. ინფორმაციის წყარო: საქმიანი წერილობითი მასალები, სქემები, აღწერები და ანგარიშები.

• დაკვირვება. ქცევაზე პირდაპირი დაკვირვება, გამოიყენება როგორც პირველადი ინფორმაციის მიღებისათვის, ასევე კორექტირებისას.

• ანკეტირება. მონაცემთა მოსაპოვებლად ტარდება თანამშრომლების, მენეჯერების, ექსპერტების და სხვა ანკეტირება.

• ინტერვიუები. ამ მეთოდის გამოყენებისას სხვადასხვა თანამდებობზე მომუშავეებმა უნდა მიაწოდონ ინტერვიუერს ინფორმაცია იმ ქცევისა და პიროვნული მახასიათებლების შესახებ, რომელიც საჭიროა პოზიციისათვის (პროფესიისათვის).

• კრიტიკული ინციდენტების მეთოდი (დ. ფლანგანი) როდესაც სამუშაო ციკლი დიდია და ადგილი აქვს ე.წ. მნიშვნელოვან ხდო-

მიღობებს – როგორც დადებითს, ასევე უარყოფითს, სპეციალისტების სარგებლობენ სამუშაოს გასაანალიზებლად ხლომიღებების დახასიათებებით. (ინციდენტების ტიპები, სიხშირე, მიზეზები და ა.შ.)

• კითხვარები. გარდა ზემოთ მოყვანილი კითხვარებისა, ცნობილია მენეჯერის პოზიციის აღსაწერი კითხვარი MPDQ და საქმიანობის მონაცემთა ანალიზის ფართო პროგრამა CODAP.

MPDQ-ში იცავს დავალებასზე ორიენტირებულ პუნქტებს, შემდეგი მახასიათებლებით: 1. სხვადასხვა ფუნქციის მქონე ადამიანების პასუხები ამ ანკეტის პუნქტებზე განსხვავდება ერთმანეთისაგან კომპანიის შიგნით და კომპანიისა შორის. 2. ანკეტაზე სხვადასხვა პასუხებს იძლევიან მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე. 3. ანკეტა გამოიყენება ერთზე მეტი ფუნქციისა და კომპანიისათვის. ეს ანკეტა რეკომენდირებულია მენეჯერთა შესარჩევად, განვითარების, ტრენინგის საჭიროების დასადგენად.

MPDQ –ს აღწერითი ფაქტორები: პროდუქტი, მარკეტინგი, სტრატეგიული დაგეგმვა, სხვა ორგანიზაციული ერთეულებისა და პერსონალის კოორდინაცია, შინაგანი ბიზნესის კონტროლი, პასუხისმგებლობა პროდუქციაზე და სერვისზე, კავშირები საზოგადოებასა და მომხმარებლებთან, მაღალი დონის კონსულტაციები, დამოუკიდებლობა მოქმედებაში.

CODAP-ეს მეთოდი. რთულ და მრავალკომპონენტიანი სამუშაოს აღსაწერ პოზიციაზე მყოფები ანკეტაში აღნიშნავენ რომელ აქტივობაზე რამდენ დროს ხარჯავენ. პასუხები ჯგუფდება ბლოკებად აქტივობისა და დროის დანახარჯის მსგავსების მიხედვით.

### ***სამუშაოს ანალიზის ინფორმაციის ვალიდურობა***

სამუშაოს აღწერა მით უფრო ვალიდურია, რაც უფრო კარგად აღწერს პირობებს, სამუშაოს შინაარსს და დაქირაავების პირობებს. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ვალიდურობა კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად აღწერს იგი ადამიანის პიროვნულ მახასიათებლებს, რომლებიც განსაზღვრავენ სამუშაოს შესრულების

ეფექტურობას. რაც უფრო დეტალურია სამუშაოს ანალიზი და მეტ მონაცემს მოიცავს, მით უფრო აკურატული და სანდოა იგი.

ხანდახან სამუშაოს განვითარება უჩვენებს, რომ ზოგიერთი მოთხოვნა გადაჭარბებულია მაგ: ესა თუ ის სამუშაო, რომელიც თითქოს მოითხოვს უნივერსიტეტის განათლებას შეიძლება სკოლა-დამთავრებულმაც კარგად შეასრულოს. სამუშაოს ანალიზის სიზუსტისათვის საჭიროა მისი პერიოდულად განახლება, რათა აისახოს სამუშაოს დინამიკა.

### *დასკვნა*

მიუხედავად ადამიანის შრომითი საქმიანობის განსხვავებული ფორმებისა, დადგენილია სამუშაო დავალებების ანალიზის 2 ტიპი. პირველი ორიენტირებულია სამუშაო დავალებებზე, მეორე - შემსრულებელზე. მაშასადამე, ისინი არიან განსხვავებული ინფორმაციის რეპრეზენტატორები. კითხვაზე "ანალიზის რომელი სახე უნდა გამოვიყენოთ" პასუხი დამოკიდებულია ანალიზის მიზანზე და ამისათვის საჭირო ინფორმაციის სახეობაზე. სამუშაოსათვის ტრენინგის პროგრამის შესამუშავებლად უპირატესობა ენიჭება ანწლისს, რომლის ინფორმაცია სამუშაოზეა ორიენტირებული, დაქირავება-კომპენსაციის მიზნისათვის კი უმჯობესია პიროვნებაზე ორიენტირებული ანალიზი. მაშასადამე, სამუშაოზე ორიენტირებული ანალიზი გვაძლევს სამუშაოს აღწერას, ხოლო პიროვნებაზე ორიენტირებული - საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს. ანალიზის ორივე ტიპი ეხმარება სპეციალისტს კადრების შერჩევის, განაწილების, კვალიფიკაციის ამაღლების რაციონალურ ორგანიზაციაში.



თავი IV

**პარლამენტის შემადგენელი**

ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა პერსონალის შერჩევა. იგი კადრების დაკომპლექტების ფართო პროცესის მეტად კრიტიკული ნაწილია. ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაციასა და ძალისხმევაზე. შესაბამისად, სასიცოცხლო მნიშვნელობა ენიჭება იმ პოლიტიკასა და პროგრამებს, რომელსაც ესა თუ ის საწარმო, ორგანიზაცია შეიმუშავებს ადამიანურ რესურსთან მიმართებაში. დასაქმების საკადრო პროგრამა მოიცავს ადამიანური რესურსის დაგეგმვის, შერჩევის, სამუშაოდ აყვანის, სამუშაო სტატუსის შეცვლისა და დაქირავებულთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ:

- სამუშაოდ აყვანის, კადრების შერჩევის, განაწილების საკითხებს;
- სანდოობისა და ვალიდობის ცნებებს, როგორც სელექციის პროცედურისა და მეთოდთა სამუშაოსთან შესატყვისობის ძირეულ ასპექტს;
- პერსონალის შერჩევის მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს, შერჩევის ძირითად კონცეფტებსა და მეთოდებს.

### **სამუშაოდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები**

აშშ-ში ოთხმა ფედერალურმა სააგენტომ (EEOC) შეიმუშავა "თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურის ერთიანი სახელმძღვანელო", რომელშიც ჩამოყალიბებულია შერჩევის პროცესში გასათვალისწინებელი ძირითადი მოთხოვნები. შერჩევის მეთოდოლოგიური საფუძვლებისა და უმთავრესი პრინციპების განხილვისას ძირითადად ეყრდნობიან ზემოთ აღნიშნულ სახელმძღვანელოს ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის მიერ გამოცემულ "პროფესიული შერჩევის პროცედურების გამოყენებისა და კონტროლის პრინციპებს" და სახელმძღვანელოს "განათლებისა და ფსიქოლოგიური ტესტების სტანდარტები და გამოყენება". ეს სახელმძღვანელოები ძირითადად ეხება მეთოდოლოგიურ მიდგომებს პროფესიულ შერჩევაში, მაგრამ არ განიხილავს კონკრეტულ მეთოდებს, ტესტებსა და პროცედურებს, რომელიც გამოიყენება შერჩევის პროცესში. მათში განსაკუთრებული ყურადღება სელექციის პროცედურის სამუშაოსთან შესა-

ტყვისობას ექცევა. სამუშაო-ინდივიდის შესატყვისობის დადგენაში, პირველ ეტაპს სამუშაოს ანალიზი წარმოადგენს. საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან ერთად, რომელიც სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე ყალიბდება, სამუშაო-ინდივიდის შესატყვისობის დადგენაში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება აპლიკანტის ემოციურ-ნებელობით, ინტელექტუალურ, კომუნიკაციურ თავისებურებებს, მოტივაციას, ღირებულებით ორიენტაციას და მის შესატყვისობას სამუშაო მოთხოვნებსა და ორგანიზაციულ ღირებულებებთან. სამუშაო-ადამიანი შესატყვისობის დადგენა არის შერჩევის პროცედურის ძირითადი მიზანი. სამუშაოსადმი შესაბამისობის პრობლემას მიყვავართ ვალიდობის ცნებამდე, ვალიდობის საკითხს კი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს დამქირავებლისათვის. როგორც ერთიან სახელმძღვანელოშია (EEOC) განსაზღვრული, ვალიდობა ნიშნავს სელექციის პროცედურის შედეგების სამუშაოს შესრულებასთან შესატყვისობას (აპლიკანტის მიერ შესრულებული სამუშაო, რომელმაც წარმატებით გაიარა შერჩევის პროცედურა უნდა შეესაბამებოდეს მაღალ სტანდარტებს). ეს საფასებით ეთანხმება ვალიდობის უფრო ფართო განმარტებას, რომელიც მოცემულია ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის (APA) ინდუსტრიულ-ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის (მე-14 თავი) განყოფილებაში: "ვალიდობა არის ფსიქომეტრული კრიტერიუმი, რომელიც მიიღწევა ტესტის ან სხვა შეფასების რეალური ფაქტებით დადასტურების შედეგად"(5). ვალიდობა ანუ სელექციის პროცესის სამუშაოსთან შესატყვისობა არის ერთ-ერთი უმკაცრესი მოთხოვნა, რომელიც ჩამოყალიბებულია პერსონალის შერჩევის ნებისმიერ სახელმძღვანელოში. სამუშაოსადმი შესატყვისობა შეიძლება გავზარდოთ, თუ ჩავატარებთ სამუშაოს დეტალურ ანალიზს მის შესასრულებლად საჭირო, მნიშვნელოვანი და ძირეული უნარების დადგენის მიზნით, შემდეგ კი ამის საფუძველზე ავაგებთ სელექციის ინსტრუმენტს. ეს არის სელექციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვნესი პრინციპი.

## პერსონალის შერჩევის პრაქტიკული საკითხები

საკუთრივ პერსონალის აყვანა-დაქირავების პროცესი შედგება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული საფეხურისაგან: 1. დაგეგმვა; 2. სტრატეგიის შემუშავება; 3. ძიება; 4. შერჩევა; 5. შეფასება და

კონტროლი. პერსონალის აყვანის პროცესზე პასუხისმგებელმა პირებმა უნდა იცოდნენ: რამდენი და რა ტიპის თანამშრომელი ესაჭიროება ორგანიზაციას, სად და როგორ მოიძიონ შესაბამისი კვალიფიკაციის და ინტერესების მქონე ინდივიდები; როგორ განასხვავონ ერთმანეთისაგან არაკვალიფიციური აპლიკანტი და აპლიკანტი, რომელსაც აქვს წარმატების მიღწევის რეალური შანსი. აყვანის პროცესი იდეალურია, თუ ის მოიზიდავს კვალიფიციური აპლიკანტების სათანადო რაოდენობას, რომლებიც გაივლიან შერჩევის პროცესს და მიიღებენ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ თანამდებობას.

თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის მენეჯმენტისათვის აგებული სისტემები მოიცავს სააპლიკაციო ბლანკებს და გასაუბრებას (ინტერვიუ), უნარებისა და პიროვნების ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებასა და სხვა. ქვემოთ შემოთავაზებულია მოდელი, რომელიც მიზანშეწონილია სელექციის პროცედურისათვის:

1. მიღება ოფისში (რეკრუცია);
2. მოსამზადებელი ინტერვიუ;
3. კითხვარის შევსება აპლიკანტის მიერ;
4. სელექციის ტესტი;
5. ძირითადი ინტერვიუ;
6. აპლიკანტის ზოგადი ცოდნის განსაზღვრა;
7. საბოლოო შერჩევითი ინტერვიუს გავლა მენეჯერთან ან სუპერვიზორთან.
8. სამედიცინო გამოკვლევა.
9. ინდუქცია (სამუშაოს გაცნობა).
10. გამოსაცდელი პერიოდი.

სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე თანმიმდევრობაში შეიძლება მოხდეს ცვლილებები. მაგ. თუ სამუშაოს ტიპი მოითხოვს ფიზიკურ სიძლიერეს, გამძლეობას, მაშინ სამედიცინო გამოკვლევა შედარებით წინა საფეხურზე გადმონაცვლებს.

*ორგანიზაციაში კადრების დაკომპლექტების სისტემა შეიძლება ეყრდნობოდეს ადამიანური რესურსის ორ კატეგორიას, რომელიც პერსონალის მართვაში კლასიფიცირდება, როგორც 1) შიდა*

რესურსები და 2) გარე რესურსები.

## შიდა რესურსები

შიდა სტრუქტურებიდან ვაკანსიების შევსება ხდება სამი პროცედურის მეშვეობით: 1. არაფორმალური მოძიება; 2. პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება-შეფასება; 3. პერიოდულად ვაკანსიის გამოცხადება.

1. არაფორმალური მოძიება. ამ შემთხვევაში მენეჯერი და კადრების განყოფილების გამგე ერთად განიხილავენ შესაძლო კანდიდატურას. მენეჯერი შეიძლება გაესაუბროს ერთ თანამშრომელს და დანიშნოს იგი თანამდებობაზე, ან გაესაუბროს რამოდენიმეს და შეარჩიოს სასურველი კანდიდატურა.

2. პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება – შეფასება. ეს მეთოდი გულისხმობს ყოველი თანამშრომლის პროფესიული ჩვევების დეტალურ გადამოწმებას. შესაძლო ვაკანსიის შემთხვევაში ყურადღება მიექცევა იმ პიროვნებას, რომლის პროფესიონალიზმი ყველაზე მეტად ესადაგება თანამდებობას.

3. ვაკანსიის გამოცხადება ხდება ბიულეტენების საშუალებით. ისინი გვაწვდიან ინფორმაციას სამუშაოს სახელწოდების, ხელფასის რაოდენობის შესახებ, ასევე მის მოკლე აღწერილობას.

კადრების დაკომპლექტების პროცესში აუცილებლად იბალება კითხვა – ვაკანსიის შემთხვევაში რას მივანიჭოთ უპირატესობა – გარედან აყვანილი პიროვნების დანიშნვას ამ ადგილზე, თუ უკვე მომუშავეთაგან რომელიმეს დაწინაურებას, როგორც ამას უმრავლეს შემთხვევაში აკეთებენ. უნდა აღინიშნოს, რომ შიდასაკადრო უზრუნველყოფის პოლიტიკას გარკვეული უპირატესობა აქვს:

1. მუშა-მოსამსახურეთა უმრავლესობა დაინტერესებულია დაწინაურებით და ხელფასის მომატებით. ამიტომ შიდა სტრუქტურებიდან შერჩევა პიროვნებათა უპირატესობის წარმოჩენის საშუალებას იძლევა;

2. შიდა სტრუქტურაში მომუშავე პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, პროფესიული ჩვევების, პირადი თვისებების შეფასება უფრო ადვილია, ვიდრე გარედან მოსული უცხო პირისა. ასეთი

პოლიტიკის შემთხვევაში შეცდომათა რისკიც ნაკლებია;

3. აღნიშნულ შემთხვევებში სამუშაოდ აყვანის და შერჩევის საკითხები მნიშვნელოვნად გამარტივებულია.

იმ შემთხვევაში, როცა ხდება სამუშაოდ აყვანა შიდა სტრუქტურიდან და პიროვნება გადადის შედარებით დაბალი თანამდებობიდან მაღალზე, კომპანიას კვალიფიკაციისა და პროფესიული ჩვევების გაუმჯობესების მიზნით, ახლად დაწინაურებულთათვის, შემუშავებული უნდა ჰქონდეს სასწავლო პროგრამები. კადრების შერჩევას შიდა სტრუქტურებიდან უწოდებენ “ორგანიზაციულ აღზრდას”. უნდა აღინიშნოს ის ხარვეზებიც, რომელიც ახლავს შიდა სტრუქტურიდან აყვანის პროცესს – ზოგიერთ შემთხვევაში დაქვემდებარებული პირები პროფესიულ ჩვევას იძენენ უფროსების მიერ შემუშავებული ხშირად მოქველებული მეთოდებით და მუშაობის პროცესში ხდება მათი აქტიური გამოყენება. ასეთ შემთხვევაში ვაკანსიები უმჯობესია გარედან შეივსოს, რათა ხელი შევეწყოს ორგანიზაციაში ახალი იდეებისა და მეთოდების დანერგვას.

### **გარე რესურსები**

#### **მომსახურე პერსონალის შერჩევა გარედან და სამუშაოდ აყვანა**

**სტრატეგიის შემუშავება. დაქირავების ყოველი მოცემული პროგრამისათვის უნდა გაკეთდეს არჩევანი კანდიდატების შესაძლო წყაროსა და ძეგნის მეთოდებს შორის.**

- წყაროები გულისხმობს შრომის ბირჟის სეგმენტებს, სადაც შეიძლება იყვნენ თავმოყრილი კვალიფიციური აპლიკანტები (უმაღლესი სასწავლებლები, სპეციალიზებული სკოლები, კოლეჯები, უნივერსიტეტები, კონკურენციული ან სხვა ფირმები და უმუშევრები).
- ძიების მეთოდი არის სპეციფიკური საშუალება, იარაღი, რითაც ორგანიზაცია პოტენციურ თანამშრომლებს იზიდავს. მაგ. უშუალო აპლიკაციები, განცხადება, დასაქმების საზოგადოებრივი და კერძო სააგენტოები, ძიების კომპიუტერიზებული სამსახურები და ა. შ.

*უშუალო აპლიკაცია.* დაქირავეების ეს წყარო ფაქტიურად უფასოა, რადგანაც სამუშაოს მაძიებელი რეზიუმეების სასურველ ორგანიზაციებში გაგზავნით ცდილობს იპოვოს სამუშაო. უშუალო აპლიკაცია იწვევს პოტენციურ თანამშრომელთა მოზღვაებას, რაც უზრუნველყოფს მათ სწრაფად აყვანას, როგორც კი გამოჩნდება ვაკანსია. უშუალო აპლიკაციის გზით ძირითადად არაკვალიფიციური მუშახელის დაქირაება ხდება. ხშირად აპლიკანტებს რეკომენდაციას უწევენ სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლები. თანამშრომელთა რეკომენდაციები საკმაოდ სწრაფი, შედარებით იაფი და პოპულარულია, თუმცა ბევრი ორგანიზაცია ერიდება მათ. ამის მიზეზია ახლობლობის, ნათესაობისა და ნაცნობობის უარყოფითი ფაქტორები.

*რეკლამირება.* ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი სხვადასხვა ჟურნალ-გაზეთებში, პროფესიულ გამოცემებში რეკლამირებაა. ეს მეთოდი არა მარტო უმუშევრებისათვის არის ხელსაყრელი, არამედ მათთვისაც, ვინც მუშაობს და უკეთეს შესაძლებლობებს ეძებს. *განცხადებები* მოიცავს ყველაფერს – ადილობრივი გაზეთის სექცია “გვესაჭიროება”-ში მოთავსებული მარტივი განცხადებიდან რადიოთი ან ტელევიზიით გაკეთებული სპეციალური მიმართვის ჩათვლით. სამუშაოს განაცხადის შექმნა საჭიროებს სპეციალურ უნარს. ეს საქმიანობა მოითხოვს შერჩევის სფეროში ექსპერტების რეკომენდაციებს, სპეციალურ დიზაინსა და მეთოდებს. გონივრულად გამოყენების შემთხვევაში იგი აპლიკანტთა მოზიდვის საკმაოდ ეფექტური იარაღია, თუმცა მისი საშუალებით შედარებით ნელა მიიღწევა შედეგი, რადგან ეფექტური სარეკლამო კომპანიის დაგეგმვასა და განხორციელებას შეიძლება რამდენიმე თვე დასჭირდეს.

*თანამშრომელთა აყვანა კოლეჯიდან.* ამა თუ იმ საწარმოს მენეჯერს მუდმივი კავშირი უნდა ჰქონდეს სკოლებსა და კოლეჯებთან, რადგან მან შეიძლება ამ დაწესებულებიდან შეარჩიოს მუშახელი სხვადასხვა სახის ინდუსტრიული ტიპის სამუშაოსათვის (მექანიკოსები, მდივნები, უმცროსი ბუღალტრები და ა.შ.). ასევე პერსპექტიულია უმაღლეს სასწავლებლებთან ურთიერთობა მაღალკვალიფიციური კადრების მოსაზიდად.

*შრომითი დასაქმების სააგენტოები.* ამერიკასა და ევროპაში ათასობით კერძო ტიპის შრომითი დასაქმების სააგენტოა, სადაც რეგისტრირებულნი არიან სამუშაოს მაძიებელნი. თუ დამქირავებელი აკეთებს განაცხადს ვაკანსიის შესახებ ზემოთაღნიშნულ კერძო ორგანიზაციაში, მაშინ იგი ამ დაწესებულებას უხდის საწევროს. დასაქმების კერძო სააგენტოების მომსახურება საკმაოდ ძვირია: ისინი ითხოვენ პირველი წლის ხელფასის 20-25%-ს. სააგენტოს გადასახადს, როგორც წესი, იხდის დამქირავებელი, ხშირად—სამუშაოს მაძიებელიც. საქართველოში არსებობს დასაქმების სამინისტროსთან არსებული შრომის ბირჟა და დასაქმების რამდენიმე სააგენტო, რომლებიც უმუშევრობის კატასტროფული ზრდის პირობებში, ბუნებრივია, სამუშაოთი ვერ უზრუნველყოფენ დაინტერესებულ პირთა მცირე ნაწილსაც კი. ამავე დროს, არსებობს მოთხოვნები მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებზე ახლად ჩამოყალიბებული ფირმებისა და ორგანიზაციების მხრიდან, რომლებიც წინამორბედთაგან განსხვავებით თავს არიდებენ კლანური პრინციპით ორგანიზაციის დაკომპლექტებას, ითვალისწინებენ რა ადამიანური რესურსის კრიტიკულ, გადამწყვეტ მნიშვნელობას ორგანიზაციისათვის. აშშ-ში და ევროპის ქვეყნებში არსებობს *ძიების კომპიუტერიზებული სამსახურები*. რაც შეეხება *ხელმძღვანელთა ძიების ფორმებს*, ბევრი ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ამჯობინებს საკუთარი ორგანიზაციიდან აიყვანოს თანამშრომელი მენეჯერის თანამდებობაზე. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ორგანიზაციებს, რომლებიც გარეთ ეძებენ უნარიან მენეჯერებს, რეალური ალტერნატივის ძალიან მცირე შანსი აქვთ. შერჩევის პროცესი უფრო დახვეწილი რომ გახდეს, მასში უნდა ჩაერთოს *შეფასების ცენტრი*.

### ***მოზიდვა, შიორჩევა და ბანაჟილება***

არაადექვატური აპლიკანტების ნაკადისაგან თავის დასაზღვევად ან დაქირავებასთან დაკავშირებული ზედმეტი ხარჯების ასაცილებლად აუცილებელია სელექციის პროცესი დარეგულირება. ამ მიზნით საჭიროა ვაკანტური ადგილებისათვის სამუშაოს მოთხოვნათა განსაზღვრა (ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები და ა.შ.)



დაქირავეების დაგეგმვის ეტაპზე. მკითხველებს, ალბათ, ახსოვთ III თავიდან, რომ სამუშაოს მოთხოვნები განისაზღვრება სამუშაოს ანალიზის საშუალებით და ფორმულირებულია საკვალიფიკაციო მოთხოვნების სახით. თუ არ არსებობს ნათლად ჩამოყალიბებული სამუშაო სპეციფიკაციები, წარმოიშობა ორი კონტრასტული ტენდენცია. ერთია მოთხოვნების მხოლოდ ბუნდოვანი ფორმულირება, მეორე – მეტად ვიწრო ფორმულირება. ადამიანები, რომლებიც ახორციელებენ დაგეგმვასა და აპლიკანტების მოწვევას, უნდა აცნობიერებდნენ, რომ ისინი ჩართულნი არიან, გადაწყვეტილების მიღების ორმხრივ პროცესში. სანამ ისინი გადაწყვეტენ, თუ სად, როდის და როგორ მოიძიონ, ან რა გზით მოიზიდონ აპლიკანტები, რომელი მათგანი მიიღონ და რომელი უარყონ, მათი “ნადავლი” თვითონ მიიღებს გადაწყვეტილებას. საკადრო საკითხებით დაკავებულია პირებმა, უნდა იცოდნენ, თუ რა ფაქტორები ზემოქმედებს აპლიკანტთა გადაწყვეტილებებზე. ამგვარად, როდესაც განიხილება დაქირავეების პროცესის ბოლო საფეხურები, სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს სამუშაოს ძიების კვლევას.

უკანასკნელ წლებში ფსიქოლოგები და მენეჯერები მივიდნენ იმ აზრამდე, რომ შერჩევა “ორმხრივი მოძრაობის” ქუჩაა და შერჩევის პროცესიდან არა მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა ნახოს სარგებელი. სამუშაოს მაძიებელთაც აქვთ პრიორიტეტის მინიჭების ნება: ისინიც ხომ აგროვებენ ინფორმაციას, იქმნიან შეხედულებებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს, რათა მიაღწიონ პროფესიულ მიზნებს. ვანოუსმა (5) შეისწავლა კვლევები, რომელიც ეხებოდა საკითხებს: 1. როგორ ირჩევს ინდივიდი გარკვეულ ორგანიზაციას; 2. რამდენად ზუსტია ის ინფორმაცია, რომელზე დაყრდნობითაც იგი იღებს გადაწყვეტილებას; 3. რა როლს თამაშობს მოწვევის (recruiting) პრაქტიკა ამ გადაწყვეტილების მიღებასა და მის შედეგებში. არსებობს კონტრასტული შეხედულებები: გადაწყვეტილება, შეუერთდე გარკვეულ ორგანიზაციას არის ან დაუპროგრამებელი, იმპულსური და რამდენიმე დომინანტურ ფაქტორს ემყარება; ან რაციონალური გადაწყვეტილებაა, რომელიც ეფუძნება ყველა ღირებული ფაქტორის ინტეგრაციას. რეალობაში უფრო ჭარბობს რაციონალური გადაწყვეტილებები, რომელიც ვალენტობა – მოლოდინის კომბინირებული

შეფასების საფუძველზე მიიღება. *მოლოდინები* არის აღბათობა იმისა, რომ განსაზღვრული ორგანიზაციები ან სამუშაოები უზრუნველყოფენ სპეციფიკურ მიმზიდველ ფაქტორებს (ხელფასები, პრივილეგიები და ა.შ.); *ვალენტობა* თითოეული ამ ფაქტორის ღირებულება, მნიშვნელოვნება პიროვნებისათვის. როგორც კვლევები უჩვენებენ, კონკრეტული გარე ფაქტორების გარდა, როგორცაა ხელფასი და სამუშაო საათები, აპლიკანტები იქმნიან ორგანიზაციებზე არარეალურად მაღალ მოლოდინებს. ამრიგად, არ არის გასაკვირი, რომ დაქირავების შემდეგ, მუშაობის დაწყებიდან თვეებისა და წლების მანძილზე ორგანიზაციის მიმართ ატიტუდები და შრომითი კმაყოფილების ზოგადი დონე შესამჩნევად ეცემა. როგორც ჩანს, მაღალი მოლოდინების ფორმირებისას ინდივიდები განაწყობენ საკუთარ თავს იმედგაცრუებისათვის, თუმცა ილუზიები მხოლოდ ნაწილია ამ პრობლემისა. ორგანიზაციები ბევრს ცდილობენ, რომ ოპტიმიზმი განუმტკიცონ აპლიკანტს და ხშირად იზიდავენ მათ სელექციური, მიკერძოებული და სრულიად უპატიოსნო ინფორმაციით. ამის მაგალითია *სამხედრო გაწვევის მასალები, რომლებსაც სარეკლამო დაფებზე, ჟურნალებში, რადიო თუ სატელევიზიო რეკლამებში ეხედებით სხვადასხვა ქვეყნებში. ამ ინფორმაციიდან ადამიანი ვერც კი იტყუებს, რომ სამხედრო სამსახური არსებობს ომების საწარმოებლად, რომ იგი გულისხმობს კაცისკვლას და საჭიროების შემთხვევაში საკუთარი სიცოცხლის გარისკვასაც კი. ცოტაა ნათქვამი ვარჯიშების სიმკაცრეზე, პირადი თავისუფლების შეზღუდვაზე. ამის ნაცვლად ჩვენ ეხედავთ ნათელ ენერგიულ ადამიანებს, რომლებიც ეუფლებიან ახალ ჩვევებს და მოგზაურობენ ეგზოტიკურ ადგილებში.*

მოწვევის პრაქტიკა ყოველთვის ცდილობდა, რჩეული კანდიდატების მოზიდვის მიზნით, ორგანიზაცია საუკეთესო მხრიდან წარმოედგინა. ამ სტრატეგიის წარუმატებლობის მიზეზი არის გაუმართლებული მოლოდინების პოტენციური ზემოქმედება შრომით კმაყოფილებაზე. ილუზიების ნგრევამ, რომლის შედეგია სავალალო მორალური მდგომარეობა და მაღალი დენადობა, შეიძლება ადვილად გააბათილოს დაქირავებულთა მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების ყველანაირი მცდელობა. მეორეს მხრივ, არსებობს შიში, რომ მოწვევაში

ძალიან ბევრი რეალიზმი ორგანიზაციისთვის წამგებიანი შეიძლება იყოს. მაგ. მოხალისეთა არმიას არ შეუძლია წარმართოს მოწვევის კამპანია ვიეტნამის ომის ამსახველი სურათებისა და ირეალიდ ექტერანებთან ჩაწერილი ინტერვიუების გამოყენებით, სავარაუდოა, რომ ასეთი სტრატეგია შეამცირებს მსურველთა რაოდენობას. აპლიკანტთა მოზიდვის, მოწვევის პოლიტიკაში ჩართული უნდა იყვნენ ექსპერტები, რომელთაც ხელეწიფებათ მოწვევის სათანადო სტრატეგიის შემუშავება.

მაშ როგორია სათანადო სტრატეგია? ემპირული კვლევის შედეგები ცხადყოფენ, რომ *სამუშაოს შესახებ რეალისტური ინფორმაცია* უფრო სასარგებლოა, ვიდრე მიკერძოებული მოწვევა. რამდენიმე გამოკვლევამ აჩვენა, რომ აპლიკანტთა ან ახლად დაქირავებულთა უზნეულყოფა სამუშაოს რეალისტური ინფორმაციით ამცირებს არარეალურ მოლოდინებს, რაც პერსონალის გამძლეობის ხარისხს ზრდის. რეალისტური მოწვევის შედეგად კლებულობს არაადექვატური მოლოდინები, ილუზიების ნგრევა და დენადობა. თუმცა არსებობს ორი გამოკვლევა, რომლის მიხედვითაც სამუშაოს რეალისტური აღწერის შედეგად ძალზე გაიზარდა შეთავაზებათა უარყოფის ხარისხი. ამდენად, ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი და რთული საკითხია და ყველა ორგანიზაციას მართებს მოწვევის გარკვეული პოლიტიკის შემუშავება.

ორგანიზაციაში შესვლის საკითხი გამოირჩევა ერთი მდგრადი, მნიშვნელოვანი, გადაუჭრელი პრაქტიკული სიძნელით: ადამიანებს აქვთ ორგანიზაციასთან მიმართებაში არარეალისტური მოლოდინები. ეს მოლოდინები ეფუძნება არასრულ და არაზუსტ, არააკურატულ ინფორმაციას. ამ პრობლემის ნაწილი, როგორც ვნახეთ, მოწვევის სტრატეგიასთან არის დაკავშირებული. პრობლემები, რომელიც არაადექვატურ მოლოდინებთან და არასთანადო გადაწყვეტილებებთან არის დაკავშირებული შემცირდება, თუ მეტ ყურადღებას დაეთმობთ მიზანშეწონილი გადაწყვეტილებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის მიწოდება-მოპოვება. შრომის კონსულტაციამ დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და სამუშაოს დეტალურ აღწერას, არ უნდა შეეცადოს ეს ინფორმაცია შეუსაბამოს საკუთარ სტერეოტიპებსა და მოთხოვნებს.

## შერჩევის სტანდარტები

ხშირ შემთხვევებში კომპანია შეიმუშავებს შერჩევის საკუთარ სტანდარტებს. პირველ რიგში ფორმულირდება კვალიფიცირებულობის მოთხოვნები. ორგანიზაციათა უმრავლესობა შერჩევისას დიდ ყურადღებას უთმობს განათლების ფაქტორს. მაგ. ზოგიერთი კომპანია მომსახურე პერსონალის დაქირავებისას თუნდაც ფიზიკურ სამუშაოზე, მოითხოვს სრულ საშუალო განათლებას. თავისთავად ესაა, გავლილი დაწყებითი სკოლიდან საშუალო სკოლამდე, შემდეგ კი კოლეჯამდე, ან უმაღლეს სასწავლებლამდე, არის შერჩევის პროცესი. აღმოჩნდა, რომ ადამიანებს, რომლებმაც წარმატებით დაამთავრეს სკოლა, სხეებთან შედარებით სამუშაოს უკეთ შესრულების უნარი აქვთ. ამ საკითხის გათვალისწინება ავტომატურად გამოორიციხავს კონკურსიდან გარკვეულ თანამდებობებზე იმ პიროვნებებს, რომლებსაც არასრული საშუალო განათლება აქვთ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სერტიფიცირების ფორმალური პროცესი ბევრ შემთხვევაში არ განსაზღვრავს ადამიანის პროფესიონალიზმს. ეს პროცესი თანამედროვე ორგანიზაციების ბიუროკრატიზმის ერთ-ერთი გამოვლინებაა. იგი გარკვეულწილად ზღუდავს პიროვნებას, რომელსაც აქვს უნარი, შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო. ნუ დაგავიწყდებათ, რომ ძალიან ბევრი გამოჩენილი ადამიანი სკოლაში არ გამოირჩეოდა კარგი სწავლით. ისმის კითხვა: ყოველივე ამის გათვალისწინებით როგორი საკადრო პოლიტიკის შეიმუშავება სჯობს? რა თქმა უნდა, შერჩევისას არ შეიძლება იგნორირებულ იქნეს განათლების საკითხი, მაგრამ არც ამ ფაქტის გადაფასება ივარგებს, როცა ფართო მასშტაბის შერჩევის პროცესი მიმდინარეობს. ასეთ დროს შერჩეული კადრების დაახლოებით 5-15 % შეიძლება აღმოჩნდეს იმ კატეგორიის ადამიანები, რომელთაც არ გააჩნიათ სასურველი განათლება, მაგრამ სამაგიეროდ აქვთ შესაბამისი სამუშაო გამოცდილება, ინტერესი, რეკომენდაცია.

*მენეჯერთა რგოლი ძირითად როლს თამაშობს პერსონალის დაქირავების პროგრამაში.* მენეჯერი და სუპერვიზორი ღებულობენ არა მარტო საწყის გადაწყვეტილებას, არამედ წარმართავენ სელექციის საბოლოო ინტერვიუს, რომლის მიხედვითაც წყდება კანდიდატის ბედი. როგორ შეიძლება შეფასდეს ეს ფაქტი? ხომ არ-

სებობს კადრების განყოფილება, რომელიც პასუხისმგებელია მრავალ საკითხზე და ეხმარება ზემოაღნიშნულ პიროვნებებს სხვადასხვა საკითხის გადაწყვეტაში. რატომ არ ეკუთვნის მას საბოლოო სიტყვა კანდიდატთა შერჩევისას? ამ კითხვაზე ასეთი პასუხი შეიძლება გაიცეს: მენეჯერი თუ ზედამხედველი პასუხისმგებელია თავისი ორგანიზაციის წარმატებასა და ეფექტურად მუშაობაზე, ეს წარმატება კი ძირითადად დამოკიდებულია სამუშაო ძალებზე. ამიტომ არის, რომ მენეჯერსაც და ზედამხედველსაც სურს, შეხედეს აპლიკანტს და მიიღოს ოპტიმალური გადაწყვეტილება. სამუშაოზე მოზიდვას, ტესტირებას, გასაუბრებას ახორციელებს კადრების განყოფილება. აქ შერჩეული პირები საბოლოო ინტერვიუსათვის მენეჯერთან იგზავნებიან. ბევრ შემთხვევაში საესტუმრო შესაძლებელია კადრების განყოფილებისა და მენეჯერის გადაწყვეტილებები ერთმანეთს არ დაემთხვეს. გარდა ზემოაღნიშნულისა, არის სხვა მიზეზიც, რომლის გათვალისწინებით აუცილებელია აპლიკანტისა და ზედამხედველის შეხვედრა. სელექცია ორმხრივი პროცესია: აპლიკანტის გაცნობა სურს მომავალ უფროსს, ასევე აპლიკანტს სურს გაიცნოს მომავალი მენეჯერი და გადაწყვიტოს, უნდა თუ არა მასთან მომავალში მუშაობა. როგორც დამქირაველები ირჩევენ კანდიდატს, ასევე სამუშაოს მაძიებელი კანდიდატი ირჩევს ორგანიზაციას და შესაძლო სამუშაოს ხასიათს, ამიტომ სწორი დასკვნის გასაკეთებლად აუცილებელია, რომ აპლიკანტს დამქირაველები საგან დეტალური, დაწერილებითი ინფორმაცია ჰქონდეს.

*რა საკითხები უნდა იქნეს გათვალისწინებული სელექციის პროცესის დროს?*

მომუშავე პიროვნების წარმატებას თუ წარუმატებლობას უამრავი ფაქტორი განაპირობებს, მიუხედავად მისი უნარისა და შესაძლებლობისა. სირთულეები და მრავლობითი კორელაცია. მრავლობითი კორელაციის მეთოდი, რომელიც შედარებით ნაკლებად გამოიყენება, ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ ერთი კატეგორიის დეფიციტი შეიძლება დაბალანსდეს მეორე ფაქტორით. მაგალითად, თუ აპლიკანტის განათლება არ შეესაბამება მოთხოვნებს, მაგრამ მას აქვს პრაქტიკული გამოცდილება მოცემულ სამუშაო სფეროში, იგი შეიძლება მიღებულ იქნეს სამუშაოზე, ე.ი. ერთ ტესტში დაბალი შეფასება შეიძლება კომპენსირებულ იქნეს სხვა ტესტში მაღალი

შეფასებით. კორელაციის მეთოდით პიროვნება გადის სელექციის ყველა ეტაპს და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღება გადაწყვეტილება. ყოველი ეტაპი შეფასებულია ქულებით. თუ ყველა ქულის ჯამი აღმატება დაწესებულ კრიტერიუმს, მაშინ პიროვნებას აიყვანენ სამუშაოზე.

სელექციის რომელი მეთოდია უფრო მისაღები? ზოგჯერ აპლიკანტი იმდენად არაკვალიფიციურია, რომ აზრი არა აქვს მის გაშვებას შემდეგ ეტაპზე. მაგრამ, მეორე მხრივ, თუ პიროვნება კარგ შედეგებს ამჟღავნებს პირველ ეტაპზე, ხოლო შემდგომ საფეხურებზე დაბალი შეფასება აქვს, მას მაინც უნდა მიეცეს შანსი, ბოლომდე გაიაროს ტესტირება. აპლიკანტის წარუმატებლობა დამოკიდებულია დამატებით ფაქტორებზეც, როგორცაა: პირობები, რომელშიც უხდება პიროვნებას ტესტირების გავლა, კანდიდატურასა და დამქირავებელს შორის პირადი დამოკიდებულებები და სხვა.

### ტრადიციული კონცეფციები

ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ქცევითი, კოგნიტური მახასიათებლებით, უნარ-ჩვევებით, ინტელექტით, მოტივაციით, მიდრეკილებებით და სხვა ნიშნებით. ყველა სამუშაოს, ისევე როგორც ყველა პიროვნებას, აქვს ძირითადი მოთხოვნების საკუთარი კონფიგურაცია. ორგანიზაციულ შერჩევასა და განაწილებაში კლასიკური პრობლემა არის ინდივიდისა და სამუშაოს კარგი შეთავსება-ურთიერთმორგება. არსებობს ადამიანებისა და სამუშაოების შეწყობის ორი გზა: შერჩევა და განაწილება. ისინი მრავალი თვალსაზრისით ემსგავსებიან ერთმანეთს, ძირითადი განსხვავება არის მათ კილოსოფიაში. შერჩევა არის სამუშაოზე ცენტრირებული ფილოსოფია, განაწილება (placement) - პერსონაზე ცენტრირებული. შერჩევას ვიწყებთ სამუშაო მოთხოვნებით. ჩვენ ვცდილობთ ვიპოვოთ ადამიანი, რომელიც საუკეთესოდ შეუთავსდება ამ მოთხოვნებს, სხვებზე კი უარს ვაცხადებთ. განაწილებას ვიწყებთ იმ ადამიანებით, რომელიც უკვე დაეიქირავეთ, ან ვაპირებთ დაქირავებას. ჩვენ ვიკვლევთ მათ პიროვნულ თვისებებს და ინდივიდუალურ მახასიათებლებს, გადავხედავთ არსებულ სამუშაოებს და ვცდილობთ, მივადწიოთ მაღალ შესატყვისობას ადამიანებსა და სამუშაოებს შორის.

განსხვავება ამ ფილოსოფიებს შორის მთლად ტრივიალური არ არის. შერჩევა გულისხმობს, რომ სამუშაოს მახასიათებლები ფიქსირებულია. შესაბამისად, ჩვენ ვცდილობთ, ადამიანები ავარჩიოთ უფრო ზოგად საფუძველზე და შემდეგ მივაღწიოთ კარგ შეთავსებას ინდივიდსა და სამუშაოს შორის.

შერჩევის კონცეფტუალური ბაზა. შრომითი ისტორიის, ტესტური მონაცემების, ინტერვიუს საფუძველზე ჩვენ ვცდილობთ ვიწინასწარმეტყველოთ, რამდენად ეფექტური იქნება ადამიანის მიღწევები პროფესიონალურ საქმიანობაში. წინასწარმეტყველების ხარისხი დამოკიდებულია ჩვენს უნარზე, მოვახდინოთ რელევანტური ინდივიდუალური მახასიათებლების (traits) იდენტიფიცირება და გაზომვა. ამისათვის კი აუცილებელია ექსპლიციტურად თუ იმპლიციტურად გავითვალისწინოთ შემდეგი ინფორმაცია: 1. ქცევის ნიმუშები, ანუ ქცევის პრედიქტორები (ტესტის ქულები, შრომის ისტორია); 2. პიროვნული თვისებები და ინდივიდუალური მახასიათებლები (traits), რომელიც პრედიქტორებმა უნდა გამოამჟღავნონ (მაგ. ინტელექტი, ხელის მოხერხებულობა და სხვა); 3. სამუშაოს მახასიათებლები, რომელიც პიროვნულ მახასიათებლებს უნდა მიუყენოს. თუ ჩვენი მცდელობა პიროვნული მახასიათებლებისა და სამუშაოს მახასიათებლების შეთანაწყობისა წარმატებულია, მაღალია ალბათობა, რომ შერჩეული პირები კარგად შეასრულებენ სამუშაოს. ჩვენ ამას ვერასოდეს გავიგებთ, თუ არ გვექნება მოპოვებული კიდევ ერთი კლასის ინფორმაცია—*ინფორმაცია კრიტერიუმების შესახებ*. 4. კრიტერიუმები საზომებია, რომელიც ასახავს შესრულების შეფასებას და შრომითი კმაყოფილების მონაცემებს. საუკეთესო ვარიანტია, თუ ჩვენ შესრულებას შერჩევის შემდეგ რამდენიმეჯერ გავზომავთ, დროის სხვადასხვა მომენტში.

ე.წ. შერჩევის მოდელების ან სტრატეგიების უმეტესობა აღწერილი და შეფასებულია იმ კავშირის მიხედვით, რომელიც არსებობს ამ ოთხი კლასის ინფორმაციას შორის. ყოველივე ეს NI სქემაზეა ილუსტრირებული. პრედიქტორებისა და კრიტერიუმების გაზომვები არის შერჩევის პროცესის კიდურა ნაწილები. ჩვენ ვიყენებთ წინას, რათა ვიწინასწარმეტყველოთ შემდეგი. ფრჩხილებში ჩასმული

დებულებები (პიროვნული მახასიათებლები და სამუშაოს მოთხოვნები) გარკვეულწილად პროცესის თეორიულად შუალობით ასპექტებია, რომლებიც გვეხმარებიან, იმის კონცეფტუალისაციაში, თუ რას ვაკეთებთ ჩვენ, როცა ვაღარებთ პრედიქტორებს კრიტიკრიუმებთან

*სქემა №1*

<b>შერჩევის პროცესში ჩართული 4 ძირითადი კლასის ელემენტები</b>			
<u><i>პრედიქტორები</i></u>	<u><i>ტრენინგი</i></u>	<u><i>სამუშაოს</i></u>	<u><i>კრიტერიუმები</i></u>
ინტერვიუები	ინტელექტი	<i>მოთხოვნები</i>	პროდუქტი-
სააპლიკაციო	პიროვნება	სამუშაოს	ულობა
ბლანკები	ინტერესები	ანალიზის	გაცდენები
მიღწევები	მიდრეკილე-	დებულებები	რეიტინგი
(სამუშაო)	ბები	განზომილე-	უბედური
რეკომენდა-	უნარ-ჩვევები	ბითი	შემთხვევები
ციები		პროფილები	
ტესტები			

შერჩევის ყველა სტრატეგია არ იყენებს ოთხივე კატეგორიის ინფორმაციას. ზოგი კონცენტრირდება მხოლოდ კიდურა კატეგორიებზე, სხვები – პიროვნულ მახასიათებლებზე (traits). სტრატეგიათა შესაძლო ვარიაციების საილუსტრაციოდ ჩვენ განვიხილავთ დიაგნოსტიკურ და ე.წ. actuarial მიდგომებს. რეგისტრაციის, სტატისტიკური აღრიცხვის (actuarial) მეთოდის მიხედვით, შესაძლებელია ემპირულ საფუძველზე განვაფიქროთ შერჩევის გაცილებით უფრო შთამბეჭდავი პროცედურა ისე, რომ ყურადღება არ მივაქციოთ პიროვნულ მახასიათებლებს ან სამუშაო მახასიათებლებს. თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს პროგნოსტული ღირებულების დებულებები, რომელიც რეალურად განასხვავებს ერთმანეთისგან სამუშაოს კარგად და ცუდად შემსრულებელ პირებს. ამის შედეგად ვღებულობთ შერჩევის იარაღს (ანუ ტესტს), რომელსაც შეუძლია სიზუსტის გარკვეული ხარისხით განსაზღვროს, ვინ



მიადწევს წარმატებას და ვინ არა.

არსებობს რამდენიმე სერიოზული სიძნელე ამ მიდგომასთან დაკავშირებით. პრაქტიკული თვალსაზრისით ის შეიძლება არაკონომიური იყოს. აუცილებელია შემოწმდეს ძალიან ბევრი დებულება, საჭიროა უამრავ ადამიანზე ამ ცდების მრავალგზისი ჩატარება, ასევე მათი მრავალჯერ გამეორება, რათა საბოლოოდ მივიღოთ კარგი პრედიქტორი. სამუშაოს ან მასთან დაკავშირებული ადამიანების შეცვლამ შეიძლება შეამციროს ინსტრუმენტის პრედიქტულობის (წინასწარმეტყველების) ხარისხი. ჩვენ არ ვიცით, რატომ არის ის პრედიქტული, ამიტომაც არ შეგვიძლია შევაფასოთ პირობები, რომლის გავლენითაც მისი პრედიქტულობა შეიძლება შეიცვალოს. არის სხვა ტექნიკური მიზეზებიც, რომელთა გამოც შეიძლება სტატისტიკური აღრიცხვაზე - (actuarial) დაფუძნებული წინასწარმეტყველების გაკრიტიკება.

დიაგნოსტიკური მიდგომა. ალტერნატიული სტრატეგია იყენებს NI სქემაში ნაჩვენებ ყველა კატეგორიის ინფორმაციას. პრედიქტორები ყალიბდება პიროვნული თვისებების, ინდივიდუალური მახასიათებლებისა (traits) და სამუშაოს მოთხოვნების საფუძველზე. ჩვენ ვიწყებთ სამუშაოს ანალიზით, შემდეგ ვაყალიბებთ თეორიას, რომელიც ამ ანალიზის საფუძველზე ადგენს, თუ რომელი პიროვნული მახასიათებლებია ყველაზე მნიშვნელოვანი, შემდეგ ვქმნით პიროვნული მახასიათებლების საზომ პრედიქტორებს და მხოლოდ ამის შედეგად ვადარებთ კრიტერიუმს პრედიქტორის ქულებს. ამ გზით ჩვენ ვამოწმებთ როგორც პრედიქტორებს, ასევე ჩვენს თეორიასაც.

დიაგნოსტიკური შერჩევა დამოკიდებულია არა ერთ, არამედ რამდენიმე კავშირზე. გარდა პრედიქტორისა და კრიტერიუმის მიმართებისა, რომელიც სტატისტიკურ (actuarial) წინასწარმეტყველებაში იყო წარმოდგენილი, ჩვენ გვაინტერესებს, როგორ უკავშირდება პრედიქტორები პიროვნულ მახასიათებლებს, პიროვნული მახასიათებლები – სამუშაოს, როგორ არის წარმოდგენილი სამუშაოს მახასიათებლები კრიტერიუმში. შეცდომები შეიძლება აღმოჩნდეს ყველა ამ მიმართებაში, ისევე, როგორც თვით გაზომვის ოპერაციებში. ჩვენ შეიძლება დავეუშვათ შეცდომა რამდენიმე მიზე-

ზით: 1. პრედიქტორის და კრიტერიუმების არასაიმედო გაზომვები, 2. სამუშაო გაზომვათა არააკურატულობა; 3. შეიძლება პრედიქტორები ვერ ზომავდნენ პიროვნულ მახასიათებლებს; 4. შესაძლო შეცდომები პიროვნული მახასიათებლების მნიშვნელობის განსაზღვრაში (ზოგიერთი მათგანის მნიშვნელობის გადაფასება ან იგნორირება).

ეფექტური შერჩევა არ არის დამოკიდებული მხოლოდ პრედიქტორის ხარისხზე. იგი ასევე მოითხოვს, სამუშაოს კვალიფიციურ აღწერას, დახვეწილ თეორიას (რელევანტური პიროვნული მახასიათებლების იდენტიფიცირება), ამასთან დარწმუნებულნი უნდა ვიყოთ, რომ ჩვენი პრედიქტორები ზომავს იდენტიფიცირებულ პიროვნულ მახასიათებლებს და შერჩეული გეაქვს სანდო კრიტერიუმები. აზრი არ აქვს საუბარს კარგ პრედიქტორზე იმის გაუთვალისწინებლად, თუ რა განაპირობებს მის სიკარგეს. შერჩევაში დასაქმებული ადამიანები ხშირად საუბრობენ "ტესტების ბრწყინვალე ბატარეაზე" ან "მაღალეფექტური ინტერვიუს ფორმატის" შესახებ, რომელთაც ისინი იყენებენ, თუმცა ასეთი პრედიქტორების ღირსება შინაგანი ხასიათისაა. პერსონალის სელექციაში კი, პრედიქტორები უნდა შეფასდეს გარეგანი ფაქტორებთან (სპეციფიკური პიროვნული მახასიათებელი (traits), სპეციფიკური კრიტერიუმი) შესატყვისობის თვალსაზრისით, წინააღმდეგ შემთხვევაში შერჩევისათვის იგი გამოუსადეგარი იქნება.

შერჩევის პროცედურის შეფასება, რა ლოგიკით ვხელმძღვანელობთ, როცა ვაცხადებთ, რომ შერჩევის პროცედურა კარგია ან ცუდი? წინა დისკუსიიდან ნათელი უნდა იყოს, რომ ამ კითხვაზე არსებობს რამდენიმე პასუხი. შეცდომის პოტენციური წყარო შედარებითი ინფორმაციის წყაროცაა. მაგალითად, გვსურს დავიჭიროთ რამდენიმე მცირე დეტალის ამწყობი. ჩვენ გადავწყვიტეთ, რომ წარმატებას ამ საქმიანობაში განსაზღვრავს ფაქიზი მანიპულაციური მოძრაობები, ხელის მოხერხებულობა არის "გასაღები" თვისება-მახასიათებელი (traits), ხოლო პინცეტით მანიპულაციის ტესტი – ამ თვისების შესამოწმებლად კარგი პრედიქტორი. შეფასების კრიტერიუმად აღებულია აწყობილი მცირე დეტალების რაოდენობა დღეში (90 დღის მუშაობის შემდეგ). ამ პროცედურის სრული შეფასება

მოითხოვს, რომ იგი აკმაყოფილებდეს შემდეგ პუნქტებს 1. პინცეტის ტესტი მართლაც უნდა ზომავდეს მოხერხებულობას – ე.ი. ჩვენ რეალურად მახასიათებელს ან ინტერესის კონსტრუქტს უნდა ვზომავდეთ. 2. მოხერხებულობის კონსტრუქტი რეალურად უნდა ფარავდეს სამუშაოს მნიშვნელოვან შინაარსს - მცირე დეტალების ამწყობებთა შრომის ეფექტურობა უნდა განისაზღვრებოდეს ფაქიზი მანიპულაციური მოძრაობებით. 3. პროდუქციის რაოდენობა უნდა იყოს ამწყობის რეალური კომპეტენციის ამსახველი. 4. იმ ადამიანების პროდუქტულობა, ვისაც პინცეტის ტესტზე მაღალი ქულა აქვს, უნდა აღემატებოდეს დაბალქულიანების პროდუქტულობას. – ე.ი. პინცეტის ტესტი უნდა წინასწარმეტყველებდეს სამუშაოს შესრულებას და 5. პინცეტის ტესტის ქულების და პროდუქტულობის დამოკიდებულება საიმედო (დროში სტაბილური) უნდა იყოს.

არსებობს სტატისტიკური მეთოდები, რომლითაც ფასდება პრედიქტორებისა და კრიტერიუმების საიმედოობა (5), პროგნოსტული ვალიდობა (4), უფრო არაპირდაპირი პრედიქტორების კონსტრუქტული ვალიდობა (1), შინაარსობრივი ვალიდობა (2) და სხვა ფსიქომეტრული მნიშვნელობის კრიტერიუმები.

შეფასების ადექვატურობის პრინციპი პროფესიული შერჩევის თეორიისა და პრაქტიკის საფუძველია. განასხვავებენ პერსონალის შერჩევის ადექვატურობის სამ ასპექტს: კონსტრუქტული, აზრობრივი და კრიტერიალური.

კონსტრუქტული ადექვატურობის არსი ისაა, რომ ყურადღების ცენტრი ტესტებიდან გადატანილია ადამიანის ქცევის მექანიზმების კვლევის უფრო ფართო კონსტრუქტულ საფუძველზე. კონსტრუქტული ელემენტი – ეს არის ინდივიდის ეფექტიანობის განსაზღვრული თვისება, რომელიც ვარაუდის მიხედვით ასახვას პოეებს შედეგზე, ანუ განსაზღვრავს პროფესიონალურ საქმიანობაში ეფექტურობას. კონსტრუქტების მაგალითებია “აზროვნება” ან “თვალსაზრისი”. ვალიდობის დადგენის ყველაზე რთული სტრატეგია არის კონსტრუქტული ვალიდობის შემუშავება. APA-ს მე-14 პარაგრაფის მიხედვით, “ის უჩვენებს ურთიერთკავშირს ძირითად ნიშნებს ან

“პიპოთეტური კონსტრუქტებსა” და ამ კონსტრუქტების შესაბამის ტესტურ მაჩვენებელს შორის. განასხვავებენ კონსტრუქტული ადექვატურობის ორ ასპექტს: 1. გაზომვის ოპერაციების შესატყვისობა (კონსისტენტურობა) კონსტრუქტული ელემენტის კონცეფტუალურ აღწერასთან 2. ექსპერიმენტული მონაცემების თეორიულ პოსტულატებთან შესატყვისობის ხარისხი (ნომოგრაფიული სიზუსტე). კონსტრუქტული ადექვატურობის ანალიზის მეთოდებად გამოიყენება ექსპერიმენტული და კორელაციური მიდგომა. უკანასკნელ წლებში ძალზე წარმატებულია ფაქტორული ანალიზის მეთოდი.

**აზრობრივი ადექვატურობა.** (ვალიდობა შინაარსის მიხედვით) პროფესიული შერჩევის ინსტრუმენტებისა და საშუალებების დამუშავებაში მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად სანდოდ უზრუნველყოფენ ეს პროცედურები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში საჭირო ქცევის სტერეოტიპების შესწავლას. აზრობრივი ადექვატურობა ასახავს ხარისხს, რომლითაც ტესტი მოიცავს აპლიკანტის პროფესიული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვან ელემენტებს. აზრობრივი ადექვატურობა გულისხმობს, რომ 1. სფერო, რომელსაც ტესტი იკვლევს, შეიცავს სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის მნიშვნელოვან პრაქტიკულ ჩვენებს, ცოდნას; 2. მოცემული ტესტი უზრუნველყოფს ინდივიდის კონკრეტული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვან თვისებათა სანდო და რეპრეზენტატულ შერჩევას. მოდელის ადექვატურობის ხარისხი არსებით გავლენას ახდენს ტესტირების მონაცემთა სანდოობასა და საიმედოობაზე. ვალიდობა შინაარსის მიხედვით უჩვენებს, რამდენად ზუსტად ზომავს სელექციის პროცედურა ექსპერტების მიერ განსაზღვრული და დიფერენცირებული სამუშაოს მნიშვნელოვან სფეროებს. მაგ. მაღალი შინაარსობრივი ვალიდობა ექნება ბეჭდვის ტესტს, თუ ის განკუთვნილია მბეჭდავის სამუშაოსათვის. მაგრამ ამ ტესტის გამოყენებას ბეჭდვასთან ნაკლებად დაკავშირებული საქმიანობისთვის ექნება დაბალი შინაარსობრივი ვალიდობა. შინაარსობრივი ვალიდობის პროცედურები, ჩვეულებრივ, შემოიფარგლება უნარების ტესტებით, სამუშაოს მაგალითების ტესტებით და ცოდნის ტესტებით. შინაარსობრივი ვალიდობის

შემუშავების პროცედურა მოიცავს სამუშაოს ანალიზის შედეგად მისი ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრას, ამ კომპონენტების შესრულებისათვის საჭირო ქვეყნების დადგენას და ტესტური პროცედურების შემუშავებას.

**კრიტიკრიალური ადექვატურობა.** კრიტიკრიალური ადექვატურობა ყველაზე კარგად დამუშავებული მოდელია. APA-ს მე-14 პარაგრაფის მიხედვით, “კრიტიკრიალური ვალიდობა ჩვეულებრივ გამოიხატება პრედიქტორსა (სელექციის პროცესი) და კრიტერიუმს (სამუშაოს შესრულების რელევანტური სასომი) შორის მნიშვნელოვანი სტატისტიკური ურთიერთკავშირით. იგი მოიცავს რამდენიმე ეტაპს: 1. *სამუშაოს ანალიზი*; 2. *კრიტერიუმების შემუშავება*; 3. *პრედიქტორების არჩევა* – პრედიქტორის ცვლადები ისე უნდა იყოს შერჩეული, რომ ჰქონდეს ლოგიკური, თეორიული ან ემპირიული საფუძველი; 4. *მონაცემთა შეგროვება*. ადექვატურობის შეფასება გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუ გვყავს ექსპერტები, რომელთაც აქვთ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების დიდი გამოცდილება; 5. *სტატისტიკური ანალიზი* – შერჩეული პრედიქტორების და კრიტერიუმების სანდოობის შესამოწმებლად ყველაზე ხშირად გამოიყენება კორელაციური და დისკერსიული ანალიზი; 6. *გენერალური ერთობლიობის პარამეტრთა შეფასება*, სელექციის პროცედურის საბოლოო შეფასება. *კრიტერიუმთა მნიშვნელობის შეფასების მეთოდები*. ინტენსიურად გამოიყენება შეფასების სუბიექტური მეთოდი, რომელიც აგებულია სამუშაო გამოცდილებიდან შეცდომათა რანჟირებაზე, ასევე, გამოიყენება დაკვირვების პროცესი, სამუშაო ოპერაციების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორების მოძიების და შეფასების მიზნით. *კრიტიკრიალური მოდელი უზრუნველყოფს შერჩევის მაღალ-ეფექტურობას იმ შემთხვევებში, როდესაც თითქმის არაფერია ცნობილი შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლების ან პროფურჩევის საშუალებათა ადექვატურობის შესახებ.*

## მეთოდები

ამჯერად ჩვენ განვიხილავთ შერჩევის მეთოდებს, კველაზე გავრცელებულ პრედიქტორებს, რომლებიც პერსონალის შერჩევაში გამოიყენება. ეს მეთოდებია – აპლიკაციური მეთოდი, ტესტური მეთოდი და ინტერვიუს მეთოდი.

### აპლიკაციური მეთოდი

სააპლიკაციო ბლანკი – მიზანი და დანიშნულება. სააპლიკაციო ბლანკის დანიშნულებაა აპლიკანტისაგან სასურველი ინფორმაციის მიღება სტანდარტული ფორმით, რომელიც შესაძლებლობას მოგვცემს შევაფასოთ აპლიკანტის კვალიფიკაცია. ის შეიცავს საინტერესო ინფორმაციას აპლიკანტის შესახებ, რომელიც ინახება კადრების განყოფილებაში და გამოიყენება საშტატო გადაადგილებისა და დაწინაურების შემთხვევებში. სააპლიკაციო ბლანკი ასევე გამოიყენება, როგორც ინტერვიუს ამოსავალი წერტილი. *აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს უფლებების ფედერალური და სახელმწიფოებრივი წესები კრძალავს რასასთან, კანის ფერთან, რელიგიასთან ან ეროვნულ წარმომადგენლობასთან დაკავშირებულ შეკითხვებს. ზოგიერთი კომპანიის მიერ კი, ჩვეულებრივ, იზღუდება ან იკრძალება ოჯახურ მდგომარეობასთან, პატიმრობასა და აპლიკანტის საკუთრებასთან დაკავშირებული შეკითხვები.*

კითხვარის შევსება აპლიკანტის მიერ. ეს მეთოდი უნივერსალური საშუალებაა აპლიკანტის შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად. ტიპური კითხვარი შეიცავს კითხვებს პიროვნების იდენტიფიკაციის (სახელი, გვარი, მამის სახელი, მისამართი, ტელეფონის ნომერი), მისი განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების შესახებ. ზოგიერთ ორგანიზაციას კითხვარში შეაქვს სპეციფიკური, მისთვის საინტერესო კითხვები. ტრადიციულად კითხვარი შეიცავს პიროვნების პირადობის, ოჯახური მდგომარეობის, ინტერესების, განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების განმსაზღვრელ კითხვებს. ამ კითხვარს თან ერთვის ქულებით შეფასების სისტემა, რომელიც უცნობი უნდა იყოს აპლიკანტისათვის. კითხვარის მიხედვით შეიძ-

ლება გაირკვეს, რომ პიროვნება ხშირად იცვლიდა სამუშაოს, სკოლაში სწავლისას დაკავებული იყო გარკვეული საქმიანობით. ეს და სხვა ფაქტები შეიძლება მნიშვნელოვანი ინდიკატორი იყოს ინტერვიუერისათვის. პროფესიონალი ინტერვიუერი აპლიკანტის შესახებ სააპლიკაციო ფორმიდან სწორ დასკვნას გამოიტანს. ბიოგრაფიული სააპლიკაციო ბლანკი (ცნობები აპლიკანტის წარსულის შესახებ). იგი მოიცავს უფრო მეტ კითხვას, ვიდრე ჩვეულებრივი ბლანკი პიროვნების პირადობის, სოციალურ-ეკონომიკური, ოჯახური მდგომარეობის, განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების შესახებ. ამ კითხვარს თან ერთვის ქულებით შეფასების სისტემა, რომელიც უცნობი უნდა იყოს აპლიკანტისათვის. შნაიდერის თეორიის მიხედვით, ბიოგრაფიულ მონაცემებს უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე გონებრივ და პიროვნების მახვებლებების განმსაზღვრელ ტესტებს.

სააპლიკაციო ბლანკების მონაცემების სანდოობა და ეალილობა. აპლიკანტის მიერ სააპლიკაციო ბლანკში მითითებული პასუხების სისწორის ერთ-ერთი საზომია მისი შესაბამისობა იმ ინფორმაციასთან, რომელსაც იძლევა აპლიკანტის ადრინდელი დამქირავებელი. მაგალითად, კვლევაში, რომლის მიზანი იყო ძიების სამუშაოსათვის სააპლიკაციო მონაცემების სანდოობის განსაზღვრა, აღმოჩნდა, რომ არის სრული შეუსაბამობა სააპლიკაციო ბლანკში დაფიქსირებულ მონაცემებსა და რეალობას შორის. მაგ. 57%-ით განსხვავდებოდა მუშაობის ხანგრძლივობის მონაცემები და 25%-ით სამუშაოს მიტოვების მონაცემები. ასევე აპლიკანტებმა 72%-ით გაზარდეს თავიანთი ადრინდელი სამუშაოს ხელფასების მონაცემები. რა თქმა უნდა, ჩვენ არ განვაზოგადებთ ამ შემთხვევებს, მაგრამ აღვნიშნავთ, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია აპლიკანტის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის გადამოწმება.

დამატებითი ცნობები ანუ სააპლიკაციო ბლანკში დაფიქსირებული ინფორმაციის გადამოწმება გულისხმობს აპლიკანტის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის დადასტურებას ან უარყოფას, დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებას უკანასკნელი დამქირებლის ან სხვა პირებისაგან, რომლებიც იცნობენ აპლიკანტს. დამატებითი ცნობების მიღება, ჩვეულებრივ, ხორციელდება ტელეფონის საშუალებით.

437 ფირმის გამოკვლევამ უჩვენა, რომ კვლევაში მონაწილე ფირმების 97% აპლიკანტების შეფასებისას იყენებს დამატებით ცნობებს. მეორე გამოკვლევის მიხედვით, ფირმების 93% იძლევა ინფორმაციას ყოფილი თანამშრომლების შესახებ. ზოგიერთი ორგანიზაცია საერთოდ არ გასცემს არანაირ ინფორმაციას, სანამ მოთხოვნას თან არ დაერთება ხელმოწერილი საბუთი ყოფილი თანამშრომლებისაგან. ბევრი თანამშრომელი აღნიშნავს, რომ ინფორმაციის გაცემა ყოფილი თანამშრომლების შესახებ მხოლოდ საკადრო განყოფილების საქმეა. ყოფილი სუპერვიზორის ახრი, თუ ის მართლაც გულწრფელია, მეტად ინფორმაციულია, განსაკუთრებით მომავალში შესასრულებელი სამუშაოს სურათის შესაქმნელად. განსაკუთრებით ეფექტურია ტელეფონით გასაზიარება უშუალოდ სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე. თუ შეკითხვები დეტალური არ არის, წერილობით მიღებული ინფორმაცია, როგორც პრაქტიკა გეინვენებს ნაკლებად დამაკმაყოფილებელია. უფრო ხშირად ორგანიზაცია თუ ფირმა აპლიკანტისათვის მომგებიან ინფორმაციას გასცემს, ამდენად მსგავსი წერილები ნაკლებ დახმარებას გაგიწევს. *აშშ-ში არსებობს კომერციული საკრედიტო შეფასების ორგანიზაციათა სამსახურიც. გარკვეულ საფასურად საკრედიტო შეფასების ორგანიზაცია – რომელიც მოიპოვებს საკმაოდ დიდ ინფორმაციას – წარადგენს მოხსენებას, რომელშიც თავმოყრილი იქნება ყველა მონაცემი აპლიკანტის ხასიათის, რეპუტაციის, ალკოჰოლის ან ნარკოტიკების მოხმარების, სამოქალაქო და საზოგადოებრივი საქმიანობების და ა. შ. შესახებ. თუმცა, ამგვარ მოხსენებას ამჟამად ხელმძღვანელობს კონგრესის მიერ 1970 წელს დამტკიცებული Fair Credit Reporting Act, რომლის მიხედვითაც პიროვნებამ, რომელიც იყენებს მოხსენების მონაცემებს, უნდა გაითვალისწინოს, რომ აპლიკანტი უფლებამოსილია იცნობდეს ყველა ინფორმაციას, რომელსაც გასცემს რაპორტირებული სააგენტო. გარდა ამისა, აპლიკანტს უნდა ეცნობოს წერილობით, რომ მიმდინარეობს ამ ინფორმაციის მოპოვება.*

სააპლიკაციო ბლანკში აპლიკანტის მიერ მიწოდებული გარკვეული ინფორმაცია ეხმარება მენეჯმენტს აპლიკანტის მიერ სამუშაოს შესრულების წარმატებულობის განსაზღვრაში. საზოგადოდ, შესაძლოა სააპლიკაციო ბლანკს ჰქონდეს კიდევ გარეგანი



ვალდობა, რადგანაც შესაბამისი გამოცდილება გარკვეულწილად განსაზღვრავს მომავალ საქმიანობას. სააპლიკაციო ბლანკის ვალდობის დადგენის ტიპიური პროცედურა გულისხმობს კორელაციის დადგენას სააპლიკაციო ბლანკის პასუხებსა და აპლიკანტების წარმატებას შორის. ამგვარი კვლევა მოითხოვს, სააპლიკაციო ბლანკის პუნქტების დაყვანას რაოდენობრივ მანვენებლებამდე. ასეთმა კვლევამ უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი პუნქტი უფრო წინსწარამეტყველებს წარმატებას, რის საფუძველზეც თანამშრომელთა სელექციის შემდგომი გადაწყვეტილების მიღებაში ისინი მეტ სტატისტიკურ წონას შეიძენენ. ამგვარად შემოვიდა ხმარებაში “წონიანი ბლანკის” ტერმინი. ორგანიზაციებისა და ფირმების ძალზე მცირე ნაწილი აწარმოებს ამ სახის კვლევებს. ფირმების მხოლოდ 9% იყენებს წონიან სააპლიკაციო ბლანკს. ასეთი ბლანკის პრაქტიკული მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ იგი სტანდარტული ფორმატის მიხედვით ასახავს აპლიკანტისაგან მიღებულ ინფორმაციას და აადვილებს აპლიკანტთა შედარების პროცესს.

## ინტერვიუ

ინტერვიუ საკმაოდ გავრცელებული და ეფექტური სელექციური მეთოდია. სელექციური პროცედურა მოიცავს ორ ინტერვიუს: პირველი ტარდება კადრების დეპარტამენტის თანამშრომლის მიერ, მეორე, ფინალური – სუპერვიზორის მიერ, რასაც ეფუძნება გადაწყვეტილების მიღება. ინტერვიუერი უნიკალურ პოზიციაშია იმის გამო, რომ ახდენს აპლიკანტის შესახებ ყველანაირი ინფორმაციის ინტეგრაციას: სააპლიკაციო ფორმა, წინასწარი ინტერვიუ, ტესტის მანვენებელი, დამატებითი ინფორმაცია. ინტერვიუერს შეუძლია, შეაფასოს აპლიკანტი ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორიცაა: პრეზენტაცია-თვითწარდგენა, მანერები, ემოციური სტაბილობა, ატიტუდები, მოტივაციები და ინტერესები. აგრეთვე, იგი აფასებს ორგანიზაციაში არსებული სოციალური სიტუაციისადმი კანდიდატის შეწყობა-ადაპტაციის დონეს. ასევე განათლებას, წინა სამუშაო გამოცდილებასა და სხვა. *ინტერვიუს განსაზღვრება* – ინტერვიუ არის ორ ადამიანს შორის გარკვეული მიზნით წარმართული

დიალოგი ან ვერბალური ინტერაქცია. არსებობს ორგანიზაციაში გამოსაყენებელი ინტერვიუს რამდენიმე ტიპი:

- შეფასებითი ინტერვიუ (სუპერვიზორსა და დაქვემდებარებულს შორის);
- კონსულტაციური ინტერვიუ;
- შენიშვნების - "ჩივილის" ინტერვიუ;
- მონაცემთა შეგროვების ინტერვიუ;
- სამუშაოს ანალიზის ინტერვიუ.

ინტერვიუს მიზნები და ამოცანები. სელექციური ინტერვიუს მიზნები შეიძლება დაჯგუფდეს სამ კატეგორიად: პირველი, ინტერვიუერი მოიპოვებს გარკვეულ ინფორმაციას აპლიკანტის სამუშაო მოთხოვნებთან შესატყვისობისა და ორგანიზაციაში მისი დასაქმების მიზანშეწონილობის შესახებ. შეიძლება ვიფიქროთ, რომ ეს არის ინტერვიუს ერთადერთი მიზანი. მაგრამ ეს ასე როდია. არა მხოლოდ ორგანიზაცია ეძებს თავისი მიზნების შესაფერის აპლიკანტს, არამედ აპლიკანტსაც შეიძლება ჰქონდეს ისეთი მოთხოვნები, რომელიც არ არის შესატყვისობაში შეთავაზებულ საქმიანობასთან. ამიტომ ინტერვიუს აქვს მეორე მიზანიც – აპლიკანტმა მოიპოვოს ობიექტური ინფორმაცია ორგანიზაციის, სამუშაოს და იქ დასაქმებული ადამიანების შესახებ, რაც ხელს შეუწყობს სამუშაოს არჩევისას რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას. მესამე მიზანი არის კანდიდატთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობის დამყარება და მისი შენარჩუნება კომპანიის მხრიდან უარის შემთხვევაშიც.

ინტერვიუს მთავარ ნაკლად ითვლება მისი სუბიექტურობა. გასაუბრების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილება ყოველთვის დამყარებულია ინტერვიუერის სუბიექტურ აზრზე. ორმა ინტერვიუერმა ერთსა და იმავე კანდიდატს შეიძლება რადიკალურად განსხვავებული შეფასებები მისცეს. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ აპლიკანტი, რომელიც ცდილობს კარგი შთაბეჭდილება დატოვოს, შეიძლება არაბუნებრივად იქცეოდეს. მის ქცევასა და პასუხებზე გავლენას ახდენს ინტერვიუერის პიროვნებაც. ინტერვიუ არ არის სტანდარტიზებული და ძალზე ძნელია მისი რეზულტატების "დათვლა". ბევრი ფაქტორი, მაგალითად, ინტელექტი, მოტორული

უნარები, შემოქმედებითობა, ჯანმრთელობა და სხვა საჭიროებს კელევის სხვა საშუალებებს.

რამდენიმე ემპირიული კელევის მონაცემი. დასაქმებულთა ინტერვიუების შესახებ პირველი კელევა ჯერ კიდევ 1915 წელს გამოაქვეყნა სკოტმა (Waeter D. Sciott's, 1915). (Eugene C. Mayfield) ინტერვიუს სანდოობასთან დაკავშირებით ემპირიული კელევების შესწავლის საფუძველზე მაიფელდმა ჩამოაყალიბა შემდეგი დებულებები: 1. შეფასებები, რომელსაც ინტერვიუერი იძლევა ხელმოორე ინტერვიუების ან ჩაწერილი ინტერვიუს მოსმენის შემდეგ, უნდა ხასიათდებოდეს მაღალი კონსისტენტურობით; 2. თუ სხვადასხვა ინტერვიუერი ატარებს არასტრუქტურირებულ ინტერვიუს და არ გააჩნია ძირითადი მონაცემები კანდიდატებზე, მოსალოდნელია, რომ ისინი ერთსა და იმავე კანდიდატებს განსხვავებულად შეაფასებენ. რაც ბუნებრივია მიუთითებს ინტერვიუს სუბიექტურობაზე; 3. სტრუქტურირებული ინტერვიუ კი აგროვებს ერთი და იმავე აპლიკანტის შესახებ საკმაოდ კონსისტენტურ შეფასებებს სხვადასხვა ინტერვიუერის მიერ გასაუბრების ჩატარების შემთხვევაშიც, ანუ შეფასების სანდოობა არის საკმაოდ მაღალი; 4. ბევრი მკვლევარი ინტერვიუს მიაწერს დაბალ ვალიდურობას (სამუშაოსე წარმატების წინასწარმეტყველების თეალსაზრისით); 5. ძალზე ეფექტური შედეგები მიიღება, როდესაც გამოიყენება გუნდური მიდგომა – (team approach), რომელიც შემდეგ ტექნიკას ეფუძნება: სამი ან ოთხი ინტერვიუერი ერთად ატარებს აპლიკანტთან გასაუბრებას, ან ესაუბრებიან ცალცალკე, მაგრამ საბოლოო გადაწყვეტილებას ერთობლივად ღებულობენ; 6. ინტერვიუერი უფრო მეტი ყურადღებით ეპყრობა უარყოფით მონაცემებს; 7. არასტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს ინტერვიუერები, რომლებიც განწყობილნი არიან გადაწყვეტილების მისაღებად, აკეთებენ ამას უფრო სწრაფად – ინტერვიუს სრული პროცესის დამთავრებამდე. რიჩარდ არვეიმ და ჯეიმს კამპიონმა (Richard D. Arvey, James E. Champion) (6)ზოგი რამ დაამატეს მაიფელდის დასკვნას – სახელდობრ: *ჯგუფური ინტერვიუ, (რამდენიმე ინტერვიუერი ცდის რამდენიმე აპლიკანტს) არის ინტერვიუს სანდოობისა და ვალიდობის ამაღლების ეფექტური გზა.* მათ მიაჩნიათ აგრეთვე, რომ სამუშაოს ანალიზისა და მასთან დაკავშირებული სხვა ინფორ-

მაციების გამოყენება ინტერვიუში (კითხვების სახით) არის ინტერვიუს აკურატულობის, მისი სანდოობისა და ვალიდობის ამაღლეების საშუალება.

ინტერვიუს ფსიქოლოგიური საფუძვლები. აპლიკანტისაგან ითხოვენ მაქსიმალურად ეფექტურ პრეზენტაცია-თვითწარდგენას – გამოცდილების, კომპეტენციის სფეროს, მიზნების, დამოკიდებულების, მიდრეკილებების აღწერას. აპლიკანტები თავისუფლად საუბრობენ მაშინ, როდესაც ინტერვიუერს აღიქვამენ მათ მიმართ კეთილგანწყობილ ადამიანად, როცა უნდებათ რწმენა, რომ ინტერვიუერი უგებს მათ და ზუსტად აღიქვამს მათ ნათქვამს. აქედან გამომდინარე, ინტერვიუერი უნდა იყოს ემპათიური. მან უნდა მოისმინოს აპლიკანტის თვალსაზრისი და თავი უნდა შეიკავოს კრიტიკისაგან. აპლიკანტები თავისუფალ, ღია კომუნიკაციას აწარმოებენ იმ შემთხვევაში, როცა ინტერვიუერთან მათი პიროვნული ურთიერთდამოკიდებულება მათთვის მისაღები, დამაკმაყოფილებელია.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ადამიანები ხშირად ვერ აცნობიერებენ საკუთარ აქტივობებსა და ატიტუდებს. ბუნებრივია, რომ ინტერვიუს პროცესში ისინი ამეღავენებენ როგორც რაციონალურ, ისე ირაციონალურ ან ემოციურ ქცევას.

ბარიერები კომუნიკაციის პროცესში. შესაძლებელია აპლიკანტი გრძნობდეს, რომ არსებობს გარკვეული ბარიერი მასსა და ინტერვიუერს შორის. ამ ბარიერს წარმოშობს მიზნებისა და ღირებულებების შეუსატყვისობა. აპლიკანტის მხრიდან ეს არის განცდა, რომ ინტერვიუერი "არ არის მასთან". შეუსატყვისობა შეიძლება გახდეს კომუნიკაციის ჩაშლის პირობა. შეუსატყვისობის ყველაზე სერიოზულ მიზეზად შეიძლება იქცეს: სოციალური სტატუსი, ენა და განათლება.

ჯერ კიდევ 1914 წელს New York Commissioner of Public Chirities ორგანიზაციის მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევამ დაადასტურა ინტერვიუერის განწყობის მნიშვნელობა აპლიკანტთა შეფასების პროცესში. *ჩატარებული ექსპერიმენტის მიზანი იყო პრობლემების მქონე მამაკაცთა ფსიქიკური, გონებრივი და სოციალური მახასიათებლების შესწავლა. გამოკითხულ იქნა 12 კაცი. თუ კი ინტერვიუერთა ერთი ნაწილი*

ინტერვიუს ჩატარებამდე პრობლემის მიზეზად თვლიდა სასმელს, სხვა ინტერვიუერები, რომლებიც სოციალისტები იყვნენ, მიზეზად ეკონომიკურ მდგომარეობას ასახელებდნენ. ამ გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ ინტერვიუერის თავდაპირველი დამოკიდებულებები და განწყობები გაელენას ახდენს ინტერვიუს შემდეგ შეფასებებზე.

წარსული მომავალის გასაღებია ყველაზე ღირებულ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ შეასრულებს ესა თუ ის პიროვნება საქმეს მომავალში, მისი წარსული გვაძლევს. ადამიანთა ფუნდამენტური პიროვნული თვისებები, ატიტუდები, ქცევის ძირითადი პატერნები ყალიბდება ადრეულ ასაკში. ამიტომაც მნიშვნელოვანია გამოვიკვლიოთ ბავშვობის გარემო, სკოლისა და კოლეჯის გამოცდილება, სამუშაო გამოცდილება, ოჯახური სიტუაცია, ფინანსური მდგომარეობა და ჯანმრთელობა. *აქვე უნდა გავითვალისწინოთ*, რომ თუ აპლიკანტმა ვერ მიაღწია წარმატებას ერთ სამუშაოში, არ არის აუცილებელი ვივარაუდოთ, რომ იგი თავს ვერ გაართმევს სხვა სამუშაოს. თუ სკოლაში მას ჰქონდა საშუალო მონაცემები, ეს არ ნიშნავს, რომ მას მთელი ცხოვრების მანძილზე ექნება საშუალო გონებრივი უნარები.

ინტერვიუს ტიპები ინტერვიუ შეიძლება იყოს: 1. *დაგეგმილი*, ასეთ შემთხვევაში ინტერვიუერი წინასწარ გეგმავს იმ სფეროს, რომელიც მისი აზრით, აპლიკანტის შესახებ ყველაზე ღირებულ ინფორმაციას შეიცავს. ინტერვიუერი ადგენს იმ გასაღებს, იმ ინდიკატორს, რომელიც სამუშაოს შესრულებაში წარმატება-წარუმატებლობის პოტენციას განსაზღვრავს; 2. *მოდელირებული* ინტერვიუ – მას ზოგჯერ უწოდებენ სტანდარტიზებულ ინტერვიუს, იგი ეყრდნობა კითხვარს და არის ძალზე სტრუქტურირებული. მოდელირებული ინტერვიუს საუკეთესო ნიმუშია McMurry patterned ინტერვიუს პროცედურა და Diagnostic Interviewer's Guide – დიაგნოსტიკური ინტერვიუების ფორმა; 3. *სტრესული* ინტერვიუ – შემუშავდა აშშ-ში მეორე მსოფლიო ომის დროს. სტრატეგიული მნიშვნელობის აგენტს უქმნიდნენ ფრუსტრაციულ სიტუაციას, რათა აპლიკანტს საკუთარ თავზე დაეკარგა კონტროლი და გამხდარიყო ემოციური. სტრესული ინტერვიუს მიზანია ისეთი პიროვნებების

აღმოჩენა, რომლებიც შეინარჩუნებენ კონტროლს საკუთარ ქვეყანაზე სტრესულ სიტუაციაშიც. სტრესული ინტერვიუს ჩატარება შეუძლიათ მხოლოდ კარგად გავარჯიშებულ პიროვნებებს. 4. **ჯგუფური (panel)** ინტერვიუში მონაწილეობას იღებს სამი ან მეტი ინტერვიუერი, ინტერვიუს შემდეგ ხდება ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება.

**ინტერვიუსათვის მომზადება** ინტერვიუს წინ ინტერვიუერმა უნდა შეისწავლოს აპლიკანტის შესახებ არსებული ყველა მონაცემი (აპლიკაციური ფორმა, ტესტური მონაცემების გადამოწმება და სხვა); მან უნდა მოხაზოს ყველა ის სფერო, რომელმაც შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშოს აპლიკანტის პროფესიონალურ საქმიანობაში. ინტერვიუერი გასაუბრების დროს შეიძლება დაეყრდნოს შემდეგ თემებს:

## სქემა №2

### ა. მანერები

ჩაცმულობა;  
აკურატულობა;  
გაწონასწორებულობა,  
ამტანობა;  
მეტყველება;  
მიმიკა, გამომეტყველება;  
ლაკონურობა;  
აუღელეებლობა;

### ბ. განათლება

საშუალო, სპეციალური;  
უმაღლესი;  
არჩევანის მიზეზი;  
რა კურსებს გადიოდა;  
ყველაზე საინტერესო  
და ნაკლებ საინტერესო  
საგნები (რატომ?)

### გ. მუშაობის ისტორია

სამუშაოს ბუნება;  
როგორ განიხილაეს სამუშაოს;  
რას ნიშნავს მისთვის კარგი  
და ცუდი სამუშაო;  
ატიტუდები და კავშირები  
წინანდელ და ახალ სამუშაოს  
შორის.

### დ. სამუშაოს შეცვლის მიზეზები

კარიერასთან დაკავშირებული მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები;  
პროგრესი (ხელფასის გაზრდა, დაწინაურება);  
ზოგიერთი პრობლემა მუშაობის ისტორიაში.

### ე. პიროვნება, ატიტუდები და სოციალური შეფასება

ინტერესები და აქტიუობა;  
პიროვნული მიზნები;  
სამუშაოს მიმართ ატიტუდები; შრომითი მოტივაცია;  
ემოციური მოწიფულობა.

### ვ. ჯანმრთელობა

ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პრობლემები;  
წარსულში, აწმყოში არსებული ფიზიკური შეზღუდვები, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სამუშაოს შესრულებაზე.

ინტერვიუს ჩატარება. ინტერვიუერის უშუალო ამოცანაა ნდობისა და კონფიდენციალურობის დამყარება, ჰარმონიისა და ურთიერთთანხმობის მიღწევა აპლიკანტთან. ამიტომ დიალოგი უნდა იყოს ღია და იგრძნობოდეს, რომ ინტერვიუერი მზადაა მხარდაჭერისა და დახმარებისათვის. ინტერვიუერი უნდა ცდილობდეს შექმნას ნდობის, რელაქსაციური ატმოსფერო, რათა აპლიკანტი თავისუფლად გრძნობდეს თავს. რამდენადაც ინტერვიუს საწყისი ეტაპია კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, საჭიროა კითხვების ოსტატურად დასმა: “მომიყვით რაიმე თქვენი მოვალეობების, პასუხისმგებლობისა და ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ წინა სამუშაოს?” ამ ტიპის კითხვა ბევრად უკეთესია და დიალოგისთვის განაწილებს აპლიკანტს, ვიდრე კითხვა “წავიკითხავთ თუ არა რაიმე ქიმიურ ნაერთებზე?” ან “ლაგიწერიათ რაპორტი, მოხსენება?” ინტერვიუერმა უნდა ჩამოაგდოს საუბარი ისეთ თემაზე, რომელიც შეიძლება იყოს აპლიკანტის პიროვნების გასაღები. თუ აპლიკანტს ფუჭ საუბარში გაჰყავს დრო, ინტერვიუერმა უნდა შეაწყვეტინოს იგი სხვა კითხვით. აპლიკანტებისაგან უნდა მივიღოთ ინფორმაცია, როგორც წარმატების, ასევე წარუმატებლობების შესახებ. მას შემდეგ, რაც აპლიკანტი დატოვებს ოთახს, ინტერვიუერმა გარკვეული ფორმით უნდა ჩაინიშნოს კანდიდატის შესახებ მისეული შეფასებები. ინტერვიუირების დროს კანდიდატის შეფასებაზე გავლენა არ უნდა იქონიოს ინტერვიუერის ატიტუდებმა, ღირებულებებმა და ა.შ. თუ ინტერვიუერისა და კანდიდატის შეხედულებები ერთმანეთს რაიმე საკითხზე, ეს არ უნდა ნიშნავდეს, რომ ეს კანდიდატი ინტერვიუს შემდეგ მიიღებს უმაღლეს შეფასებას და პირიქით.

შეფასების (assessment) ცენტრები. შეფასებითი ცენტრები ფართოდ გამოიყენება უმაღლესი დონის მენეჯერების სელექციისათვის. შეფასებითი ცენტრი მოიცავს მრავალმხრივ გასაზომ საშუალებას, მათ შორის სავარჯიშოებს, ტესტებს, ბიოგრაფიულ კითხვარებს, ინტერვიუს და სხვა. მონაცემების შეგროვების შემდეგ იწყება თითოეული ინდივიდის შეფასება. ტიპური შეფასებითი ცენტრი მუშაობს 10-12 კაციან ჯგუფთან 2-3 დღის განმავლობაში. კანდიდატის გარშემო დისკუსიები და შეფასება შემფასებლისაგან 2 დღეს მოითხოვს. ამგვარი შეფასებითი ცენტრის ტექნიკა პირველად გამოიყენა გერმანიის არმიამ, ბრიტანელებმა ოფიცერთა სელექციისათვის ომის დროს, ა.შ.შ – ში კი აგენტთა სელექციისათვის.

ტექნიკა, რომელსაც იყენებენ ინფორმაციის შესაგროვებლად შედგება რამდენიმე ელემენტისგან: 1. ინტერვიუ; 2. კალათის (in basket) სავარჯიშო; 3. ბიზნეს თამაში; 4. ულიდერო ჯგუფის სიტუაციური სავარჯიშო; 5. პროექციული ტესტი (TAT); 6. პიროვნული და გონიერების ტესტები; 7. ბიოგრაფიული მეთოდი. შეფასებითი ცენტრის მნიშვნელოვანი კომპონენტი არის ჯგუფური დისკუსია, ხშირად ულიდერო ჯგუფი და როლური თამაშები. ამგვარ ჯგუფს ეძლევა გადასატრელები პრობლემა. ტიპური პრობლემებია: კანდიდატის დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, დისციპლინა და პროდუქტის გაფართოების გეგმა. შეფასებითი ცენტრების მეთოდი არის მეტად ძვირადღირებული და მოითხოვს პიროვნების ფსიქოლოგიის, ფსიქოლინგვისტიკისა და პერსონალის შერჩევის სფეროში მაღალ პროფესიონალიზმს. ამიტომ მას ძირითადად ღირსი კომპანიები იყენებენ.

დასკვნები ინტერვიუს (გასაუბრების) შესახებ – ორგანიზაციათა მნიშვნელოვანი ნაწილი ინტერვიუს განიხილავს, როგორც შერჩევის მექანიზმის უმნიშვნელოვანეს იარაღს. ინტერვიუს ვალიდობის გაუმჯობესებისათვის, აუცილებელია, სპეციალური ტრენინგის და ობიექტური კვლევების ჩატარება, რაც უფრო მეტად შეუწყობს ხელს სელექციის პროცესში ინტერვიუს ეფექტურად გამოყენებას.

### ტესტირება

ბევრი ორგანიზაცია დაკომპლექტების პროცესში იყენებს პროფდიაგნოსტიკურ ტესტებს. პროფდიაგნოსტიკური ტესტი შეიცავს იმ ქცევების ნიმუშებს, რომლის მიხედვითაც შეიძლება დავასკვნათ შრომით საქმიანობაში კონკრეტული ადამიანის წარმატება-წარუმატებლობის შესახებ. **ტესტირების მოკლე ისტორია.** 1869 წელს პალტონმა თავისი ინტერესი გონებრივი უნარების ტესტირების მიმართ გამოხატა წიგნში "თანდაყოლილი გენიოსები", რომელიც წარმოადგენდა უნარებზე დამყარებულ საკლასიფიკაციო სქემას. 1870 წელს ეუნდტმა დაიწყო ინტელექტის მაჩვენებლების კვლევა მხედველობით და სმენით ველში მოსაზრებულობის რეაქციის დროის გაზომვით. საუკუნის დასაწყისში ეს მიმართულება კიდევ უფრო საინტერესო გახდა ბინემ, რომელმაც აზროვნების ცნებაში გააერთიანა უფრო რთული მენტალური პროცესები, ვიდრე ეუნდტმა და შეიმუშავა მეხსიერების, ყურედლების, აზრის წდომის (გაგების) და წარმოსახვის ტესტები. 1913 წელს მიუნსტერბერგმა განავითარა ახალი მოძრაობა და დაიწყო მისი გამოყენება



ზოგად ინდუსტრიაში, კერძოდ, კადრების შერჩევის პროცესში: ამ დროისათვის არსებული ტესტების ბატარეების საშუალებით ის არჩევა მემანქანეებს ბოსტონის რკინიგზის კომპანიისათვის. საეკუნის დასაწყისში ტესტირება ფართოდ გაერცეულა და ინდუსტრიის გარდა გამოყენება პოვა განათლებაში, კლინიკურ და საკონსულტაციო სფეროებში.

პროფდიაგნოსტიკური ტესტები შეიძლება დაეაჯგუფოთ შემდეგ კატეგორიებში:

- უნარები (პოტენციური შესაძლებლობები);
- პიროვნება;
- ინტერესი;
- პროფესიონალიზმი (ცოდნა);
- გონებრივი შესაძლებლობანი (ან აზროვნება).

როდესაც ტესტირება ემსახურება დასაქმების მიზანს, ჩვეულებრივ, მას იყენებენ სააპლიკაციო ბლანკის განხილვის და მოსამზადებელი გასაუბრების ჩატარების შემდეგ.

### **ტესტირების უპირატესობა**

• ტესტი იძლევა რიცხვებში ასახულ ინფორმაციას, რაც აადვილებს ინდივიდების შედარებას ერთი და იმავე კრიტერიუმის მიხედვით. ინტერვიუს შემთხვევაში კონკურსანტებს ეძლევათ განსხვავებული კითხვები. შესაბამისად, შედარების პროცესიც გართულებულია. ტესტი კი იძლევა პროფილების შედარებით სურათს.

• მონაცემთა ბაზის ჩანაწერების მიხედვით შესაძლოა თვალი ვადევნოთ პიროვნების განვითარებას დროის გახანგრძლივებულ მონაკვეთში. თუ გადავხედავთ პიროვნების ფაილში შენახული ტესტირების შედეგებს, რეალურად დაინახავთ ამ ინდივიდის მონაცემებს და იმასაც, თუ რამდენად განსაზღვრავს ტესტი მოცემულ საქმიანობაში წარმატების ხარისხს.

• ტესტი იძლევა ტემპერამენტის და უნარების შესახებ დაწვრილებით, ზუსტ, სპეციფიკურ მაჩვენებლებს და არა უხეშ, არაერთმნიშვნელოვან, ბუნდოვან ინფორმაციას, რომელსაც ვხვდებით სხვა მონაცემებში. ტესტი იძლევა სამართლიან მონაცემებს, ის გამორიცხავს ფაეორიტიზმს, სუბიექტურ შეფასებას.

• ტესტი ამომწურავია იმ თვალსაზრისითაც, რომ ის მოიცავს პიროვნების ყველა ძირითად განზომილებას და უნარს, რომელზეც აიგება სხვადასხვა საქმიანობისათვის დამახასიათებელი ქცევითი

ხატები. კარგ ტესტების ბატარეას შეუძლია წარმატებით იწინასწარმეტყველოს ინდივიდის კონკრეტულ სამუშაოსთან შესატყვისობა.

- ტესტი მეცნიერულია, ის ემპირულად ემყარება დასაბუთებულ თეორიულ საფუძველს. იგი სანდოა, ვალიდური და ძალუძს განასხეავოს კარგი აპლიკანტი საშუალოსაგან და საშუალო ცუდისაგან.

- ტესტი ერთნაირად ეხმარება ცდის პირსაც და ჩამტარებელსაც გაერკვეს თავისი მოლოდინებსა და დამოკიდებულებებში. ტესტის საშუალებით აპლიკანტს შეიძლება აუფხსნათ კიდევ, თუ რა მიზეზით მოხდა მისი უარყოფა.

### **ტესტირების უარყოფითი მხარეები**

- აპლიკანტმა კონკურსში გამარჯვებისა და სასურველი მაჩვენებლის მიღების მიზნით შეიძლება სცადოს საკუთარი თავის წარმოჩენა სოციალურად უფრო მისაღები და მომგებიანი სახით, ანუ მონაცემთა ფალსიფიცირება. ეს გაყალბება, ერთგვარად აპლიკანტის “რეალურ” პიროვნებასაც ასახავს. ზოგიერთ ტესტს ამ ფაქტის თავიდან ასაცილებლად აქვს სიცრუის სკალა

- ბევრს არ გააჩნია საკმარისი უნარი, რომ გადმოსცეს საკუთარი გრძნობები და აღწეროს ქცევები. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ხალხი შეგნებულად ცრუობს, მათ უბრალოდ არ შეუძლიათ საკუთარი თავის შესახებ ობიექტური პასუხების გაცემა.

- ტესტი არასანდოა ისეთი ტემპორალური ფაქტორების მიმართ, როგორცაა ტესტური შფოთიანობა, მოწყენილობა, დაღლილობა, თავის ან სხვა სახის დროებითი ტკივილები, რომელთა ზეგავლენითაც სხვადასხვა შეთხვევებში განსხეავებულ პასუხებს იძლევიან, თუმცა, ნაწილობრივ ისიც სიმართლეა, რომ ეს ფაქტორები მხოლოდ მცირე ზეგავლენას ახდენს ტესტირების შედეგებზე.

- არ არის დადგენილი ზუსტი ნორმები იმ პოპულაციისათვის, რომელზეც უნდა ჩატარდეს ტესტირება.

- შესაძლებელია უნარებისა და პიროვნების ტესტების ასლების მოპოვება და გავარჯიშება, ამიტომ ზოგ შემთხვევაში პროფდიაგნოსტიკური ტესტირებისას მიღებული მაჩვენებლები სათანადო მომზადებისა და ვარჯიშის შედეგია და არა რეალურად არსებული უნარებისა.

ჩვენთან განსაკუთრებით აქტუალურია პიროვნების ტესტების აპრობაციისა და ადაფტაციის საკითხი. სამწუხაროდ, ტესტების უმეტესობა, რომელსაც პროფდიაგნოსტიკაში იყენებენ არ არის ადაფტირებული, რაც სელექციის პროცესში მნიშვნელოვანი შეცდომების წყაროა. ქარხველი აპლიკანტის მანევრებლების შედარება მაგ. ამერიკელი სტუდენტების მანევრებლებთან ხშირ შემთხვევაში სახიფათო შეცდომაც კი არის.

ბიზნესსა და წარმოებაში ტესტი გამოიყენება 3 ძირითადი მიზნით:

*1. ახალი თანამშრომლის შერჩევა; 2. პერსონალის აღწერა (თანამშრომელთა შეფასება მომავალი დაწინაურებისათვის); 3. თანამშრომელთა ტრენინგის შეფასება და გადასაყვანი კანდიდატურის შერჩევა.* შესარჩევი ტესტების გამოყენების დროს პრობლემების მთელი რიგი წარმოიქმნება. ამათგან უმნიშვნელოვანესია უკვე ზემოთგანხილული ვალიდობისა და სანდოობის პრობლემები. შემდეგი პრობლემა იმ პირის კვალიფიკაცია, რომელიც იყენებს ტესტებს. ჩვეულებრივ ტესტების ჩატარება არ მოითხოვს კვალიფიკაციის იმ დონეს, რასაც ინტერპრეტაცია. მართალია, ყველა ტესტი უნდა ჩატარდეს სათანადოდ, მაგრამ ზოგიერთი, მაგ. პროექციული ტესტები, მხოლოდ კვალიფიციურმა ფსიქოლოგმა უნდა ჩაატაროს. ტესტების ვალიდიზაცია, რომელიც დღეს "ერთიანი სახელმძღვანელოს" აუცილებელი მოთხოვნაა, ძვირადღირებული და მეტად რთული პროცედურაა. ერთ გამოკვლევაში მონაწილე ფირმების 29% \$5000-ზე მეტ ხარჯავდა თითოეული შესასწავლი სამუშაოსათვის (სამუშაოს ანალიზი, შრომის ბირჟის სეგმენტის განსაზღვრა, რეკლამა, მოზიდვა შერჩევა, განთავსება). ეს პროცესი ფასდება იმ ეკონომიკური ეფექტების მიხედვით, რომელიც მიიღწევა სელექციური პროცესების გაუმჯობესების შედეგად.

ტესტის გამოყენების დროს შეიძლება დადგეს ეთიკური პრობლემებიც. საჭიროა უსაფრთხოების ზომებისა და კონფიდენციალობის დაცვა, რათა ტესტის შედეგები უცხო პირთათვის ხელმისაწვდომი არ გახდეს. ტესტის შედეგები არ უნდა იყოს გამოყენებული ვინმეს საწინააღმდეგოდ. გარკვეული ტესტის შედეგები არ უნდა

ეცნობოს მენეჯერს, რომელიც არ არის ჩახედული პრობლემაში, რათა არ შეიქმნას შედეგების არასწორი ინტერპრეტირების საფრთხე.

*პიროვნებისა და შედარებით ნაკლებად გაერცყელებული უნარების ტესტებს ჰყავთ კრიტიკოსებიც და მომხრეებიც. თუკი ადრე ტესტებისადმი სკეპტიკური განწყობა ჭარბობდა, მოგვიანებით მათ გადამწყვეტი მნიშვნელობა შეიძინეს.*

**ტესტის ვალიდობა.** სელექციის პროცედურებთან დაკავშირებით წამოიჭრება ვალიდობის ორი ფართო საკითხი: განსაზღვრავს თუ არა ტესტი მუშაობის წარმატება-წარუმატებლობას და რამდენად? ტესტი, მართლაც, შეიძლება იყოს მუშაობის წარმატების პრედიქტორი, მისმა შედეგებმა შესაძლოა ასახონ განსხვავებები კულტურასა და განათლებაში. განათლებისა და კულტურის გარკვეული მახასიათებლები უკავშირდებიან მუშაობის წარმატებას. წლების განმავლობაში ჩატარებულმა საკმაო რაოდენობით კვლევებმა გამოავლინა ტესტების ტიპები, რომლებიც სათანადო ვალიდიზაციის პირობებში ხელს უწყობენ აპლიკანტთა შერჩევის პროცესს. მაგ. როგორც აღმოჩნდა, ინტელექტის ტესტები გამოირჩევა შედარებით მაღალი პროგნოსტული ღირებულებით. ხშირად ხელოვნურად დრამატიზდება მოსაზრება, თითქოს ტესტური შედეგები ხელს უწყობენ მოქალაქეთა რაიმე სახით დისკრიმინაციას, ლახავენ მათ უფლებებს, რაც გამორიცხულია კვალიფიციური სპეციალისტის მიერ კვალიფიციური ტესტის გამოყენების შემთხვევაში. ეს მოსაზრება ალბათ უფრო შეიძლება აიხსნას ტესტირების პროცესისადმი არსებული შიშითა და შფოთვით.

**ვალიდობისა და სანდოობის ცნებების შესახებ.** მარტივად თუ ვიტყვით სანდოობა ასახავს იმას, თუ რამდენად ზუსტად ზომავს ინსტრუმენტი; ვალიდობა – თუ რამდენად კარგად ზომავს იგი იმას, რაც საჭიროა, რომ გაზომოს. აშკარაა თუ ეს არის ცუდი საზომი ინსტრუმენტი (სხვა სიტყვებით არასაიმედო) მას არ შეუძლია საერთოდ რაიმეს კარგად გაზომვა. გაზომვა ვერ იქნება ვალიდური თუ ის არ არის სანდო. ტესტი შეიძლება იყოს სანდო, ანუ ზომავს რაიმეს, მაგრამ ამავე დროს იყოს არავალიდური, ანუ რასაც ის ზომავს არარელევანტური და ნაკლებად ღირებულია დასახული მიზნებისათვის. ჩვენ შეიძლება ვზომედეთ ადამიანების სიმალლეს ძალიან საიმედო სახაზავით, მაგრამ თუ ჩვენ დაინტერესებულები ვართ ხელის მოხერხებულობის განსაზღვრით სამუშაოს ეფექტუ-

რი შესრულების წინასწარმეტყველების მიზნით, ჩვენი საიმედო სახაზავი ნაკლებ გამოსადეგი იქნება. ის იქნება არარელევანტური ამ მიზნისათვის. ვალიდურობის კონცეპტი შერჩევის პროცესში რამოდენიმე მომენტში გამოიყენება. პრაქტიკაში ზოგადად ის გამოიყენება იმ კავშირებთან მიმართებაში, რომელსაც პრედიქტორები მოიცავენ (სამუშაოს მახასიათებლები, ინდივიდუალური მახასიათებლები და კრიტერიუმები). ყოველი ამ კავშირთან განსხვავებული გაზომვის მიზანს წარმოადგენს. აქედან ყოველი მათგანი მოიცავს სხვადასხვა სახის ვალიდობას. პრედიქტორის *კონსტრუქტული ვალიდობა* არის ის, თუ რამდენად კარგად ზომავს იგი სამუშაოსათვის რელევანტურ მახასიათებელს (მაგ. ხელის მოხერხებულობა, ინტელექტი). მისი *შინაარსობრივი ვალიდობა* არის ის, თუ რამდენად კარგად წარმოადგენს ის საჭირო ქცევის ნიმუშს. მოიცავს თუ არა ის სამუშაოს ყველა ასპექტს? რა თქმა უნდა, შინაარსობრივი ვალიდობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია სამუშაო კვალიფიციური ანალიზი. *პროგნოსტული ვალიდობა* არის, თუ რამდენად კარგად წინასწარმეტყველებს პრედიქტორი კრიტერიუმის გაზომვებს (სამუშაოს შესრულება, კმაყოფილება და ა.შ.) ბოლოს განვიხილავთ გარეგან ვალიდობის ცნებას. პრედიქტორს (ან შერჩევის პროცედურას) აქვს *გარეგანი ვალიდობა* იმ შემთხვევაში, როცა პირდაპირ ჩანს, ის რასაც გულისხმობს. ბეჭდვის ტესტს აქვს მაღალი გარეგანი ვალიდობა, თუ ჩვენ ვზომავთ ადამიანის უნარს გამოიყენოს საბეჭდი მანქანა, ფაქტიურად ყველა ასეთ სამუშაოს ნიმუშის ტესტს აქვს მაღალი გარეგნული ვალიდობა. პერსონალის შერჩევის შემთხვევაში მცირე სხვაობაა პრედიქტორის გარეგან ვალიდობასა და შინაარსობრივ ვალიდობას შორის. თუ ქცევის ნიმუში კარგად ასახავს იმ ამოცანებს, რომელსაც განსაზღვრული სამუშაო მოიცავს, ის აღიქმება ამ სამუშაოსათვის რელევანტურად.

ვინაიდან იგი სავსებით სუბიექტური კონცეპტია შერჩევის პროცესში გარეგანი ვალიდობა არასოდეს მოიაზრებოდა ძალზე მნიშვნელოვნად. დაბალი გარეგანი ვალიდობის შემთხვევაში პრედიქტორი არარელევანტურად აღიქმება, როგორც ეს ხდება დაბალი შინაარსობრივი ვალიდობის დროს. აპლიკანტებმა ასეთ შემთხვევაში

შეიძლება მთელი შერჩევის პროცესი არავალიდურად აღიქვან. აპლიკანტისათვის სიტუაცია უიმედო ხდება და ტესტის კარგად შესრულებისათვის დიდად არ ირჯება. უმცირესობის ჯგუფის წევრები, მცირე განათლების ან მუშაობის მცირე გამოცდილების მქონე პირები, ჩვეულებრივ, ტესტირების სიტუაციას შიშით, ეჭვითა და შფოთვით უდგებიან. რაც უფრო პირდაპირი (ღია) და გასაგებია შერჩევის პროცედურა, მით უფრო კომფორტულად გრძნობს თავს აპლიკანტი და მეტია ტესტის უკეთესად შესრულების ალბათობა. ამრიგად, მიუხედავად იმისა, რომ გარეგანი ვალიდობა ეერ შენაცვლება პროგნოსტულ ვალიდობას, ის მეტად მნიშვნელოვანი ასპექტია შერჩევის პროცედურის მაღალი პროგნოსტული ღირებულების მისაღწევად. ის ფაქტი, რომ ვალიდობა კონცეფტუალურად განსხვავებული გზებით განისაზღვრება, იწვევს ბევრ გაუგებრობას.

პოპულარული თუ პროფესიული ლიტერატურა, რომელიც მხარს უჭერს ან აკრიტიკებს ფსიქოლოგიურ ტესტირებას, დიდ გავლენას ახდენს როგორც საზოგადოებაზე, ასევე კომპანიებისა და ფირმების ხელმძღვანებლობაზე. საკადრო მენეჯმენტის არცერთი სხვა სფერო არ ყოფილა ასეთი წინააღმდეგობრივი. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ გასაუბრების ვალიდობის შესახებ უფრო ნაკლები ვიციით, ვიდრე ტესტის ვალიდობის შესახებ, მაშინ, როცა ეს უკანასკნელი უფრო ხშირად კრიტიკის საგანი. რეალურად კრიტიკას იმსახურებენ საეჭვო ვალიდობისა და სანდოობის მქონე ტესტები. ერთი მხრივ, ამგვარი კრიტიკა, რომელიც თავს იჩენს პოპულარულ და პროფესიულ პრესაში, ადმინისტრაციულ და სასამართლო საქმიანობაში, ხოლო მეორე მხრივ, გადაჭარბებული ნდობა და ენთუზიაზმი, ზემოქმედებას ახდენს ტესტების გამოყენების პრაქტიკაზე. პირველს ხშირად შედეგად მოჰყვება ტესტების სრული უარყოფა, მეორეს კი არასწორი გამოყენება.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას: ტესტირება მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს კადრების დაკომპლექტებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. მაგრამ კადრების მენეჯერი, უნდა აცნობიერებდეს, რომ ტესტირება მოიცავს ბევრ ტექნიკურ, ადმინისტრაციულ, ეთიკურ და სამართლებრივ პრობლემას. ტესტური პროგრამა შეუცვლელია, თუ ის ითვლისწინებს სათანადოდ ინფორმირებული ხელმძღვანელისა და კარგად მომზადებული

ფსიქოლოგის ერთობლივ დაგეგმვასა და თანამშრომლობას. ჩვეულებრივ, საკადრო განყოფილება პასუხისმგებელი უნდა იყოს ტესტირების პროგრამის ადმინისტრირებაზე, რაც უშუალოდ უკავშირდება ამ განყოფილების წევრთა კვალიფიკაციას. ტესტის შედეგები არ უნდა გამოიყენონ მენეჯერული გადაწყვეტილების ნაცვლად. ის უნდა განვიხილოთ, როგორც გადაწყვეტილების მიღებისთვის დამხმარე იარაღი აპლიკანტის შესახებ მოპოვებულ სხვა მონაცემებთან ერთად.

ტესტურ პროგრამებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეუძლიათ ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაში, სათანადო ეალიდობისა და კვალიფიციურად გამოყენების შემთხვევაში.

*კითხვები, რომელიც უნდა დაისვას ტესტის არჩევის დროს – რისთვის არის გამიზნული ტესტი? რამდენად მართებულია შემთხვევითი ზოგადი ტესტის შექმნა, რომელიც „ზომავეს მთლიან პიროვნებას“? ის შესაძლოა საინტერესო იყოს, მაგრამ იძლევა კი იმ მონაცემებს, რაც მკვლევარს აინტერესებს? უკვე გამზადებული, კარგად ჩამოყალიბებული მრავალგანზომილებიანი სკალის შექმნას ხომ არ აჯობებდა ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისი სპეციფიკური ტესტების ბატარეის შედგენა? მართალია, ეს უფრო მეტ დროს მოითხოვს, მაგრამ გაცილებით დიდ სარგებლობას მოუტანს და უფრო ეფექტურიც იქნება ყოველი ორგანიზაციისათვის.*

*ფსიქოლოგიური ტესტები, რომელიც პერსონალის შერჩევაში გამოიყენება, პირობითად იყოფა ორ ჯგუფად: ე.წ. პიროვნების საკვლევი ტესტები და უნარების ტესტები.*

### **ა.პიროვნების საკვლევი ტესტები**

იმ პიროვნების საკვლევი ტესტების საილუსტრაციოდ, რომელიც პროფდიაგნოსტიკაში გამოიყენება, განვიხილათ მაიერს-ბრიგსის ტიპოლოგიურ ინდიკატორსა (MBTI) და კეტელის პიროვნების საკვლევი 16-ფაქტორიანი კითხვარს.

კეტელის პიროვნების საკვლევი 16-ფაქტორიანი კითხვარი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და აპრობირებული მეთოდია

პროფდიაგნოსტიკაში. ეს კითხვარი დამუშავებულია პიროვნების ფუნდამენტური ფსიქოლოგიური გამოკვლევების საფუძველზე. დებულებები 16-ფაქტორიან კითხვარში შეტანილ იქნა ექსპერტული ანალიზისა და განსხვავებულ ჯგუფებზე ჩატარებულ მონაცემთა სამი ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე. კეტელის კითხვარი ძირითადი, მდგრადი პიროვნული თვისებების დიაგნოსტიკების საშუალებას იძლევა 16 ფუნქციონალურად დამოუკიდებელი ფსიქოლოგიური შინაარსის ფაქტორის მიხედვით. ეს ფაქტორებია:

### სქემა №3

#### *ინტელექტუალური თავისებურებაბნი*

B - ინტელექტის ზოგადი დონე;

M - წარმოსახვის განვითარების დონე;

Q<sub>1</sub> - ახლის მიმღებლობა, აზროვნების ანალიტიკურობა;

#### *ემოციურ-ნებელობითი თავისებურობანი*

C - ემოციური მდგრადობა;

I - მგრძნობიარობა;

O - შფოთვა;

Q<sub>4</sub> - ფრუსტრირებულობა;

Q<sub>3</sub> - თვითკონტროლი;

G - პასუხისმგებლობა, ორგანიზებულობა;

#### *კომუნიკაციური თავისებურებაანი*

A - კომუნიკაბელურობა;

H - აქტიუობა სოციალურ კონტაქტებში;

F - ექსპრესიულობა;

L - ადამიანებისადმი დამოკიდებულება;

E - დომინანტობა;

Q<sub>2</sub> - კონფორმულობა და ჯგუფზე დამოკიდებულება;

N - დიპლომატიურობა.

შრომით საქმიანობაში წარმატება არ არის ტესტირებით გაზომილი თვისებების ცალსახა ფუნქცია, თუნდაც იმიტომ, რომ მათ შორის არაა ფუნქციური მიმართება. პროგნოზირება ძირითადად ალბათური ხასიათისაა. პროგნოზირების წარმატება დამოკიდებულია:



1. ობიექტური კრიტერიუმების მრავალგვარობაზე; 2. ტესტირებით გამოვლენილ ნიშანთუცებათა კომპლექსზე; 3. კომპლექსის შემადგენელ კრიტერიუმებთან კორელაციური მიმართების დონეზე. სიცხადისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ ა. ანასტაზის მაგალითი, რომელიც ახასიათებს რა ჩოგბურთელის წარმატებულობის კრიტერიუმებს, გვაძლევს ასეთ მოდელს:  $R_i = -A_i + B_i + C_i$ , სადაც  $R_i$  არის ქცევის რეზულტატურობა,  $A_i, B_i, C_i$  - ემპირული კვლევის შედეგები. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში გამოირკევა, რომ ჩოგბურთელის წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული  $B$  ფაქტორზე ( $r=0.60$ ), ნაწილობრივ  $C$  ფაქტორზე ( $r=0.4$ ) და უმნიშვნელო უარყოფითი კავშირი აქვს  $A$  ფაქტორთან ( $r=-0.1$ ). შემდგომში ავტორის მიერ გათვალისწინებული იქნა გამოცდილების ფაქტორი, შემოთავაზებულმა აღწერამ კი მიიღო შემდეგი ფორმა:  $R_i = -0.1A + 0.6B + 0.4C$ ; განისაზღვრა მისი დატვირთვის კოეფიციენტი ( $T=0.7$ ), ამგვარად, ქცევის რეზულტატურობა პიროვნულ ფაქტორთან ურთიერთმიმართებისა და მათი დატვირთულობის საშუალებით შეიძლება იქნეს გამოხატული. განზოგადებული ფორმულა ასეთია  $R_{ij} = f(S_j P_i)$ . ამ ფორმულას ხშირად კეტელის პოტენციური წარმატების ფორმულასაც უწოდებენ. ფორმულაში  $R_{ij}$  - პროფესიული წარმატების მაჩვენებელია,  $j$ -სიტუაციის ინდექსი,  $i$ -პიროვნების ინდექსი.  $S_j = b_{jA}, b_{jB}, \dots, b_{jK}$ -არის პროფესიული საქმიანობის ეფექტურობაში პიროვნების ცალკეულ ნიშან – თვისებათა ჩართულობის დონის მაჩვენებელი. სრული სახით კეტელის პროფესიული წარმატების ფორმულა ასე გამოიხატება:

$$R_{ij} = b_{jA}A_i + b_{jB}B_i + \dots + b_{jK}K_i + b_{jS}S_j,$$

სადაც  $S_j$  არის დამატებითი სიტუაციური ფაქტორი.

კეტელი თავად შეეცადა რამდენიმე პროფესიისათვის ინდივიდის პროფეარგისიანობის პროგნოზირებას პიროვნების 16 – ფაქტორიანი კითხვარის მეშვეობით. მის მიერ ჩატარებული კვლევა მოიცავს რამდენიმე ასეულ ცდის პირს, რის საფუძველზეც შემუშავდა პროფესიული წარმატების ფორმულები, სხვადასხვა პროფესიებისათვის:

გამყიდველის პროფესიული წარმატების  
 ფორმულა =  $2A + B + C + E + 2F + G - L - 3M + 2N - 3Q2 + 2Q3 - 2Q4$

ფსიქოთერაპეუტის პროფესიული წარმატების  
ფორმულა= $5A+2B+2H+2N$   
ფსიქოლიაგნოსტის პროფესიული წარმატების  
ფორმულა= $2A+5B+3N$

მაგალითისათვის განვიხილოთ გამყიდველის პროფესიული წარმატების ფორმულა. ამ ფორმულის მიხედვით, ციკლოთიმური გამყიდველი უფრო წარმატებულია, ვიდრე შიზოთიმური, მაგრამ შიზოთიმის სიჭარბეც არ არის გამყიდველისათვის იდეალური თვისება. იგივე შეიძლება ითქვას ინტელექტის დონეზეც: ცნობილია, რომ მაღალი ინტელექტის ადამიანი ესწრაფვის შემოქმედებით შრომას. თუ იგი იძულებული გახდება, შეასრულოს რუტინული სამუშაო, ასეთი საქმიანობისადმი ნაკლები ინტერესის გამო დაბალი რეზულტატურობა თითქმის გარანტირებული იქნება.

ავტორისათვის ნათელია, რომ სხვადასხვა ფაქტორს განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს პიროვნების პროფესიული ქცევის ეფექტურობის პროგნოზირებისათვის, ყოველი ფაქტორის პროგნოსტული მნიშვნელობის დონე კი იზომება ამ ფაქტორის მონაცემების ობიექტურ კრიტერიუმებთან კორელაციით. ამიტომ ფაქტორთა დახასიათებისას უნდა მოხდეს მათი სელექცია შემდეგი ნიშნით: ა. მონაცემთა ფაქტორული ღირებულებით – ობიექტურ კრიტერიუმებთან მათი კორელაციის დონით. ბ. ფაქტორთა ბაზური ხასიათით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენ აქტიურად ვიყენებთ კეტელის მეთოდისა და MBTI-ს, როგორც პერსონალის შერჩევის, ასევე აღწერის პროცესში.

მაიერს-ბრიგის ტიპთა ინდიკატორი (MBTI) პერსონალის შერჩევაში ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. პიროვნების კვლევის ეს მეთოდი იუნგის თეორიულ მოდელს ეფუძნება. იგი პიროვნებას იკვლევს შემდეგი განზომილების მიხედვით: ექსტრავერსია-ინტრავერსია (I-E); შეგრძნება-ინტუიცია (S-N); გრძნობააზროვნება (F-T); განსჯა-პერცეფცია (J-P). მოკლედ თითოეული სკალის შესახებ: 1. ექსტრავერსია-ინტრავერსიის სკალა (I-E) პასუხობს კითხვას – რაზე მიმართავენ უპირატესად ყურადღებას? ექსტრავერტები ყურადღებას მიმართავენ გარე სამყაროზე. ისინი სამყაროს გამოცდილების შექმნის პროცესში შეიცნობენ და უყვართ მოქმედება. ინტროვერტები კი

ყურადღებას შინაგანი სამყაროსაკენ წარმართავენ. ისინი ინტერესით ასრულებენ ისეთ საქმეს, სადაც ძირითადი აქტიუობა აზროვნებაა. მათ ურწევნიათ ჯერ შეიძენსონ სამყარო და მხოლოდ შემდეგ იმოქმედონ. 2. შეგრძნება-ინტუიციის სკალა (S-N) აღწერს მოვლენათა შესახებ ინფორმაციის მიღების ორ საწინააღმდეგო გზას. შეცნობის ერთ-ერთი გზა შეგრძნებაა (მხედველობა, სმენა და ა.შ.). შეგრძნებები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ სიტუაციის შეფასებაში. შეგრძნებითი ტიპის ადამიანებს აქვთ აწმყოში მოცემულ ფაქტებთან მუშაობის ტენდენცია და ამიტომ პრაქტიკულნი და რეალისტურნი არიან. შეცნობის მეორე გზა ინტუიციია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, დავინახოთ შეგრძნებათა საშუალებით მიღებული ინფორმაციის მიღმა არსებული შინაარსები, დამოკიდებულებები და შესაძლებლობები. ინტუიციია ახალი შესაძლებლობებისა და გზების აღმოჩენის გამოცდილების შექენის საშუალებაა. 3. აზროვნება-გრძნობის (F-T) სკალა პასუხობს კითხვას - როგორ ვლბებულობთ გადაწყვეტილებას? როდესაც მივიღებთ ინფორმაციას რომელიმე ზემოაღნიშნული გზით, იგი უნდა დავამუშავოთ დასკვნების გამოსატანად და თვალსაზრისის ჩამოსაყალიბებლად. ეს სკალა აღწერს გადაწყვეტის ან განსჯის განსხვავებულ გზებს. გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი გზაა აზროვნება. მისი საშუალებით შეიძლება ვიწინასწარმეტყველოთ რაიმე მოქმედების ლოგიკური შედეგი. ადამიანები, რომლებიც აზროვნებას ანიჭებენ უპირატესობას, ეძებენ ჭეშმარიტების ობიექტურ საზომს. გადაწყვეტილების მიღების მეორე გზა გრძნობას ეყრდნობა. გრძნობა ადგენს, თუ რა არის თქვენთვის ან სხვა პიროვნებისათვის მნიშვნელოვანი და ამიტომაც - გადაწყვეტილებას იღებთ პიროვნული ღირებულებების საფუძველზე. როდესაც რაიმეს წყვეტთ, საკუთარ თავს ეკითხებით, რომელი ალტერნატივა მოგწონთ, რომელს მეტი პიროვნული ღირებულება აქვს? 4. განსჯა-პერცეფციის სკალა (J-P) პასუხობს კითხვაზე, როგორია თქვენი ორიენტაცია გარე სამყაროს მიმართ? ეს სკალა აღწერს თქვენი ცხოვრების სტილს გარე სამყაროსთან მიმართებაში. ადამიანი, რომელსაც განსჯითი მიდგომა აქვს, ცხოვრობს დაგეგმილი და მოწესრიგებული ცხოვრებით, ღებულობს გადაწყვეტილებას და ბოლომდე მიყავს იგი, უპირატესობას ანიჭებს მოწესრიგებულ და ორგანიზებულ ყოფას. პერცეფტული ადამიანი ეწევა სპონტანურ, მოქნილ ცხოვრებას. ამ ტიპის ადამიანებს ცხოვრების შეცნობა უფრო აინტერესებთ, ვიდრე მისი კონტროლი.

პირში და კამეროუმ (A. Farnham "Personality at Work" 1992) ყურადღება გაამახვილეს სამუშაოს სტილის უპირეტესობის ოთხტიანი განზომილებაზე.

*ექსტრავერსია-ინტროვერსია.* ექსტრავერტები უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ სამუშაოს, რომელიც მოითხოვს აქტიუობას, მრავალფეროვანია და გულისხმობს ფართო ინტერპერსონალურ კონტაქტებს. ინტროვერტებს კი ურჩევენიათ მშვიდი და წყნარი სამუშაო, რომელიც მოითხოვს გარკვეულ ამოცანაზე კონცენტრირებას.

*მე, ალბათ, ვიმუშაებდი უფრო როგორც ექსტრავერტი და:*

*მე, ალბათ, ვიმუშაებდი უფრო როგორც ინტროვერტი და:*

მომაბურებლად მომეჩვენებოდა ნელი, ერთფეროვანი სამუშაო.

გამალიზიანებდა და აღმაშფოთებდა, თუ კი რაიმე მიხეზის გამო მუშაობის შეწყვეტა მომიწევდა.

ვეცდებოდი სხვადასხვა მოქმედებაზე მიმართული ამოცანის შესრულებას.

ვეცდებოდი მშვიდი გარემოს პოვნას სამუშაოზე კონცენტრირებისათვის.

თანაბრად დამინტერესებდა როგორც ჩემი სამუშაო, ასევე ყველაფერი, რაც ხდება სამსახურში.

თავად სამუშაო უფრო დამინტერესებდა ვიდრე ის, თუ რა ხდება სამსახურში.

თხოვნებს სასწრაფოდ ეუპასუხებდი და ბევრი ფიქრის გარეშე ჩავერთებოდი მოქმედებაში.

თხოვნებზე რეაგირებამდე დაფიქრდებოდი მაშინაც კი, როცა თხოვნა დაუყოვნებლივ მოქმედებას არ მოითხოვს.

ტელეფონის ზარებს სასიამოვნო "ხელის შეშლად" ჩათვლიდი.

ტელეფონის ზარები ხელს შემიშლიდა მუშაობაში.

საკუთარ აზრებსა და იდეებს განუავითარებდი კამათისა და დისკუსიის გზით.

საკუთარ აზრებს და იდეებს განუავითარებდი რეფლექსიის გზით.

შიზნის მისაღწევად გამოვიყენებდი გარეშე რესურსებს.

საკუთარ თავს დავსახავდი შიზნის მიღწევის ძირითად წყაროდ.

მეკნებოდა ხშირი ცვილილებების სურვილი და გარეშე მოვლენების შეცნობის მოთხოვნილება.

ჩავიძირებოდი ჩემს სამუშაოში და ნაკლებ ყურადღებას მიეპყრებდი გარეშე მოვლენებს.

პირში და კამეროუ აღნიშნავენ:

ექსტრავერტები უფრო ხშირად ირჩევენ ისეთ სამუშაოს, რომელიც მოითხოვს აქტიურობას და სხვა ადამიანებთან კონტაქტს. ხოლო ინტროვერტები უფრო ხშირად ირჩევენ ისეთ საქმიანობას, რომელიც საჭიროებს რეფლექსიას და იდეათა სიღრმისეულ გააზრებას. პრაქტიკულად ექსტრავერტებს შეუძლიათ ყველანაირი სამუშაოს შესრულება, მაგრამ, როგორც კვლევებმა ცხადყო, გარკვეული ტიპის პროფესიები მათ უფრო იზიდავთ. ესენია: კონსულტანტი, გაყიდვების მენეჯერი, მდივანი-მიმღები, დაზღვევის აგენტი, მენეჯერი და ა.შ. ეს ის პროფესიებია, რომელიც ენერჯის აქტიურ გამოყენებას გულისხმობს. (უნდა აღინიშნოს, რომ აქ ჩვენ არ მიგვიითოთებია ამ საქმიანობათა ამომწურავი სია).

იგივე შეიძლება ითქვას ინტროვერტებზე - შეუძლიათ ყოველგვარი სამუშაოს შესრულება, მაგრამ, როგორც კვლევებმა ცხადყო, მათ გარკვეული ტიპის პროფესიები უფრო იზიდავთ. ეს პროფესიებია: ქიმიკოსი, პროვიზორი, პროგრამისტი, ელექტროინჟინერი, იურისტი, ბიბლიოთეკარი, მექანიკოსი, მათემატიკის მასწავლებელი, მკვლევარი და სხვა პროფესიები, რომლებიც ენერჯის ფაქტებსა და იდეებზე ფოკუსირებას გულისხმობენ.

• *შეგრძნება-ინტუიცია.* შეგრძნებითი ტიპები ძირითადად ირჩევენ ისეთ სამუშაოს, რომელიც ქმნის პრაქტიკულ, სასარგებლო პროდუქტსა თუ სერვისს, უყვართ სამუშაო, რომელიც გამოცდილებასა და პრაქტიკას ჰმატებს მათ. ინტუიტურ ტიპებს კი უფრო ისეთი სამუშაო იზიდავთ, რომელიც ახალ პროდუქტსა თუ მომსახურებას ქმნის. მათ ხიბლავთ სამუშაო, რომელიც სწავლის უწყვეტ შესაძლებლობას იძლევა, რაც, თავის მხრივ, ახალი იდეების წარმოშობას გულისხმობს.

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც შეგრძნების ტიპი და:*

გამოვიყენებდი ადრე შექნილ სამუშაო გამოცდილებას.

პრობლემების გადაწყვეტისას და

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც ინტუიტურ ტიპი და:*

ვიმოქმედებდი ადრე შექნილი სამუშაო გამოცდილებისაგან განსხვავებულად.

გამოსავლის ძიებისას მიემართავედი ნაცად მეთოდებს და ხერხებს.

გამოვიყენებდი ჩვეულ, ნაცად უნარ-ჩვევებს და დროს არ დაუხარჯავდი ახალი ჩვევების შექმნას.

არ მიეწოდებოდა საკუთარ შთაგონებას.

უპირატესობას მივანიჭებდი კონკრეტულ საკითხებს და იშვიათად თუ შეეცდებოდი ფაქტებში.

უპირატესობას მივანიჭებდი პრაქტიკულ სამუშაოს.

დამაინტერესებდა, თუ როგორ ქმნიან ჩემი სამუშაოს დეტალები ერთიან ზოგად სურათს.

ვარჩევდი უკვე შეგუებულ, ნაცად გარემოსა და სამუშაოსთან კონტაქტს.

პრობლემების გადაწყვეტილასა და გამოსავლის ძიებისას მიემართავედი ახლებურ ხერხებს და მეთოდებს.

სიამოვნებით დავეუფლებოდი ახალ ჩვევებსა და უნარებს.

მიეწოდებოდა საკუთარ შთაგონებას და ნაკლებ ყურადღებას დაუთმობდი ფაქტებს.

უპირატესობას მივანიჭებდი ზოგად საკითხებს და ნაკლებად დავინტერესდებოდი კონკრეტული ფაქტებით.

უპირატესობას მივანიჭებდი შემოქმედებით სამუშაოს.

პირველ რიგში დამაინტერესებდა საკითხის ზოგადი სურათი და, მხოლოდ მას შემდეგ, დეტალები.

ვარჩევდი სიტუაციის შეცვლას, თუნდაც შეუგუებელ მდგომარეობასა თუ სამუშაოსთან კონტაქტს.

პირში და კამეროუ აღნიშნავენ:

შეგრძნებით ტიპებს მოსწონთ დეტალებზე მუშაობა და ხშირად ირჩევენ ისეთ სამუშაო პირობებს, სადაც გამოცდილების გამოყენებაა საჭირო. ინტუიტიურ ტიპებს მოსწონთ სამუშაო, რომელიც მოითხოვს ემპირიული ფაქტების მიღმა არსებული ტენდენციების განჭვრეტას, დაფარული აზრისა და ტენდენციების წვდომასა და პრობლემის პერსპექტივაში ხედვას. ისევე როგორც ინტუიტიურებს, შეგრძნებით ტიპებს შეუძლიათ შეასრულონ ნებისმიერი სამუშაო, მაგრამ ისინი უფრო ეფექტურები იქნებიან, ისეთ პროფესიონალურ საქმიანობაში, როგორცაა მაგ. ბანკის მენეჯერი, კბილის ექიმი, ფერმერი, ადვოკატი, მდივანი, მოლარე და სხვა. ინტუიტიური

ტიპებისთვის კი უფრო შესატყვისია ისეთი პროფესიები, როგორცაა მსახიობი, კონსულტანტი, ფსიქოლოგი, ჟურნალისტი, სოციალური მუშაკი და სხვა.

*აზროვნება და გრძნობა.* აზროვნებითი ტიპი ირჩევს ისეთ სამუშაოს, რომელიც ემორჩილება ლოგიკას, გრძნობითი ტიპი, კი ისეთ სამუშაოს, რომელიც ადამიანურ ურთიერთობებზეა ფოკუსირებული.

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც აზროვნებითი ტიპი და:*

შევეცდებოდი მეპოვა ისეთი სამუშაო, რომელიც ფაქტების ლოგიკულად მოწესრიგებას მოითხოვს .

უპირატესად ადამიანთა აზრებს პასუხობს ვიდრე გრძნობებს.

მოითხოვს, რაიმე გადაწყვეტილების ლოგიკურ შედეგის წინასწარმეტყველებას და პრობლემის ან სიტუაციის გაანალიზების ნიჭს

ეფუძნება სამართლიან მოპყრობას და არ ეყრდნობა შთაგონებას.

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც გრძნობითი ტიპი და:*

შევეცდებოდი მეპოვა ისეთი სამუშაო, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობებს ემყარება

იძლევა ადამიანთა შორის პარმონიის დამყარების საშუალებას.

პასუხობს ადამიანთა ღირებულებებს ისევე როგორც მათ აზრებს.

მოითხოვს ადამიანებზე ზრუნვასა და თანაგრძნობას.

ჰირშისა და კამეროუს კვლევის თანახმად აზროვნებით და გრძნობით ტიპებს შეუძლიათ შეასრულონ ნებისმიერი სამუშაო, მაგრამ საკუთარი უნარების სრულ რეალიზაციას აზროვნებითი ტიპი მოახდენს, ისეთ პროფესიებში, როგორცაა აუდიტორი, ბანკის მოხელე, ქიმიკოსი, კომპიუტერული სისტემების ანალიტიკოსი, ინჟინერი, პოლიციის მოხელე და სხვა პროფესიები, რომლებიც ლოგიკურ აზროვნებას ეფუძნება; გრძნობითი ტიპებისათვის უფრო შესატყვისია ისეთი პროფესიები, როგორცაა: ექიმი, მომსახურების სფეროს მუშაკი და სხვა.

განსჯა-აღქმა, განსჯითი ტიპები ირჩევენ სტრუქტურირებულ და ორგანიზებულ სამუშაოს. მათ უყვართ მზა გადაწყვეტილებები. აღქმით ტიპებს მოსწონთ სამუშაო სიტუაცია, რომელიც სპონტანურია და ცვალებადი. მათ მოსწონთ ინფორმაციის შეგროვების პროცესი.

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც ც განსჯითი ტიპი და:*

*მე, ალბათ, უფრო ვიმუშაებდი როგორც აღქმითი ტიპი და:*

შეეცდებოდი მეოთხე ისეთი სამუშაო, რომელიც იძლევა გეგმით მოქმედების საშუალებას.

შეეცდებოდი მეოთხე ისეთი სამუშაო, რომელიც მოითხოვს ცვლილებებს

მოითხოვს შედგენილი განრიგით მუშაობას.

არ საჭიროებს მკაცრად დაგეგმილი განრიგით მუშაობას.

მოითხოვს გადაწყვეტილების სწრაფად გამოტანას.

არ მოითხოვს გადაწყვეტილების გამოტანას.

მოითხოვს, რაიმე სიტუაციის, საგნის ან პიროვნების განსჯას.

სამუშაო, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია ახალი იდეების გენერირება, ახალ პროექტებზე მუშაობა.

იძლევა საქმის დასრულების საშუალებას.

არის მრავალფეროვანი.

პირშისა და კამეროუს თანახმად განსჯით ტიპებს შეესაბამებათ ისეთი პროფესიები, როგორიცაა ადმინისტრატორი, ბანკის მოხელე, დაწყებითი სკოლის მასწავლებელი, დარაჯი, მოსამართლე, მენეჯერი, პოლიციელი და ა.შ. აღქმით ტიპებს კი შეესაბამებათ ისეთი პროფესიები, როგორიცაა მსახიობი, ჟურნალისტი და სხვა

### **ბ. პიროვნების უნარები და უნარების ტესტები**

უნართა ცოდნა საშუალებას აძლევს პერსონალის მენეჯმენტის განყოფილებას, იწინასწარმეტყველოს მუშაობის შედეგიანობა, აგრეთვე დაისახოს ტრენინგისა და განვითარების ისეთი



პროგრამა, რომელიც საშუალებას მისცემს ინდივიდს, ადვილად მოახდინოს ადაპტაცია ცვალებად გარემოსთან. ადამიანის უნართა იდენტიფიკაცია და გასომევა საკმაოდ რთულია. მართალია, პიროვნების სხვადასხვა თეორიებში ადამიანის უნართა ბუნების შესახებ საწინააღმდეგო მოსაზრებებია გამოთქმული, მაგრამ ამას ხელი არ შეუშლია შექმნილიყო ისეთი ინსტრუმენტი, რომელიც ადამიანის მიღწევათა დონის შეფასების საშუალებას იძლევა.

ადამიანთა სპეციფიკურ უნართა ცოდნა ორგანიზაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სხვადასხვა ტიპის სამუშაო განსხვავებულ უნარებს მოითხოვს, ხოლო ადამიანთა სწორად განთავსება სამუშაოზე, მათი უნარების გათვალისწინებით წარმატებული მუშაობის საწინდარია.

## უნარების სახეები

### *ინტელექტუალური უნარები*

უნარების საზომი ადრეული ტესტები სკოლის მიღწევებზე იყო ორიენტირებული. ამიტომ ბუნებრივია, რომ თავდაპირველად განვითარდა ინტელექტუალურ უნართა საზომი ტესტები. მართალია, ინტელექტის საზომი ტესტები დიდი წარმატებით განვითარდა, მაგრამ კელაჟ რჩება გარკვეული პრობლემები. ერთ-ერთი მათგანია ინტელექტის ცნების განსაზღვრა. მარეალი, ადრეული მკვლევარი, ინტელექტს უწოდებს დასწავლის ძირითად, ბაზისურ უნარს, მაგრამ ასეთი განსაზღვრება ვერ ასახავს ცნების არსს. გაზომილი ცვლადი საუკეთესო შემთხვევაში ასახავს ადამიანის შესაძლებლობას -- რა დაისწავლა და რომელი წყაროდან. გვიანდელი განსაზღვრებების თანახმად, ინტელექტის დონე გამოხატავს ადამიანის უნარს, გადაჭრას ის პრობლემები, რომლებიც საზოგადოებას მნიშვნელოვნად მიაჩნია. საზოგადოების ღირებულებათა სისტემის ცვლის შედეგად ამგვარი განსაზღვრება შეიძლება თვითონვე შეიცვალოს.

პრობლემურია აგრეთვე ინტელექტის ორგანიზაციის, მისი

სპეციფიკისა და ზოგადი მახასიათებლების საკითხები. ერთ-ერთი მიდგომა განიხილავს ინტელექტს, როგორც გლობალურ მახასიათებლს. ამ მიდგომის მიხედვით, ადამიანის მიღწევები ერთ-ერთ ინტელექტუალურ განზომილებაში მჭიდრო კავშირშია მის მიღწევებთან სხვა განზომილებებში. მეორე მიდგომა კი თვლის, რომ ინტელექტი მოიცავს ბევრ სხვადასხვა უნარს. დღეისათვის აღიარებულია ორივე მიდგომის ჭეშმარიტება. ადამიანებს აქვთ როგორც ზოგადი, ასევე სპეციფიკური ინტელექტი. ეს სპეციფიკური უნარები ხშირად დაყოფილია შემდეგ ძირითად კატეგორიებად:

#### *სქემა №4*

**ვერბალური გაგება** - სიტყვის მნიშვნელობის გაგება და სიტყვათა შორის კავშირის წედომა;

**ვერბალური მოქნილობა** (verbal fluency) - უნარი იმისა, რომ შეადგინო ან დაასახელო სხვადასხვა კატეგორიის სიტყვები, ანაგრამების შედგენა;

**ართიმეტიკა** - მარტივი არითმეტიკული ოპერაციების ჩატარების სისწრაფე და სიზუსტე;

**ინდუქციური განპირობება** - პრინციპის ან წესის აღმოჩენის და პრობლემების გადაწყვეტაში მისი შემდგომი გამოყენების უნარი;

**მეხსიერება** - კარგი ასოციაციური მეხსიერება სიტყვათა წყვილებზე, ციფრების რიგზე და ა.შ.

**პერცეფტული სისწრაფე** - ვიზუალურ დეტალთა სწრაფი და ადექვატური აღქმა;

**სივრცის აღქმა** - სივრცობრივ მიმართებათა და სივრცითი წარმოსახვა.

### **ფსიქომოტორული უნარები**

უნარების მეორე კლასი, რომელიც გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე, არის ფიზიკური უნარები, რომლებსაც აკონტროლებს ფსიქიკა. მათ ხშირად ფსიქომოტორულ უნარებს უწოდებენ. ქვემოთ მოყვანილია კლასიფიკაცია, რომელიც გამოყოფს ფიზიკურ უნართა 11 სხვადასხვა კატეგორიას. მათი განვითარების დონეებს

შორის კავშირი არ დასტურდება. ფსიქომოტორული უნარებია: კონტროლის სიზუსტე – ადამიანის უნარი, განახორციელოს ზუსტი კუნთური მოძრაობა, კიდურების კოორდინაცია, კიდურების კოორდინირებული მოქმედება, რეაქციის სიზუსტე – ზუსტი რეაქციები სტიმულებზე; რეაქციის დრო; შეფარდებითი ზომებისა და სისწრაფის განსაზღვრა – მოძრავ მიზანთან საკუთარ მოძრაობათა მისადაგება; ხელის მოქნილობა – მოქნილი და ზუსტი მოძრაობები დიდი ობიექტებით მანიპულირებისას და სხვა.

### ***მენეჯერთა პროფესიული შერჩევის საკითხისათვის.***

ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო რთულია და მეტ მომზადებასა და წვრთნას მოითხოვს სამუშაო, გონებრივი უნარები მით უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი იქნება წარმატების მისაღწევად. მართლაც, მეტად მყარი არგუმენტია ის ფაქტი, რომ რაც უფრო ხანგრძლივ და რთულ წვრთნას მოითხოვს ესა თუ ის საქმიანობა, მით უფრო მნიშვნელოვანი ხდება შესარჩევ ბატარეებში აზროვნების ტესტების ჩართვა. შერჩევის პროცესში ინტელექტუალური უნარების დიაგნოსტიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერთა სელექციისას. *მენეჯერთა შერჩევის პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ისეთი ცვლადები, როგორცაა: ორგანიზაცია და დაგეგმვა; გადაწყვეტილების მიღება; კრეატიულობა; ადამიანებთან ურთიერთობების ჩვევები (კომუნიკაციური კომპეტენტურობა); ქცევის მოქნილობა; პიროვნული გავლენა; გაურკვევლობის მიმართ ტოლერანტობა; სტრესგამძლეობა; მიზანმიმართულება, self-ობიექტურობა; ენერჯია; მოლოდინების რეალისტურობა; წარმატების მოთხოვნილება; სიამოვნების შეყოვნების უნარი; მოქნილობა; რისკიანობა (Duncan, 1992). ვითვალისწინებთ, რა მენეჯერთა შერჩევის საკითხის განსაკუთრებულ აქტუალობას, შემოგთავაზებთ, რენდლის მიერ მენეჯერის სამუშაო ანალიზის საფუძველზე, ჩამოყალიბებულ მენეჯერული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვან მახასიათებელთა ნუსხას, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც მენე-*

ჯერის შერჩევის პროცესში საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ფორმულირების, შერჩევის კრიტერიუმების დადგენისა და მეთოდების განსაზღვრისათვის, ასევე მენეჯერთა საქმიანობის შეფასება-ატესტაციისათვის.

რენდელიმ გამოყო მენეჯერის პროფესიული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი შემდეგი თვისებები:

- თანამდებობრივი მოთხოვნების შესრულება – რამდენად წარმატებით ართმევს თავს ხელმძღვანელი მასზე დაკისრებულ მოვალეობის შესრულებას;

- ინტელექტუალური უნარები – პრობლემის გადაჭრის უნარი; უცხო სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი; გადაწყვეტილების მიღების და ანალიზის უნარი;

- ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი – ხალხის მოტივირება და მათი ჯგუფური მუშაობის წარმართვა;

- პიროვნული მახასიათებლები: ტემპერამენტი და პიროვნული მახასიათებლები, რომელიც უკავშირდება ხელმძღვანელის საქმიანობას;

- ტექნიკური ცოდნა: ინტერესების რანგი; საქმიანობის მონათე სავე სფეროდან ინფორმაციის და ცნებების გამოყენება;

- დაგეგმვა, მომავლის ხედვა, პროგრამებისა და სამუშაო გეგმების შემუშავება;

- ადმინისტრირება (ხელმძღვანელობა) – საკუთარი და სხვების სამუშაოს ორგანიზაცია – მოვალეობების განაწილება, სხვადასხვა თანამდებობების საქმიანობის კონტროლირება;

- რეალიზაცია (შესრულება) – დროის ეფექტურად გამოყენება; შრომის ნაყოფიერება;

- ხარისხი – აკურატულობა და სრულყოფილება; მაღალი სტანდარტები;

- სხვაზე დამოკიდებულება – გეგმით განსაზღვრულ ვადებში საქმის დროული შესრულება; ინსტრუქციებისა და შინაგანაწესის მკაცრი დაცვა;

- გამჭრიახობა – ცოცხალი გონება; ინსტრუქციების განმარტე

ბების, უჩვეულო სიტუაციების და მოულოდნელობების სწრაფი გაგება;

- შრომისნაყოფიერება – გონებრივი სიღრმე და თვალსაწიერი; გონებრივი შესაძლებლობები;

- მოქნილობა – ადაპტაციის უნარი; ცვალებად გარემოში სწრაფი ორიენტირება; მოულოდნელობების შემთხვევაში თავის გართმევა;

- ანალიზი და გადაწყვეტილებები – კრიტიკული დამკვირვებელი; სირთულეების კომპონენტებად დანაწევრება; შეფასება და დაკავშირება; ჯანსაღი აზრი და გადაწყვეტილების მიღება;

- კრეატიულობა – იდეების ორიგინალობა; მუდმივი ინტერესი; პრობლემებისადმი საღი მიდგომა;

- ვერბალური უნარი – არტიკულაცია, კომუნიკაბელობა; სხვადასხვა საზოგადოების ადამიანთათვის გასაგები მეტყველება;

- სოციალურობა – ადვილად ინიცს მეგობრებს; კომფორტულად გრძნობს თავს სხვებთან ერთად მუშაობისას; ამოძრავებს ადამიანებისადმი გულწრფელი ინტერესი;

- მიმღებლობა – იმსახურებს გარ შემომყოფთა ნდობასა და პატივისცემას;

- სენსიტიურობა – “გრძნობს” ადამიანებს; იგებს მათ პრობლემებს; სწრაფად იჭერს “ცხოვრების დინებას”, ყურადღებიანი და ტაქტიანი სხვების მიმართ;

- ლიდერობა – ლოიალური და კოლეგიალურია; ხელმძღვანელობს და შეუძლია სხვათა მოტივირება მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად;

- ხელს უწყობს თანამშრომელთა წინსვლას – ჰყავს ღირსეული მიმღევრები და ახორციელებს შესაბამის ადმინისტრაციულ ცვლილებებს;

- მოტივაცია – აქვს კარგად დამუშავებული მიზნები და ამოცანები;

- სიამოვნებით იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე, ზომიერად ამბიციურია.

მენეჯერთა შერჩევისათვის არსებობს სპეციალური მეთოდები. მაგალითად: Professional and managerial Position Questionnaire (J.I. Mitchell, Ernest J. McCormic); Multifactor Leadership Questionnaire (Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio) და სხვა. ჩვენს მიერ განხილული მაიერს-ბრიჯის ტიპოლოგიური ინდიკატორი და კეტელის 16-ფაქტორიანი კითხვარი აპრობირებულია და წარმატებით გამოიყენება მენეჯერთა შერჩევის პროცესში. შერჩევის წარმატებული პრედიქტორი ასევე შეიძლება იყოს კალიფორნიის პიროვნების საკვლევი მრავალფაქტორიანი კითხვარი და რაენის გართულებული პროგრესული მატრიცა.

### სელექციის პროცედურის შეფასება

რათა დაერწმუნდეთ, ეფექტურად ჩატარდა თუ არა სამუშაოდ აყვანის პროგრამა, უნდა მოხდეს ამ პროცესის შემოწმება ქვემოთ მოყვანილი კითხვების საშუალებით:

- შემუშავებული იყო თუ არა, ნათლად გამოხატული სელექციის პოლიტიკა;
- შეესაბამება თუ არა პროგრამა სამუშაო სტანდარტებს;
- არის თუ არა აპლიკანტთა საკმარისი რაოდენობა, რათა მოხდეს შერჩევა;
- აქვთ თუ არა აპლიკანტებს საჭირო პროფესიული ჩვევები;
- რომელი წყაროების საშუალებით მოხდა ყველაზე კვალიფიციური კანდიდატების შერჩევა;
- კანდიდატთა რამდენი პროცენტი იქნა სამუშაოდ აყვანილი;
- სამუშაოდ აყვანილ პირთა რა პროცენტულ რაოდენობას ეთქვა უარი გამოსაცდელი პერიოდის შემდეგ;
- ფულადი დანახარჯი ყოველ აპლიკანტზე სელექციის პროცესის დროს;
- რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს აყვანილი პირები;
- მივიღეთ თუ არა სასურველი შედეგი აპლიკანტთა სელექციის შედეგად.

## წარმატებული დაქირავეების 6 საფეხური:

### 1. დაგეგმვა

კარგად გაიაზრეთ დაქირავეების მიზანი – რატომ ქირაობთ და რას მოელოთ მისგან? შემდეგ *რეალურად აღწერეთ სამუშაო:*

- განსაზღვრეთ მოთხოვნების აბსოლუტური მინიმუმი;
- განსაზღვრეთ სასურველი, მაგრამ არააუცილებელი მოთხოვნები;

*გარკვევით თქვენი ფინანსური რესურსები;*

- განსაზღვრეთ ხელფასის რანგი ამ პოზიციისათვის;
- გაძლევთ თუ არა ის მოქნილობის შესაძლებლობას (ხელფასის მომატების გრაფიკი, ბინუსების სისტემა, არასახელფასო გადასახადები პენსიები, შვებულების ფული, დაზღვევის ფული და სხვა).
- რეალურად როდის უნდა შეივსოს პოზიცია;
- რა აუცილებელ უპირატესობებს სთავაზობს პოზიცია ახლო მომავალში.

*პატიოსნად, ობიექტურად შეაფასეთ ის, რასაც სთავაზობთ;*

- რატომ უნდა მოუნდეს ვინმეს იმუშაოს თქვენი კომპანიისათვის;
- რა აქვს მიმზიდველი პოზიციას;
- თქვენი სირთულეები და პრობლემები;
- შეგიძლიათ დაიქირაოთ აპლიკანტი დროებით და შემდეგ მიიღოთ გადაწყვეტილება მისი ხანგრძლივი დროით დაქირავეების თაობაზე. ამგვარი მიდგომა დაგიცავთ თქვენ სერიოზული შეცდომისაგან

*ობიექტურად შეაფასეთ მარკეტინგის პროცესი. რით არის მიმზიდველი ეს სამუშაო და თქვენი კომპანია? სანამ პირველ კანდიდატს მიიღებდეთ, ნათლად აღწერეთ ინტერვიუ და მთელი დაქირავეების პროცედურა*

### 2. მოზიდვა

კანდიდატების ხარისხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ სად, როდის და როგორ ეძებთ მათ. თქვენ, ალბათ, უნდა განათავსოთ რეკლამა მაღალტირაჟიან გაზეთში. სამწუხაროდ, რეკლამა შეიძლება არაეფექტური იყოს, მისთვის გაღებული ხარჯები კი უაზრო. თქვენ

უნდა იცნობდეთ თქვენთვის საჭირო ბაზარს. აღწერეთ სამუშაო გასაგებად, ახსენით თქვენი მოთხოვნები ნათლად და ამომწურავად. ამასთან დაიცავით ზოგადობაც (რომ მოიხილოთ აპლიკანტები ფართო ჯგუფიდან) და კონკრეტულობაც (რომ მოიხილოთ ჯგუფი, რომელიც შეესატყვისება თქვენს მოთხოვნებს).

სათანადოდ მომზადებულ და განთავსებულ რეკლამას შეუძლია, დაგეხმაროთ კანდიდატების მოზიდვაში, მაგრამ ის ვერ შეცვლის დაქირაების ტოტალურ პროცესს. თუ თქვენ გყავთ პერსონალის დეპარტამენტი, დაიხმარეთ ის თქვენი პოზიციისათვის კანდიდატების იდენტიფიცირებაში.

### 3. შერჩევა

თუ თქვენ შექმნით გასაზომ სკალას სამუშაოს სხვადასხვა კომპონენტისათვის და გადაწყვეტთ, კრიტერიუმად გამოიყენოთ იმ მახასიათებლების მნიშვნელობა, რომელიც რელევანტურია კონკრეტული სამუშაოსათვის, თქვენ შეძლებთ ძალიან კარგი გადაწყვეტილების მიღებას.

### 4. ინტერვიუ

*ინტერვიუს შეფასების ფურცელი*

*სქემა №5*

#### **მახასიათებლები**

მენეჯერი უნარ-ჩვევები;

პიროვნება;

განათლება;

დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი;

ხელმძღვანელობის გამოცდილება;

მსგავს ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილება;

ზრდის პოტენციალი, ტექნიკური ბიოგრაფია;

ინტერვიუ ჩატარდა ..... მიერ

კანდიდატი ..... თარიღი .....

A - საშუალოზე მაღალი;

B - დამაკმაყოფილებელი;

C - არადამაკმაყოფილებელი.



ინტერვიუს დროს გაითვალისწინეთ შემდეგი:

- ინტერვიუ არ არის “ცალმხრივი მოძრაობის ქუჩა”. კარგად წარმართული ინტერვიუ ნათელს ხდის კანდიდატის რესპექტაბელურობას;
- ასევე მნიშვნელოვანია გარემოცვა. საჭიროა, რომ კანდიდატმა თავი მშვიდად იგრძნოს, რაც ხელს შეუწყობს მისი მიზნების, კვალიფიკაციების, ინტერესების შესახებ გულწრფელ საუბარს;
- დიალოგის დროს გამოიყენეთ ღია კითხვები (თავი აარიდეთ კითხვებს, რომელიც მოითხოვენ პასუხებს “კი, არა”);
- მზად იყავით უპასუხოთ კითხვებს თქვენი ორგანიზაციის შესახებ;
- გამოიყენეთ ინტერვიუს შედეგების ჩაწერის სტანდარტული ფორმა. გააკეთეთ ეს ინტერვიუს შემდეგ და არავეითარ შემთხვევაში ინტერვიუს განმავლობაში;
- შენიშვნები არ გააკეთოთ მაშინ, როდესაც კანდიდატი იქვე იმყოფება, ეს დაახშობს ინფორმაციის დინებას. სტანდარტული ფორმა დაგეხმარებათ აპლიკანტების ინდივიდუალური მახასიათებლების დაფიქსირებაში.

**5. შემოწმება** შეეცდეთ ესაუბროთ ვინმეს იმ კომპანიიდან, სადაც მუშაობდა კანდიდატი. გამოარკვეეთ კანდიდატის ძირითადი კვალიფიკაციები. თუ, მაგალითად, თქვენი კომპანია დაინტერესებულია კრედიტის მართვის პრობლემებით, გამოარკვეეთ აქვს თუ არა კანდიდატს საკრედიტო პროგრამების ჩამოყალიბების, ან ასეთ პროგრამებში მუშაობის გამოცდილება. გაარკვეეთ, გაუმჯობესდა, თუ გაუარესდა პროგრამა მას შემდეგ, რაც იგი ჩაერთო მასში. ეს არის სპეციფიკური კითხვები, რომელზეც პასუხის გაცემა შეუძლიათ თანამშრომლებს კანდიდატის ყოფილი დეპარტამენტიდან. შემოწმება სასურველია გაკეთდეს სატელეფონო საუბრით და არა წერილობითი ფორმით, ვინაიდან წერის დროს ადამიანებს აქვთ

ტენდენცია, “დაამახინჯონ” რეალობა.

6. **დახურვა** ახლა კი პროცესი უნდა დასრულდეს. თქვენ სწრაფად უნდა გააკეთოთ შეთავაზება, რათა სხვა ორგანიზაციამ არ დაგასწროთ. დაიხსომეთ, მაღალი კვალიფიკაციის აპლიკანტები დიდ ხანს არ დარჩებიან კანდიდატებად.

ჩვენ დეტალურად განვიხილეთ პერსონალის შერჩევის ყველა ძირითადი ასპექტი, გავითვალისწინეთ რა ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების ფონზე ამ თემის აქტუალობა. როგორც უკანასკნელი წლების გამოცდილება გვიჩვენებს კლანური პრინციპით კადრების დაკომპლექტების უარყოფითი პრაქტიკა იცვლება ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების დიამეტრულად განსხვავებული სტრატეგიით, რომელიც ფოკუსირებულია მაღალკვალიფიციურ, მოქნილ პერსონალზე. ასეთი პერსონალის მოზიდვა, შერჩევა და განთავსება ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის და პერსონალის შერჩევის ძირეული პრინციპების ცოდნის გარეშე წარმოუდგენელია. და ბოლოს, წარმატებულ კომპანიებში მენეჯმენტს ესმის ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისათვის ადამიანური რესურსების კრიტიკული მნიშვნელობა. როგორც პერსონალის მართვის ექსპერტები მიუთითებენ, შეჯიბრში მთავარი კადრებია. თუ გყავთ შესაფერისი ადამიანი შესაფერის ადგილას, მაშინ წარმატებისთვის მეტი არაფერი გჭირდებათ. მაგრამ თუ პიროვნება არასწორად გყავთ შერჩეული, მაშინ მენეჯმენტის ვერც ერთი ხერხი ვერ გიშველით წარმატების მიღწევაში.

თავი V

**ბრუნევი და მონეტარა**

## მსჯელობა პროგრამის დონეზე

ცვლილება, ზრდა და განვითარება ორგანიზაციული ცხოვრების აუცილებელი მოთხოვნებია. რაოდენ კვალიფიცირებული პერსონალიც არ უნდა გეყავდეს დაქირავებული, რამდენად ზუსტი და ოპტიმალურიც არ უნდა იყოს შერჩევა და სამუშაოზე განთავსების გადაწყვეტილება, ცვლილებები ტექნოლოგიაში, ეკონომიკაში, სამართლებრივ, სოციალურ თუ პოლიტიკურ გარემოში, ორგანიზაციისგან მოითხოვენ პერსონალის ტრენინგსა და ორგანიზაციულ განვითარებას.

ტრენინგისა და განვითარების პროგრამის მიზანია მიაღწიოს ორგანიზაციის ცოდნისა და კვალიფიკაციის მუდმივ ზრდას, დამოკიდებულებებისა და სოციალური ქცევის ორგანიზაციული მიზნების შესატყვისად შეცვლას. ტრენინგი ფართოდ გამოიყენება, როგორც ცვლილებების შესაგუებელი სტრატეგია. ეს ცვლილებები გულისხმობს ორმაგ პასუხისმგებლობას: ორგანიზაციის მოვალეობაა უზრუნველყოს ისეთი ატმოსფერო, რომელიც მხარს დაუჭერს და წაახალისებს ცვლილებებს, პერსონალი კი ვალდებულია ტრენინგის მიერ შემოთავაზებული შესაძლებლობებიდან მიიღოს მაქსიმალური სარგებელი.

ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკას თუ გადაეხედავთ, ენახავთ, რომ ყველაზე ეფექტური ტრენინგის პრაქტიკის მქონე კომპანიები ოთხი თავისებურებით გამოირჩევიან (Siroda 1989):

- ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები ხორციელდება უმაღლესი მენეჯმენტის აქტიური ხელშეწყობით; ტრენინგი კორპორაციული კულტურის ნაწილია;
- ტრენინგი დაკავშირებულია ბიზნესის სტრატეგიასა და მიზნებთან და ერწყმის საბოლოო შედეგებს;
- არსებობს ყოველმხრივი და სისტემური მიდგომა ტრენინგის მიმართ; ტრენინგი და რეტრენინგი ხორციელდება ყველა დონეზე და პერმანენტულად.

ტრენინგისა და განვითარების პოტენციალი, როგორც ცვლილების საშუალება, საკმაოდ შთამბეჭდავია. თუმცა რეალურად ამ

პოტენციალის სრული რეალიზაცია იშვიათად ხდება. ამის უმთავრესი მიზეზია ის რომ, რომ ხშირად უფრო მეტ ყურადღებას ვუთმობთ სწავლების ტექნიკას და არა მის შინაარსს (Campbell, 1971, 1988). ტრენინგისა და განვითარების პროცესი შედგება რამდენიმე საფეხურისგან, რომელთაგან თითოეული უფრო სრულად განხილული იქნება მომდევნო ქვეთავში:

- ტრენინგისა და განვითარების ქვესისტემებისა და სხვა სისტემებთან მათი ურთიერთქმედების ზედმიწევნით ამომწურავი ანალიზი;
- ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
- ტრენინგის ამოცანების ნათლად და არაორაზროვნად ჩამოყალიბება;
- ტრენინგის ამოცანის სტრუქტურულ კომპონენტებად დაშლა (სასწავლო დაეალების დანაწევრება შემადგენელ კომპონენტებად);
- შემადგენელი კომპონენტების ოპტიმალური თანმიმდევრობის განსაზღვრა;
- სწავლების ალტერნატიული გზების განხილვა.

დაგეგმილი ცვლილებების ამჟამად არსებული ყველა მოდელი მოიცავს სამ ძირითად ფაზას: დაგეგმვის (მონაცემთა შეგროვების) ფაზა, განხორციელების ფაზა და შეფასების ფაზა. დაგეგმვის ფაზა, გულისხმობს საჭირო ცვლილებების განსაზღვრას; განხორციელების ფაზა კი ცვლილებათა სტრატეგიების შეფასებას, არჩევასა და ამ ცვლილებების რეალურად განხორციელებას; შეფასების ფაზა მოიცავს ცვლილებების შედეგების სისტემატურ აღრიცხვას. ამ ფაზაში განისაზღვრება – ცვლილებები გაგრძელდეს, მოდიფიცირება განიცადოს თუ შეჩერდეს.

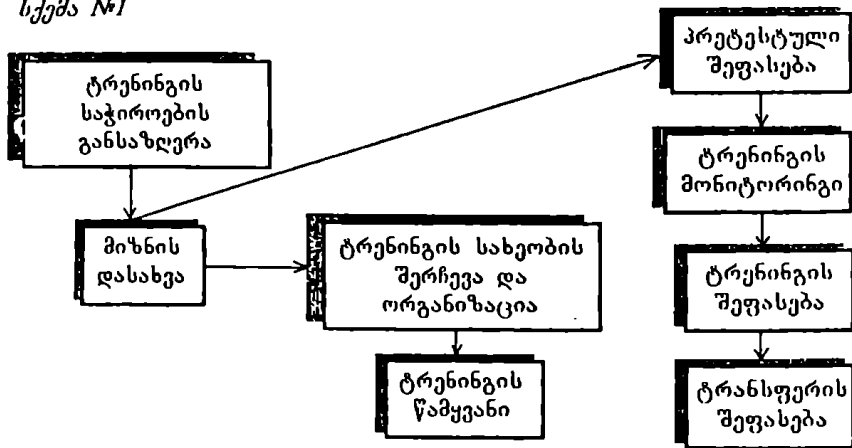
დაგეგმვის ფაზა არის მთელი პროგრამის საფუძველი. თუ ტრენინგის მიზნები და ამოცანები არ იქნება სრულად განსაზღვრული, იგი შესაძლოა დაშორდეს ორგანიზაციულ მიზნებსა და ამოცანებს.

მიზნების განსაზღვრის შემდგომი ამოცანაა სწავლების ადეკვატური პრინციპებისა და გარემოს შერჩევა. მომდევნო ფაზაში ხდება ტრენინგის ღონისძიებებისა და სამუშაოს შესრულების კრი-

ტერიუმების დადგენა, რათა განისაზღვროს, რა ცვლილებები მოხდება ტრენინგ-პროგრამის განხორციელების პროცესში. ტრენინგის უმთავრესი მიზანია სასურველი სამუშაო ჩვევების გამომუშავება – ეს არასოდეს არ უნდა გამოგვრჩეს მხედველობიდან! ტრენინგის საჭიროება და მნიშვნელობა უნდა განისაზღვროს ზოგად ორგანიზაციულ მიზნებთან კავშირში. ტრენინგი და განვითარება მაქსიმალურად ნაყოფიერი რომ იყოს, ისინი უნდა ავსებდნენ დანარჩენ ორგანიზაციულ პროცესებს: სელექციას, განთავსებას, მუშაობის დაგეგმვას და შესრულების შეფასებას. როდესაც ტრენინგის მიზნები არ არის ნათლად განსაზღვრული და არ ხდება ტრენინგის შინაარსის სასურველ ქცევასთან დაკავშირება, ტრენინგის ეფექტურობა დაბალია.

### ტრენინგის ფაზები

სქემა №1



დაგეგმილი ცვლილებების მოდელი ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარების იდეალური ალტერნატივაა აქ განვიხილავთ დაგეგმილი ცვლილებების მოდელის გამოყენების ორ გაერცელებულ გზას. პირველი – ტრენინგი – ცვლილებების გა-

ტარების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. მართლაც, თითქმის ყველა სახის ჩარევას ინდივიდუალურ, ჯგუფურ თუ ორგანიზაციულ დონეზე, თან ახლავს ტრენინგის გარკვეული ფორმა, თუნდაც ის გულისხმობდეს მხოლოდ სიახლის დანერგვას და შემუშავებას. დაგეგმილი ცვლილებების გამოყენების მეორე გზა, ორგანიზაციული განვითარება, არის ჩარევის ყველაზე უფრო გაბეღული ფორმა, მისი მიზანია ორგანიზაციის ფართო სექტორის ან მთელი სისტემის საფუძვლიანი გარდაქმნა საჭიროების მიხედვით, შესაბამისი ტექნიკის გამოყენებით: სტრუქტურული რეორგანიზაცია, სამუშაოს განაზღვრა, შერჩევა, განთავსება და სხვა.

## ტრენინგი

ტრენინგი განისაზღვრება როგორც ორგანიზაციის წევრთა ქცევების ცვლილების სისტემური, ნებისმიერი პროცესი, რომელიც ემსახურება ორგანიზაციის პროდუქტულობისა და ეფექტურობის ზრდას. ნებისმიერი ტრენინგის მიზანია ორგანიზაციის მიზნების და ინტერესების შესაბამისად პერსონალის შეცვლა.

ტრენინგი უაღრესად დიდ ფუნქციას ასრულებს და სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ერთ-ერთი შეფასების თანახმად, მომავალში ფირმის მმართველები იძულებულნი იქნებიან თავიანთ თანამშრომლებს კარიერის მანძილზე 5-8-ჯერ ჩაუტარონ ხელახალი ტრენინგი. დადგენილია, რომ ჯერ კიდევ 1975 წელს ბიზნეს-ორგანიზაციების მიერ გარე ტრენინგებისათვის დაიხარჯა 4 მლნ დოლარი, ხოლო შიდა ორგანიზაციული ტრენინგებისათვის – 1,6 მლრდ (32). ბუნებრივია, დღეისათვის ეს მონაცემები მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

ქვემოთ ჩვენ შეეცხებით ტრენინგისა და განვითარების შემდეგ ძირითად საკითხებს:

- ტრენინგ-პროგრამის აგება;
- ტრენინგის თეორია და პრინციპები;
- ტრენინგის სპეციფიური ტექნიკა, მათი სუსტი და ძლიერი მხარეები;
- ტრენინგის პროგრამები, რომლებიც საწარმოო და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის კვლევის საგნად იქცა.

## პროგრამის შემუშავება და განხორციელება

ჩვენი განვიხილავთ გოლდშტეინის მიერ შემოთავაზებულ ზოგად მოდელს, რომელიც დაგეგმილი ცვლილებების მოდელის ერთ-ერთი სახეა.

### 1. ტრენინგის დაგეგმვის შახა

დაგეგმილი ცვლილებების ნებისმიერი პროგრამის პირველი აუცილებელი ნაბიჯია იმ მიზნების ნათლად ჩამოყალიბება, რომელიც ამ ცვლილებებით მიიღწევა. ნებისმიერი ტრენინგ-პროგრამის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორია იმისი ცოდნა, თუ რისთვის არის საჭირო პროგრამა და რა მიზნებს უნდა ემსახურებოდეს ის. ნათქვამია, თუ არ იცით საით მიდიხართ, ნებისმიერი გზა გამოგადგებათ, მაგრამ თუ იცით საით მიემართებით, თქვენ უმოკლეს გზას ირჩევთ. ეს განსაკუთრებით სამართლიანია ტრენინგისა და განვითარების მცდელობების მიმართ. ამიტომ, არსებითია ნათლად დასახული მიზნები. და მაინც, განვითარების მიზნების განსაზღვრამდე უნდა განხილულ იქნეს ინდივიდუალური და ორგანიზაციული განვითარების საჭიროებანი, რათა მომდევნო ტრენინგის პროგრამამ მაქსიმალური სარგებლობა მოგვცეს. სპეციფიური მიზნის მქონე ტრენინგ-პროგრამები ბევრად უფრო მეტ სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას, ვიდრე პროგრამები, რომელთაც აქვთ ბუნდოვანი, გაურკვეველი მიზანი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფაქტად მნიშვნელოვანია ტრენინგულ პროგრამებში, იგი, ჩვეულებრივ, ყველაზე სუსტი რგოლია. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია ინტერესდება სხვადასხვა ტიპის ტრენინგ-პროგრამებით, წინასწარ მათი საჭიროების განსაზღვრის გარეშე. ტრენინგის საჭიროების ყოველმხრივი შეფასება მოიცავს სამ ძირითად საფეხურს: *ორგანიზაციის ანალიზი*, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებს და მათი მიღწევის მასშტაბებს; ორგანიზაციული ანალიზის მიზანია სტრატეგიული დაგეგმვის დაკავშირება ტრენინგის შედეგებთან. ასევე არაუწყვეტური ორგანიზაციული სეგმენტების განსაზღვრა და იმის შეფასება, არის თუ არა ტრენინგი შესაფერისი საშუალება პრობლემის გადასაჭრელად. ორგანიზაციის კლიმატის გარკვევაც ხშირად საკმაოდ სასარგებლოა ამგვარი ანალიზისათვის. თუ ორგანიზაცია მოისუსტებს რომელიმე სფეროში, უნდა დაისევას საკითხი, შესაძლებე-



ლია თუ არა ტრენინგის გზით ამ პრობლემის გადაჭრა? ორგანიზაციული ანალიზი, რასაკვირველია, არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ მიმდინარე პრობლემებით და უნდა შექმნოს პოტენციური პრობლემების განჭვრეტა, რათა ტრენინგის საშუალებით, "შემდგომში" შევძლოთ მათი თავიდან აცილება.

მას შემდეგ, რაც განვსაზღვრავთ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის არსებულ თუ პოტენციურ პრობლემებს და დავადგენთ, რომ ტრენინგი შეიძლება დაგვეხმაროს ამ მიზნების განხორციელებაში, მომდევნო ნაბიჯია *ოპერაციული ანალიზის* ჩატარება, რის საფუძველზეც უნდა განისაზღვროს ტრენინგის სახეობა. ოპერაციული ანალიზი ეფუძნება *სამუშაოსა და პერსონალის ანალიზს*. *სამუშაოს ანალიზის* მეშვეობით უნდა განისაზღვროს ყოველი კონკრეტული დავალების შესრულების სტანდარტები, ის, თუ რამდენად შეესაბამება ყოველი შესრულებული სამუშაო ამ სტანდარტებს და რა უნარები, ცოდნა და ატიტუდებია კონკრეტული სამუშაოსათვის საჭირო. მოთხოვნების შეფასების ბოლო საფეხურია იმის განსაზღვრა, თუ რა დონეზე ფლობს მუშაკი სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელ ცოდნასა და უნარებს. სამუშაოს მოთხოვნებსა და მუშაკის მიერ ამ მოთხოვნების შესრულების შეუსაბამობა განსაზღვრავს ტრენინგის მოთხოვნებს. *პერსონალის ანალიზის* საფუძველზე ხდება იმის გარკვევა – თუ რას წარმოადგენს ტრენინგისათვის წარდგენილი პოპულაციის პოტენციური ნაწილი; რა სამუშაო ტრენინგი აქვთ მათ გაელილი; როგორია მათი დასწავლის უნარი; რა სახის ზოგადი თუ სპეციალური განათლება აქვთ მათ მიღებული; მას შემდეგ, რაც ცნობილი გახდება პერსონალის შესაძლებლობების ფარგლები და "საწყისი წერტილი", საჭიროა პროგრამის სახეობის განსაზღვრა.

ოპერაციული ანალიზის მეთოდებიდან საჭიროდ მიგვიჩნია *კრიტიკული ინციდენტის (მნიშვნელოვანი ხდომილებების) მეთოდის* გამოყენება. ფოლეიმ (Folley) ძალზე მოხერხებულად გამოიყენა ეს ტექნიკა დიდი უნივერსიტეტების გამყიდველების ტრენინგ-პროგრამების შექმნის დროს. მომხმარებლებს სთხოვენ დაესახელებინათ წარმატებული და წარუმატებელი გამყიდველებისთვის დამახასიათებელი ქცევები. განისაზღვრა მომხმარებლის კმაყოფილებასთან დაკავშირებული 2000 კრიტიკული ინციდენტი და შემდგომში მის მიერ შემუშავებული ტრენინგის პროგრამა ფოკუსირებული იყო სწორედ ამ ქცევებზე.

ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის და ადამიანის ანალიზის საფუძველზე განხორციელებული *სპეციფიკური ქცევითი მიზნების აღწერა* არის დაგეგმვის ფაზის უმნიშვნელოვანესი საფეხური.

**ტრენინგის მიზნების სპეციფიკაცია**

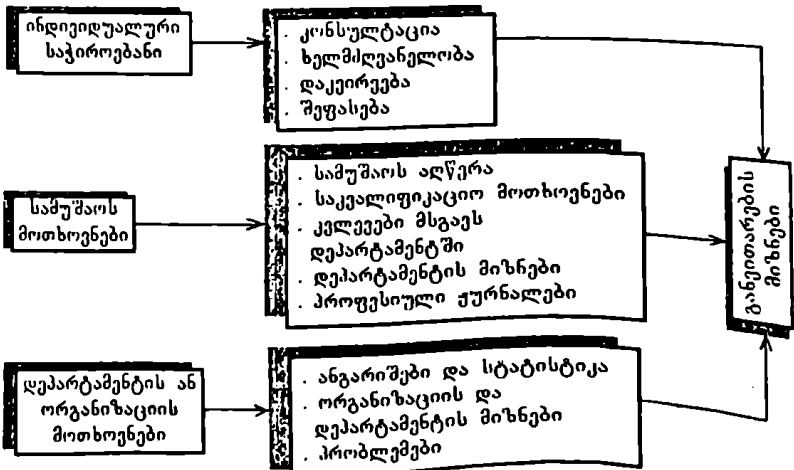
ტრენინგისა და განვითარების საჭიროების დადგენის შემდეგ განსაზღვრება სპეციფიკური მიზნები. ეს არის ტრენინგის დაგეგმვის ფუნდამენტური საფეხური (კემპებელი 1988).

ტრენინგის ზოგიერთი ამოცანა ფოკუსირებულია მოკლევადიან ცვლილებებზე, როგორცაა სპეციფიკური ინფორმაციის შექმნა ან ქცევითი ტექნიკის შემუშავება. ჩვენ ველოდებით, რომ პროგრამაში გამოვლენილი ცოდნა და ქცევები რეალურად მიგვიყვანს არსებული სამუშაოს უკეთ შესრულებამდე. (მაგ, ზედამხედველობის რეიტინგის ზრდა მართვისა და კომუნიკაციური ტრენინგის გავლის შემდეგ). საბოლოოდ, პროგრამათა ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესება ( მოგება ან ფსიქოლოგიური კლიმატის გაჯანსაღება).

**სქემა №2 – ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა**

**საჭიროებანი**

**ინფორმაციის წყაროები**



## ტრენინგისა და განვითარების წარმართვის მოდელები

ტრენინგის მიზნების დასახეის, ამოცანების ფორმირებისა და მათი თანმიმდევრობის განსაზღვრის შემდეგ, კიდევ რჩება ერთი პრობლემა: როგორ მივიღოთ სასურველი შედეგები. ეს მნიშვნელოვანი პრობლემაა, ვინაიდან ყველა ადამიანს დასწავლის ინდივიდუალური გზა აქვს. ტრენინგის პროგრამები ძალიან ხშირად დასწავლის რამდენიმე სხვადასხვა მეთოდს მოიცავს. ასეთი “შერეული” მიდგომა ითვალისწინებს იმ ფაქტს, რომ დასწავლის არც ერთი მეთოდი არ არის უნივერსალური. ქვემოთ სწორედ ამ მეთოდების განხილვას შევედგებით.

### რა უნდა გავითვალისწინოთ ტრენინგის დაგეგმვის დროს

#### სწავლა და ინდივიდუალური განსხვავებები

ტრენინგისა და განვითარების ღონისძიებათა გატარებისას აუცილებელია უნარების, ინტერესებისა და ინდივიდუალური თავისებურებების სფეროში გამოვლენილ სხვაობათა გათვალისწინება. კერძოდ, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს დასწავლის, მოტივაციის თეორიისა და ქცევითი მოდელირების ძირითადი ასპექტები. ამ მოდელებს მაქსიმალური შედეგის მოტანა მაშინ შეუძლიათ, როდესაც პროგრამები შედგენილია ისე, რომ ზუსტად მიესადაგება ტრენინგის მიზნებსა და მეთოდებს. გასათვალისწინებელია: ისეთი ცვლადები, როგორიცაა უნართა საწყისი დონე და წინა მიღწევები (“შეუძლია გააკეთოს” ფაქტორები), ტრენინგს მოლოდინებთან ერთად (“უნდა გააკეთოს” ფაქტორები), რადგან ისინი უკეთ წინასწარმეტყველებენ ტრენინგის შედეგებს, ვიდრე ინდივიდუალური განსხვავებების ისეთი ტრადიციული სახეები, როგორიცაა: მიღწევა, ინტერესები, პიროვნული ნიშნები.

*გაეარჯიშებადობა (trainability)* – დამოკიდებულია პიროვნების უნარზე, დროის გარკვეულ მონაკვეთში შეიძინოს ახალი უნარები და ცოდნა, რომლებიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად. *გაეარჯიშებადობა* არის ადამიანის შესაძლებლობებისა და მოტივაციის

კომბინაცია. ამერიკის სანაოსნოში თანამშრომელთა მიღებისას ატარებენ "miniature training and evaluation testing", რომლის მიზანია შეაფასოს აპლიკანტის ის უნარები, რომელიც ამა თუ იმ პიროვნების ვარჯიშებადობის პროგნოზირების საშუალებას მოგვცემს. ეს არის 9 სიტუაციის შემცველი ტატარეა, რომელიც შედგენილია სხვადასხვა სამუშაოს აღწერისა და ანალიზის საფუძველზე.

ეს იდეა ლოგიკურად აისახება ადაპტაციურ ტრენინგში. ამ სახის ტრენინგი ისეა დაგეგმილი, რომ მიესადაგოს მისი ყველა მონაწილის უნარებსა და პიროვნულ მახასიათებლებს. ამისათვის უნდა გაიზომოს თითოეული მათგანის ინდივიდუალური მიღწევის დონე და ტრენინგიც შესაბამისად დაიგეგმოს. თუ ტრენინგი თავისი ხასიათით შემცნებითია, მაშინ უნდა შემოწმდეს მონაწილეთა კოგნიტური უნარები. იმ შემთხვევაში, თუ მათ შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება აღმოჩნდება, მიზანშეწონილია დამატებით ღონისძიებათა გამოყენება ამ განსხვავების შესამცირებლად. ასეთ ღონისძიებებს მიეკუთვნება, მაგალითად, კარგად სტრუქტურირებული და დეტალისებული ინსტრუქცია, რომელიც ყველასათვის კარგად გასაგები იქნება. ტრენინგის შინაარსის მიუხედავად მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღწევად მიზანშეწონილია დასწავლის კლასიკური პრინციპების გამოყენება.

**დასწავლის პრინციპები.** ტრენინგის პროგრამები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სისტემური პროცესი, რომლის მიზანია დაეხმაროს პერსონალს სამუშაოსათვის მნიშვნელოვანი ცოდნისა და უნარების შექმნაში. ამჯერად ჩვენ განვიხილავთ დასწავლისა და ტრენინგის მნიშვნელოვან პრინციპებს:

### **განმტკიცება და ინსტრუმენტული განპირობებულობა**

დასწავლის ძირითადი პრინციპები ეხება ახალი ჩვევების შემუშავებისა და ძველის (სრულყოფის) პროცესებს. განმტკიცების ცნების დემონსტრირების ძირეულ პარადიგმას ინსტრუმენტულ განპირობებულობას უწოდებენ. ინსტრუმენტული განპირობებულობა. დასწავლის ამ მოდელის მიხედვით, ორგანიზმი სწავლობს გარკვეულ პასუხს გარკვეულ სიტუაციაზე სასურველი შედეგების მისაღწევად. პასუხი ინსტრუმენტულად გამოხატულია ჯილდოს მიღებით (და-

დებითი განმტკიცება), ან დასჯის თავიდან აცილებით (უარყოფითი განმტკიცება). ფსიქოლოგებმა, სულ ცოტა, რამდენიმე ათწლეულია (ცხოველების მომთეინიერებლებმა კი მთელი საუკუნეები) რაც დაადგინეს, რომ ორგანიზმი იმეორებს პასუხს, რომელსაც მოჰყვება სასურველი შედეგი როცა მწერთნელი გაარკვევს თუ არა, რას აღიქვამს ინდივიდი დადებითად ან უარყოფითად, უკვე ფლობს პერსონალის ქცევის მანიპულირებისათვის საკმარის ძლიერ იარაღს, რომელსაც ეწოდება განმამტკიცებელი; ხოლო პროცესს, რომლის დროსაც ის გამოიყენება – განმტკიცება. ჩვენ განვიხილავთ პოტენციური განმამტკიცებლების რამდენიმე სახეს, რომელიც უკავშირდება სამუშაო სიტუაციაში პერსონალის მოტივირებას. ესენია: კომპენსაცია, სოციალური ურთიერთქმედება, მიღწევა და ა.შ. მუშაკისაგან მოითხოვენ გარკვეული სამუშაოს შესრულებას ღირებულები განმამტკიცებლის მისაღებად, რაც ხელს უწყობს სასურველი ქცევის დასწავლას.

*ფორმის შეცვლა (შეიპინგი). სასურველი პასუხის მიღებად თავდაპირველად შეიძლება გამოიყენოთ რამდენიმე პროცედურა. ერთი მათგანია იმიტაცია ანუ მოდელირება. ჩვენ შეგვიძლია ვაჩვენოთ სწორი პასუხები და სუბიექტი შეეცდება გაიმეოროს ის; შეიპინგის დროს ყოველ ახალ საფეხურზე განმამტკიცებთ მხოლოდ ისეთ აქტივობას, რომელიც შეესაბამება ან აღემატება ჩვენს კრიტერიუმებს. ამ გზით ჩვენ შევცვლით სუბიექტის პასუხის ხატს და მიეცემთ მას სასურველ ფორმას.*

### *შედეგების ცოდნა (უკუკავშირი)*

*უკუკავშირი და მიზნის დასახვა. უკუკავშირის წვლილი დასწავლის პროცესში წმინდა ინფორმაციული ხასიათისაა. თუ ადამიანმა უნდა ისწავლოს სწორი პასუხის გაცემა, მან გარკვეულწილად უნდა იცოდეს რა არის მისაღები და რა არა. უკუკავშირი აძლევს პიროვნებას ამ ცოდნას, ასევე აჩვენებს პასუხის დარეგულირებას და სასურველი მიმართულებით მის წარმართვას.*

ნათელია, რომ როდესაც ადამიანი ღებულობს უკუკავშირს სწორ ან არასწორ პასუხზე, ეს უფრო აადვილებს სწავლას. ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ ტრენინგ-გავლილი მუშაკების პრაქტიკული საქმიანობა არაეფექტური იყო მანამ, სანამ სამუშაოზე არ

მიიღებდნენ უკუკავშირს ზედამხედველისაგან. ტრენინგი და უკუკავშირიც აუცილებელია სასურველი ქცევის შენარჩუნებისათვის.. შედეგების ცოდნა აადვილებს შეცდომების გამოსწორებას, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ადამიანისათვის ცნობილია როგორც შეცდომის მიზეზი, აგრეთვე მისი გამოსწორების გზაც. ასეთი განმტკიცებითი ეფექტი დაეალებას უფრო საინტერესოს ხდის და ახდენს ადამიანის მოტივირებას. როგორც ცნობილია, იმისათვის, რომ ადამიანმა რაიმე დაისწავლოს, საჭიროა მას ამის სურვილი და შესაბამისი მოტივაცია ჰქონდეს.

უკანასკნელი დროის კვლევებმა საინტერესო და საყურადღებო შედეგები მოგვცეს. აი, რამდენიმე მათგანი:

1. გენერირება და პრაქტიკული ძიება, ძირითადად მაშინ ხდება, როდესაც ადამიანი აცნობიერებს, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებით გარკვეული პრობლემები აქვს, რაც საფრთხეს უქმნის იმიჯს.

2. შედეგების ცოდნა ყოველთვის დადებით ეფექტს არ იძლევა. ეს დამოკიდებულია შედეგების შესახებ ინფორმაციაზე. *მოტორული უნარების შემთხვევაში, ინფორმაცია, რომელიც მხოლოდ შედეგებზეა ორიენტირებული, (თქვენ აწყობილი 60 ობიექტიდან მხოლოდ 10-ია დეფექტის მქონე) დადებითად მოქმედებს, ვინაიდან მიზნის დასახელებს ეხმარება გარკვეული ტიპის მოქმედების შესანარჩუნებლად. კოგნიტიური დაეალებების შემთხვევებში, შედეგების ცოდნა, არ არის მაინცდამაინც სახარბიელო. ამ დროს სახარბელოა იმის გარკვევა, თუ რატომ იყო ეფექტური ან არაეფექტური ესა თუ ის ქმედება და რა უნდა ვაკეთდეს სიტუაციის გამოსასწორებლად.*

3. ინფორმაცია ადეკვატურად რომ იყოს აღქმული, პოზიტიურ ინფორმაციას უნდა მოსდევდეს ნეგატიური და არა პირიქით. როდესაც ქმედება სხვადასხვა პარამეტრით ფასდება, ადამიანმა ინფორმაცია უნდა მიიღოს ყველა პარამეტრის მიხედვით ცალ-ცალკე.

4. შედეგების ცოდნა ხელს უწყობს ცოდნის გამტკიცებას. საუკეთესო შედეგების მისაღწევად კარგია, თუ ტრენინგი, მიზნის დასახევა და უკუკავშირი ერთ პაკეტად იქნება წარმოდგენილი.

დასწავლა ყველაზე ეფექტურია, როდესაც შედეგების შესახებ ინფორმაციას უშუალო უფროსი იძლევა. მაგრამ თუ ადამიანი ტრენინგის პროცესში დასწავლილს არ განამტკიცებს, მაშინ მისი შედეგები სამუშაოში არაეფექტურად, ან საერთოდ არ გამოიყენება.

## ტრენინგის შედეგების გამოყენება (ტრანსფერი)

ტრენინგის გადატანა. ტრენინგს თითქმის არანაირი ღირებულება არ ექნება, სანამ გარკვეულწილად არ დაეხმარება პიროვნებას სამუშაო მოვალეობების შესრულებაში. ერთ სიტუაციაში ნასწავლის მეორეში განხორციელება ტრენინგის გადატანის სახელწოდებითაც ცნობილი.

ტრენინგის შედეგები თუ დროის დიდ მონაკვეთზეა გათვლილი, მაშინ დიდ მნიშვნელობას იძენს ეფექტური დასწავლა, მიღებული ცოდნის შენარჩუნება და სამუშაო სიტუაციაში მისი ეფექტური გამოყენება. არ არის გასაკვირი, რომ ორგანიზაციაში ტრენინგის წარმატების საფუძველს წინა საუკუნეში შემუშავებული დასწავლის პრინციპები ქმნის. განვიხილოთ ზოგიერთი პრინციპი და უსრადლება მივაქციოთ მათ პრაქტიკულ გამოყენებას.

ორგანიზაციაში ტრენინგის ეფექტების შეფასებისას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ტრენინგის დროს დასწავლილის რეალურ სამუშაო გარემოში გამოყენების უნარს. ტრანსფერი შესაძლოა იყოს პოზიტიური (გააუმჯობესოს შესრულება), ნეგატიური (შეაფერხოს შესრულება) და ნეიტრალური. ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია, რომელიც გათვალისწინებული უნდა იყოს ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების შედგენისას.

პოზიტიური ტრანსფერის გასაძლიერებლად ტრენინგის პროგრამის შემდგენელმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

1. ტრენინგისა და რეალური სამუშაოს გარემო მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს ერთმანეთთან;

2. მან მონაწილეებს უნდა მისცეს რეალური სიტუაციის გამკლავებისათვის აუცილებელი გამოცდილება;

3. დარწმუნდეს, რომ მონაწილენი სწორად იგებენ მათთვის მიწოდებულ პრინციპებს, განსაკუთრებით, თუ ეს პრინციპები მათ რეალურ სამუშაოში უნდა გამოიყენონ;

4. უზრუნველყოს მკიდრო კავშირი ტრენინგის შინაარსსა და სამუშაოს შინაარსს შორის;

5. დარწმუნდეს, რომ ადამიანს სამუშაო სიტუაციაში ტრენინგის დროს ნასწავლს მოუწონებენ. თუ უშუალო ხელმძღვანელი ან მე-

ნეჯერი რაიმე შესტით ან სიტყვით გამოხატავს თავის უნდობლობას ტრენინგზე ნასწავლისადმი, მაშინ კარგ შედეგებს არ უნდა ელოდეთ.

ტრანსფერზე გაელენას ახდენს აგრეთვე მონაწილეთა ატიტუდები. ტრანსფერი უფრო ეფექტურია, როდესაც ტრენინგში მონაწილე დარწმუნებულია, ახალი უნარების გამოყენების შესაძლებლობასა და პრობლემათა გადაჭრისას მათი გამოყენების ეფექტურობაში.

*რეგრესის (უკან დაბრუნების) თავიდან აცილება* ტრენინგზე მიღებული ცოდნისა და გამოცდილების შენარჩუნებას ემსახურება რეგრესის პრევენციის მოდელი. იგი თვითკონტროლის სტრატეგიების ქცევითი მოდელია, რომლის მიზანია რეგრესის თავიდან აცილება.

### *განმტკიცება*

იმისათვის, რომ ადამიანმა ახალი ქცევა შეითვისოს, მოხდეს მისი მოდიფიკაცია და შენარჩუნება, აუცილებელია მისი განმტკიცება. განმტკიცების პრინციპის თანახმად დასჯა ქცევის დროებით დათრგუნვას იწვევს და დასწავლაზე მაინცდამაინც პოზიტიურ გაელენას არ ახდენს. ზომიერი დასჯა ადამიანისათვის შეიძლება სიგნალად გამოდგეს, რომ მან სწორ გზას გადაუხეია, მაგრამ თუ მას მაშინვე არ მოსდევს შემასწორებელი უკუკავშირი, დასჯამ შეიძლება ფრუსტრაცია გამოიწვიოს.

პრაქტიკაში ეს ხანდახან ძნელი განსახორციელებელია. განსაზღვრული უნდა იყოს რა უნდა იქნეს გამოყენებული განმტკიცებად - მწერთნელის სიტყვიერი წახალისება, ხელფასის მომატება, დაწინაურება თუ სხვა. წახალისების მრავალი წყაროა, მაგრამ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია უშუალო ხელმძღვანელისაგან მომდინარე წახალისება. თუ იგი არ წახალისებს თანამშრომლის მიერ ტრენინგში მიღებულ ცოდნას, მაშინ თანამშრომელი ცოდნას "დააკონსერვებს" და ტრენინგის ეფექტიც მინიმალური იქნება.

### *პრაქტიკა*

ახალი ცოდნის ან უნარის შექმნისას ადამიანს გავარჯიშების საშუალება უნდა ჰქონდეს. გავარჯიშება გულისხმობს ტრენინგის შინაარსის აქტიურად გამოყენებას. გავარჯიშებას სამი ასპექტი



აქვს: აქტიური პრაქტიკა, ჭარბი დასწავლა, გაეარჯიშების ხანგრძლივობა.

*აქტიური პრაქტიკა.* უნარების შექმნისას არ არის საკმარისი, რომ ტრენინგში მონაწილემ წაიკითხოთ, ან ნახოს ის, რაც მოეთხოვება. ქცევის შინაგანი რეგულატორების ჩამოყალიბების საშუალებას მხოლოდ აქტიური პრაქტიკა იძლევა. პრაქტიკის დროს, შესაბამისი უკუკავშირის არსებობისას, არასასურველი ქცევა გაიცხრილება, ხოლო საჭირო ქცევის შესაბამისი შინაგანი კონტროლი შენარჩუნდება.

*ჭარბი დასწავლა.* თუ ტრენინგში მონაწილეები დავალების შესრულებისას უფრო რთულ პირობებში ეარჯიშობენ, ვიდრე ეს დავალება ზოგადად სრულდება, სახეზეა ჭარბი დასწავლა. ზოგიერთი დავალებისთვის, რომლებიც პროფესიონალური საქმიანობის კრიტიკულ მომენტებს უკავშირდება და თან ახლავს ემოციური დაძაბულობა, ასეთ ჭარბ დასწავლას დიდი მნიშვნელობა აქვს (მაგ: რვანიმაციის მედლის საქმიანობა). ჭარბ დასწავლას ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ საქმიანობაში, რომელიც ყოველდღიურად სრულდება. ჭარბ დასწავლას რამდენიმე უპირატესობა აქვს:

- იზრდება დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაში შენარჩუნებული იქნება დასწავლილი მასალა;
- დასწავლა “რეფლექსურად” ხდება, პრაქტიკა ხელს უწყობს დავალების ავტომატიზებას;
- იზრდება იმის ალბათობა, რომ ეფექტური ქმედებები განხორციელდება სტრესულ და სახიფათო სიტუაციებში;
- აადვილებს ტრენინგიდან რეალურ სამუშაოზე შექმნილი ცოდნის გადატანას.

*ეარჯიშის ხანგრძლივობა.* პრაქტიკა შეიძლება მიმდინარეობდეს ერთმანეთისაგან დროის გარკვეული ინტერვალით დაცილებული სესიების ან ერთი ხანგრძლივი სესიის განმავლობაში. როგორც რეალობა გვიჩვენებს, დასწავლა უფრო ეფექტურია, თუ პრაქტიკის მონაკვეთები ენაცვლებიან დასვენების მონაკვეთებს. ამის ორი მიზეზი არსებობს:

1. ხანგრძლივი პრაქტიკა დამღლელია და ინდივიდები სრულად ვეღარ ავლენენ შექმნილ უნარებს.

2. ტრენინგის დროს ადამიანი ადექვატურ, სასურველ ქცევასთან ერთად ირელევანტურსაც დაისწავლის, რომელიც ინტერფერენციას ახდენს რელევანტურ ინფორმაციასთან. მაგრამ ვინაიდან ირელევანტური ქცევები გაცილებით ნაკლებად გაუარჯიშდება ტრენინგის დროს, ამიტომ დასვენების პერიოდები ტრენინგის სესიებს შორის ხელს უწყობს მათ დაეიწეებას.

გამონაკლისია სიტუაცია, როდესაც დასწავლილი უნდა იქნეს რთული კონცეპტუალური მასალა, ან სხვა რაიმე “სააზროვნო პრობლემა”. ასეთ შემთხვევაში ხანდახან უმჯობესია მოხდეს პრობლემაზე ინტენსიური კონცენტრაცია ყოველგვარი დასვენების პერიოდების გარეშე.

### მოტივაცია

დასწავლა რომ ეფექტური იყოს, ადამიანს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა უნდოდეს სწავლა. პრაქტიკაში, როგორ წესი, უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ადამიანის დასწავლის უნარს და არა მის მოტივაციას, ან უნარისა და მოტივაციის ურთიერთმიმართებას. ასეთ მიდგომას იწვევს ის, რომ უფრო ადვილია დადგინდეს ადამიანის უნარები, ვიდრე მოტივაცია. *მოტივაცია არის ის, რაც აძიძრავს, წარმართავს, ენერგიით კეებას და უზრუნველყოფს ქცევის შენარჩუნებას* ტრენინგის ტერმინებში ეს ძალა გავლენას ახდენს ტრენინგთან დაკავშირებულ ენთუზიაზმზე (ენერგიის მომცემი), ყურადღების კონცენტრაციაზე (წარმართავი) და ამასთანავე, განამტკიცებს ტრენინგის დროს დასწავლილს. ტრენინგში წარმატების მიღწევის მოტივაციაზე კი გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- *კარგი (ხელის შექმნობი) სამუშაო გარემო.* ტრენინგი ვაკუუმში არ მიმდინარეობს. ტრენინგის დროს დასწავლილი საქმეში, რომ იქნეს გამოყენებული, ყურადღება უნდა მიექცეს სამუშაო გარემოს გავლენას ადამიანის მოტივაციაზე. კერძოდ ადამიანს სამუშაოს კარგად შესასრულებლად უნდა ჰქონდეს საჭირო რესურსები (მატერიალური, ადამიანური, ფინანსური) და კარგი ურთიერთობები, თანამშრომლებსა და უფროსთან – კომუნიკაცია უნდა იყოს რეგულარული, გულახდილი და იძლეოდეს უკუკავშირის საშუალებას. ასეთ სიტუაციაში

ადამიანს გაუჩნდება რწმენა, რომ იგი წარმატებით გამოიყენებს ტრენინგის შედეგებს.

- უნდა არსებობდეს დასაბუთებული აზრი იმის შესახებ, რომ ადამიანს აქვს რაღაც სუსტი მხარე, რომელიც შესაძლებელია გამოსწორდეს ტრენინგის მეშვეობით.
- საჭიროა რწმენა იმისა, რომ ადამიანი შეძლებს ტრენინგის შედეგების ეფექტურად გამოყენებას. ამ მხრივ ღიდად მნიშვნელოვანია უკუაქმიანი მწერთნელის, ხელმძღვანელის და თანამშრომლების მხრიდან.
- აუცილებელია ადამიანს სწამდეს, რომ პროგრამის წარმატებით დასრულება მას სასურველ შედეგებს მოუტანს (დაწინაურება, ხელფასის მომატება).

გარდა ამისა, აღმოჩნდა, რომ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ საშუალება თვითონ აირჩიონ, თუ რა სახის ტრენინგი სჭირდებათ (საკუთარი უნარებიდან და მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე), სწავლის უფრო ძლიერი მოტივაციით ხასიათდებიან. ზემოთაღწერილ ფაქტორთა არსებობა სწავლის მოტივაციას მაღლა სწევს, ხოლო არარსებობა კი პირიქით ასუსტებს. გარდა აღწერილი ფაქტორებისა მოტივაციაზე ადამიანის მოლოდინებიც ახდენს გავლენას. რაც უფრო მაღალია მოლოდინები, მით მაღალია ტრენინგში მონაწილეთა ეფექტურობა და პირიქით. ამ ფენომენს ხშირად პიგმალიონის ეფექტს უწოდებენ. მისი არსებობა კარგად დასტურდება ერთ-ერთ კვლევაში – ტრენინგის მონაწილეებმა, რომელთაც შთაბგონეს, რომ მათგან მეტს მოელოდნენ, ვიდრე სხვებისაგან, ტრენინგის შედეგად მიიღეს გაცილებით მაღალი მაჩვენებლები მიღწევის ტესტში, აღმოაჩნდათ უფრო მეტი პოზიტიური ატიტუდები და შეითვისეს ლიდერისათვის საჭირო მეტი უნარები და ქცევები.

### *მიზნის დასახვა*

მიზნის დასახვით ტრენინგში მონაწილის მოტივაცია შეიძლება გაძლიერდეს. მიზნის დასახვის დადებითი გავლენა ადამიანის მიერ დავალების შერულებაზე უდავოა. მიზანი არეგულირებს ადამიანის ქცევას. მიზნის დასახვის შესახებ კვლევები ბევრ პოზიტიურ ინ-

ფორმაციას იძლევა:

1. მიზნის დასახვის თეორია ერთ-ერთი ყველაზე ვალიდური და სასარგებლო თეორიაა ორგანიზაციულ მეცნიერებაში. მიზნის დასახვის ეფექტები მარტივი დაეალებებისათვის უფრო ძლიერია, ვიდრე კომპლექსური დაეალებებისათვის.

2. მიზნისადმი ფსიქოლოგიური "ერთგულება" უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია წარმატებით მუშაობისათვის. ამ გრძნობის გაძლიერება შეიძლება პრაქტიკით, მოდელირებით და დარწმუნებით.

3. რთული დაეალების შემთხვევაში მიზნის დასახვაში თანამონაწილეობა აძლიერებს მიზნის მიმღებლობას, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მონაწილეებს თავიდან ეს მიზანი სრულიად მიუღებლად ეჩვენებოდათ.

4. ადამიანებს აქვთ ტენდენცია, აირჩიონ უფრო რთული მიზნები, თუ მათი წინა მიზნები შედარებით ადვილი მისაღწევი იყო, ან აირჩიონ ადვილი მიზანი, თუ წინა მიზანი უფრო ძნელი მისაღწევი იყო. ე.ი. წარსული გამოცდილება გავლენას ახდენს მიზნის დასახვის პროცესზე.

5. სპეციფიკური, რთული მიზნები ადამიანს უბიძგებენ უფრო მაღალეფექტური ქცევისაკენ, ვიდრე მარტივი მიზნები. მაგრამ ეს ეფექტი იკარგება, თუ დაეალება ახალია და მრავალი ალტერნატიული სტრატეგიის გამოყენების საშუალებას იძლევა.

6. ადამიანის ქცევის ეფექტურობაზე მიზნის დასახვის ეფექტი შეიძლება გაძლიერდეს, თუ მას მიეწოდება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ იმუშაოს დაეალებაზე და აგრეთვე დასაბუთება, თუ რატომ არის მიზანი და დაეალება მნიშვნელოვანი.

მიზნის დასახვის შედეგების გავლენა ტრენინგის ეფექტურობაზე სავსებით ნათელია: კარგად გასაგები, რთული მიზნების დასახვა ტრენინგში მონაწილე ინდივიდს უღვიძებს ძლიერ მოტივაციას, იგი მეტი ძალისხმევით ეკიდება საქმეს და სწავლაც უფრო ეფექტური ხდება.

ჩვენ დაწერილებით განვიხილეთ ტრენინგ-პროგრამის აგების განხორციელების და შეფასების ზოგადი პრინციპები, მაგრამ არაფერი გვითქვამს სპეციფიკური სახის ტრენინგ-პროგრამების შესახებ. პროგრამის განხორციელების და შეფასების წინაშე არსებული

პრობლემები ნაწილობრივ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რის მოდიფიცირებას ეცდილობთ. ზემოთ განხილული ყოველი საკითხის კვლევას და თეორიას მიეყავართ სპეციფიკური ტრენინგის საკითხთან.

### **ტრენინგის მეთოდები**

*ტრენინგის დაგეგმვის ფაზაში უნდა გადაწყდეს სწავლების რომელი მეთოდი იქნება უფრო ეფექტური დასახული მიზნების განსახორციელებლად.*

### **სალექციო მეთოდი**

სალექციო მეთოდი დასწავლის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ამდენად ჩვენ თავს შევიკავებთ მისი დეტალური ანალიზისაგან, უბრალოდ აღვნიშნავთ, რომ იგი ყველაზე კონსერვატიული მეთოდია, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში არ შეცვლილა. ერთის მხრივ, ეს მიუთითებს ამ მეთოდის საჭიროებასა და ეფექტიურობაზე, მეორეს მხრივ, სალექციო მეთოდისათვის დამახასიათებელი ასიმეტრია მსმენლსა და ლექტორს შორის უდაოდ ხელს უწყობს მსმენელთა პასიურობასა და დასწავლის პროცესის ნაკლებ ეფექტიურობას. ამ ხარვეზის შესამცირებლად ლექციის პროცესში ხშირად გამოიყენება აუდიო-ვიზუალური მასალები. სალექციო მეთოდისათვის დამახასიათებელი ხარვეზებისაგან სრულიად თავისუფალია ე. წ. სწავლების აქტიური მეთოდები (დისკუსიური მეთოდები, მაგალითის მეთოდი, როლური თამაშები და სხვა) რომელთა საშუალებით მიიღწევა მსმენელთა მაქსიმალური ჩართულობა და დასწავლის მაღალი მოტივაცია.

### **სიმულაციის მეთოდი**

სწავლების პროცესში ეს მიდგომა იყენებს რეალური სიტუაციის (პრობლემა, სამუშაო, ამოცანა და ა.შ.) მოდელს. იდეა ძალზე მარტივია – ავარჯიშო პერსონალი ოპერაციონალური დავალების ასლზე, რომელიც ძალზე წააგავს რეალურ სამუშაო ამოცანას. ეს

მსგავსება უზრუნველყოფს ტრენინგში შესწავლილი მასალის, ჩვენებისა და უნარების წარმატებით გადატანას რეალურ სამუშაო სიტუაციაში. ტრენინგის მონაწილე რეალურ ამოცანას გადაწყვეტს საგანგებოდ შექმნილ სიტუაციაში. თეორიულად სიმულაცია ქმნის სიტუაციას, რომელშიც დასწავლისა და გადატანის პირობები მაქსიმალურადაა ოპტიმიზირებული, აღარ არის სადავო ოპერაციონალური დავალებისა და ტრენინგში ჩართული პერსონალის შრომითი აქტივობის ურთიერთდაკავშირება, არ არსებობს ან მინიმუმამდე დაყვანილი რისკი, რომელიც ხშირად თან ახლავს რეალურ სიტუაციაში დასწავლას. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ ავიახაზების მფრინავთა ტრენინგის მაგალითი. ცხადია, ჰაერში მყოფი რეაქტიული თვითმფრინავი საუკეთესო ადგილი არ არის დამწყები მფრინავისათვის.

სიმულაციის მეთოდის გამოყენების დროს, ბუნებრივად, იბადება კითხვა – რეალური სიტუაციის რა მახასიათებლები უნდა იყოს მოდელირებული? სიმულაციის ვალიდობა ისევე დასადგენია, როგორც ტესტის ან ექსპერიმენტის ვალიდობა. ფაქტიურად ეს იდენტური პრობლემებია. ტრენინგ-პროგრამაში გამოყენებულ მოდელს შეიძლება ჰქონდეს მაღალი ან დაბალი “ფიზიკური სიზუსტე” იმის მიხედვით, თუ რამდენად ემსგავსება ის ფიზიკურ ოპერაციონალურ სიტუაციას (გარეგანი ან შინაარსობრივი ვალიდობა). მას შეიძლება ახასიათებდეს მაღალი ან დაბალი ფსიქოლოგიური სიზუსტე, იმის მიხედვით, თუ რამდენად მსგავსია ქცევითი მოთხოვნები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში არსებული ქცევითი მოთხოვნებისა. ფსიქოლოგიური სიზუსტის დადგენის ერთ-ერთი გზა არის იმის ჩვენება, რომ სიმულატორით ნასწაველი რეალურად გადატანილია ოპერაციონალურ დავალებაში. სიმულატორის ფსიქოლოგიური სიზუსტის შეფასება ტესტის პრედიქტული ვალიდობის დადგენის ანალოგიურია – არ არის საკმარისი იმის ჩვენება, რომ ფრენის სიმულატორზე მფრინავთა ვარჯიშის შედეგად გაუმჯობესდა იგივე სიმულატორზე მოქმედების შესრულების ხარისხი, აუცილებელია ეს გაუმჯობესება აისახოს რეალურ სამუშაო სიტუაციაში. უფრო მეტიც, როგორც ტრენინგის სპეციალისტები მიუთითებენ, ტერმინალური კრიტერიუმი (ტრენინგში დასწავლილის რეალურ

სამუშაო სიტუაციაში გადატანის ხარისხი) სასურველია უფრო მაღალიც კი იყოს. იგივე პრობლემა ე.წ. ბიზნეს თამაშების შემთხვევაში, რომელიც აგრეთვე სიმულირების მეთოდის ნაირსახეობაა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ვალიდობისა და შეფასების პროცესებისათვის სათანადო ყურადღების მიქცევა სიმულაციის მეთოდს ბევრ შემთხვევაში ფასდაუდებელ ღირებულებას მიანიჭებს.

### *კონფერენციული მეთოდი.*

როგორც აღვნიშნეთ, სალექციო მეთოდის ნაკლი ისაა, რომ ის უყრდნობა ცალმხრივ კომუნიკაციას. კონფერენციული მეთოდი კი სპეციალურად გამიზნულია დასწავლის პროცესში პერსონალის აქტიური ჩართვისა და ინსტრუქტორსა და მოწაფეს შორის ორმხრივი კომუნიკაციის დასამყარებლად. კონფერენციული მეთოდის ნაირსახეობანი – დისკუსიური მეთოდები, ფოკუს ჯგუფები მიმართავენ ზოგად პრობლემებს, რომელიც ქმნის დისკუსიის საფუძველს. ინსტრუქტორის ან დისკუსიის წამყვანის მოვალეობაა ისეთი პირობების შექმნა, რომ მოსწავლეებმა უბრალოდ კი არ შეითვისონ ინსტრუქტორის ნათქვამი, არამედ თვითონ მიაგნონ სწორ პასუხს, გამოიტანონ დასკვნები. ინსტრუქტორი არჩევს მასალას, წამოიწიებს დისკუსიას, აჯამებს მონაწილეთა მიერ გამოტანილ ძირითად აზრს - ცდილობს იყოს არადომინანტური დისკუსიის მსვლელობის დროს, დისკუსია მიჰყავს პროდუქტული გზით, ზოგადად, იგი ხელმძღვანელობს აღმოჩენის პროცესს.

კონფერენციული მეთოდი გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე ლექცია – განსაკუთრებით, განწყობებისა და თვალსაზრისების შეცვლისა და გაგების გაადვილებისათვის.

### *მაგალითის მეთოდი*

მაგალითის მეთოდი ეფუძნება რეალური პრობლემების ილუსტრაციას და ანალიზს. მაგალითის (case) გაცნობის შემდეგ მოწაფეს ეძლევა პრობლემათა იდენტიფიკაციის დაგეგმვა – მან უნდა შეაფასოს, თუ რა სახის პრობლემებია წარმოდგენილი მაგალითში,

როგორია მათი პარამეტრები და რა ალტერნატიული გადაწყვეტილებებია შესაძლებელი. ასეთი მსჯელობის პროცესში კიდევ ერთხელ ნათელი ხდება, რომ ორგანიზაციული პრობლემების გაჭარბებას არსებობს რამდენიმე ალტერნატიული გზა. მას შემდეგ, რაც ტრენინგის მონაწილენი მოამზადებენ ინდივიდუალურ ანალიზს, ინსტრუქტორი იწყებს ჯგუფურ დისკუსიას და ეხმარება მათ თაყვანთაზრის დასაცავი მნიშვნელოვანი არგუმენტების მოძიებაში. მაგალითის მეთოდის მიზანია პრობლემური სიტუაციების გადაწყვეტაში ვარჯიში. ტრენინგის ბევრი სპეციალისტი მაგალითის მეთოდს ტრენინგის ეფექტურ სახეობად აღიარებს. მართლაც, ზოგიერთ ბიზნეს სკოლაში, მაგალითად, პარუარდში, ეს მეთოდი გამოიყენება თითქმის ყველა კურსის სწავლების ძირითად მეთოდად. იგი ხელს უწყობს ძირითადი ცნებების კონკრეტული პრობლემების გადასაწყვეტად გამოყენებას. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია, თუკი მაგალითები აღებულია მონაწილეთა პირადი გამოცდილებიდან. პრობლემების განხილვისას მიიღება გარკვეული გადაწყვეტილება. ბოლო მეცადინეობაზე მოწაფეთა ანგარიშების საფუძველზე განიხილავენ გადაწყვეტილების განხორციელების მცდელობას და შედეგებს. შეიძლება ითქვას, რომ მაგალითის მეთოდის გამოყენება საკმაოდ წარმატებით განხორციელდება რეალურ ცხოვრებაში არსებული პრობლემების გადასატრედად.

ამ მეთოდის ძირითადი ხარეზი ის არის, რომ სხვა ტექნიკების მსგავსად, სადაც ჯგუფური დისკუსიაა წამყვანი, აქაც ყველა მონაწილე არ არის თანაბარი აქტიურობით ჩართული დისკუსიის პროცესში. ხშირად დისკუსიის მსვლელობაში რამდენიმე ადამიანი დომინირებს და ხელს უშლის სხვებს, სარგებლობა მიიღონ ტრენინგიდან. მაგალითის განხილვა შეიძლება სტიმულის მიმცემი და სახალისოც იყოს, მაგრამ გაურკვეველია, თუ რამდენადაა შესაძლებელი ნასწავლის პოზიტიური გადატანა სამუშაო სიტუაციაში.

### *როლების გათამაშება*

როლების გათამაშება ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც ტრენინგი ფოკუსირებულია მონაწილეთა ინტერპერსონალურ უნარებზე. ჩვენ შეგვიძლია წავიკითხოთ ლექცია უკუკავშირის მეთოდის



გამოყენების შესახებ სუპერვიზორებთან, მაგრამ არ ვიცით, როგორ გამოიყენებს ამ ცოდნას ტრენინგის მონაწილე რეალურ სიტუაციაში – თავის დაქვემდებარებულ პირებთან. ამ გაურკვევლობას ხსნის ტრენინგში როლების გათამაშების მეთოდის ჩართვა. როლების გათამაშება ტრენინგის მონაწილეებს საშუალებას აძლევს, სცადონ დასწავლილის განხორციელება-გათამაშება, სანამ მას რეალურ სიტუაციაში გამოიყენებდნენ. მაგ. სტუდენტს შეიძლება ვათამაშოთ სუპერვიზორის როლი და ეთხოვოთ, ჩაატაროს შეფასებითი ინტერვიუ. როლების გათამაშების შემდეგ სტუდენტები იღებენ უკუკავშირს პრობლემური დავალების კარგად, ან ცუდად შესრულების შესაბამისად. როლების გათამაშება შეიძლება ჩაწერონ ვიდეოფირზე და აჩვენონ ტრენინგის მონაწილეებს კრიტიკული განხილვის მიზნით. როლების გათამაშების ერთ ვერსიაში მონაწილეები ცვლიან როლებს. მაგ. პიროვნება, რომელიც ასრულებდა ზედამხედველის როლს, ითამაშებს დაქვემდებარებული მუშაკის როლს, რათა უკეთ გაიგოს, თუ როგორ ხორციელდება შეფასების მიღება.

დიდი პოპულარობის მიუხედავად, როლების გათამაშება ხასიათდება ხარვეზებით, რაც ზღუდავს მის ფართო გამოყენებას: ტექნიკა მოითხოვს დიდ დროს; ზოგმა მონაწილემ შეიძლება უარი თქვას როლზე, ზოგი კი შეიძლება ძალიან შეიტრას როლში. როლების გათამაშების პროცესში ყოველთვის რთულია სასურველ ქცევაზე დაუყოვნებელი უკუკავშირის მიცემა, ხოლო არასწორ ქცევას შეიძლება დადებითი განმტკიცება მიეცეს თანაგუნდელთა მხრიდან.

### *ქცევითი მოდელირება*

ქცევითი მოდელირება ტრენინგის უცნაური ფორმაა. ტექნიკა ეყრდნობა ალბერტ ბანდურას სოციალური დასწავლის თეორიას, რომლის თანახმადაც, ადამიანებს შეუძლიათ ქცევის განხორციელება სხვა ადამიანის ქცევაზე დაკვირვებით. ამ მეთოდის მიხედვით, დამკვირვებელმა უნდა შეამჩნიოს მოდელი და დაიხსომოს მისი მოქმედებები: მას შემდეგ, რაც ის იგრძნობს, რომ შეუძლია მოდელირებული ქცევის განმეორება, შეაფასებს მოსალოდნელ შედეგს, თვითონ შეეცდება ამ ქცევის განხორციელებას.

გოლდშტეინი და სოჩერი (Goldstein, Socher 1987) გეთავაზობენ სოციალური დასწავლის თეორიის გამოყენებას სუპერვიზორების ინტერპერსონალური ურთიერთობის სფეროში ტრენინგის დროს. თავიდან ინფორმაცია იმ სპეციფიკური ქცევის შესახებ, რომელიც უნდა იქნეს დასწავლილი, მიეწოდება ვერბალური გზით, ამას მოსყვება ქცევის მოდელის წარმოდგენა ფილმის სახით, რომელშიც აღწერილია ეს ქცევები, შემდეგ ხდება ამ მოდელების გათამაშება. ტრენინგის ფინალურ ნაწილში ყოველი მონაწილე გეგმავს, როგორ გადაიტანოს შექმნილი უნარი სამუშაო სიტუაციაში. ტრენინგის სხვა მეთოდებთან შედარებით, რომ ეს მეთოდი ჯერ კიდევ ექსპერიმენტულ საფეხურზეა.

*რომელი ტექნიკა უნდა გამოვიყენოთ?* როგორც ვნახეთ, ტრენინგ პროგრამების აგებისას მეთოდთა დიდი არჩევანია. ყოველი მეთოდი-ტექნიკა შეიძლება იყოს ეფექტური, თუ მათ სათანადო სიტუაციაში გამოვიყენებთ. ტექნიკის არჩევა განისაზღვრება ტრენინგის მიზნითა და ამოცანებით. მაგ. კონცეპტუალიზებული უნარების ან ქცევითი უნარების განვითარებისათვის მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია მასალის აბსტრაქტულობაზე, ტრენინგის მონაწილეთა მოტივაციაზე, მათ უნარზე, მწვრთნელის უნარებსა და ღირებულებაზე, მისთვის ხელმისაწვდომ რესურსებზე, დროის ხანგრძლივობაზე და სხვა. თუ კურსების მიზანი არის სპეციფიკური ქცევითი უნარის შემუშავება (მაგ. დაქვემდებარებული მუშაკებისათვის უკუაქვეშის მიწოდება), გვაქვს კონკრეტული და პრაქტიკული მასალა, კარგი სასწავლო პირობები, საკმარისი დრო, მწვრთნელის ღირებულებები და უნარები შეესაბამება მეთოდებს, სტუდენტები კი, მოტივირებულნი არიან და საკმარისი შესაძლებლობა აქვთ მასალის დასასწავლად, მაშინ უპირატესობა ენიჭება ექსპერიმენტული ტექნიკის გამოყენებას (მაგ. როლების გათამაშება და სიმულაცია). მეორეს მხრივ, თუ ტრენინგის მიზანია გამოყენებითი უნარების შემუშავება, მაგრამ ტრენინგის მონაწილენი არ არიან ამისათვის საკმარისად მოტივირებულნი და არა აქვთ საჭირო უნარები, გოლდშტეინი გვირჩევს უფრო შინაარსზე ორიენტირებული, ან შეიქმნილი მეთოდების გამოყენებას (მაგ. ლექციები, შემთხვევა-მაგალითების (case) ანალიზი და სხვა).

ტრენინგის მეთოდის შერჩევის ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა სტუდენტის პიროვნება და მისი მიდრეკილებების პროფილი. კოლბმა (33) შეიმუშავა თვითშეფასების ცხრაუნქტიანი სკალა, რომელიც

აელენს დასწავლის განსხვავებულ უნარებსა და სტილს. იგი თვლის, რომ ამ სკალის საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს სწავლების ინდივიდუალური მეთოდი, რომელიც ეფექტური იქნება კონკრეტული ტრენინგის მონაწილისათვის. ამ სკალის საფუძველზე გამოიყოფა დასწავლის ოთხი ინდივიდუალური სტილი: *კონვერგენსი* – ამჯობინებს აბსტრაქტულ იდეას და გამოიყენებს მას პრაქტიკულ პრობლემებზე სწორი პასუხებისათვის. *დივერგენტი* – ურჩევნია კონკრეტული გამოცდილების მიღება და ამ გამოცდილების განხილვა სხვადასხვა კუთხით. *ასიმილაციური* – მოსწონს განიხილებული აზრის მიღება და მისი ინტეგრირება, და ბოლოს, *აკომოდაციური* არის შემსრულებელი, უყვარს გეგმების შემუშავება და ექსპერიმენტების ჩატარება; იდეალური ტრენინგ-პროგრამა უნდა მოიცავდეს ისეთ შინაარსსა და გამოცდილებას, რომელიც შეესაბამება მოწაფის დასწავლის სტილს. სამწუხაროდ, კოლბის ტესტი არ არის საკმარისად დამაჯერებელი და ვალიდური (დასწავლის სტილის კონსტრუქტის გათვალისწინებით), მიუხედავად ამისა, ტრენინგ-პროგრამის მეთოდის არჩევისადმი ამგვარი მიდგომა, საინტერესოა და უდაოდ ყურადღებას იმსახურებს. საუკეთესო გამოსავალია, მწვრთნელმა თვითონ შეაფასოს დასახული მიზნის მიღწევისათვის საჭირო რამდენიმე მიდგომის დადებითი და უარყოფითი მხარე და თუ შესაძლებელია, გააერთიანოს რამდენიმე ტექნიკა ერთ პროგრამაში.

*ჩვენ დეტალურად განვიხილეთ ტრენინგის დაგეგმვის ეტაპზე გასათვალისწინებელ საკითხები და პრობლემები. ეს ბუნებრივია, რამდენადაც ტრენინგის დაგეგმვა – ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა და ადეკვატური მეთოდების შერჩევა – ტრენინგისა და განვითარების აქტივობაში კრიტიკული მნიშვნელობისაა და განსაზღვრავს ტრენინგის წარმატებას.*

## 2. ტრენინგის მანხორციელების შაზა

ჩვენი დისკუსიიდან შეიძლება მკითხველს შეექმნას მცდარი აზრი, რომ ეფექტური ტრენინგი სწორად შერჩეული ტექნიკების ერთობლიობით მიიღწევა. მეთოდების წარმატება, თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია მათ კვალიფიციურ გამოყენებაზე. პროგრამის მანხორციელებისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ ფაქტორების ნაირსახეობა. ერთ-ერთი ფაქტორია *ტრენინგში მონაწილეთა მოქმედებასთან დაკავშირებული მწვრთნელის მოლოდინები*. მწვრთნელს

უნდა სჯეროდეს ტრენინგის წარმატებისა და მოწაფეებიც უნდა დაარწმუნოს ამაში. კიდევ ერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორია ის, თუ როგორ უნდა მოხდეს მოწაფეთა სწავლება ჯგუფურად თუ ინდივიდუალურად. ჯგუფურ ტრენინგს ორი უპირატესობა აქვს ინდივიდუალურთან შედარებით: 1. ჩვეულებრივ, უფრო იაფია დროის ერთ მონაკვეთში რამდენიმე მოწაფის ტრენინგი. 2. მკვლევართა უმეტესობა ასაბუთებს მოსაზრებას, რომ ადამიანები უფრო კარგად იხსომებენ მასალას ჯგუფური მუშაობისას, ვიდრე ინდივიდუალურად.

### **3. ტრენინგის შეფასების შახა**

ტრენინგ-პროგრამის წარმატების შეფასების ოთხი კრიტერიუმი არსებობს:

1. *ტრენინგის მონაწილეთა რეაქციები* – რამდენად მოსწონთ პროგრამა, როგორია მათი დამოკიდებულება

2. *დასწავლა*: რა პრინციპები, ფაქტები და უნარები შეითვისეს მოწაფეებმა.

3. *ქცევა*: გამოიწვია თუ არა ტრენინგ-პროგრამამ ცვლილებები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში, ანუ განხორციელდა თუ არა ტრანსფერი.

4. *შედეგები*: რამდენად იმოქმედა ტრენინგ პროგრამის შედეგებმა სამუშაოს შესრულების ხანგრძლივ გაუმჯობესებაზე, რაც აისახება გაცდენებისა და საჩივრების შემცირებაში, ან მუშაობის ხარისხისა და ოდენობის გაუმჯობესებაში.

ტრენინგ-პროგრამის ეფექტურობის შეფასებისათვის სხვა გზაც არსებობს – მონაწილეთა *წინატესტირება*. ამგვარი ტესტირება ხელს უწყობს საწყისი დონის განსაზღვრას, რომლის მიხედვითაც გაიზომება ტრენინგის ეფექტები. *წინა და შემდგომი შედარება*. ამ სისტემაში ერთმანეთს უდარებენ ტრენინგის წინა და შემდგომი კრიტერიუმის ქულებს. მაგრამ არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ ცვლილება, რომელიც თავს იჩენს ტრენინგის პროცესში, არ იყოს გამოწვეული მხოლოდ ტრენინგით. გაუგებრობის მიზეზი შეიძლება იყოს *სიახლის ეფექტი* ან *გარე მოვლენები*. აღიარებულა, რომ სამუშაოს ნებისმიერ ცვლილებებს შეიძლება დადებითი ზეგავლენა ჰქონდეს შრომაზე. გარემოში შეიძლება ბევრი რამ მოხდეს ისეთი,

რაც არანაირად არ უკავშირდება პროგრამას, მაგრამ შეიძლება ცვლილება შეიტანოს წინა და შემდგომი შეფასების კრიტერიუმებში. წინა და შემდგომი შედარების მეთოდის მესამე პრობლემა ის არის, რომ ტრენინგ – პროგრამის წინ ჩატარებული კრიტერიუმის გაზომვის პროცესი თავისთავად იწვევს გარკვეულ ცვლილებებს კრიტერიუმის სიდიდეში.

ასევე მნიშვნელოვანია ტრენინგის მიმდინარეობის პროცესში გარკვეული სიხშირით *მონიტორინგის* ჩატარება, იგი დაგვეხმარება იმის გარკვევაში, მიმდინარეობს თუ არა ყველაფერი გვემის შესაბამისად. რასაკვირველია, რამდენი ტრენინგ-მეთოდიც არის, იმდენივე გზა არსებობს მათი მონიტორინგისათვის. დიდ დახმარებას გაგვიწევს ვიდეოჩანაწერები, ასევე მწვრთნელებისა და ტრენინგის მონაწილეთა უკუკავშირი. ამგვარი ინფორმაცია სასარგებლოა როგორც სამომავლო დაგეგმვის, ასევე მიმდინარე პროგრამებისათვის. მაგ. ვიდეოჩანაწერების საფეხურებრივი ანალიზი საშუალებას აძლევს მწვრთნელს, თავიდან აიშოროს დროის ზედმეტი ხარჯვა, გაუგებრობა და პროცესის სხვა არაეფექტური ასპექტები.

*ტესტის შემდგომი შეფასება* განსაზღვრავს, ტრენინგში შეძენილი ცოდნა და უნარები, რამდენად აუმაჯობესებენ სამუშაოს შესრულებას (პოზიტიური ტრანსფერი). ტრენინგის მონაწილემ შეიძლება კარგად ან ცუდად შეასრულოს სამუშაო (ტესტის შემდგომი გამოცდა) წინა გამოცდილების ან მეტ-ნაკლები მოტივაციის გამო.

*ექსპერიმენტი.* სხვა მეთოდებისათვის დამახასიათებელი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად და იმის დასადასტურებლად, რომ კრიტერიალური ცვლილებები, მართლაც, ტრენინგ-პროგრამის ხარჯზე მიიღწევა, ხშირად იყენებენ ექსპერიმენტს. იგი გამოიყენება ტრენინგ-პროგრამის შეფასებისათვის. როგორც ცნობილია, არსებობს ჭეშმარიტი ექსპერიმენტის ორი აუცილებელი მახასიათებელი. *პირველი*, საკონტროლო ჯგუფი ისეთსავე პირობებში უნდა იყოს (გარდა ტრენინგისა), როგორც ექსპერიმენტული ჯგუფი. საკონტროლო ჯგუფის საშუალებით – ჯგუფებს შორის გამოვლენილი განსხვავების საფუძველზე, საყვებით დასაბუთებულად შეგვიძლია ტრენინგ – პროგრამის ეფექტურობის აღიარება. მეორე პირობაა პერსონალის შემთხვევითი განაწილება ექსპერიმენტულ და საკონტროლო პირობებში. შემთხვევითი განაწილება ნიშნავს იმას, რომ პოპუ-

ლაციიდან ყველა პიროვნებას აქვს ექსპერიმენტულ და საკონტროლო სიტუაციაში მოხვედრის ერთნაირი შანსი. თუ განაწილება შემთხვევითი არ იქნება, ვერ ვიქნებთ დარწმუნებულნი, რომ ექსპერიმენტულ და საკონტროლო პირობებს შორის არსებული კრიტიკული განსხვავებები, მართლაც, ტრენინგის შედეგია. შეფასების ფაზიდან მიღებული ინფორმაცია, განსაკუთრებით ის, რომელიც შეისწავლის რეალურ სამუშაოზე გადატანას, შეიძლება გამოვიყენოთ დაგეგმვის ფაზაში პროგრამის ხელახალი გადახედვის საშუალებად. უკუკავშირის ეს რგოლი გვაძლევს ძირითადი ინსტრუქციული მოდელის - "ჩაკეტილი რგოლის" სისტემის კონცეპტუალიზაციის საშუალებას; ტრენინგის საბოლოო შედეგები უნდა შევადაროთ დასახულ მიზნებს და ენახოთ, რამდენად მიეუახლოვდით, ან დაეშორდით მას.

## სამეცნიერო ტრენინგის სახეები

### ჯგუფური ტრენინგი

ტრენინგის ეს სახეობა შედგება პროგრამებისაგან, რომელიც ეხება ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს მცირე ჯგუფებში და ტრენინგის ამოსავალ პუნქტად იყენებს ჯგუფურ გამოცდილებას. მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგთა უმეტესობა ფოკუსირებულია ინდივიდზე, ორგანიზაცია წარმოადგენს ჯგუფების ერთობლიობას და მისი ეფექტურობა ნაწილობრივ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად მუშაობენ ადამიანები ერთად. ჯგუფური ტრენინგი უკეთესად მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობისა და კომუნიკაციური უნარის აქტუალიზაციისათვის.

ჯგუფური ტრენინგის ერთ-ერთი სახეობაა *სენსიტიურობის ტრენინგი*. სენსიტიურ T-ჯგუფებს არ გააჩნიათ მკვეთრად გამოხატული მიზანი, პრობლემაზე ორიენტირებული ჯგუფისაგან განსხვავებით. მათ ასევე არა აქვთ სტრუქტურა, T-ჯგუფის მონაწილეები იმყოფებიან სოციალურ ვაკუუმში და იძულებულები არიან, თვითონ დაარეგულირონ ურთიერთობები ჯგუფში. სოციალურ ფსიქოლოგიური სწავლება უფრო ცდას ემსგავსება და არ ეფუძნება მეცნიერული პრინციპების ახსნასა და დირექტივებს – რა სიტუაციაში როგორ სჯობს და ა.შ., - როგორც ტრანსაქციული ანალიზის

ან ფსიქოდრამის შემთხვევაში. მეთოდი ეფუძნება გრძნობებისა და ემოციების და არა ინტელექტის აქტუალიზაციას. ასეთ ჯგუფებში მონაწილეები იღებენ სრულიად განსხვავებულ სოციალურ გამოცდილებას, T-ჯგუფებში ხელისშემსლელი პირობების არარსებობა (რომელიც ზოგჯერ იქმნება სტაბილური ინტერპერსონალური კავშირებითა და ავტორიტეტით), საშუალებას აძლევს ტრენინგის მონაწილეებს, იყენენ უფრო მოქნილნი, შეცვალონ ტაქტიკა. ჯგუფის დინამიკა კონფორტაციისა და ემოციური აფეთქებების ჩათვლით და ჯგუფური გამოცდილება ხელს უწყობს მონაწილეთა სენსიტიურობის აქტუალიზაციას. მთავარი ღირსება ამ ტიპის ტრენინგებისა არის გაგების უნარის განვითარება. ადამიანთა უმრავლესობა პრობლემას წყვეტს რაციონალისტურად, უმცირესობა კი ემპირიულად. უკიდურესი რაციონალისტი მოქმედებს ისე, თითქოს მისი სუბიექტური შთაბეჭდილებები უფრო მაღალი რანგის ცოდნა იყოს, ვიდრე ემპირიული ფაქტები. ემპირიკოსისათვის კი დამახასიათებელია ემპირული ფაქტების აბსოლუტიზაცია. ამ გნოსეოლოგიურ პოლუსებს შორის ხდება სტრატეგიების შერჩევა. სენსიტიური ტრენინგის ძირითადი კრიტერიუმი არის სხვა ადამიანების გრძნობების, აზრებისა და ქცევების პროგნოზირების უნარის ფორმირება. სწორედ ამ უნარს და პროგნოსტულობის კრიტერიუმს ეფუძნება მკვლევართა უმრავლესობა სენსიტიურობის განსაზღვრისას.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა სმიტმა სენსიტიურობის საკმაოდ საინტერესო კონცეფტუალური მოდელი შექმნა. მან გამოყო სენსიტიურობის 4 ტიპი:

1. *დაკვირვებადი სენსიტიურობა* – უნარი დააკვირდეს (დაინახოს, მოისმინოს) სხვა ადამიანს. ეს არ არის პასიური აქტი. ყველაფერი, რასაც ჩვენ ვხედავთ, ან გვემის, გაივლის განწყობის სუბიექტურ სისტემას და არის სოციალური დასწავლის შედეგი. ჩვენი აღქმა ხშირად ემყარება ჩვენს პირველად პიპოთეზებს. დამკვირვებელს ხშირად უჭირს განასხვავოს ის, რაც ესმის ან ხედავს იმისაგან, რაც უნდა დაინახოს. ტრენინგის დანიშნულებაა ობიექტური დაკვირვების უნარის განვითარება. 2. *თეორიული სენსიტიურობა* – გარკვეული თეორიების საფუძველზე პროგნოზირების უნარი. 3. *ნომოტიუ-*

ტიური სენსიტიურობა – უნარი აღიქვა ადამიანი, როგორც გარკვეული სოციალური კლასის ან ფენის წარმომადგენელი და ამის საფუძველზე იწინისწარმეტყველო მისი ქცევები, ემოციები. დავინახოთ “განზოგადებული სხვა” – ეს არის უნარი, აღმოაჩინო გარკვეული კანონზომიერება ზოგადიდან კერძოსაკენ; ჯგუფის შესახებ ცოდნის პერსონიფიცირების უნარი. 4. *იდეოგრაფიული სენსიტიურობა* არის ნომოთეტიურის საწინააღმდეგო. იგი სტატისტიკურ-განზოგადებულ მოდელს კი არ ქმნის, არამედ მხატვრულს, უნიკალურობაზე კონცენტრირებულს.

სენსიტიური ტრენინგის მიზანია მონაწილეთა გავარჯიშება, რათა უფრო მგრძობიარენი გახდნენ კომუნიკაციასთან დაკავშირებული გარკვეული ნიუანსებისადმი, გააცნობიერონ საკუთარი თავი, მათ გარშემო არსებული ადამიანები, ინტერპერსონალური დამოკიდებულებები და სოციალურ ურთიერთქმედებაში მათი დინამიური ჩართულობა.

სენსიტიური ტრენინგის ძირითადი იდეის გათვალისწინებით წარმართული ჯგუფური პროცესი აჩვენებს პიროვნებას სხვებთან მიმართებაში საკუთარი თავის გულწრფელ შეფასებას. ეს იდეა კონცეპტუალიზებულია Johari Windows-ის მოდელში (დაწვრილებით იხილეთ IX თავში) ფაქტიურად ეს მოდელი წარმოადგენილი იყო სენსიტიური ჯგუფის ორი მონაწილის მიერ, რათა დაენახათ ჯგუფური ტრენინგის ეფექტები. მათი ინტერპრეტაციის თანახმად, ჯგუფში არსებული მხარდაჭერი გარემო ეხმარებოდა მათ სხვებთან ურთიერთობისას ხელისშემშლელი ზღუდეების შემცირებაში. ჯგუფიდან უკუკავშირის მიღებისას ისინი უფრო აცნობიერებდნენ თავიანთი ურთიერთობის “ბნელ ლაქებს”. ამგვარი ჯგუფური გამოცდილების შედეგად ხდება ღია გარემოს გაფართოება და უცნობი გარემოს შემცირება.

*გუნდის აგება.* ორგანიზაციები იზრდებიან რაოდენობის, მაშტაბისა და სირთულის მიხედვით, შესაბამისად, გუნდურ შესრულებას მით უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ისეთი ტერმინები, როგორიცაა მმართველი გუნდი, კელევეითი გუნდი და დროებითი სტრატეგიული გუნდი, თანდათან უფრო ხშირად გვხვდება ორგანიზაციებში. გუნდი არის პიროვნებების ჯგუფი, რომლებიც ერთად მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად. გუნდს სწორედ ეს საერთო მიზანი განსაზღვრავს. იმ შემთხვევაში, თუ გუნდის ორ წევრს სხვადასხვა ან კონფლიქტური მიზნები აქვთ, მაშინ თითქმის გამო-



რიცხულია მთლიანად ჯგუფის ეფექტურობა. მაგალითად, რა კვანძები ექნებოდა ფეხბურთის გუნდს, სადაც ერთ-ერთი მოთამაშე ცდილობს, საკუთარ ნახევარზე მიიტანოს იერიში.

ჯგუფური ტრენინგის ერთ-ერთ ნაირსახეობაა გუნდის აგება, რომლის მიზანია ბუნებრივ ჯგუფებში სამუშაოს შესრულების მაღალი სტანდარტების მიღწევა თანამშრომლობის გზით; ასევე, კოოპერაციის მიღწევა პრობლემების გადაჭრასა და გადაწყვეტილების გამოტანაში, ჯგუფის მიერ კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში. მიუხედავად იმისა, რომ გუნდის აგების პროცესი ხშირად წააგავს სენსიტიურ ჯგუფებს, მათ შორის მაინც არის. თეორიული განსხვავება. სენსიტიური ჯგუფის მიზანია, გაადვილოს ინდივიდის მიერ ადამიანის ქცევის სოციალური გავლენის გამოცდილების საფუძველზე. ამის საწინააღმდეგოდ, გუნდის აგება კონცენტრირებულია ჯგუფის ამოცანების შემუშავების ან ინტერპერსონალური ეფექტურობის საკითხებზე. ჯგუფურ ტრენინგში შეიძლება გამოიყენოს ბიზნეს თამაშები და სიმულაციები, რაც ხელს შეუწყობს ჯგუფური როლების კრისტალიზებასა (მაგალითად, სტრატეგიული მგებმავეები, შემფასებლები) და შემდეგ ამ უნარ-ჩვევების კარგად კოორდინირებულ ერთეულად ჩამოყალიბებას. ეს ფაქტორები, კი ჯგუფური დავალების წარმატებით შესრულების წინაპირობაა.

არის რამდენიმე აუცილებელი პირობა, რომელსაც ითვალისწინებს ჯგუფური ტრენინგი, და განსაკუთრებით, სენსიტიურობის ტრენინგი: 1. ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო გარემო, რაც მონაწილეებს საშუალებას აძლევს თავისუფლად გამოხატონ ნამდვილი გრძნობები და ემოციები; 2. შემცირებული დაძაბულობის ან შფოთვის ხარისხი ხელს უწყობს, რომ ტრენინგის მონაწილე უფრო მეტად ჩაუღრმავდეს საკუთარ პიროვნებას, რაც ხელს უწყობს ტრენინგის მონაწილის მიერ საკუთარი პიროვნების უკეთ გაგებასა და სასურველი ცვლილებების განხორციელებას. რაც უფრო უსაფრთხოა გარემო, მით უფრო ნაკლებია დაძაბულობა ჯგუფში. უფრო მეტიც, უსაფრთხოება მჭიდროდ უკავშირდება რწმენას, რომ ჯგუფში ნათქვამი არ გავა შენობის კედლებს გარეთ. თუ მონაწილეები ერთი ორგანიზაციიდან არიან, პრობლემატური ხდება ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების საკითხი. თუ ამ სფეროში ყველაფერი რიგზეა, როგორც ეს უცნობების ჯგუფში ხდება ხოლმე, სადაც ჯგუფის

წევრები სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან არიან, მაშინ დგება დასწავლილის რეალურ სიტუაციაში გადატანის საკამათო და მეტად აქტუალური საკითხი. ამგვარად, უსაფრთხოება, დაძაბულობა და გადატანა ტრენინგის წარმატების ძირითადი მოთხოვნებია.

მეორე საკითხია – ეთიკური საკითხი. ჯგუფური ტრენინგის პროცესში აღმოცენებული გულახდილი და პიროვნებაზე ორიენტირებული ურთიერთობა (განსაკუთრებით, სენსიტიურობის ტრენინგში) შესაძლოა ძალზე ტრავმულიც კი იყოს და ზოგ ინდივიდში შფოთვაც გამოიწვიოს. კირჩნერი მიუთითებს: “ ბევრი ადამიანი წლების მანძილზე აგებს დამცავ ფსიქოლოგიურ მექანიზმებს. მოულოდნელად იმის აღმოჩენა, რომ შენ არავის უყვარხარ, ან სხვა ადამიანი შენს პიროვნებაში არასასურველ თვისებებს ხედავს, შესაძლოა ძალზე შოკური გამოცდილება იყოს ინდივიდისთვის და არც თუ წარმატების მომტანი ”(33).

ეთიკური პრობლემის გადაწყვეტა, როგორც ჩანს, ნაგულისხმებია ნებაყოფლობითი მონაწილეობის მოთხოვნაშიც. ჯგუფური ტრენინგი უნდა შეიზღუდოს პიროვნებებით, რომლებიც საკუთარი სურვილით მონაწილეობენ და გაცნობიერებული აქვთ პოტენციურ რისკის საშიშროებაც.

ნაკლებ პროგრესს უნდა მოველოდეთ, თუ ორგანიზაცია მთავარ პრობლემას ხედავს ინდივიდუალურ ნაკლოვანებაში და მხოლოდ ინდივიდის ცვლილებაში. განვითარება უნდა განიხილებოდეს, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის პრობლემა; თვითონ ორგანიზაციას უნდა ამოძრავებდეს ცვლილებების შეტანის სურვილი.

### *ლიდერობის ტრენინგი*

ლიდერობის ტრენინგი წარმოებაში ყველაზე გავრცელებული ტრენინგის სახეა. მის პროგრამებში გამოყენებული ლიდერობის განსაკუთრებული სტილი დამოკიდებულია იმ თეორიულ საფუძველზე, რომელზეც აიგება ტრენინგი. ადამიანთა ურთიერთობების სპეციალისტები ყოველთვის ამტკიცებდნენ, რომ მენეჯერებმა ტრენინგის დროს უნდა შეიმუშაონ ძალიან დელიკატური, აქტიური და ადამიანზე ორიენტირებული მართვის სტილი. მეორე მხრივ, ტრე-

ნინგის ზოგიერთი თეორეტიკოსი იცავს ტრენინგის ისეთ სტრუქტურას, რომელიც დაეხმარება მენეჯერს შეუსაბამობა შეფასებაში. კერძოდ, ლიდერობის სტილი შეუსაბამოს სიტუაციას, ან შეცვალოს სიტუაცია თავისი სტილის შესატყვისად.

ლიდერობის ტრენინგის ეფექტურობის რეალურ სამუშაოზე გადატანის უზრუნველყოფისათვის ტრენინგის როლი და ბუნება უნდა შეესაბამებოდეს ამ ორგანიზაციის ზოგად ფილოსოფიას. მაგ. თუ ფირმა ძირითადად ახორციელებს მენეჯმენტის კლასიკურ (ბიუროკრატიულ) მოდელს, კარგ შედეგს არ უნდა მოკვლოდეთ პროგრამისგან, რომელიც აგებულია სუპერვიზორთა ლოიალურ დამოკიდებულებებზე დაქვემდებარებულთა მიმართ. ამ სახის პროგრამა მეტად რთულ მდგომარეობაში ჩააყენებს მათ, რადგანაც ადამიანზე ორიენტირებული მართვის სტილი, ლოიალობა ბიუროკრატიული მენეჯმენტის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ნაკლია.

ფიდლერი (12) ალტერნატივის სახით გეთავაზობს იდეას, რომ ლიდერებმა უნდა გაიარონ ტრენინგი, სიტუაციის საკუთარი სტილის შესაბამისად შეცვლის მიზნით. მან და მისმა თანამოაზრეებმა შემოუშავეს ტრენინგების პაკეტი – “ლიდერობის თანხედრა”, რომელშიც სწორედ ეს მიზანი ხორციელდება. პროგრამის ფოკუსირებულია ტრენინგის მონაწილის მიერ სიტუაციის მოდიფიცირების შესაძლებლობებზე ისე, რომ ეს უკანასკნელი მოერგოს მისი ლიდერობის სტილს.

### *მოტივაციური ტრენინგი*

ჩვეულებრივ, ფსიქოლოგები ვარაუდობენ, რომ პერსონალის მოტივაციის გაზრდისათვის საჭიროა სიტუაციის შეცვლა (მაგ. ჯილდოების დაწესება, ამოცანის დასახვა, სამუშაოს მრავალფეროვნება), ან უკვე მოტივირებული პერსონალის დაქირავება (ამ მიზნით შერჩევის პროცესში გამოიყენებენ ხოლმე მოტივაციის საკვლევი კითხვარს.) მეორე ალტერნატივა, რომელსაც უფრო იშვიათად იყენებენ ორგანიზაციაში, არის პერსონალის მოტივაციის გაზრდა ტრენინგის საშუალებით. მაკლელანდმა (Mc Cleland) მიღწევის მოთხოვნის თეორიის საფუძველზე ააგო მიღწევის ტრენინგ-პროგრამები, რომლის მონაწილეები სწავლობდნენ “მიღწევის მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანთა ფიქრს, საუბარს, მოქმედებას”.

## ორგანიზაციული განვითარება (OD)

ტრენინგი და განვითარება ხორციელდება რთულ ორგანიზაციულ გარემოში. უფრო ფართო ორგანიზაციული გარემოცვის გაუთვალისწინებლობა ხშირად ხელს უწყობს ისეთი პროგრამების გატარებას, როდესაც ტრენინგით არანაირი დადებითი ძვრები არ მიიღწევა.

### *ორგანიზაციული განვითარების აუცილებელი მახასიათებლები*

ორგანიზაციული განვითარების სფერო არის ტექნიკებისა და მოდელების მეტად რთული კონგლომერატი. მან შეიძლება ფართო მასშტაბებით გამოიყენოს ყველაფერი, რაზეც ზემოთ გეკონდა საუბარი. ეს არის “სისტემის შეცვლის დაგეგმილი პროცესი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას თავისი შორეული თუ ახლო მიზნების მიღწევაში”. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ორგანიზაციული განვითარების მრავალფეროვანი მოდელები, მკვლევარები ძირითადად იყენებენ სამი მიდგომას.

*1. სისტემური ცვლილება.* ტრენინგისაგან განსხვავებით, რომელიც ფოკუსირებულია ინდივიდუალურ ცვლილებებზე, ორგანიზაციული განვითარების შორეული ამოცანაა ორგანიზაციის მთლიანი სისტემის მოდიფიცირება. სისტემის ქვეშ მოიაზრება მთლიანი სისტემის ან მისი გარკვეული ქვესისტემების ორგანიზაცია. ორგანიზაცია და ქვესისტემები განიხილება, როგორც სპეციფიკური მიზნების მქონე კომპლექსური სისტემა, რომელიც მუდმივად ცვალებად გარემოში ფუნქციონირებს. OD-ს მიზანია ორგანიზაციის სისტემის შესაძლებლობების გაფართოება, რათა უკეთესად შეეგუოს ცვალებად გარემოს.

*2. კუმბინატური მიდგომა* მრავალი OD მიდგომის დამკვედებს სჯერათ, რომ რადგან ორგანიზაციათა უმეტესობა ჯერ კიდევ ფუნქციონირებს ბიუროკრატიული მოდელის საფუძველზე, ყველაზე ინტენსიურად უნდა დამუშავდეს ასეთი მოდელის შეცვლისა და ორგანიზაციული განვითარების ხელშეწყობი პროგრამები. ხშირად ამ პროგრამებს მიყვარათ მთლიანი ორგანიზაციის მიერ Y თეორიის დოკუმენტების მიღებამდე. (Y-თეორია მხარს უჭერს ინდივიდისა და

ორგანიზაციული მიზნების ინტეგრაციას)

*3. დაგეგმილი ცვლილება.* იდეაში ორანიზაციული განვითარება დაგეგმილ ცვლილებას გულისხმობს. OD იწყება ორგანიზაციისათვის საჭირო ცვლილებების განსაზღვრით, რომელსაც მოაქვება დაგეგმილ ცვლილებათა და სისტემატური განხორციელება და შეფასება. იდეალურ შემთხვევაში, OD შედგება ხანგრძლივი პროექტებისაგან, რომელიც მუდმივად გადის მონიტორინგს და რევიზიას.

ორგანიზაციული განვითარების პროექტების შემუშავების მიზნით, უმაღლესი მენეჯმენტი ორგანიზაციაში იწვევს OD-ს სპეციალისტებს. საწყისი შეხვედრების შემდეგ კონსულტანტი განსაზღვრავს პროექტის საზღვრებს, მის მიზნებსა და პროცესებს. ინტერეიჯერების, დაკვირვებისა და კითხვარების საშუალებით იგი აგროვებს მონაცემებს ორგანიზაციის შესახებ, რის საფუძველზეც შეიმუშავენ კონკრეტულ პროექტებს.

### *ორგანიზაციული კლიმატი და ორგანიზაციული განვითარება*

ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები პრეტენსიას აცხადებენ მთლიანი ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე ნაწილის შეცვლაზე. ცვლილების პროცესს თან უნდა ახლდეს ორგანიზაციის ინდივიდუალური, ჯგუფური, ან სტრუქტურული კომპონენტების ცვლილებების მონიტორინგი. მაგრამ როგორ უნდა გავსომოთ ასეთი ფართო და მრავალგანზომილებიანი ეფექტები? ორგანიზაციაში მიმდინარე სრულყოფილი ცვლილებების კონცეფტუალიზაციისათვის ხელსაყრელი კონსტრუქტია ორგანიზაციული კლიმატი, ან კულტურა. კლიმატისა და კულტურის განსაზღვრებებს შორის არსებობს თვალსაჩინო განსხვავება, თუმცა, როგორც ჩანს, ბოლო დროს უკანასკნელი უფრო პოპულარულ ტერმინად იქცა, რადგანაც კლიმატის მახასიათებლები ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციის “დაავადებების” დიაგნოზის დასადგენად, ორგანიზაციის განვითარების წარმატების ხარისხის გასაზომად. ჩვენც უურადლებას გაქამახვილებთ კლიმატის შესწავლაზე.

ორგანიზაციული კლიმატი არის ორგანიზაციის შედარებით მყარი მახასიათებელი, რომელიც მას განსახვავებს სხვა ორგანიზაციებისგან და ზემოქმედებს მის წევრთა ქცევასა და ატიტუდებზე.

ორგანიზაციისთვის კლიმატი იგივეა, რაც ადამანისთვის პიროვნულობა. როგორც ადამიანებს აქვთ საქმის შესრულების თავისებური მანერა, მთლიან ორგანიზაციასაც აქვს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი მოქმედების სტილი. (იხ II თავი-ორგანიზაციული კულტურა). ორგანიზაციულ კულტურას ხშირად აკავშირებენ მართვის მოდელთან, რომლის მიხედვით ორგანიზაციები შეიძლება დაიყოს 4 კატეგორიად: 1. *ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული სისტემა*; 2. *კეთილ-განწყობილად ავტორიტარული სისტემა*; 3. *კონსულტაციური სისტემა* 4. *თანამშრომლობითი სისტემა*. მე-4 სისტემა ჩვეულებრივ, აღიარებულია "იდეალურ კლიმატად."

ორგანიზაციული განვითარების მიზნით ორგანიზაციული კლიმატის ერთ ნაწილში ჩარევა-ცვლილება წარმატებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ჩარევა შეეხება მთელი ორგანიზაციის კლიმატს. მაგ. მცდელობა, რომ ორგანიზაცია წავეყნაოთ მე-4 სისტემის მიმართულებით ერთი განზომილების მიხედვით, წარუმატებელი იქნება, თუ კომპანია არ შეცვლის 1-ლი სისტემის ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ სხვა განზომილებებს.

კიდევ ერთი პიპოთეზის მიხედვით, ორგანიზაციული განვითარების მიზნით განხორციელებული ჩარევა ეფექტური იქნება და მუშაობის ხარისხი გაუმჯობესდება, თუ ორგანიზაციული კლიმატი მიუახლოვდება მე-4 სისტემის პროფილს. **OD** პროექტი უნდა მოიცავდეს ტექნიკების მთელ სპექტრს: ცვლილებები ტექნოლოგიაში, საორგანიზაციო სტრუქტურაში, ცოდნის მოპოვების ტრენინგები, სენსიტიურობის ტრენინგი, მუშებისა და მათი ზედამხედველების ერთობლივი შეხვედრები პრობლემის გადასაწყვეტად. ორგანიზაციული განვითარების შედეგად კომპანია ერთნაირად აუმჯობესებს თავის საქმიანობას ისეთ განზომილებებში, როგორცაა კაპიტალის ამოგება და წარმოების ეფექტურობა.

*პრობლემები:* არსებობს კლიმატის გაზომვებთან დაკავშირებული რამდენიმე საკამათო საკითხი. მაგ. მართლაც ზომავს თუ არა კლიმატის სხვადასხვა განზომილება შრომითი კმაყოფილების გარდა სხვა პარამეტრებს? თუ ჩვენ ვაპირებთ ორგანიზაციული კლიმატის გამოყენებას ცვლილებების მოთხოვნების დასადგენად, ან ცვლილებების ეფექტის შესაფასებლად, საჭიროა ორგანიზაციული კლიმატის უფრო ზუსტი განსაზღვრება და მისი გაზომვის

ოპტიმალური გზის გამონახვა. ძირითადი პრობლემა ისაა, რომ ორგანიზაციის კლიმატის აღწერა ეფუძნება თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის შეფასებას. ამ შემთხვევაში, ჩვენ ვმსჯელობთ ხალხის და არა ორგანიზაციის განსომილებებით. ჩვენ გეჭვირება დამოუკიდებელი განსომილებები, რომელიც ასახავს სამუშაო ატმოსფეროს რეალურ მახასიათებლებს და ორგანიზაციულ კლიმატს.

უკანასკნელი პერიოდის გამოკვლევები ფოკუსირებულია უფრო კლიმატის გასომეხაზე, ვიდრე მისი არსის განსაზღვრაზე, კლიმატის საზღვრების დადგენა დღეს ყველაზე გადაუღებელი და აქტუალური პრობლემაა.

## დასკვნები

პერსონალის ტრენინგი შედგება ყველა იმ პროცესისაგან, რომლითაც ორგანიზაცია ცდილობს მომუშავე ინდივიდთა ატიტუდების, უნარების, ცოდნის ან ინტერპერსონალური ურთიერთობების შეცვლას. მიუხედავად იმისა, რომ ჩარევის სტრატეგია მიმართულია ინდივიდის შეცვლაზე ისე, რომ იგი მოერგოს სამუშაოს მოთხოვნებს, ტრენინგი შეიძლება გამოვიყენოთ ორგანიზაციული ცვლილებების იარაღადაც.

შეიძლება ზოგადად ჩამოვაყალიბოთ წარმატებული ტრენინგ-პროგრამისთვის აუცილებელი მახასიათებლები:

1. უნდა განისაზღვროს პროგრამის სპეციფიური მიზნები ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანებისა და პერსონალის დეტალური ანალიზის საფუძველზე. ძირითადი იდეა არის – ტრენინგის რეალური მოთხოვნების დადგენა და იმის განსაზღვრა, თუ რა ცვლილებებია საჭირო.

2. უნდა შეიქმნას ტრენინგის ისეთი გარემო, რომელიც მიგვიყვანს ამ მიზნების რეალიზაციამდე. ძირითადი გადამწყვეტი ასპექტები მოიცავს შესაბამისი დასწავლის პირობებისა და ტრენინგის ტიპის განსაზღვრას.

3. პროგრამის აგებაში (დიზაინში) ნაგულისხმევი უნდა იყოს შეფასების პროცესები. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ტრენინგის თითოეული მონაწილის მიერ დაეაღების შესრულების პრეტენსტი, მონიტორინგი და პოსტ-ტესტი. ტრენინგ-სიტუაციაში დასწავლილი

მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, თუ ის რეალურ სამუშაოზე იქნება გადატანილი. გადატანა უნდა გაიზომოს რეალური სამუშაოს რელევანტური კრიტერიუმების საშუალებით.

4. ტრენინგის შედეგები უნდა შევადაროთ საწყის მიზანს, რათა განვსაზღვროთ პროგრამის ეფექტურობა, აუცილებლობის შემთხვევაში კი შევიტანოთ კორექცია.

დღეს არსებული პროგრამებიდან ძალიან ცოტა თუ ითვალისწინებს ამ აუცილებელ საფეხურს, რის გამოც ბევრი პროგრამა არაეფექტური, ირელევანტური და ნაკლებად გამოსადეგია.

*საქართველოში უკანასკნელ წლებში გაიზარდა ორგანიზაციული ტრენინგისადმი ინტერესი, რასაც ხელი შეუწყო სხვადასხვა ტიპის ფონდების მიერ ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების ხელშეწყობამ. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ ფონდი „ეერაზი“-ს მიერ დაფინანსებული პროექტი „სემინარები და ტრენინგები ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში“, რომლის საბოლოო პროდუქტსაც წინამდებარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს. ამ პროექტის ფარგლებში პერსონალის მართვის სპეციალისტებისათვის ჩატარდა სემინარები და ტრენინგები ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ძირითად საკითხებზე. პროექტის მონაწილეებს ასევე შესაძლებლობა ჰქონდათ გაეგლოთ კომუნიკაციური (სენსიტიური) და მართვის ტრენინგი. ორგანიზაციებიც იწყებენ განვითარების პროგრამების დაფინანსებასა და ხელშეწყობას რაც გვაფიქრებინებს, რომ უახლოეს მომავალში ეს თემა მეტად აქტუალური გახდება.*



თავი VI

**ნატოსთვის მიწოდებული ვრცელდება**

## შესრულებული სამუშაოს შეფასება

თანამედროვე სამყარო მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს ორგანიზაციებს, მათ მუდმივი კონკურენციის გარემოში უწყვეტ არსებობა. ამიტომ მუდმივად ცვლად და განვითარებად გარემოში მართვის ისეთი მეთოდები, რომელთაც არ აქვთ თეორიული საფუძვლები, არ არის დაფუძნებული სპეციალურ ცოდნასა და უნარებზე, ვეღარ ამართლებს.

ქვეყანაში ამჟამად მიმდინარე რეფორმების ფონზე დიდ მნიშვნელობას იძენს მართვის სისტემის სხვადასხვა შემადგენელ ერთეულთა ორგანიზაციული განვითარების საკითხები. ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მხარე არის მართვის თანამედროვე მეთოდების დაუფლება და ადამიანური რესურსების ოპტიმალური დაგეგმვა და განვითარება.

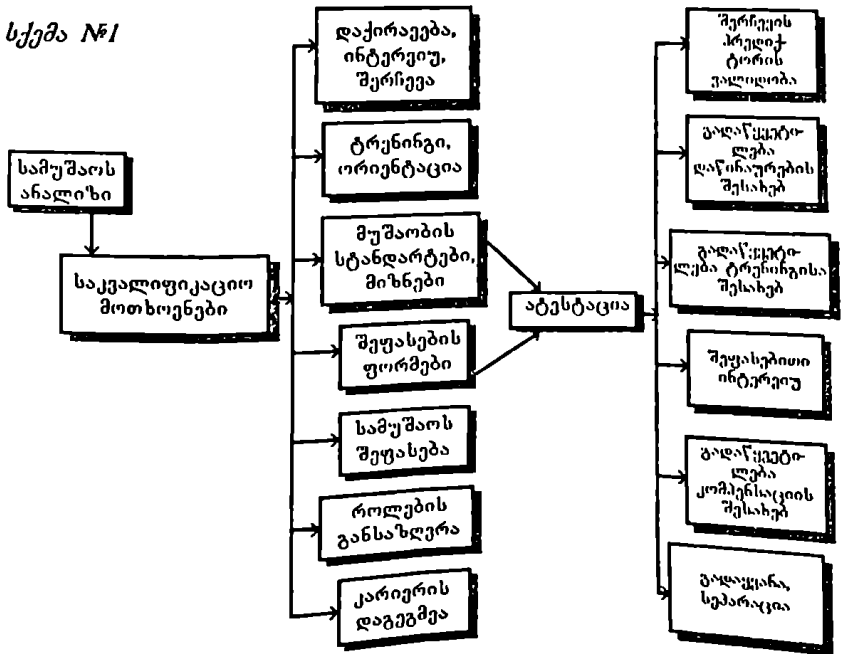
პრაქტიკამ ცხადყო, რომ ყველა ორგანიზაციაში, რომელსაც აქვს სურვილი წარმართოს სწორი საკადრო პოლიტიკა, აუცილებლად უნდა მოეწიოს ორგანიზაციის წვერთა მიერ დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს პერიოდული შეფასება, რასაც ჩვენ მოკლედ ატესტაციას ვუწოდებთ. საქართველოში მიმდინარე რეფორმის პროცესში შესრულებული სამუშაოს შეფასება ქართული საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი ზოგიერთი სპეციფიკური მომენტის გამო განსაკუთრებულ ღირებულებას იძენს. საქართველოში წლების მანძილზე მტკიცედ მოიკიდა ფეხი სამსახურებში მეგობრულმა და ნათესაურმა კავშირებმა, რომელთა გაუთვალისწინებლობა სამსახურში მიღებისას ან სამსახურიდან დათხოვნისას უსიამოვნებებს იწვევს და ხშირად სერიოზული კონფლიქტის მიზეზი ხდება. იგივე ხდება ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომელთა შრომითი საქმიანობის შეფასებისას - როგორც წესი ყველა თანამშრომელი ფასდება კარგად, რათა თავიდან იქნას აცილებული ყველა ზემოთხსენებული უსიამოვნება. ამის გამო საქარეულოში საქმიანობის შეფასება უმეტესად ფორმალურ ხასიათს ატარებს, ან ტარდება საკმაოდ ზერელედ. ჩვენი მიზანია მკითხველს გავაცნოთ ზოგიერთი ის მეთოდი, რომელიც მსოფლიო პრაქტიკაში წარმატებით გამოიყენება ორგანიზაციის წვერთა საქმიანობის შესაფასებლად.

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია იმის გაცნობიერება,

რომ ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობის ობიექტური, მაქსიმალურად ღია შეფასება საკადრო საკითხის მოგვარების ერთ-ერთი ეფექტური გზაა. საქმიანობის შეფასების პროცესი არის ორგანიზაციის შიგნით თითოეული თანამშრომლის მიერ ჯგუფურ საქმეში შეტანილი წვლილის შეფასება. მისი წარმართვა აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული განვითარებისათვის. შეფასების პროცესის შედეგების ცოდნა განვითარებისა და ტრენინგის პროცესის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს.

საქმიანობის შეფასების აუცილებლობა ორგანიზაციაში რამდენიმე მიზეზითაა განპირობებული: იგი საჭიროა გადაწყვეტილების მისაღებად შერჩევის, კორექციის, ტრენინგისა და განვითარების, ხელფასის მომატების, დაწინაურების, ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადაყვანის დროს. შეფასების შედეგების გათვალისწინება აუცილებელია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტთან დაკავშირებული სხვადასხვა ღონისძიების ვალიდობის დასადგენად. (იხ. სქემა №1).

სქემა №1



საქმიანობის ფორმალური შეფასების პროცესი ორგანიზაციაში მიმდინარეობს დროის განსაზღვრულ ინტერვალებში: ყოველ 6 თვეში, ერთ წელიწადში, სამ წელიწადში და ა.შ. შეფასების პროცესი ციკლური ხასიათისაა და იგი მუდმივად მეორდება. დროის ინტერვალი შეფასების პროცედურებს შორის დამოკიდებულია ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკასა და იმ მიზნებზე, რისთვისაც ეს შეფასება გამოიყენება.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ფორმალური შეფასების პარალელურად მუდმივად მიმდინარეობს არაფორმალური შეფასებაც: ადამიანები ხშირად და ხანდახან ძალიან ხშირადაც კი, აფასებენ ერთმანეთს ცნობიერ ან არაცნობიერ დონეზე.

წინამდებარე თავში ჩვენ მხოლოდ ფორმალური შეფასების პროცესს განვიხილავთ, ვინაიდან არაფორმალური შეფასების განხილვა თავისი ფორმების მრავალფეროვნების გამო ძალიან შორს წაგვიყვანს და მისი შესწავლა ჩვენი სახელმძღვანელოს ფარგლებს სცილდება.

უნდა აღინიშნოს, რომ შეფასების პროცესი საკმაოდ მნიშვნელოვანი რგოლია ორგანიზაციის მართვაში. მართვის არც ერთი პროცესი ისე მჭიდროდ არაა დაკავშირებული შფოთვასთან, არც ერთი არ ახდენს ისეთ ძლიერ გავლენას მოტივაციასა და მორალზე, როგორც საქმიანობის შეფასების პროცესი.

### *შეფასების პროცედურის გამოყენება*

შეფასების პროცედურას იყენებენ თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციაში - იქნება ეს წმინდა ინდუსტრიული საწარმო, სამხედრო დაწესებულება, სამთავრობო უწყება, სამედიცინო თუ სასწავლო დაწესებულება და სხვა.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვა მეთოდით ტარდება. ესენია: ჯგუფურ სამუშაოში შეტანილი წვლილის სკალაზე შეფასება, ესსეების მეთოდი, მენეჯ-

მენტი მიზნების მიხედვით, რანჟირება და ა.შ. სხვადასხვა ორგანიზაცია შეფასების სხვადასხვა მეთოდს იყენებს, მაგრამ საქმიანობის შეფასების მიზნები ფაქტობრივად ერთმანეთს ემთხვევა. ეს მიზნებია: დაწინაურება, საქმიანობის შედეგების შეფასება, კარიერის დაგეგმვა, ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადაყვანა, ჯილდოები, ტრენინგი და განვითარება, შინაგანი კომუნიკაცია, სამუშაოდან გათავისუფლება.

შეფასებისათვის ყველაზე მისაღები დროის ინტერვალია ერთი წელიწადი, ან 6 თვე. პირველი შეფასება, როგორც წესი, ტარდება თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციაში სამუშაოს დაწყებიდან მინიმუმ ერთი წლის შემდეგ. საქმიანობის შეფასებას, როგორც წესი, ახდენს უშუალო ხელმძღვანელი, ან ხელმძღვანელთა ჯგუფი, ან სპეციალურად შექმნილი კომისია. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ დასაუღეთის ზოგიერთ ორგანიზაციაში ხანდახან გამოიყენება ისეთი პროცედურები, როდესაც შემფასებელი და შეფასების ობიექტი ორგანიზაციის იერარქიულ სტრუქტურაში ერთ საფეხურზე იმყოფებიან, ან როდესაც ხელქვეითი აფასებს ხელმძღვანელს. მაგრამ როგორც სპეციალური კვლევები გვიჩვენებს, მსგავს შეფასებათა წარმართვის შემთხვევები საკმაოდ იშვიათია, ისინი ძალიან ხშირად იქცევიან ორგანიზაციაში უკმაყოფილების მიზეზად და ამიტომ მათ განხილვაზე არ შეეჩერდებით.

## **შეფასების მეთოდები**

### *კლასიფიკაციის ტრადიციული მეთოდები*

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ის მეთოდები, რომელთაც სხვადასხვა ორგანიზაციებში თანამშრომელთა საქმიანობის შესასწავლად იყენებენ, ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავდება. ჩვენ განვიხილავთ ყველაზე ხშირად გავრცელებულ რამდენიმე ძირითად მეთოდს, რომელთა გამოყენებაც მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ქართულ სინამდვილეში.

სკალური შეფასების მეთოდი. ამ მეთოდს კონვენციონალური შეფასების მეთოდსაც უწოდებენ. წლების მანძილზე მან გარკვეული სახეცვლილება განიცადა. განვიხილოთ მისი ადრეული ვარიანტიც, რათა უფრო ნათელი გახდეს ის სიძნელებები და ბუნდოვანი მომენტები, რაც შეიძლება ახლდეს თან ამ მეთოდის გამოყენებას. ადრეულ ევრსიებში შემფასებელს ეძლეოდა სპეციალური ფორმა, სადაც ჩამოწერილი იყო სხვადასხვა ქცევის სხვადასხვა სახეები ან პიროვნული ნიშნები, მაგ: სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს მოცულობა, თანამშრომლობა, ლოიალობა და ა.შ. ყოველი მათგანის გასწვრივ მოცემული იყო სკალა: "არაადექვატური-საუკეთესო", ან "საშუალოზე დაბალი - საშუალოზე მაღალი". შემფასებელი ყველა აღნიშნულ ქცევას ან პიროვნულ ნიშანს სწორედ ამ სკალებზე აფასებდა შესაბამის ადგილას სპეციალური აღნიშვნის საშუალებით, მაგრამ ამ მეთოდის გამოყენება გარკვეულ სირთულეებთან იყო დაკავშირებული. ძირითადი პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ ცნებები "საუკეთესო" ან "საშუალო" სხვადასხვა ადამიანისათვის (ჩვენს შემთხვევაში შემფასებლისათვის) სხვადასხვა მნიშვნელობის მატარებელია, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ინსტრუმენტის სანდოობაზე. თვით განზომილებებიც, რომელთა მიხედვითაც ხდება შეფასება, მაგალითად "ლოიალობა" და "თანამშრომლობა", შესაძლოა სხვადასხვაგვარად იქნას ინტერპრეტირებული, რაც ართულებს მათი მიმართებების დადგენას შესაფასებელი სამუშაოსადმი.

სკალური შეფასების თანამედროვე მეთოდებში ნაწილობრივ დაძლეულია ზემოხსენებული სირთულე. შეფასების კრიტერიუმებად გამოყენებულია მხოლოდ ისეთი განზომილებები, რომელთა მიმართება შესაფასებელი სამუშაოს მიმართ ადვილი დასადგენია. ისეთი ცნებები, როგორცაა მაგალითად "ლოიალობა" და "თანამშრომლობა", რომლებიც შესაძლოა გაურკვეველობის წყარო გახდეს, საერთოდ ამოღებულია ხმარებიდან. გარდა ამისა თანამედროვე მეთოდებში შეფასების სკალის ყოველი განზომილებისათვის მოცემულია მისი შესაბამისი სიტყვიერი დახასიათება სამუშაოს შესრულების ტერმინებში. ამ მეთოდის საილუსტრაციოდ იხილეთ სქემა №2 სადაც მოყვანილია ერთ-ერთი დიდი საწარმოს შეფასების ფორმა.

სამუშაოს შესრულების შეფასება

..... სპეციალური ..... 90 დღე ..... 6 თვე ..... 1 წელი  
 შეფასება

სახელი	პირ.მოწმობის ნომერი	დაქორავების თარიღი	
დეპარტამენტის სახელი			თანამდებობა
ხელფასის დონე	თანამდებობაზე წელი თვე ყოფინის დრო	შეფასების თარიღი	წინა შეფასების თარიღი
სამუშაოს შესრულების შეფასება, კომენტარები და დებულებები. ყურადღებით გაეცანით ყველა დებულებას და ამოირჩიეთ ერთ-ერთი მათგანი, ხოლო შენიშვნების გრაფაში ჩაწერეთ აქვენი საკუთარი მოსაზრება ობიექტის ქცევის შესახებ.			
უაქტორები	შეფასებები		შენიშვნები
<p><b>ცოდნა სამუშაოს შესახებ</b>                  საკუთარი სამუშაოსა და დეპარტამენტის ფუნქციების ცოდნა. გამოყენებული პრინციპების, მეთოდებისა და პროცესების ცოდნა.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. სამუშაოს ყველა ფაზის კარგი გაგება</li> <li>4. მოვალეობების ცოდნა, სამუშაოს ზოგიერთი ფაზის კარგად გაგება</li> <li>3. სამუშაოს სრული ცოდნა</li> <li>2. მეტი ცოდნაა საჭირო ევქეტური საქმიანობისათვის. ცოდნა ადუქტურად უმჯობესდება.</li> <li>1. არ აქვს სამუშაოზე ადექტური წარმოდგენა. არ არის გაუმჯობესება</li> </ol>		
<p><b>ტექნიკური უნარები</b>                  პროფესიულობის დონე და ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთ ტექნიკურ უნარებში, როგორიცაა კელრიკალური, მდიენის, ტექნიკური სამუშაო</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. განსაკუთრებით კარგად ფლობს ყველა უნარებს</li> <li>4. საკმაოდ კომპეტენტურია ტექნიკურ უნარებში. განსაკუთრებით კარგად ფლობს ზოგიერთ უნარს.</li> <li>3. საკმაოდ კომპეტენტურია ტექნიკურ უნარებში.</li> <li>2. მეტი უნარებია საჭირო სამუშაოს კარგი შესრულებისათვის. უნარები ადექეტურად უმჯობესდება.</li> <li>1. აკლია ადექეტური სამუშაო უნარები. გაუმჯობესება არ შეინიშნება.</li> </ol>		
სამუშაოს ხარისხი	5. 4. 3.		
სამუშაოს მოცულობა			

და ა.შ.

*რანჟირების მეთოდი.* მისი გამოყენებისას ხელმძღვანელი ახდენს ერთ ან რამდენიმე სკალაზე თანამშრომელთა რანჟირებას საუკეთესოდან უარესამდე. თუ შესაფასებელი ჯგუფები განსხვავდება ზომით, მაშინ საჭიროა სტატისტიკური კორექციის ჩატარება, რათა შესაძლო გახდეს ერთი ჯგუფის წევრთა შედარება მეორე ჯგუფის წევრებთან. მეორე სირთულე, რაც რანჟირებისა და წვეილთა შედარების მეთოდს ახლავს და რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ, არის ის, რომ რანჟირებისას შეუძლებელია განისაზღვროს სხვაობის ზომა, “პიპოთეტური მანძილი” ორი ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულების დონეებს შორის. მაგალითად, პირველ ორ ადგილზე მოხვედრილი ორი ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე შესაძლოა ფაქტობრივად ერთი და იგივე იყოს, ხოლო მესამე ადგილზე მოხვედრილის კი – გაცილებით დაბალი.

*წვეილთა შედარების მეთოდი.* ამ მეთოდის გამოყენებისას უფროსი ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს სათითაოდ ადარებს ჯგუფის სხვა წევრებს. შემდეგ ხდება ყოველი ცალკეული ინდივიდისათვის მის სასარგებლოდ გაკეთებულ არჩევნთა დათვლა. თუ კარგად დაეუკივრებით, დავინახავთ, რომ ესეც რანჟირების მეთოდია, მხოლოდ ზემოაღწერილთან შედარებით უფრო ზუსტი და რთული. ამ მეთოდის სიზუსტეს განაპირობებს ის ფაქტი, რომ მისი გამოყენებისას შედარება ხდება ორ ადამიანს და არა ადამიანთა დიდ რაოდენობას შორის. მაგრამ ამ მეთოდის გამოყენებას თან ახლავს სირთულეც: როდესაც ჯგუფის შემადგენლობა იზრდება, შედარებათა რაოდენობა გეომეტრული პროგრესიით მატულობს.

*იძულებითი არჩევანის მეთოდი.* მეთოდის არსი შემდეგში მდგომარეობს. შემფასებელს ეძლევა აღწერით დებულებათა სერიები, სადაც მან უნდა აარჩიოს შესაფასებელი პიროვნებისათვის ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად დამახასიათებელი დებულებები. ეს უკანასკნელნი ისეა დაჯგუფებული, რომ მათი სოციალური ღირებულება თანაბარია, მაგრამ ასახავს როგორც წარმატებულ, ასევე წარუმატებელ საქმიანობას.

*მნიშვნელოვან ხდომილებათა ტექნიკა* - გულისხმობს ინდივიდის მუშაობის პროცესში ჩანაწერის გაკეთებას ძალიან კარგი ან



ქალიან ცუდი ხდომილებების შესახებ. ამ მეთოდის დადებითი მხარე იმაში მდგომარეობს, რომ იგი წერილობით აფიქსირებს იმ მასალას, რომელიც შემდეგ გამოიყენება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის საუბრისა და დისკუსიების დროს. ჩაწერილი მასალა გადაწყვეტილების მიღების საფუძველიცაა. გარდა ამისა, იგი 'მეიცავს მონაცემებს, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია სამუშაოს შესრულებასთან. თუმცა ერთი რამ აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული მნიშვნელოვან ხდომილებათა ტექნიკის გამოყენებისას. ყოველი ხელმძღვანელი მზად უნდა იყოს, რომ სიმძვინვარებით ერთად განიხილოს მათი აღმოცენებისთანავე, ვინაიდან სწორედ ამ დროსაა მათზე საუბარი ყველაზე უფრო შედეგიანი. სამწუხაროდ, ჩვეულებრივ ისე ხდება, რომ ჩანაწერები გროვდება მთელი წლის განმავლობაში და მხოლოდ წლის ბოლოს ხდება მათი ერთად განხილვა, რაც ნაკლებ შედეგიანია და ნაკლებად ეფექტური.

### ***კლასიფიკაციის მეთოდებთან დაკავშირებული პრობლემები***

კლასიფიკაციის ზემოთაღწერილ მეთოდებს თან ახლავს მთელი რიგი პრობლემები, რომელთა გათვალისწინებაც მეტად მნიშვნელოვანია მათი გამოყენებისას. იმ სიტუაციაშიც კი, როდესაც ჯგუფები სამუშაოს ერთსა და იმავე დონეზე ასრულებენ, სხვადასხვა ხელმძღვანელმა მათი საქმიანობა შეიძლება განსხვავებულად შეაფასოს. ეს განსხვავება ძალიან ხშირად გამოწვეულია შეფასებლის პიროვნული მახასიათებლებით. ზოგიერთ ხელმძღვანელს აქვს ტენდენცია თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულებას ყოველთვის მაღალი შეფასება მისცეს, ხოლო ზოგიერთი კი პირიქით თავისი ქვეშევრდომების მიერ შესრულებულ სამუშაოს მუდმივად ნეგატიურად აფასებს.

მეორე პრობლემა უკავშირდება თანამშრომელთა შეფასებაში არსებულ დიფერენცირების ხარისხს. ზოგიერთი ხელმძღვანელი დიფერენცირების მაღალი ხარისხით ხასიათდება, ხოლო ზოგიერთი კი შედარებით ნაკლებ დიფერენცირებას ახდენს თანამშრომელთა შორის. ეს უკანასკნელი თანამშრომლებს შეფასების სკალის ერთ

განსაზღვრულ მონაკვეთში ათავსებს, მაშინ, როდესაც მაღალი დიფერენცირების შემთხვევაში თანამშრომლები მთელ სკალაზე თანაბრად განლაგდებიან. ამ სირთულეების დაძლევა შესაძლებელია უფრო ზუსტი სტანდარტების ჩამოყალიბებით, სპეციალური ტრენინგით ან სტატისტიკური კორექციით.

სერიოზულ პრობლემას ქმნის შეფასებაში ქულების გამოყენება. ქულები შესაძლებელია გაუგებრობის წყარო გახდეს, თუ არ არის გამოყენებული შესაბამისი სტატისტიკური მეთოდები. მაგალითად: თუ “საშუალოზე მაღალ” შეფასებას “სამუშაოს ხარისხის” სკალაზე ენიჭება 10 ქულა, ხოლო იმავე შეფასებას “სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნის” სკალაზე ენიჭება 5 ქულა, ვასკენით, რომ სამუშაოს ხარისხს ზოგად შეფასებაში მეტი წონა აქვს, ვიდრე ცოდნას. სინამდვილეში ამ მახასიათებლების წონის განმსაზღვრელი ქულათა განაწილებაა. ილუსტრაციისათვის: თუ სამუშაოს ხარისხის სკალაზე ყველა თანამშრომელი მიიღებს საშუალოზე მაღალ შეფასებას, ეს მახასიათებელი არ განასხვავებს ინდივიდებს ერთმანეთისაგან და არ იმოქმედებს საბოლოო ქულაზე. ხოლო, თუ ინდივიდები განაწილებულნი იქნებიან ცოდნის სკალაზე, სწორედ ამ სკალას ექნება მეტი წონა, ვიდრე სამუშაოს ხარისხის სკალას.

და ბოლოს, არასწორი გამოყენებისას საქმიანობის შეფასების პროცედურამ შესაძლებელია საკმაოდ ნეგატიური როლი ითამაშოს და საეაღლო შედეგებამდე მიგვიყვანოს იმ შემთხვევაში, როდესაც ღონისძიებათა განხორციელება ხდება სხვა მნიშვნელოვან ცვლადთა გათვალისწინების გარეშე.

### *ჯგუფური ან კომისიის შეფასება*

შეფასების პროცესს ყველაზე ხშირად უშუალო ხელმძღვანელი აწარმოებს და ეს შეფასებები დამოუკიდებლად კეთდება; მაგრამ არის შეფასების კიდევ ერთი სახე, როდესაც შეფასებას აწარმოებს ჯგუფი ან კომისია. ეს მიდგომა ემყარება იმ დაშვებას, რომ რამდენიმე ადამიანი, რომელიც კარგად იცნობს შეფასების ობიექტს უფრო ზუსტი და მეტი ინფორმაციის მომცემია, ვიდრე

მხოლოდ ერთი ცალკე აღებული ხელმძღვანელი. ეს პროცედურა ხშირად გამოიყენება უნივერსიტეტებში, როდესაც მაღალი რანგის პროფესორთა ჯგუფი აფასებს უფრო დაბალი რანგის თანამშრომელთა მიღწევებს. ამ მეთოდის გამოყენების დროსაც, ისევე როგორც ინდივიდუალური შეფასებისას, გასათვალისწინებელია შემფასებლების ცოდნის დონე შესაფასებელის საქმიანობის შესახებ.

ჯგუფური შეფასებისათვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ირჩევს, ან ნიშნავს სპეციალური კომისიის თავმჯდომარეს, რომელიც აკომპლექტებს კომისიას.

*კომისიის დაკომპლექტება.* კომისია დაკომპლექტებული უნდა იყოს დარგის ავტორიტეტული, მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით. კომისიის შემადგენლობა არ უნდა აღემატებოდეს 7 კაცს (ოპტიმალური ვარიანტია 5-7 კაცი). კომისიაში აუცილებლად უნდა იყოს იურისტი და ფსიქოლოგი.

### *კომისიის მუშაობის ეტაპები.*

**I ეტაპი:** კომისიის მუშაობის პირველ ეტაპზე კომისიის წევრები ეცნობიან ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, ორგანიზაციის საშტატო სტრუქტურას, კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკურ ამოცანებს. ამ ინფორმაციის შეგროვება უნდა მოხდეს როგორც ოფიციალურ დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით, ასევე ორგანიზაციის მენეჯერთან და კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან დიალოგის საფუძველზე. ამ დიალოგის მიზანს ინფორმაციის შეგროვების გარდა წარმოადგენს ისიც, რომ ხელმძღვანელებმა გააცნობიერონ საატესტაციო კომისიის მიზნები, კრიტერიალური სისტემა და ღირებულებები.

**II ეტაპი:** ამ ეტაპზე ხდება საატესტაციო პირების (პერსონალის) შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, რაც მოიცავს: ყოველი საატესტაციო პირისათვის კურიკულუმ ვიტას, ოფიციალური მადლობების, საყვედურების ან გაფრთხილებების, აგრეთვე პრემიათა რაოდენობის ნუსხას. დოკუმენტაციას თან უნდა ერთვოდეს თავად

თანამშრომლის (ატესტანტის) მიერ წარმოდგენილი გაწეული სამუშაოს ანგარიში და უშუალო ხელმძღვანელის დახასიათება.

**III ეტაპი:** ამ ეტაპზე იწყება უშუალოდ ატესტაციის პროცესი. ატესტანტთან დიალოგი მიჰყავს საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარეს, რომელიც ცდილობს, გაარკვიოს, რამდენად ეფექტურად წყვეტს ატესტანტი პროფესიულ ამოცანებს, რამდენად კარგად აქვს გააზრებული ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები, იმ კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის მიზნები და ამოცანები, რომელშიც თავად ატესტანტი მუშაობს; რამდენად კოორდინირებულია მისი სამუშაო ამოცანები კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულისა და მთლიანად ორგანიზაციის ამოცანებთან; გაცნობიერებული აქვს თუ არა საკუთარი წვლილი საერთო საქმეში, საკუთარი სამუშაოს მოცულობა, პასუხისმგებლობის საზღვრები. როგორია ატესტანტის ინტელექტუალური პოტენციალი, აქვს თუ არა მას პროფესიული ზრდის სურვილი და შესაძლებლობა და ა.შ.

კომისიის თავმჯდომარე საშუალებას აძლევს კომისიის წევრებს დაუსვას შეკითხვა ატესტანტს დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად.

კომისია უნდა შეეცადოს, რომ ატესტანტი დაარწმუნოს ატესტაციის მაქსიმალურ ობიექტურობაში. ატესტაციის პროცესიდან გამომდინარე, ატესტანტი უნდა დარწმუნდეს, რომ საატესტაციო კომისია მიუკერძოებელია და მაქსიმალურად თავისუფალია სუბიექტური შეფასებებისაგან.

**IV ეტაპი – შეფასება:** ყოველი საატესტაციო დღის შემდეგ კომისიის თითოეული წევრი აფასებს თითოეულ ატესტანტს, ხდება შეფასებათა დაჯამება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.

**V ეტაპი:** ატესტაციის პროცესის დასრულების შემდეგ საატესტაციო კომისია იკრიბება საბოლოო დასკვნის გასაკეთებლად. იგი აღგენს ოქმს, რომელშიც ასახულია ატესტაციის შედეგები, მას თან ერთვის შესაბამისი რეკომენდაციები.

## სანდრობა

შეფასების პროცედურის სანდრობა შეიძლება გაიზომოს ორი კრიტერიუმით. პირველი: პროცედურა სანდოა, თუ თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობისა და შეფასების პროცედურის მუდმივობის პირობებში ხელმძღვანელის მიერ მისი საქმიანობის შეფასებები შეფასებათა სხვადასხვა სერიებში ერთმანეთის მსგავსია. მეორე: თუ მსგავსი ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში ორი ან მეტი ხელმძღვანელის მიერ ერთი და იგივე ჯგუფის ან ცალკეული თანამშრომლის საქმიანობის შეფასება ერთმანეთს ემთხვევა.

შეფასების სანდრობას ამალღებს სკალების შინაარსის ღრმა წვდომა. სკალის შინაარსის განმარტება ხელმძღვანელს უადვილებს შეფასების პროცესს და უფრო სანდოს ხდის მის შედეგებს.

შეფასების პროცესის სანდრობა დიდად არის დამოკიდებული ტრენინგზე. გავარჯიშება შეფასების ამა თუ იმ მეთოდში საგრძნობლად ზრდის მეთოდით მიღებული შედეგების სანდრობას.

## ვალიდობა

შეფასების პროცედურის ვალიდობას განსაზღვრავს ის, თუ რამდენად სწორად ასახავს იგი რეალურ განსხვავებებს სამუშაოს შესრულების სხვადასხვა დონეებს შორის და აგრეთვე ორგანიზაციის საერთო მიზნების შესრულებაში ყოველი კონკრეტული ინდივიდის მიერ შეტანილ წვლილს. ამრიგად, რაც უფრო მეტად ემყარება ხელმძღვანელი ხელქვეითის შეფასებისას მის რეალურ ქცევას, მით უფრო ვალიდურია შეფასების პროცესი. ე.ი. ის დასკვნები, რომლებიც გამოტანილია რეალური ქცევისა და ქცევის სტანდარტების (რომლებიც თავის მხრივ ემყარება სამუშაოს ანალიზს) შედარების საფუძველზე, ყველაზე მეტად ვალიდურია.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში ვალიდობის საკითხის შესახებ ჩატარებულმა სპეციალურმა კვლევებმა უჩვენა, რომ რაც უფრო ეფექტურია თვით ხელმძღვანელის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე, მით უფრო ვალიდურია მის მიერ ხელქვეითთა შეფასების

შედგები. ეფექტური ხელმძღვანელის შეფასებები მეტად არის დიფერენცირებული, ისინი მაღალ შეფასებას აძლევენ დამოუკიდებელ და ენერგიულ ქცევას. ნაკლებ ეფექტური ხელმძღვანელების შეფასებანი კი ნაკლებადაა დიფერენცირებული და მაღალ შეფასებას უფრო რუტინული ქცევა იმსახურებს. ეფექტური ხელმძღვანელი მეტად აფასებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა ორიენტირებულ ქცევას, ნაკლებ ეფექტური ხელმძღვანელი კი მეტად აფასებს ქცევას, რომელიც არსებული სტატუსის შენარჩუნებაზეა მიმართული.

შეფასების პროცესის ვალიდობა დამოკიდებულია იმ დებულებების შინაარსზეც, რომელიც გამოიყენება შეფასებისას. შეფასებისას უმჯობესია აღწერთი ფრაზების გამოყენება სუბიექტური დებულებების ნაცვლად.

### *საქმიანობის შეფასების გაელენა ორგანიზაციაში გამეფებულ კლიმატზე*

საქმიანობის შეფასების პროცედურის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი ასპექტია მისი გაელენა ორგანიზაციაში გამეფებულ ატმოსფეროზე. როდესაც შეფასების პროცედურა გამოიყენება დაწინაურებისათვის, ხელფასის გაზრდისათვის, საშტატო ერთეულთა შემცირებისათვის, მას უნდობლად უყურებენ ის თანამშრომლები, რომლებიც საკუთარ საქმიანობას მუდმივად დაბალ შეფასებას აძლევენ, ვისი შრომაც ნაკლებ პროდუქტულია, ან ისინი, ვისაც მიაჩნია, რომ შეფასების პროცესი უსამართლო იქნება.

ადმინისტრაციამ ყველაფერი უნდა გააკეთოს, რათა გადალახოს თანამშრომელთა უნდობლობა. კრიტიკისა და დაშინების ნაცვლად უმჯობესია პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ თუკი ორგანიზაციის თანამშრომლებს არ ესმით კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც ხდება მათი საქმიანობის შეფასება, მათი მოთხოვნილება მიუკერძოებელი შეფასებისა არ იქნება დაკმაყოფილებული. გასათვალისწინებელია, რომ თუ შეფასების პროცესი უფრო მეტად თანამშრო-

მელთა პროფესიული ზრდისათვის გამოიყენება და არა ნეგატიური სანქციების გასატარებლად, უფრო მეტად იქნება დაკმაყოფილებული თანამშრომელთა თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება.

საკმაოდ სერიოზულ პრობლემებთანაა დაკავშირებული რანჟირების მეთოდების გამოყენება. ისინი ორგანიზაციაში “ნულეოვანი ჯამის” ეფექტს ქმნიან. ამ სიტუაციაში ადმინისტრაციასაც და რიგით თანამშრომლებსაც უნდა იქნებათ განცდა, რომ ისინი მოხედნენ ისეთ სამყაროში, სადაც ადამიანთა ნახევარი “საშუალოზე დაბლა” დგას, ხოლო მეორე ნახევარი “საშუალოზე მაღლა”, რომელიმე თანამშრომლის მოხვედრა “საშუალოზე მაღალ” კატეგორიაში მოხდება სხვა თანამშრომლის რანგის შემცირების ხარჯზე. ასე, რომ რანგების ჯამი ყოველთვის ნულის ტოლი იქნება. ასეთი მიდგომა ხშირად იწვევს უიმედობას, ცინიზმსა და დაპირისპირებას. ამ დილემიდან თავის დასაღწევად სპეციალისტები გვთავაზობენ შედეგებზე ორიენტირებულ მიდგომას, სხვადასხვა სახის უკუკავშირის გამოყენებას.

შეფასების პროცედურის წარმართვაზე ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ უშუალო ხელმძღვანელებს, ვინაიდან მათ ყველაზე მეტად ხელსაყრელი პოზიცია უკავიათ ხელქვეითის შრომითი მიღწევების შესაფასებლად. პერსონალის განყოფილება ცნობიერად ნელოვან როლს თამაშობს შეფასების ისეთი სისტემების ჩამოყალიბებაში, რომლებიც გამოიყენება შრომითი ანაზღაურების გასაზრდელად, დასაწინაურებლად. აღნიშნული განყოფილების მოვალეობაა აგრეთვე მენეჯერთა ტრენინგი შეფასების სხვადასხვა სისტემების გამოყენებაში. მასვე ევალება განსაზღვროს სხვადასხვა დეპარტამენტებში შეფასების პროცედურის იდენტურობა და გამოყენებული პროცედურის სანდოობა და ეალიდობა.

### **შეფასებითი ინტერვიუ**

შეფასებითი ინტერვიუ არის ვერბალური კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის, რომლის დროსაც ხდება შეფასების შედეგთა დისკუსია. შეფასებით ინტერვიუს შეიძლება რამდენიმე მიზანი ჰქონდეს: მათ შორის არსებული პოზიტიური ქცევის განმტკიცება, არადამაკმაყოფილებელი ქცევის შეცვლა, გაფრთხილება, ან ხელქვეითისათვის სამუშაოს ანაზღაურებისა და დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილებათა გაცნობა.

შეფასებით ინტერვიუს მიმდინარეობაზე, ისევე როგორც მის შინაარსზე მრავალი გარეშე ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას. მათ შორის: ადმინისტრაციის ატიტუდები, ლიდერობის სტილი, ინტერვიუს ჩატარების უნარი, ცვლილებები კონკურენციასა და ტექნოლოგიაში, რომლებიც ადამიანს გაზრდილ მოთხოვნებს უწყენებენ. მაგალითად, თუ ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ზოგადად დადებითად აფასებს შეფასებით ინტერვიუს, მაშინ მის ორგანიზაციაში ასეთი ინტერვიუ ხშირად ჩატარდება; ხოლო იქ სადაც მას ინდიფერენტულად უყურებენ, მისი ჩატარება ნაკლებ სავარაუდოა.

ინტერვიუს შინაარსს ლიდერობის სტილიც განსაზღვრავს. ორგანიზაციაში ლიდერობის ფექტური სტილის არსებობისას ხელმძღვანელი მაქსიმალურად ეცდება დაეხმაროს ხელქვეითს წინააღმდეგობათა დაძლევაში, ინტერვიუც უფრო შემწყნარებლური იქნება; ხოლო იქ სადაც ადმინისტრაცია უბრალოდ აფასებს ხელქვეითის სამუშაოს და დახმარების ხელს არ უწვდის, ნეგატიურად ორიენტირებულ ინტერვიუს უნდა მოველოდეთ.

ინტერვიუს წარმართვაზე სპეციალური უნარებიც ახდენს გავლენას. ადამიანს, რომელიც ინტერვიუს ატარებს უმჯობესია გავლილი ჰქონდეს სპეციალური ტრენინგი ინტერვიუს წარმართვაში, რაც მის მიერ მოპოვებულ შედეგებს უფრო ვალიდურს გახდის.

### ***შეფასებითი ინტერვიუ და მისი გავლენა პიროვნების ძირითად მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე***

მკვლევართა უმრავლესობის აზრით, შეფასებითი ინტერვიუს ლოგიკური შედეგია თავდაცვითი რეაქცია. მართლაც, ხელმძღვანელის მიერ ინტერვიუს დროს გამოთქმული კრიტიკული შენიშვნები ადამიანში თავდაცვით რეაქციას იწვევს. რაც უფრო მეტად მონაწილეობენ ხელქვეითები დაგეგმვასა და მიზნის დასახვაში, მით უფრო უმჯობესდება ხელქვეით – ხელმძღვანელის ურთიერთობა. გარდა ამისა, ორგანიზაციის შეფასების პროგრამაზე დიდ გავლენას ახდენს საერთო ორგანიზაციული კლიმატი. თუ კომპანიაში კლიმატი პოზიტიურია, თანამშრომლები გრძნობენ უფროსის მხარდაჭერას, კომუნიკაცია გახსნილია, მაშინ შეფასების პროცესი უკეთ წარიმართება. ასეთ ორგანიზაციებში აქცენტი გადატანილია თანამშრომელთა



განვითარებაზე. თუ შეფასებითი ინტერვიუ აღიქმება როგორც დაწინაურების, ხელფასის მომატების საშუალება, მაშინ იგი უფრო სრულად დააკმაყოფილებს თანამშრომელთა დაცულობის, მიკუთვნებულობის, თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებებს. ხოლო თუ ინტერვიუ განხილულია, როგორც საჯარიმო სანქციებისა და დასჯის წყარო, მაშინ იგი აუცილებლად გამოიწვევს თავდაცვით რეაქციას.

- მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პოზიციიდან, ადამიანთა უმრავლესობას სურს, რომ შეფასებითი ინტერვიუ იძლეოდეს ქვემოთმოყვანილ შედეგებს (დებულებები განლაგებულია მეტად სასურველიდან ნაკლებ სასურველამდე)

- ხელმძღვანელი არწმუნებს მათ, რომ კარგად მუშაობენ, აძლევს სასარგებლო რჩევებს – ასეთ შემთხვევაში კმაყოფილება უსაფრთხოების, მიკუთვნებულობის, პატივისცემისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება.

ამგვარი პოზიტიური განმტკიცების არარსებობის შემთხვევაში პერსონალს ურჩევნია:

- საერთოდ არ იყოს კომუნიკაცია უფროსსა და ხელქვეითს შორის – ასეთ შემთხვევაში ხდება ეგოსათვის სახიფათო შეფასებების თავიდან აცილება.

### **ყველაზე ნაკლებ სასურველია:**

კრიტიკა და მინიშნება სამუშაოს არადამაკმაყოფილებელ შესრულებაზე. ასეთ შემთხვევაში თავდაცვითი ქცევის ალბათობა დიდია. თუმცა ემოციურად მდგრადმა თანამშრომელმა საქმიანობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ზომიერი კრიტიკა და რჩევები შეიძლება კიდევაც გაიზიაროს.

თანამშრომელთა მოთხოვნილებებს ყველაზე კარგად აკმაყოფილებს ისეთი სიტუაცია, სადაც ხელქვეითი ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობას იღებს მიზნის დასახვასა და დაგეგმვაში, მიღწევების ერთობლივი განხილვისას, ერთობლივი დისკუსიისას ხელისშემშლელი გარემოებებისა და მათი გადაჭრის გზების შესახებ. ასეთ სიტუაციაში ხელქვეითები მეტ ინიციატივას იწყენენ, ისინი გრძნობენ მხარდაჭერას უფროსისაგან.

ორგანიზაციაში შეფასებითი ინტერვიუს ადექვატურ ჩატა-

რებაზე ზრუნავს პერსონალის განყოფილება. იგი ატარებს სპეციალურ ტრენინგებს შეფასებით ინტერვიუსთან დაკავშირებით, განსაზღვრავს კონკრეტულ პროცედურას. მაგრამ შეფასებითი ინტერვიუს ჩატარებაზე პასუხს ძირითადად უშუალო ხელმძღვანელი აგებს. პერსონალის განყოფილება ამოწმებს ინტერვიუს მიმდინარეობას, იმას, თუ რამდენად თანხვდება იგი ადმინისტრაციის მიერ მოთხოვნილ პროცედურას; იგი შეისწავლის ინტერვიუს შედეგებს, რათა მიიღოს გადაწყვეტილებები ტრენინგისა და განვითარების შესახებ, კონსულტაციას უწევს ხელმძღვანელებს თანამშრომელთა საქმიანი უნარების განვითარების სფეროში.

### *ვალდობა*

გავრცელებული აზრის თანახმად, საატესტაციო ინტერვიუ ძალიან მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის განვითარებაში; თუმცა, ზოგიერთი მკვლევარი თვლის, რომ გარკვეული ტიპის ინტერვიუ უფრო ზიანის მომტანია, ვიდრე სიკეთისა.

კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ რაც უფრო მეტად გამოცდილია ინტერვიუს წამყვანი, საკუთარი ქცევის გაუმჯობესების მით უფრო დიდ სურვილს ამჟღავნებენ ხელქვეითები. თეით ინტერვიუს თან ახლავს გარკვეული შფოთვა შესაფასებელი სუბიექტის მხრიდან. შეფასებითი ინტერვიუს შესახებ ერთ-ერთი დიდი კომპანიის თანამშრომელთა ჩანაწერების შესწავლამ გამოავლინა შემდეგი კანონზომიერება - რაც უფრო დაბალია შეფასების სუბიექტის ზოგადი შფოთვის დონე, მით უფრო სავარაუდოა, რომ იგი ინტერვიუს შედეგად საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმებს დასახავს. თუ ინტერვიუს დროს ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს საქმიანობის მხოლოდ სუსტ მხარეებზე, ამ შემთხვევაში გაუმჯობესებას არ უნდა ველოდეთ; ხოლო თუ აქცენტი გადატანილია საქმიანობის ძლიერ მხარეებზე, მაშინ ადამიანს თეითგანვითარების ტენდენცია უჩნდება. რაც უფრო მეტია კრიტიკა, მით მეტია შფოთვა და შედეგად ნაკლებია მისწრაფება პროგრესისაკენ.

## *მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (მმმ)*

მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით არის სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დროის გარკვეულ პერიოდში ხელქვეითის მიზნებისა და მათი შესრულების პერიოდული კონტროლის შესახებ შეთანხმებას. როგორც წესი, მიზნები ძირითადად რაოდენობრივი ფორმითაა ჩამოყალიბებული, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია მათი თვისობრივი ფორმულირებაც.

საუკეთესო შემთხვევაში მმმ-ს მიზანია, მოახდინოს მიზნების ნათელი დეტერმინირება და გაზარდოს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის პრობლემის გადაწყვეტაზე ორიენტირებული თანამშრომლობა. ხოლო უარეს შემთხვევაში მმმ შეიძლება იყოს ცალმხრივი, ავტოკრატიული მექანიზმები, რომლითაც ხელქვეითი იძულებული გახდება დაემორჩილოს ხელმძღვანელის დირექტივებს. ასეთ შემთხვევაში უკეთესი იქნებოდა, თუ ხელმძღვანელი პირდაპირ განაცხადებდა: “მე მსურს მეტი კონტროლი და მმმ არის გზა, რომლითაც მე ამას მივაღწევ”.

ძალიან ხშირად მმმ პროგრამების განხორციელებას ორგანიზაციებში პერსონალის განყოფილება ყოველგვარი წინასწარი მომზადების გარეშე იწყებს, იმ სიტუაციაში, როდესაც თანამშრომლები მზად არ არიან. აღნიშნულ პროგრამათა უმეტესობა არ ეყრდნობა ჯგუფურ მიდგომას, ძირითადად ორიენტირებულია შედეგებზე და არა იმ გზებზე, რომლის საშუალებითაც ეს შედეგები იქნა მიღწეული. მმმ ძირითადად ორიენტირებულია საბოლოო შედეგზე, როგორცაა პროდუქტულობის დონე, პროდუქტის ხარისხი, მოგება და არა ისეთ ცვლადებზე, როგორცაა ლიდერობის სტილი, დახმარებისა და ტრენინგის დონე, თანამშრომელთა შერჩევა. ნათელია, რომ თუ მმმ პროგრამა არ ითვალისწინებს ორივე ტიპის ცვლადს, ეს ორგანიზაციაში საკადრო სირთულეებს გამოიწვევს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მმმ არ ითვალისწინებს სპონტანურ და შემოქმედებით ქცევათა შეფასებას, რომელთაც შესაძლოა დიდი როლი ითამაშონ მიზნის მიღწევაში; იგი ორიენტირებულია ინდივიდუალურ

სამუშაოებზე და არ ითვალისწინებს სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულებას. ამიტომ ზოგიერთი მკვლევარი გეთაყვაზობს შემდეგი მეთოდის გამოყენებას, რომელსაც ეწოდება “კოლაბორაციული მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით”, იგი გულისხმობს:

1. ხელქვეითთა მონაწილეობას მიზანთა განსაზღვრაში

2. მიზნების მიღწევის ჯგუფურ ანალიზს; პრობლემის გადაწყვეტისაკენ მიმართულ დიალოგს ჯგუფის წევრებსა და ხელქვეით-ხელმძღვანელს შორის. ასეთი ურთიერთობა ეყრდნობა როდების ურთიერთდამოკიდებულებას და მოითხოვს სულ უფრო მეტ თანამშრომლობით ურთიერთობებს.

3. ჯგუფის შიგნით ხელქვეითსა და ხელმძღვანელს შორის მუდმივ ურთიერთდახმარებას, რაც კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის დაჯილდოების სისტემის არსებობას გულისხმობს.

4. ყურადღებას პიროვნული და კარიერასთან დაკავშირებული მიზნების მიმართ, რათა ისინი მიესადაგოს ორგანიზაციულ მიზნებს.

### მეთოდის ვალიდობა

ფორმალურმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ მიზნის დასახვა აუმჯობესებს სამუშაოს შესრულებას ყველა სახის ორგანიზაციაში და ყველა რანგის თანამშრომელთათვის. გამოკვლევის ასეთი პოზიტიური შედეგი მეთოდის მაღალ ვალიდობაზე მიუთითებს. კვლევების შედეგად აღმოჩნდა, რომ მიზნის დასახვის ჯგუფური პროცედურა უფრო ეფექტურია, ვიდრე ინდივიდუალური, ვინაიდან იგი სრდის სამუშაოთი კმაყოფილების ალბათობას.

როგორც აღვნიშნეთ, მეთოდის წარმატება სხვადასხვა ორგანიზაციებში დამოკიდებულია არა მარტო მიზნის დასახვის პროცედურაზე, არამედ ორგანიზაციაში გამეფებულ ფსიქოლოგიურ კლიმატზე, ადმინისტრაციის ჩართულობაზე, თანამშრომელთა მიერ მიზნის დასახვის პროცედურებისა და ტექნიკის ცოდნაზე, თანამონაწილეობის ხარისხზე, ადმინისტრაციისა და ხელქვეითთა თანამშრომლობით ატიტუდებზე. აღნიშნული მეთოდის ეფექტი ელინდება არა დროის ხანმოკლე პერიოდის შემდეგ, არამედ გარკვეულ დროს

საჭიროებს. მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ერთ-ერთი მხარეა.

## დასკვნა

ატესტაცია ადმინისტრაციას ეხმარება, ჩამოაყალიბოს დიფერენცირებული მიდგომა სხვადასხვა ხელქვეითების მიმართ, გააკეთოს სწორი დასკვნები მათი ტრენინგის, ანაზღაურების, დაწინაურების, გადაყვანის, დისციპლინარული ზომების და სხვა საკითხების შესახებ. დიფერენცირებული მიდგომა ქალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის. მაგრამ თუ ატესტაციის პროცედურა არ არის ვალიდური, ანუ თუ მისი კავშირი სამუშაოს შესრულებასთან სუსტია, მაშინ მის საფუძველზე გაკეთებულმა დიფერენციაციამ შესაძლოა ორგანიზაციას ზიანიც კი მოუტანოს. მეორეს მხრივ, თუ შეფასება დაფუძნებულია თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში შეტანილ წელიწადზე, სასურველია თანამშრომელთა ქცევის წასახალისებლად სპეციალური ჯილდოების დაწესება. ამავე დროს, შეფასების პროცედურა ხელქვეითთა ქცევისა და ორგანიზაციული მიზნების მაქსიმალური დაახლოების მიზნით მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარების შესაძლებლობას იძლევა.

მიზნების მიხედვით მენეჯმენტის პროცედურის გამოყენება არ ამცირებს სხვა ტექნიკების გამოყენების საჭიროებას. სხვადასხვა განზომილების მიხედვით შეფასების ზოგიერთი ტრადიციული ფორმა აუცილებელია თანამშრომელთა ურთიერთშედარებისათვის, რათა განისაზღვროს მათი ხელფასის დონე, მოხდეს დაწინაურება. სხვადასხვა განზომილების მიხედვით შეფასების ტრადიციული მეთოდი კარგ ეფექტს იძლევა, თუ განზომილებათა რიცხვი მინიმალურია და განზომილებები კარგად არის აღწერილი და ფორმულირებული.

რაც შეეხება შეფასებითი ინტერვიუს გამოყენებას, ეს მეთოდი შეიძლება მეტად გამოსადეგი იყოს სიტუაციაში, როდესაც:

1. ადმინისტრაცია მხარს უჭერს ხანმოკლე მიზნების დასახვისა და მათი მეთვალყურეობის სისტემას – სამუშაოს დაგეგმვას და შემოწმებას.

2. პერიოდულად ხდება მიზნების დასახევა ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის აქტიური დისკუსიის პირობებში.

3. აღმინისტრაცია ყველაფერს აკეთებს, რათა მინიმუმამდე დაიყვანოს წინააღმდეგობანი სამუშაოს შესრულების გზაზე და აგრეთვე შეიმუშაოს შესაბამისი დაჯილდოების სისტემა შესრულების სხვადასხვა დონისათვის.

4. ყველა მნიშვნელოვანი ქცევა თანამშრომლის მხრიდან შესაბამისად აღინიშნება, ხოლო ყველა არაადეკვატური ქცევა დისკუსიის საგნად იქცევა.

5. ხელმძღვანელიცა და ხელქვეითიც პერიოდულად დამოუკიდებლად აფასებენ თანამშრომლის ქცევას, ხოლო შემდეგ ერთად განიხილავენ შეფასების შედეგებს.

6. შეფასებითი ინტერვიუს დროს ხელმძღვანელი და ხელქვეითი ერთად განიხილავენ, როგორ უნდა დაძლიონ წინააღმდეგობანი მიზნების მიღწევის გზაზე.

7. პიროვნული მიზნები და მოლოდინები ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის დიალოგის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს შეადგენს.

8. ორგანიზაციაში არის გამეფებული ისეთი კლიმატი, რომლიც ხელს უწყობს ურთიერთდახმარებასა და განვითარებას.

ასეთი სიტუაცია უზრუნველყოფს არა მარტო ორგანიზაციული, არამედ პირადი მიზნების მიღწევისა და პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს.

საქმიანობის შეფასების (ატესტაციის) პროცესის აუცილებლობა საყოველთაოდ აღიარებულია; პრობლემურია სხვა საკითხები. კერძოდ: 1) რა ბაზისური დებულებები უნდა ედოს პროცესს საფუძვლად, 2) რამდენად თანამშრომლობითი და თანამონაწილეობითი იქნება სისტემა, 3) რა სახის ორგანიზაციის ჩამოყალიბება უნდა აღმინისტრაციას, 4) რა დანიშნულებით გამოიყენებენ სისტემას, 5) რამდენად იქნება სისტემა მიზანზე ორიენტირებული. ამდენად, შეფასების პროცესი განუყრელადაა დაკავშირებული მენეჯმენტის ფილოსოფიასთან, ლიდერობის სტილსა და ორგანიზაციულ კულტურასთან.

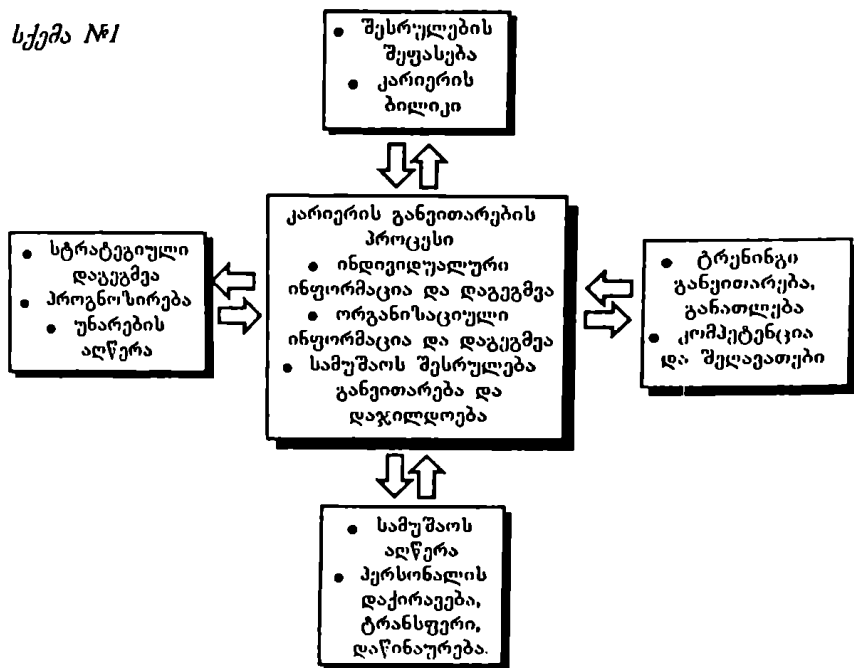
თავი VII

**კანონიკის მკვლევარი, სავაჭრო  
მედიაციის საკითხი და კანონის დაცვა**

## კარიერული ზრდა (წინსვლა)

თანამედროვე ორგანიზაციებში კარიერის დაგეგმვის პროგრამები მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ორგანიზაციისა და დამქირავებლის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა პერსონალის ცოდნისა და უნარების ეფექტური გამოყენება, თანამშრომელთა დაინტერესება და დამაგრება. შესაბამისად, ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს თანამშრომელთა კარიერის განვითარებაზე. კარიერის დაგეგმვის პროგრამები და ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი მჭიდრო კავშირშია და ავსებს ერთმანეთს. ეს კარგად ჩანს შემდეგი სქემიდან (იხ. სქემა 1).

სქემა №1



კარიერის ფართო ცნება შორდება კომპანიის მიერ შემოთავაზებული სამუშაოს სასღვრებს. კარიერული წინსვლა (ზრდა)



ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც მოიცავს თვითშეფასებას, განათლებას, ტრენინგს, სამუშაო გამოცდილებას და ახალ სამუშაო ადგილებზე გადასვლის შესაძლებლობას. კარიერის განვითარების პროგრამა დინამიკური პროცესია, რომლის საფუძველზეც ერთდროულად ხდება მენეჯერების, მათი ხელქვეითებისა და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების და ინტერესების დაკმაყოფილება. ისეთი დიდი კორპორაციების ადამიანური რესურსის მენეჯმენტმა, როგორიცაა Xerox, Travelers Insurance Company, 3M Company, კარიერის განვითარების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება დაიწყო. რა საჭიროა კარიერის განვითარების პროგრამების შემუშავება? კარიერის პროგრამების სასარგებლოდ რამდენიმე არგუმენტის ჩამოთვლა შეიძლება: 1. შრომითი ცხოვრების ხარისხი. თანამედროვე მომსახურე პერსონალი აღარ კმაყოფილდება ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ინტერესების გამომხატველი როლებითა და თანამდებობებით. მას სურს უფრო მაღალი შრომითი კმაყოფილება და კარიერის არჩევანის მეტი შესაძლებლობა აქონდეს. 2. პერსონალის კონკურენცია. მაღალი დონის პროფესიონალები და მენეჯერები სამუშაოს არჩევასას ხშირად იმ კომპანიებს აძლევენ უპირატესობას, სადაც მათი კარიერის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მეტი შესაძლებლობაა და კარიერის განსაზღვრის პროგრამები აქვთ. 3. სიახლის დანერგვის ხელშეწყობა. წარმოების ტექნოლოგიის სწრაფი ცვლილებები, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებები იწვევს იმ ჩვევების მოძველებას, რომელთაც თანამშრომლები გამოცდილებით და ტრენინგით იქნენ წლების მანძილზე. კარიერის განვითარების პროგრამა პიროვნებას ეხმარება ცვლილებათა პროგნოზირებაში და ახალი მოთხოვნების შესაბამისი ჩვევებისა და ცოდნის დაუფლებაში. 4. პერსონალის შენარჩუნება. ორგანიზაციაში კარიერის განვითარების პროგრამების დაწესებით მენეჯმენტმა შეიძლება კადრების დენადობა შეამციროს, რაც ხშირად პიროვნების კარიერის მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობით და იმედგაცრუებით არის გამოწვეული. 5. პერსონალის უფექტური გამოყენება. ძალიან ხშირად ორგანიზაციებში ადამიანებს იმ თანამდებობებზე ამუშავებენ, რომელსაც განვითარების პერსპექტივა არ გააჩნია და რომელიც მათ კომპეტენ-

ციაზე ბევრად ნაკლებია. სამუშაოს შესრულება ბევრად უმჯობესდება, როდესაც ადამიანები მათთვის სასურველ ადგილზე მუშაობენ.

## კარიერის განსაზღვრის პროცესი

კარიერა წარმოადგენს ცხოვრების მანძილზე არსებულ სამუშაოთა ერთობლიობას, რომელიც პიროვნების სამუშაო როლებში ჩართულ მოთხოვნილებებთან და განწყობებთან არის ინტეგრირებული. იგი შეიცავს ისეთ კომპონენტებსაც, როგორიცაა სწავლა და ტრენინგი. კარიერას დიდი მნიშვნელობა აქვს რამდენიმე მიზეზის გამო: ის ეხმარება პიროვნებას საკუთარი იდენტურობისა და სტატუსის მიღწევაში, შეაქვს საზრისი პიროვნების ცხოვრებაში.

სამუშაოს სოციალური მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც მან პიროვნებას უნდა დაუკმაყოფილოს აღიარებისა და მიღწევის მოთხოვნილება. ცხადია, ბევრისათვის სამუშაო ფინანსური უზრუნველყოფის საშუალებაა, რომელსაც ცხოვრებისათვის აუცილებელი, თუ ფუფუნების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოაქვს.

კარიერის საფეხურები. ადამიანის მომწიფებასა და პიროვნულ ზრდასთან ერთად იცვლება მისი ცოდნა, უნარ-ჩვევები, განწყობები და კარიერული მისწრაფებები; შესაბამისად, შეიძლება გამოიყოს კარიერის განვითარების საფეხურები, რომლებიც პიროვნების ცხოვრების ფართო მონაკვეთს შეიძლება მოიცავდეს.

1. ძიების საფეხური (სამუშაოსათვის მომზადება). 25 წლამდე. ამ პერიოდში ხდება სამუშაოზე და შრომით აქტივობაზე წარმოდგენების ჩამოყალიბება ფილმების, ლიტერატურის, საინფორმაციო საშუალებების საფუძველზე. მაგალითის მიმცემის და მრჩეველის როლში მშობლები და მასწავლებლები გვევლინებიან. პიროვნება აფასებს საკუთარ შესაძლებლობებს და ირჩევს განათლების გზას კოლეჯსა თუ უნივერსიტეტში; იგი საკუთარი მუშაობის უნარს ცდის და საწყის პროფესიულ არჩევანს აკეთებს.

2. დაფუძნების საფეხური (ორგანიზაციაში შესვლა) 18-25 წელი. სამსახურის ძიება; სამსახურში მოწყობა; თანამდებობის მიღება და ორიენტაცია; პირველი სამუშაო დავალების მიღება და შესრულება.

3. ადრეული (საწყისი) კარიერა 25-40 წელი. სამუშაოს ჩვევების დაუფლება; ორგანიზაციის წესების და ნორმების გაცნობა; კომპეტენციის ზრდა; მუდმივი სამუშაო ადგილის მიღება; ახალ თანამდებობაზე გადაადგილება; დაწინაურება.

4. შენარჩუნების საფეხური (კარიერის შუა პერიოდი) 40-55 წელი. მნიშვნელოვანი და სერიოზული სამსახურებრივი დავალებები; ორგანიზაციისათვის მეტად ღირებული პიროვნების მაქსიმალური პროდუქტულობა; პიროვნული და პროფესიული ზრდა და უსაფრთხოების განცდა; კომპეტენციის და გამოცდილების ზრდის მიხედვით დაწინაურება.

5. კარიერის გვიანი პერიოდი (დაქვეითების ხანა). შრომის ნაყოფიერების შენარჩუნება, პენსიაზე გასვლისათვის მზადება; ახლებური მორგება ოჯახთან, საზოგადოებასთან, მეგობრებთან.

კარიერის წარმატებულობა. ტრადიციულად, ადამიანების მიერ კარიერის წარმატებულობა განისაზღვრება, როგორც მაღალი ხელფასის, მაღალი თანამდებობრივი სტატუსის ქონა, უფრო დიდი პასუხისმგებლობის, პრესტიჟის, გაელენის მქონე სამსახურებრივი პოზიციისაქენ წინსვლა. მოსამსახურე და მენეჯერი ცდილობენ ორგანიზაციის ერთგულნი იყვნენ. იგულისხმება, რომ თუ თანამშრომლები კარგად ასრულებენ სამუშაოს და ერთგულნი არიან, მენეჯმენტმა ისინი უნდა უზრუნველყოს უსაფრთხოებით, პატივისცემით, დაწინაურებით, შემოსავლით და ა.შ. "ორგანიზაციულ ადამიანზე" ასეთი ტრადიციული შეხედულება საკმაოდ გავრცელებული იყო.

კარიერის განვითარების თანამედროვე ავტორიტეტები აღნიშნავენ, რომ პიროვნების კარიერა მის თავისუფალ არჩევანს, პიროვნების მიერ საკუთარი წარმატების ხედვას და თვითგანსაზღვრას წარმოადგენს. ამას შეიძლება კარიერის განხორციელების პიროვნული ორიენტაცია ეუწოდოს. კარიერით კმაყოფილების ამგვარი განსაზღვრების ძირითადი მახასიათებლებია:

- პიროვნება ცდილობს, თვითონ გააკონტროლოს საკუთარი კარიერის განვითარება. იგი თვითონ წყვეტს, სჭირდება თუ არა დამატებითი ტრენინგი, სხვა სამუშაო, თუ ორგანიზაციის დატოვება.
- თავისუფლება, ზრდა, თვითგამორკვევა მნიშვნელოვანი პიროვნული ღირებულებებია.

- პიროვნება ცდილობს ჯანსაღი ბალანსის დამყარებას სამუშაოს, ორგანიზაციას, ოჯახს, მეგობრებსა და დასვენებას შორის.
- წარმატება პიროვნულად განისაზღვრება. ისეთ ტრადიციულ მიზნებთან ერთად, როგორცაა ფული, პრესტიჟი, დაწინაურება, პიროვნება მნიშვნელობას ანიჭებს თვითპატივისცემის, თვითრეალიზაციის, მდგრადი მეგობრული კავშირების მოთხოვნილებებს.
- პიროვნება არ არის პასიური. იგი თვითონ ირჩევს კურსს და იკვლევს გზას ცხოვრებაში. ის არ არის კონფორმული ადამიანი. ასეთი მოსამსახურე მობილური და საკუთარ მოქმედებაზე სრული პასუხისმგებელია.

### კარიერის შემუშავება (განვითარება)

აუცილებელია ამ ტერმინის განსაზღვრა. იგი ორ კომპონენტს მოიცავს: კარიერის დაგეგმვა და კარიერის მართვა (მენეჯმენტი).

კარიერის განვითარება პიროვნების კარიერის დაგეგმვა და კარიერის გეგმის განხორციელებაა განათლების, ტრენინგის, ადექვატური სამუშაოს შერჩევის და შესრულების, სამუშაო გამოცდილების დაგროვების საშუალებით.

ორგანიზაციული პოზიციიდან, კარიერის განვითარება თანამშრომელთა ორგანიზაციაში განთავსების, გადაადგილების და პროფესიული ზრდის მართვა და შეფასებაა დაგეგმილი სამუშაო დავალებების შესრულების, ტრენინგისა და სწავლების საშუალებით.

კარიერის დაგეგმვა – კარიერის განვითარების კომპონენტია და გულისხმობს ადამიანის სამუშაო ცხოვრების დაგეგმვის პიროვნულ პროცესს. იგი მოიცავს პიროვნების უნარების და ინტერესების შეფასებას, კარიერის შესაძლებლობების გამოკვლევას, კარიერული მიზნების დასახვას და განვითარების შესაფერისი აქტივობების დაგეგმვას.

მიუხედავად იმისა, რომ კარიერის დაგეგმვა ღრმად ინდივიდუალური პროცესია, დამჭირაკებელი ორგანიზაცია შეიძლება დაეხმაროს პიროვნებას კარიერასთან დაკავშირებული რჩევებით, განვითარების პროგრამებით, ორგანიზაციის კარიერის დაგეგმვის სპეციალური ბროშურებით, ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებულ

სამუშაოთა შესახებ ინფორმაციის გაერკვლებით.

კარიერის მენეჯმენტი კარიერის განვითარების მეორე კომპონენტია. თუ პირველი უფრო პიროვნული, ინდივიდუალური პროცესია, მეორე ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებსა და გეგმებსა კონცენტრირებული. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა კარიერის მენეჯმენტში არჩევს და ყოველი ინდივიდის კარიერის გეგმებს უთავსებს ორგანიზაციის მოთხოვნებებს. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის განყოფილება მთავარ როლს თამაშობს მთელი ამ პროცესის განხორციელებაში. ინდივიდუალური კარიერის გეგმები მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციის მიერ ადამიანური რესურსის გამოყენებას და პროგნოზირებას. მენეჯმენტი ქმნის კარიერის ბილიკებს. იგი უზრუნველყოფს ინფორმაციას ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ, აფასებს თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულებას და მათ პოტენციალს. მენეჯმენტი აუცილებლად უჭერს მხარს განათლების და ტრენინგის პროგრამებს. მე-2 სქემაზე ჩანს კარიერის დაგეგმვისა და კარიერის მენეჯმენტის ელემენტები.

## სქემა 2. კარიერის განვითარების კომპონენტები.

### კარიერის განვითარება

#### კარიერის დაგეგმვა

- პიროვნების უნარ-ჩვევების; ინტერესების, ღირებულებების, ძლერი და სუსტი მხარეების შეფასება;
- ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებული შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია;
- მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა;
- გეგმების მომზადება;
- გეგმების განხორციელება.

#### კარიერის მენეჯმენტი

ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრირება; კარიერის ზილიკის განსაზღვრა; კარიერის შესახებ ინფორმაციის გაერკვლება;

ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება; თანამშრომელთა შეფასება; კარიერასთან დაკავშირებული კონსულტაციები; შრომითი გამოცდილება განვითარებისათვის; ხელმძღვანელის მხარდაჭერა; განათლება და ტრენინგი; კერძონადის მიღება-განსაუხების ახალი პოლიტიკა.

თვითშეფასება. კარიერის დაგეგმვის პირველი საფეხურია პიროვნების თვითშეფასება, ანუ საკუთარი შესაძლებლობების, უნარ-ჩვევების ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა. არსებობს თვითშეფასების სპეციალური ბროშურები, რომლებიც ეხმარება ადამიანს, განსაზღვროს საკუთარი შესაძლებლობები. ეს ბროშურები შედგება ტექსტებისა და სავარჯიშოებისაგან. სავარჯიშოები ავითარებს პიროვნების თვითანალიზის უნარს, რათა მან განსაზღვროს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები ტექნიკურ, ინტერპერსონალურ, კომუნიკაციურ, ადმინისტრაციულ უნარ-ჩვევებში. შემდეგ პიროვნებას მოეთხოვება, მიუთითოს თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა ავტონომიურობა, ფინანსური დაჯილდოება, უსაფრთხოება, სხვებთან ურთიერთობა, სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა. შემდეგ მას სთხოვენ, აღწეროს თავისი წინა სამუშაოები, რომელთა შესრულებაშიც ყველაზე მეტი ან ყველაზე ნაკლები დაჯილდოება მიიღო. შემდგომ უნდა დაახასიათოს მისთვის იდეალური სამუშაო. გარდა ამისა პიროვნება ავსებს უნარებისა და სამუშაო ინტერესების ტესტებს.

**შესაძლებლობების განსაზღვრა.** პიროვნების უნარებს, ღირებულებებსა და ინტერესებს კავშირი უნდა ჰქონდეს კარიერის შესაძლებლობებთან. კარიერის შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაცია მიიღება სხვადასხვა წყაროდან. პიროვნება ეცნობა სამუშაო ადგილების მოთხოვნებს და პირობებს.

**მიზნების განსაზღვრა.** პიროვნების მიერ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, ინტერესების, ღირებულებების შეფასების, შესაძლო სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ ხდება კარიერის შესაფერისი მიზნების განსაზღვრა. იგი გულისხმობს მოკლევადიანი, საშუალო და გრძლევადიანი მიზნების დასახვას. ეს მიზნები თავსებადი უნდა იყოს პიროვნების უნარებთან და მის თვითწარმოდგენასთან.

**გეგმების მომზადება.** გეგმების შემუშავებისათვის მნიშვნელოვანია მოსამსახურის ხელმძღვანელთან და პერსონალის განყოფილებასთან კონსულტაცია. გეგმა ყალიბდება სხვადასხვა აქტიუობათაგან, რომლებიც ხელს უწყობენ კარიერის მიზნების მიღწევას. გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს მოკლევადიანი ტრენინგები

სამუშაოსაგან მოუწყვეტლად, სამუშაოსაგან მოწყვეტით, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები. ამავე დროს, გეგმის რეალური განხორციელებისათვის გათვალისწინებული უნდა იყოს პიროვნების უნარები და გამოცდილება.

**გეგმების განხორციელება.** კარიერის გეგმის განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში სასურველი და კეთილგანწყობილი გარემოს არსებობა. ეს გულისხმობს მენეჯმენტის მაღალი რგოლის მონდომებას, დაეხმაროს საკუთარ თანამშრომლებს კარიერის განსაზღვრასა და განვითარებაში. გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული აქტივობები შეიძლება იყოს: დროებითი სამუშაო გადაადგილებები, დავალებები სპეციალურ პროექტში, ტრენინგი, დავალებები სპეციალურ ოპერატიულ ჯგუფში.

#### **კარიერის მენეჯმენტი.**

ორგანიზაციებში კარიერის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვა;
- კადრების დენადობის შემცირება იმ მიზეზით, რომ საუკეთესო თანამშრომლები კმაყოფილნი არიან შრომითი კარიერის გეგმებით და შესაძლებლობებით;
- სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მოტივირება;
- პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის ხარისხის გაზრდა.

კარიერის ეფექტური მენეჯმენტის ძირითადი კომპონენტებია:

1. ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრაცია; 2. კარიერის ბილიკების განსაზღვრა; 3. კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება; 4. ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება; 5. თანამშრომელთა შეფასება; 6. კონსულტაციები კარიერის შესახებ; 7. შრომითი გამოცდილება განვითარებისათვის; 8. ხელმძღვანელის როლი; 9. განათლება და ტრენინგი; 10. პერსონალის მენეჯმენტის ახლი პოლიტიკა და პრაქტიკა.

**ადამიანური რესურსის დაგეგმვასთან ინტეგრაცია.** კარიერის მენეჯმენტი იწყება ადამიანური რესურსის დაგეგმვით, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას არსებული ადამიანური რესურსის შესახებ (მოსამსახურეთა რაოდენობა, სქესი, ასაკი, განათლება, კვალიფი-

კაცია, განთავსების ადგილი), მასზე მოთხოვნათა პროგნოზირებას სხვადასხვა პერიოდისათვის და პროგრამების განხორციელებას ამ მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ადამიანური რესურსის დაგეგმვის განხორციელების ფაზაში ხდება მოსამსახურეთა დაქირავება, განთავსება, ტრენინგი, შეფასება, გადაადგილება (ტრანსფერი) და დაწინაურება. დაგეგმვის ამ ფაზაში კარიერის მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსის დაგეგმვა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. მაგალითად, ახალ სამუშაო ადგილებზე უნდა შეირჩეს ნიჭიერი და უნარიანი თანამშრომლები. გადასაწყვეტია, თუ ამ ადგილების რამდენი პროცენტი უნდა შეივსოს ახალი თანამშრომლებით და რამდენი ძველი თანამშრომლების დაწინაურებითა და გადაადგილებით; თუ განათლებისა და ტრენინგის რა პროგრამებს შესთავაზებენ მათ.

კარიერის ბილიკის განსაზღვრა კარიერის ბილიკის განსაზღვრის საწყისი ეტაპია ორგანიზაციაში არსებული ყველა ადგილის სამუშაოთა აღწერა. სამუშაოს ანალიზი აუცილებელი საფეხურია, რადგანაც ყოველი სამუშაოსათვის საჭიროა შესაბამისი ცოდნისა და ჩვევების მოცულობათა განსაზღვრა. ს. რობაკის მიერ (Sears Roebuck) ყოველი სამუშაოსათვის გამოყოფილი იყო სამი ძირითადი კომპეტენცია: ნოუ-ჰაუ, პრობლემის გადაჭრა, პასუხისმგებლობა. ნოუ-ჰაუ, ანუ ჩვევების ცოდნა გულისხმობს სამუშაოსათვის საჭირო სამი ტიპის ცოდნას: ტექნიკურს, მართვის და ადამიანებთან ურთიერთობის. პრობლემის გადაჭრისა და პასუხისმგებლობის კომპონენტებსაც სხვადასხვა განზომილებები აქვთ. ს. რობაკმა შემიმუშავა კარიერის განვითარების ბილიკები შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე: ა) ყოველ ახალ დავალებაში ჩვევათა მინიმუმ ერთი ახალი სფეროს შექმნა; ბ) ყოველ ახალ თანამდებობაზე სამუშაოთა მახასიათებლების საერთო ქულების 10%-ით გაზრდა; გ) დავალებები ფუნქციურად განსხვავებულ სფეროებში.

სამუშაოს ანალიზის შემდეგ შესაძლებელი ხდება სამუშაოს განვითარების (პროგრესის) დაგეგმვა. გამოცდილების არმქონე ახალ თანამშრომელს ნიშნავენ საწყის "სასტარტო სამუშაოზე". გარკვეული პერიოდის შემდეგ მოსამსახურე გადაყავთ ისეთ სამუშაოზე, რომელიც მეტ ცოდნას და ჩვევების გარკვეულ მოცუ-



,ლობას მოითხოვს. სამუშაოთა პროგრესია, რომელიც თანამშრომლის პროფესიულ ზრდას გულისხმობს, კარიერის ბილიკის სახელით არის ცნობილი.

კარიერის ბილიკში ყოველი მომდევნო სამუშაო ადგილი მოიცავს სულ მცირე ერთი ახალი ჩვევის მოთხოვნას, რაც არ იყო წინა სამუშაოში. გარდა ამისა, კარიერის ბილიკის შიგნით სამუშაო ადგილები ლოგიკურად არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი. მაგალითად, სამუშაო A ყველაზე პირველი, სასტარტო სამუშაო კარიერის ბილიკში, შეიცავს მრავალი ჩვევის ელემენტს, რომელიც აგრეთვე არის სამუშაო B-ში, კარიერის ბილიკის მომდევნო სამუშაო ადგილში. ამიტომ, როცა მოსამსახურე გადადის A-დან B სამუშაოზე, მას არ უწევს მთლიანად ახალი ჩვევების დაუფლება. მას ემატება მეტი პასუხისმგებლობა და სამუშაოსათვის დამახასიათებელი 1-2 ახალი ჩვევა. მენეჯმენტის და მაღალი დონის პერსონალის კარიერის ბილიკები შეიცავენ ფუნქციურად განსხვავებული განყოფილებების სამუშაო ადგილებს, რაც მოითხოვს დიდ ცოდნას და ფართო დიაპაზონის ჩვევებს. მრავალი ორგანიზაცია ამზადებს ბროშურას კარიერის ბილიკების აღწერით. ზოგიერთი კომპანია კარიერის დაგეგმვისას იყენებს სამუშაო გადაადგილების ისტორიული ფაქტების მეთოდს; აანალიზებს წლების მანძილზე სხვადასხვა სფეროს სამუშაოებში მომხდარ ცვლილებებს და კარიერის საფეხურებს ამის საფუძველზე ადგენს. მაგალითად, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ დამწყები ბუღალტერი უფროსი ბუღალტრის დონეს აღწევს მუშაობის დაწყებიდან 2 წლის შემდეგ, ხოლო კიდევ 2 წელი დასჭირდება მას, რომ გახდეს კონტროლის ასისტენტი. ამ გზის გრაფიკული გამოხატვა მომავალ ან არსებულ მოსამსახურეს აძლევს კარიერის ბილიკების გაცნობის შესაძლებლობას. მენეჯერული კარიერის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, რომ პიროვნებებს განსხვავებული შესაძლებლობები და განვითარების მოთხოვნილებები აქვთ. ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც საუკეთესო მენეჯმენტის რეპუტაციით სარგებლობენ (Citicorp, Xerox, Procter&Gamble, General Motors), დიდ ყურადღებას აქცევენ ახალგაზრდა, ნიჭიერი მენეჯერების კარიერულ ზრდას, მათ პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებას. დიდი პოტენციის მქონე ახალგაზრდა მენეჯერთათვის

მათ აქეთ სპეციალური “სწრაფი გზის” პროგრამები, რომელთა ხელშეწყობითაც ასეთი თანამშრომლები სხვებთან შედარებით სწრაფი ტემპით მიიწვევენ კარიერის ბილიკს; ამ პროგრამაში გათვალისწინებულია მათი როგორც ლატერალური გადაადგილება, ასევე დაწინაურება სხვადასხვა მენეჯერულ პოზიციაზე.

ინფორმაციის გავრცელება კარიერის შესახებ. კომპანიები და ფირმები სხვადასხვა გზებით აქვეყნებენ ინფორმაციას კარიერის განვითარების შესახებ მათ ორგანიზაციაში. აუცილებელია, რომ ფართოდ გავრცელდეს ინფორმაცია ორგანიზაციაში არსებული კარიერის დაგეგმვის შესახებ. ძირითადად ინფორმაცია შემდეგი სახით ხდება მისაწვდომი:

- ორგანიზაციის მიერ საინფორმაციო ბიულეტენების გამოქვეყნება;
- კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოების მომზადება;
- სხვადასხვა სფეროს სამუშაოებისათვის კარიერის დაგეგმვის სპეციალური სახელმძღვანელოების გამოქვეყნება;
- ვიდეოპრეზენტაციები;
- ბროშურები ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილებისა და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ.

პერსონალის განყოფილება ამზადებს ბროშურას ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო ადგილებისა და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ. ასეთი ბროშურების შედგენისას აუცილებელია ივალობის გრძობისა და ზომიერების შენარჩუნება. თუ ბიზნესის ზოგიერთ სეგმენტში წინსვლის შესაძლებლობა არ არის, ეს აუცილებლად უნდა იყოს აღნიშნული ბროშურაში. ასალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაცია ქვეყნდება ორგანიზაციის სპეციალურ ბიულეტენებში და საინფორმაციო საშუალებებში განცხადებების სახით. ბიულეტენი უნდა შეიცავდეს დაწერილებით ინფორმაციას სამუშაოს მოვალეობების, საჭირო კვალიფიკაციის, კარიერული ზრდის შესაძლებლობების შესახებ ორგანიზაციაში, მითითებული უნდა იყოს ანაზღაურების დონეები და სამუშაო ადგილთა მდებარეობა. ზოგიერთი ორგანიზაცია აუცილებლად მიიჩნევს კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოს მომზადებას, რომელიც მოსამსახურეებს დაეხმარება თვითშეფასებაში, კარიერის

განვითარების პროგრამის შემუშავებაში, საკუთარი შრომითი ცხოვრების დაგეგმვაში. მაგ. ჯენერალ მოტორსი და ჯენერალ ელექტრონიკსი უშვებენ სახელმძღვანელოთა სერიას, რომელთა მიზანია თანამშრომლებს და ახალბედებს დაეხმარონ საკუთარი ღირებულებების, ინტერესების, შესაძლებლობების განსაზღვრაში, სხვადასახვა სფეროში სამუშაოს არჩევაში, კარიერის დაგეგმვაში.

მრავალი კომპანია კარიერის დაგეგმვის სასწავლო სემინარების ორგანიზაციას ამჯობინებს სახელმძღვანელოს. ასეთ სემინარებს (ვორქშოპებს) ჯგუფური ხასიათი აქვს. აქ ხდება ჯგუფის წევრების სამუშაო კარიერის გეგმების განხილვა, მსჯელობა, სიტუაციების შედარება, გადაწყვეტილების მიღება კარიერული ზრდის ამა თუ იმ გეგმის არჩევისას. ზოგიერთი სემინარი მიზნად ისახავს კონკრეტული სფეროს სამუშაოთა კარიერის ბილიკების განხილვას და კარიერის გეგმის შემუშავებას; სხვა ტიპის სემინარები ზოგადი ხასიათისაა და უფრო ფართოდ მოიცავს პიროვნების ცხოვრებას, მისი კარიერის გეგმებს ცხოვრებასთან და მის ღირებულებებთან მიმართებაში.

პერსონალის პოტენციალის შეფასება. კარიერის განვითარების ყოველი პროგრამის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა მოსამსახურეების ისეთი საშუალებებით უზრუნველყოფა, რომელიც დაეხმარება მათ საკუთარი შესაძლებლობების შეფასებაში. აღნიშნული ამოცანა შეიძლება სხვადასხვა გზებით იყოს მიღწეული, თურცა ყველა შემთხვევაში აუცილებელია მოსამსახურის აქტიური მონაწილეობა. ფართოდ გამოიყენება ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის თანამშრომელთა და სუპერვიზორების არაფორმალური კონსულტაციები. მრავალი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს თავის მოსამსახურეებს ინფორმაციით განათლებისა და ტრენინგის შესაძლებლობების, ხელფასის, სამუშაოს მოთხოვნების, ორგანიზაციის პროგრამების და პოლიტიკის საკითხებში. კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოები და სასწავლო სემინარები აგრეთვე ემსახურება აღნიშნული ამოცანის განხორციელებას, რადგან ეხმარება პერსონალს საკუთარი პოტენციალის განსაზღვრაში.

თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ საკუთარი კარიერის დაგეგმვაში ჩართვას. შესაბამისად ორგანიზაციები ხელს უწყობენ

ამ პროცესს, რომელშიც წამყვან როლს ადამიანური რესურსის განყოფილების გამოცდილი თანამშრომლები და სუპერვიზორები ასრულებენ. ისინი უტარებენ პერსონალს კარიერის დაგეგმვის სემინარებს და კონსულტაციებს.

**კონსულტაციები კარიერის შესახებ.** ორგანიზაციის თანამშრომლებთან კონსულტაციები ძირითადად ადამიანური რესურსის განყოფილების ხელმძღვანელობით წარმოებს, რომელსაც ჰყავს სპეციალურად მომზადებული პერსონალის კონსულტანტები. კარიერასთან დაკავშირებულ კონსულტაციებში მონაწილეობენ აგრეთვე სუპერვიზორები, ან გარედან მოწვეული სპეციალისტები. სპეციალურად მომზადებული კონსულტანტები, რომელთაც შეუძლიათ დაეხმარონ მოსამსახურეს კარიერასთან დაკავშირებული პრობლემის გადაწყვეტაში, კარიერის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

კარიერის შესახებ კონსულტაცია გულისხმობს ორგანიზაციის მოსამსახურებთან და ახალ თანამშრომლებთან საუბარს მათი მიმდინარე სამუშაოსათვის საჭირო აქტივობების, სამუშაოს შესრულების, პიროვნული და კარიერული ინტერესების, მიზნების, ჩვეულების და უნარების, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების, კარიერის განვითარებისათვის ხელსაყრელი მიზნებისა და ამოცანების თაობაზე.

კარიერასთან დაკავშირებულ კონსულტაციებს, შესაძლოა ფუნქციურად განსხვავებული ხასიათი ჰქონდეს. კერძოდ, ზოგიერთი კონსულტაციის მიზანი ისაა, რომ დაეხმაროს მოსამსახურეს კარიერული ბილიკის არჩევასა და დაგეგმვაში, ხოლო კონკრეტული კარიერული ბილიკის არჩევისას – თავისი შესაძლებლობების ეფექტურ გამოყენებაში. სხვა კონსულტაციის მიზანია თანამშრომლის პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული პრობლემების გარჩევა; ხშირად კონსულტაციის მიზანი თანამშრომელთა პიროვნული პრობლემებია, რომელთაც ისინი საკუთარი კარიერის გეგმის განხორციელებისას აწყდებიან: ეს შეიძლება იყოს პლატო კარიერის ბილიკში და მასთან დაკავშირებული პრობლემები, პიროვნების ამბიციებისა

და კარიერული პოტენციალის დიდი სხვაობით წარმოქმნილი პრობლემები, ახალ სამუშაო ადგილთან, დაწინაურებასთან დაკავშირებული პრობლემები. თანამშრომლები ნებაყოფლობით მონაწილეობენ კონსულტაციებში, თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციაში კონსულტაცია სამუშაოს შესრულების წლიური შეფასების ოფიციალური ნაწილია.

**მენტორობა.** უკანასკნელ პერიოდში აშშ-ს კომპანიებსა და ფირმებში გაერცვლებული პრაქტიკაა ორგანიზაციის მაღალი რგოლის წარმომადგენელთა მხრიდან ახალი თანამშრომლების და ხელქვეითების კარიერის განვითარებაში ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, წერთნა, რჩევების მიცემა. მენეჯერებს, ვინც ხელქვეითებს სამუშაოსთან მორგებაში ეხმარება და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდას, მენტორები ეწოდებათ.

მენტორები არაფორმალურად ისედაც არიან საწარმოებში, მაგრამ 80-ანი წლებიდან მრავალი ცნობილი კომპანია ფორმალური მენტორობის გეგმებს იმუშავეს. იგულისხმება, რომ კარგი მენტორის ხელმძღვანელობით მოსამსახურეს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის სამუშაოზე მაქსიმალურად განხორციელების შესაძლებლობა.

მენტორობაში ორი ფუნქცია გამოიყოფა: კარიერული და ფსიქოსოციალური (იხ. სქემა 3). პირველი ემსახურება პერსონალის კარიერის განვითარების ხელშეწყობას, ხოლო მეორე პიროვნების კომპეტენტურობის გრძნობის, მისი პროფესიული როლის ეფექტურობის, შრომითი კმაყოფილების ზრდას.

ფორმალური მენტორობის პროგრამის შემუშავება იმისათვის ხდება, რომ:

- დაეხმაროს მაღალი რგოლის მენეჯმენტს მხარდაჭერის განხორციელებაში;
- დააკავშიროს მაღალი რგოლის მენეჯერები ხელქვეითებთან;
- დაეხმაროს მოსამსახურეებს ორგანიზაციის კულტურის გაცნობაში;
- გააუმჯობესოს ორგანიზაციული კავშირები;
- უზრუნველყოს შესაძლებლობები ნიჭიერი თანამშრომლებისათვის.

სონსორობა  
წერა  
გამოყენება  
დაცვა  
სტიმულირება  
დაეალებები

როლის მოდელირება  
მიღება და განმტკიცება  
კონსულტაციები  
შეგობრობა  
მხარდაჭერა

**უფროსის როლი.** კარიერის მენეჯმენტში დიდი მნიშვნელობა აქვს მაღალი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულებას პერსონალის განვითარებასთან, პიროვნების როლის მათეულ შეფასებას ორგანიზაციულ განვითარებაში. მაღალი რგოლის მენეჯმენტი პერსონალის კარიერული ზრდისათვის ქმნის პირობებს და ხელსაყრელ გარემოს. მასზეა დამოკიდებული საშუალო რგოლის მენეჯმენტის ემელება თანამშრომელთა განვითარებისა და წინსვლისათვის. მაღალი რგოლის მენეჯმენტი ხელი უნდა შეუწყოს განათლებისა და ტრენინგის საყოველთაო მისაწვდომობას ყველა კატეგორიის და დონის პერსონალისათვის. ამავე დროს, მან უნდა აკონტროლოს საშუალო რგოლის მენეჯმენტის მიერ კარიერის განვითარების პროგრამების თანმიმდევრული განხორციელების პროცესი.

შესაძლებელია ორგანიზაციას არ სურდეს კარიერის მენეჯმენტის სისტემის გამოყენება, რადგან იგი ხარჯებთან არის დაკავშირებული. მის წარმომადგენლებს ხშირად უჩნდებათ ისეთი პრაქტიკული კითხვები, როგორცაა:

- იყენებს თუ არა ამ პროგრამებს პერსონალი?
- იძლევიან თუ არა ისინი ზუსტ და სასარგებლო ინფორმაციას?
- იღებს თუ არა პერსონალი მათი განვითარებისათვის საჭირო მოქმედებათა გეგმას?
- ხდება თუ არა პერსონალის კარიერის გეგმის რეალურად განხორციელება?
- უმჯობესდება თუ არა გადაწყვეტილებანი პერსონალის დაწინაურებასა და გადაადგილების შესახებ?

- მნიშვნელოვნად უმცირდება თუ არა პერსონალს კარიერასთან დაკავშირებული პრობლემები?
- კარიერის განსაზღვრის პროგრამებში მონაწილე პერსონალს აქვს თუ არა მნიშვნელოვანი წარმართება კარიერის გზაზე იმ პერსონალთან შედარებით, ვინც არ მონაწილეობდა ასეთ პროგრამებში?
- რამდენად აანაზღაურებს შედეგები მნიშვნელოვან ხარჯებს? აღნიშნულ საკითხებზე ჩატარდა სპეციალური გამოკვლევები,

რომელთაც აჩვენეს კარიერის დაგეგმვის პროგრამების აუცილებლობა ორგანიზაციისათვის. ეს დადასტურდა როგორც პერსონალის კმაყოფილების დონით, ასევე კადრების დენადობის მნიშვნელოვანი შემცირებით და სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებით. Crocker National Bank—მა შეაფასა კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების პროგრამის ეკონომიკური სარგებლიანობა და დაასკვნა, რომ უკუგება კადრების შემცირებული დენადობის, პერსონალის შეცვლის ხარჯების შემცირების და პროფესიული ზრდის გაუმჯობესების შედეგად პროგრამის დანახარჯების გარდა 2 მლნ. დოლარს შეადგენდა.

ამრიგად, ორგანიზაციის კარიერის განსაზღვრისა და განვითარების გეგმები მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს მის მიზნებთან, ორგანიზაციის კულტურასთან, ადამიანური რესურსის ეფექტურ დაგეგმვასა და განთავსებასთან.

### *შტატების დაკომპლექტება და საშტატო გადაადგილებები (ტრანსფერი)*

კარიერის მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კადრების შიდა დაკომპლექტებასთან. ისინი ორი გზით აუმჯობესებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას: 1. მათი საშუალებით ხდება მოსამსახურეთა ნაკადის კონტროლირება და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მოთხოვნების გათვალისწინება; 2. მოსამსახურეთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის ზოგადი დონის ამაღლება და გაუმჯობესება. მათი განხორციელება ხდება პერსონალის არა მხოლოდ ერთჯერადი შერჩევით, არამედ მათი კარიერის მანძილზე რამდენ-

ჯერმე შეფასებით. ორგანიზაცია ცდილობს შეარჩიოს მოსამსახურეები დაწინაურების ან გადაადგილების მიზნით; შემცირების შემთხვევაში კი უპირატესობას ანიჭებს საუკეთესო მუშაკებს, რომელთაც კარგი კარიერული შესაძლებლობები აქვთ.

კადრების ეფექტური შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტება და კარიერის მენეჯმენტი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალის შენარჩუნებას მათი ხანმოკლე და ხანგრძლივი კარიერული ზრდის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

ხშირად ადამიანური რესურსის დეპარტამენტი პასუხისმგებელია შტატების შინაგანი დაკომპლექტების ჩატარებაზე და კარიერის მენეჯმენტის პროგრამების განხორციელებაზე. იგი, აგრეთვე, აკონტროლებს მენეჯერების გადაწყვეტილებებს შტატების შინაგან შევსებასთან დაკავშირებით.

ორგანიზაციის შტატების დასაკომპლექტებლად პერსონალის შევსება და სელექცია არ არის საკმარისი. ხშირად სამუშაოს ვაკანსიები ახალი პერსონალით კი არა, უკვე არსებული თანამშრომლების შიდაორგანიზაციული გადაადგილებებით (ტრანსფერით) ივსება. ამავ დროს, ორგანიზაციისათვის პრობლემას წარმოადგენს არა მხოლოდ ვაკანტური ადგილები, არამედ ზედმეტი შრომითი რესურსი. ორგანიზაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს შტატების შიდაორგანიზაციულ დაკომპლექტებას.

შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების მიზნებია:

- სამუშაო ადგილების ვაკანსიების შევსება შიდა გადაადგილებებით;
- ზედმეტი შრომითი რესურსისგან გათავისუფლება;
- ორგანიზაციული ქცევის პრობლემების კორექტირება;
- ორგანიზაციული სიცოცხლისუნარიანობის განახლება.

შიდაორგანიზაციული დაკომპლექტების აქტივობებია:

შიდა განთავსების პროცესები:

- დაწინაურება
- გადაადგილება(ტრანსფერი)

სამუშაოდან გათავისუფლების პროცესი:

- შემცირება;



- დათხოვნა;
- პენსიაზე გასვლა

### *შტატების შიდა დაკომპლექტება*

სამუშაო ვაკანსიების შევსება. სამუშაო ვაკანსიების შემთხვევაში ორგანიზაცია გადაწყვეტილებას სხედასხვანაირად ღებულობს:

- გარედან იღებს კანდიდატებს, რომელთა მოზიდვისა და სელექციის საფუძველზე ავსებს სამუშაო ადგილებს;
- ავსებს ვაკანსიებს უკვე არსებული პერსონალის გადაადგილებით (ტრანსფერით): მოსამსახურეთა ერთი ჯგუფის ფარგლებში (მენეჯერის ასისტენტიდან მენეჯერის თანამდებობაზე), ჯგუფებს შორის (საწარმოს მუშიდან პირველი რიგის სუპერვიზორამდე)
- ავსებს ვაკანსიებს კროს-ფუნქციური გადანაცვლებით ერთი განყოფილებიდან მეორეში.
- ავსებს ვაკანსიებს მოსამსახურეთა დაწინაურებით ან ლატერალური გადანაცვლებით (ტრანსფერით)

ორგანიზაციაში შტატების შინაგან დაკომპლექტებას იყენებენ უპირატესად მაღალი დონის სამუშაოთა ვაკანსიების შესავსებად, მაშინ როცა დაბალი პოზიციის სამუშაოებზე ხშირად გარედან დაქირავებულ ახალ თანამშრომლებს იწვევენ. ორგანიზაციის ასეთი არჩევანი იმით არის განპირობებული, რომ არსებული კანდიდატები უკვე შეფასებულნი არიან სელექციის კრიტერიუმებით, ისინი კარგად იცნობენ ორგანიზაციის კურსს, რაც ბევრად ამცირებს სამუშაოს გაცნობის და დაუფლების დროს. ამავე დროს, იზრდება შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, სამუშაოს შესრულების ხარისხი; აგრეთვე, იზრდება საუკეთესო თანამშრომელთა შენარჩუნების ალბათობა, რადგან ისინი კარიერული ზრდის პერსპექტივას ხედავენ.

ამრიგად, ორგანიზაციები, მიუხედავად მათი სიდიდისა და სტრუქტურისა, სამუშაო ვაკანსიების ნაწილს ავსებენ შიდა გადაადგილებების ხარჯზე. ეს აუცილებელს ხდის ორგანიზაციის პოლიტიკის და პრაქტიკის განვითარებას შემდეგი მიმართულებებით:

1. კანდიდატების გარედან მოზიდვა, 2. პროგნოზირების კრიტერიუმების შემუშავება და ვალიდისაცია, 3. გადაწყვეტილების მიღება, 4. რეგულირება, 5. შეფასება და კონტროლი.

1. კანდიდატების მოზიდვა და იდენტიფიკაცია. არსებობს გარედან მოწვეული კანდიდატების შეფასების ორი სისტემა: “დახურული” და “ღია”. პირველ შემთხვევაში მენეჯერებს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება ენიჭებათ და პიროვნულად წყვეტენ, ორგანიზაციის თანამშრომელთაგან თუ რომელი შეესაბამება არსებულ ვაკანსიას, ვინ არის დაწინაურების ან გადაადგილების პოტენციური კანდიდატი. “ღია” სისტემა ზღუდავს ამგვარ ძალაუფლებას. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტი ღიად აცხადებს ვაკანსიებს, აქვეყნებს ინფორმაციას ახალი და თავისუფალი სამუშაო ადგილების შესახებ. ადგილების შევსება ხდება ღია კონკურსის წესით. ორგანიზაცია საშტატო შევსების სისტემას ირჩევს თავისი ნორმებისა და ღირებულებების საფუძველზე და შტატების დაკომპლექტების მიზნებიდან გამომდინარე. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ კერძო დაშვილებები მენეჯერული შტატების დაკომპლექტებისას უპირატესობას ანიჭებენ “დახურულ” სისტემას, “ღია” სისტემას კი უფრო ხშირად იყენებენ ოფისის პერსონალის და მუშების დაქირავებისას. რაც შეეხება ტექნიკურ პერსონალსა და სპეციალისტებს, მათთვის ორივე სისტემას იყენებენ.

2. პროგნოზირების კრიტერიუმების შემუშავება და ვალიდისაცია. შიდა კანდიდატების სელექციის დროს გამოყენებული პროგნოზირების კრიტერიუმების უმრავლესობა იგივეა, რაც პერსონალის გარედან მიღებისას. რადგანაც სამუშაოს ვაკანსიაზე შიდა კანდიდატებს უკვე აქვთ ორგანიზაციული გამოცდილება, მათი პროგნოზირების ნიშნებია: სტაჟი, სამუშაოს შესრულების და წინსვლის შეფასების მაჩვენებლები, შეფასების ცენტრის შედეგები. კადრების შიდა დაკომპლექტებისას სტაჟი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია, რადგან მისი გაზომვა შეუძლებელია და შინაარსობრივი ვალიდობით ხასიათდება: ასახავს თანამშრომლის გამოცდილებას, ამტკიცებს მის ნდობასა და ერთგულებას ორგანიზაციისადმი. ამავე დროს, სტაჟი აუცილებლად როდი გულისხმობს სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების უნარს

და კარგი შესრულების მოტივაციას. უფრო ხშირად ამ მიხედვებულს ნაკლებკვალიფიციური კანდიდატების იდენტიფიკაციისას იყენებენ. ორგანიზაციათა უმრავლესობა, როდესაც მოსამსახურეთა დაწინაურების ან გადაადგილების საკითხს წყვეტს, უპირატესობას ანიჭებს მოსამსახურეთა მიერ სამუშაოს შესრულების უნარს, და მათი წინსვლის პოტენციალს. წინა სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულება არ ნიშნავს, რომ მოსამსახურე ახალ სამუშაო ადგილზეც კარგად იმუშავეს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ამ ორი სამუშაოს მოვალეობები და პასუხისმგებლობები არ არის მსგავსი. ამიტომ, დამატებით იყენებენ მოსამსახურის წინსვლის პოტენციალის შეფასების სისტემებს, როდესაც ხდება მოსამსახურის წინსვლისათვის საჭირო შესაძლებლობების შეფასება. რეიტინგის პროცედურები, რომლებიც ხშირად დაწინაურების საფუძვლად გვევლინება, აუცილებლად იგივე სტანდარტებს, სანდოობას და ვალიდობას უნდა ემორჩილებოდეს, რასაც შერჩევის პროცედურები. ორგანიზაციები კადრების შიდა დაკომპლექტებისას ხშირად შეფასების ცენტრების მონაცემებს იყენებენ.

3. გადაწყვეტილების მიღება. ორგანიზაცია გადაწყვეტილებას ღებულობს უკვე არსებული მონაცემების საფუძველზე. კადრების შიდა გადაადგილებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლის შეფასებებს მენეჯმენტის და სუპერვიზორების მიერ.

4. რეგულაცია. ორგანიზაციის შიგნით შერჩეულ კანდიდატებს აცნობენ მათ ხელფასს, სამუშაოს დაწყების დღეს, ადგილს, მისი განთავსების პროცესსა და დახმარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს, ეს პროცესი შეიძლება ხანგრძლივ პერიოდს მოიცავდეს და დიდ ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული, თუ საქმე ეხება გეოგრაფიულად დაშორებულ სამუშაო ადგილზე გადასვლას მაგ. ორგანიზაცია მენეჯერებს ფინანსურ დახმარებას უწევს ახალ სამუშაოზე გადასვლასთან დაკავშირებით; ამაში შედის გზის, ბინის დაქირავების, მოგზაურობის, დროებითი სახსრების, ოჯახის გადაყვანის ხარჯები.

5. შეფასება და კონტროლი. პერსონალის გადაადგილების (ტრანსფერის) და დაწინაურების მონიტორინგს ადამიანური რესურსის განყოფილება ახორციელებს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერი-

ოდში. კერძოდ, ყურადღება ექცევა იმას, თუ რამდენად დროულად და კანონზომიერად ხდება ორგანიზაციაში პერსონალის დაწინაურება და გადანაცვლება, ხომ არ ფერხდება მენეჯმენტის საშუალო რგოლის დონეზე მოსამსახურეთა შერჩევა დაწინაურების მიზნით.

ორგანიზაციაში მოსამსახურეები გადაადგილდებიან ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, ერთი განყოფილებიდან მეორეში, ერთი გეოგრაფიული ადგილიდან სხვა ადგილზე. ამ გადაადგილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაცია, ასევე თვით მოსამსახურე ორგანიზაციის თანხმობით. ეს გადაადგილება შეიძლება მოხდეს: თანაბარი დონის სამუშაო ადგილზე - ლატერალური ტრანსფერი, უფრო მაღალი დონის სამუშაოზე - დაწინაურება და უფრო დაბალი დონის სამუშაოზე - დაქვეითება.

ტრანსფერის დანიშნულებაა ორგანიზაციის ამოცანების განხორციელების მიზნით პერსონალის გადაადგილება, განყოფილებათა სამუშაო ადგილების ვაკანსიების შევსება, თანამშრომელთა ისეთ სამუშაო ადგილებზე განთავსება, რომელიც მათი ინტერესების და უნარების შესაფერისია.

დაწინაურება ისეთი გადაადგილებაა, რომელსაც მოჰყვება უფრო მაღალი დონის სამუშაო ადგილზე გადასვლა: უფრო მაღალი ხელფასით, გაზრდილი პასუხისმგებლობით, მოვალეობებით, პირველი რიგით, პოტენციალით. დაწინაურების დანიშნულებაა ვაკანსიის შევსება და ორგანიზაციის მიზნებისათვის ღირებული კანდიდატისათვის შესაძლებლობის მიცემა.

დაქვეითება გადაადგილების ის ტიპია, რომელსაც მოყვება ხელფასის შემცირება, სტატუსის, პრესტიჟის დაცემა. იგი დისციპლინარული ჯარიმის ან მოსამსახურის მიერ სამუშაოს არაადექვატური შესრულების შედეგია. დაქვეითება შეიძლება ორმხრივ დამაკმაყოფილებელი იყოს, როდესაც საქმე ეხება, მაგ., ჯანმრთელობის პრობლემებს, ან ინტერესების შეცვლას.

ლატერალური გადაადგილებები (როგორც ორგანიზაციის, ასევე თანამშრომლის მოთხოვნით) უფრო ხშირია ბიზნესისა და საწარმოო ორგანიზაციებში, ვიდრე დაქვეითება. ეს უკანასკნელი უფრო იშვიათი მოვლენაა; მენეჯერების უმრავლესობას ურჩევნია დაითხოვოს მოსამსახურე, ვიდრე გაირთულოს საქმე დაქვეითებასთან

დაკავშირებით აღმოცენებული პიროვნული პრობლემებით.

დაწინაურებისა და გადაადგილების განხორციელებისათვის სხვა საშუალებებია: სამუშაო ადგილის ეკანსიის გამოცხადება და სამუშაოს საფეხურების (დაწინაურების კიბის) განსაზღვრა.

სამუშაოთა კიბე წარმოადგენს სქემას, რომელზეც თვალნათლივ არის მოცემული ერთი სამუშაოდან მეორეზე პროგრესირების შესაძლებლობა როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. მას ახლავს დეტალური ინფორმაცია ყოველი სამუშაო ადგილის ხელფასის, საჭირო გამოცდილების და კვალიფიკაციის, ტრენინგის, მოვალეობების შესახებ. ასეთი ეიზუალური სქემები მოსამსახურეს საშუალებას აძლევს, დაინახოს საკუთარი შრომითი კარიერის შესაძლებლობები მოცემულ ორგანიზაციაში, დაგეგმოს ტრენინგი კარიერის მიზნების მისაღწევად. ასეთი სქემები ეხმარება მენეჯმენტს კარიერის განვითარების პროგრამების დაგეგმვაში, კარიერული ჩიხის მქონე სამუშაო ადგილების გამოვლენასა და პერსონალის კარიერის კონსულტაციებში. სამუშაო ადგილების გამოცხადების მეთოდი აგრეთვე ფართოდ გამოიყენება თანამშრომელთა დაწინაურებისა და გადაადგილების გეგმების განსახორციელებლად. ორგანიზაცია უშვებს ბიულეტენებს, საინფორმაციო საშუალებებში ათაყსებს განცხადებებს.

**მოთხოვნების დაკმაყოფილების ეფექტი.** საშტატო გადაადგილება (ტრანსფერი) ხელს უწყობს ისეთი პიროვნების მოთხოვნების რეალიზაციას, როგორიცაა უსაფრთხოების, თვითპატივისცემის, თვითაქტუალიზაციის, მიკუთვნებულობის მოთხოვნები. გაუგებარი და მოულოდნელი გადაადგილება არასასურველ გავლენას ახდენს აღნიშნული მოთხოვნების რეალიზაციაზე. თუ პიროვნების თვითპატივისცემისა და მიკუთვნებულობის მოთხოვნები ფრუსტრირებულია, ვლინდება დაცვიითი რეაქციები, როგორიცაა ჩივილი, შფოთვა, აპათია, დეპრესია, შრომისნაყოფიერების დაქვეითება და სამსახურის დატოვება. ამიტომ, მენეჯერთა უმრავლესობას ურჩევენია, მოსამსახურე დაითხოვოს სამსახურიდან, ვიდრე დააქვეითოს. დისციპლინარული დაქვეითება არასწორი კურსია, რადგან იწვევს მიიმე დაცვით რეაქციებს და მოქმედებს სამუშაო ჯგუფის მორალურ კლიმატზე. აქვე უნდა ითქვას, რომ დაქვეითება

შტატების შემცირების მიზნით მოსამსახურისათვის უფრო მეტად არის მისაღები.

დაქვეითების გავლენა გარკვეული ხარისხით შეიძლება ორგანიზაციის კულტურის ფუნქცია იყოს. ერთ დიდ კორპორაციაში გამოავლინეს, რომ მომსახურე პერსონალი მშვიდად იღებდა დაქვეითების შესაძლებლობას. ამის მიზეზი ის იყო, რომ პერსონალის გადაადგილება აქ ხშირად ბუნდოვან ხასიათს ატარებდა და ზუსტად არ განისაზღვრებოდა დაქვეითებად ან დაწინაურებად. ამავე დროს, ხშირად დაქვეითებას დაწინაურება მოსდევდა. მენეჯერები და მოსამსახურეები, ჩვეულებრივ, მონაწილეობას იღებდნენ ასეთ „ზიგზაგურ“ სვლებში, რადგანაც მჩრეველნი იყვნენ ორგანიზაციაში მიღებულ არასტაბილურ მოძრაობას.

დაქვეითების ეფექტური მართვა შესაძლებელია სპეციალური „ორგანიზაციული განვითარების“ პროგრამებით. ეს პროგრამა გულისხმობს დაქვეითებულ მენეჯერების ჯგუფურ კონსულტაციებს და მათი ახალი სუპერვიზორებისათვის მოქმედების გეგმების მიწოდებას მენეჯერების ემოციური მდგომარეობის გათვალისწინებით. პროგრამაში მონაწილეობამდე და მის შემდეგ ჩატარებულმა ფსიქოლოგიურმა ტესტირებამ გამოავლინა, რომ ასეთი მხარდაჭერა ამცირებს შფოთვას, დეპრესიას, აგრესიას და ხელს უწყობს კადრების შენარჩუნებას.

დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს პიროვნების თვით-პატივისცემის, უსაფრთხოების, მიკუთვნებულობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. სამწუხაროდ, ამ შესაძლებლობების სრულად გამოყენება ვერ ხერხდება ხოლმე ეკონომიკური თუ ადამიანური მიზეზების გამო. გარკვეულ შემთხვევაში ახალი პოზიციის დაკავების გამო მოსამსახურეს უნდებოდა შიში, რომ ვერ შეძლებს ახალი მოვალეობების შესრულებას.

ზოგჯერ დაწინაურებული მოსამსახურე ითხოვს წინა სამუშაო ადგილზე დაბრუნებას. იმისათვის, რომ აიცდიდნენ მსგავსი სიტუაციები, ზოგიერთი ორგანიზაცია ყოველი ახალი სამუშაო პოზიციისათვის აწესებს 3-დან 6 თვემდე საცდელ პერიოდს. მისი დასრულების შემდეგ პიროვნება ან ორგანიზაცია ითხოვს წინა სამუშაო ადგილზე დაბრუნებას. ასეთი პოლიტიკა კარგად გამოიყენება მაღალი ტექნიკური უნარების მქონე პერსონალისათვის, პირველი

რიგის სუპერვიზორებისათვის, მაგრამ გამოუსადეგარია მენეჯმენტის მაღალი პოზიციებისათვის. ამ შემთხვევაში უკან დაბრუნება ნიშნავს მინიმუმ ორი ხელმძღვანელი და დაქვემდებარებული გუნდის არევის ვაკანსიის შევსების შენთხვევაში.

უკანდასახევი პოზიციის ცნება გამოიყენება მენეჯერის წარუმატებელი დაწინაურების აღსანიშნავად. იგი გულისხმობს პიროვნების ამჟამინდელი სამუშაოს მსგავსი, ერთი სტატუსის და ანაზღაურების ერთი ან რამდენიმე პოზიციის წინასწარ განსაზღვრას. “უკანდასახევი პოზიციის” (fallback position) დაწესებით ყველას ეუწყება, რომ: 1. დაწინაურება და გადაადგილება გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული, 2. კომპანია მზად არის აიღოს მასზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა, 3. უკანდასახევი პოზიციაზე გადასვლა არ ნიშნავს წარუმატებლობას. ისეთი ცნობილი ფირმები, როგორცაა Proctor & Gamble, Continental Can, Lehman Brothers აქტიურად იყენებენ აღნიშნულ პოლიტიკას.

ადამიანური რესურსის განყოფილება მჭიდროდ თანამშრომლობს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტთან გადაანაცვლების, თუ დაწინაურება-დაქვეითების საკითხებთან დაკავშირებით; იგი ახდენს, აგრეთვე ყველა სახის საშტატო გადაადგილების აქტიურ ცენტრალიზებულ კონტროლს. ადამიანური რესურსის შიდაორგანიზაციული გადაადგილება და განთავსება ისეთივე მნიშვნელოვანი პრობლემაა, როგორც მათი გარედან მოზიდვა, შევსება და სელექცია.

შიდასაშტატო დაკომპლექტებისადმი არასათანადო ყურადღება ორგანიზაციისათვის მეტად მძიმე პრობლემებს წამოჭრის ზნეობრივი თვალსაზრისით, შრომის ნაყოფიერების სფეროში, კადრების დენადობის საქმეში. უნდა ითქვას, რომ შტატების შიდა გადაადგილებაში დაშვებული შეცდომების გამოსწორება საკმაოდ რთულია და დაკავშირებულია უკვე ლატერალურ გადაადგილებასთან, დაქვეითებასთან და თხოვნასთან.

### **ჭარბი პერსონალის შემცირება**

თუ ადამიანური რესურსის დაგეგმვის საფუძველზე აღმოჩნდება, რომ შრომითი დანახარჯები აჭარბებს ზღვარს, ან თუ პროდუქციისა და ტექნოლოგიის ცვლილებები საჭიროებენ სამუშაო

ადგილების შემცირებას, ადამიანური რესურსის სტრატეგია სხვადასხვა მიმართულებას იღებს.

ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა ჭარბი სამუშაო ძალის შემცირება დროებითი ან მუდმივი დათხოვნის გზით; თუმცა კომპანიათა უმრავლესობა ცდილობს ისეთი პოლიტიკის შემუშავებას, რომელიც შეარბილებს აღნიშნულ პროცედურას, ან საერთოდ შეამცირებს მისი ჩატარების ალბათობას. კომპანიებს და ფირმებს დიდად არ ეხალისებათ ამ ნაბიჯის გადადგმა შემდეგი მიზეზების გამო:

1. ემოციურად საკმაოდ რთულია ადამიანების სამსახურიდან დათხოვნა, თუნდაც დროებით;

2. ორგანიზაცია ხშირად იძულებულია “იყიდოს” მოსამსახურის მდგომარეობის არასტაბილურობა მისი გადაშლადების, დამატებითი განათლების სახით;

კადრების შემცირება საკმაო ხარჯებთან არის დაკავშირებული; ორგანიზაცია დათხოვნილი პერსონალის სახით კარგავს მოსამსახურეში ჩადებულ კაპიტალდაბანდებას. ამიტომ ორგანიზაციამ კადრების შემცირებისას შეიძლება მოგების მაგივრად ზარალიც ნახოს გარკვეულ გარემოებებში.

მიუხედავად დანახარჯებისა და უსიამოვნო განცდებისა, პერსონალის შემცირება ჩვეული ფენომენია ბიზნესის სამყაროში. დროის მოთხოვნილებები, ტექნოლოგიისა და პროდუქციის ცვლილებები, ინდუსტრიული რესტრუქტურისაცია იძულებულს ხდის ფირმებსა და კომპანიებს, შეამცირონ შრომითი დანახარჯები კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.

კადრების შემცირება (layoffs) ხდება ზედმეტი სამუშაო ძალის შემცირების მიზნით. ეს პროცესი საკმაოდ რთულია და შეიცავს: მოსამსახურის იდენტიფიკაციას, გაფრთხილებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, დახმარებას.

მოსამსახურეთა იდენტიფიკაცია შემცირების მიზნით. შემცირების შესახებ გადაწყვეტილებაზე გაელენას ახდენს სტაჟისა და სამუშაოს შესრულების ხარისხის კრიტერიუმები. მოსამსახურეთა შემცირება, ისევე როგორც პერსონალთან დაკავშირებული სხვა საკითხები, შეიძლება დისკრიმინაციულ და სუბიექტურ ხასიათს ატარებდეს, რომლისგანაც თავდაცვა და რომლის კონტროლიც



მხოლოდ შესაფერისი სამართლებრივი კანონებით და აქტებით არის შესაძლებელი.

**მოსამსახურეთა გაფრთხილება.** საკამათო საკითხია მოსამსახურეთა წინასწარი გაფრთხილება შემცირებასთან დაკავშირებით. ერთნი თვლიან, რომ პერსონალს წინასწარ უნდა აქონდეს ინფორმაცია სამუშაო ადგილების მოსალოდნელი შემცირების შესახებ, არარეალური ხმებისა და ჭორების გაბათილების და შფოთვის შემცირების მიზნით. სხვები კი თვლიან, რომ ასეთი წინასწარი გაფრთხილება ხელს უშლის მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რადგანაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების და ეფექტურობის დაქვეითებას (არსებულ სამუშაოზე ყოფნის დროის გაწევისა და ახალი სამუშაოს ძებნისას სამსახურის გაცდენების გამო).

ამავე დროს, წინასწარი გაფრთხილება ფართოდ გავრცელებული პროცედურაა. ორგანიზაციები პერსონალს საშუალოდ 2 კვირით ადრე აფრთხილებენ: პირველ რიგში ხელფასის მქონე თანამშრომლებს და მხოლოდ შემდეგ საათობრივი ანაზღაურების მქონე პერსონალს.

კადრების შემცირებას თან ახლავს შოკი, შფოთვა, იმედგაცრუება, გაბრაზება. ამიტომ, ორგანიზაციები ცდილობენ, რაც შეიძლება ნაკლებად მტკივნეული გახადონ ეს პროცესი. მაგალითად, ერთ-ერთ ორგანიზაციას უნდა დაეხურა საწარმოების ნაწილი. შესაბამისად, მოსამსახურეებს შემცირების შესახებ 9 თვით ადრე აცნობეს. ამავე დროს, ორგანიზაციამ შეაჩერა ახალი პერსონალის მიღება, ყველა მოსამსახურეს შესთავაზა არჩევანი – გადასულიყო კომპანიის სხვა სამუშაოზე, ადრე გასულიყო პენსიაზე, ან სთავაზობდნენ დახმარებას ადგილზე ახალი სამუშაოს მოძებნაში. მიუხედავად პრობლემის სიმძიმისა, კომპანიის თანამშრომლები და საზოგადოება დადებითად აფასებდა კომპანიის მიერ აღნიშნული პრობლემური სიტუაციის გადაწყვეტას.

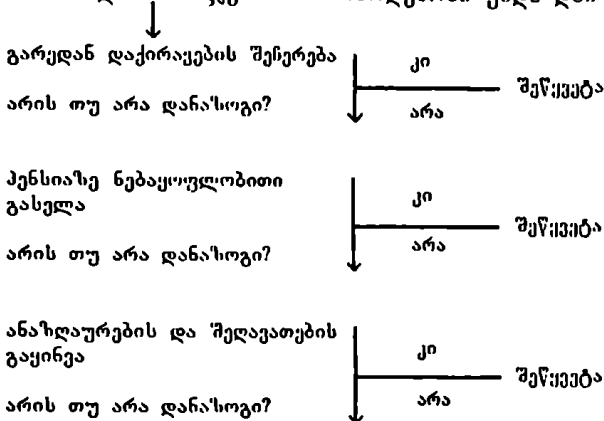
**სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანა.** შემცირების შემდეგ პერსონალი გადაჰყავთ ახალ სამუშაოზე. ამავე დროს მენეჯმენტი ცდილობს, რაც შეიძლება მინიმუმამდე დაიყვანოს შემცირებული პერსონალის სხვა სამუშაო ადგილებზე განთავსება და იხელმძღვანელოს უპირატესად მოსამსახურის უნარ-შესაძლებლობებით.

**შემცირებული პერსონალის დახმარება.** ორგანიზაცია შემცირებულ მოსამსახურეებს უხდის დათხოვნის შემწევობას. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს პროგრამა, რომელიც გულისხმობს გამოცდილი კონსულტანტების მუშაობას შესამცირებელ პერსონალთან სამუშაო ადგილზე, რათა მათ დაძლიონ სამუშაოს მოსალოდნელი დაკარგვით გამოწვეული სტრესი და ტრავმა და ახალი სამუშაო მოძებნონ.

**კადრების შემცირების ალტერნატივები.** კადრების შემცირების მიზანია შრომითი დანახარჯების შემცირება, თუმცა, როგორც აღინიშნა, მისი საშუალებით სხვა დანახარჯების დაზოგვა ვერ ხერხდება. კადრების შემცირებამდე მენეჯმენტს შრომითი დანახარჯების შემცირებისათვის შეუძლია სხვადასხვა საშუალებები გამოიყენოს და განახორციელოს აქტივობები, რომელთაც შეიძლება დააქვეითონ შემცირების აღბათობა. პირველ რიგში, ყველაზე გავრცელებულია ახალი პერსონალის დაქირავების შეჩერება. თუ ამ მოქმედებით მნიშვნელოვანი დანაზოგი ვერ მიიღწევა, მაშინ მენეჯმენტი მიმართავს პენსიაზე ნებაყოფლობითი გასვლის პროგრამას - პენსიაზე ადრე გასვლას პროგრესული ანაზღაურებით. თუ ამ ღონისძიებითაც ვერ მოხერხდა დანახარჯების შემცირება, მაშინ მენეჯმენტი ირჩევს ყველა ხელფასის ღონის და პერსონალის შეღავათების გაყინვას რამდენიმე თვით. ამის შემდეგ ორგანიზაცია შეიძლება გადავიდეს პერსონალის ნებაყოფლობით დათხოვნაზე; თუ შრომითი დანახარჯები ისევ მაღალი რჩება, მიზანშეწონილია ყველა თანამშრომლის ანაზღაურების დროებით შემცირება ხელფასის ღონის პროპორციულად. ამავე დროს, ორგანიზაციას შეუძლია დროებით შეამციროს საათობრივად დაქირავებული პერსონალის სამუშაო საათებიც. აღწერილი პროცედურები კარგად ჩანს 4 სქემიდან. ალტერნატიული ვარიანტია სამუშაოს გაზიარება (worksharing). იგი გულისხმობს მოსამსახურეთა შორის სამუშაოს თანაბრად გაყოფას, რაც ხშირად გვხვდება პროგრესული ან სანარდო ანაზღაურების დროს. ამ ვარიანტს მიეკუთვნება შრომითი როტაცია - ყველა მოსამსახურის სამუშაო დროის შემცირება თანაბარი პერიოდით, რასაც ხშირად მიმართავენ ავიაკომპანიები.

*სქემა №4.* შრომითი დანახარჯების შემცირების პროცედურები:

## შრომითი დანახარჯების რა რაოდენობა უნდა დაიხსოვოს?



მხოლოდ ზემოაღნიშნული პროცედურების განხორციელების შემდეგ, თუკი მაინც ვერ ხერხდება დანახარჯების შემცირება, ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას - დაიწყოს კადრების შემცირების პროგრამა. ამრიგად, ორგანიზაციებს სხვადასხვა ალტერნატივები გააჩნიათ ადამიანური რესურსის მოთხოვნისა და რეალურად არსებულ ადამიანურ რესურსს შორის ბალანსირებისათვის. უკანასკნელ პერიოდში ბევრი დიდი კორპორაცია კადრებს ეკონომიკური მიზეზების გამო არ ამცირებს. ამის მაგივრად ისინი პერსონალს სთავაზობენ ტრენინგის და განათლების მეტად ექსტენსიურ პროგრამას. ასეთ პროგრამას თან ახლავს პროდუქციისა და ადამიანური რესურსის დაგეგმვის სტრატეგია და მათი მიზანია კადრების შემცირების თავიდან აცილება. კადრების შემცირების თავიდან აცილების სხვა საშუალებაა პერსონალის ხელშეწყობა ახალი ბაზრის მოპოვებაში და ახალი პროდუქტების შექმნაში.

### შტატების დაკომპლექტების ალტერნატივები

ორგანიზაციები ცდილობენ, რაც შეიძლება მოქნილი პოლიტიკა ჰქონდეთ სამუშაო ადგილების შევსებისას. ამის მიზეზია: რეგულარულ მოსამსახურეთა შემცირების რისკის დაქვეითება, დროდადრო ფირმის პროდუქტებისა და მომსახურებისადმი მოთხოვნების

გაზრდა ან შეცვლა, იმ მოსამსახურეთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რომელთაც არ აწყობთ მთელ განაკვეთზე მუშაობა. ასეთი მოქნილობის მიღწევა ძალიან რთულია, როცა ყველა მოსამსახურე დაქირავებულია ხანგრძლივად და მთელ განაკვეთზე.

შტატების დაკომპლექტების ალტერნატიული ვარიანტები შეიძლება ორ ძირითად ნაწილად დაიყოს: მუშაობის ალტერნატიული ვარიანტები, სამუშაო დროის ალტერნატიული განრიგი. შტატების ალტერნატიული დაკომპლექტების მეთოდები და განსაზღვრებები მოცემულია მე-5 სქემაზე.

**სქემა 5. შტატების და განრიგის ალტერნატიული ვარიანტები**

მეთოდი	განსაზღვრება	მოსამსახურეთა %
დროებითი მუშახელის დაქირავების სააგენტოები	ორგანიზაცია პირებს სამუშაოზე ქირაობს დროებითი სააგენტოების დახმარებით. უფრო მეტად ეს ეხებათ ბულალტრებს, ჰიპებს, მომწოდებლებს, დამხმარე მუშებს, კანცელარიის დამხმარე პერსონალს.	77  64
მოკლევადიანი დაქირავება	პერსონალს ქირაობენ გარკვეული დროით კონკრეტული საქმის შესასრულებლად. მაგ: დამატებითი პერსონალის დაქირავება საშობაო პერიოდში, სტუდენტების დაქირავება ზაფხულში.	36
მოსამსახურის გამოახება	პირები, რომელთა გამოახება ხდება საჭიროების მიხედვით კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად მაგ: პროფკავშირის დაქირავების ბიუროსთან არსებული მუშაობა ჯგუფები, პენსიონერები, რომელთაც თვეში რამდენიმე დღე შეუძლიათ მუშაობა.	?
სახლში მუშაობა	სამუშაოს შესრულება ხდება სახლის პირობებში სამუშაო ადგილზე გაუსვლელად.	22-35

<p>სამუშაოს ალტერნატიული განრიგი</p> <p>ნახევარი განაკვეთი</p> <p>მოქნილი გრაფიკი</p> <p>შევიწროებული სამუშაო კვირა</p>	<p>პერსონალი მუშაობს დღეში რამდენიმე საათი რეგულარული განრიგით. მისი ვარიაციაა სამუშაოს გაზიარება, როდესაც ორი მოსამსახურე იყოფს ერთ განაკვეთს.</p> <p>მოსამსახურეს სამუშაო დროის რაოდენობასა და განაწილებაში გარკვეული თავისუფლების ხარისხი აქვს. ჩვეულებრივ, განისაზღვრება ძირითადი სამუშაო საათების რაოდენობა დღის განმავლობაში. პერსონალი თვითონ განსაზღვრავს სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დროს.</p> <p>ხდება სამუშაო კვირის რამდენიმე დღეში კომპრესირება, უფრო ხშირად 3-4 დღეში. გაყრცელებული ვარიანტია 5-9 საათი ერთი კვირა და 4-9 საათი მეორე კვირა</p>	<p>20-30</p> <p>1-15</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

ორგანიზაციები დიდი სიხშირით იყენებენ დროებით პერსონალს. ისინი სიამოვნებით ქირობენ დროებითი დახმარების სააგენტოების საშუალებით მოკლევადიან სამუშაოებზე კომპიუტერის სპეციალისტებს, ბუღალტრებს, ინჟინრებს, მომვლელებს, ადვოკატებს, ექიმებს და მენეჯერებსაც კი. დროებითი დაქირავების მიუხედავად დიდი გაერცელებისა ორგანიზაციათა უმრავლესობას დროებითი პერსონალის დაქირავების კონტროლის პოლიტიკა გააჩნია. ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით, ორგანიზაციათა 2/3-ში დროებით დაქირავებულ მოსამსახურეთა რიცხვი მთლიანი პერსონალის 5%-ს არ აღემატება; ორგანიზაციათა მხოლოდ 1/20 აძლევს თავს უფლებას ეს მაჩვენებელი 25%-მდე გაზარდოს. მიზეზები, რის გამოც ორგანიზაციები ცდილობენ აკონტროლონ დროებით დაქირავებული პერსონალის რაოდენობა, შემდეგია: სამუშაოს შესრულების ხარისხის კონტროლის სირთულე (32%), სამუშაოს კოორდინაციის გაძნელება (21%). უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ მოყვანილ ალტერნატივებიდან უმეტესობის ეკონომიკური ეფექტი შესწავლილი არ არის.

დამჭირავებელთა უმრავლესობა იყენებს სტანდარტულ 5 დღიან, 40 საათიან სამუშაო კვირას. ორგანიზაციათა გარკვეული ნაწილი მოსამსახურეებისათვის იყენებს ნახევარგანაკვეთიან სამუშაო განრიგს. ორგანიზაციები შტატების დაკომპლექტების მოქნილობის მიზნით ხშირად იყენებენ არასრული სამუშაო დღის და კვირის განრიგებს. არასრული სამუშაო განაკვეთის განრიგის გამოყენებით ორგანიზაცია ზოგავს დანახარჯებს რეგულარული მუშაკებისათვის ზედმეტი სამუშაო საათების შემცირებით და შეღავათების მინიმუმამდე დაყვანით არასრულ განაკვეთზე მომუშავეთათვის. უნდა ითქვას, რომ მოქნილი გრაფიკის გამოყენებით ორივე მხარე კმაყოფილია. ორგანიზაცია ამით ამცირებს სამუშაოს გაცდენათა მაჩვენებელს, თუმცა შრომის ნაყოფიერებაზე გავლენას ვერ ახდენს; ხოლო პერსონალი კმაყოფილია იმით, რომ მისგან მოითხოვენ საათების გარკვეული რაოდენობის შესრულებას მოქნილი გრაფიკით. მოსამსახურე თვითონ ირჩევს სამუშაოს დაწყება-დამთავრების დროს.

### კადრების დენადობა

ორგანიზაციები ყოველთვის აწყდებიან პერსონალის შრომის რეგულირების პრობლემას, რომელიც ძირითადად ორ მოვლენაში ვლინდება. პირველი აღმოცენდება მაშინ, როდესაც პერსონალი დროებით აცდენს სამუშაოს, რაც "აბსენტიზმის"- სამუშაოს გაცდენის სახელით არის ცნობილი. მეორე კი მაშინ, როცა მოსამსახურე სამუდამოდ ტოვებს სამუშაოს, რაც კადრების დენადობის სახელითაა ცნობილი.

მეტად მნიშვნელოვანია, განვასხვაოთ სამუშაოს გაცდენის და კადრების დენადობის ორი ტიპი: ნებაყოფლობითი და იძულებითი. სამუშაოს ნებაყოფლობითი გაცდენა გულისხმობს მოსამსახურის მიერ წინასწარ გაუფრთხილებლად სამსახურში გამოუცხადებლობას. იძულებითი გაცდენა კი მოსამსახურისგან დამოუკიდებელი მიზეზების გამო ხდება, მაგ. მისი ან მისი ოჯახის წევრების ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესების დროს.

ნებაყოფლობითი დენადობა გულისხმობს სამსახურის დატოვების შემთხვევაში მოსამსახურის პირად ინიციატივას; მაგ. სამსახურის დატოვება ახალი, უფრო კარგად ანაზღაურებადი სამსახურის გამო. იძულებითი დენადობა ორგანიზაციის ინიციატივას გულისხ-

მობს. იძულებითი დენადობის ორი ტიპი არსებობს: კადრების შემცირება (ორგანიზაციას არ ესაჭიროება ზედმეტი სამუშაო ძალა და კეეცს შრომით რესურსს) და დათხოვნა (ორგანიზაცია ათავისუფლებს მოსამსახურეს დაკავებული სამუშაო ადგილიდან მისი არაკომპეტენტურობის, ან ორგანიზაციის წესების დარღვევის გამო). გაცდენისა და დენადობის მიზეზები განსხვავდება იმის მიხედვით, ნებაყოფლობითია იგი თუ იძულებითი.

ნებაყოფლობითი დენადობა და სამუშაოს გაცდენა აუცილებლად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკაზე, რაც პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე ახდენს გავლენას.

სამუშაოს იძულებითი გაცდენა ნაკლებად ექვემდებარება თვით პერსონალისა და ორგანიზაციის კონტროლს; იძულებითი დენადობა კი ხშირად არის დამოკიდებული პერსონალის შერჩევის ხარისხზე, შერჩევის პროცედურების შესატყვისობაზე და ბაზრის ცვლილებებსა თუ მომხმარებელთა მოთხოვნებზე.

ქვემოთ შემოთავაზებულია მოსამსახურეთა ნებაყოფლობითი დენადობის გაერცელებული მოდელი.

მთავარი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მოსამსახურის მიერ სამუშაოს დატოვების სასურველობაზე, პერსონალის უკმაყოფილებაა. რაც უფრო მაღალია კმაყოფილების ხარისხი, მით უფრო დაბალია სამუშაოს დატოვების ალბათობა. პერსონალის შრომითი კმაყოფილების კვლევა მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის. ჩვეულებრივ, ადმინისტრაციას აინტერესებს, თუ როგორ იცვლება მოსამსახურეთა შრომითი კმაყოფილება სხვადასხვა ფაქტორის მიხედვით (იგულისხმება სამუშაო ადგილი, ასაკი, სქესი, სტაჟი და ა.შ.). ასევე, აინტერესებს, თუ როგორ არის შრომითი კმაყოფილება დაკავშირებული პერსონალის დასწრებასა და სამსახურის ხანგრძლივობასთან. დგინდება კმაყოფილების დონის მიმართება კადრების დენადობის დონესთან. მაღალი რგოლის მენეჯერისათვის აუცილებელია უკუკავშირის არსებობა ასეთი გამოკვლევების სახით, რადგან იგი პასუხს აგებს ორგანიზაციის პოლიტიკასა და შრომითი პირობების გაუმჯობესებისათვის დაგეგმილ სპეციალურ ღონისძიებებზე. ასეთი უკუკავშირით მართვის უმაღლესი რგოლი უჩვენებს თანამშრომლებს, რომ მისთვის გამოკვლევის შედეგები მნიშვნელოვანი და ღირებულია.

ასევე, მნიშვნელოვანია უკუკავშირი იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც მონაწილეობას იღებენ შრომითი კმაყოფილების შესახებ გამოკითხვაში. ერთ-ერთი საინფორმაციო ფირმის გამოცდილებით ის თანამშრომლები, რომლებიც უკუკავშირს იღებდნენ გამოკითხვის შედეგებთან დაკავშირებით: ა) უფრო მეტად თვლიან, რომ ადმინისტრაცია გარკვეულ ქმედებებს განახორციელებს გამოკითხვის საფუძველზე, ბ) კმაყოფილნი არიან უკუკავშირის პროცედურით. აღსანიშნავია, რომ უკუკავშირის ეს პროცედურა უფრო მისაღები და აქტიურია, ვიდრე წერილობითი, ან საერთო-საწარმოო კრების ფორმა.

შრომითი კმაყოფილების გამოკითხვის საფუძველზე გამოვლენილი პრობლემებიდან გამომდინარე, ადმინისტრაცია აწარმოებს შესაბამის მოქმედებებს. მართვის ორგანოებმა სასურველია, მიაქციონ ყურადღება შემდეგ ასპექტებს: 1. ორგანიზაციაში მიმდინარე პოლიტიკის ადექვატურობა: ატიტუდების კვლევა აჩვენებს, თუ რამდენად არის მომწიფებული ორგანიზაცია იმისათვის, რომ მეტი ავტონომიურობა მიანიჭოს სხვადასხვა განყოფილებების მენეჯერებს. 2. სუპერვიზორობის პრობლემების მოგვარება. ეს სამუშაოს ერთ-ერთი ყველაზე რთული ასპექტია. ატიტუდების გამოკვლევა უსრუნველყოფს უკუკავშირს იმის თაობაზე, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს პერსონალს სუპერვიზორების მიმართ. მხოლოდ კადრების დენადობა და სამუშაოს გაცდენა იძლევა სუპერვიზორობის პრობლემის მკაფიო სურათს, რაც შემდეგ შრომითი კმაყოფილების გამოკითხვით დასტურდება. 3. შრომითი კმაყოფილების გამოკითხვისას მოსამსახურეთა მოლოდინების გათვალისწინება სამუშაოს შესაძლებლობების - დაწინაურების, ზრდის თვალსაზრისით. ეს იძლევა მათი შეხედულებების და მოლოდინების დაკვირვების და კორექტირების საშუალებას. 4. აუცილებელია ხელფასთან პერსონალის დამოკიდებულების პრობლემის ანალიზი, რაც ორგანიზაციას იძლევის საშუალებას, მოძებნოს ხელფასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტის გზები.

ხშირად, შრომითი კმაყოფილების კვლევის საფუძველზე ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას, მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანოს მართვის სისტემაში, სუპერვიზორების ტრენინგის პროგ-



რამეხში, ან ადამიანური რესურსის დაგეგმვის პოლიტიკაში.

### **შრომითი კმაყოფილების კვლევა კადრების ნებაყოფლობითი დენადობის შემცირების მიზნით**

ერთ-ერთ საწარმოო ფირმას დიდი პრობლემები აქონდა მოხელეთა კადრების მაღალი დენადობის გამო. თუ სხვა ორგანიზაციების კადრების დენადობის ნორმატიული მანიკნებელი წელიწადში 20% იყო, აღნიშნულ ფირმაში წელიწადში 30%-ს აღწევდა; საწარმოო ფირმამ ჩაატარა 350 მოხელის გამოკითხვა შრომითი კმაყოფილების გამოკვლევის მიზნით, სამუშაოს აღწერის ინდექსის (JDI) გამოყენებით. აღმოჩნდა, რომ მათ, ვინც სამსახური დატოვა, მნიშვნელოვნად ნაკლები კმაყოფილება აქონდა კითხვარის ყველა ასპექტში (სამუშაო, ანაზღაურება, თანამშრომლები, სუპერვიზორები), გარდა დაწინაურების მანიკნებლებისა, მოსამსახურეები უკმაყოფილო იყვნენ საკუთარი ანაზღაურებითა და იმით, რომ მათ სამსახურს წინსვლის პერსპექტივა არ გააჩნდა. ამ კვლევის საფუძველზე ფირმამ შეცვალა ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა ანაზღაურების და დაწინაურების სფეროში. ცვლილებებიდან 1 წლის შემდეგ მოხელეთა შორის კადრების დენადობა 18%-ით შემცირდა, ხოლო 2 წლის შემდეგ-12% გახდა. შრომით ბაზარზე წარმოებაში დენადობის საშუალო ნორმატიული მანიკნებელი კი 20% რჩებოდა.

ეს ფაქტი შესანიშნავი მაგალითია იმისა, თუ როგორ არის შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შეცვლით კადრების დენადობის შემცირება და ამ მიზნით პერსონალის შრომითი კმაყოფილების კვლევის ჩატარება.

ორგანიზაციათა უმრავლესობა კადრების დენადობას შემდეგი ფორმულით ითვლის:

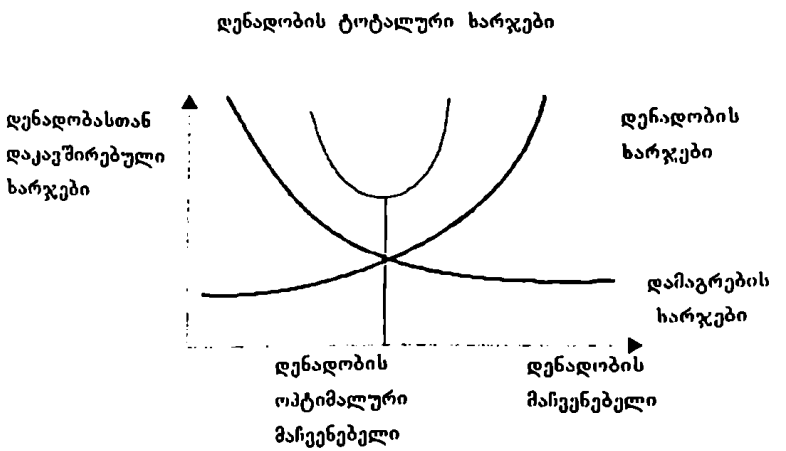
თვის განმავლობაში საუშაოს დატოვების რაოდენობა

\* 100.

თვის განმავლობაში მოსამსახურეთა საშუალო რაოდენობა უწყისში

კადრების ნებაყოფლობითი დენადობა მეტად არასასურველია ორგანიზაციისათვის, თუმცა ყოველთვის ეს ასე არ არის. პიროვნული პოზიციიდან სამსახურის დატოვება საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. თუ ასეთი მობილურობის შედეგია პიროვნების შრომითი კმაყოფილების და შემოსავლის ზრდა, ამით იგებს პიროვნებაც და სასოგადოებაც. ორგანიზაციის ინიციატივით განხორციელებული კადრების დენადობა, განსაკუთრებით - სამსახურიდან დათხოვნა - აგრეთვე, დადებითი შედეგის მომტანია ორგანიზაციისათვის, რადგან იგი თავისუფლდება არაკვალიფიცირებული და ცუდად მომუშავე მუშაკებისაგან. საინტერესოა კადრების დენადობის სასურველობა ორგანიზაციის ხარჯებთან დაკავშირებით. კადრების დენადობის ხარჯები შეიცავს: სამუშაოს დატოვების პირდაპირ ხარჯებს (სამუშაოდან წასვლის ინტერვიუ), მოსამსახურის შეცვლის ხარჯებს (მოზიდვა და შეესება), ტრენინგის ხარჯებს. აქ შეიძლება შედიოდეს, აგრეთვე, პერსონალის დამაგრებისათვის გაწეული ხარჯები: ხელფასის მომატება, ჯილდოები. მენ სქემაზე კარგად ჩანს, რომ ხარჯების ორ ტიპს სხვადასხვა მიმართულება აქვს კადრების დენადობის სხვადასხვა დონის მიხედვით.

*სქემა №6.* ორგანიზაციაში კადრების ოპტიმალური დენადობა



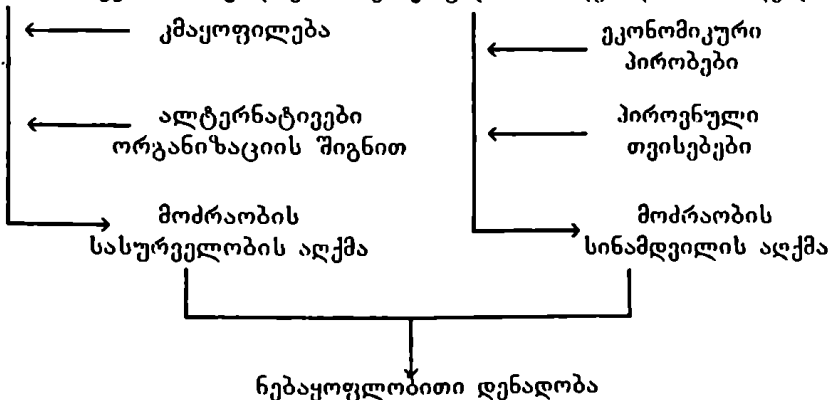
კადრების დენადობის გაზომვისას გასათვალისწინებელია იძულებითი და ნებაყოფლობითი დენადობის ტიპები, რაც ვერ ხერხდება ზემოთ შემოთავაზებული

კონტროლისათვის ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს დეტალური ინფორმაცია პერსონალის სამსახურიდან წასვლის მიზეზების შესახებ, რაც უკუკავშირის საშუალებას აძლევს მას.

კადრების დენადობის კონტროლი. მენეჯერული აქტივობები, რომელიც საჭიროა კადრების იძულებითი დენადობის საკონტროლებლად, ძირეულად განსხვავდება იმ მენეჯერული აქტივობებისაგან, რომელსაც მიმართავენ კადრების ნებაყოფლობითი დენადობის კონტროლისათვის. უფრო მეტიც, ეს აქტივობები განსხვავდება თვით კადრების იძულებითი დენადობის ტიპების მიხედვითაც. კერძოდ, ერთია ადმინისტრაციის სტრატეგია პერსონალის დათხოვნის შემთხვევაში (სუპერეიზორების მუშაობის შემოწმება, სელექციის კრიტერიუმების შეფასება, ახალი პერსონალის ორიენტაციის პოლიტიკის გადასინჯვა) და სხვა არის სტრატეგია პერსონალის შემცირების შემთხვევაში, სამუშაო ძალისა და შრომითი დანახარჯების შემცირების მიზნით.

კადრების ნებაყოფლობითი დენადობა, აგრეთვე, მოითხოვს ადმინისტრაციის მხრიდან განსხვავებულ ქმედებებს. განვიხილოთ კადრების ნებაყოფლობითი დენადობის გავრცელებული მოდელი.

სქემა №7. კადრების ნებაყოფლობითი დენადობის მოდელი



სქემიდან ჩანს, რომ დენადობაზე ძირითად გავლენას ახდენს პერსონალის მიერ მოძრაობის სასურველობის და სიადვილის აღქმა. მოძრაობის სიადვილე დამოკიდებულია პიროვნულ თვისებებსა და ეკონომიკურ პირობებზე. ეს უკანასკნელი აისახება უმუშევრობის დონეში და ნეგატიური კავშირი აქვს ნებაყოფლობით დენადობასთან. მოძრაობის სასურველობა, ნაწილობრივ, დამოკიდებულია ორგანიზაციაში სამუშაოსთან დაკავშირებულ შესაძლებლობებსა და პერსპექტივაზე. მისთვის განმსაზღვრელია პერსონალის შრომითი კმაყოფილება. რაც უფრო მეტია შრომითი კმაყოფილების ხარისხი, მით ნაკლებია ნებაყოფლობითი დენადობის ალბათობა. მართვის სისტემას შეუძლია აკონტროლოს ეს ფაქტორები ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განეითარების პოლიტიკასა და პრაქტიკაში კორექტივების შეტანით.

### *სამუშაოზე დასწრება და დამაგრება.*

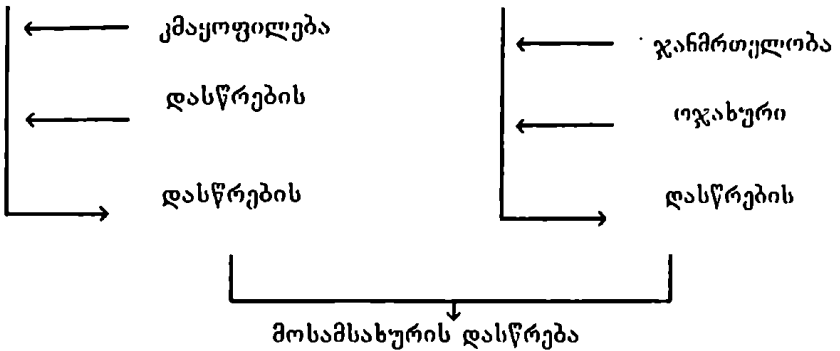
აბსენტიზმი. სამუშაოს გაცდენა. სამუშაოს გაცდენის სტატისტიკურ აღრიცხვას ორგანიზაციები ხშირად შემდეგი ფორმულით ახერხებენ:

თანამშრომელთა მიერ გაცდენილი შრომა-დღეების რაოდენობა \* 100.

(მოსამსახურეთა საშუალო რაოდენობა)\* (შრომა-დღეების რაოდენობა)

ეს ფორმულა შემოთავაზებული იყო აშშ ნაციონალურ ურთიერთობათა ბიუროს მიერ კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის. აღნიშნული ფორმულით შესაძლებელია, სამუშაოს გაცდენის შედეგად, ტოტალური სამუშაო დღეების დანაკარგის გამოთვლა, მაგრამ შეუძლებელი ხდება, სამუშაოს ნებაყოფლობითი და იძულებითი გაცდენების დიფერენცირება. ითვლება, რომ შედარებით კარგი ინდიკატორია გაცდენათა სიხშირე, რომელიც გულისხმობს გაცდენათა რაოდენობას ხანგრძლივობის მიუხედავად.

გაცდენების კონტროლი. პერსონალის სამსახურში დასწრებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. ერთ-ერთი გაერცყლებული მოდელიდან ჩანს, რომ ძირითადად ორი მიზეზი მოქმედებს: მოსამსახურის დასწრების შესაძლებლობა და დასწრების მოტივაცია.



დასწრების შესაძლებლობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული იძულებით გაცდენასთან. ძირითადი მიზეზები, რის გამოც მოსამსახურეს არ შეუძლია სამსახურში სიარული, არის ავადმყოფობა, ოჯახური პრობლემები, ტრანსპორტის პრობლემები. ორგანიზაციის ადმინისტრაცია სამუშაოს იძულებით გაცდენაზე შემოქმედებას ნაკლებად თუ ახერხებს, მიუხედავად იმისა, რომ სელექციის პროცესში ამ საკითხებს ითვალისწინებენ. ძირითადად, დასწრება-გაცდენის კონტროლი პერსონალის დასწრების მოტივაციაზე შემოქმედებით არის შესაძლებელი. მართვის სისტემა ხშირად ცდილობს, გაელენა მოახდინოს პერსონალის მოტივაციაზე პირდაპირი პოლიტიკისა და აქტივობების საშუალებით. ყველაზე ხშირია ნებაყოფილობითი გაცდენის საწინააღმდეგო პოლიტიკა სხვადასხვა სახის დასჯის, დაჯარიმების წესით, რაც ნაკლებეფექტურია. უფრო ეფექტურია იმ ორგანიზაციათა შედეგები, რომლებიც დადებით განმტკიცებას იყენებენ კარგი დასწრებისათვის, როგორცაა, მაგ. პრემიები, ჯილდოები, ანაზღაურებადი დასვენების დღეები და ა. შ. ასეთი სტრატეგიები ყოველთვის არ არის წარმატებული, მაგრამ საგრძნობლად ამცირებს სამუშაოს გაცდენების რაოდენობას. მაგ. Maid Bess Corporation, ტანსაცმლის წარმოება ცდილობდა, გამოეყენებინა დაჯილდოების პროგრამები 4 სხვადასხვა ფაბრიკაში. ყველაზე წარმატებული იყო პროგრამა, რომელიც უსრუნველყოფდა მენეჯერების მხრიდან იმ თანამშრომელთა გამოყოფას, ვისაც კვარტალში ერთ დღეზე მეტი გაცდენა არ ჰქონდა. დამატებით ის თანამშრომლები, რომლებსაც წელიწადში 2 დღეზე მეტი გაცდენა არ ჰქონდათ,

საჩუქრად იღებდნენ საიუკელირო ნაწარმს. ამ ფაბრიკაში გაცდენები 1/3-ით შემცირდა 7.5%-დან 4.77%-მდე. ამ შემცირებამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა საწარმოო ფირმის დანახარჯების დაზოგვაზე. პირდაპირი შრომითი დანახარჯები 400 კაციან ფაბრიკაში \$58000 შემცირდა, მაშინ, როდესაც \$10000 დაიხარჯა უფრო პროგრამის გახორციელებაში.

სხვა მიდგომას წარმოადგენს ე.წ. უდანაშაულო აბსენტიზმი, რადგან იძულებითი და ნებაყოფლობითი გაცდენების გარჩევა საკმაოდ რთულია. ის ორგანიზაცია, რომელიც ამ მიდგომას იყენებს, თვლის, რომ გაცდენების რაღაც რაოდენობა გარდაუვალი მოვლენაა და ნებადართულია გარკვეული რაოდენობის გაცდენა დასჯის, ან ჯარიმის გარეშე. ამ შემთხვევაში არ არსებენ, გაცდენა იძულებითი იყო თუ ნებაყოფლობითი. ასეთ მიდგომას აქვს თავისი უპირატესობა: 1. სუპერვიზორებს ესოვებათ დრო გაცდენის საპატიო-არასაპატიო მიზეზების გარჩევის თვალსაზრისით; 2. პასუხისმგებლობა გაცდენებზე მთლიანად ეკისრებათ მოსამსახურეებს; 3. დასწრების გაუმჯობესება. ორგანიზაციები ცდილობენ, შეზღუდონ ავადმყოფობის ბიულეტენებით სარგებლობა, რადგანაც თვლიან, რომ ისინი ხელს უწყობენ გაცდენებს. პერსონალი ხშირად არადანიშნულებისამებრ იყენებს ავადმყოფობის ბიულეტენებს. ამიტომ, მრავალი ორგანიზაცია აწესებს ჯილდოებს იმ შემთხვევაში, თუ პერსონალი მაქსიმალურად არ იყენებს ბიულეტენის დღეებს. ერთმა ჰოსპიტალმა მიმართა პროგრამას, რომელიც ზღუდავდა ავადმყოფობის ბიულეტენების გამოყენებას. პერსონალს აძლევდნენ ანაზღაურებად დასვენების დღეებს იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შეზღუდავდნენ თავის ავადმყოფობის ბიულეტენის დღეებს. დასწრება საგრძნობლად გაიზარდა პროგრამის განხორციელების 3 წლის მანძილზე.

გამოცდილებამ აჩვენა, რომ დადებითი განმტკიცება კარგი დასწრებისათვის, ნეგატიურ სანქციებთან კომბინირებული სახით, საგრძნობლად ზრდის დასწრების ალბათობას.

ადამიანური რესურსის განყოფილების პირდაპირ მოვალეობაში შედის ინფორმაციის მიღება და ანალიზი პერსონალის შრომითი კმაყოფილების, დასწრების, დამაგრების და კადრების დენადობის შესახებ. ადამიანური რესურსის მართვის მნიშვნელოვანი მიზანია პერსონალის განწყობების და ორგანიზაციული ქცევის აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით და მართვის მაღალ რგოლთან ერთად შესაბამისი ღონისძიებების გატარებით.

თავი VIII

**პარლამენტის ავტორიტეტის  
პროტექცია**

წინა თავებში ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციაში პერსონალის ეფექტურობის პროექტირების ძირითადი მიმართულებები – პერსონალის შერჩევა, ტრენინგი და განვითარება, კარიერის მენეჯმენტი, შრომითი მოტივაცია და შრომითი კმაყოფილება. ამჯერად, გვინდა თქვენი ყურადღება შევაჩეროთ პერსონალის ეფექტურობის პროექტირების სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვან ასპექტებზე; ესენია: სამუშაოს დაგეგმვა (შრომის დიზაინი), კომპენსაცია, სამუშაო გრაფიკი, დისციპლინა.

## შრომის დიზაინი

*დავიწყოთ განსაზღვრებით.*

შრომის დიზაინი ანუ, როგორც მას ხშირად უწოდებენ, „მიკრო-ორგანიზაციული დიზაინი“ არის შრომითი აქტიუობის მცირე სისტემების – ინდივიდუალური სამუშაოების, შრომითი ჯგუფების და გუნდების ოპერაციულ დონეზე დაგეგმვა.

ორგანიზაციული დიზაინი ანუ, „მაკრო-ორგანიზაციული დიზაინი“ არის ორგანიზაციის გარკვეულ ამოცანაზე სპეციალიზებულ დეპარტამენტებად და განყოფილებებად დაყოფა. ორგანიზაციული დიზაინი არის ასეთი დეპარტამენტებისა და ჯგუფების კოორდინაციისა და ინტეგრაციის გზა.

ორგანიზაციებში სამუშაო აქტიუობის დაგეგმვა და სტრუქტურირება მუშაობის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ძირითადი კრიტერიუმების გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას იძენს.

*შრომის დიზაინის მნიშვნელობა.*

ბოლო წლებში შრომის დიზაინმა მიიქცია არა მხოლოდ ფსიქოლოგებისა და მენეჯერთა, არამედ ბევრი ინდუსტრიულად



განვითარებული ქვეყნის მთავრობათა განსაკუთრებული ყურადღება. რამ გამოიწვია ეს ინტერესი? რატომ ექცევა ასეთი დიდი ყურადღება შრომის დიზაინში ახალი გამოცდილების დანერგვასა და გავრცელებას?

*დაპროგრამებული სამუშაოები – შრომითი კმაყოფილება და პროდუქტულობა*

ტექნოლოგიური განვითარება ხშირად პერსონალისაგან მეტად ვიწრო სპეციალიზაციას და ერთფეროვან მონოტონურ აქტიუობას მოითხოვს, რის შედეგადაც ვიღებთ პერსონალის ნაკლებ შრომით კმაყოფილებას.

მეორე მიზეზი, რის გამოც სოციალურმა მეცნიერებებმა და მენეჯერებმა მიაქციეს ყურადღება შრომის დიზაინს, არის დაბალი პროდუქტულობა ტრადიციულ კონვეირულ ორგანიზაციებში. ფსიქოლოგთა ნაწილი იზიარებს ჰიპოთეზას, რომ ა.შრომით კმაყოფილი მომუშავეების პროდუქტულობა მაღალია; ბ. მათ ნაკლები დრო სჭირდებათ გარკვეული ოდენობის სამუშაოს შესასრულებლად. *“სამუშაოდ ჩემი საკუთარი და ბევრი სხვა ფსიქოლოგის კვლევები აჩვენებენ, რომ კმაყოფილება არ იწვევს პერსონალის პროდუქტულობის ზრდას – აღნიშნავს ლოულერი – ფაქტიურად, კმაყოფილებას აქვს ძალიან მცირე კავშირი შესრულებასთან და, ალბათ, ის შესრულების შედეგი უფროა, ვიდრე მიზეზი”* (Lawler 1974). მიუხედავად ამისა, ნათელია, რომ შრომით კმაყოფილი მომუშავეები ნაკლებად აცდენენ, აგვიანებენ და ანებებენ სამუშაოს თავს. გაცდენები, დენადობა, დაგვიანება კი ძალიან ძვირი უჯდება ორგანიზაციას.

*დენადობა*

წარმოების ტექნოლოგია უფრო და უფრო სპეციალიზებული და კონვეირული (repetitive) ხდება, რის გამოც ის მოითხოვს ნაკლებ განათლებას და ვიწროდ ფოკუსირებულ უნარ-ჩვევებს. ამავე დროს,

პერსონალს, განსაკუთრებით კი ახალგაზრდებს, აქეთ მეტი განათლება და მრავალფეროვანი უნარ-ჩვევები. კონვეირული ტექნოლოგია მოსაწყენსა და ერთფეროვანს ხდის სამუშაოს, არ შეიცავს პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას; იგი ფაქტიურად დაცლილია სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებული იმ ფაქტორებისაგან, რომლებიც განსაზღვრავენ შრომით კმაყოფილებას. ასეთი სამუშაო კი განაპირობებს კადრების მაღალ დენადობას.

*ერთადერთი, რაც შეიძლება მენეჯერებს ეურჩიოთ ასეთ შემთხვევებში, ეს არის სამუშაოს დინამიკის შეცვლა.*

### ავტომატიზაცია

შრომის დინამიკისადმი გაზრდილი ყურადღების კიდევ ერთი მიზეზი ცოტათი კუროსულია და წინააღმდეგობრივ ხასიათს ატარებს. ავტომატიზებული კონვეირული სამუშაო აიძულებს მენეჯერებს, პერსონალს მეტი „ავტონომია,“ მაღალი პარტიციპაცია მიანიჭონ. მიზეზი ისაა, რომ ავტომატური წარმოების პროცესები სისტემაში ჩადებული პროგრამის მიხედვით მიმდინარეობს. „მუშა“ არ მუშაობს პროდუქტზე ისე, როგორც, ვთქვათ, დურგალი ხეზე. იმისათვის, რომ ოპერატორმა თავის პროფესიულ საქმიანობაში მაქსიმალურ ეფექტურობას მიაღწიოს: ა. იგი უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ინფორმაციით, თუ რა ადგილი უჭირავს მის სამუშაოს ტოტალურ სისტემაში; ბ. სამუშაო უნდა იძლეოდეს დამოუკიდებელი აზროვნებისა (ავტონომია) და გ. უჩვეულო შემთხვევების კორექციის საშუალებას. უკუკავშირი, ავტონომია და თვითკონტროლი არის სამუშაოს გაკეთილშობილებისა და ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების მოწყობის სამი არსებითი ნიშანი.

### შრომის დინამიკაში ჩართული ძირითადი ორგანიზაციები

რაც უფრო მეტად ვრცელდება და აქტუალური ხდება თანამედროვე ინდუსტრიალიზაციის პრობლემები მთელ მსოფლიოში, მით უფრო მეტი ქვეყანა ინტერესდება შრომის დინამიკის საკითხებით.

1979 წელს, შრომის ინტერნაციონალურმა ოფისმა კენედაში, რომელიც მთავრობათა წევრებით არის წარმოდგენილი, გამოსცა მთელ მსოფლიოში შრომის დიზაინში წარმოებული ექსპერიმენტების ორტომეული. ის მოიცავდა არა მარტო დასავლეთის ბლოკის ქვეყნებს (დანია, ნორვეგია, შვედეთი, იტალია, საფრანგეთი, გერმანია), არამედ იმ კვლევათა კოლექციას, რომლებიც ჩატარდა აღმოსავლეთის ბლოკის ქვეყნებში (I.L.O.1979). ამ მოძრაობაში ჩაერთო თვით ჩრდილო ატლანტიკური შეთანხმების ორგანიზაცია. ნატოს -ს კონფერენციაზე საბერძნეთში ერთმა ცნობილმა ფსიქოლოგმა თავის მოხსენებაში აღნიშნა, რომ მთელი რიგი კვლევების მიხედვით, თუ მიზნის დასახვა უზრუნველყოფდა მუშაობის მოტივაციის მნიშვნელოვან ზრდას, სამუშაოს დიზაინის შეცვლა იწვევდა პროდუქტიულობის საშუალოდ 17%-ით მატებას (Ocke,1980).

მოგვიანებით, 7000 -ზე მეტმა კორპორაციამ შეერთებულ შტატებში გამოიყენა ხარისხის წრეები, როგორც შრომის დიზაინის განსაკუთრებული მეთოდი.

### *შრომის დიზაინის ძირითადი მიდგომები*

შრომის დიზაინის სამი ძირითადი მიდგომა არსებობს. თითოეული მათგანი კონვეირული წარმოებითი ხაზის ალტერნატივაა. ეს მიდგომებია – სამუშაოს გაფართოება, სამუშაოს გაკეთლშობილება და ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების შექმნა.

#### *1. სამუშაოს გაფართოება (job enlargement).*

სამუშაოს გაფართოებას ხშირად „სამუშაოს პორი'ხოვრტალურ დატვირთვას“ (horizontal job loading) უწოდებენ, რაც ნიშნავს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ამოცანის ერთ სამუშაოში შეტანას. უფრო გასაგებად რომ ეთქვას, იგი გულისხმობს შესასრულებელი ამოცანების რაოდენობის გაზრდას (მაგ. ერთ მექანიკოსს შეუძლია შეასრულოს მრავალი ფუნქცია). სამუშაოს გაფართოება შედარებით მარტივი პროცესია, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მთელ

რიგ სიტუაციებში.

*მოტივაციური ეფექტები* გამოიყოფა სამუშაოს გაფართოების 4 პოტენციური მოტივაციური ეფექტი: 1. *მოწეენილობის ნაკლებობა* – იზრდება შრომის მრავალფეროვნება და სიახლე; 2. *განცდა, რომ შრომა უფრო აზრიანია* – უფრო ღირებულია კომპანიისა და საზოგადოებისათვის; 3. *პირადი კომპეტენციის გრძობა* – მომუშავე უფრო მეტს სწავლობს და მეტ უნარს იყენებს და 4. *ამოცანაზე პასუხისმგებლობის გრძობა* – მომუშავე პასუხისმგებელია არა მხოლოდ 36 წამიან ოპერაციაზე, არამედ მის უფრო დიდ ნაწილზე, ან მთელ ამოცანაზე, რაც ზრდის პასუხისმგებლობას. ასეთ სიტუაციაში პერსონალი გრძობს, რომ მისი შრომა უფრო საინტერესოა, ის უფრო ღირებულია კომპანიისა და საზოგადოებისათვის, რომ მას ახლა უფრო მეტი უნარ-ჩვევები აქვს, უფრო კომპეტენტური ადამიანია და პირადად აგებს პასუხს სამუშაოს მნიშვნელოვან მოცულობაზე. Ord-ის (1973) სტატია აჩვენებს, რომ შრომის დისაინი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ე. წ. თეთრსაყელიანების საკანცელარიო ოპერაციებში ისევე, როგორც მანუფაქტურულ პროცესებში.

### *გაფართოებიდან გაკეთილშობილებისაკენ გადასვლა*

სამუშაოს გაკეთილშობილება უფრო წინგადადგმული ნაბიჯია გაფართოებასთან შედარებით, რადგანაც სამუშაოს გაახრდილ ოპერაციულ ფუნქციებთან ერთად იგი მოიცავს დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციებს. ერთ-ერთი ექსპერიმენტის მიხედვით, რომლის მიზანი იყო გაერკვიათ, შეეძლო თუ არა პერსონალს შეესრულებინა სამუშაო უხარვეზოდ, სუპერვიზორის მიერ ხარისხის გაკონტროლების გარეშე, რომ პასუხისმგებლობის ზრდა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებდა პროდუქტულობას.

### *2. სამუშაოს გაკეთილშობილება*

სამუშაოს გაკეთილშობილება ემსგავსება სამუშაოს გაფართოებას იმით, რომ ისიც მოიცავს „შრომის მოდულის განეცობას“. თუმცა არის 2 არსებითი განსხვავება: ერთია ამოცანების ხასიათი,

რომელიც ჩართულია გაკეთილშობილებულ სამუშაოში, მეორე – მოტივაციური ეფექტები, რომლებიც გაკეთილშობილებული სამუშაოს შედეგია.

სამუშაოს გაკეთილშობილება გულისხმობს დაგეგმვისა და კონტროლის ამოცანების ცალ-ცალკე ან ერთად ჩართვას ისეთ სამუშაოში, რომელიც აქამდე მხოლოდ ოპერაციულ ამოცანებს მოიცავდა. ეს არის „სამუშაოს ვერტიკალური დატვირთვა“ (პერცებერგი, 1968), რადგან შრომის დაგეგმვასა და კონტროლს (რომელიც სრულდებოდა ორგანიზაციაში ვინმე “ზემდგომის” მიერ) ახლა თავად ოპერატორები ახორციელებენ. *პერცებერგი (1968) მოგვახსენებს გაკეთილშობილების ერთი პროგრამის შესახებ: დეპარტამენტში, რომელიც პასუხისმგებელია კორესპონდენციაზე ერთი დიდი კორპორაციის აქციონერებთან, ჩატარდა სამუშაოს რედიზაინი. როცა აქციონერები სწერენ კორპორაციას წერილებს რაიმე მიზეზით, ეს დეპარტამენტი პასუხისმგებელი გამოიკვლიოს პრობლემა და გასცეს სწორი პასუხი. ძველი სისტემით მთლიანი შრომა ნაწილდებოდა კორესპონდენტებსა და სუპერვიზორებს შორის. კორესპონდენტები სცემდნენ რუტინულ პასუხებს, მაგ. ინფორმაცია კომპანიის პროდუქტებსა და ფინანსებზე. ამ პასუხებს ისინი მოიპოვებდნენ კატალოგებში, ყოველწლიურ მოხსენებებში და ა.შ. თუ რამე არაორდინალური თხოვნა გამოჩნდებოდა, ისინი მიმართავდნენ სუპერვიზორებს (მაგ. პრეზიდენტის სამოგზაურო გეგმები). დაგეგმვა და კონტროლის სტანდარტებიც სუპერვიზორის სამუშაოს განეკუთვნებოდა. ისინი აფიქსირებდნენ, რაზღენი წერილი შემოდიოდა, წვევტდნენ, რაზღენი პასუხი უნდა გაცემულიყო დროის განსაზღვრულ პერიოდში და გადააბარებდნენ საკმეს კორესპონდენტებს. სუპერვიზორი აგრეთვე იყო სტანდარტული ფორმის წერილების დიზაინერი - ეს წერილები უნდა გაგზავნილიყო იმ აქციონერებთან, რომლებიც სტანდარტულ (ერთსა და იმავე) კითხვას სვამდნენ. ვინაიდან აქციონერებთან ურთიერთობები შეიძლება ძალზე დელიკატური საქმე იყოს, კორესპონდენციისთვის გამზადებულ ყველა წერილს ამოწმებდა სუპერვიზორი. სუპერვიზორი უნდა ყოფილიყო უფრო გამოცდილი და კომპენენტური აქციონერებთან კარგი ურთიერთობის დამყარების ნიუანსებში.*

სამუშაოს გაკეთილშობილების შემდეგ ეს ყველაფერი შეიცვალა. კორესპონდენტებს უთხრეს, რომ უჩვეულო კითხვის შემთხვევაში მიედოთ

ვინმესგან კონსულტაცია. მიხლოდ მაშინ, როცა კორეპონდენტი ახალი და გამოუცდელი იყო, წერილები სუპერვიზორის შესამოწმებლად მერხზე აღმოჩნდებოდა. სუპერვიზორი ალარ ადგენდა სტანდარტებს. ხარისხზე პასუხისმგებლობა აიღეს კორესპონდენტებმა – მათ შეეძლოთ, შეედგინათ პერსონიზებული (არაფორმალური) პასუხი. წერილების რიცხვი კორესპონდენტზე გახდა დამოკიდებული. სუპერვიზორი მუშაობის დატვირთვის შესახებ მიხლოდ ზოგად სტანდარტებს ადგენდა.

სამუშაოს გაკეთილშობილება გაფართოებისაგან განსხვავდება სხვა მახასიათებლების მიხედვითაც – უკუკავშირის სისტემაში იცვლება ინფორმაციის წყარო. პერსონალს მიეცა სამუშაოს დაგეგმვისა და სტანდარტის დადგენის საშუალება, მენეჯერის მხრიდან გარკვეული უფლებების დელეგირების შემდეგ. (Work of Amerika, 1972 დამატება 1).

რესტრუქტურიზაციის შემდეგ, ყოველი კონკრეტული სამუშაოს შესრულების ხარისხის შესახებ ინფორმაცია (უკუკავშირი), მენეჯერების მხრიდან კი არ მოდიოდა, არამედ “უკუკავშირის ბრუნვა ხდებოდა ერთი ადამიანის ტეინში”. ახლა პერსონალი თავად ადგენდა სტანდარტებს და ახდენდა წარმოების მონიტორინგს. ისინი არსებითად „საკუთარ თავს ესაუბრებოდნენ“, ეუბნებოდნენ: „მე გადავაჭარბე სტანდარტს“, ან „მე ვერ შევასრულე სტანდარტი“.

მოტივაციური ეფექტები. კიდევ ერთი განსხვავება სამუშაოს გაფართოებასა და გაკეთილშობილებას შორის არის ის, რომ მათ განსხვავებული მოტივაციური ეფექტები აქვთ. შრომის მოტივაციის ექსპერტთა უმეტესობა თვლის, რომ გაკეთილშობილების ეფექტები უფრო ძლიერია, ვიდრე გაფართოებისა. იგი მოიცავს დამატებით და გადამწყვეტ მოტივაციურ ეფექტს.

სამუშაოს გაფართოებასთან დაკავშირებული აღნიშნული ოთხი მოტივაციური ეფექტი – მოწყენილობის ნაკლებობა, უფრო აზრიანი მუშაობა, კომპეტენციის განცდა და პასუხისმგებლობა ამოცანაზე – კიდევ უფრო ძლიერდება სამუშაოს გაკეთილშობილების დროს. ოპერაციულ აქტივობებთან ერთად დაგეგმვისა და კონტროლის აქტივობები სამუშაოს ნაწილი ხდება, ამიტომ პერსონალის შრომა უფრო სასარგებლო და მნიშვნელოვანია კომპანიისა და საზოგადოებისათვის. მათ უწევთ აქტივობების შესრულება, რომე-

ლიც ითხოვს მეტ შემოქმედებითობას და ცოდნას, ამიტომ კომპეტენციის გრძნობაც ძლიერდება. რამდენადაც პერსონალი პირდაპირ კონტაქტშია გარე სამყაროსთან, რომელიც მის შრომას იყენებს, პასუხისმგებლობის გრძნობა კლიენტის მიმართ უფრო ძლიერი ხდება.

გაკეთილშობილებული დიზაინის პირობებში დამატებით მოტივაციას ქმნის „ავტონომია“ ან „თვითკონტროლი“. სამუშაოს შესრულებასთან ერთად შრომის დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციის ჩართვა სამუშაო დიზაინში იწვევს დამოუკიდებლობის უფრო ძლიერ განცდას; ადამიანი თავის ბედს მეტად აკონტროლებს, ვიდრე ის, ვინც ქმნის საწარმოო ხაზის დიზაინს, ან ადგენს შესრულების სტანდარტებს. „ავტონომიური“ სამუშაო მოითხოვს ცოდნასა და ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

### *3. ავტონომიური სამუშაო ჯგუფების დიზაინი*

შრომის დიზაინში ავტონომიური ჯგუფის ჩართვა უფრო კომპლექსური და ეფექტურია, ვიდრე სამუშაოს გაფართოება და გაკეთილშობილება. ჯგუფი უფრო კომპეტენტურია, როგორც დამკვეცი და გამკონტროლებელი. ასევე, ჯგუფს აქვს გაცილებით მეტი ავტონომია.

ავტონომიური სამუშაო დიზაინის დროს ჯგუფის თითოეულ წევრს შეუძლია არა მხოლოდ მრავალნაირი სამუშაოს შესრულება, რაც უზრუნველყოფს როგორც გაფართოებული დროის ციკლს (სამუშაოს გაფართოება), ასევე მთელი ციკლის მუშაობის შესახებ ცოდნასა და ინფორმაციას (სამუშაოს გაკეთილშობილება). ეს უკანასკნელი, აუცილებელია თვითკონტროლისა და ავტონომიისათვის, აგრეთვე მთლიანი ამოცანისადმი ინტერესის განვითარებისა და პასუხისმგებლობის გრძნობის გაჩენის თვალსაზრისით.

*მოტივაციური ეფექტები.* ავტონომიური ჯგუფის დიზაინი მოიცავს “გაფართოებისა” და „გაკეთილშობილების“ უპირატესობებს. ჯგუფური დიზაინის ან ინდივიდუალური სამუშაოს დიზაინის პირობებში მომუშავე პერსონალის რეაქციებს შორის მნიშვნელოვანი

ინდივიდუალური სხვაობები არსებობს. განსხვავების მიზეზი არის ის, რომ სამუშაოს გაკეთილშობილების 'სოციერთი პრობლემა' ჯგუფების შექმნით უფრო ადვილად გადაილახება, ვიდრე ინდივიდუალური მუშაობის დიზაინით; მაგალითად, ინდივიდუალური სამუშაოს დიზაინის სოციალური ლიმიტები შეიძლება ადვილად იქნეს დაძლეული შრომის ჯგუფური დიზაინით. შრომის ჯგუფური დიზაინი იყენებს იმ მოტივებს, რომლებიც უკავშირდება როგორც გაფართოებას, ისე გაკეთილშობილებას.

სამუშაოს მრავალფეროვნება („გაფართოების ეფექტი“) ამცირებს მოწყენილობას, რომელიც ერთი და იგივე მცირე დავალების მრავალჯერ შესრულების შედეგია. ეს შემსუბუქება არ არის დადებითი განმტკიცება ინდივიდისათვის. დადებით განმტკიცებას იწვევს ამოცანის აზრიანობა, ან მასში ჩართულობა. როცა ჯგუფი გრძნობს, რომ ჩართულია უფრო დიდი და მთლიანი პროდუქტის წარმოებაში, იგი თავის გარჯას აღიქვამს, როგორც საზოგადოებისთვის უფრო სასარგებლოს. მრავალფეროვნება აგრეთვე ზრდის ჯგუფის კომპეტენტურობის გრძნობას. აქამდე ჩვენს მიერ განხილული ავტონომიური ჯგუფის დიზაინის მოტივაციური ეფექტები თითქმის ანალოგიურია ინდივიდუალური სამუშაოს გაკეთილშობილების მოტივაციური ეფექტებისა. თუმცა არის ორი ძირითადი განსხვავება. 1. ჯგუფური დიზაინის დროს იგივე მოტივაცია შეიძლება უფრო დიდი ხარისხით იქნეს მიღწეული, ანუ იგი ჯგუფური დიზაინის შემთხვევაში უფრო ქმედით გავლენას ახდენს ადამიანის შრომით აქტივობაზე. 2. სოციალური მოთხოვნილებების დეკორიაცია, რაც 'ზოგჯერ' ინდივიდუალური სამუშაოს გაკეთილშობილების შედეგია და ნეგატიურ რეაქციას იწვევს, დაძლეულია სამუშაოს დაგეგმვის ჯგუფური სტრატეგიით. ჩვენ განვიხილავთ თითოეულს ცალ-ცალკე.

ჯგუფური დიზაინის დროს შეიძლება აზრიანობის, კომპეტენციისა და პასუხისმგებლობის უფრო მაღალი დონეების მიღწევა ინდივიდუალურ დიზაინთან შედარებით ერთი მარტივი მიზეზის გამო – თანამედროვე ტექნოლოგია თავისი ბუნებით ძალიან კომპლექსურია. boeing 747 თვითმფრინავის ასაშენებლად საჭიროა 1,5 (მლნ. ნაწი-



ლი. რაც უფრო რთულია ტექნოლოგია, ერთი ადამიანის აღჭურვა მთელი ამ ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით, უმეტეს შემთხვევაში შეუძლებელი ხდება. ამოცანის უფრო მნიშვნელოვანი ნაწილების ადამიანთა ჯგუფის მიერ შესრულება გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე ერთი ინდივიდის მიერ მათი შესრულება. თუ მუშაობის სეგმენტი ძალიან დიდი არ არის, ჯგუფის ყველა წევრი შეიძლება ერთნაირად გამოცდილი იყოს, სხვა შემთხვევაში ჯგუფში ერთი ინდივიდი შეიძლება სპეციალიზდებოდეს უფრო რთულ ამოცანებზე. ეს ხშირად კეთდება ჯგუფში „საზრიანი“ ადამიანის შეყვანით, რომელსაც გარკვეულ ოპერაციებში ექსპერტის ფუნქცია ეკისრება.

მეორე მოტივაციური განსხვავება არის ის, რომ ეს ორი სტრატეგია იწვევს განსხვავებული სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მკვლევარებმა შეამჩნიეს, რომ ინდივიდუალური სამუშაოს გაკეთილშობილების ექსპერიმენტში ზოგიერთი ინდივიდი აქტიურად განიცდიდა ნეგატიურ მოტივაციას. თუ გაეხსენებთ მომუშავეებს შორის პირდაპირი სოციალური კონტაქტების მოთხოვნილებას (თაყი 2), მივხვდებით, თუ რატომ შეიძლება ადამიანმა განიცადოს ნეგატიური მოტივაცია. სამუშაოს სოციალური აზრიანობა (ინტერნალიზებული განცდა იმისა, რომ შენი მუშაობა *სასარგებლოა* სხვისთვის) მნიშვნელოვანია ისევე, როგორც *პირადი აზრიანობა* (სიამაყე მთელი სამუშაოს ეფექტურად შესრულების გამო). ფსიქოლოგებმა აღმოაჩინეს, რომ უბრალოდ ადამიანთა გარემოცვაში ყოფნაც კი დიდ გავლენას ახდენს ინდივიდის პროდუქტიულობასა და ქცევაზე; ასეთ შემთხვევაში პიროვნების შრომა გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე ინდივიდუალური მუშაობის დროს (Zajons, 1966). ფსიქოლოგებმა ამ ფენომენს დაარქვეს „სოციალური ფასილიტაცია“ (facilitation).

### *სირთულეები შრომის დინამიკაში.*

ჩვენ განვიხილეთ სამუშაოთა რედინჯინის ტექნიკები: სამუშაოს გაფართოება, გაკეთილშობილება და ავტონომიური სამუშაო

ჯგუფების შექმნა.

ახლა ჩვენ განვიხილავთ იმ შეზღუდვებს, რომელთაც მენეჯერი ხედება შრომის დიზაინის პრინციპების პრაქტიკაში დანერგვისას. *პირველი* – ეს არის ინდივიდუალური განსხვავებები. ვინაიდან ყველა ადამიანი განსხვავებული პიროვნებაა, ისინი ერთნაირად არ რეაგირებენ სამუშაოს დაგეგმვის სხვადასხვა ასპექტებზე. *მეორე* – შრომის დიზაინთან დაკავშირებული გარკვეული ხარჯები, სამუშაოს რედიზაინი საწყის ეტაპზე შეიძლება პროდუქტულობის გაუარესებასაც იწვევედეს. *მესამე* – შესაძლოა მენეჯერები მეტისმეტი ენთუზიაზმით მიუღდნენ შრომის დიზაინის კონცეფტს და გადაჭარბებულად შეაფასონ გაკეთილშობილებისა და პარტიციპაციის როლი შრომის სხვა ფაქტორებთან შედარებით.

### *ინდივიდუალური განსხვავებები*

„ინდივიდუალურ განსხვავებებში“ ფსიქოლოგები გულისხმობენ ძალიან მარტივ ფენომენს. ზოგი ადამიანისათვის შრომითი საქმიანობა ცხოვრების ერთ-ერთი ცენტრალური ღირებულებაა, ზოგისათვის იგი მხოლოდ ინსტრუმენტია – სხვა არასამუშაო აქტივობებთან დაკავშირებული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

ერთ-ერთი პირველი კვლევა, რომელიც ინდივიდუალური განსხვავებების პრობლემებს ეხებოდა, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლაში ჩატარდა. აღმოჩნდა, რომ სამუშაოს გაფართოებასა და გაკეთილშობილებაზე პატარა და დიდ ქალაქებში არსებული ქარხნების მუშები განსხვავებულად რეაგირებდნენ. პატარა ქალაქის მუშები მნიშვნელოვან დაკმაყოფილებას ღებულობდნენ გაფართოებული და გაკეთილშობილებული სამუშაოებისაგან, დიდი ქალაქის მუშები კი ნაკლებად. სხვა გამოკვლევების (Ulin, Looft-ს 1967, 1968) მიხედვით, ინდივიდი ამჯობინებს თუ არა გაკეთილშობილებულ სამუშაოს, დამოკიდებულია ნაწილობრივ სამუშაოს მიმართ ღირებულებებზე, რწმენებსა და ატიტუდებზე. ადამიანი მოდის სამუშაოზე გამოცდილების შედეგად ჩამოყალიბებული ნორმებით, რომელიც მან შეიძინა ამ სამუშაოზე მოსვლამდე.

ორიგინალური ჰიპოთეზა - სამუშაოთა გაკეთილშობილების შედეგად პროდუქტულობისა და შრომითი კმაყოფილების ზრდის შესახებ, ხშირად პრაქტიკაში არ მართლდებოდა. იმის საილუსტრაციოდ, თუ რატომ იყო რიგ შემთხვევაში შრომის რედიზაინი წარუმატებელი მრავალი კვლევა ჩატარდა. ამ ტიპის 29 კვლევა დააჯამა White-მა (1979). ისინი ადასტურებენ, რომ ადამიანის რეაქცია გაზრდილ სამუშაო პასუხისმგებლობებზე, დადებითი იქნება, თუ უარყოფითი, დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- აქვს თუ არა მას დამოუკიდებლობის ძლიერი მოთხოვნილება;
- სოფლის გარემოდან მოდის ის, თუ ქალაქის;
- სჯერა თუ არა მას პროტესტანტული ეთიკის;
- მაღალია თუ დაბალი მისი განათლების დონე;
- გარემოს კონტროლისა და სტრუქტურირებისათვის საკუთარ თავს ეყრდნობა, თუ სხვებს.

*მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პროდუქტულობა.* სამუშაოს რედიზაინი სწრაფ ეფექტებს არ იძლევა. სანამ პერსონალი დამოუკიდებლად შეეგუება და გაითავისებს სამუშაოს დიზაინს ან გაფართოებული შრომის დიზაინისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს, მისი პროდუქტულობა კლებულობს, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდეგ იზრდება ხარისხი და რაოდენობრივი მაჩვენებელი. ეს ფენომენი დაფიქსირდა შრომის დიზაინის შეცვლის შესახებ ჩატარებულ ბევრ ექსპერიმენტში (Rice, 1958:7).

სისტემაში შრომის რედიზაინის წარმატებისათვის აუცილებელია ხელფასის, პროდუქტულობისა და უკუკავშირის (აღიარება-ავტორიტეტი) სისტემაში ცვლილებები. ამ ფაქტორებს ექსპერტები ანიჭებენ ისეთსავე მნიშვნელობას, როგორსაც სოციალურ სისტემას. მათი აზრით, შრომის რედიზაინი “არ იმუშავებს” ორგანიზაციაში აღნიშნული ფაქტორების დაბალანსების გარეშე.

### *სამუშაოს მახასიათებლები*

შრომის დიზაინის ახალი მნიშვნელოვანი მეთოდი, რომელსაც წინა მეთოდების ლიმიტაციების გადალახვა შეუძლია, არის სამუშაოს მახასიათებლების გათვალისწინება.

## ეფექტურობა: დამოკიდებული ცვლადი

ამ მიდგომის ავტორებმა ჩამოაყალიბეს ეფექტურობის 3 კრიტერიუმი. პირველი – ჯგუფის ნამუშევარი უნდა აკმაყოფილებდეს, ან აღემატებოდეს აღმინისტრაციისათვის, ან მომხმარებლისათვის მისაღებ ღონეს. მეორე – ჯგუფურ გამოცდილებას უნდა ჰქონდეს მისი წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების ფუნქცია. ამ თვალსაზრისით ეს მიდგომა წინა მიდგომების მსგავსია. მესამე – სოციალურმა პროცესმა უნდა გააძლიეროს სტრატეგიულ ამოცანებზე გუნდური მუშაობა.

### სამუშაოს მახასიათებლები: დამოუკიდებელი ცვლადები

ჰაკმანი და ოლდჰამი გამოყოფენ სამ დამოუკიდებელ ცვლადს, რომლებიც განსაზღვრავენ ჯგუფის ეფექტურობას: 1. ძალისხმევის (გარჯის) ხარისხი, რომელსაც გაიღებენ ჯგუფის წევრები; 2. ჯგუფის წევრების ცოდნა და უნარ-ჩვევები; 3. იმ ოპერაციული პროცედურების ადექვატურობა-სათანადოობა, რომელსაც ჯგუფი იყენებს. ეს სავესებით განსხვავებული მიდგომა იმ კვლევებთან შედარებით, რომლებიც ჯგუფის ეფექტურობის დეტერმინანტად მხოლოდ ერთ ფაქტორს (ემოციური კმაყოფილების ხარისხი) განიხილავდნენ. ძალისხმევის გარჯის ხარისხი (უხეშად) ჯგუფის წევრების კმაყოფილების ექვივალენტურია. ამ კუთხით ჰაკმანის მიდგომა ადრეული მიდგომების მსგავსია. თუმცა მათში იგნორირებული იყო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ფაქტორი და ოპერაციული პროცედურები. ითვლებოდა, რომ ნებისმიერი პროცესი, რომელზეც ჯგუფი წაიბოროძიკებდა, ადვილად გამოსასწორებელი იყო.

გუნდური (ჯგუფური) მიდგომის მეორე ახალი ატრიბუტი არის სიტუაციური განსხვავებების ხაზგასმა. სამი ცვლადიდან – გარჯა-ძალისხმევა, ცოდნა და უნარ-ჩვევები, ოპერაციული პროცედურები – თუ რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი კონკრეტულ ქარხანაში, ოფისში ან სააეადმყოფოში – ეს მნიშვნელოვანი ე.წ.

სიტუაციური ფაქტორია. ცვლადის მნიშვნელობებს მოცემულ სიტუაციაში ჯგუფის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგია განსაზღვრავს. იმისათვის, რომ განსაზღვრო რომელი ფაქტორი იქნება ყველაზე მნიშვნელოვანი მოცემული ტექნოლოგიისათვის, უნდა დასვა მარტივი კითხვა: „უფრო მეტი ძალისხმევა (ან ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განსხვავებული ხარისხი, ან შესრულების განსხვავებული პროცედურები) რომ ყოფილიყო გამოყენებული ამ ამოცანის შესრულებისას, ჯგუფური შესრულების ეფექტურობა შესამჩნევად შეიცვლებოდა?“ (Adler, Hackman, Lawler, გვ. 139). თუ რომელიმე ამ ცვლადისათვის დადებით პასუხს მივიღებთ, მაშინ იგი მნიშვნელოვანი ყოფილა და მეტი წონა მიენიჭება.

და ბოლოს, ეფექტური სამუშაო ჯგუფების შექმნისას საში ფაქტორი უნდა იქნეს გათვალისწინებული. ამათგან მხოლოდ ერთი იყო აღნიშნული ადრეულ კვლევებში: ამოცანის დიზაინი (ეფექტური გარჯისათვის). ნაკლებად იყო გათვალისწინებული დანარჩენი ორი – ჯგუფის წევრების შერჩევა და ტრენინგი (ეფექტური ცოდნისა და უნარ-ჩვევებისათვის) და ჯგუფის თანხმობა განსაკუთრებულ ოპერაციულ პროცესებზე.

### *ზრდის მოთხოვნილება.*

მენეჯერები სამუშაოს მახასიათებლებზე დაყრდნობის დროს უნდა ითვალისწინებდნენ ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს, რომელიც ინდივიდუალურ განსხვავებასთან არის დაკავშირებული. ამ ასპექტს ფსიქოლოგები “ზრდის მოთხოვნილების სიძლიერეს” უწოდებენ (Oher და სხვა ავტორები 1985). იმ ინდივიდებს, რომელთაც აქეთ პროფესიული ზრდის და განვითარების მოთხოვნილება, დადებითი რეაქცია აქეთ სამუშაოებზე, რომელიც შეივსო აქტივობების უფრო დიდი სპექტრით (“სამუშაოს გაკეთილშობილება”). საკუთარი სამუშაოთი და კარიერით კმაყოფილი ადამიანები შეიძლება არ იყვნენ პოზიტიურად განწყობილნი სამუშაოს გაკეთილშობილებისადმი.

*სოციალური გავლენის ეფექტი.* სამუშაოს რედიზაინი, როგორც

ენახეთ, რეალურად ცვლის სამუშაოს. მოსალოდნელია მომუშაუეების სამუშაოსადმი დამოკიდებულების ცვლილებაც. მაგრამ შრომის დიზაინის სოციურთი მკვლევარის აზრით, ადამიანების მიერ სამუშაოს სუბიექტური შეფასება შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ობიექტური სამუშაო მახასიათებლები. სამუშაოს შეფასება დეტერმინირებულია არა მხოლოდ სამუშაო რეალობით, არამედ სოციალური გავლენით, ანუ იმით, თუ რას ეუბნებიან ადამიანს სხეები სამუშაოს შესახებ. (Feffler, 1981, Thomas daniffin 1983, Shaw 1980). სოციალური გავლენის სუბიექტები არიან ის ადამიანები, ვისაც დაბალი თვითშეფასება აქვთ. რაც უფრო დიდ ხანს უმუშაოა ადამიანს განსახლდერულ სამუშაოზე, მით ნაკლებია ალბათობა, რომ იგი მოექცევა სოციალური გავლენის ქვეშ. ამ თვალსაზრისით, ასაკი, შემოსავალი, განათლების დონეც მნიშვნელოვანი დეტერმინანტია.

*სამუშაოსადმი დამოკიდებულების მენეჯმენტი.* სუპერვიზორებს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ სამუშაოსადმი გარკვეული განწყობების ფორმირებაზე. თანამშრომლები, ოჯახის წევრები და მეგობრები ამ შეფასებებში გავლენის პოტენციური წყაროები არიან, თუმცა მენეჯერი ყველაზე გავლენიანი პირია. სტატუსის გამო მენეჯერებს ხელთ აქვთ ინფორმაცია, რომელიც არა აქვს პესონალს, მათ აქვთ აგრეთვე ჯილდოებით მანიპულირების საშუალება. ასე, რომ მენეჯერები ფლობენ პოზიციას, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ, მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიონ მომუშაუეების მიერ თავიანთი სამუშაოს აღქმაზე." (Oberg, 1981)

### ***ხარისხის წრეები: თანამედროვე მიდგომა***

ჩვენ შევეხებით შრომის დიზაინის ერთ-ერთ მიდგომას, რომელსაც იაპონიაში იყენებდნენ. იაპონიის მეცნიერთა და ინჟინერთა კავშირმა პროდუქტულობის გასაზრდელად ჩამოაყალიბა ხარისხის წრეების კონცეფტი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ მიდგომის ავტორები ინჟინრები უფრო არიან, ვიდრე ინდუსტრიული ფსიქოლოგიის სპეციალისტები. *კლასიკური მიდგომები.* სამუშაოს გაკეთილშობილება და გაფართოება, პირველ რიგში, ფოკუსირდება მომუშაუეთა მოტივაციაზე და შემდეგ ორგანიზაციის პროდუქტულობაზე. ხარისხის წრეები პირველ რიგში აქცენტს აკეთებს პრო-

დუქტულობაზე და შემდეგ მოტივაციაზე. ეს არ ნიშნავს ადამიანის იგნორირებას. უბრალოდ, მოტივაციის ნაცვლად, ამ მიდგომის უმთავრესი ფაქტორია ნიჭი, უნარ-ჩვევები და *პროფესიული ცოდნა*. ამ აზრით ხარისხის წრეების მიდგომა სამუშაოს მახასიათებლების მიდგომას უფრო ემსგავსება, ვიდრე გაფართოებასა და გაკეთილშობილებას. ხარისხის წრეებში ჩართულია ისეთი კონცეფტები, როგორცაა ხარისხის სტატისტიკური კონტროლი, დიაგრამების ტექნიკა, ხარჯი/მოგების ანალიზი. თუ ხარისხის წრეების პარალელურად, ამ წრეებში ჩართული ადამიანები გაივლიან ტრენინგს ჯგუფური ინტერაქციის პროცესში (ჯგუფის დინამიკა, ადამიანური ურთიერთობები, ინტერპერსონალური კომუნიკაციები) და მივალწვეთ ცოდნას, პროდუქტულობას და მოტივაციას შორის დელიკატურ ბალანსს, ეს იქნება რეალური წარმატების წინაპირობა.

## კომპენსაცია

### *ანაზღაურების დონე და მისი სტრუქტურა*

მოსამსახურის შრომის ანაზღაურება ძირითადად პირდაპირი და არაპირდაპირი ფორმით ხდება. პირდაპირი კომპენსაცია გულისხმობს ხელფასს, გამომუშავებით ანაზღაურებას; არაპირდაპირი კომპენსაცია კი სხვადასხვა სახის შეღავათებს, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს თანამშრომელს: ანაზღაურებადი სადღესასწაულო დღეები, შეკებულება, ჯანმრთელობის დაზღვევა, საპენსიო გეგმები.

ორგანიზაციები, ძირითადად, იყენებენ ანაზღაურების ორ ფორმას: 1. მოსამსახურის მიერ შესრულებული სამუშაოს კომპენსაცია; 2. მოსამსახურის მიერ დაკავებული თანამდებობის მიხედვით კომპენსაცია (სამუშაო ადგილის განაკვეთი). ანაზღაურება ეფუძნება, ნაწილობრივ, სამუშაოს ხასიათს (მაგ. სერვისის ხანგრძლივობა), ნაწილობრივ კი, მოსამსახურის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

დამჭირავეების ამოცანაა ანაზღაურების ისეთი განაწილება, რომ ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ზრდას, შესრულების მაღალი ხარისხის მიღწევას, შრომითი დისციპლინის

და შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას, რაც ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ანაზღაურების ფორმის ადეკვატური შერჩევა და განაწილება არც ისე ადვილი საქმეა. მრავალი მეცნიერი თვლის, რომ არ არსებობს ობიექტურად სწორი პასუხი იმაზე, თუ როგორ უნდა აუნაზღაურდეს პიროვნებას დახარჯული შრომა. კომპენსაცია ის სფეროა, სადაც მჭიდროდ გადაიკვეთება მენეჯმენტის, მოსამსახურეთა, საზოგადოების, ძრომის ბაზრის, პროფესიული კავშირების ინტერესები. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ფუნქციაში შედის რეკომენდაციების მიცემა ადმინისტრაციისათვის ანაზღაურების შემუშავების პროცედურებისა და გადაწყვეტილების მიღების შესახებ.

ანაზღაურების შემუშავების პროცესი ორ ძირითად გადაწყვეტილებას ემყარება: როგორი უნდა იყოს ანაზღაურების სტრუქტურა სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე და როგორი უნდა იყოს ყოველი პირის ანაზღაურება უკვე სტრუქტურის ფარგლებში. შრომის ანაზღაურების მენეჯერული გადაწყვეტილება სამ ძირითად საკითხს მოიცავს: 1. ორგანიზაციაში სამუშაოთა იერარქიის შემუშავების გზები; 2. სამუშაოთა იერარქიისათვის შესაბამისი ანაზღაურების ნორმების მინიჭება; 3. ანაზღაურების სტრუქტურის სამუშაოსთან შეუსაბამობის შედეგები.

### **სამუშაოთა იერარქიის შემუშავება**

ორგანიზაციებში თანამშრომლები გარკვეულ დაკავებებს ასრულებენ, რომელიც მათ სამუშაოს შეადგენს. ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკა, აუცილებლად გულისხმობს ანაზღაურების იმ სამუშაოს შინაარსთან შესაბამისობას, რომელსაც თანამშრომელი ასრულებს. ამისათვის აუცილებელია სამუშაოთა განფასების პროცედურების შემუშავება.

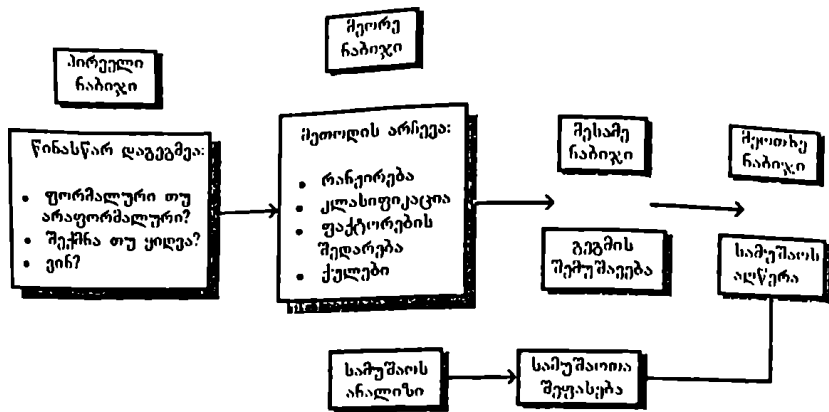
შესაბამისობის კრიტერიუმი. ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ რომელ სამუშაოს აქვს მეტი ღირებულება. ანაზღაურების სპეციალისტები ამას განსაზღვრავენ გარეგანი (ექსტერნალური) და შინაგანი (ინტერნალური) შესაბა-



მისობის შედარებით. პირველ შემთხვევაში სამუშაოთა იერარქიის და ანაზღაურების სტრუქტურა ეფუძნება ორგანიზაციაში არსებულ სამუშაოთა ნორმების შედარებას ორგანიზაციის გარეთ არსებულ იგივე სამუშაოთა ნორმებთან. გარეგანი შედარება გულისხმობს ორგანიზაციის მოსამსახურეთა ხელფასების შესაბამისობას შრომის ბაზარზე წარმოდგენილ ხელფასებთან. გარეგანი შედარება მეტად მნიშვნელოვანია სამუშაო ძალის მოზიდვის, დამაგრებისა და დაინტერესების თვალსაზრისით. რადგანაც მოსამსახურე პერსონალი ყოველთვის ადარებს საკუთარ შემოსავალს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ იგივე სამუშაოს ანაზღაურებას.

დამქირავებელი და მომსახურე პერსონალი სამუშაოთა იერარქიის და ანაზღაურების სტრუქტურის შინაგან შესაბამისობასაც ადგენს. კერძოდ, ხდება სამუშაოთა იერარქიაში მაღალი დონის სამუშაოს შინაარსის შედარება დაბალი დონის სამუშაოს შინაარსთან. შინაგანი შესაბამისობის განსაზღვრა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც მსგავსი ხასიათის სამუშაო არ მოიპოვება ორგანიზაციის გარეთ და გარეგანი შესაბამისობის დადგენა რთულდება. აღნიშნული ორი სახის შედარება ანაზღაურების მენეჯერთათვის საკმაოდ რთული პრობლემაა, რადგან ისინი მჭიდროდ არ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან. *მაგალითად, გარე შრომის ბაზარზე ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს მოცემულ პროყესიაში ხელფასების ზრდა. ცვლილებებს გარეგან შესაბამისობაში შესაძლებელია არ მოჰყვეს ცვლილებები შინაგან შესაბამისობაში (მაგ. სამუშაოს შინაარსში). სხვა შემთხვევაში იცვლება შინაგანი შესაბამისობა, რასაც შეიძლება მოჰყვეს ცვლილებები გარეგან შესაბამისობაში. ასევე, აუცილებელია გარკვეული ბალანსის შენარჩუნება გარეგან და შინაგან შესაბამისობას შორის პროცედურათა მთელი რიგის გამოყენებით. ეს პროცედურები გულისხმობს სამუშაოს შეფასებას, შეფასების შედეგების დაკავშირებას ხელფასების საბაზრო ნორმებთან ამ უკანასკნელის გამოყენებით.*

სამუშაოთა იერარქიის განსაზღვრა: სამუშაოს შეფასება. კომპენსაციების სპეციალისტების მიერ ადექვატური გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ სამუშაოს შეფასების წარმოების საფუძველზე. სამუშაოს შეფასების პროცესს სქემატურად შემდეგი სახე აქვს:



**პირველი ნაბიჯი: წინასწარი დაგეგმვა.**

წინასწარი დაგეგმვის ერთ-ერთი მთავარი საკითხია, როგორ უნდა მოხდეს სამუშაოს შეფასება – ფორმალურად თუ არაფორმალურად. არაფორმალური შეფასება გულისხმობს სამუშაოთა ინტუიტიურ რანჟირებას; მაგალითად, მცირე სასურსათო მაღაზიაში დაკეირვების და გამოცდილების გზით შეიძლება გადაწყვიტონ, რომ მომარაგების მუშაკს ნაკლები სამუშაო აქვს, ვიდრე მოლარეს, ხოლო ამ უკანასკნელზე მეტი სამუშაო – მენეჯერის თანაშემწეს. სამუშაოს ფორმალური შეფასება გულისხმობს სტანდარტების და წესების სისტემატურ გამოყენებას სამუშაოთა რანჟირებისა და ნორმირებისას. ფორმალურ შეფასებას მეტი დრო სჭირდება და უფრო ძვირადღირებულია, მაგრამ ბევრად უკეთესი შედეგების მომტანია.

სამუშაოს ფორმალური შეფასების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს გეგმის საკითხი.

მესამე საკითხია, თუ ვინ უნდა შეასრულოს სამუშაოთა შეფასება. საუკეთესო ვარიანტია კომიტეტის შექმნა, რომელშიც შევლენ არა მხოლოდ ადმინისტრაციის, არამედ სხვა რგოლების წარმომად-

გენლებიც. ასეთ მრავალდარგოვან გუნდს ორი უპირატესობა აქვს:  
ა) შედარებით სუსტი შეფასება მიიღწევა მაშინ, როცა ადამიანები  
სამუშაოს შესახებ ინფორმაციას სხვადასხვა წყაროებიდან ფლობენ  
ბ) პიროვნული მონაწილეობა ხელს შეუწყობს სამუშაოს შეფასების  
შედეგების მიღებას ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ.

**მეორე ნაბიჯი: სამუშაოს შეფასების მეთოდის შერჩევა.**  
სამუშაოს შეფასების 4 მეთოდი არსებობს: 1. რანჟირება, 2. კლასი-  
ფიკაცია, 3. ფაქტორების შედარება, 4. ქულებით შეფასება. ქულებით  
შეფასების მეთოდი ყველაზე გაერცვლებულია, რადგან ის შედარებით  
ზუსტი განსაზღვრის შესაძლებლობას იძლევა, ამავე დროს, მარტივია  
და ადვილი გასაგები თანამშრომელთათვის.

**მესამე ნაბიჯი: გეგმის შემუშავება.** ქულებით შეფასების  
მეთოდში სტანდარტები წინასწარ ყალიბდება საკომპენსაციო ფაქტო-  
რების ფორმით. საკომპენსაციო ფაქტორები გულისხმობენ სამუშაოს  
ისეთ განზომილებებს, როგორცაა საჭირო უნარ-ჩვევები, გამოცდო-  
ლება და სამუშაო პირობები. ჩვეულებრივ, ისინი ასახავენ შემდეგი  
სახის კომბინაციას: 1. ფაქტორები, რომელიც სანდოდ არის დაკავ-  
შირებული სამუშაოს მნიშვნელობასთან, ან მის წელიწადთან ორგანი-  
ზაციის მიზნების განხორციელებაში; 2. ფაქტორები, რომელიც მნიშე-  
ნელოვანია მოსამსახურე პერსონალისთვის სამუშაოს ღირებულების  
შეფასებაში. არსებობს მზა გეგმის ორი ცნობილი პაკეტი: Hay Plan,  
რომელიც სამენეჯერო სამუშაოების საკონსულტაციო ფირმის მიერ  
არის შემუშავებული და ational Electrical manufacturers Asociation (NEMA)  
– გეგმა წარმოების სამუშაოებისთვის უკვე აღნიშნულ ay Plan-ში  
საკომპენსაციო ფაქტორებია: ნოუ-ჰაუ (პრაქტიკული განხორციე-  
ლების ჩვევები), პრობლემის გადაწყვეტა, პასუხისმგებლობა. საკომ-  
პენსაციო ფაქტორებია: ძალისხმევა, ჩვევები, სამუშაო პირობები, მოვა-  
ლეობა.

საკომპენსაციო ფაქტორების დაშვების შესახებ გადაწყვეტი-  
ლების მიღების შემდეგ ხდება მათი განსაზღვრა, სხვადასხვა ხარის-  
ხებად დაყოფა და წონების მინიჭება, შემდეგ კი – ქულებით შეფასება.  
სამუშაოს შეფასების მოდელში ფაქტორები, ხარისხები, წონები წინას-  
წარ დგინდება.

მეოთხე ნაბიჯი: სამუშაოს შეფასება. სამუშაოს შეფასება შეუძლებელია სამუშაოს ვალდებულებათა და პასუხისმგებლობის საზღვრების შესახებ ზუსტი ინფორმაციის გარეშე. ამიტომ, რომ სამუშაოს შეფასების პროცესის სქემაში *სამუშაოს ანალიზს და სამუშაოს აღწერას* მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ქულებით შეფასების სისტემაში სამუშაოები ფაქტორების მიხედვით ფასდება. შემდეგ ხდება სამუშაოსათვის ყოველი ფაქტორის ფარგლებში ქულათა გარკვეული რაოდენობის მინიჭება. ქულების დაჯამების საფუძველზე იქმნება სამუშაოთა იერარქია. პროცედურის სანდოობისათვის სამუშაოთა შეფასება ხდება ორი, ან მეტი ექსპერტის მიერ. შემფასებლებს შორის უთანხმოება ყველაზე ხშირად წარმოიშეება საკომპენსაციო ფაქტორებისათვის ქულების მინიჭების თაობაზე.

### *სამუშაოთა იერარქიის ღირებულებითი შეფასება*

გარეგანი და შინაგანი კრიტერიუმების დაკავშირება. სამუშაოთა საკომპენსაციო ფაქტორების გამოყოფა, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსის განსაზღვრა და სამუშაოთა იერარქიის შექმნა გულისხმობს სამუშაოს შესაბამისობის შინაგან კომპონენტს. რა ადგილი უკავია სამუშაოს იერარქიის შეფასებაში შესაბამისობის გარეგან კომპონენტს? სამუშაოს შეფასება ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად თავსებადია მიღებული შედეგები იგივე სამუშაოთა რანჟირებისას გარეგან შრომის ბაზრებზე. ორგანიზაციები, რომლებიც ფორმალურად აკავშირებენ სამუშაოს შეფასებას გარეგან ხელფასების ნორმებთან, ცდილობენ, პირველ რიგში გამოიყონ ძირითადი, საკვანძო სამუშაოები. საკვანძო სამუშაოების ქვეშ იგულისხმება მრავალი ორგანიზაციისათვის საერთო და მყარი შინაარსის მქონე სამუშაოები. საწყისი დონის (დამწყებთა) სამუშაოები ამ ტიპს განეკუთვნება. თავდაპირველად ხდება ძირითადი, საკვანძო სამუშაოების შეფასება, რის შემდეგაც ღვინდება სტატისტიკური კავშირი სამუშაოს შეფასების შედეგებსა და ხელფასებს შორის. თუ მათ შორის შეუსაბამობა აღმოჩნდება, ხდება სამუშაოს შეფასების გეგმის შეცვლა საკომპენსაციო ფაქტორების და მათი წონების

შეცვლის გზით. ასეთი რეგულირება ხდება მანამ, სანამ შეფასების სისტემით მიღებული ძირითადი სამუშაოების ქულები შესაბამისობაში არ მოვა ამ სამუშაოთა ხელფასებთან. შემოადინებული პროცედურების სისტემა შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი სქემის სახით:

*სქემა 3. სამუშაოს შეფასების შემუშავება და განხორციელება.*

შემუშავების სტადია საკვანძო სამუშაოთა მიმართ

- საკომპენსაციო ფაქტორების იდენტიფიკაცია;
- საკვანძო სამუშაოთა შეფასება;
- საკვანძო სამუშაოებისათვის საკომპენსაციო ფაქტორების სტატისტიკური წონების დადგენა
- სტატისტიკური მოდელის მოდიფიკაცია სამუშაო შეფასების შედეგებისა და საკვანძო სამუშაო ხელფასებს შორის თავსებადობის მიღწევის მიზნით.

განხორციელების სტადია:

- მოდიფიცირებული სტატისტიკური მოდელის გამოყენება არასაკვანძო სამუშაოების მიმართ;
- ხელფასების სტრუქტურის შექმნა

ძირითადი, საკვანძო სამუშაოები ვალიდობის კრიტერიუმებს წარმოადგენენ; მათი სახელფასო განაკვეთები გამოიყენება სამუშაოს შეფასების ჯამურ ქულებთან კორელაციის კრიტერიუმად.

ანაზღაურების სტრუქტურის შექმნა. სამუშაოთა იერარქიის შემუშავების, საკვანძო სამუშაოთა გამოყოფის და მათთვის ქულების და წონების მინიჭების შემდეგ უნდა მოხდეს ანაზღაურების ნორმების სამუშაოებთან მისადაგება.

სამუშაო და ანაზღაურების დონეები. თუ ორგანიზაციაში მხოლოდ რამდენიმე სახის სამუშაოა და მათ შორის განსხვავებები მკვეთრად განსაზღვრულია, მათთვის ანაზღაურების განსხვავებული განაკვეთების, ან განაკვეთის საზღვრების (დიაპაზონის) მინიჭება

ხდება. თუ ორგანიზაციაში ბევრი სახის სამუშაოა, ზოგიერთს შორის განსხვავება ძალიან მცირეა, ან გაურკვეველია, მსგავსი სამუშაოები ჯგუფდება ანაზღაურების ერთი დონის ფარგლებში. არ არსებობს წესი, თუ როგორ უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება სამუშაოს სახელფასო განაკვეთის შესახებ, ან ანაზღაურების რამდენი გეგმა უნდა არსებობდეს. ასეთი გეგმები შეიძლება მერყეობდეს 3-დან 60-მდე.

**რეალური განაკვეთების და ანაზღაურების საზღვრების (დიაპაზონის) დადგენა.** ორგანიზაციისათვის პრობლემას წარმოადგენს, თუ როგორი ხელფასი გადაუხადოს თანამშრომლებს სხვა ორგანიზაციებში იგივე სამუშაოთა ანაზღაურების გათვალისწინებით: თანაბარი, მეტი თუ ნაკლები?

ორგანიზაციამ მოქნილი სახელფასო პოლიტიკა უნდა აწარმოოს გარეგანი შრომის ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით. მან უნდა გადაწყვიტოს, ხელფასების პოლიტიკის დაგეგმვისას ღირს იყოს, თუ მიმდევარი. ასეთი გადაწყვეტილების მიღებისას მთავარია ორგანიზაციის გადახდისუნარიანობა.

გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რა სახის განაკვეთები უნდა შემუშავდეს და როგორი უნდა იყოს საკვანძო სამუშაოების ხელფასები, მიიღება ხელფასების ტიპური გამოკვლევით. ორგანიზაცია ან თვითონ აწარმოებს ხელფასების გამოკვლევას, ან იყენებს გამოკვლევის სხვა არსებულ წყაროებს.

ხელფასების გამოკვლევის შედეგებს ადარებენ ორგანიზაციაში არსებულ ხელფასებს. ასეთი შედარების მიზანია ორგანიზაციის პოლიტიკისათვის ხელფასების მორგება.

### *ანაზღაურების სტრუქტურის რეგულირება და კონტროლი.*

ანაზღაურების სტრუქტურის განსაზღვრის შემდეგ მნიშვნელოვანია მისი რეგულაცია. კერძოდ, აუცილებელია ორგანიზაციულ ცვლილებებთან, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნასთან, სამუშაოთა შინაარსის ცვლილებებთან დაკავშირებით ზემოაღნიშნული პროცედურების გამეორება. ამრიგად, ანაზღაურების სტრუქტურის რეგულირების პროცესი ხანგრძლივ და რუტინულ ხასიათს ატარებს. ამავე დროს, მიზანშეწონილია სამუშაოს აღწერის სიზუსტის და

სამუშაოთა იერარქიის მართებულობის პერიოდული შემოწმება.

### **ანაზღაურების სისტემები**

ორგანიზაციებს ანაზღაურების განსხვავებული პოლიტიკა აქვთ. ანაზღაურება ჯილდოა, ამიტომ, მოლოდინის მოდელის მიხედვით, მისი საშუალებით შესაძლებელია ქცევის მოტივირება: ა) თუ თანამშრომლებს ის ღირებულად მიაჩნიათ; ბ) თუ მათ სჯერათ, რომ ანაზღაურების მიღწევა დამოკიდებულია გარკვეულ ქცევაში მათ ჩართულობაზე.

ანაზღაურების სისტემები მიმართულია ხელფასის დასაკავშირებლად ორგანიზაციისათვის სასურველ მოსამსახურეთა ქცევასთან. განახლებებენ კონვენციურ, პროგრესულ და მოგების განაწილების ტიპის ანაზღაურების სისტემებს.

**ანაზღაურების კონვენციური სისტემები.** ამ სისტემაში ანაზღაურების წამყვანი კრიტერიუმია პიროვნების მიერ სამუშაოს შესრულების დონე და ის პიროვნული წვლილი, რომელიც მოსამსახურეს სამუშაოში შეაქვს, ან მათი კომბინაცია. ამის მიხედვით, ასხვავებენ შესავლის (წვლილის), შედეგების, ხარისხის თუ შერეული ანაზღაურების სისტემებს.

**შესავლის (წვლილის) სისტემები.** თეორიულად ნებისმიერი პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც სამუშაოს შესრულებაში შეაქვს ინდივიდს, წარმოადგენს წვლილს, რომელიც უნდა ანაზღაურდეს ხელფასით. პრაქტიკაში ანაზღაურება ხდება სამუშაო სტაჟის მიხედვით და, უფრო იშვიათად, სამუშაო ჩვევების გათვალისწინებით.

**სამუშაო სტაჟის სისტემები.** ამ სისტემაში სახელფასო განაკევების ზრდა ეყრდნობა მოსამსახურის მუშაობის ხანგრძლივობას. ეს სისტემები ხელს უწყობენ მუშაობის ხანგრძლივობისადმი მოტივაციას, მაგრამ ვერ უზრუნველყოფენ ხარისხის საკითხს. სამუშაო სტაჟის სისტემებში ნაბიჯ-ნაბიჯ ხდება მოსამსახურის ავტომატური გადაადგილება სახელფასო ნორმების პროგრესირების მიხედვით. ცოდნისათვის ანაზღაურების სისტემა. ორგანიზაციათა ნაწილი თავის მოსამსახურეებს უხდის სამუშაოს ჩვევათა რაოდენობის და სხვადასხვა კვალიფიკაციის მიხედვით. მაგ.წარმოებაში

ახალ მუშაკებს ეძლევათ დამწეების სტანდარტული ხელფასი და ყოველი ახალი სამუშაო ჩვევის დაუფლებისას ემატებათ განაკვეთის თითო დონე (ხარისხი). ყველა სახის სამუშაო ჩვევების დაუფლება-გაეარჯიშებას დაახლოებით 2 წელი ესაჭიროება. მოსამსახურეებს უხდინან მათ მიერ სხვადასხვა სამუშაო ჩვევის ათვისების მიხედვით, მიუხედავად იმისა, თუ მოცემულ მომენტში რა სამუშაოს ასრულებენ.

აღნიშნული სისტემის დანერგვით ორგანიზაციები ორი ძირითადი მიზნის მიღწევას ცდილობენ: 1. ისინი უზრუნველყოფენ მოქნილობის მაღალ დონეს. პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგია, პროდუქციისადმი ცვალებადი მოთხოვნების გათვალისწინება და შესაბამისი ცვლილებების გატარება წარმოებაში გაადვილებულია, რადგან მუშა-მოსამსახურეები ფლობენ სამუშაო ჩვევათა ფართო სპექტრს; სამუშაოს გაცდენით და კადრების დენადობით გამოწვეული პრობლემების დაძლევა უფრო ადვილია, რადგან წარმოებაში მომუშავე სამუშაო ძალას ფართო შესაძლებლობები და ჩვევები გააჩნია; 2. ორგანიზაციას შეუძლია შემოიფარგლოს მოსამსახურეთა მინიმალური რაოდენობით.

ცოდნისათვის ანაზღაურების სისტემის დანერგვა მეტად მომგებიანია ორგანიზაციებში, რომლებსაც დიდი მოქნილობა ესაჭიროებათ პროდუქციისადმი ახალი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და წარმოების ტექნოლოგიაში ცვლილებების შესატანად.

### ***შედეგების (გამოსავლის) სისტემები.***

**ხარისხის სისტემები.** ამ ტიპის ანაზღაურების სისტემაში ხელფასი მატულობს არა სამუშაო სტაჟის, არამედ სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიხედვით. ხარისხის ანაზღაურების სისტემები მოითხოვენ სამუშაოს შესრულების ზედმიწევნით ზუსტ შეფასებას და შესრულების დონეების ანაზღაურების დონესთან შეთავსებას. ძირითადი საკითხია, ანაზღაურების რა სახის განსხვავება აღიქმება რეალურ სხვაობად. ხარისხის ზრდა უნდა აღემატებოდებოდეს იმ ზღურბლს, რომელიც მუშაკის აზრით, ღირებულია. აღნიშნულ ზღურბლს უწოდეს "ოდნავ შესამჩნევი სხვაობა". ხელფასის 20%-ით მომატება შესამჩნევი განსხვავებაა მაშინ, როცა ხელფასის 4%-



ით მომატება- არა. მაღალი ხელფასის მქონე მოსამსახურეებს დიდი ნამატი უნდა ჰქონდეთ ხელფასზე, რომ მათთვის ეს შესაძინევი გახდეს. ორგანიზაციები ცდილობენ, ისე შეადგინონ ხელფასების დიაპაზონი, რომ გათვალისწინებულ იქნეს “ოდნავ შესაძინევი სხვაობის” ზღურბლი.

მოტივაციური თეორიის მიხედვით, საუკეთესო შედეგი მიიღწევა, როდესაც დაჯილდოება უშუალოდ მოყვება სასურველ ქცევას. ეს კი შეუძლებელია ხარისხის ანაზღაურების სისტემაში, რადგან შეუძლებელია სამუშაოს შესრულების ყოველდღიური, თუნდაც ყოველთვიური შეფასება. ყველაზე გაერცელებული პრაქტიკაა წელიწადში ერთხელ შეფასება; ახალი თანამშრომლის შემთხვევაში შეფასებანი თვის შემდეგ ხდება. აღწერილ სისტემაში ანაზღაურების გაზრდა ხდება ძირითად ხელფასზე დანამატით. ეს გარკვეულ პრობლემებს ქმნის. მოსამსახურე შეიძლება ამოვარდეს მისი სამუშაოსათვის განკუთვნილი ხელფასების დიაპაზონიდან, რისი თავიდან აცილების მიზნით, ორგანიზაცია ხშირად იყენებს ხარისხის ანაზღაურების მატრიცას.

### *შერეული სისტემები.*

ასეთი ტიპის სისტემებში მოსამსახურის ანაზღაურების ნორმა განისაზღვრება ორი კრიტერიუმის კომბინაციით: სტაჟის და დამსახურების.

ანაზღაურების კონვენციური სისტემის რეგულაცია და კონტროლი. კონვენციურ სისტემაში აუცილებელი ხდება დამსახურების ზრდის მონიტორინგი და ახალ მოსამსახურეთათვის საწყისი ხელფასების დადგენა.

ხარისხის ზრდის შეფასება. ადამიანური რესურსების განყოფილება მრავალ საზომს იყენებს მენეჯერების მიერ ანაზღაურების განაწილების შესამოწმებლად იმისათვის, რომ:

1. ხელფასის ზრდა შეესაბამებოდეს სამუშაოს შესრულების დონეს, 2. ხარისხის ზრდა განაწილდეს დადგენილი ნორმების შესაბამისად, 3. არ მოხდეს მოსამსახურეთა დისკრიმინაცია სქესის, ასაკის, რასის მიხედვით, 4. არ მოხდეს ბიუჯეტის გადამეტება.

საწყისი განაკვეთების კონტროლი. ჩვეულებრივ, განაკვეთების დიაპაზონის დადგენისას იგულისხმება, რომ ახალი თანამშრომლების დაქირავების ანაზღაურების ნორმა ამ დიაპაზონის მინიმალურ ზღვარზე იმყოფება. შრომის ბაზარზე შესაფერისი უნარების სამუშაო ძალის ნაკლებობის გამო, ორგანიზაციებს ხშირად უჭირთ ზოგიერთი სახის სამუშაოსათვის მოსამსახურის დაქირავება, ამიტომ რიგითი მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას, გაზარდონ ახალი თანამშრომლის საწყისი განაკვეთის ნორმა. ეს იწვევს არსებულ თანამშრომელთა უკმაყოფილებას, რომელთაც იგივე სამუშაოს შესრულებაში ნაკლები ხელფასი აქვთ. ამიტომ, საჭიროო ხდება სახელფასო განაკვეთების რეგულირება; კერძოდ, ცდილობენ არსებული და ახალი თანამშრომლების ანაზღაურება შეესაბამონ ერთმანეთს: არსებული პერსონალის ხელფასებს მომატება დიაპაზონის ზედა ზღვრისაკენ, რათა გაუტოლდეს ახალი პერსონალის საწყისი ანაზღაურებას. ამ პროცედურას უწოდებენ ხელფასების კომპრესიას.

ორრიგა ხელფასის სისტემა ხელფასების კომპრესიის საწინააღმდეგოა. ამ შემთხვევაში ახალი მოსამსახურის დაქირავება ხდება სახელფასო განაკვეთების დიაპაზონის არსებულ მინიმუმზე დაბალი ხელფასით; ეს ხდება მაშინ, როდესაც სამუშაო ბაზარზე ტარბია მოცემული კვალიფიკაციის სამუშაო ძალა და დიდია კონკურენცია სამომხმარებლო ბაზარზე. ამრიგად, ორივე ეს სისტემა მოწოდებულია არეგულიროს გარეგანი ბაზრის გავლენა.

### *პროგრესული ანაზღაურების სისტემა.*

პროგრესული ანაზღაურების სისტემაში სამუშაოს ინდივიდუალური თუ ჯგუფური შესრულების ხარისხი ყოველდღიური შემოსავლის ზრდასთან არის დაკავშირებული. ამ სისტემის ანაზღაურების ტიპებია: 1. სანარდო ანაზღაურება, როდესაც მოსამსახურეს უხდიან უშუალოდ შესრულებული სამუშაოს შედეგების მიხედვით. ამის მაგალითია, როდესაც სოციოლოგიური გამოკითხვის ჩატარებისას ყოველი ანკეტის შევსებაში ინტერვიუერს უხდიან 5 ლარს. 2. წარმოების პრემიალური ანაზღაურების კრიტერიუმია დროის დაზოგვა.

ყველაზე ხშირად მას ავტოშეკეთების სადგურებში იყენებენ. მაგალითად, თუ მექანიკოსი 4 საათის საქმეს 3 საათში დაამთავრებს, ამაში იგი სტანდარტით დაწესებულზე 33%-ით მეტს მიიღებს. 3. საკომისიო ანაზღაურება ყველაზე ხშირია გამყიდველებში იგი ჰგავს სანარდო ანაზღაურებას იმ განსხვავებით, რომ პირველ შემთხვევაში ხელფასი დამოკიდებულია პროდუქციის რაოდენობაზე, მეორე შემთხვევაში კი - გასაღების რაოდენობაზე. ამავე დროს, საკომისიო ანაზღაურება პრემიალურ ანაზღაურებასაც წააგავს, რადგან დადგენილ კვოტაზე მეტის გაყიდვის შემთხვევაში, მატულობს კომპენსაცია. აღნიშნული სახის ანაზღაურება არის როგორც ინდივიდუალური, ასევე, ჯგუფური. მოტივაციური თვალსაზრისით, ინდივიდუალური და ჯგუფური პროგრესული ანაზღაურება ბევრად უფრო ეფექტურია დამსახურების სისტემაზე. პირველ შემთხვევაში უფრო პირდაპირი და კონკრეტული კავშირია შესრულებასა და ანაზღაურებას შორის, მაგრამ ანაზღაურების სისტემის გამოყენება შეზღუდულია (გამოიყენება მხოლოდ ისეთ სფეროში, სადაც სამუშაოს შედეგების დათვლა, ან მათი ღირებულების ერთეულებში გამოსახვა შეიძლება). ყველაზე ხშირად იგი გამოიყენება მუშების და გამყიდველების ანაზღაურებისას.

**გეგმის შემუშავება.** ინდივიდუალური და ჯგუფური პროგრესული ანაზღაურების დაგეგმვა შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

*1 ეტაპი:* სამუშაოს მინიმალური განაკვეთების დადგენა მოსამსახურეთა საცხოვრებელი მინიმალური სტანდარტის აუცილებელი გათვალისწინების მიზნით.

*2 ეტაპი:* შესრულების სტანდარტების დადგენა, რომელიც ინდივიდუალურ პროგრესული ანაზღაურების გეგმაში მიიღწევა დროისა და მოქმედების გაზომვებით. ჯგუფური ანაზღაურების გეგმაში კი უპირატესობა ტრადიციასა და განსჯას ენიჭება.

*3 ეტაპი:* პროგრესული განაკვეთების დადგენა. უნდა გადაწყვიდეს, თუ რამდენს გადაუხდიან მოსამსახურეს ყოველ ერთეულ პროდუქტზე, ყოველი ერთეული საათის დაზოგვაზე, გაყიდვების კონკრეტულ მოცულობაზე. გეგმა ხშირად იძლევა საშუალებას, მოსამსახურებმა მიიღონ სტანდარტით გათვალისწინებულზე 15-35%-ით მეტი.

*4 ეტაპი:* სტანდარტის შეცვლის პროცედურის შემუშავება.

პირობების შეცვლასთან ერთად საჭიროა სტანდარტის შეცვლა, ამიტომ ორგანიზაციას წინასწარ უნდა აქონდეს შემუშავებული შეცვლის მექანიზმი.

5 ეტაპი მექანიზმის შემუშავება, რომელიც ადვილს გახდის პრეტენზიებზე და საჩივრებზე სწრაფ რეაგირებას.

6 ეტაპი: ანაზღაურების გეგმის ექსპერიმენტული შემოწმება მის დანერგვამდე.

7 ეტაპი: მოსამსახურეებთან ურთიერთობა და მათი ინფორმირება აღნიშნული გეგმისა და მისი დეტალების შესახებ. თანამშრომელთა ჩართვა განსაკუთრებით ამართლებს 1 და 4 ეტაპებზე პერსონალის მიერ გეგმის მიღების თვალსაზრისით.

მოგების განაწილების გეგმები. მოგების განაწილების გეგმებში გამოიყენება ორგანიზაციული შესრულების საზომები მომსახურე პერსონალის პრემიალური ანაზღაურების სიდიდის დასადგენად. ასეთი გეგმები არ წარმოადგენს მოსამსახურეთა კომპენსაციის საფუძველს; ისინი კონვენციური, ან პროგრესული ანაზღაურების გეგმათა დანამატებია.

დანახარჯების დაზოგვის გეგმები. გეგმები, რომელთა მიზანი დანახარჯების დაზოგვაა, შეიძლება სხვადასხვა ფორმით შეგეხედეს. მაგალითად, კომპანიამ განსაზღვრა, რომ შრომითი დანახარჯები საერთო პროდუქციის ღირებულების 50%-ია. ეთქვათ, პროდუქციის ღირებულება 100.000 ლარია და რეალური შრომითი დანახარჯები - 40.000 ლარი; შესაბამისად, 10.000 ლარის დანაზოგი შევა პროგრესული ანაზღაურების ფონდში, საიდანაც 20% შესაძლებელია რეზერვში დარჩეს, 20% დაემატოს მენეჯმენტის ნაწილს, დანარჩენი განეკუთვნება მოსამსახურეებს. შესაბამისად, 6000 ლარი განაწილდება 40.000 ლარის სახელფასო უწყისში. აქედან, ყოველი მოსამსახურე მიიღებს მისი თვიური ხელფასის 15% პრემიას.

ორგანიზაციაში ასეთი სისტემის დანერგვისას იქმნება კომიტეტები; კომიტეტი, თავის მხრივ, აწვდის ინფორმაციას რეგლამენტის შემუშავების კომიტეტს, რომელიც: 1. ამუშავებს წინადადებებს დანახარჯების დაზოგვისათვის; 2. აფასებს მოსამსახურეთა წინადა-

დებებს აღნიშნულ პრობლემებთან დაკავშირებით; 3. ახორციელებს და უზრუნველყოფს კომუნიკაციას მენეჯმენტს, მოსამსახურეებსა და პროფესიული კავშირების ლიდერებს შორის.

დანახარჯების დაზოგვის გეგმები ორგანიზაციული განვითარების ფორმაა და უკანასკნელ პერიოდში დიდი ყურადღება ექცევა. აღნიშნული სისტემების გამოყენებისას საუკეთესო შედეგების მიღწევა შეიძლება მხოლოდ მაშინ, როცა მოსამსახურეები აქტიურად მონაწილეობენ პროგრამაში და გეგმის განხორციელებაზე მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლი იღებს პასუხისმგებლობას.

მოგების განაწილების გეგმები. ანაზღაურების დაგეგმვისას უფრო გავრცელებულია მოგების განაწილების გეგმები; ისინი გულისხმობენ მოსამსახურეებისათვის ყოველწლიური შემოსავლის გარკვეული პროცენტის განაწილებას. ასეთი გეგმის მიზანია, ორგანიზაციაში თანამშრომლობის ხარისხის და თანამონაწილეობის, თანაზიარობის გაზრდა, სამუშაოს მაღალი ხარისხის შესრულების წახალისება. აღნიშნული გეგმები მრავალი ფორმით შეიძლება შეგვხვდეს. ზოგიერთ შემთხვევაში მოგების განაწილება წლიურად ხდება; სხვა შემთხვევაში თანხა გადაეცემათ პენსიაზე გასვლის წინ. გეგმათა უმრავლესობა ორგანიზაციის ყოველ თანამშრომელს ითვალისწინებს; ზოგიერთი გეგმა მხოლოდ უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებს მოიცავს.

უნდა ითქვას, რომ მოტივაციური თვალსაზრისით (შესრულების ხარისხის მოტივაციის თვალსაზრისით), მოგების განაწილების გეგმები ნაკლებად ეფექტურია, ვიდრე დანახარჯების დაზოგვის გეგმები.

ანაზღაურების სისტემებზე პერსონალის რეაქცია. ცხადია, ორგანიზაციების მიერ ანაზღაურების სისტემები გამოიყენება მოსამსახურეთა განწყობებსა და ქცევაზე ორგანიზაციის მიზნებისათვის შესაფერისი გავლენის მოხდენის მიზნით. ახალ თანამშრომელთა მოზიდვაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკა და პრაქტიკა. სამუშაოს მაძიებელთათვის, რომელთაც სამუშაოს 2-3 ალტერნატივა აქვთ, დიდ ინტერესს

წარმოადგენს, როგორც ანაზღაურება ორგანიზაციაში და რა პერსპექტივა აქვთ ამ თეაღსასრისით. სამუშაოს მაძიებლებს სამუშაო ადგილებისა და ინფორმაციის ნაკლებობის გამო უფრო მეტად აინტერესებთ საწყისი ხელფასის დონე. ორგანიზაციის ანაზღაურების პოლიტიკა და პრაქტიკა ადეკვატურია, თუ იგი გაეღენას ახდენს პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე, დასწრებაზე, მოსამსახურეთა დამაგრებასა და მათ კმაყოფილებაზე.

სამუშაოს შესრულების ხარისხი. მოლოდინის მოდელი გულისხმობს, რომ პიროვნების მიერ სამუშაოს შესრულების დონე განსაზღვრულია მისი უნარებისა და მოტივაციის მიხედვით. შესაბამისად, ძირითადი დეტერმინანტი იმისა, თუ რა გაეღენას ახდენს კომპენსაცია სამუშაოს შესრულების მოტივაციაზე, დამოკიდებულია ანაზღაურებისა და შესრულების რეალურ მიმართებაზე. მოსალოდნელია, რომ სისტემები, რომლებიც მაღალი დონის შესრულებას უკავშირებენ ანაზღაურებას, უფრო მეტად ახდენენ გაეღენას შესრულების მოტივაციაზე. სხვა თანაბარ პირობებში, რაც უფრო ძლიერია ეს კავშირი, მით უფრო მაღალია მოტივაცია. ითვლება, რომ პროგრესული ანაზღაურების ინდივიდუალური სისტემები ყველაზე დიდ გაეღენას ახდენენ მოტივაციაზე. ნაკლები გაეღენა აქვს მოტივაციაზე - პროგრესული ანაზღაურების ჯგუფურ სისტემებს; რაც უფრო დიდია ჯგუფი, მით უფრო სუსტია ინდივიდის მიერ სამუშაოს შესრულების და ანაზღაურების კავშირი, შესაბამისად, მით უფრო დაბალია მოტივაცია.

სტაჟის მიხედვით ანაზღაურების სისტემა ნაკლებად ახდენს გაეღენას მაღალი ხარისხის შესრულების მოტივაციაზე, მაგრამ ხელს უწყობს მოსამსახურეთა დამაგრებას.

### **ზრდის თუ არა ანაზღაურება მოტივაციას?**

ორგანიზაციები ცდილობენ, განსაზღვრონ, როგორ არის შემსაძლებელი ანაზღაურების გამოყენება შესრულების მაღალი დონის მოტივირების მიზნით. აღნიშნავენ, რომ პროგრესული ანაზღაურების ინდივიდუალური სისტემა იწვევს პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაზრდას, ვიდრე სამუშაოზე ცენტრი-

რებული ჯგუფური სისტემები. ერთ-ერთმა გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ პროგრესული ანაზღაურების ინდივიდუალური გეგმის დანერგვას მოჰყვება სამუშაოს საშუალო შესრულების 30%-ით გაუმჯობესება. მოსამსახურეთა გადაყენა სამუშაოზე ცენტრირებული სისტემიდან პროგრესული ანაზღაურების ინდივიდუალურ სისტემაზე აუმჯობესებს შრომისნაყოფიერებას. მიუხედავად იმისა, რომ მოსამსახურეები უფრო მეტ ხელფასს იღებენ პროგრესული ანაზღაურების დროს, კომპანიის რეალური შრომითი დანახარჯები საგრძნობლად მცირდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის ზრდის გამო.

როდის ვერ ახერხებს ანაზღაურების სისტემა პიროვნების მოტივირებას? მიუხედავად მრავალი უპირატესობისა, ხარისხის ანაზღაურების და პროგრესული სისტემების გამოყენება ხანდახან წარუმატებელია. პირველი პრობლემა დაკავშირებულია გაზომვასთან. სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების დაჯილდოება გულისხმობს იმ შესრულების გაზომვას, რაც ხშირად არ არის სრულყოფილი. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც შესრულების შედეგი - პროდუქტი გაზომვადია, გაზომვის მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება ვერ ხერხდება. განსაკუთრებით გამოხატულია ეს პრობლემა ხარისხის ანაზღაურების სისტემებში, როდესაც ხელფასის გაზრდა ხდება სამუშაოს წარსული შესრულების ხარისხის საფუძველზე მაშინ, როცა ორგანიზაციას არ გააჩნია სამუშაოს შესრულების ფორმალური შეფასება. შესაბამისად, ხელფასით დაჯილდოება ვერ იქნება სამუშაოს შესრულებასთან მნიშვნელოვან კავშირში, თუ ამ უკანასკნელის ზუსტად გაზომვა ვერ ხერხდება. აქედან გამომდინარე, სამუშაოს შესრულების არასრულფასოვანი გაზომვა ამცირებს ხარისხის და პროგრესული ანაზღაურების სისტემის მოტივაციურ პოტენციალს. მოტივაციასთან დაკავშირებული პრობლემები აღმოცენდება სტანდარტების დადგენასთან დაკავშირებითაც. როდესაც სტანდარტები შეუსაბამოა (ზოგიერთი მოსამსახურე სტანდარტის გამო უფრო უფრო მეტს იღებს სხვებთან შედარებით), მოსამსახურის მიერ ინსტრუმენტულობის აღქმა ირღვევა.

აღნიშნული პრობლემების დაძლევაში მეტად მნიშვნელოვანია

მოსამსახურეთა მხრიდან ანაზღაურების სისტემის მიღება; ამავე დროს, მოსამსახურეები მონაწილეობას უნდა იღებდნენ ანაზღაურების გეგმის შემუშავებაში, რაც ხელს შეუწყობს მათ მიერ ამ სისტემის მიღებას.

**დასწრება.** რა ურთიერთობაა ანაზღაურებასა და სამუშაოს გაცდენებს შორის? მოსამსახურეთა დასწრება დამოკიდებულია მათ შესაძლებლობებსა და მოტივაციაზე. ანაზღაურება ვერ ახდენს გავლენას მათი დასწრების შესაძლებლობებზე (ჯანმრთელობის ხარისხი), მაგრამ მოქმედებს მათ მოტივაციაზე. ანაზღაურების პოლიტიკა, რომელიც აძლიერებს ინსტრუმენტულობის დონეს დასწრებასა და ანაზღაურებას შორის, იწვევს დასწრების მოტივაციის გაზრდას. მრავალი კომპანია თვლის, რომ ანაზღაურება, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული დასწრებასთან, ამცირებს სამუშაოს გაცდენის ალბათობას. ამავე დროს, მსგავსი ფაქტები არ უნდა იყოს გაგებული ისე, თითქოს ნებისმიერი პროგრესული ანაზღაურების სისტემა გავლენას ახდენს დასწრებაზე. მაგალითად, ტექსტილის მცირე მანუფაქტურამ საწარმოს მუშაკებისათვის დანერგა შემდეგი სისტემა: ყოველი თანამშრომელი იღებდა \$25 პრემიას, თუ მას არასაპატიო მიზეზით კვარტალში 3 საათზე მეტი გაცდენა არ ექნებოდა. გარკვეული პერიოდის შემდეგ ფირმამ აღმოაჩინა, მთლიანი გაცდენების რაოდენობა 12%-ით გაიზარდა. რთულია იმის თქმა, თუ რამ განაპირობა ამ გეგმის წარუმატებლობა; ერთი ვარიანტია ის, რომ პრემია შედარებით მცირე იყო და მის მიღებას ხანგრძლივი დრო – 3 თვე სჭირდებოდა.

**ანაზღაურების დონე და კადრების დენადობა.** აღამიანები ცდილობენ, გაიუმჯობესონ საკუთარი შრომითი პირობები და ამ მიზნით ხშირად იცვლიან სამუშაოს, რაც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია სხვადასხვა სუბიექტურ (ფსიქოლოგიურ) და ობიექტურ ფაქტორებზე. ორგანიზაციაში ანაზღაურების დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის ნებაყოფილობით დენადობაზე. მოსამსახურეები საკუთარი ანაზღაურების დონეს ადარებენ სხვა ორგანიზაციაში არსებულ ანაზღაურების დონესთან. თუ სხვაგან უკეთესი ანაზღაურებაა შესაძლებელი, მოსამსახურე ტოვებს სამუშაოს და



მიდის უფრო მაღალი ანაზღაურების დონის მქონე ორგანიზაციაში. ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს, რომ დაბალი ხელფასი მნიშვნელოვნად განაპირობებს კადრების მაღალ დენადობას, თუმცა იგი არ არის სამსახურის დატოვების ერთადერთი და გადამწყვეტი ფაქტორი.

**კადრების დენადობა და შეღავათები.** უნდა აღინიშნოს, რომ შეღავათების გავლენა დენადობაზე უფრო ნაკლებია ანაზღაურების დონესთან შედარებით; შეღავათებს მთლიან კომპენსაციაში უფრო ნაკლები წილი აქვს, ვიდრე პირდაპირ ანაზღაურებას. ერთი მნიშვნელოვანი გამონაკლისია – პენსიები. მოსამსახურეს პენსია ხშირად ისეთი პირობით ეძლევა, რომ იგი კარგავს მოგებიდან პროცენტის მიღების უფლებას, თუ პენსიაზე გასვლამდე დატოვებს ორგანიზაციას. ამით ორგანიზაციები ცდილობენ, შეამცირონ კადრების დენადობა.

**კმაყოფილება და ანაზღაურების დონე.** ცნობილია, რომ კმაყოფილება დამოკიდებულია პიროვნების რეალურ სამუშაოსა და მასთან დაკავშირებულ მოლოდინებსა და ღირებულებებს შორის სხვაობაზე. რაც უფრო მეტია ანაზღაურების დონე, მით მეტია პერსონალის კმაყოფილება და, შესაბამისად, დაბალია დენადობა. ასეთ მიმართებას ადგილი აქვს მუშებთან, მენეჯერებთან, მოხელეებთან. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ეს კავშირი არც თუ ძლიერია. ორგანიზაციის მიერ ანაზღაურების დონის რეგულირება გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე; ამავდროს, მომსახურის მიერ საკუთარი ხელფასის აღქმაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. მაგალითად, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, სამუშაოს პასუხისმგებლობის საზღვრები, მოვალეობები, სხვების ანაზღაურება, ცხოვრების დონის ცვლილებები და ა.შ. ერთი და იგივე ხელფასის მქონე პირებს შეიძლება განსხვავებული კმაყოფილება ჰქონდეთ საკუთარი გამოცდილების, მოთხოვნების თუ ღირებულებათა სისტემის გამო.

**ანაზღაურების სისტემა.** ანაზღაურების სისტემის ტიპი გარკვეულ გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე. თუ პერსონალი თვლის, რომ მისი ანაზღაურება დამოკიდებული უნდა იყოს

სერვისის ხანგრძლივობაზე, მაშინ დამაკმაყოფილებელი იქნება სტაჟის მიხედვით ანაზღაურების სისტემა; ხოლო, თუ პერსონალი თელის, რომ მათი ხელფასი დამოკიდებულია სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, კმაყოფილების წყარო იქნება ხარისხის თუ პროგრესული ანაზღაურების სისტემები.

სხვადასხვა გამოკვლევაში ნაჩვენებია სხვადასხვა ტიპის პერსონალის წარმოდგენები ანაზღაურების შესახებ. აღმოჩნდა, რომ მენეჯერები სტაჟზე დიდ მნიშვნელობას შესრულების ხარისხს ანიჭებენ. მუშათა გამოკვლევამ კი ცხადყო, რომ ისინი ანაზღაურების პროგრესული სისტემის ნაკლებად კმაყოფილნი არიან და ბევრად უფრო ურჩევენიათ ანაზღაურების სტაჟის სისტემა. ანაზღაურების სისტემამ შეიძლება განსხვავებულად იმოქმედოს პერსონალის მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე. გამოკვლევების მიხედვით, პროგრესული ანაზღაურება დადებითად მოქმედებს პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე ამავე დროს, ასეთი სისტემა ნეგატიურ გავლენას ახდენს პერსონალის ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე. ეს კარგად ჩანს ერთი საწარმოს მუშების და მოსამსახურეთა გამოკვლევაში. აღმოჩნდა, რომ ისინი ბევრად უფრო კმაყოფილნი არიან საათობრივი ანაზღაურებით, ვიდრე ინდივიდუალური და ჯგუფური პროგრესული ანაზღაურებით.

შესაბამისად, ორგანიზაცია ძალიან ფრთხილი უნდა იყოს ანაზღაურების სისტემის შერჩევისას, რადგან იგი გავლენას ახდენს მოსამსახურეთა ქცევასა და განწყობებზე.

### ***სტრატეგიული და კულტურული პერსპექტივები.***

ანაზღაურების სისტემა მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებთან. ორგანიზაციების სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს თავდაცვით და განვითარებად ტიპებად. თავდაცვის სტრატეგია მიზანშეწონილია, როდესაც ფირმა ცდილობს, შეინარჩუნოს ბაზარზე დამკვიდრებული ადგილი. ასეთ ფირმებში აქცენტი კეთდება წარმოების ეფექტურობაზე მენეჯმენტის ძლიერი კონტროლით. შესაბამისად, ანაზღაურების სისტემაც ადეკვატური უნდა

იყოს; ეს გულისხმობს სამუშაოს შესრულების შეფასების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით პერსონალის ხშირ შეფასება-გაზომვას. წარმოების მუშაკთათვის უფრო მეტად მისაღებია მოგების განაწილების ანაზღაურების სისტემა (სააქციო).

განვითარების სტრატეგიის მქონე ფირმების მიზანია ახალი ბაზრების მოძიება. სტრატეგიული აქცენტი კეთდება ახალი პროდუქციის წარმოებაზე, საწარმოო ინოვაციებზე. შესაბამისად, ასეთ ფირმებში ანაზღაურების სისტემა სტიმულს უნდა აძლევდეს ინოვაციებს. ასეთ ორგანიზაციაში უფრო აღქვამტურია თვისობრივი შეფასება და ხარისხის ანაზღაურების სისტემა მენეჯერებისთვის, ხოლო წარმოების მუშაკთათვის – ცოდნის ანაზღაურების სისტემები.

კომპენსაციის სისტემები კავშირში არიან ორგანიზაციულ კულტურასთანაც. ორგანიზაციული კულტურა ხშირად კავშირშია ბიზნესის სტრატეგიასთან, მაგრამ მისი იდენტური არ არის. კულტურა გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების ღირებულებებს და წარმოდგენებს. გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ განსხვავებული ორგანიზაციული კულტურის ფირმები განსხვავებული ტიპის ანაზღაურების სისტემებს იყენებენ. ორგანიზაციული კულტურის ერთი ტიპი ხასიათდება ორგანიზაციასა და მის პერსონალს შორის ხანგრძლივი ურთიერთობებით; აქ შიდა ორგანიზაციული დაწინაურებები და კარიერული ზრდა ნორმაა. ასეთი ტიპის ორგანიზაციაში ანაზღაურების სისტემა ითვალისწინებს პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებას, სამუშაოს შესრულების სუბიექტურ შეფასებას, დაჯილდოებას ფირმაში ხანგრძლივი მუშაობისათვის. ორგანიზაციული კულტურის მეორე ტიპი უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივ მახასიათებელს. აქ უფრო ნაკლებად ექცევა ყურადღება პერსონალისა და ორგანიზაციის ხანგრძლივ ურთიერთობას, უფრო ხშირია გარეთა ბაზრიდან დაქირაება, ვიდრე არსებულ თანამშრომელთა დაწინაურება, რაც აისახება ანაზღაურების სისტემაშიც. ასეთ ორგანიზაციებში ანაზღაურება ეფუძნება ობიექტურ გაზომვებს და ნაკლებად არის დამოკიდებული თანამშრომლებსა და კომპანიას შორის ნდობასა და ერთგულებაზე.

ორგანიზაციული მართვის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა,

მიუსადაგონ ორგანიზაციის მიზნებს ანაზღაურების ადეკვატური სისტემა და მისი საშუალებით განავითარონ ორგანიზაციისათვის მისაღები ღირებულებები, ანუ ორგანიზაციული კულტურა.

## სამუშაოს ბრაზიკი

შრომის ეფექტურობას განაპირობებს არა მარტო პერსონალის პროფესიონალური კომპეტენტურობა, არამედ წარმოებაში შრომის პირობების, კერძოდ, შრომისა და დასვენების რეჟიმის რაციონალური ორგანიზაცია. ადამიანს არ შეუძლია 24 საათი მუშაობა. მას სჭირდება დასვენებისა და სოციალური ქცევისათვის დრო, რაც არ ესადაგება ტექნიკური პროცესების უწყვეტობის აუცილებლობას. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, მეწარმეთათვის სერიოზული პრობლემაა წარმოებასა და მომუშავეთათვის თანაბრად ხელსაყრელი სამუშაო გრაფიკის შემუშავება. მდგომარეობას ართულებს მოსამსახურეთა ინდივიდუალობა: ადამიანები თანაბარნი არ არიან სამუშაო გრაფიკის მიმართ, რაც განაპირობებს შრომით საქმიანობაში მათ განსხვავებულობას.

თუ ადრე სამუშაო გრაფიკის შედგენა, ძირითადად, სამუშაოს უწყვეტობის, ან მეწარმის მოგების კარნახით ხდებოდა, ამჟამად სოციალურად დაცული მოსამსახურე აქტიურად ერევა სამუშაო გრაფიკის შედგენაში. ეკონომიკური ეფექტურობიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია დაინტერესებულია რაციონალური სამუშაო გრაფიკის დანერგვით. ვინაიდან ყოველი გრაფიკის ეფექტურობა გრადუალურია და არა უნივერსალური, სამუშაოს ხელმძღვანელი ოპტიმალური სამუშაო რეჟიმის დასადგენად საჭიროებს მასზე მოქმედი ფსიქოლოგიური კანონზომიერებების ცოდნას.

## ტერმინოლოგია

ადამინი შეიძლება მუშაობდეს დღე-ღამის ნებისმიერ მონაკვეთში. მეტიც, სამუშაო დროის მონაკვეთი შეიძლება ცვალებადი იყოს, ან სამუშაო დროისათვის განკუთვნილი დრო ეტაპობრივად ამოიწუროს. რეალურად არსებული შემთხვევები ტერმინოლოგიურ

სიჭრელეს ქმნიან, რაც, ბუნებრივია, აძნელებს მოვლენაში გარკვევას და განაპირობებს ტერმინთა დასუსტების საჭიროებას.

ძირითადი ცნებაა *ცვლის ცნება*, რომელიც აღნიშნავს დროის მონაკვეთს. ამ დროის განმავლობაში მოსამსახურე უნდა იმყოფებოდეს სამუშაო ადგილზე. ყოველი მუშაკი, რომელიც ვალდებულია სამუშაო ადგილზე იყოს გარკვეული დროის მონაკვეთში, იწოდება ცვლის მუშაკად.

სამუშაო ცვლას აქვს თავისი პარამეტრები, სპეციფიკატები, რასაც *სამუშაოს რეჟიმს* უწოდებენ. მუშაკი ცვლასთან ერთად იღებს სამუშაო მოთხოვნებს – მის სპეციფიკატებს. თუ სამუშაო ოპერაციების უმეტესობის შესრულება მოიცავს კვირის შეიდივე დღეს, გვაქვს უწყვეტი სამუშაო კვირა (უწყვეტი გრაფიკი), განსხვავებით – წვეტილი სამუშაო კვირისაგან (წდლიანი სამუშაო კვირა).

პირველი ცვლა – დღის 8 საათიანი სამუშაო ცვლა, როგორც წესი – 06-დან 16 საათის ფარგლებშია. მეორე ცვლა – 8 საათიანი სამუშაო ცვლა დღის მეორე ნახევარში, როგორც წესი, 15-დან-01 საათის ფარგლებშია. მესამე ცვლა – ღამის ცვლა, როგორც წესი, 22-დან-07 საათის ფარგლებშია.

სამუშაო რეჟიმი ფიქსირებულ ცვლაში კვირის მანძილზე, ასევე, ერთი და იგივე სამუშაო საათებში მუშაობა კვირის განმავლობაში, იშვიათობაა. იცვლება როგორც სამუშაო საათები, ასევე დღეები, ან – ორივე ერთად. არსებობს ცვლის კომბინაციათა მრავალნაირი შესაძლებლობა, მაგრამ ოპტიმალურის მიგნება საკმაოდ ძნელია. “არასწორი” სამუშაო რეჟიმით შეიძლება გამოწვეული იქნეს პროდუქტულობის შემცირება და მომუშავეთა ჯანმრთელობის გაუარესება. თუმცა, შრომის პირობების დამოტომიური დაყოფა – “სწორ” და “არასწორ” რეჟიმებად, არაა მართებული. ერთ პირობებში გაუმართლებელი დღის რეჟიმი შესაძლოა სხვა პირობებში ეფექტური აღმოჩნდეს, რაც გამოწვეულია ადამიანის ფაქტორის პარამეტრების მრავალგვარობით.

მუშაობის ყოველ რეჟიმს გააჩნია თავისი უპირატესობა: ცვლაზე მუშაობის უპირატესობად ითვლება ის, რომ მომუშავეს აქვს

საშუალება, იმუშაოს სხვა სამუშაოზე, დაესწროს გაკეთილებს სკოლაში და ა.შ. ცვლაში მუშაობის ნაკლოვანებები დაკავშირებულია ჯანმრთელობასთან, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან, უსაფრთხოებასთან. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ ცვლაში მუშაობა კავშირშია ჯანმრთელობასთან, ოჯახთან და სხვა სოციალურ პრობლემებთან, მენეჯმენტმა ყურადღება უნდა მიაქციოს მეორე და მესამე ცვლის მუშებს შორის დამოკიდებულებას, მათ ინტეგრაციას. ინტეგრაცია მნიშვნელოვანია როგორც მორალური, ასევე ცვლათა შორის კოორდინაცია-კოოპერირების პროცესებისათვის.

*ცვალებადი, მოქნილი დრო* არის გრაფიკის ისეთი ფორმა, როდესაც მოსამსახურეს თავად შეუძლია სამუშაო დროის რეგულირება. მაგალითად, ერთ-ერთ საწარმოში მომუშავეებს შეეძლოთ მოსულიყვნენ სამუშაოზე ნებისმიერ დროს 7 საათიდან 9 საათამდე და წასულიყვნენ 4 საათიდან 6 საათამდე. ყველა მომუშავე აესებდა დღიური დროის ბარათებს. კომპანია იუწყება, რომ ახალი გრაფიკის დანერგვით მიღწეულ იქნა მორალური მდგომარეობის გაუმჯობესება, დენადობის შემცირება და ა.შ.

მოქნილი სამუშაო დროის უპირატესობა:

1. მოსამსახურეებსა და სამუშაო ჯგუფს შეუძლია მართოს საკუთარი გრაფიკი ლიმიტებით, რითაც ხელს უწყობს საკუთარი შრომითი სტილის ჩამოყალიბებას;

2. მოსამსახურეებს შეუძლიათ დაარეგულირონ სამუშაო პროცესი ისე, რომ მეტი დრო დაუთმონ ოჯახს;

3. სტრესი დაგვიანების, ან ინსპექციის შიშით შემცირებულია;

4. სატრანსპორტო პიკის საათების უხერხულობანი აცილებულია;

5. უფრო რეგულარულად არის შესაძლებელი სამედიცინო მომსახურების მიღება;

6. დაგვიანება მცირდება;

მოქნილ სამუშაო დროს გააჩნია ნაკლოვანებებიც:

1. მოქნილ სამუშაო პერიოდში - სამუშაო დღის დასაწყისსა და ბოლოს, პერსონალის ნაკლებობამ შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს საქმეზე და თვით მოსამსახურეებზე;

2. მოქნილი რეჟიმი მიმართებაშია ხელფას-საათის კანონთან, რისი დარღვეულირებაც არაა ყოველთვის იოლი.

**ტელეკომუტინგი.** ტელეკომუტინგი, ანუ სამუშაო დავალების სახლში შესრულება, სამუშაო რეჟიმის საკმაოდ გაერცვლებული ფორმაა. თანამშრომელი უკავშირდება ფირმას, საჭიროების შემთხვევაში, კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალების, კერძოდ, კომპიუტერული საშუალებებით. ტელეკომუტინგი წარმატებით გამოიყენება კომპიუტერული პროგრამირების, ფინანსური ანალიზის, ტექსტების დამუშავების და სხვა მსგავსი სამუშაოების დროს.

ტელეკომუტინგის უპირატესობა:

1. მუშაობის ეს რეჟიმი მოსახერხებელია ჩვილი ბავშვების მშობლებისა და ინვალიდებისათვის;

2. ტრანსპორტის პრობლემების მქონე თანამშრომლებისათვის ტელეკომუტინგური რეჟიმით მუშაობა ხელსაყრელია;

3. ხდება სატრანსპორტო ხარჯების შემცირება მოსამსახურეთა გარკვეული ჯგუფისათვის;

4. მოსამსახურეს შეუძლია ხან სახლში იმუშაოს, ხან ოფისში, იმის მიხედვით, თუ როგორია სამუშაო დავალება;

5. მნიშვნელოვნად იზრდება პერსონალის პროდუქტულობა;

6. დამქირაველებს აქვთ პოტენციური მოსამსახურის უფრო ფართო არჩევანი.

ნაკლოვანებები:

1. ტელეკომუტინგი ამცირებს კავშირებს სუპერვიზორებსა და მოსამსახურეებს შორის;

2. ტელეკომუტინგი ამცირებს პირდაპირ ურთიერთობას;

3. ტელეკომუტინგი იწვევს მენეჯმენტის სტილის შეცვლას, ეინაიდან აღარ არსებობს საოფისე კონტაქტები;

4. ტელეკომუტირები, ჩვეულებრივ, არ ღებულობენ საპენსიო თუ ჯანმრთელობის შეღავათებს.

## *სამუშაო დღის რეჟიმი და ადამიანის ფაქტორის პარამეტრები*

სამუშაო რეჟიმის აეკარგიანობა პერსონალის ფსიქოფიზიოლოგიურ ფაქტორებთან მიმართებაში ელინდება, რაც, როგორც წესი, იგნორირებულია. გრაფიკის დანერგვის კრიტერიუმებად მიიღება ცვლის ციკლის ეკონომიკური ხელსაყრელობა ფსიქოფიზიოლოგიური ცვლილებების გაუთვალისწინებლად. დადგენილია, რომ სამუშაო რეჟიმის უარყოფითი ეფექტები შეიძლება არც გამოვლინდეს ეკონომიკურ მანევრებლებში, მაგრამ რეჟიმის ქრონიკულმა ზემოქმედებამ შემდგომში მომუშავეის ბიოფსიქიკურ მდგომარეობებზე იმოქმედოს.

მაშასადამე, სამუშაო გრაფიკის უარყოფითი ეფექტები ფსიქოფიზიოლოგიურად ელინდება არა უშუალოდ, არამედ შემდგომი მოვლენების სახით. ადამიანი, როგორც ბიოფსიქიკური მთლიანობა და ფუნქციონალური სისტემა, ხასიათდება მეტ-ნაკლები სტაბილური თვისება-პარამეტრებით. ფიქსირებული თვისება – პარამეტრებისადმი შეუსატყვისი ქცევის თავსმოხვეული პირობები, კერძოდ, სამუშაო გრაფიკი, იწვევს ამ სისტემის ფუნქციონალურ დეზორგანიზაციას და შესაძლოა სომატურ ცვლილებებსაც.

სამუშაო გრაფიკის ფაქტორი მიმართებაშია არა მომუშავეის რომელიმე აბსტრაქტულ თვისებასთან, არამედ ქცევის განმსაზღვრელ კონკრეტულ ფსიქოლოგიურ და ფიზიოლოგიურ მახასიათებლებთან. ამიტომ სამუშაო გრაფიკის შეფასების საკითხი განიხილება მოსამსახურის ბიოფსიქიკურ ფაქტორთან მიმართებაში.

### *1. ცირკადული ფუნქციონალური სისტემის ფაქტორი*

ადამიანს, როგორც ყოველ ცოცხალ არსებას, გააჩნია ქრონომეტრიკების შინაგანი ბიოლოგიური სისტემა. სისტემის დროითი რეჟიმი დაახლოებით ემთხვევა დღე-ღამის მონაცვლეობას და ხანგრძლიობას. ამიტომ მას უწოდებენ ცირკადიანურ (ლათ. circa-დაახლოებით, dies-დღე და ღამე) სისტემას. დადასტურებულია, რომ ადამიანის ჯანმრთელობისათვის ნორმალურია მუშაობის რეჟიმის შეთავსება ცირკადიანურ ბიოლოგიური სისტემის ციკლთან. სა-



გულისხმობა, რომ ცირკადული ციკლი საკმაოდ სტაბილურია. სენსორული დეპრივაციის პირობებშიც ადამიანები აქტიუობა-დასვენების მონაცვლეობას ინსტიქტურად უფარდებენ ბიოლოგიურ ქრონომეტრულ რეჟიმს.

მაშასადამე, თანაბარი შესაძლებლობების შემთხვევებში სამუშაოს ისეთ გრაფიკს უნდა მიეცეს უპირატესობა, რომელიც სინქრონიზებულია ცირკადულ სისტემასთან. ირკვევა, რომ საჭიროა ღამის ცვლაში უწყვეტი მუშაობის მინიმუმ 10 დღე, რომ მოხდეს მეტ-ნაკლები ცირკადული შეგუება ახალი გრაფიკისადმი. ცირკადული ასინქრონიის ძნელადგაღამტანი მუშები ცუდად ეგუებიან ცვლიან სამუშაოს, მათი შრომითი ეფექტურობა დაბალია, ავარიულ შემთხვევათა სტატისტიკური მონაცემები კი - მაღალი.

## **2. შრომისუნარიანობა**

გამოკვლევებით დადასტურებულია აქტიუობისა და დასვენების ოპტიმუმების მიმართება ცირკადულ სისტემასთან. დამტკიცებულია, მაგალითად, ორგანიზმის ტემპერატურის რხევის რიტმის, სიფხიზლის ცვალებადობის მიმართება ცირკადული პროცესის მიმდინარეობასთან. თუმცა, შედარებით მარტივი დავალებების შესრულების წარმატებულობა არაა განსაზღვრული ცირკადული ციკლით, რასაც ვერ ვიტყვით რთულ დავალებებზე.

მონაცემებს გარკვეული მნიშვნელობა აქვს სამუშაო გრაფიკის შემუშავების პროცესში. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ზოგიერთი დავალების შესასრულებლად დილის საათები უფრო ეფექტურია, ზოგიერთი დავალების შემთხვევაში, პირიქით.

## **3. ძილი**

გამოირკვა, რომ მესამე ცვლის მუშაკები, ასევე საავადმყოფოს ღამის ცვლის მედპერსონალი ძილის დარღვევას უჩივის პირველი ცვლის პერსონალთან შედარებით. უკანასკნელი გამოკვლევების მიხედვით, გამოითქვა მოსაზრება, რომ ამ შემთხვევაში, ღამის

პერსონალს, ფაქტობრივად, არ რჩება დრო ძილისათვის (დღისით დაკავებულნი არიან სხვა სოციალური პრობლემებით – ოჯახი. სოც. მოვალეობები და სხვა). ძილის დარღვევა ნიშნავს იმას, რომ ადამიანს დასაძინებლად მეტი დრო სჭირდება, ეღვიძება ადრე, დარღვეულია ძილის რეჟიმი.

ძილის ხანგრძლივობის შემცირება, ხშირი უძილობა იწვევს აქტივობის ეფექტურობის დაქვეითებას. შრომისუნარიანობის დაქვეითება მესამე ცვლის მუშებთან გამოწვეულია არა მარტო იმით, რომ მუშაობა წარმოებს ცირკადული აქტივობის დაქვეითების პერიოდში, არამედ იმითაც, რომ ადამიანის უბრალოდ ძილი აკლია. მცოცავი გრაფიკის მქონე მუშებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ შრომისნაყოფიერება დაქვეითებულია მესამე ცვლაში მუშაობის დროს. ნაყოფიერება აღდგება, თუ მომუშავეს ეძლევა დამით გამოძინების შესაძლებლობა. ძილი მაღალეფექტურიც, როცა ის მიმდინარეობს ცირკადულად შესატყვის დროს, ე.ი. დამის საათებში.

#### 4. დაღლილობა

სამუშაო გრაფიკის მიმართება მომუშავეის დაღლილობასთან მიჩნეულია გრაფიკის აკარგიანობის შეფასების მნიშვნელოვან კრიტერიუმად. სიძნელე მდგომარეობს დაღლილობის გრაფიკის ცალსახა ფუნქციის დაღვენაში. ირკვევა, რომ პირველი და მეორე ცვლის მუშებთან შედარებით მესამე ცვლის მუშები უფრო ხშირად უჩივიან დაღლილობას. მაგრამ თუ რამდენადაა გამოწვეული დაღლილობა დღის რეჟიმით, დამატებით მონაცემებს საჭიროებს.

დაღლილობას განიხილავენ ცვლის ხანგრძლივობასა და ცვლის შიგნით ხანმოკლე შესვენებებთან მიმართებაში. გავრცელებულია აზრი, რომ სამუშაო საათების გახანგრძლივებამ ნაყოფიერების დაქვეითება უნდა გამოიწვიოს, მაგრამ ეს მოსაზრება მხოლოდ ნაწილობრივ არის სწორი; თუ სამუშაო მონოტონურია და მოითხოვს დიდ ფიზიკურ დატვირთვას, სამუშაო დროის გახანგრძ-

ლივებამ შესაძლოა შეცდომების, ან უბედური შემთხვევების ზრდა გამოიწვიოს.

### 5. სოციალური პარამეტრი

სამუშაო გრაფიკის აეკარგიანობა მომუშავეის ცირკადულ რიტმთან შესატყვისობაზე ცალსახად არ არის დამოკიდებული. გამოკითხვებით /1500 მუშა/ გაირკვა, რომ მესამე ცვლის მუშები, მართალია, აცნობიერებენ ღამის ცვლის ნეგატიურ მხარეებს, მაგრამ, რიგ შემთხვევებში, მათ უპირატესობაზეც მიუთითებენ. რიგი სოციალური მოთხოვნები დაკმაყოფილებას ღამის ცვლა ხელსაძკი უწყობს. მაგალითად, მესამე ცვლის მუშები უფრო მეტ დროს უთმობენ ბავშვების მოვლას, საოჯახო სამუშაოს, უფრო რეგულარულად იღებენ სამედიცინო მომსახურებას, ვიდრე პირველ ცვლაში. ამიტომ, ხშირად, მათ აწყობთ მესამე ცვლაში მუშაობა. გარდა ამისა, გრაფიკისადმი დამოკიდებულებას განაპირობებს ე.წ. თავისუფალი დროის პრობლემაც.

ტრადიციულად, მეწარმეებს არც აინტერესებდათ, როგორ ატარებდნენ მათი თანამშრომლები თავისუფალ დროს. ითვლებოდა, რომ ეს არის მუშების პირადი საქმე. მაგრამ თანდათანობით ნათელი გახდა ამ საკითხის აქტუალობა. სწორედ თავისუფალ დროს ხდება არსებითი მნიშვნელობის სოციალური საკითხების მოგვარება: ოჯახი და მასთან დაკავშირებული პრობლემები, სამედიცინო მომსახურება, აუცილებელი სოციალური ქცევების განხორციელება, და რაც ფრიად მნიშვნელოვანია, დამატებით სამუშაოზე განწყობა. აღნიშნული საკითხების გადაწყვეტას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ძირითადი სამუშაო გრაფიკი. ხშირად პერსონალი სოციალური ფაქტორების გავლენით მისთვის ბიოლოგიურად არახელსაყრელ სამუშაო გრაფიკს იღებს, მუშაობის საკუთარი ფსიქოფიზიკური შესძლებლობების გამოფიტვის ხარჯზე.

კადრების მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს სამუშაო გრაფიკისადმი პერსონალის დამოკიდებულების განსხვავებულობა, რაც გამოწვეულია ფაქტორთა მთელი კომპლექსით. იგი ვალდებულია, დაეხმაროს აპლიკანტს ნებისმიერი გრაფიკის დადებითი და უარყო-

ფთი მხარეების გაცნობიერებაში.

ყოველი სამუშაო გრაფიკი გულისხმობს გარკვეულ შექლუღეებზე თანხმობას, ამიტომ ის წარმოადგენს ერთგვარ კომპრომისს სასურველსა და შესაძლებელს შორის, მოთხოვნისა და მოტივს შორის. კომპრომისზე დათანხმება გადაწყვეტილების მიღებაა. დახმარება საჭირო გადაწყვეტილების მიღებაში მას კადრების მენეჯერმა უნდა აღმოუჩინოს.

## **6. პერსონალის ინდივიდუალობა და სამუშაო გრაფიკი**

ბიოსოციალური შექლუღებიდან გამომდინარე, ადამიანები შრომის პირობებისა და სამუშაო გრაფიკისადმი თანაბარ პირობებში არ იმყოფებიან. მაშასადამე, პერსონალის სამუშაო გრაფიკისადმი ღამოკიდებულება დეტერმინირებულია ადამიანის ინდივიდუალურ ფსიქოფიზიოლოგიურ თავისებურებებითაც.

ინდივიდუალური თავისებურებები წარმოადგენენ მოცემული ადამიანის ტიპურობისაგან განმასხვავებელ ფსიქოფიზიოლოგიურ ნიშანთა და თვისებათა მყარ ერთობლიობას.

სამუშაო გრაფიკი პერსონალს თავსმობევეული კი არა აქვს, არამედ მას რამდენიმე ვარიანტიდან ერთ-ერთის ამორჩევა შეუძლია. ცხადია, ეს არის გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვანი აქტი, ვინაიდან მიღებული გადაწყვეტილების მიხედვით, მომუშავემ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში უნდა წარმართოს თავისი მოღვაწეობა, სავალდებულო შრომითი საქმიანობა. გადაწყვეტილების მიღება კი, როგორც ცნობილია, ახალი განწყობის შემუშავებაა (დ. უსნაძე). ჩვენს შემთხვევაში მოცემული სამუშაო გრაფიკით იქმნება მუშაობის განწყობა. მაშასადამე: შრომის პირობები, კერძოდ, სამუშაო გრაფიკის გაცნობა, ეს არის არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღება, არამედ გარკვეული შრომითი განწყობის ჩამოყალიბებაც. განწყობის ფსიქოლოგიაში ცნობილია, რომ ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან განწყობის შემუშავების ტემპორალური თავისებურებებით. ზოგ შემთხვევაში ის შედარებით სწრაფად ყალიბდება, ზოგჯერ – უფრო ნელა.

მაშასადამე, ორგანიზაციაში კადრების მენეჯერი ასრულებს რა სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიმწოდებლის ფუნქციას, ამავდროულად ხელს უწყობს შრომითი განწყობის, კერძოდ – სამუშაო გრაფიკისადმი განწყობის ჩამოყალიბებას.

გარკვეული განწყობით მუშაობის მსაობა ქმნის მოლოდინებს: ინდივიდი აცნობიერებს იმას, თუ რას მოელის ორგანიზაცია მისგან და რას უნდა მოელოდეს ის ორგანიზაციისაგან. როდესაც ხდება სამუშაოს ძირითადი კომპონენტების მიმართ ჩამოყალიბებული განწყობის რეალიზაცია, არ არის განსეულ განწყობასა და შრომით ქცევას შორის, ჩვენ ვლკებულობთ სამუშაოთი კმაყოფილების განცდას. უნდა ვივარაუდოთ, სამუშაოთი კმაყოფილება არ არის რომელიმე ფსიქიკური ფუნქციის, ან პიროვნული თვისების, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შედეგი. ის გარკვეული შრომითი განწყობის რეალიზაციის შედეგია.

ხშირ შემთხვევებში მოცემული გრაფიკით მუშაობისას განწყობის რეალიზაცია სხვადასხვა მიზეზების გამო ვერ ხერხდება. ინდივიდი იძულებულია, განახორციელოს არა განწყობისეული აქტიუობა. იქმნება დისონანსი განწყობასა და ქცევას შორის და მის მოსახსნელად ქცევა, (ე.ი.სამუშაო), რეჟიმი ან განწყობა უნდა შეიცვალოს. თუ ინდივიდი ვერ ახერხებს პირველს, ის მიმართავს მეორეს - განწყობის შეცვლის ვარიანტს. მაგრამ განწყობის შეცვლა რთული და ინდივიდუალურად განსხვავებული პროცესია. ალბათ ამით აიხსნება ცვალებად გრაფიკისადმი ზოგიერთი მუშის ადაპტაციარეადაპტაციის სიძნელე.

ამგვარად, სამუშაო რეჟიმის შერჩევა, ან ერთის მეორეთი შეცვლა, რთული მოვლენაა. გარდა ამისა, მხედველობაში მისაღებია ორგანიზაციის ძირითადი ინტერესებიც. საბოლოოდ, სამუშაო გრაფიკის შერჩევა და ოპტიმალური ვარიანტის მიღება გაგებულისა, როგორც მომუშავეისა და ორგანიზაციის კომპრომისული შეთანხმების შედეგი.

### ***სამუშაო რეჟიმის შერჩევის ზოგიერთი საკითხი***

*1. მუდმივი და პერიოდულად ცვალებადი სამუშაო საათები.* ცნობილია, რომ ადამიანს გააჩნია ადაპტაციის უნარი, ადაპტა-

ციისათვის საჭირო საკომპენსაციო მექანიზმები; ამიტომ არ არის გამორიცხული მუდმივი სამუშაო გრაფიკის რომელიმე ფორმასთან შეგუების შესაძლებლობა. ე.ი., თუ სამუშაო მიმდინარეობს უცვლელი გრაფიკით, მიუხედავად მისი აეკარგიანობის ხარისხისა, მომუშავე შესაძლოა შეეგუოს მას.

მაგრამ, ფაქტიურად, ხდება არა გრაფიკისადმი შეგუება, არამედ ცხოვრების ახალ მცოცავ გრაფიკზე გადასვლა. მესამე ცვლის მუშები, რომლებიც მყარი გრაფიკით მუშაობენ, სოციალური ქცევების გასახორციელებლად მიმართავენ არასამუშაო დროის გადანაწილებას. ხშირად გადანაწილება დასვენების ხარჯზე წარმოებს, რაც იძულებითი აქტია, ვინაიდან სოციალური ქცევები საზოგადოების მიერაა ლიმიტირებული და ინდივიდი იძულებულია, ანგარიში გაუწიოს მას. მაშასადამე, მესამე ცვლის მყარი გრაფიკის მქონე პერსონალი საკუთარი ბიოფსიქიკური საშუალებებით კი არ ეგუება ცვლის პირობებს, არამედ ქმნის სოციალური ქცევის საკუთარ განრიგს, რის შედეგადაც გრაფიკის ნეგატიური პარამეტრები ნაკლებ შესამჩნევი ხდება.

თუ ღამის ცვლა გაგებული იქნება როგორც ორგანიზმისათვის მაქსიმალურად არახელსაყრელი, მაშინ ცხადია, უპირატესობა უნდა მიენიჭოს ცვალებად გრაფიკს, რაც ნიშნავს მოსამსახურეთა პერიოდულ დასაქმებას დღე-ღამის სხვადასხვა დროს. მაგრამ ეს მოსაზრება მიუღებელი იქნება დღის მუდმივი გრაფიკით მომუშავეების მიმართ, ვინაიდან პირველი ცვლის გრაფიკი ცირკადიანურ პროცესებთან მაქსიმალურადაა შეფარდებული. ამიტომ საკითხის გადაწყვეტის ოპტიმალური შესაძლებლობა მიიღწევა სამუშაოს კონკრეტული სპეციფიკისა და პერსონალის შრომითი ვალდებულებების გათვალისწინებით, მათი შეჯერებით.

2. სამუშაო რეჟიმის დანერგვის მეთოდოლოგია. სამუშაო რეჟიმის შერჩევა – დანერგვაში, ადამიანის ფაქტორის როლი, მართალია, გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, მაგრამ არანაკლებ საყურადღებოა ორგანიზაციული ფაქტორების გათვალისწინება. ამ საკითხებთან დაკავშირებით, დ. ტეპასი და ტ. ხონკი მიუთითებენ ფაქტორებზე:

- მოცემულ მხარეში გავრცელებული სამუშაო რეჟიმი: სამუ-

შაო დღის როგორი რეჟიმი სხვა წარმოება - ორგანიზაციაში გამოყენებული? რამდენად ამართლებს ეს რეჟიმი?

- კორპორაციაში გამოყენებული სამუშაო რეჟიმი: სამუშაო დღის როგორი რეჟიმით მიმდინარეობს მუშაობა კორპორაციის სხვა ორგანიზაციებში?

- წარმოების ადრინდელი სამუშაო რეჟიმი: ადრე გამოყენებული სამუშაო რეჟიმის დახასიათება; როდის გამოიყენებოდა და რამდენად გაამართლა ადრინდელმა რეჟიმმა?

- სამუშაო ძალების ადგილობრივი ბაზარი: როგორი იყო მუშახელის რაოდენობა ბაზარზე? როგორია ამჟამად? როგორია მუშახელის ცვლილების ტენდენცია?

- წარმოების პერსონალის შესახებ ანგარიშები: არის თუ არა ანგარიშებში მითითებები დემოგრაფიულ ცვლილებებზე, ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე? არის თუ არა ინფორმაცია ბარათებში სამუშაოს გადანაწილების შესახებ?

- ადგილობრივი კომუნიკაციური ხარჯები: არის თუ არა ხარჯები დღე-ღამის დროსთან, კვირის დღეებთან მიმართებაში?

- იურიდიული მოთხოვნები: რა სახის საკანონმდებლო ნორმები გამოიყენება მოცემულ ორგანიზაციაში?

- მოთხოვნები მომსახურებისადმი: როგორია სამუშაო დანადგარების მომსახურება? როგორია შენობის მომსახურება?

- პასუხისმგებლობა: წარმოებაში გამოყენებული სამუშაო რეჟიმი გარანტირებულია თუ არა კონტროლით?

- ტრანსპორტირება: არსებობს თუ არა ტრანსპორტირებისა და მიღების ადექვატური საშუალებები? არის თუ არა დამოკიდებული მისი ხარჯები კვირის დღესა და საათებზე?

- დამხმარე მომსახურება: როგორია სამედიცინო მოსამსახურების, კვების, ტრანსპორტისა და სხვა დამხმარე საწარმოს საშუალებების მომსახურება?

- პერსონალის მონაწილეობა: არის თუ არა პერსონალის საწარმოს პროცესებში ჩართულობის უზრუნველყოფი მექანიზმები?

დისციპლინა ერთ-ერთი არსებითი საკითხია ყველა სახის ორგანიზაციული აქტიუობისთვის. ორგანიზაციის წევრები ვალდებული არიან, შეუსაბამონ თვიანთი ქცევა ორგანიზაციაში არსებულ ნორმებსა და დისციპლინარულ მოთხოვნებს. ისინი უნდა აკონტროლებდნენ ინდივიდუალურ ქცევებს და შეეძლოთ ერთმანეთთან ნორმალური თანამშრომლობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პერსონალი პასუხისმგებელი უნდა იყოს თავის ქცევაზე და შეუსაბამოს ის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ დამტკიცებულ დისციპლინარულ ნორმებსა და სტანდარტებს.

თუ ორგანიზაციის პერსონალი არ მიიღებს დისციპლინარულ აქტივობასთან დაკავშირებული წესებს, მაშინ ორგანიზაცია კატასტროფის წინაშე აღმოჩნდება. იგივე შეიძლება ითქვას ნებისმიერი ტიპის გაერთიანებასა, თუ ჯგუფზე: ეს იქნება კლუბი, კომპანია, ეთნიკური ჯგუფი, ერი თუ სხვა. მაგალითისათვის გავიხსენოთ ანარქია, ტერორიზმი, სოციალური დეზორგანიზაცია ზაირსა (1960) და ჩრდილოთ ირლანდიაში: ასევე 90-იანი წლების დასაწყისის ტრაგიკული მოვლენები ჩვენს ქვეყანაში.

შრომით ორგანიზაციაში დისციპლინის “ჯანსაღი” მიღწევა არის ხელმძღვანელის მაღალი კვალიფიკაციის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი. ზოგიერთ მენეჯერს გააჩნია უნარი, ხელი შეუწყოს დადებითი წესებისა და კანონებისადმი პერსონალის კონფორმული ქცევის განვითარებას. ორგანიზაციის პერსონალი თანამშრომლობს და ახდენს თავისი ქცევის რეგულაციას ორგანიზაციაში არსებული სტანდარტებისა და წესების შესაბამისად. ზოგიერთი მენეჯერი უპირატესობას აძლევს დამსჯელი კანონების მოქმედებას ორგანიზაციაში სასურველი დისციპლინარული წესების რეალიზაციისათვის, ზოგი კი ხელმძღვანელობს იმ წესით, თუ რა მოეწონება პერსონალს.

### *დისციპლინის მნიშვნელობა*

ვებსტერის ლექსიკონი სიტყვა დისციპლინას აძლევს სამ ძირითად მნიშვნელობას. პირველი მნიშვნელობით, ეს არის ტრე-



ნინგი, რომელიც აზუსტებს, ან სრულყოფს პერსონალის ქცევის ნორმებს ორგანიზაციაში. მეორე მნიშვნელობით, დისციპლინა არის კონტროლი, რომელიც მიიღწევა იძულების გამოყენებით. თუ ჩვენ გავაერთიანებთ პირველ და მეორე მნიშვნელობებს, დაინახავთ რომ დისციპლინა თავისთავში მოიცავს ქცევის განმტკიცებას დასჯისა და დაჯილდოების მეშვეობით. რაც შეეხება მესამე განმარტებას, იგი შედარებით ვიწროა და აღიარებს მხოლოდ ერთადერთ აქტიუობას - დასჯას.

პირველი საღექსიკონო განმარტების აღსანიშნავად შეიძლება გამოვიყენოთ ტერმინი *“პოზიტიური მიდგომა”*. ეს არის დისციპლინის ის სახე, რომლისკენაც მიისწრაფის ყველა მენეჯერი. პოზიტიური დისციპლინა ფუნდამენტურია და გულისხმობს იმ ატიტუდების (დამოკიდებულების), ან ორგანიზაციული კლიმატის შექმნას, რომელშიც თანამშრომლები ეგუებიან და გაითავისებენ დამტკიცებულ კანონებსა და წესებს. ამგვარი შედეგი მიიღწევა მაშინ, როცა მენეჯერი ამოსაველად იღებს პოზიტიური მოტივაციების პრინციპებს.

დისციპლინის მეორე განმარტება გულისხმობს სასჯელის, ან მუქარის გამოყენებას, რათა აღამიანებმა შეასრულონ გარკვეული ბრძანებები და *“იცხოვრონ”* იმ წესებით, რომელსაც *“თამაში”* მოითხოვს. დისციპლინის ამგვარი ფორმა შეიძლება განისაზღვროს როგორც *“ნეგატიური მიდგომა”*.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მიუხედავად იმისა, დისციპლინის პოზიტიური ფორმაა გამოყენებული თუ ნეგატიური, ზოგიერთი ინდივიდი მაინც არღვევს წესებს. მენეჯერი წესების იგნორირებას დასჯის ზოგიერთი ფორმის გამოყენებით პასუხობს. მესამე ლექსიკონური განმარტების მიხედვით, დისციპლინა არის დარღვევებზე დასჯის გარკვეული ფორმით რეაგირება.

*პოზიტიური დისციპლინის* კონცეფციის მიხედვით, დასჯა ასრულებს კორექციის, ან რეაბილიტაციის ფუნქციას. *ნეგატიური დისციპლინის* კონცეფციის მიხედვით – დასჯა ეს არის შურისძიება (სამაგიეროს გადახდა) დისციპლინის დარღვევისათვის; იგი, ასევე,

ასრულებს პერსონალის დაწინების ფუნქციას, რათა აღიკვეთოს დანაშაული.

### *ნეგატიური მიდგომა*

ინდუსტრიაში 1930-იან წლებში ფართოდ იყო გავრცელებული საკონტროლო დისციპლინის ამგვარი ფორმა და ძალზე წარმატებითაც გამოიყენებოდა. იწერებოდა გაფრთხილება, რომელსაც უნდა გასცნობოდა პერსონალი და მიეღო ხელმძღვანელების მიერ დამტკიცებული სტანდარტები. უფროსს შეეძლო დამუქრებოდა, ან დისციპლინარული სასჯელი დაედო იმ ინდივიდებისთვის, რომლებიც არ რეაგირებდნენ მის მოთხოვნებსა და გაფრთხილებებზე.

ნეგატიური დისციპლინის მთავარი ნაკლია ის, რომ იგი შესრულების ეფექტურობის მხოლოდ მინიმუმს აღწევს. აღამიანებმა იციან, რომ ისინი დაისჯებიან, თუ დაარღვევენ წესებს, რაც ამძაფრებს შიშს წესების შეუსრულებლობის გამო. შიში ამცირებს ენთუზიაზმს, თანამშრომლობას და ა.შ. ეს არის ძალზე პასიური და ნაკლებ ეფექტური მიდგომა. დანაშაულის მთელი ისტორიის განმავლობაში დასჯა არასოდეს ყოფილა მეტისმეტად ეფექტური საშუალება დანაშაულის წინააღმდეგ ბრძოლაში. პიროვნება, რომელიც არღვევს წესებს, არ ფიქრობს სასჯელზე, იგი ფიქრობს მხოლოდ სურვილების დაკმაყოფილებაზე, უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ – “უშუალოდ სურვილებზე”. წესების დამკვიდრებას შიშისა და დასჯის საშუალებით შეიძლება ჰკონდეს მხოლოდ ლიმიტირებული წარმატება. მაგრამ ეს არ უარყოფს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში ძალისა და ძალაუფლების გამოყენება შეიძლება წარმოადგენდეს ერთადერთ ადექვატურ რეაქციას დანაშაულზე.

### *პოზიტიური მიდგომა*

პოზიტიურ დისციპლინას ხშირად უწოდებენ კონსტრუქციულ დისციპლინას. პერსონალი იღებს გარკვეულ ქცევით სტანდარტებს, რადგან ესმის ამ სტანდარტების მნიშვნელობა. პოზიტიური მიდგომის მიზანია ინდივიდის დახმარება.

პოზიტიური მიდგომისათვის აუცილებელი პირობაა წესებისა და მოთხოვნების საჯარო განხილვა და მათი რეგულირება პერსონალის წინადადებების გათვალისწინებით. ყოველმა აპლიკანტმა, რომელსაც სურვილი აქვს იმუშაოს კონკრეტულ ორგანიზაციაში, უნდა იცოდეს, რას მოეღოს მისგან მენეჯერი და უშუალო ხელმძღვანელი.

პოზიტიური დისციპლინის კლიმატში ხელმძღვანელი "აშენებს" პიროვნულ პასუხისმგებლობასა და თვითდისციპლინის შეგნებას. იგი იყენებს პოზიტიური მოტივაციის პრინციპს, აღიარებს ინდივიდუალურ განსხვავებებს სუბორდინაციებს შორის და გარემოების მიხედვით ცვლის მეთოდებს. ამრიგად, პოზიტიური დისციპლინის დროს თანამშრომლებმა იციან თავიანთი ქცევისა და პასუხისმგებლობის საზღვრები, იციან თამაშის წესები და თავიანთი ადგილი ორგანიზაციაში.

ახალი ადამიანის სამუშაოზე მიღების დროს ხელმძღვანელმა მას უნდა აუხსნას სამუშაოს სპეციფიკური მოთხოვნები და დაანახოს წარმატების ყველაზე ეფექტური გზები, რომელიც, ჩვეულებრივ, თავის თავში მოიცავს პუნქტუალობას, თანამშრომლობას ხელმძღვანელობასთან და ორგანიზაციის პერსონალთან, მორალისა და წესიერების სტანდარტების დაცვას და ა.შ

კონსტრუქციული დისციპლინის მისაღწევად, პირველ რიგში, ხელმძღვანელს მოეთხოვება, იყოს მისაბაძი მაგალითი.

### *ჯგუფური პასუხისმგებლობა*

თუ ხელმძღვანელი იყენებს გამიზნულ საშუალებებს, რათა ააგოს ეფექტური სამუშაო ჯგუფი, იგი უნდა შეეცადოს, მიაღწიოს დისციპლინის მოთხოვნებისადმი ჯგუფის წევრების თანხმობასა და მხარდაჭერას. ამისათვის საუკეთესო გზაა ჯგუფური პასუხისმგებლობა. წესების რეალიზაცია განსაკუთრებით ეფექტურია მაშინ, თუ დასაქმებულები ჩართული არიან წესების ფორმულირების პროცესში და, შესაბამისად, გრძნობენ ჯგუფურ პასუხისმგებლობას ამ წესების განხორციელებაზე. პერსონალს შეუძლია თვითონ მი-

•ლოს წესები საკუთარი სამუშაო სპეციფიკის გათვალისწინებით. თუ ჯგუფი იგუებს და ირწმუნებს წესებს, ეს იქნება ეფექტური გზა იმ წევრებზე სოციალური ზეწოლის თვალსაზრისით, რომლებიც არღვევენ მას. ჯგუფს არაფორმალური გზით შეუძლია შემოიღოს დამატებითი დისციპლინარული ნორმა ზოგიერთ სფეროში რეკულტატების გასაუმჯობესებლად. ჯგუფი ისევე როგორც მენეჯერი, მოითხოვს, დაცული იქნას ქცევის მინიმალურ ნორმა, რომელიც, მისი აზრით, აუცილებელია ეფექტური ფუნქციონირებისათვის.

### *დისციპლინარული პროგრამის ხელმძღვანელობა*

დისციპლინარული პროგრამის ხელმძღვანელობისთვის მნიშვნელოვანია რამდენიმე პრინციპი, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციული სამართლიანობის პრინციპი.

### *ადმინისტრაციული სამართლიანობა.*

დაახლოებით 40 წელია ინდუსტრიაში ფართოდ გავრცეულდა შრომითი გაერთიანებები. ამ წლებმა საკმაოდ დიდი გამოცდილება შექმნა ადმინისტრაციასა და პერსონალს. მოხდა ინდუსტრიალური ადმინისტრაციული სამართლიანობის პრინციპების ჩამოყალიბება. შრომით შეთანხმებებში, ტრადიციულად, მენეჯმენტი საფუძველს უყრის დისციპლინარულ პოლისებს და ადმინისტრაციული პროგრამების შექმნას. შრომითი კონტრაქტები გულისხმობს გარკვეულ დისციპლინას და მოითხოვს გარკვეული პირობების შესრულებას. დასაქმებულ მხარეებს შეუძლიათ, გამოიყენონ საჩივრის უფლება, თუ მათ არ მოსწონთ ესა თუ ის დისციპლინარული ნორმა. ამ წლების გამოცდვლებამ გეიჩვენა,

დისციპლინარული პრინციპები ყალიბდება და იმართება ხელმძღვანელის მიერ. დისციპლინარული სასჯელი შეიძლება გამოიყენებულ იქნას სხვადასხვა ქმედების გამო; მაგ: ხარვეზით შესრულებული სამუშაო, სამუშაოზე გამოუცხადებლობა, დაბალი

პროდუქტულობა, ურთიერთობის კანონების დარღვევა და სხვა. დისციპლინარული სასჯელი არის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იმ საჩივრებისა, რომელიც შედის შრომით გაერთიანებებში დასაქმებულთა მხრიდან.

დისციპლინარული საჩივრის განხილვის დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ფაქტორები:

– ქონდა თუ არა დასაქმებულს წინასწარი ცოდნა კონკრეტული დისციპლინარული ნორმის თაობაზე?

– ინდივიდუალურად დარღვეული პასუხისმგებლობა დაკავშირებული იყო თუ არა ბიზნესის უსაფრთხოებასთან, ან პროდუქტულობასთან?

– მიუკერძოებლად და აკურატულად განიხილა თუ არა მენეჯერმა თანამშრომლის მიერ დარღვეული წესები?

– იყო თუ არა მენეჯერის აქტიუობა კონსისტენტური, თუ ხდებოდა ერთი თანამშრომლის შედარება მეორესთან?

– საჩივრის განხილვის რეზულტატი დაკავშირებული იყო თუ არა კანონის დარღვევის შედეგად მიღებულ რეზულტატთან?

### **პრინციპები დისციპლინარული აქტივობის ადმინისტრაციისათვის**

(ჯანსაღი დისციპლინარული სისტემის შემადგენელი  
პრინციპული ნაწილები).

### **განსაზღვრული პოლისი და პროცედურა**

მენეჯერი პასუხისმგებელია, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისათვის განსაზღვროს ადეკვატური დისციპლინარული პროგრამის შექმნისა და რეალიზაციის გზები. დასახული მიზნების მისაღწევად მთავარი პირობა არის დისციპლინის კონსტრუქციული და პოზიტიური ფორმის შექმნა, რომელსაც დაექვემდებარება ორგანიზაციის მთელი პერსონალი. დარწმუნებულები უნდა ვიყოთ, რომ დისციპლინის პოლისები და პროცედურები ძალზე ფრთხილად და გულდასმით არის ფორმულირებული და მართვის

ორგანოების თანამშრომლები მხარს დაუჭერენ ამ პროგრამას.

### *წესების კომუნიკაცია*

კომპანიის წესების შესახებ პერსონალის ინფორმირების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდი არის დისციპლინარული ნორმების, წესების და სასჯელების ნუსხის გაცნობა აპლიკანტებისთვის. ეს, ჩვეულებრივ, ხდება პიროვნების დაქირავების დროს, რასაც შემდგომ უნდა მოჰყვეს განმარტებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი წესების შესახებ. ამ განმარტებებს იძლევა ადამიანური რესურსების მენეჯერი, ან მისი ასისტენტი. ასევე, განმარტებული უნდა იყოს ამ წესების აქტუალობა და მნიშვნელობა.

### *დამტკიცების სირთულე*

ინდივიდი უდანაშაულოა, სანამ სასამართლოს მიერ არ დამტკიცდება მისი დანაშაული (ამ წესს პრინციპულად იცავენ ა.შ.შ.-სა და ინგლისში). პერსონალი დამნაშავეა, თუ არღვევს დადგენილ წესებს. დანაშაულის სიმძიმე ცვალებადობს დანაშაულის სერიოზულობასთან ერთად. არბიტრი მუშაკს ამართლებს, თუ სერიოზული სამხილი არ არსებობს.

### *დისციპლინარული სასჯელის შესატყვისობა (კონსისტენტურობა)*

დისციპლინარული სასჯელის კონსისტენტურობა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრინციპი. მენეჯერმა არ უნდა დასაჯოს ერთი პიროვნება რაღაც დანაშაულის გამო და არ უნდა მოახდინოს სხვა პიროვნების მიერ იგივე დანაშაულის ფაქტის იგნორირება. ამგვარი შეუსატყვისობა შესაძლებელია, რადგან სუპერვიზორებს სხვადასხვა განყოფილებებში დისციპლინარულ აქტივობებთან დაკავშირებით სხვადასხვა შეზღუდვები აქვთ.

იმისათვის, რომ არ იქნეს დარღვეული შესატყვისობა, სუპერვიზორებმა, უნდა გაიარონ ტრენინგის კურსები და უნდა

შეუთანხმონ დისციპლინარული სასჯელები ღირეკციას.

### *შემთხვევის პირობების (დეტალების) განხილვა*

შესატყვისობის მოთხოვნა არ გულისხმობს იმას, რომ ერთი და იგივე დანაშაულის ჩამდენმა ორმა პიროვნებამ იდენტური სასჯელი მიიღოს. თითოეული შემთხვევის პირობები და საფუძვლები საჭიროებს სხვადასხვა მიდგომებს. მაგრამ კონსისტენტურობა მოითხოვს, ორივე დაქირავებულმა იცოდეს, რომ მათ წესი დაარღვიეს. მიზანშეწონილია, განიხილებოდეს სასჯელების სხვადასხვაობა და დასჯის ნორმები იმ პირობებთან და გარემოებებთან მიმართებაში, რომელიც თითოეულ შემთხვევასთან არის დაკავშირებული.

### *პროგრესული დისციპლინა*

ინდუსტრიალური დისციპლინარული სასჯელები სტანდარტიზებულია:

1. მარტივი სიტყვიერი გაფრთხილება;
2. სიტყვიერი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში, ან შრომის წიგნაკში;
3. წერილობითი გაფრთხილება, რომელიც აღინიშნება პირად საქმეში, ან შრომის წიგნაკში;
4. დაქვითვა და ხელფასის შემცირება;
5. სამსახურიდან დათხოვნა, გათავისუფლება.

თუ გაფრთხილების შემდეგ დაქირავეული კვლავაც აგრძელებს მცირე დარღვევებს, მაშინ სასჯელი უფრო სერიოზული ხდება.

### *წესები და სტანდარტები*

ქცევის სტანდარტები და წესები უნდა იყოს გონივრული. პერსონალისათვის კლიმატი და საწარმოო გარემო ისე უნდა იყოს მოწყობილი, რომ ხელს უწყობდეს დისციპლინარული ნორმების რეალიზაციას. *მაგ. ერთ-ერთ ორგანიზაციაში მუშები სისტემატურად*

არღვევდნენ კომპანიის წესებს – ანაგვიანებდნენ კიბეებს, გზებს. წესის შესრულება მათთვის ძალზე ძნელი იყო, ვინაიდან არ არსებობდა სასაღილო, ან შესვენების ოთახი, სადაც მუშები შეჭამდნენ და დატოვებდნენ ბოთლებსა თუ საჭმლის ნარჩენებს.

### აქელაციის (გასაჩივრების) უფლება

ხელმძღვანელთან უთანხმოების გამო დადანაშაულებულ პერსონალს (მისი პოზიცია არღვევს სუბორდინაციას), ყოველთვის შეუძლია წამოიწყოს სააქელაციო პროცესი უფროსის წინააღმდეგ. სანამ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება, ჯერ უნდა მოხდეს ამ შემთხვევის, როგორც ფაქტის, გარჩევა ნეიტრალური მხარის მიერ. გაერთიანება, ან კომპანია თვალყურს ადევნებს ასეთ შემთხვევებს გასამართლებიდან აქელაციამდე. არბიტრაჟი პრაქტიკულად არასოდეს გამოიყენება, ფინალურ გადაწყვეტილებას მხოლოდ მთავარი შემსრულებელი იღებს. მისი ობიექტურობა ძლიერ არის დამოკიდებული მართვის ფილოსოფიაზე, მის პიროვნებასა და არსებით გარემოებებზე. სასამართლო პროცესის საშემსრულებლო ფუნქციისაგან განცალკევება მოითხოვს განსხვავებულ ორგანიზაციულ მოწყობას.

### წესები და სასჯელები

ქვევით ჩამოთვლილია ის ზოგადი წესები, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციებში. ისინი, პირობითად იყოფა, ორ კატეგორიად: 1. საშუალო და უმნიშვნელო დარღვევები. 2. სერიოზული დარღვევები. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა დეპარტამენტში შეიძლება მიღებული იყოს სხვადასხვა წესები (მაგ. უსაფრთხოების წესები).

#### 1. საშუალო და უმნიშვნელო დარღვევები.

სიტყვიერი და წერილობითი გაფრთხილება შეიძლება მიეცეს პირველი დარღვევის გამო; სასჯელები გამკაცრდება ხელმეორე დარღვევის შემთხვევაში იგულისხმება: დაგვიანების ჩვევა,



სამსახურის გაცდენისთვის დაუსჯელობა, სამსახურის, ან სამუშაოს მიტოვება გაფრთხილების გარეშე, უსაქმურობა, კომპანიის საკუთრების ინდივიდუალური მიზნებისთვის მოხმარება (ან ინდივიდუალურად გამოყენება), კონფლიქტი, ჩხუბი, სამუშაოზე ძილი, სიგარეტის წევა აკრძალულ ადგილებში, უსაფრთხოების წესების დარღვევა, მუშაობის გაგრძელება ინტოქსიკაციის პირობებში, აღნიშვნის გაკეთება სხვა პიროვნების ბარათზე, შესრულებულ სამუშაოში დეფექტის დამალვა და ა.შ.

## *II. სერიოზული დარღვევები:*

კომპანიის საკუთრების დესტრუქცია, სისტემური უღისცი-პლინობა, უმძიმესი ამორალური ქცევა, ქურდობა, სხვაზე (სხვა თანამშრომელზე) თავდასხმა, კომპანიის რეზულტატების გაყალბება და სხვა.

### *სასჯელების ერთიანი სკალა*

სხვადასხვა დარღვევების მიმართ სასჯელების ერთიანი სკალის საჭიროების შესახებ არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა. ისინი, ვინც ეწინააღმდეგებიან ამგვარ პრაქტიკას, აღნიშნავენ, რომ ყოველი კერძო შემთხვევა განსხვავებულია ერთმანეთისგან და შეუძლებელია თითოეული ამ შემთხვევისთვის შესატყვისი სასჯელის წინასწარ განსაზღვრა.

არსებობს ძლიერი არგუმენტები ყოველი დარღვევისათვის ერთიანი სასჯელის სკალის სასარგებლოდ. დარღვევა ისჯება ისე, როგორც ისჯებოდა ერთი წლის წინ. პერსონალს გააჩნია მეხსიერება და იცის, რას უნდა მოელოდეს წესების დარღვევის შემთხვევაში. სასჯელების გამოქვეყნებული სია მეტად მნიშვნელოვანია მართვითი აქტივობების ლეგიტიმურობისათვის. სასჯელების დაწესებულ სკალას უნდა შეესაბამებოდეს ღოგიკური მოთხოვნები.

განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: სასჯელები და შემთხვევები.

დარღვევები	პირველი		მეორე		მესამე	
	მინ.	მაქს.	მინ.	მაქს.	მინ.	მაქს.
უსაქმურობა სამსახ.	სიტყ. გაფრთ.	1 დღე დაკავება	1 დღე დაკავება	3 დღე დაკავება	3 დღე დაკავება	დათხოვნა

ყოველი დარღვევის შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა შეარჩიოს სასჯელი, დაწყებული სიტყვიერი გაფრთხილებიდან - დამთავრებული ხელფასის შენელებით და ა.შ.

### *გათავისუფლება - უკიდურესი სასჯელი*

გათავისუფლება არის უკიდურესი სასჯელი ინდუსტრიალურ დისციპლინაში. ამგვარი დასჯა მოსდევს დაქირაებულის ცუდ, სერიოზული შედეგების მქონე ქცევას. ასეთ სასჯელს შეიძლება ახლდეს განსაკუთრებულად სერიოზული წარუმატებლობა, როგორცაა მაგ. პენსიისა და დაზღვევის მოხსნა და, რაც მთავარია, სამუშაო ადგილის დაკარგვა.

*ცხადია, რომ ოპტიმალური დისციპლინარული პროგრამის შემუშავება და გატარება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ადამიანური რესურსის ეფექტურობასა და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.*

თავი IX

**სანაწილო კომპანიები**

## კონფლიქტის ცნება და უზუნდციები

კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნებისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება; ამ დროს მხარეები თავიანთი მიზნების განხორციელებისას წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან. კონფლიქტური ურთიერთქმედება, როგორც წესი, მიმდინარეობს ორ, ან მეტ მხარეს შორის. მხარეებს შეიძლება წარმოადგენდნენ როგორც ცალკეული პირები, ისე ჯგუფები.

ტრადიციული განსაზღვრების თანახმად, კონფლიქტი მენეჯმენტში ორგანიზაციის არაეფექტური მოღვაწეობის, ან ცუდი მართვის შედეგია. იგი შექმნის დაგეარად უნდა არიდებული იქნას, ან დაუყოვნებლივ გადაიჭრას. უმრავლეს შემთხვევაში კონფლიქტი წარმოიქმნება იმ ადამიანთა მიზეზით, რომელთაც უყვართ სიძნელეებისა და პრობლემების შექმნა. მისი გადაჭრისას წამყვანი მნიშვნელობა ენიჭება ძალაუფლებისა და ზემოქმედების ოფიციალურ ფორმებსა და ორგანიზაციის კლასიკურ რესტრუქტურისაციას.

თანამედროვე ეტაპზე მოხდა კონფლიქტის მიმართ არსებული დაშვებების და დამოკიდებულებების გადასინჯვა, რაც განაპირობა ამ მოვლენის ერთიანი პოზიციიდან განხილვამ მიუხედავად იმისა, მიმდინარეობს თუ არა იგი ეროვნებათა შორისი ურთიერთობების, ორგანიზაციულ, ჯგუფურ თუ ინდივიდუალურ დონეზე. შედეგად, ორგანიზაციულ კონფლიქტთან მიმართებაში, შეიქმნა დაშვებების ახალი სისტემა, რომელიც ტრადიციული შეხედულებებისაგან განსხვავებით ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

- კონფლიქტი გარდუვალია;
- კონფლიქტი გაპირობებულია მრავალი ფაქტორით, მათ შორის მნიშვნელოვანია სტრუქტურული, რომელიც მოიაზრება შენობის გარეგნული ფორმიდან დაწყებული, დამთავრებული – ორგანიზაციაში არსებული კარიერის სტრუქტურითა და საზოგადოების კლასობრივი სისტემით;
- კონფლიქტი განუყრელად არის დაკავშირებული ცვლილებებთან;
- კონფლიქტის მინიმალური დონე ოპტიმალურია.

მსგავსად ინტრაინდივიდუალური, პიროვნებათა შორისი და ჯგუფთა შორისი კონფლიქტებისა, თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებში აღმოცენებულ კონფლიქტებს გარკვეული პოზიტიური ფუნქციები აქვს. კონფლიქტები, პირველ რიგში, არის პიროვნული და სოციალური ცვლილებების წყარო; ჩვენი არსებობისა და ფუნქციონირების აუცილებელ მომენტს კი სწორედ ცვლილებები შეადგენს. კონფლიქტის დადებით შედეგად უნდა მივიჩნიოთ ისიც, რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში ხდება პრობლემების გამოვლენა, ახალი იდეების აღმოცენება, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების რესტრუქტურირება და ხელახლა ჩამოყალიბება, დასახული მიზნების გადასინჯვა და ხელახლა განსაზღვრა, იმ ამოცანების გარკვევა, რომლებიც მნიშვნელოვანია მოცემულ მომენტში ცალკეულ პირთათვის, ან მთლიანად, ორგანიზაციისათვის. კონფლიქტების გაჩენა და მათი ოპტიმალური დარეგულირება განაპირობებს ისეთ ცვლილებებს, რომელიც პრობლემების გადაჭრის საშუალებას იძლევა არსებული ურთიერთობების კარდინალური შეცვლისა და დარღვევის გარეშე. გარდა ამისა, კონფლიქტი წარმოადგენს შინაგანი დაძაბულობისგან, წყენისა და ფრუსტრაციისაგან გათავისუფლების შედარებით უსაფრთხო გზას. ამავე დროს, კონფლიქტს, თუ არ იქნა გამონახული მისი მართვისა და გადაჭრის ეფექტური გზა, შეიძლება მოჰყვეს უარყოფითი შედეგიც. ორგანიზაციასთან მიმართებაში კონფლიქტის დისფუნქციონალური ეფექტი, ძირითადად, გამოიხატება შემდეგში:

- კადრების დენადობის გაძლიერება და შრომისნაყოფიერების დაცემა;
- სოციალური ურთიერთქმედებების და კონტაქტების გაუარესება, ხშირ შემთხვევაში კი – საერთოდ შეწყვეტა;
- თანამშრომლობითი ტენდენციების შემცირება და ორგანიზაციის წევრებს შორის არაპროდუქტული კონკურენციის გაძლიერება;
- მძიმე მორალური კლიმატის შექმნა;
- თანამშრომელთა ნდობისა და ლოიალურობის შემცირება ერთმანეთისა და, მთლიანად, ორგანიზაციისადმი; მტრული ტენდენციების განვითარება;

• აქცენტების გადანაცვლება (გადამწყვეტი მნიშვნელობის მინიჭება), კონფლიქტში “გამარჯვებისათვის” და არა პრობლემის რეალური გადაჭრისათვის.

ასე, რომ კონფლიქტები შეიძლება იყოს ფუნქციური და იწვევდეს ორგანიზაციის ეფექტურობის ზრდას, ან იყოს დისფუნქციური და განაპირობებდეს პიროვნული კმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობისა და ორგანიზაციის ეფექტურობის შემცირებას.

კონფლიქტის კონსტრუქციული თუ დესტრუქციული ფუნქცია, განისაზღვრება იმით, თუ როგორ წარიმართება და რამდენად ეფექტური იქნება მისი მართვა. ამ თვალსაზრისით განასხვავებენ კონფლიქტის რეალისტურ და არარეალისტურ სახეს და, შესაბამისად მის კონსტრუქციულ ან დესტრუქციულ შედეგებს.

რეალისტურია კონფლიქტი, რომლის დროსაც მხარეთა დაპირისპირება მიზნის მიღწევის საშუალებაა და მიმართულია გარკვეული შედეგის მისაღებად. ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, მიმდინარეობს კონკურენცია ორ დაპირისპირებულ მხარეს შორის, რომელიც იბრძვის თავისი მიზნების განხორციელებისათვის. თუ მათი ინტერესების დაკმაყოფილება სხვა გზებითაც ხერხდება, სრულიად შესაძლებელია, რომ მხარეებმა სხვა გზას მიმართონ. ამ თვალსაზრისით, რეალისტურ კონფლიქტს აქვს თავისი ფუნქციური ალტერნატივები, რისი წყალობითაც – შესაძლებელი ხდება მისი შეწყვეტა და მიზნის მისაღწევად სხვა გზების გამოყენება. აქედან გამომდინარე, კონსტრუქციული კონფლიქტური ურთიერთქმედების ერთ-ერთ წამყვან ნიშნად ითვლება ქცევის მოქნილობა - კონფლიქტის მონაწილენი, მისი გადაწყვეტის მიზნით მიმართავენ ქცევითა ფართო სპექტრს, დაწყებული იძულებით და მუქარით, დამთავრებული მოლაპარაკებით და კენჭისყრით.

არარეალისტური კონფლიქტის ძირითად მიზანია მტრული იმპულსებისაგან გათავისუფლება და სხვისთვის ზიანის, ან ტკივილის მიყენება. დესტრუქციულ კონფლიქტში ჩართული მხარეები გამოირჩევიან პოზიციების მკვეთრი დაპირისპირებით და ქცევითი სტრატეგიების მეტად მცირე ასორტიმენტით.

უნდა ითქვას, რომ იშვიათია შემთხვევა, როდესაც კონფლიქტი

ატარებს წმინდა რეალისტურ, ან წმინდა არარეალისტურ ხასიათს. ჩვეულებრივ, კონფლიქტების უმრავლესობას შერეული მოტივები ახასიათებს და მასში დაპირისპირებული მხარეები როგორც კონსტრუქციული, ისე დესტრუქციული ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედებენ. მაგალითად, ხელფასთან დაკავშირებით წამოჭრილი კამათი შეიძლება ფუფუნებოდეს უფროსისადმი მტრულ დამოკიდებულებას, რის გამოც არაა გამორიცხული, მან მიიღოს დისფუნქციური მიმართულება. თითქმის ყველა ე.წ. ორგანიზაციული თუ “საქმიანი” კონფლიქტი სხვადასხვა დონეზე მიმდინარეობს და სხვადასხვა წყაროთი იკვებება. შეიძლება ითქვას, რომ ხშირად ერთი დიდი კონფლიქტის ფონზე ფიქსირდება პარალელურად მიმდინარე რამდენიმე მცირე კონფლიქტი, რომელთა მეშვეობით ხორციელდება დიდი კონფლიქტის სცენარი და ამ ცალკეულ შედეგებზე დამოკიდებულია მისი საბოლოო გამოსავალი. გარდა წმინდა ორგანიზაციული, ან საწარმოო საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხებისა, ამგვარი კონფლიქტები გაპირობებულია მრავალი ფსიქოლოგიური ხასიათის პრობლემითაც, რომელთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია ძირეული ადამიანური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა, მაგ. უსაფრთხოების, გარკვეული ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობის, თვითრეალიზაციის, მიღწევის და ა.შ. მოთხოვნილებები. საქმიანი კონფლიქტების დინამიკისათვის დამახასიათებელია ისიც, რომ ნებისმიერ საქმიან ნიადაგზე წარმოშობილი კონფლიქტი თანდათან გადადის ემოციურ კონფლიქტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გაჭიანურებული საქმიანი კონფლიქტი, მასში ჩართული ფსიქოლოგიური ფაქტორების გამო, იწვევს კონფლიქტის მიზნის და ობიექტის დაკარგვას, ან მათ ჩანაცვლებას სხვა, სუბიექტური მიზნებით.

ამგვარი კონფლიქტის დიაგნოსტიკისას ორგანიზაციული ხასიათის მიზეზების დადგენასთან ერთად უნდა ხდებოდეს მასში ჩართული მხარეების მოტივებისა და მოთხოვნილებების გარკვევა.

### *კონფლიქტის მიზეზები*

ორგანიზაციაში აღმოცენებული კონფლიქტები, ძირითადად, შეიძლება შემდეგი მიზეზებით იყოს გაპირობებული:

- გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობა;
- შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა;
- ცუდი სამუშაო პირობები;
- უფლება-მოვალეობათა არასწორი განაწილება, ბუნდოვანი თანამდებობრივი ინსტრუქციები;
- ფუნქციების ნაწილობრივი დამთხვევა;
- არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება;
- ურთიერთდამოკიდებული დაეალებების არსებობა;
- არადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციური სისტემა;
- კონფლიქტოგენური ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- თანამშრომლებს შორის არსებული განსხვავებები მიზნებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში;
- დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები და ინტერესები.

აქ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან ზოგიერთი განვიხილოთ უფრო დაწვრილებით.

**რესურსების განაწილება.** ჩვეულებრივ, მსხვილ ორგანიზაციებშიც კი რესურსები შეზღუდულია. ხელმძღვანელობას ეკისრება მასალების, ადამიანური რესურსებისა და ფინანსების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ისეთი განაწილება, რომ მაქსიმალურად იქნეს მიღწეული ორგანიზაციული მიზნები. რესურსების გამოყოფა რომელიმე ერთი ჯგუფისათვის, ხელმძღვანლისათვის თუ ხელქვეითისათვის, ნიშნავს, რომ სხვები, საერთო რაოდენობიდან უფრო ნაკლებს მიიღებენ, მიუხედავად იმისა, თუ რას შეეხება ეს გადაწყვეტილება. ოთხი მდინეიდან რომელს გამოეყოს კომპიუტერი, უნივერსიტეტის რომელ ფაკულტეტს მიეცეს მასწავლებელთა რაოდენობის გაზრდის საშუალება, თუ კომპანიის რომელ ქვედანაყოფს მიენიჭოს პრიორიტეტი მონაცემთა დამუშავებაში - ყველას სურს, მიიღოს მეტი და არა – ნაკლები. ამდენად, რესურსების განაწილების საჭიროება შეიძლება გახდეს სხვადასხვაგვარი კონფლიქტების აღმოცენების საფუძველი.

**ამოცანათა ურთიერთდამოკიდებულება.** კონფლიქტის აღმოცენების შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი, ან ჯგუფი საკუთარი ამოცანების შესრულებისას დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე, ან ჯგუფზე. მაგალითად, საწარმოო



ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა თავისი ხელქვეითების დაბალი პროდუქტულობა შეიძლება ახსნას იმ მიზეზით, რომ სარემონტო სამსახური ვერ უსრუნეყოფს მანქანა-დანადგარების დროულად გარემონტებას. სარემონტო სამსახურის ხელმძღვანელმა კი, თავის მხრივ, დაადანაშაულოს კადრების განყოფილება, რომელმაც არ მიიღო სარემონტო სამუშაოებისათვის საჭირო ახალი კადრები. ანალოგიურად, თუ ახალი პროდუქციის შექმნაზე მომუშავე ექვსი ინჟინრიდან ერთ-ერთი თავს არიდებს დავალებას, ამან შეიძლება იმოქმედოს სხვების მუშაობის ეფექტურობაზე, რაც გამოიწვევს კონფლიქტს ჯგუფსა და ცუდად მომუშავე ინჟინერს შორის. ყველა ორგანიზაცია არის სისტემა, რომელიც შედგება ურთიერთდამოკიდებული ელემენტებისაგან და რომელიმე რგოლის არაადეკვატური მუშაობის დროს ამოცანების ურთიერთზე დამოკიდებულობა შეიძლება იქცეს კონფლიქტის მიზეზად.

**კონფლიქტური სტრუქტურები.** ორგანიზაციული სტრუქტურების და ურთიერთობების ზოგი ტიპი თითქოსდა ზრდის ამოცანათა ურთიერთდამოკიდებულებით გამოწვეული კონფლიქტების შესაძლებლობას. ასე, მაგალითად, კონფლიქტები უფრო ხშირად აღმოცენდება მატრიცული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციაში, როდესაც განსრახ ირღვევა ერთმმართველობის პრინციპი. ასევე, დიდია კონფლიქტების შესაძლებლობა ფუნქციონალურ სტრუქტურებს შორის, რადგან ყოველი მსხვილი სტრუქტურა ცდილობს მთელი ორგანიზაციის ყურადღების წარმართვას მისი სპეციალიზაციის სფეროზე.

ორგანიზაციებში, სადაც სტრუქტურული სქემის საფუძველია განყოფილებები (მიუხედავად იმისა, რა ნიშნით არის ისინი შექმნილი - საწარმოო, სამომხმარებლო თუ ტერიტორიული), ურთიერთდამოკიდებული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები ექვემდებარებიან უფრო მაღალი რანგის საერთო ხელმძღვანელობას, რითაც მცირდება წმინდა სტრუქტურული მიზეზებით გაპირობებული კონფლიქტები.

**განსხვავება მიზნებში.** კონფლიქტის შესაძლებლობა მით უფრო იზრდება, რაც უფრო სპეციალიზებულ ხასიათს იძენს ორგანიზაცია და მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეული, რის გამოც ის იშლება სხვადასხვა ვიწრო მიმართულების მქონე ქვე-

სტრუქტურებად. შესაბამისად, კონფლიქტი აღმოცენდება იმის გამო, რომ სპეციალიზებული ქვედანაყოფები თვითონ აყალიბებენ თავიანთ მიზნებს და უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ მათ განხორციელებას, ვიდრე ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევას. მაგალითად, კომერციული განყოფილება დაჟინებით მოითხოვს მაქსიმალურად მრავალფეროვანი პროდუქციის გამოშვებას, რითაც გაიზრდება მისი კონკურენტუნარიანობა და გასაღების მოცულობა. მაგრამ საწარმოო ქვედანაყოფის მიზნები, რომლებიც გამოიხატება ხარჯებისა და ეფექტურობის თანაფარდობის კატეგორიებში, უფრო ადვილად მიიღწევა, თუ პროდუქციის ნომენკლატურა ნაკლებად მრავალფეროვანი იქნება.

განსხვავება წარმოდგენებსა და ღირებულებებში. კონფლიქტი შეიძლება აღმოცენდეს იმის გამო, რომ ადამიანებს აქვთ განსხვავებული შეხედულებები: რა არის კარგი ან ცუდი, სამართლიანი ან უსამართლო, სწორი ან მცდარი. თუმცა განსხვავებული ღირებულებითი სისტემის მქონე ადამიანები შეიძლება სრულიად თავისუფლად თანაარსებობდნენ. თუ უფროსი მიიჩნევს, რომ საჭიროა, ზედმიწევნით აკონტროლო ხელქვეითების საქმიანობა, ერთ-ერთი ჯგუფი, ან პიროვნება კი, მოინდომებს დამოუკიდებლობას, ეს შეიძლება გახდეს კონფლიქტის მიზეზი. კონფლიქტი ხშირად ჩნდება ჯანდაცვის ორგანიზაციებში ადმინისტრაციასა, რომელიც ესწრაფვის რენტაბელობას და ეფექტურობას და სამედიცინო პერსონალს შორის, რომლისთვისაც ყველაზე ღირებულია ავადმყოფისადმი გაწეული დახმარების ხარისხი. ღირებულებითი კონფლიქტების გადაჭრა შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანები გამოარჩევენ და დაეყრდნობიან საკუთარ ზოგად ღირებულებებს და არ გაამახვილებენ ყურადღებას მათ შორის არსებულ განსხვავებებზე. მათი თავიდან აცილება კი შესაძლებელია, თუ სიტუაცია ისე იქნება სტრუქტურირებული, რომ მოისპობა უთანხმოების წარმოშობის მიზეზები.

არადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციები. ინფორმაციის გადაცემის ცუდი ხარისხი შეიძლება იყოს კონფლიქტის მიზეზიც და შედეგიც. ხშირად ის გამოდის კონფლიქტის კატალიზატორის როლში, რადგან ხელს უშლის ცალკეულ მუშაკებს და ჯგუფებს,

შეხედონ სიტუაციას სხვადასხვა პოზიციიდან. თუ ხელმძღვანელობა ვერ შეიძლება გააგებინოს ხელქვეითებს, რომ შრომის მანიფესტებზე დამყარებული ანაზღაურების ახალი სისტემა მოწოდებულია გაზარდოს კომპანიის შემოსავალი, განამტკიცოს მისი მდგომარეობა კონკურენტებს შორის და არ მიაყენოს თავის მუშაკებს მატერიალური ზარალი, პერსონალმა ამ ღონისძიებას შეიძლება უპასუხოს მუშაობის ტემპის შენელებითა და პროდუქტულობის შემცირებით. ინფორმაციის მიწოდების სისტემაში გაერცვლებულ ხარვეზებად ითვლება: პროდუქციის ხარისხთან დაკავშირებული არაერთმნიშვნელოვანი კრიტერიუმები; თანამშრომლებისა და ქვედანაყოფების თანამდებობრივი მოვალეობებისა და ფუნქციების ზუსტი განსაზღვრის უქონლობა; სამუშაოსადმი ურთიერთგამომრიცხავი მოთხოვნების წაყენება. ეს პრობლემები შეიძლება განდეს და გამწვავდეს, თუ ხელმძღვანელები ვერ ახერხებენ, შეიმუშაონ და ხელქვეითებს გააცნონ მათი მოვალეობები. კომუნიკაციური კონფლიქტი აღმოცენდება, აგრეთვე, მაშინ, როდესაც იწყება მსჯელობა იმის შესახებ, თუ ვისი ინფორმაცია არის უფრო მნიშვნელოვანი და აღექვატური, ან ხდება ფაქტების განსხვავებული ინტერპრეტაცია შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმებიდან გამომდინარე. ხშირად, მკვეთრი კონფრონტაციის დროს, შეიძლება მოხდეს არა მარტო ინფორმაციის დამახინჯება, ან არასრული გადაცემა, არამედ ყოველგვარი კომუნიკაციის შეწყვეტა. კონფლიქტის მონაწილეებმა, შეიძლება, არც იცოდნენ, რომ კამათობენ სხვადასხვა ფაქტებზე დაყრდნობით. ამავე დროს, კომუნიკაციური კონფლიქტი ადვილად გადაიტრება, როგორც კი აღდგება კომუნიკაცია და მოხდება ინფორმაციისა და აზრის შეუფერხებელი გაცემა. ამ შემთხვევაში მხარეებმა შეიძლება მოილაპარაკონ იმ გზის შესახებაც, თუ როგორ მოიპოვონ საჭირო ინფორმაცია.

### ***არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება***

ძალაუფლების განაწილებაში არსებულმა დისბალანსმა შეიძლება, ერთი მხრივ, განაპირობოს კონფლიქტის აღმოცენება, მეორე მხრივ კი, გაამწვავოს უკვე აღმოცენებული კონფლიქტი და ხელი

შეუშალოს მის კონსტრუქციულ გადაჭრას. ძალაუფლება, ძირითადად, ესაა ვინმესე ან რამესე გარკვეული მატერიალური რესურსების, სტატუსის ან ძალის გამოყენებით გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. როდესაც ერთ პიროვნებას სხვებთან შედარებით მეტი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია, ეს ნიშნავს, რომ მას აქვს ძალაუფლების მეტი რესურსები, ან მათი გამოყენების მეტი შესაძლებლობა. ამ დროს ნაკლები ძალაუფლების მქონე პიროვნებას აიძულებენ, განახორციელოს გარკვეული, შესაძლოა, მისთვის არასასურველი ან მიუღებელი ქცევა; შედეგად, შეიძლება დაიწყოს კონფლიქტის ესკალაცია.

### *კონფლიქტის სტრუქტურა და დინამიკა*

კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ უმთავრეს პირობად მიჩნეულია კონფლიქტის სწორი დიაგნოსტიკება, ანუ კონფლიქტის ძირითადი პარამეტრების ანალიზი. არსებობს კონფლიქტების განსხვავებული ტიპები და ძალიან მნიშვნელოვანია მათი სწორი იდენტიფიცირება, ვინაიდან მასზე არის დამოკიდებული კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგია. გარდა ამისა, კონფლიქტებს, უმრავლეს შემთხვევაში, აქვს არა ერთი, არამედ რამდენიმე წყარო და აქედან გამომდინარე, შეიძლება დაგვჭირდეს რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენება, ან სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტის რიგ-რიგობით გადაწყვეტა.

**კონფლიქტის ტიპები.** კონფლიქტის ტიპის დადგენა, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს მასში ჩართული მხარეების განსაზღვრას და დახასიათებას. ორგანიზაციაში გვხვდება თითქმის ყველა ტრადიციულად არსებული კონფლიქტის სახე, კერძოდ: პიროვნებათა შორის კონფლიქტი, ჯგუფსა და პიროვნებას შორის და ჯგუფებს შორის მიმდინარე კონფლიქტი. ცალკე გამოიყოფა ე.წ. ინტრაინდივიდუალური, ანუ პიროვნებაში მიმდინარე კონფლიქტი.

**ინტრაინდივიდუალური კონფლიქტი.** კონფლიქტის ამ ტიპს არ შეესაბამება ზემოთ მოყვანილი განსაზღვრება. ინტრაინდივიდუალური კონფლიქტი პიროვნების შინაგანი უთანხმოებითაა გამოწვეული, მაგრამ მისი შესაძლო დისფუნქციური შედეგები სხვა

ტიპის კონფლიქტის შედეგების ანალოგიურია.

პიროვნების შინაგანი უთანხმოება ორგანიზაციასთან მიმართებაში სხვადასხვა ფორმით ვლინდება. მისი ყველაზე გავრცელებული ფორმებია როლური კონფლიქტი და როლური განუსაზღვრელობა. პიროვნებას თანამედროვე საზოგადოებაში უხდება ერთდროულად რამდენიმე განსხვავებული როლის შესრულება. ჩვეულებრივი მოვლენაა, როდესაც ადამიანს აკისრია მეუღლის, მამის, ხანდაზმული მშობლების, შვილის, მუშის ან მენეჯერის, სტუდენტის, გარკვეული სოციალური ჯგუფის წევრის და ა.შ. როლების შესრულება. განსხვავებული როლების შესრულება, მათთან დაკავშირებული მოთხოვნებისა და მოლოდინების შესრულების თვალსაზრისით, ხშირად იწვევს შიდაპიროვნულ კონფლიქტს. საკუთრივ ორგანიზაციაშიც პიროვნებას უხდება რამდენიმე როლის შესრულება, რასაც ის ერთმანეთთან ვერ ათანხმებს. ჩვეულებრივ, ეს ხდება მაშინ, როდესაც პიროვნებას წაუყუენებთ მის ფუნქციებში შემავალ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს. მაგალითად, უნივერსალური მაღაზიის სექციის გამგემ შეიძლება მოსთხოვოს გამყიდველს, რომ ის მუდმივად იყოს განყოფილებაში და მოემსახუროს კლიენტებს. მოგვიანებით მან შეიძლება გამოთქვას უკმაყოფილება იმის გამო, რომ გამყიდველი მთელ დროს ანდომებს მყიდველების მომსახურებას და არ ზრუნავს სექციაში საქონლის დროულად შემოტანაზე. ეს მითითებები გამყიდველის მიერ აღიქმება როგორც ერთმანეთთან შეუთავსებელი და წინააღმდეგობრივი. ანალოგიურ სიტუაციასთან გექნება საქმე, თუ საწარმოო ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი მიიღებს თავისი უშუალო უფროსის განკარგულებას, გაზარდოს პროდუქციის გამოშვება; ამავე დროს, ხარისხის კონტროლის უფროსი მოსთხოვს მას ხარისხის გაზრდას საწარმოო პროცესის შენელების გზით. ორივე მაგალითში ერთსა და იმავე პიროვნებას ეძლევა ურთიერთსაწინააღმდეგო დავალებები და მოეთხოვება ურთიერთგამომრიცხავი შედეგები. პირველ შემთხვევაში კონფლიქტი აღმოცენდება ერთი და იმავე ინსტანციიდან მომდინარე ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების გამო, მეორე შემთხვევაში კონფლიქტის მიზეზი ხდება ერთმმართველობის პრინციპის დარღვევა.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინაც, როცა

სამსახურეობრივი მოთხოვნები წინააღმდეგობაში მოდის პიროვნების მოთხოვნილებებსა და ღირებულებებთან, ოჯახის წინაშე არსებულ მოვალეობებთან, ვალდებულებებთან და ა.შ.

როლური განუსაზღვრელობით გამოწვეული კონფლიქტი საკმაოდ სპეციფიკურია ორგანიზაციისათვის; იგი უპირატესად უკავშირდება განსვლას, რომელიც არსებობს ადამიანის ხელთ არსებულ ინფორმაციასა და მისი როლის ადექვატური შესრულებისათვის საჭირო ცოდნას შორის. ეს არის განსხვავება მის ფაქტობრივ ცოდნასა და იმ ინფორმაციას შორის, რომელიც უზრუნველყოფს მისი სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებას და პიროვნული ღირებულებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

*როლური განუსაზღვრელობით გამოწვეული ნეგატიური შედეგის ერთ-ერთ კლასიკურ მაგალითად ითვლება პირველი საფეხური მეთვალყურის (first-line სუპერვიზორ - ჩვენთან ეს შეიძლება იყოს, ბრიგადირი) როლის შესრულებასთან დაკავშირებული კონფლიქტი. ამ როლიდან გამომდინარე მოლოდინები და მოთხოვნები გულისხმობს: ა). სუპერვიზორი ნაწილია მენეჯერების გუნდისა, მას უნდა აქონდეს შესაბამისი ღირებულებები და ატიტუდები. ბ). მის მიმართ არსებული მოლოდინები გულისხმობს, რომ ის მოსულია "ქვემოდან", ჯერ კიდევ მუშების ჯგუფის ნაწილია და უნდა აქონდეს მათი ღირებულებები და განწყობები. გ). სუპერვიზორი დამოუკიდებელი დამაკავშირებელი რგოლია მენეჯერებსა და მუშებს შორის და უნდა ფლობდეს საკუთარ უნიკალურ ღირებულებებსა და განწყობებს, რაც მის მიმართ არსებული მოლოდინების კიდევ ერთი ასპექტია. კონფლიქტი, ძირითადად, ჩნდება იმის გამო, რომ სუპერვიზორმა, მსგავსად მუშებისა და მენეჯერებისა, არ იცის მოლოდინების რომელ სისტემას მისდიოს და, ამდენად, ეჭმნება გაურკვეველობის მაღალი ხარისხი, რაც მის შინაგან გახლენილობას იწვევს.*

მოყვანილი შემთხვევა როლური კონფლიქტისა და განუსაზღვრელობის უკიდურესი მაგალითია. მეტნაკლები სიხშირით ამგვარი კონფლიქტები ყველა სხვა როლებთან დაკავშირებითაც ჩნდება. როლური მოთხოვნების წინააღმდეგობებით და გაურკვეველობით გამოწვეული კონფლიქტები გარდუვალია; მთავარია, ვიცოდეთ მათი მართვის, ან გადაჭრის გზები.

როლური კონფლიქტის დაძლევის ძირითად მექანიზმად მიხ-  
ნეულია როლური მოვალეობების დიფერენცირება მათი მნიშვნე-  
ლობის მიხედვით და გარკვეული როლური იერარქიის შექმნა.  
სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანი ახდენს მისთვის პრიორიტე-  
ტული როლის განსაზღვრას არსებული გარემოებების, მიღებული  
ნორმების, ტრადიციების, ან საკუთარი შეხედულებების გათვალის-  
წინებით. ზოგჯერ როლური კონფლიქტები იმდენად დაუძლეველ  
და სტრესულ ხასიათს იძენს, რომ პიროვნება იძულებული ხდება,  
რადიკალურ გზებს მიმართოს - უარი თქვას როლური მოვალეო-  
ბების შესრულებაზე - დატოვოს სამსახური, ან იპოვოს გამოსავალი  
ავადმყოფობაში.

როლური განუსაზღვრელობის შემცირება შესაძლებელია  
მუშაკებისათვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებით, სადაც გან-  
საზღვრული იქნება მათ ფუნქციებთან დაკავშირებული მოლოდინები  
და მოთხოვნები, რაც გულისხმობს ეფექტური საკომუნიკაციო  
არსების განვითარებას.

*პიროვნებათა შორისი კონფლიქტი.* ამ ტიპის კონფლიქტი ორ-  
განიზაციაში საკმაოდ ხშირად გვხვდება და, უპირატესად, ჯგუ-  
ფის შიგნით უთანხმოების სახით მიმდინარეობს. კონფლიქტი წარ-  
მოიშობა წმინდა ორგანიზაციული ხასიათის მიზეზებით და მასში  
ჩართული პიროვნებების ინდივიდუალური განსხვავებების გამო  
(იქნება ეს ღირებულებები, პოზიციები, მსოფლმხედველობა, ხა-  
სიათის თუ ტემპერამენტის თავისებურებები და ა.შ.). პიროვნებათა  
შორის სამსახურეობრივი მიზეზებით გამოწვეული დაპირისპირება  
სხვადასხვა სახით ვლინდება. ხშირად ეს არის ბრძოლა ორ, ან  
მეტ ხელმძღვანელს შორის შეზღუდული რესურსების, კაპიტალის,  
ან სამუშაო ძალებისთვის, მოწყობილობის გამოყენების ვადებისა  
და შეკვეთების მიღებისთვის. კონფლიქტში მყოფი ყოველი მხარე  
მიიჩნევს, რომ შეზღუდული რესურსების პირობებში მან უნდა  
დაარწმუნოს ზემდგომი ინსტანცია რესურსების მხოლოდ მისთვის  
გამოყოფაში. ანალოგიურია (უფრო ხანგრძლივი და შენიღბული)  
კონფლიქტი ორ კანდიდატს შორის თავისუფალი ვაკანსიის დასა-  
კავებლად. პიროვნებათა შორისი კონფლიქტები ხშირად გაპირო-  
ბებულია ადამიანებს შორის ურთიერთობების ფსიქოლოგიური

თავისებურებებით, როგორცაა, ეთქვათ, “სიმპათია-ანტიპათია“, “ჩემიანი-სხვა“. ამგვარი კონფლიქტები შეიძლება იყოს გამოწვეული, აგრეთვე, კულტურული ან ეთნიკური განსხვავებებით, პიროვნული ოავისებურებებით. მაგ. აგრესიულობა, შფოთვის მაღალი დონე, არაკომუნიკაბელურობა, ემოციური გაუწონასწორებლობა და ა.შ.

ფსიქოლოგიური მიზეზებით გამოწვეული კონფლიქტის გასაგებად გარკვეულწილად გამოგეადგება ინტერპერსონალური ქცევითი სტილის მოდელი, რომელიც Johari Window-ის სახელით (აეტორების Joseph Luft—ისა და arry Ingham-ის სახელებიდანაა ნაწარმოები) არის ცნობილი. ამ მოდელის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება “მე“-სა და “სხვას“ შორის ურთიერთქმედების რამდენიმე სტილის დახასიათება და შედეგების წინასწარმეტყველება. აეტორების აზრით, პიროვნებამ შეიძლება იცოდეს, ან არ იცოდეს ზოგიერთი რამ საკუთარი თავის, ან სხვის შესახებ. ამ ცოდნა-არცოდნის შეფარდების სხვადასხვა ვარიანტი წარმოდგენილია Johari Window -ის სხვადასხვა უჯრედში.

1. გახსნილი “მე“ (open self). ინტერაქციის ეს ფორმა გულისხმობს გარკვეულ ცოდნას საკუთარი “მე“-სა და “სხვის“ შესახებ. ამ დროს ურთიერთობებში დომინირებს გახსნილობა, თავსებადობა და ნაკლებად მოსალოდნელია თავდაცვითი პოზიცია. თუ კონფლიქტი მაინც აღმოცენდა, ის შედარებით უმნიშვნელო იქნება;

2. დაფარული “მე“ (hidden self) ამ სიტუაციაში პიროვნებას ესმის საკუთარი თავის, მაგრამ არ იცის მეორე პიროვნების შესახებ. შედეგად, პიროვნება “სხვისთვის“ დახურული რჩება, რადგან ეშინია მეორე პიროვნების რეაქციის. პიროვნება მაღაეს თავის ნამდვილ გრძნობებს, განწყობებს და არ იხსნება “სხვასთან“. ეს სიტუაცია შეიცავს პოტენციურ ინტერპერსონალურ კონფლიქტს;

3. დაბრმავებული “მე“ (blind self). ასეთ სიტუაციაში პიროვნებამ იცის გარკვეული რამ “სხვაზე“, მაგრამ არ იცის საკუთარი თავის შესახებ. პიროვნება შეიძლება უნებლიედ გალიზიანდეს მეორეზე, ამ უკანასკნელმა კი შესაბამისად უპასუხოს, თუმცა შეიძლება თავიც შეიკავოს იმ თვალსაზრისით, რომ ტკივილს მიაცუნებს მის გრძნობებს. დაფარული “მე“-ს მსგავსად, აქაც არსებობს პოტენციური ინტერპერსონალური კონფლიქტის საშიშროება.



4. აღმოუჩენელი "მე" (undiscovered self). პოტენციურად ეს ყველაზე ფეთქებად საშიში სიტუციაა – პიროვნებამ არ იცის როგორც საკუთარი თავის, ისე სხვის შესახებ. აქ დიდია გაუგებრობების ალბათობა და, ამდენად, ინტერპერსონალური კონფლიქტი გარდუვალია.

**სქემა №1**

	პიროვნებამ იცის მუორის შესახებ	პიროვნებამ არ იცის მუორის შესახებ
პიროვნებამ იცის საკუთარი თავის შესახებ	1 გახსნილი „მე“	2 დაფარული „მე“
პიროვნებამ არ იცის საკუთარი თავის შესახებ	3 დაბრმავებული „მე“	4 აღმოუჩენელი „მე“

Johari Window მხოლოდ გარკვეულ პიროვნებათაშორის ქცევით მოდელებს უჩვენებს, რაც გეგხმარება შესაძლებელი ინტერპერსონალური კონფლიქტების ანალიზში. დაფარული "მე"-ს შემცირებისა და გახსნილი "მე"-ს გაძლიერების ერთ-ერთი გზაა "მე"-ს გამჟღავნება. "სხვისადმი" მეტი ნდობის გამოვლენითა და ერთმანეთის შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნებით ადამიანებმა შეიძლება შეამცირონ კონფლიქტის ალბათობა. მაგრამ, ამავე დროს, საკუთარი თავის გამჟღავნება საკმაოდ სახიფათოა პიროვნებისათვის და შედეგმა შეიძლება არ გაამართლოს. დაბრმავებული "მე"-ს შემცირება და გახსნილი "მე"-ს გაძლიერება შედარებით უსაფრთხოდ ხერხდება, როდესაც პიროვნება სათანადო მხარდაჭერას იღებს "სხვისგან".

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის. საწარმოო ჯგუფები აღგენენ და ამკვიდრებენ ქცევისა და გამომუშავების გარკვეულ ნორმებს. ჯგუფის ყველა წევრი ვალდებულია, დაიცვას ეს წესები და, შესაბამისად, დაიკმაყოფილოს თავისი სოციალური მოთხოვნილებები. თუ ჯგუფის მოლოდინები წინააღმდეგობაშია ცალკეული პიროვნების მოლოდინებთან, სავარაუდოა, რომ მათ შორის წარმოიშობა კონფლიქტი. მაგალითად, თუ ჯგუფის რიმედიმე წევრი მოინდომებს მეტის გამომუშავებას სეგგემიური

სამუშაოს შესრულებით, ან ნორმების გადაჭარბებით, ჯგუფმა ასეთი "ზომგადასული" ქცევა შეიძლება ნეგატიურად შეაფასოს. პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი აღმოცენდება, აგრეთვე, იმ შემთხვევაში, როდესაც პიროვნება იკაეებს ჯგუფის შეხედულებებისაგან მკვეთრად განსხვავებულ პოზიციას. მაგალითად, გასაღების მოცულობის შესაძლებლობათა განხილვისას შეიკრებილთა უმრავლესობა მივიდა დასკვნამდე, რომ ამის მიღწევა მოხერხდება ფასების დაკლებით. მაგრამ ერთ-ერთი წევრი მტკიცედ არის დარწმუნებული, რომ ასეთი ტაქტიკა არა მარტო საგრძნობლად შეამცირებს შემოსავალს, არამედ საზოგადოებაში შექმნის აზრს, რომ მათი პროდუქცია თავისი ხარისხით ჩამოუვარდება კონკურენტების პროდუქციას. ეს პიროვნება, რომლისთვისაც კომპანიის ინტერესები ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სხვებისთვის, ამ შემთხვევაში კონფლიქტის წყაროა, რადგანაც უპირისპირდება ჯგუფს და არ ეთანხმება მის აზრს. ანალოგიური კონფლიქტი შეიძლება განხდეს ხელმძღვანელის მიერ თავისი თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულების ნიადაგზე. სათანადო საწარმოო მანქანების გაზრდის მიზნით ხელმძღვანელმა შეიძლება მიმართოს ისეთ დისციპლინარულ ზომებს, რომლებიც ხელქვეითთა თვალში გაუმართლებელია. ამის საპასუხოდ ჯგუფმა შეიძლება შეცვალოს დამოკიდებულება თავისი უფროსისადმი და შეამციროს შრომისნაყოფიერება.

*ჯგუფთა შორისი კონფლიქტი.* ამ ტიპის კონფლიქტები ორგანიზაციებში, ძირითადად, სტრუქტურული კონფლიქტების სახით მიმდინარეობს. თანამედროვე კლასიკური ორგანიზაციის გაგება შესაძლებელია ურთიერთობაში მყოფი ურთიერთდამოკიდებული ჯგუფების კონტექსტში, სადაც თითოეული იბრძვის საკუთარი პოზიციების გასაძლიერებლად და, იმაედროულად, საჭიროებს მეორეს. ჯგუფებს შორის ურთიერთობები ხასიათდება თანამშრომლობით და კონკურენციით. ადამიანები დამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე და, ამავე დროს, საკუთარი ინტერესები აქვთ. ჯგუფები სხვადასხვა საშუალებებით ცდილობენ, გააძლიერონ თავიანთი პოზიციები. კერძოდ, გარკვეულ პროფესიულ ჯგუფებთან იდენტიფიცირების გზით, ან ფუნქციონალურ კატეგორიებთან ისეთი ქცევის შერჩევით, რომლის მეშვეობითაც რეორგანიზაციის განხორციე-

ლების შემთხვევაში ისინი შეძლებენ დაიკაონ უფრო ცენტრალური მდგომარეობა, შეზღუდული რესურსების მონოპოლიზაციითა და მათი მანიპულირებით. ამის გამო ყველაზე ეფექტურ ორგანიზაციაშიც კი ჯგუფებს შორის შესაძლებელია აღმოცენდეს კონფლიქტი. უპირატესად, აქ გეხედება სტრუქტურული კონფლიქტების ოთხი ტიპი:

1. იერარქიული კონფლიქტი, რომელიც მიმდინარეობს სხვადასხვა დონის ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის; მაგალითად, დირექტორთა საბჭო შეიძლება იყოს კონფლიქტში მაღალი ეშელონის ხელმძღვანელობასთან, მენეჯერთა საშუალო რგოლი - პირველი საფეხურის ხელმძღვანელობასთან (supervisor). შესაძლებელია მოხდეს გლობალური კონფლიქტი მენეჯერებსა და მუშებს, ადმინისტრაციასა და პროფკავშირს შორის;

2. ფუნქციონალური კონფლიქტი - კონფლიქტი ორგანიზაციის იმ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის, რომლებსაც სხვადასხვა მიზნები აქვთ. ამ ტიპის კონფლიქტის კლასიკური ნიმუშია სამრეწველო ორგანიზაციაში საწარმოო და გასაღების (მარკეტინგულ) განყოფილებებს შორის უთანხმოება. გასაღების განყოფილება, როგორც წესი, ორიენტირებულია მყიდველზე, მაშინ, როდესაც საწარმოო ქვედანაყოფის მთავარი საზრუნავია ოპტიმალური შეფარდება ხარჯებსა და ეფექტურობას შორის. ის, რაც აწყობს გასაღების განყოფილებას - არსებობდეს საქონლის დიდი მარაგი, რათა შესაძლებელი იყოს შეკვეთების სწრაფი შესრულება, - მოითხოვს ხარჯების ზრდას, რაც, თავის მხრივ, ეწინააღმდეგება საწარმოო ქვედანაყოფის ინტერესებს. ანალოგიურად, სამედიცინო პერსონალის დღის ცვლამ შეიძლება დაადანაშაულოს ღამის ცვლაში, რომ ისინი ცუდად უვლიან ავადმყოფებს.

3. კონფლიქტი ფირმის ცენტრალური აპარატის, შტაბის მუშაკებსა და ოპერატიულ (უშუალოდ საწარმოო პროცესში ჩართულ) თანამშრომლებს შორის. ცენტრალური აპარატის მუშაკები, ძირითადად, დაკავებული არიან ფირმის საქმიანობის საერთო მიმართულების, სტრატეგიის შემუშავებით და დაგეგმვით. შტაბის პერსონალმა უნდა უზრუნველყოს ოპერატიული თანამშრომლების მუშაობა ერთიან, ურთიერთდაკავშირებულ სისტემაში. კონფლიქტს

მათ შორის ხშირად განაპირობებს ის ფაქტორი, რომ შტაბის პერსონალი ვერ სარგებლობს სათანადო ავტორიტეტით. შტაბის პერსონალი, ჩვეულებრივ, ოპერატიულთან შედარებით, საგრძნობლად უფრო ახალგაზრდა და განათლებულია. სოციალურ ფაქტორებთან ერთად ამგვარი პიროვნული მახასიათებლები იწვევს ადამიანებს შორის დაპირისპირებასა და ურთიერთობების გაძნელებას. ოპერატიული ხელმძღვანელები ცდილობენ, არ მიიღონ შტაბის პერსონალის რეკომენდაციები და გამოხატავენ თავიანთ უკმაყოფილებას ინფორმაციული თვალსაზრისით მათზე დაქვემდებარების გამო. ექსტრემალურ სიტუაციებში მათ შეიძლება განზრახ იმოქმედონ ისე, რომ შეილახოს შტაბის პერსონალის ავტორიტეტი, რათა “მიუჩინონ მათ ადგილი”. შტაბის პერსონალი, თავის მხრივ, შეიძლება აღშფოთდეს, რადგან მას არ ეძლევა თავისი ფუნქციების სრულყოფილი შესრულების საშუალება. ამიტომ ცდილობს, შეინარჩუნოს ოპერატიულ მუშაკებზე ინფორმაციული ზეგავლენა. ამ ტიპის კონფლიქტების გადაწყვეტის, ან შემცირების ერთ-ერთ გზაა თითოეული ინდივიდისათვის მისი სპეციფიკური უფლებამოსილების განსაზღვრა, სტატუსთან სიმბოლოების უკანა პლანზე გადატანა და ცოდნის, კვალიფიციციებისა და მომსახურების დონის წინ წამოწევა. მარტივი ხერხია, შტაბის პერსონალისთვის ოპერატიულ მუშაკებთან ურთიერთობაში, სახელმძღვანელო პრინციპი – “ჯერ საქმე, მერე სიტყვა”.

4. *კონფლიქტი ფორმალურსა და არაფორმალურს შორის.* ამ ტიპის კონფლიქტი აღმოცენდება, როდესაც შესრულების არაფორმალური ნორმები შეუთავსებელია ფორმალურ ნორმებთან. დაპირისპირება შეიძლება აღმოცენდეს ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორისაც. არაფორმალური ჯგუფები, რომლებიც თვლიან, რომ უფროსი მათ უსამართლოდ ექცევა, ერთიანდებიან და “უსწორდებიან” მას დისციპლინის დარღვევით ან პროდუქტულობის შემცირებით.

ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, კონფლიქტში ჩართული ჯგუფების ქცევა მკვეთრად განსხვავდება თანამშრომლობაში ჩვეულებრივი ჯგუფების ქცევისაგან. დაპირისპირებული ჯგუფები ცვლილებებს განიცდიან როგორც შინაგანი მდგომარეობის, ისე ურთიერთობების

მხრივაც, რაც ასახეხავს პოვებს კონფლიქტის გახანგრძლივებასა და ესკალაციაში. კონფლიქტში მყოფი ჯგუფები გამოირჩევიან შემდეგი მახასიათებლებით:

- აშკარა ხდება დაპირისპირება “ჩვენ” (საკუთარი ჯგუფი) და “ისინი” (სხვა ჯგუფი).
- ჯგუფი, რომელიც გრძნობს, რომ კონფლიქტშია მეორე ჯგუფთან, უფრო შეკავშირებული ხდება, რათა ერთიანი ძალებით დაამარცხოს მოწინააღმდეგე;
- ჯგუფის შიგნით არსებული პოზიტიური გრძნობები არ ერცეულდება დაპირისპირებული ჯგუფის წევრებს. მეორე ჯგუფის წევრები აღიქმებიან უფრო როგორც მტრები, ვიდრე ნეიტრალურები;
- ჯგუფის წევრები ახდენენ თავიანთი ძალების გადაფასებას და სხვა ჯგუფის წევრების შეუფასებლობას;
- კონფლიქტში მყოფ ჯგუფებს შორის მცირდება კომუნიკაციების რაოდენობა. თუ კომუნიკაცია მაინც წარმოებს, ის ხასიათდება ნეგატიური შენიშვნებით და მტრული განწყობით;
- თუ ჯგუფი კონფლიქტში დამარცხდა, წევრების შეკავშირება მცირდება და იზრდება მათ შორის დაძაბულობა. ისინი ეძებენ “განტყუების ვაცს”, რათა მას გადააბრალონ თავიანთი წარუმატებლობა.

არსებობს კონფლიქტების კიდევ ერთი კლასიფიკაცია, სადაც წამყვან კრიტერიუმად გამოიყენება სამსახურეობრივ იერარქიაში დაპირისპირებული მხარეების მდგომარეობა. გამოიყოფა კონფლიქტების “პორიზონტალური”, “ვერტიკალური” და “შერეული” ტიპები. “პორიზონტალურს” მიეკუთვნება კონფლიქტები, რომლის მონაწილენი არ არიან ერთმანეთს დაქვემდებარებული პირები. “ვერტიკალური” ეწოდება ისეთ კონფლიქტს, სადაც ჩართული არიან ერთმანეთს დაქვემდებარებული, ანუ იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი პირები. “შერეულში” წარმოდგენილი არიან როგორც “ვერტიკალური”, ისე “პორიზონტალური” კონფლიქტების შემაღენელი მხარეები. “ვერტიკალური” და “შერეული” ტიპის კონფლიქტები შეადგენენ ორგანიზაციაში მიმდინარე კონფლიქტების 70-80%.

ამგვარად, კონფლიქტის ანალიზის ერთ-ერთი მთავარი პარამეტრია კონფლიქტის მონაწილენი. კონფლიქტის ტიპოლოგია, ძირითადად, ამ პარამეტრის საფუძველზე წარმოებს. გარდა ამისა, კონფლიქტის განვითარების დინამიკა და მისი შედეგები, არსებითად, დამოკიდებულია დაპირისპირებულ მხარეებზე და მათ ძირითად მახასიათებლებზე.

კონფლიქტის პროგნოზირებისა და წარმატებით გადაჭრისათვის აუცილებელი ხდება მისი უშუალო მონაწილეების დახასიათება, რაც საკმაოდ რთული ამოცანაა. კონფლიქტის მხარეთა დახასიათებისას, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, გაირკვეს:

- რა მოტივები, მიზნები, ინტერესები და მოთხოვნები ამოძრავებთ დაპირისპირებულ მხარეებს;
- რა მოლოდინები აქვთ საკუთარი და მოწინააღმდეგის ქმედებებთან დაკავშირებით;
- კონფლიქტის წარმოებისა და მოხსნის რა ფიზიკური და ინტელექტუალურ რესურსებს ფლობენ;
- რა სახის ზემოქმედების იარაღსა და საშუალებებს მიმართავენ ისინი და რამდენად კარგად ფლობენ მათ;
- ჩვეულებრივ, რა ტაქტიკას და სტრატეგიას იყენებენ საკამათო საკითხების გადაწყვეტისას;
- როგორია მათი კონფლიქტური სიტუაციის ე.წ. ხატები, ანუ ის ძირითადი წარმოდგენები, რომლებიც მათ აქვთ არსებული წინააღმდეგობის, საკუთარი თავის (საკუთარი მიზნების, შესაძლებლობების, ღირებულებების და ა.შ.), ოპონენტის, მისი მიზნების, ინდივიდუალური და პიროვნული თავისებურებების, გარემოსა და იმ პირობების შესახებ, სადაც მიმდინარეობს კონფლიქტი. ხატების შესწავლა აუცილებელია იმდენად, რამდენადაც სწორედ ეს ხატები და არა რეალობა უშუალოდ განსაზღვრავს კონფლიქტურ ქცევას. მეორე მხრივ, მათი შეცვლა დაპირისპირებულ მხარეებზე ზემოქმედების გზით ხელს უწყობს კონფლიქტის რეალურ გადაწყვეტას.
- როგორი იყო მხარეთა ურთიერთდამოკიდებულება კონფლიქტამდე, როგორია ადრე ჩამოყალიბებული წარმოდგენები და მოლოდინები ერთმანეთის მიმართ;

კონფლიქტის მსვლელობის დამახასიათებელი მეორე მნიშვნელოვანი განსომილებაა კონფლიქტის საგანი. კონფლიქტის საგანი ყველაფერი ის, რის გამოც ჩნდება უთანხმოება. კონფლიქტის საგანი შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ისე ფსიქოლოგიური ხასიათის. განსაკუთრებულ როლს თამაშობს კონფლიქტის საგნის ბუნება - მისი მასშტაბები, კატეგორიულობა და, რაც მთავარია, მისი მნიშვნელობა მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის. კონფლიქტის საგნის ბუნების განსაზღვრა იძლევა შესაძლო ქცევების პროგნოზის საშუალებას, ვინაიდან ის მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს კონფლიქტში მხარეთა ჩართულობის ხარისხს. იმისდა მიხედვით, თუ რა მასშტაბისაა ეს საგანი და რა მოტივაციური მნიშვნელობა აქვს, განისაზღვრება კომპრომისის მიღწევის შესაძლებლობა, ან ერთი მხარის მეორისადმი დამორჩილების მოთხოვნები. ცნობილია, აგრეთვე, რომ ადამიანები არ რეაგირებენ პოტენციური კონფლიქტის შემცველ სიტუაციებზე, თუ ეს დაკავშირებულია მათთვის მინიმალურ პიროვნულ დანაკარგებთან, ან მუქარასთან.

კონფლიქტის მიმართულების განმსაზღვრელ მესამე მნიშვნელოვანი მომენტიანა ჯგუფში, ან ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კლიმატი. კლიმატი ასახავს ჯგუფში (შეიძლება ვიგულისხმოთ, მთლიანად, ორგანიზაცია) არსებულ სიტუაციას და განსაზღვრავს მისი წევრების ურთიერთქმედებას. თავის მხრივ, ჯგუფის წევრთა ურთიერთქმედების ხასიათი, მათი შეხედულებები და განწყობები განაპირობებს იქ წარმოქმნილ კლიმატს.

ჯგუფის კლიმატის აღწერა, ძირითადად, შესაძლებელია ოთხი პარამეტრის კონტექსტში:

- ძალაუფლების ხასიათი ორგანიზაციაში ან ჯგუფში. აქ იკვეთება შემდეგი საკითხები: რამდენად მნიშვნელოვანია ძალაუფლების როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? რამდენად ხისტი და მოუქნელია არსებული ძალაუფლების სტრუქტურა? ხელმძღვანელობის რა სტილია დამკვიდრებული - ავტორიტარული თუ დემოკრატიული? - ჯგუფის წევრები იმყოფებიან მუდმივი კონტროლის ქვეშ, თუ მათ განაწილებული აქვთ თავიანთი როლები და გავლენის სფეროები? ამ საკითხების გარკვევა საშუალებას იძლევა, გავიგოთ, ჯგუფის რამდენი წევრი დგას განსხვავებულ

პოზიციასზე და რამდენი მოქმედებს ერთობლივად;

- მხარდაჭერის ხარისხი ჯგუფში: რამდენად კეთილგანწყობილნი არიან ჯგუფის წევრები ერთმანეთის მიმართ? ენდობიან, თუ არა ერთმანეთს? შეუძლიათ, თუ არა დაუფარავად გამოხატონ თავიანთი ემოციები? ემოციური ხასიათის ურთიერთგაცვლა ჯგუფის წევრებს ეხმარება მოთხოვნილებებისა და გრძნობების განსაზღვრაში. იქ, სადაც ვერ ხერხდება ემოციების უსაფრთხოდ გამჟღავნება, ხდება მოთხოვნილებათა დაფარვა, კომუნიკაციების და კონტაქტების შემცირება, საერთო ემოციური ფონის დამძიმება;

- იდენტიფიკაციის ხარისხი: ახდენენ თუ არა ჯგუფის წევრები ჯგუფთან იდენტიფიცირებას? რამდენად ღიღია მათი ვალდებულებები ჯგუფის მიმართ? თუ ჯგუფში არ არსებობს იდენტიფიკაციის საკმარისი დონე, მისი წევრების ქცევა არაეფექტური ხდება;

- ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი, მათი განწყობები და წამყვანი მოტივები;

კლიმატის ადექვატური გაგებისათვის საჭირო ხდება:

- ზემოთ ჩამოთვლილი პარამეტრების სპეციფიკური კომბინაციის დადგენა ყოველი მოცემული ჯგუფისათვის;

- ჯგუფის სტრუქტურის განსაზღვრა, რამდენადაც ჯგუფის სტრუქტურა ბევრად განაპირობებს იქ არსებულ კლიმატს - თუ, ჯგუფი ქაოტურად არის სტრუქტურირებული, კლიმატიც შესაბამისი იქნება;

- ჯგუფში არსებული ურთიერთქმედებების ანალიზი მის წევრებთან საუბრისა და მათ ქცევაზე დაკვირვების გზით. ხშირად ჯგუფის წევრები დამახინჯებულად წარმოადგენენ პრობლემას, მოვლენებს, სხვა წევრებს, რადგანაც კარგად ვერ აცნობიერებენ საკუთარ ქცევას და, ამდენად, ვერ ხედავენ თავიანთ თავს, როგორც კონფლიქტის ნაწილს.

კონფლიქტის ანალიზი გულისხმობს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტის გათვალისწინებას. ესაა კონფლიქტის დახასიათება მისი დინამიკის თვალსაზრისით. კონფლიქტი ხასიათდება ეტაპობრივი მიმდინარეობით. სანამ კონფლიქტი ღიად გამოვლინდება, მიმდინარეობს ე.წ. ლატენტური ფაზა, რომლის წიაღშიც ხდება ურთიერთქმედების მონაწილეთა შეხედულებებს, ინტერესებს, მიზ-



ნებსა და პოზიციებს შორის განსხვავებების განიხილა და ზრდა-  
ხშირად კონფლიქტური სიტუაციის არსებობას ადამიანები დიდხანს  
ვერ აცნობიერებენ, რის გამოც კონფლიქტის განვითარების ამ  
ეტაპს უწოდებენ “აღმოცენებადი”, ან “პოტენციური” კონფლიქტის  
სტადიას. კონფლიქტის ამ სტადიაზე ადამიანები ჯერ კიდევ არ  
გადადიან მოქმედებების განხორციელებაზე და არ ცდილობენ,  
შეეწინააღმდეგონ ერთმანეთის ქცევას. მაგრამ ამ ეტაპზე ხდება  
განსხვავებების დაფიქსირება და ოპოზიციის არსებობის გაცნობიერ-  
ება, რასაც ხელს უწყობს წარსული გამოცდილებიდან გამოიმდო-  
ნარე, ჯგუფის წევრების მიერ “თავისიანი” და “უცხო” ცოდნა-  
ამდენად, საკუთარი ადგილისა და მიზნების გარკვევის დროს  
ცდილობენ, გათვალონ “თავისიანებისათვის” მოსაწონი პოზიცია  
და იწინასწარმეტყველონ, სად გამოინდება ოპოზიცია. ხშირად  
ოპოზიციის წინასწარმეტყველებით იწყება კონფლიქტური სიტუაცი-  
ის გაცნობიერება. როდესაც ორივე მხარე რწმუნდება თავისი  
მიზნების შეუთავსებლობაში, კონფლიქტი რეალურად იქცევა.  
ზოგჯერ წინააღმდეგობის აღქმა შეიძლება იყოს მოჩვენებითი, ან  
პირიქით, წინააღმდეგობა შეიძლება რეალურად არსებობდეს, მაგრამ  
მისი მონაწილენი მას ვერ აღიქვამდნენ. იმის მიხედვით, როგორია  
შეფარდება ობიექტურად არსებულსა და მის სუბიექტურ აღქმას  
შორის, განასხვავებენ კონფლიქტის შემდეგ სახეებს:

- ადექვატურად გაგებულ კონფლიქტი, როდესაც რეალურად არსებობს კონფლიქტური სიტუაცია და ის სწორადაა გაგებულ მხარეების მიერ;

- გაუცნობიერებელი კონფლიქტი - ობიექტურად კონფლიქტური სიტუაცია არსებობს, მაგრამ ის ვერ ცნობიერდება პოტენციური ოპონენტების მიერ;

- ცრუ კონფლიქტი - ობიექტურად კონფლიქტური სიტუაცია არ არსებობს, მაგრამ მხარეები (თუნდაც მათ შორის ერთ-ერთი) აღიქვამენ ურთიერთობას კონფლიქტური თვალსაზრისით;

პოტენციური კონფლიქტის გადასვლა მანიფესტირებულში ხშირად ხდება ე.წ. გამშვები მექანიზმის მქონე ფაქტორების ხელშეწყობით. ეს ფაქტორებია: პარტნიორის მიმართ უნდობლობის, ან ანტიპატიის ღიად გამოხატვა; საერთო საქმეში მისი როლის,

ან წელილის დაკნინება; მისი მოქმედებების უარყოფითი შეფასება; საკუთარი შეხედულებებისა და პოზიციების დაუინებით გატარება; საკუთარი შეცდომების სხვისთვის გადაბრალება; უპირატესობის მუდმივი ხაზგასმა და ა.შ.

მანიფესტირებული კონფლიქტი, როგორც აღინიშნა, იწყება მას შემდეგ, როცა ორივე მხარე ჩაერთვება ერთმანეთის მიზნების, მისწრაფებების და განზრახვების განხორციელების წინააღმდეგ ქმედებაში, ანუ იწყება კონფლიქტური ქცევა. როგორც წესი, კონფლიქტური ქცევა გულისხმობს ორმხრივ ურთიერთქმედებას, სადაც ნებისმიერ ქმედებას მოსდევს კონტრმოქმედება. მოქმედებათა და კონტრმოქმედებათა ეს ჯაჭვი, ასევე ოპონენტების ვარაუდები შემდგომი რეაქციების შესახებ, განაპირობებს კონფლიქტური ურთიერთქმედების ტენდენციის აღმოცენებას; შესაბამისად, კონფლიქტი განმეორებად, ციკლურ ხასიათს იძენს.

კონფლიქტური ურთიერთქმედებისათვის დამახასიათებელია ხუთი ძირითადი თავისებურება, რომელიც გავლენას ახდენს მის მიმდინარეობაზე:

1. კონფლიქტური ქცევის მოდელებს ახასიათებს თვითდამკვიდრების ტენდენცია. კონფლიქტური ურთიერთქმედება ინერციას იძენს და არსებობს განმეორებადი ციკლების სახით. დიდ როლს ასრულებს მხარეების მოლოდინი, რა ქცევას მიმართავს ოპონენტი, რაც იწვევს შესაბამისი მოქმედების განხორციელებას. კონფლიქტური ქცევის თვითდამკვიდრების ტენდენციას აძლიერებს, აგრეთვე, ჯგუფის ე.წ. "სამუშაო ჩვევები" - ურთიერთქმედების ის სტრატეგიები, რომლებიც ჯგუფის მიერ, ჩვეულებრივ, გამოიყენება დავალების შესრულების, ან პრობლემის გადაჭრის დროს. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს გადაწყვეტილების მიღების დამკვიდრებული ფორმები, ან ლიდერობის გარკვეული სტილი. ეს ჩვევები, რომლებსაც ჯგუფი ხშირად არაცნობიერად მიმართავს, სხვადასხვა სიტუაციაში თამაშობს პოზიტიურ, ან ნეგატიურ როლს. ადამიანები ხშირად იმდენად გაეარჯიშებული არიან გარკვეული ქცევითი სტრატეგიების გამოყენებაში, რომ ვერ ახერხებენ შეუსაბამო სიტუაციაში თავიანთი მოქმედებების არაადეკვატურობის და დესტრუქციულობის დანახვას, ან მათ შეცვლას. ამის გამო ასეთ

ჩვევებს “გაეარჯიშებულ უნარობას” უწოდებენ;

2. კონფლიქტურ ურთიერთქმედებას აქვს გამოხატვის სპეციფიკური ფორმები (ყვირილი, სიძულელით აღსავსე დისკუსიები, მტრული შენიშვნები და ა.შ.), რის გამოც არსებული ურთიერთქმედება შეიძლება შეფასდეს როგორც კონფლიქტური. უფრო მეტიც, ურთიერთქმედების ნებისმიერი ფორმა, მათ შორის ინფორმაციის გაცეცეცა, რომლის მეშვეობით ადამიანები ცდილობენ, გარკვეული მიმართულება მისცენ თავიანთი პოზიციების შეუთავსებლობას, შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კონფლიქტური ურთიერთქმედება. ჯგუფში არსებული ურთიერთობები, უპირველეს ყოვლისა, აისახება ჯგუფის კლიმატში.

3. კონფლიქტური ინტერაქცია მოქმედებებისა და კონტრმოქმედებებისაგან შედგება და მხარეთა ძალაუფლებას ემყარება, ანუ, ამ შემთხვევაში, მათ უნარსა და მზადყოფნას, გამოიყენონ ხელთ არსებული ძალაუფლება. ძალაუფლების გამოყენებამ ჯგუფში შეიძლება შეასრულოს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური როლი. მაგალითად, თუ ჯგუფის ერთ-ერთი წევრის დომინანტურობა აღიარებულია სხვების მიერ, მათი მხრიდან მოსალოდნელია გარკვეულ დათმობებზე წასვლა და გადაწყვეტილების მიღება დომინანტური წევრის სასარგებლოდ. მაგრამ, ამავე დროს, ძალაუფლების გამოყენებამ შეიძლება გააღვიოს დაპირისპირება და შესაბამისი მოქმედებების და კონტრმოქმედებების განხორციელება, რაც, კონფლიქტის ესკალაციას გამოიწვევს. კონფლიქტის კონსტრუქციული მიმართულებით განვითარებას ხელს უწყობს ძალთა გაწონასწორება, რაც, უმთავრესად, დამოკიდებულია ძლიერი წევრის სურვილსა და მზადყოფნაზე, გაანაწილოს საკუთარი ძალაუფლება, ან არ გამოიყენოს ის სუსტი წევრის მიმართ.

4. კონფლიქტური ურთიერთქმედება აუცილებლად უკავშირდება ჯგუფში არსებულ ურთიერთობათა ემოციური ტონის და მხარეთა შორის ურთიერთდამოკიდებულებების შეცვლას. კონფლიქტმა შეიძლება შეიძინოს პროდუქტული, ან დესტრუქციული მიმართულება იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად დაძაბულ ემოციურ ფონზე წარიმართება ის. ყოველი ინფორმაცია, რომლითაც ოპერირებენ დაპირისპირებული მხარეები, არა მარტო შეიცავს გარკვეულ

ცნობებს ფაქტებისა და ვითარებების შესახებ, არამედ ასახავს მათ დამოკიდებულებას ერთმანეთისადმი. თუ კომუნიკაციის ერთ დონეზე მხარეები ცდილობენ, გამოთქვან თავიანთი შეხედულებები და ინფორმაცია სადავო საკითხთან დაკავშირებით, მეორე დონეზე ისინი ატყობინებენ თანამოსაუბრეს თავიანთ განცდებს და გრძობებს. ხშირად კომუნიკაციის ეს მეორე ასპექტი უფრო მნიშვნელოვანია და განსაზღვრავს როგორც მიმდინარე, ისე შემდგომ ურთიერთობებს და, შესაბამისად, კონფლიქტის მსვლელობას;

5. კოოპერაციულ და კონკურენტულ ინტერესებზე დამყარებული მოქმედებების შეფარდება და კონფლიქტის მსვლელობაში მისი შეცვლის დინამიკა კონფლიქტური პროცესის ხასიათისა და მისი შედეგების ერთ-ერთი ძირითადი დეტერმინანტია. კონფლიქტის მონაწილეთა თანამშრომლობით აქტივობას განაპირობებს მათი შეხედულებებისა და განწყობების მსგავსება, ხშირი და გულახდილი ურთიერთობები, საერთო ინტერესების ხაზგასმა, საერთო შესაძლებლობების გაზრდა და საერთო მიზნებზე ორიენტაცია. კონკურენტული ქცევის დროს გამოიყენება იძულების, მუქარისა და მოტყუების ტაქტიკა, ხდება მხარეთა შორის განსხვავებების ხაზგასმა და გაზვიადება, საწინააღმდეგო ინტერესების გაღრმავება, კომუნიკაციის და კონტაქტების მინიმუმამდე დაყვანა, ერთმანეთისადმი მტრული განწყობების ჩამოყალიბება, საკამათო საკითხის მნიშვნელობის და მასშტაბების გადაჭარბებული შეფასება.

გარდა ზემოთ აღნიშნული ფაქტორებისა, კონფლიქტის მსვლელობაზე მოქმედებს ნორმატიული ჩარჩოები, რომლებიც არეგულირებენ მოწინააღმდეგე მხარეების ურთიერთობებს, მხარეთა უნარ-შესაძლებლობებს, ჩაერთონ კონფლიქტურ პროცესში და მართონ იგი. მრავალი დესტრუქციული კონფლიქტის არსებობა გაპირობებულია ადამიანთა უუნარობით, კონფლიქტის კონსტრუქციული გადაწყვეტის პროცესში გამოაქვნიონ აქტივობა.

### *კონფლიქტური სიტუაციის მართვა*

იმის მიხედვით, თუ რამდენად ეფექტური იქნება კონფლიქტის მართვა, მისი შედეგები შეიძლება იყოს ფუნქციური ან, დის-ფუნქციონალური. შედეგები განსაზღვრავს კონფლიქტის აღკვეთას.

ან მის ხელახალ შესაძლებლობას.

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციის მართვის რამდენიმე ხერხი, რომელიც კონფლიქტის მოტივებისა და მიზეზების შესაბამისად მისი გადაჭრის სხვადასხვა დონეს გულისხმობს. შესაძლებელია ამ მეთოდების ორ ძირითად კატეგორიად დაჯგუფება: სტრუქტურული, ანუ წმინდად ორგანიზაციული ხასიათის და პიროვნებათაშორის კონფლიქტური ურთიერთობების მართვის მეთოდები.

**სტრუქტურული მეთოდები.** არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის ოთხი სტრუქტურული მეთოდი:

- სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების 'ხესტი განსაზღვრა';
- მაკოორდინირებელი და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება;
- ზოგადორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დასახევა;
- დაჯილდოების სისტემის გამოყენება.

*სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების განსაზღვრა.* თანამშრომლებს ზუსტად განემარტებათ, თუ რა შედეგებს მოელოან თითოეულისაგან და, მთლიანად, ქვედანაყოფისგან. ეს ამოცანა მოითხოვს შემდეგი ძირითადი პარამეტრების გარკვევას: როგორი უნდა იყოს მისაღწევი შედეგების დონე? ვინ იქნება ინფორმაციის გადამცემი და მიმღები? როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის სისტემა? რა პოლიტიკა, პროცედურები და წესები იქნება გატარებული? ყველა ამ საკითხის გარკვევა ხელმძღვანელს სჭირდება იმ თვალსაზრისითაც, რომ ხელქვეითებმა კარგად გაიაზრონ თავიანთი ფუნქციები.

*მაკოორდინირებელი და ინტეგრაციული მექანიზმები.* საკოორდინაციო მექანიზმების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სახეა ბრძანებათა ჯაჭვი. ცნობილია, რომ უფლებამოსილებათა იერარქიის დადგენა აწესრიგებს ადამიანთა ურთიერთქმედებას, გადაწყვეტილებების მიღებას და ინფორმაციის გავრცელებას ორგანიზაციის შიგნით. თუ ორ, ან მეტ ხელქვეითს შორის წარმოიშობა უთანხმოება, კონფლიქტი შეიძლება აცილებულ იქნეს, საერთო უფროსის დახმარებით. ერთმმართველობის პრინციპის დაცვა ხელს უწყობს იერარქიული ურთიერთობების გამოყენებას კონფლიქტური სიტუაციის დასარეგულირებლად – ყოველმა ხელქვეითმა კარგად იცის, ვის გადაწყვეტილებას უნდა დაემორჩილოს.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვის ეფექტური საშუალებაა ინტეგრაციის ისეთი მექანიზმების გამოყენება, როგორცაა მმართველობის იერარქია, სხვადასხვა ფუნქციური სტრუქტურების დამაკავშირებელი სამსახურების არსებობა, მიზნობრივი ჯგუფები, განყოფილებათა შორის თათბირები. ორგანიზაციები, რომლებიც ინტეგრაციის სათანადო დონეს ინარჩუნებენ, მეტ ეფექტურობას აღწევენ, ვიდრე ისინი, სადაც ეს ვერ ხერხდება.

ინტეგრაციის მექანიზმის გამოყენების ეფექტურობის საინსტრუქციოდ გამოგვადგება შემდეგი მაგალითი: კომპანიამ, სადაც მომწიფდა კონფლიქტი ორ ურთიერთდამოკიდებულ ქვედანაყოფს - გასაღებისა და საწარმოო განყოფილებებს შორის, პრობლემის გადაწყვეტა შექლო შუალედური სამსახურის შექმნით, რომელიც ახდენდა შეკვეთებისა და გაყიდვის მოცულობათა კოორდინირებას. ეს სამსახური მოწოდებული იყო, განეხორციელებინა კაეშირი გასაღების განყოფილებასა და წარმოებას შორის და გადაეწყვიტა ისეთი საკითხები, როგორცაა გასაღების მიმართ არსებული მოთხოვნები, საწარმოო სიმძლავრეთა დატვირთვა, ფასწარმოქმნა და მიწოდების გრაფიკები.

*ზოგადორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები.* ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს ორი, ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის, ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. ყველა მონაწილის ძალისხმევა უნდა წარიმართოს საერთო ამოცანის შესრულებისკენ. მაგალითად, თუ საწარმოო განყოფილების სამ ცვლას შორის კონფლიქტია, უნდა ჩამოყალიბდეს მიზნები მთელი განყოფილებისათვის და არა ყოველი ცვლისათვის ცალ-ცალკე. ანალოგიურად, მთელი ორგანიზაციის წინაშე მკაფიოდ ჩამოყალიბებული საერთო მიზნების დასახვა ხელს შეუწყობს განყოფილებების ხელმძღვანელების მიერ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც ხელსაყრელი იქნება მთელი ორგანიზაციისათვის და არა მხოლოდ მათი ფუნქციური სფეროსათვის.

*დაჯილდოების სისტემის სტრუქტურა.* დაჯილდოება არის კონფლიქტური სიტუაციის მართვის მეთოდი ადამიანის ქცევაზე უემოქმედების გზით. ადამიანები, რომლებსაც შეაქვთ წვლილი ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების განხორციელებაში, დახმარებას უწევენ სხვა ჯგუფებს და ცდილობენ, კომპლექსურად მიუღბნენ

პრობლემის გადაწყვეტას, წახალისებას საჭიროებენ – იქნება ეს მადლობა, მათი წელილის აღიარება, პრემია, თუ დაწინაურება. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიწვიოს ცალკეული პირების, ან ჯგუფების არაკონსტრუქციული ქცევის სტიმულირება. მაგალითად, თუ გასაღების განყოფილების ხელმძღვანელები დაჯილდოვდებიან მხოლოდ გაყიდვლი საქონლის მოცულობის გაზრდის საფუძველზე, ეს შეიძლება წინააღმდეგობაში მოვიდეს საერთო მიზანთან – მიღწეულ იქნეს მოგების დასახული დონე. ამ განყოფილების უფროსებმა შეიძლება გაზარდონ გასაღების მოცულობა პროდუქციის დიდი ფასდაკლებით, რითაც საგრძობლად დაწვევენ კომპანიის მოგების საშუალო დონეს. ასევე, განიღბება კონფლიქტი ფირმის საკრედიტო განყოფილებასთან. გაყიდვის მოცულობის გაზრდით გასაღების განყოფილება შეიძლება ვერ ჩაეტიოს საკრედიტო განყოფილების მიერ დადგენილ ნორმებში. ეს გარემოება კი შეამცირებს მისთვის კრედიტების გამოყოფის შესაძლებლობას. ასეთ სიტუაციაში საკრედიტო განყოფილებამ შეიძლება არ მისცეს გასაღების განყოფილებას თანხმობა არაორდინარული ოპერაციის ჩატარების თაობაზე და ამით მოუსპოს მას საკომისიო გასამრჯელოს მიღების შესაძლებლობაც. ზოგადად უნდა ითქვას, რომ დაჯილდოების სისტემის კოორდინირებული გამოყენება იმ ხალხის წახალისებლად, ვინც ხელს უწყობს ზოგადორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, ეხმარება ადამიანებს, გააზრებულად იმოქმედონ კონფლიქტურ სიტუაციაში

კონფლიქტის მართვის სტრუქტურული მეთოდები გამოიყენება წმინდა ორგანიზაციული ხასიათის პრობლემების მოსაგეარებლად. მათი მეშვეობით მიიღწევა ორგანიზაციის და მისი სტრუქტურული ერთეულების უფრო შეთანხმებული მუშაობა და ეფექტური მართვა.

## **მცხვეითი სტრატეგიები კონფლიქტური სუბიერთქმელების სიტუაციაში**

თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ თითქმის ყველა ორგანიზაციული კონფლიქტი მიმდინარეობს პიროვნებებს შორის ურთიერთობების დარღვევის დონეზე და მოიცავს ფსიქოლოგიური ხასიათის პრობლემებს, აუცილებელი ხდება პიროვნებათა შორის

კონფლიქტის მართვის მეთოდების გამოყენება. ძირითადად, გამოიყენება ქვეყნის ხუთი ტიპური სტრატეგია: შეგუება, კომპრომისი, თავის არიდება, კონკურენცია, პრობლემის გადაჭრა.

1. *შეგუება* (ზოგჯერ სტრატეგიის ამ სახეს შერბილებას უწოდებენ) - საკუთარი პოზიციის, ან ქვეყნის შეცვლა და წინააღმდეგობების შერბილება საკუთარი ინტერესების ხარჯზე. ქვეყნის ეს სტილი ემყარება პრინციპს, რომ მთავარია ერთიანობის და სიმშვიდის შენარჩუნება და, ამდენად, არ ღირს უთანხმოებებზე ყურადღების გამახვილება. ხშირად მშვიდობის შენარჩუნების ამოცანა მოითხოვს საკუთარი ინტერესების დათმობას და ემოციების დამალვას, რის გამოც მიუხედავად გარეგნული სიმშვიდისა, დაძაბულობა თანდათან მატულობს და შეიძლება გამოიწვიოს აფეთქება. ამ სტრატეგიას მიმართავენ იმ შემთხვევაში, როდესაც:

- ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა სიმშვიდის და სტაბილურობის აღდგენა და არა კონფლიქტის გადაჭრა;
- საჭიროა თანხმობის და კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება;
- საკუთარი თვალსაზრისის გატარება მოითხოვს დიდ დროს და მნიშვნელოვან ინტელექტუალურ ძალისხმევას;
- შესაძლებელია, გაინდეს უფრო პრობლემატური სიტუაცია, ვიდრე ამჟამად არსებობს;
- უფრო მნიშვნელოვანია ნდობისა და მეგობრული ატმოსფეროს შენარჩუნება, ვიდრე საკუთარი ინტერესების დაცვა;
- გრძნობთ, რომ შედეგი გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია მეორე ადამიანისათვის, ვიდრე თქვენთვის;
- არ ხართ მართალი და საჭიროა ამის აღიარება.

2. *კომპრომისი* - უთანხმოების დარეგულირება ურთიერთდათმობების გზით. ეს მეთოდი გულისხმობს სხვისი პოზიციის მიღებას, მაგრამ გარკვეულ საზღვრებში. კომპრომისის უნარი ძალიან ფასობს მართვის სისტემაში, რადგან მინიმუმამდე დაყავს მტრობა, არაკეთილმოსურნეობა და იძლევა კონფლიქტის სწრაფად დარეგულირების საშუალებას ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით. მაგრამ კომპრომისის გამოყენებამ კონფლიქტის ადრეულ სტადიაზე შეიძლება ხელი შეუშალოს პრობლემის ბოლომდე



გაახრებას და ალტერნატივების ძიებას. ასეთი კომპრომისი ნიშნავს თანხმობის მიღწევას მხოლოდ იმით, რომ აცილებულ იქნეს დაპირისპირება თუნდაც უფრო ოპტიმალურ ვარიანტებზე უარის თქმით. კომპრომისი ემყარება პრინციპს - დაკმაყოფილდი იმით, რაც ხელმისაწვდომია, და არ ეძებო ის, რაც უფრო ლოგიკურია არსებული ფაქტებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. კომპრომისის სტრატეგიას მიმართავენ ისეთ სიტუაციებში, როდესაც:

- ორივე მხარე ერთნაირად დამაჯერებელი არგუმენტებით ოპერირებს;
- თანაბარი ძალაუფლების (ძალის) მქონე ოპონენტებს აქვთ ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესები;
- საჭიროა გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება დროის დეფიციტის პირობებში;
- მისაღებია დროებითი გადაწყვეტილება;
- უმჯობესია ურთიერთობების შენარჩუნება და მცირედით დაკმაყოფილება, ვიდრე ყველაფრის დაკარგვა.
- მოცემული კონკრეტული სურვილის დაკმაყოფილებას არა აქვს დიდი მნიშვნელობა და შესაძლებელია თავდაპირველი მიზნის შეცვლა.

**3. თავის არიდება** - კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსვლის მცდელობა მისი მიზეზების მოხსნის გარეშე. ქცევის ეს სტილი გულისხმობს, რომ ადამიანი ცდილობს არ მოხვედეს ისეთ ვითარებაში, სადაც შესაძლებელია წინააღმდეგობის განჩინის პროვოცირება, არ ჩაერთოს ისეთი საკითხების განხილვაში, რომელიც ასრთა სხვადასხვაობას წარმოშობს. კონფლიქტისგან თავის არიდება, ანუ გამოსავლის ძიებაზე უარის თქმა, მეორე უკიდურესობის - კონფლიქტის ესკალაციის - მსგავსად, კონფლიქტური ურთიერთქმედების დესტრუქციულად წარმართვის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებული გზაა. ამ სტრატეგიას ოპონენტები უმეტესწილად მიმართავენ მაშინ, როდესაც პრობლემის გადასაწყვეტად საჭირო ხდება მხარეებს შორის არსებული განსხვავებების და წინააღმდეგობების გარკვევა. თუ ისინი ვერ მოახერხებენ საბოლოო შედეგის, ან საერთო გადაწყვეტილების მიღწევას, მათ მოუხდებათ ამ განსხვავებებისა და

გადაუჭრელი პრობლემის ნეგატიური შედეგების აღიარება. ამიტომ დაპირისპირებული მხარეები ცდილობენ, თავი აარიდონ უშუალო კონფრონტაციას. ყოველ მოცემულ სიტუაციაში ძნელია, წინასწარ განსაზღვრო, რამდენად პროდუქტული თუ დესტრუქციული იქნება თავის არიდების ტაქტიკა. ამ მეთოდის გამოყენება მეტ-ნაკლებად გამართლებულია, როდესაც შეიძლება გამოიყოს რამდენიმე გარემოება, რომელთა დროსაც მიზანშეწონილია თავის არიდების სტრატეგია:

- პრობლემა საკმაოდ ტრივიალურია და მასზე უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანებია გადასაჭრელი;
- საჭიროა დაძაბულობის შემცირება, სიმშვიდის აღდგენა და შესაბამისი პირობების შექმნა გონივრული გადაწყვეტილების მისაღებად;
- უფრო მნიშვნელოვანია ინფორმაციის დაგროვება და სიტუაციის შესწავლა, ვიდრე რაიმე გადაწყვეტილების დაუყოვნებლივ მიღება;
- კონფლიქტის შედეგად მოსალოდნელია ბევრად მეტი ზიანის მიღება, ვიდრე სარგებლობისა;
- პრობლემის დაუყოვნებლივ გადაჭრა სახიფათოა, რადგანაც კონფლიქტის ღიად განხილვამ შეიძლება გამოიწვიოს სიტუაციის გამწვავება;
- კონფლიქტის მონაწილეებს არ გააჩნიათ სათანადო უნარები კომუნიკაციის ოპტიმალურად წარმართვისათვის და თავიანთი აზრებისა და ემოციების დაუფარავად გამოხატვისთვის;
- საკმაოდ საკითხები არაარსებითია, მათ არა აქვთ უშუალო შეხება საქმესთან; ამავე დროს, თავს იჩენს სხვა უფრო სერიოზული პრობლემის სიმპტომი;
- დაპირისპირებულ მხარეებს უფრო ეფექტურად შეუძლიათ პრობლემის ინდივიდუალურად გადაჭრა.

თუ ადამიანებს კონფლიქტის აცილება უფრო ძვირი უჯდებათ, ვიდრე სადავო საკითხის უშუალოდ განხილვა, ეს სტრატეგია დესტრუქციულ ხასიათს იძენს და მას შეიძლება ნეგატიური შედეგები მოჰყვეს. თავის არიდების სტრატეგია ხშირ შემთხვევაში იწვევს სერიოზული პრობლემების მიჩქმალეას, ან მათ ღიად

დატოვებას, რაც კონფლიქტის ხელახალი გაღვივების საწინდარია.

4. *კონკურენცია* (ზოგჯერ ამ სტრატეგიას იძულებას უწოდებენ) - ღია ბრძოლა საკუთარი ინტერესებისთვის, საკუთარი პოზიციის დაუნებით გატარება. ქცევის ამ სტრატეგიისათვის წამყვანია მცდელობა, ნებისმიერი გზით მიაღებინოს სხვებს საკუთარი შეხედულებები. ადამიანი, რომელიც ამ სტილს მიმართავს, აგრესიულად იქცევა და ძალაუფლებას იყენებს სხვებზე გავლენის მოსახდენად. მას სულაც არ აინტერესებს სხვების აზრი და პოზიცია. ამ გზით მიიღწევა კონფლიქტზე კონტროლი და დემონსტრირება იმისა, რომ ცალკეულ მხარეს აქვს საკმარისი ძალაუფლება (ან ძალა), დაიმორჩილოს, ან აიძულოს მოწინააღმდეგე დათმობაზე წავიდეს. ქცევის ეს სტილი შეიძლება ეფექტური აღმოჩნდეს შემდეგ სიტუაციებში:

- საჭიროა სწრაფი და გადამწყვეტი ზომების მიღება გაუთვალისწინებელი და საფრთხის შემცველი გარემოებების გამო;
- პრობლემა სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა და ადამიანმა იცის, რომ ის სწორია;
- თავს გახევევენ შენთვის მიუღებელ წესებსა და ნორმებს;
- ძალიან მნიშვნელოვანია შედეგი და მთელი ძალისხმევა მასზეა მიმართული;
- გადაწყვეტილების მისაღებად გაქვს საკმარისი ავტორიტეტი და უდავოა, რომ შენს მიერ შეთავაზებული გზა საუკეთესოა მოცემულ სიტუაციაში.
- საჭიროა საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით გლობალური პრობლემის გადაწყვეტა (თუ ხელმძღვანელს საკმარისი ძალაუფლება აქვს);
- გიხდებთ მუშაობა ხელქვეითებთან, რომლებიც ამჯობინებენ ხელმძღვანელობის ავტორიტარულ სტილს;
- გრძნობთ, რომ სხვა არჩევანი არ არსებობს და არაფერია დასაკარგი.

ამ სტილის ნაკლი ისაა, რომ, ძირითადად, ის ძალაუფლების მქონე პირების მიერ გამოიყენება, და შესაბამისად, ხდება ხელქვეითთა ინიციატივის დათრგუნვა. ამ შემთხვევაში არსებობს დიდი

აღბათობა, რომ გაუთვალისწინებელი დარჩება ბევრი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ვინაიდან წარმოდგენილია მხოლოდ ერთი თეკალსაზრისი. ქცევის ამ სტრატეგიამ პერსონალში შეიძლება გამოიწვიოს აღწეოთება, განსაკუთრებით მის ახალგაზრდა და განათლებულ ნაწილში.

5. პრობლემის გადაჭრა - გადაწყვეტილების ერთობლივი შემუშავება, რომელიც ყველა მხარის ინტერესს დააკმაყოფილებს. ეს პროცესი შეიძლება ხანგრძლივი და მრავალი ეტაპისაგან შემდგარი იყოს, მაგრამ საქმისათვის – სასარგებლო. ქცევის ეს სტრატეგია გულისხმობს აზრთა სხვადასხვაობის აღიარებას და მზადყოფნას, გაეცნოს წამოჭრილი პრობლემის ირგვლივ არსებულ შეხედულებებს, რაც შესაძლებელს ხდის, გაირკვეს კონფლიქტის მიზეზები და მოიძებნოს ყველა მხარისათვის მისაღები მოქმედებათა ხაზი. ამ შემთხვევაში აზრთა სხვადასხვაობა განიხილება ჭკვიანი ადამიანების აზრთა თვითმყოფადობის შედეგად. ის, ვინც ქცევის ამ სტილით სარგებლობს, ცდილობს, კონფლიქტში ჩართული ყველა მხარისათვის გამონახოს პრობლემის გადაწყვეტის საუკეთესო ვარიანტი. ოპონენტთან პირდაპირი და ღია დიალოგის მეშვეობით ხერხდება დესტრუქციული ემოციების თაეიდან აცილება. პრობლემის გადაწყვეტის სტილს მიმართავენ მაშინ, როდესაც:

- საჭიროა საერთო გადაწყვეტილების მოძებნა, რადგან დაპირისპირებული მხარეების ინტერესები იმდენად მნიშვნელოვანია ორივესათვის, რომ დაუშვებელია კომპრომისი;
- დისკუსიის მთავარი მიზანია ერთობლივი მუშაობის გამოცდილების შექმნა და ინფორმაციის მიღება;
- საჭიროა თანამშრომლების შეხედულებათა ინტეგრაცია და დაახლოება;
- გადასაწყვეტია ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში მომუშავე თანამშრომელთა პრობლემები;
- მისაღებია გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები;
- საჭიროა საქმიანობაში პიროვნული ჩართულობის და ჯგუფური შეჭიდულობის გაძლიერება;
- საჭიროა ახალი შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების შემუშავება;

- პრობლემის განსახილველად და გადასაჭრელად არსებობს საკმარისი დრო;
- უთანხმოების მოსპობა და სამოქმედო პროგრამის მიღება შესაძლებელია მხოლოდ კონსენსუსის გზით;
- პრობლემის გაგება შესაძლებელია მხოლოდ სხვადასხვა მიდგომების შეჯგურების გზით.

ამდენად, რთულ სიტუაციებში, სადაც გონივრული გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია, მიდგომათა მრავალფეროვნება და ზუსტი ინფორმაციის ფლობა, ახალ-ახალი იდეების პროდუქცირება და სიტუაციის მართვა, ყველაზე ოპტიმალურ სტრატეგიად პრობლემის გადაჭრის მეთოდი შეიძლება ჩაითვალოს. კონფლიქტის შესლუდვა, ან აცილება, რა თქმა უნდა სხვა მეთოდებითაც არის შესაძლებელი, მაგრამ ყველასათვის მისაღები და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღწევა მათი მეშვეობით თითქმის ვერ ხერხდება. გარდა ამისა, კონფლიქტის მოგვარება პრობლემის გადაჭრის მეთოდით ხელს უწყობს გახსნილობისა და ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, რაც აუცილებელია პიროვნებისა და, მთლიანად, ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის. გამოკვლევებიდან ცნობილია, რომ პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიას უფრო ხშირად იყენებებენ ის კომპანიები, რომლებიც მაღალი ეფექტურობით გამოირჩევიან. წარმატებული ორგანიზაციების ხელმძღვანელები ღიად განიხილავენ არსებულ აზრთა სხვადასხვაობას, თუმცა არ ცდილობენ უთანხმოების ხაზგასმას, ან მის მიჩქმალვას. ისინი სწორ გადაწყვეტილებას მანამდე ეძებენ, ვიდრე ბოლოს და ბოლოს არ მიაგნებენ მას. კონფლიქტის აღმოცენების აღბათობის შემცირების მიზნით ისინი გადაწყვეტილების მიღების რეალურ უფლებამოსილებას იმ ქვედანაყოფებსა და მმართველი იერარქიის დონეებს გადასცემენ, სადაც თავმოყრილი არის მაქსიმალური ცოდნა და ინფორმაცია გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორების შესახებ. ამ შემთხვევაში აპრიორულია აზრი, რომ კონფლიქტის ღრმა ანალიზი და გადაწყვეტა შესაძლებელია, ოღონდ ამისათვის საჭიროა მზადყოფნა და ადამიანებთან მუშაობის ხელოვნება.

კონფლიქტის გადაჭრის საწყის ეტაპზე - ვიდრე დაიწყება პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა, - მონაწილეებმა უნდა შეძლონ

თავიანთი განსხვავებულობის აღიარება. *დიფერენციაციის* სტადიად წოდებული ეს პროცედურა განსაკუთრებული მნიშვნელობის მქონეა კონფლიქტური პროცესის მიმდინარეობისა და მისი პოტენციური გამოსავლების თვალსაზრისით. ადამიანებმა სწორად უნდა განსაზღვრონ, თუ რაში მდგომარეობს მათი ინტერესების, ან მიზნების შეუთავსებლობა, მოახდინონ პრობლემის გამოკვეთა და ჩამოყალიბება, გამოავლინონ კონფლიქტის წყარო (შესაძლებელია არა ერთი). დიფერენციაციის დროს ადამიანები კრიტიკული ინფორმაციის ურთიერთგაცემის გზით ახერხებენ პრობლემის უფრო ნათლად დანახვას და წარმოდგენას. დიფერენციაციის საწყის ეტაპზე ხდება კონფლიქტის გაპიროვნება - ინდივიდები გამოხატავენ თავიანთ შეხედულებებს და ახდენენ საკუთარი პოზიციების იდეინტიფიკაციას. ეს ხდება მანამ, სანამ პოზიციების მკვეთრი გამოხატვით არ მიიღწევა პრობლემის ფინალური დეპერსონალიზაცია; ამ დროს ცალკეული პოზიციები და ინტერესები იმდენად გამოიკვეთება, რომ მონაწილენი კონფლიქტის წყაროს სწორედ მათ შეუთავსებლობაში ეძებენ და არა თვით პიროვნებებში. თუ განხილვის მონაწილენი ბოლომდე მოახერხებენ სიტუაციაზე და თავიანთ ემოციებზე კონტროლის შენარჩუნებას, ისინი შეძლებენ შეხედონ კონფლიქტს, როგორც გარეშე წინააღმდეგობას, რომელიც ერთობლივად უნდა იქნეს დაძლეული. სწორად წარმართულ დიფერენციაციის პროცესს მიეყვართ *ინტეგრაციის* სტადიამდე, სადაც ხდება მხარეების მიერ თავიანთი ურთიერთმსგავსების დადგენა, საერთო მიზნების აღიარება და პარტნიორის პროდუქტული აქტივობის პატივისცემა.

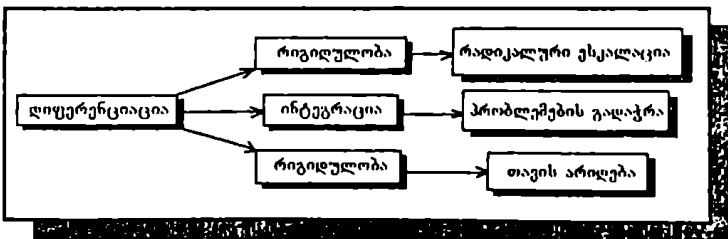
ზოგჯერ დიფერენციაციის პროცესი შეიძლება დესტრუქციული ტენდენციების საფუძველად იქცეს. არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომელიც აბრკოლებს ამ პროცესის მიზანშეწონილ წარმართვას. მათ შორის, ყველაზე ანგარიშგასაწვეია დიფერენციაციის საჭიროებით გამოწვეული შფოთვა და სტრესი, რასაც თან სდევს ქცევის რიგიდულობა, ხოლო მოქმედებებში მოქნილობისა და ადაპტაციის უნარის დაქვეითება. დიფერენციაციის პროცედურა მხარეებისაგან მოითხოვს საკმაოდ დიდი დროისა და ენერჯის ხარჯვას პოზიციების გასარკვევად და განსხვავებების დასადგენად, რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია კონფლიქტთან პირისპირ დარჩენის შიშთან. ჯგუფები და ორგანიზაციები, რომლებიც ასეთი

შფოთების პირობებში ხედებიან, ახორციელებენ ერთგვარ შუალედურ ქცევას, რომელიც საფუძვლად ედება კონფლიქტისგან თავის არიდების სტრატეგიას, ან მის რადიკალურ ესკალაციას. შუალედური ქცევა, როგორც წესი, ვლინდება ჯგუფის წევრთა ტენდენციაში, იმოქმედონ ჩვეული გზებით, რიგიდულად "ჩაჩვიდონ" ჯგუფში გამომუშავებული ურთიერთქმედების გარკვეულ მოდელებს. ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე ნაჩვენებია ურთიერთდამოკიდებულება დიფერენციაციასა, მოუქნელობასა (რიგიდულობასა) და კონფლიქტის გადაწყვეტის შესაძლო შედეგებს შორის (იხ. სქემა 2)

ორგანიზაციებისა და ჯგუფების პირველად დახასიათებად შეიძლება ჩაითვალოს მათ მიერ შემუშავებული სტანდარტული პროცედურები, რომლებსაც არსებული ამოცანების შესასრულებლად და პრობლემების გადასატრელად იყენებენ. ეს წესები ხშირი გამოყენების გამო ინსტიტუციონალურ ხასიათს იძენს და ტრადიციად იქცევა. გარკვეულ სიტუაციებში მათ პოზიტიური როლის შესრულება შეუძლიათ:

- ისინი გამოიყენება როგორც სტანდარტები დისკუსიის წარმართვისათვის;
- მათთვის მინიჭებული ლეგიტიმურობის გარკვეული ხარისხის წყალობით შესაძლებელი ხდება უთანხმოებაზე მითითება პირადი ანტიპატიის აღმოცენების გარეშე;
- ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს შორის ძალთა გათანაბრებას;
- მათი მეშვეობით შესაძლებელია კონფლიქტის გადაწყვეტა მისი აღიარების გარეშე.

სქემა №2



ეს პროცედურები და მათი შესაბამისი "სამუშაო ჩეკები" ადაპტურია მხოლოდ იმ სიტუაციებში, სადაც ისინი შემუშავდა. როგორც კი ეს პირობები იცვლება, ან ღრმავლება კონფლიქტი პროცედურები მიზანშეუწონელ ხასიათს იძენს. წარუმატებელი ქცევითი სტრატეგიების მკაფიო გამოვლინებად შეიძლება მივიჩნიოთ ე.წ. "დასწავლილი უუნარობა", რაც გულისხმობს ადამიანის ისეთ რეაქციას, როცა მას ერთმევა რაციონალური მოქმედების უნარი. დასწავლილი უუნარობა განსაკუთრებით დისფუნქციონალურ მნიშვნელობას იძენს კონფლიქტში. რეალურ, ან წარმოსახულ უთანხმოებაზე ადამიანები პასუხობენ ჩვეული რეაქციებით, რომელიც შეუსაბამოა მოცემულ სიტუაციაში. ამ არაადეკვატური რეაქციების და მათი თანმდევი ქცევითი რიგიდულობის გამო, ადამიანები დესტრუქციული მოქმედებების ციკლში ექცევიან, მათ უჭირთ იმის გაცნობიერება და აღიარება, რომ ქცევა, რომელიც თავის დროზე ფუნქციურ ხასიათს ატარებდა, ამჟამად მხოლოდ ართულებს პრობლემის გადაწყვეტას.

დასწავლილი უუნარობა თავს იჩენს სამი ძირითადი ფორმით:

1. მიზანმიმართულობა კონფლიქტის სიტუაციაში გარკვეული მიზნის მიღწევა სასურველი გამოსავალია მისი მონაწილეებისათვის. მაგრამ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად ჯგუფის წევრები გარკვეული დროის განმავლობაში საჭიროებენ პრობლემის გარშემო დისკუსიებს, არგუმენტების მოსმენას და შეფასებას. მიზანმიმართულობა იქცევა დასწავლილ უუნარობად მაშინ, როდესაც იგი ეწინააღმდეგება მხარეების მიერ პრობლემის ადეკვატურ შეფასებას, ან იქცევა გადაწყვეტილების სწრაფად, გაანალიზების გარეშე მიღების გზად.

2. დესტრუქციული რედუფინიცია - დასწავლილი უუნარობის ყველაზე დისფუნქციური ფორმა. როდესაც ვერ ხერხდება მხარეთათვის სასურველი გადაწყვეტილების მიღება, კონფლიქტის მონაწილენი შეიძლება შეეცადონ, ხელახლა დაუბრუნდნენ კონფლიქტს და განაახლონ იგი, რათა გაამართლონ თავიანთი ქცევა, დახარჯული დრო, ენერგია და რესურსები. ამ გადასინჯვას ისინი მიმართავენ არა ახალი გადაწყვეტილებისა და ალტერნატივების მოსაძიებლად, არამედ ერთმანეთთან კიდევ ერთხელ საკამათოდ.



3. შეფასებითი ტენდენცია. კონფლიქტური ურთიერთქმედების დროს გამოვლენილი ყოველი იდეა, ალტერნატიული გადაწყვეტილება და გამოსავალი ფასდება იმ ღირებულებების კონტექსტში, რომელიც მონაწილეებს აქვთ. შეფასებითი ორიენტაცია კრიტიკულ აზროვნებას გულისხმობს და არსებით როლს თამაშობს გადაწყვეტილების გარშემო გამართულ დისკუსიაში. ამდენად, ის დიფერენციაციის პროდუქტული ასპექტია. მაგრამ შეფასებითმა ორიენტაციებმა შეიძლება განაპირობონ დესტრუქციული ურთიერთქმედებანიც. არსებობს სიტუაციები, სადაც საჭიროა შეფასებითი მსჯელობებისაგან თავის შეკავება, კერძოდ, ასეთად მიჩნეულია:

- დიფერენციაციის პროცესი, როდესაც შენიშვნები პოზიციების კრიტიკაზეა მიმართული და იწვევს თავდაცვით და აშკარად გამოხატულ ემოციურ პასუხებს. ეს შენიშვნები გაიგება უფრო, როგორც პიროვნების წინააღმდეგ მიმართული მუქარა, ვიდრე გამოსავლის მაძიებელი პროდუქტული დისკუსია. ამავ დროს, თუ კონფლიქტის რომელიმე მონაწილე შეეცდება, შეაჯეროს პოზიციები და გამოთქმული კრიტიკული შენიშვნები კონფლიქტის გამოსავალთან მიმართებაში, ის შეიძლება იქცეს კონფლიქტის ესკალაციის მიზეზად. სამაგიეროდ, დაეხმარება ჯგუფს, მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება გადაწყვეტილების შემუშავებაზე;

- სიტუაცია, სადაც ჯგუფს, ან ორგანიზაციას არ გააჩნია კრიტიკული ინფორმაცია გონიერული შეფასების გასაკეთებლად, ან გადაწყვეტილების მისაღებად. შეფასებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს ოპონენტებს, აღიარონ ინფორმაციის საჭიროება. გამოთქმული შეფასება ხშირად “აბრმავებს” განხილვის მონაწილეებს და გზას უღობავს რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას.

ამდენად, სტანდარტული პროცედურები უუნარობის ფაქტორებად იქცევა მაშინ, როდესაც ისე წარმართავს ურთიერთქმედებას, რომ გარდუვალი ხდება კონფრონტაცია და კონფლიქტის ესკალაცია, ან გამოიყენება დიფერენციაციის ჩასახშობად.

კონფლიქტის გადაწყვეტის მნიშვნელოვანი მომენტებია, აგრეთვე, კონფლიქტური სიტუაციის ადეკვატური ასახვა და მხარეთა შორის ღია ურთიერთობებისა და ნდობის შენარჩუნება. ამ პრინციპების დაუცველობა, როგორც წესი, განაპირობებს კონფლიქტის

რადიკალურ ესკალაციას. კონფლიქტთა უმრავლესობისათვის ეს საშიშროება საკმაოდ რეალურია, რადგან ადამიანები ხშირად მოქმედებენ არა სინამდვილის ობიექტური ასახვიდან გამომდინარე, არამედ ამ სინამდვილის სუბიექტური ინტერპრეტაციის საფუძველზე. ინტერპრეტაცია შეიძლება იყოს მეტ-ნაკლებად ზუსტი და შეესაბამებოდეს რეალობას, ხშირ შემთხვევაში კი, წარმოდგენდეს მის დამახინჯებულ ასახვას.

კონფლიქტის სიტუაციაში მოვლენათა დამახინჯებული ასახვა სხვადასხვა მექანიზმების მოქმედებით განისაზღვრება და, ძირითადად, ემსახურება ამ სიტუაციით გამოწვეული სტრესისა და შფოთვისაგან თავის დაღწევას. პირველ რიგში, გამოიყოფა ამ მექანიზმების სამი კატეგორია: შერჩევითი აღქმა, წინა გამოცდილების შერჩევითი აღდგენა და ჯგუფური იდენტიფიკაცია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანი ცდილობს რა, მოიხსნას კონფლიქტის შედეგად შექმნილი დისკომფორტი და გაამართლოს საკუთრი ქმედებები, უნებლიედ ზღუდავს თავს სინამდვილის აღქმაში, ავტომატურად ავიწროებს აღქმის ობიექტს, წინა გამოცდილებიდან ირჩევს მხოლოდ იმას, რასაც თავის სასარგებლოდ მიიჩნევს. ჯგუფური იდენტიფიკაცია კი საშუალებას აძლევს მას, განერიდოს პასუხისმგებლობას, დაიცვას თავი და მიიღოს ჯგუფური გარანტიები. განსაკუთრებული როლი აქ ენიჭება მხარეების სტერეოტიპულ წარმოდგენებს ერთმანეთის შესახებ და ე.წ. „კვირებისეულ“ ხედვას, ანუ მხარეთა მზადყოფნას, დაინახონ ის, რაც მოცემულ მომენტში შეესაბამება მათ შეხედულებებსა და განწყობებს; სხვა ეველაფერი ყურადღების მიღმა რჩება. მაგალითად, ხაზი ესმება საკუთარ დადებით თვისებებსა და ღირსებებს, როცა მეორე მხარის მოქმედებებში ეძებენ მხოლოდ თავიანთი ვარაუდებისა და წარმოდგენების გამართლებას და მიაწერენ მხოლოდ უარყოფით თვისებებს. („ისინი ყოველთვის ასეთები იყვნენ და მხოლოდ ახლა გამოამჟღავნეს თავიანთი არსი“). ამ დროს ელინდება, აგრეთვე, მხარეთა სწრაფვა, აარიდონ თავი მათთვის არახელსაყრელ ფაქტებს და ინფორმაციას, ან მოახდინონ მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტაცია საკუთარი მხარის სასარგებლოდ. კონფლიქტის გამწვავებაში არანაკლებ როლს თამაშობს ე.წ. „სარკისებური აღქმა“, რომლის დროსაც

ერთ-ერთი მხარის ხისტი, მკაცრი პოზიცია იწვევს მეორე მხარის შესაბამის რეაქციას. ამავე დროს, იწყება შეხედულებათა პოლარიზება, აზროვნება "გახეხებული" და ცალმხრივი ხდება. საკითხი "ან-ან" ფორმით დგება, თითქოს არსებობს მხოლოდ ერთი არჩევანის შესაძლებლობა: "მე ან უნდა მოვიქცე ისე, როგორც შენ გინდა, ან სხვა სამსახური ვეძებო". თანდათან ყველაფერი "შაფთვით" ფერებში აღიქმება და ინტერპრეტაციის სფეროს კუთვნილება ხდება. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ მხარეთა შორის კომუნიკაცია სულ უფრო მცირდება და შეიძლება საერთოდ შეწყდეს. მხარეები უკვე ვეღარ ახერხებენ ინფორმაციის მიღებას ერთმანეთის შესახებ და იძულებული არიან, დაეყრდნონ მხოლოდ საკუთარ ვარაუდებს მოწინააღმდეგის შესაძლო ქცევასთან დაკავშირებით. ხშირად ისინი იწყებენ მეორე მხარის წინააღმდეგ მოქმედებას იმის შიშით, რომ მათი ოპონენტებიც ასევე მოიქცევიან მათ მიმართ. ამ დროს მხარეთა შორის სულ უფრო მეტად ისადაგურებს ერთმანეთისადმი უნდობლობა და მწიფდება აზრი, რომ საკუთარი მიზნებისა და სურვილების გახორციელება შესაძლებელია მხოლოდ მოწინააღმდეგის დამარცხებით. ასეთ პოზიციას განამტკიცებს ილუზია, რომ ჭეშმარიტება და სამართლიანობა მთლიანად მათ მხარეზეა და მხოლოდ მათ ძალუძთ პრობლემის სწორად გადაწყვეტა.

იმ ფაქტორებს შორის, რომლებიც დესტრუქციულ ზეგავლენას ახდენს კონფლიქტის გადაჭრის პროცესზე, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს "სახის შენარჩუნების" ფენომენს. "სახე" ამ შემთხვევაში გაიგება, როგორც ადამიანის წარმოდგენა საკუთარ თავზე, რომელიც მას ექმნება სოციალურ გარემოსთან ურთიერთობის შედეგად. "შეინარჩუნო სახე" – ნიშნავს, დაიცვა იმ რეალური, ან წარმოდგენილი საფრთხისაგან, რომელიც მის მთლიანობას ემუქრება. "სახის" დაკარგვა განიცდება როგორც თვითიდენტურობის დაკარგვა, რასაც შეიძლება მოჰყვეს ურთიერთობათა რღვევა. ამდენად, თუ კონფლიქტის გადასაჭრელად მიღებული გადაწყვეტილება ემუქრება "სახის შენარჩუნებას", მან ჯგუფში შეიძლება გამოიწვიოს არასტაბილურობა და კონფლიქტური ურთიერთქმედებების დესტრუქციული განვითარება. "სახის შენარჩუნების" ტენდენცია ამუხრუჭებს ჯგუფის სწრაფვას ცვლილებებისაკენ და

ამცირებს მის წევრთა მოქნილობას პრობლემის გადასატყუარი გზების ძიებაში. ხშირად, ამ ტენდენციის არსებობა განაპირობებს კონფლიქტის ხელახლა განსაზღვრას და ახალი სადავო საკითხების განენას, რის გამოც ყურადღება გადაიტანება მეორეხარისხოვან პრობლემებზე, ჩნდება ახალი კონფლიქტის წყარო, მთავარი პრობლემა კი მოუგვარებელი რჩება.

“სახის შენარჩუნების“ ტენდენცია საკმაოდ ძნელად აღმოსაჩენი პრობლემაა. ჯგუფი შეიძლება გრძობდეს, რომ რაღაც ხდება, მდგომარეობა რთულდება, მაგრამ “სახის შენარჩუნების“ მოტივის გაცნობიერება მაინც ვერ ხერხდება. კონფლიქტურ ურთიერთქმედებაში “სახის შენარჩუნების“ ტენდენცია სხვადასხვა ფორმით ელინდება. მათ შორის ერთ-ერთი წამყვანია რეაქცია დაშინებაზე. ამ დროს ადამიანი განიცდის, რომ ის უსამართლოდ არის დასჯილი, ან დაშინებული და წინააღმდეგობის გაწევას ცდილობს. სახის შენარჩუნების ამ ფორმას ორი კომპონენტი ახასიათებს:

- დადანაშაულება, რომ სხვები მას უსამართლოდ ემუქრებიან, ან აშინებენ, რის გამოც თავდაცვით ქცევას მიმართავს;
- მტკიცე წინააღმდეგობა, რაც გამოიხატება იმაში, რომ პიროვნება აღარ აგრძელებს ურთიერთქმედებას შემოთავაზებული გზით, არ შემოაქვს წინადადებები და არ სვამს ახალ კითხვებს, არ ეძებს გამოსავალს.

როდესაც ხდება ცენტრალური სადავო საკითხის იგნორირება და ჯგუფის წევრები მიმართავენ თავდაცვას, მათი ურთიერთქმედება ჩიხში ექცევა და დესტრუქციულ ხასიათს იძენს. ამ დროს ერთ-ერთი გამოსაყალიბა მესამე, ნეიტრალური მხარის მოწვევა. მესამე მხარის ჩართვის შედეგად გვარდება ზოგიერთი სიძნელე. პიროვნება, რომელიც “სახის შენარჩუნებით“ არის დაკავებული, სწორედ მასთან ამყარებს კონტაქტს, ჯგუფი კი, როგორც ერთი მთლიანი, ახდენს პრობლემის აღიარებას და თანხმდება გარედან დახმარებაზე.

“სახის შენარჩუნების“ ტენდენცია შეიძლება გამოვლინდეს პოზიციებიდან უკან დახევის შიშის შემთხვევაშიც. “სახის შენარჩუნების“ ეს ფორმა ემყარება ადამიანის შიშს, რომ კომპრომისზე წასვლის, ან უკან დახევის გამო შეილახება მისი იმიჯი. ადამიანებს უძნელდებათ მიღებული გადაწყვეტილების შეცვლა, თუნდაც ის

არასასურველი იყოს. ისინი შიშობენ, რომ მათ ჩათვლიან მერყეე, დამყოლ ადამიანებად. თუ ჯგუფი მეტ ღირებულებას ანიჭებს თანმიმდევრულობას და სიმტკიცეს, ვიდრე ჭეშმარიტების ძიებას, ეს გარემოება ხელს უშლის ცალკეულ პიროვნებას, შეცვალოს თავისი აზრი, ან გამოიჩინოს მოქნილობა. ასევე, როდესაც ჯგუფის ურთიერთქმედება კონკურენტულ ხასიათს ატარებს, მისი წევრები კი მოელონ, რომ მათი აქტიუობის შედეგად გამოვლინდება გამარჯვებული და დამარცხებული, ეს მოლოდინები იქცევა “სახის გადარჩენის” საფუძველად. თუ ჯგუფის წევრების აზრით, მათი მიზნები იმდენად შეუთავსებელია, რომ შეუძლებელია ოპტიმალური გადაწყვეტილების გამონახვა, მთავარ მამოძრავებელ მოტივად სიძლიერის გამოვლენა იქცევა და აისახება კონფლიქტში მყოფი მხარეების ქცევაში.

ამრიგად, კონფლიქტის გადაჭრის პროცესზე დესტრუქციულ ზემოქმედებას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა:

- პრობლემის გარკვევის, მხარეთა პოზიციებისა და მიზნების განსხვავებულობის დადგენის აუცილებლობით გამოწვეული სტრესი და შფოთვა, რაც განაპირობებს რიგიდულობას ქცევაში, კონფლიქტის გადასატრელად არაადეკვატური ქცევითი მოდელების გამოყენებას, ან გამოსავლის ძიებისაგან თავის შეკავებას;
- კონფლიქტური სიტუაციის დამახინჯებული აღქმა და ინტერპრეტაცია, რის გამოც კონფლიქტის მონაწილეებს არა აქვთ არსებული მდგომარეობის რეალური შეფასებისა და რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- “სახის შენარჩუნების” ტენდენცია, რომელიც მასში ჩადებული ემოციური მუხტის გამო განაპირობებს მთავარი პრობლემის დაჩრდილვას, კონფლიქტის სხვა წყაროების გაჩენას და შედეგად, დესტრუქციული ურთიერთქმედების განვითარებას.

გარდა ზემოჩამოთვლილი ფაქტორებისა, არსებობს კიდევ ბევრი სხვა გარემოება, რომელიც ხელს უშლის კონფლიქტის პოზიტიურ გადაწყვეტას. კერძოდ, ეს შეიძლება იყოს ჯგუფში, ან ორგანიზაციაში შექმნილი ნეგატიური კლიმატი, ან ურთიერთობებში ძალაუფლების არათანაბარი განაწილების გამო მომხდარი დისბა-

ლანსი. საკმარისი ხდება სულ მცირე ბიძგის მიცემა, რომ დაიწყო კონფლიქტის ესკალაცია, მაშინ, როდესაც საჭიროა უდიდესი ძალისხმევა და სტრატეგიის ზედმიწევნით ზუსტი შერჩევა, შესაძლებელი რომ გახდეს მისი ლოკალიზება, ან პრობლემის გადაჭრა.

კონფლიქტის ესკალაცია და მისი ერთი დონიდან მეორეზე გადასვლა გარკვეული სიმპტომატური მოქმედებებით ხასიათდება. ისინი შემდეგი თანმიმდევრობით ხორციელდება:

- გამშვები შენიშვნა და მოქმედება. ერთ-ერთი, ან ორივე მხარე გამოთქვამს კრიტიკულ შენიშვნებს, ან ახორციელებს ისეთ ქცევას, რომელიც იწვევს ოპონენტის თავდაცვით, ან შეტევით რეაქციას;
- პრობლემათა დახვევა. აირთა ხანმოკლე ურთიერთ-გაცვლის შემდეგ იწყება ახალ-ახალი საკითხების წამოჭრა, ან არგუმენტაციების გაძლიერება;
- მტრული ალიანსების შექმნა. პოზიციების გაძლიერების მიზნით იწყება მხარდამჭერთა მოზიდვა და ჩართვა კონფლიქტში;
- კომუნიკაციების დამახინჯება. მხარეები მიმართავენ ფაქტებისა და განცდების გაზვიადებულ შეფასებას, ახდენენ საჭკვო განზოგადებებს, გარკვეული დროით წყვეტენ კონტაქტებს და მტრული დუმილით პასუხობენ დაპირისპირებულ მხარეს;
- პოზიციების პოლარიზება. მხარეები იკაევენ მკაცრ და უკიდურეს პოზიციას. რაც უფრო ძლიერია მხარეთა შეჯახება, მით უფრო შეუვალი ხდება მათი პოზიცია - "ერთი ნაბიჯითაც არ დავიხეე უკან", "ერთ სიტყვასაც არ შევარჩენ". ამ საფეხურზე, როგორც წესი, ხდება მოწინააღმდეგის დეპერსონიფიცირება - იგი, ზოგადად, აღიქმება მტრად.
- სწრაფვა, რაც შეიძლება მტკივნეული დარტყმა მიაყენო მეორეს. კონფლიქტში, რომელიც, შესაძლოა, დაიწყო პრობლემის მოგვარების მიზნით, ორივე მონაწილე თანდათან გადადის თავდაცვაზე, ძირითად მიზნად კი იქცევა იყრიშის მიტანა მოწინააღმდეგეზე იმის დასამტკიცებლად, რომ ამ უკანასკნელს არა აქვს არსებობის უფლება.

## პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიები

პრობლემა გადაწყვეტილად ითვლება, თუ მიღებულია შედეგი, რომელიც ორივე მხარეს აკმაყოფილებს. “კმაყოფილება” ნიშნავს, რომ შედეგში გათვალისწინებულია პიროვნების მატერიალური, ფსიქოლოგიური და პროცედურული მოთხოვნილებები. მატერიალური, ანუ სუბსტანციონალური მოთხოვნილებები, ძირითადად, ეხება ფულს, დროს, საგნებს და სხვა ფიზიკურ რესურსებს. ფსიქოლოგიური ინტერესები განისაზღვრება იმით, თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი დამოკიდებულებას სხვების მხრიდან და ურთიერთობის გაგრძელების რა პირობები არსებობს. პროცედურული ინტერესები დაკავშირებულია ქცევის გარკვეულ წესებთან. მაგ. “როგორ კეთდება ეს”. სამივე ტიპის ინტერესი ურთიერთდაკავშირებულია და მეტნაკლებად უნდა იყოს უსრუნველყოფილი. ხშირად ადამიანები უარს ამბობენ შედეგზე, რომელიც, მართალია, იძლევა მატერიალური ინტერესების დაკმაყოფილების საშუალებას, მაგრამ მასში არ არის გათვალისწინებული, ეოქვათ, “სახის შენარჩუნება“, ან უსამართლობის განცდა. მათ შეიძლება არ აწყობდეთ, აგრეთვე, გადაწყვეტილების მიღების გარემოება, რადგან ის მოხდა დადგენილი პროცედურების დარღვევით. ამდენად, ყოველგვარი მცდელობა, თავს მოახვიო ადამიანს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც არ აკმაყოფილებს ზემოთ აღნიშნულ მოთხოვნილებებს, წარუმატებელი და არაპროდუქტული იქნება. კონფლიქტი, უკვე სხვა მიზეზით და ფორმით, ხელახლა აღმოცენდება და გაგრძელდება იქამდე, სანამ განიხილება ყველა მონაწილის ინტერესები და არ იქნება გათვალისწინებული მათი მოთხოვნილებები. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება ყველა მხარე დაინტერესებული მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებით.

ყველასათვის მისაღები შედეგის მიღწევა შესაძლებელია, თუ პრობლემის გადაჭრისას მიმართავენ სტრატეგიას, რომელიც კონფლიქტში ჩართული ყველა მხარისათვის მოგების მიღწევას ითვალისწინებს. ეს “მოგება-მოგების” სტრატეგია მეტად ეფექტურია წმინდა ადამიანური და ორგანიზაციული თვალსაზრისითაც. როგორც წესი, თანამედროვე საზოგადოებაში, სადაც დომინირებს კონკურენტული ტენდენციები, ნებისმიერი დავის, მათ შორის საწარმოო კონფლიქტის

მონაწილენი მიმართავენ *“შოგება-წაგების”* სტრატეგიას. ამ სტრატეგიის გამოყენება ნაკარნახევია შეხედულებით, რომ კონფლიქტი ისეთი მოვლენაა, რომელიც გულისხმობს შოგებას, ან წაგებას; აქედან გამომდინარე, საჭიროა მთელი ძალების წარმართვა გამარჯვების მოსაპოვებლად. ამ სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია კონფლიქტისადმი *“ჩვენ-ისინი”*, *“სწორი-არასწორი”*, *“გამარჯვებულ-დამარცხების”* მოტივაცია და შემდეგი მომენტების წინ წამოწევა:

- სადავო პრობლემის განხილვა მხოლოდ საკუთარი პოზიციებიდან;
- ყურადღების გამახვილება გამარჯვების მოპოვებაზე და არა პრობლემის გადაჭრაზე;
- კონფლიქტის პერსონალიზაცია, ანუ კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზების დანახვა პიროვნებებში და მათ თვისებებში.

კონფლიქტის გადაჭრის ამ ტიპის სტრატეგია ხშირად თავს იჩენს უფროსი-ხელქვეითის, პროფკავშირი-ადმინისტრაციის დაპირისპირებისას. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სტრატეგიას გარკვეული ფუნქციონალური შედეგები გააჩნია (ჯგუფების ან ინდივიდების ბეტი შეკავშირება და შემოქმედებითი ტენდენციების განვითარება), მისი დისფუნქციონალური ეფექტები მეტად მძიმეა და ძნელად მოსაგვარებელი. გარდა იმისა, რომ ეს სტრატეგია უგულვებელყოფს პრობლემის სხვა ტიპის გადაწყვეტას, როგორცაა, ვთქვათ, თანამშრომლობა, ის უბიძგებს მონაწილეებს კონფორმულობისაკენ და განაპირობებს კარგად სტრუქტურირებული ძალების მობილიზებას და ფუნქციონირებას. ყველაზე დიდ პრობლემას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ამ სტრატეგიის შემთხვევაში ერთ-ერთი მხარე ყოველთვის აგებს. წაგებულ მხარეს კი, მიუხედავად იმისა, რომ მან კონფლიქტის შედეგად შეიძლება გარკვეული სარგებლობაც მიიღოს, თუნდაც დააგროვოს გამოცდილება, უნდება გაბოროტებისა და შურისძიების გრძნობა.

კონფლიქტის გადაჭრის კიდევ უფრო არაეფექტურ გზას წარმოადგენს *“წაგება-წაგების”* სტრატეგია, რომელიც სხვადასხვა ფორმით ვლინდება. ეს შეიძლება იყოს კომპრომისი, ან რაიმე შუალედური გზის გამონახვა დისპუტში; ვთქვათ, ერთ-ერთი მხარისათვის გარკვეული საფასურის გადახდა, რაც ხშირად ქრთამის,



მოსყიდვის ფორმას იღებს, ბიუროკრატიული წესების, ან არსებული ინსტრუქციების მოშველიება, არბიტრაჟის, სასამართლოს, ან რაიმე სხვა ინსტანციისადმი მიმართვა. მიუხედავად იმისა, რა ფორმით გამოვლინდება აღნიშნული სტრატეგია, მისი გამოყენების შემთხვევაში ორივე მხარე ატებს. ზოგჯერ ეს კონფლიქტის გადაჭრის ერთადერთ გზას წარმოადგენს, მაგრამ, ზოგადად, ის ნაკლებად სასურველია, ვიდრე “მოგება-წაგების” და, განსაკუთრებით, “მოგება-მოგების” სტრატეგია.

“მოგება-მოგების” სტრატეგია კონფლიქტის გადაჭრის ყველაზე ეფექტურ და ჯანსაღ მიდგომად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ დროს მონაწილეთა მთელი ძალისხმევა მიმართულია პრობლემის გადაჭრაზე და არა მეორე მხარის დამარცხებაზე. ორივე მხარე აღწევს მისთვის ღირებულ შედეგს. როდესაც კონფლიქტის გადაჭრის ამ გზას მიემართავენ, პირველ რიგში, საჭიროა “გამარჯვების” ცნების ხელახლა გააზრება იმ კონტექსტში, რომ გამარჯვება ყოველთვის არ გულისხმობს დამარცხებულის არსებობას. ხშირად საკითხის ამგვარი დაყენება აუცილებელი პირობაა, რათა მხარეებმა ერთობლივი მოლაპარაკებებისა და პრობლემათა გადაჭრის სურვილი გამოთქვან. ამ დროს შესაძლებელი ხდება გადაწყვეტილების მიღება, მეორე მხარისათვის ზიანის მიუყენებლად საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილება და ინტერესების მიღწევა. აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენება უკავშირდება ორგანიზაციის უფრო ეფექტურ მუშაობას, ორმხრივად სასარგებლო შეთანხმებებისა და გარიგებების დადებას, მასში ჩართული მხარეების ჯანსაღ და პოზიტიურ დამოკიდებულებას ერთმანეთისადმი და თვით საკონფლიქტო სიტუაციისადმი. თანამშრომლობისა და ურთიერთთანხმობის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილებების დროს ადამიანები გრძნობენ, რომ მათ შეუძლიათ სიტუაციის გაკონტროლება და პრობლემის გადაჭრაზე გავლენის მოხდენა. აქედან გამომდინარე, ისინი მეტი პასუხისმგებლობითა და სერიოზულობით ეკიდებიან ახალი გზების ძიებას, წამოყენებული ალტერნატივების განხილვა-შეფასებას, შემდგომ კი - მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ინტერპერსონალურ და ჯგუფთა-

შორის კონფლიქტებში მეტად ძნელია, მიაღწიო “მოგება-მოგების” შედეგებს, კონფლიქტის მართვაში პრობლემის გადაწყვეტის სწორედ ეს გზა უნდა იყოს უმთავრესი მიზანი.

პრობლემის გადაჭრის პროცესი, რომელიც “მოგება-მოგების” სტრატეგიით წარიმართება, რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება, კერძოდ:

I. დიფერენციაცია და პრობლემის განსაზღვრა - პროცესი, რომლის დროსაც მხარეები ერთობლივად არკვევენ კონფლიქტის პარამეტრებს (პოზიციებს, ინტერესებს, მოთხოვნებს) და პრობლემას მიზნების კატეგორიებში განსაზღვრავენ;

II. კონფლიქტის ძირითადი ასპექტებისადმი დამოკიდებულების ერთობლივად განსაზღვრა და, შესაბამისად, პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიული გზების ჩამოყალიბება;

III. კრიტიკიუმების გამოყოფა, რომელთა მიმართებაშიც უნდა შემუშავდეს შესაძლო გადაწყვეტილებები;

IV. გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების ფორმირება;

V. ალტერნატივების შეფასება და მხარეთა მიერ ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება.

უშუალოდ პრობლემის გადაჭრაზე მუშაობის დაწყებამდე საჭირო ხდება გარკვეული მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება, რაც ითვალისწინებს, ერთი მხრივ, მოლაპარაკებებისათვის საჭირო ყველა ინფორმაციის შეგროვებასა და მომზადებას, მეორე მხრივ, პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებით ერთობლივი გადაწყვეტილებების შემუშავებას. პროცედურული მხარის მოგვარება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, როდესაც საქმე გვაქვს სერიოზულ პრობლემებთან, რომელთა მოგვარება სწრაფად ვერ ხერხდება და მოითხოვს თანმიმდევრული, გააზრებული ნაბიჯების გადადგმას. პირველ რიგში, უნდა განისაზღვროს, სად, როდის და როგორ დაიწყოს მუშაობა. შეხვედრები უმჯობესია, მოეწყოს ნეიტრალურ ადგილას, ან რიგ-რიგობით – ყოველ მხარესთან. ასევე მნიშვნელოვანია წინასწარ დადგინდეს, კონკრეტულად ვინ მიიღებს მონაწილეობას შეხვედრებში. კონფლიქტის მართვის პროცესი უფრო ეფექტური ხდება, როდესაც მასში ჩართული არიან მხარეთა მაღალი რანგის წარმომადგენლები, თუმცა საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლება თვით მხარეებს რჩებათ. უნდა

განისაზღვროს, აგრეთვე, განსახილველ საკითხთა თანმიმდევრობა და გადაწყვეტილების მიღების უკიდურესი ვადა. თუ ვადები არ იქნა დადგენილი, მოლაპარაკებები შეიძლება დიდხანს გაგრძელდეს და უამრავი დრო და ენერჯის ხარჯვა მოითხოვოს. ვადების გარკვევის შემთხვევაში, მხარეები თავიანთ მუშაობას ააგებენ მისი გათვალისწინებით. ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ ეს ვადები შეთანხმებული და მიღებული იყოს ყველა მხარის მიერ. პროცედურული საკითხების ერთობლივი მოგვარება არა მარტო უზრუნველყოფს დავის შინაარსობრივი მხარის წინ წამოწევას და მთელი ყურადღების მასზე წარმართვას, არამედ თანმდევი ეფექტის სახით განაპირობებს მხარეებში თანამშრომლობის ტენდენციების განვითარებას. თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნას ხელს უწყობს, ასევე, ყოველი შეხვედრის დასაწყისში რამდენიმე წუთის გამოყოფა არაოფიციალური საუბრებისათვის.

პრობლემის განხილვის დროს მხარეებმა უნდა დაიცვან გარკვეული პრინციპები, რაც აუცილებელია კონსტრუქციული დიალოგისა და შეთანხმებების წარმოებისათვის. მათ შორის აღსანიშნავია:

- კონფლიქტის არსებობის აღიარება;
- კონფლიქტის როგორც ნორმალური მოვლენის აღქმა, რომელსაც ადგილი აქვს ადამიანებს შორის ურთიერთობების დროს;
- კონფლიქტამდე არსებული მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულების პატივისცემა და შენარჩუნება;
- ნდობისა და გულახდილობის ატმოსფეროს შექმნა ინფორმაციის გაცვლისა და კომუნიკაციის გაძლიერების გზით;
- ყურადღების გამახვილება პრობლემებზე და არა მეორე მხარის პიროვნულ თვისებებზე და თავისებურებებზე;
- პარტნიორისათვის კონფლიქტით გამოწვეული გრძნობებისა და განცდების გაზიარება;
- პარტნიორის მიმართ ყურადღების გამოჩენა, მისი აზრების და შეხედულებების ყურადღებით გააზრება;
- თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა საერთო ინტერესების, მიზნებისა და ამოცანების გამოკვეთით;
- თავშეკავებულობის გამოჩენა, ყოველგვარი მუქარისა და

იერიშებისაგან თავის შეკავება;

- კონფლიქტიდან სარგებლობის მაქსიმუმის მიღება და ზიანისა და უსიამოვნებების მინიმუმამდე დაყვანა;
- მწვავე, ან გაჭიანურებული კონფლიქტის დროს შუამავლის, ან ნეიტრალური მხარის მოწვევა.

როგორც აღინიშნა, კონფლიქტის გადაჭრის პროცესი იწყება პრობლემის განსაზღვრით და საკუთარი განსხვავებულობის დადგენით, ანუ საკუთარი ინტერესების, მოთხოვნილებებისა და მიზნების აღიარებით. პრობლემის განსაზღვრა, ყველასათვის მისაღებ ფორმაში, რთული ამოცანაა იმ მიზეზით, რომ ყოველი მოკამათე მხარე წამოჭრილ საკითხს ამუშავებს თავისი საკუთარი კრიტერიუმების მიხედვით.

მთავარი ამოცანაა იმის გარკვევა, თუ როგორ უყურებენ ადამიანები ერთსა და იმავე პრობლემას. ყოველმა მხარემ უნდა აღნიშნოს, რაში ხედავს პრობლემას თავისი ინტერესებიდან და მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე და რა გრძნობებს იწვევს ეს მასში. მაგრამ აქვე უნდა შეინიშნოს, რომ ადამიანები ვერ აღიარებენ გადაწყვეტილების მიღების საჭიროებას და თვით კონფლიქტის არსებობას მანამ, სანამ არ დარწმუნდებიან, რომ არსებობს პრობლემა, რომელიც უნდა გადაიჭრას.

მას შემდეგ, რაც პრობლემა განისაზღვრება ისეთი ფორმით, რომელიც ყველასათვის მისაღები იქნება, იწყება საერთო მიზნების განსაზღვრა. საერთო მიზნებზე ყურადღების გამახვილება ხელს უწყობს თანამშრომლობას მაშინაც კი, როდესაც ზოგიერთი ინტერესი შეუთავსებელი, ან წინააღმდეგობრივია. ამავე დროს, ზუსტდება ყველა მხარის ინტერესები, ანუ ის ძირითადი სურვილები და მოთხოვნილებები, რომელიც მოლაპარაკების შედეგად უნდა დაკმაყოფილდეს. ინტერესების განსაზღვრის შემდეგ მოლაპარაკების მონაწილენი ცდილობენ, ერთობლივად მოძებნონ პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა ალტერნატივა.

ალტერნატივათა და ახალი იდეების მოძიებისას მხარეების მთავარი ძალისხმევა მიმართულია თანამშრომლობისკენ, ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინებით და სხვადასხვა ვარიანტების ფართო წრის შემუშავებით. ამ შემთხვევაში მონაწილე მხარეები არ შეეცდებიან, დაჟინებით გაატარონ ერთი გარკვეული გადაწყვე-

ტილება. მაგრამ მას შემდეგ, რაც ალტერნატივები წამოყენებულია და მხარეები ერთადერთი გადაწყვეტილების არჩევის აუცილებლობის წინაშე დგებიან, შესაძლებელია, მოხდეს მათი სურვილების და მოლოდინების შეჯახება. ამ ეტაპზე აუცილებელი ხდება გარკვეული გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებისა და კრიტერიუმების დადგენა. ასეთი კრიტერიუმის მაგალითია შემდეგი მოსახრება: "არსებული კატალოგების მიხედვით, ამ ტიპის საქონლის საბაზრო ფასი...". შეიძლება შემუშავდეს კრიტერიუმების მთელი რიგი. თუ მხარეები ჩათვლიან, რომ შემოთავაზებული პრინციპები და კრიტერიუმები სამართლიანია, მაშინ მათ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც სამართლიანი იქნება. საბოლოო გადაწყვეტილება უნდა შეფასდეს ყველა მხარის მიერ. თუ რომელიმე მონაწილე წაგებულად იგრძნობს თავს, მიღებული გადაწყვეტილება აუცილებლად ჩაიშლება, დაირღვევა ურთიერთობები, ან ქცევა გახდება დისფუნქციური. კონფლიქტის მონაწილენი მის განხორციელებაში დაინტერესებული იქნებიან იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტილება ყველას აკმაყოფილებს.

შემუშავებული გადაწყვეტილება დროულად უნდა შესრულდეს. კონფლიქტის დარეგულირებისათვის საჭირო ზომების გატარებაში შეფერხებამ შეიძლება გამოიწვიოს ეჭვი, რომ ეს განსრავს კეთდება.

უთანხმოების მოსაგვარებლად ზოგჯერ საკმარისია თუნდაც ერთი შეხვედრა და თვით მოლაპარაკებათა ფაქტი. სხვა შემთხვევაში, როდესაც საგანი მნიშვნელოვანია და რთული, შეიძლება საჭირო გახდეს მოლაპარაკებათა რამდენიმე ეტაპის ჩატარება. გარდა იმისა, რომ კონფლიქტების უმრავლესობა გადაიჭრება მისი უშუალო მონაწილეების მიერ, სხვისი დახმარების გარეშე, ზოგჯერ აუცილებელი ხდება ადმინისტრაციული მოსმენები, არბიტრაჟისადმი მიმართვა, ან ნეიტრალური მხარის ჩართვა; მისი მიზანია მინიმუმამდე დაიყვანოს ესკალაციის საშიშროება.

◆ კონფლიქტი გაიგება როგორც შეჯახება, რომელიც გამოწვეულია ურთიერთქმედების მონაწილეთა მიზნების, განწყობების და მოქმედების საშუალებათა შეუთავსებლობით. კონფლიქტი შეიძლება განვითარდეს ინდივიდებს, ჯგუფსა და პიროვნებას, ჯგუფებს შორის.

◆ ორგანიზაციული კონფლიქტის პოტენციური მიზეზები შეიძლება იყოს - ერთობლივად გამოსაყენებელი რესურსები, დავალებათა ურთიერთზე დამოკიდებულობა, განსხვავება მიზნებში, აღქმებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში, ქცევის სტილში. ასევე, ცუდი კომუნიკაციები;

◆ კონფლიქტის გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდებია - საწარმოო მოლოდინების დასუსტება, კოორდინირების და ინტეგრირების მექანიზმები, მაღალი დონის ზოგადორგანიზაციული ამოცანების დასახვა, წახალისება-დაჯილდოების სისტემა;

◆ კონფლიქტის უარყოფითი შედეგებია - შრომისნაყოფიერების შემცირება, პიროვნული დაუკმაყოფილებლობა, ორგანიზაციაში მორალური კლიმატის გაუარესება, კადრების დენადობის გაზრდა, სოციალური ურთიერთქმედებების და კომუნიკაციის გაუარესება, პერსონალის ლოიალურობის დაქვეითება. მაგრამ ეფექტური ჩარევის შემთხვევაში კონფლიქტმა შეიძლება დადებითი შედეგები მოიტანოს, მაგალითად, გადაწყვეტილების ძიებაზე გაღრმავებული მუშაობა, ახალი შემოქმედებითი იდეების პროდუცირება და თანამშრომლობის მომავალში გაუმჯობესება;

◆ არსებობს პიროვნებათა შორისი კონფლიქტის გადაჭრის 5 სტილი: შეგუება - ისეთი ქცევა, თითქოს არ არსებობს გაღიზიანების მიზეზი; თავი არიდება - კონფლიქტისგან წასვლა; კონკურენცია - ძალაუფლების გამოყენება, ან ზეწოლა საკუთარი თვალსაზრისის მოხვევის მიზნით; კომპრომისი - გარკვეულ დათმობებზე წასვლა, რაც შეიძლება ეფექტური იყოს, მაგრამ ოპტიმალური გადაწყვეტილების საშუალებას არ იძლევა; პრობლემის გადაწყვეტა - სტილი, რომელიც ხასიათდება შეხედულებებს შორის არსებული განსხვავებების აღიარებით და შეხედულებათა შეჯახებით, რათა ორივე მხარისათვის მისაღები გადაწყვეტილება მოინახოს.

თავი X

**პროფანაციის სიჩაღი**

## სტრესის განსაზღვრის საკითხისათვის

სტრესის ცნება ზედაპირულად და ინტუიტურად არის გაგებული ადამიანთა უმრავლესობის მიერ, რასაც ხელი შეუწყო ყოველდღიურ მეტყველებასა და მასობრივი ინფორმაციის წყაროების მეშვეობით სტრესის ცნების ფართოდ გამოყენებამ. მეცნიერული ანალიზისათვის ტერმინის გაგების ამგვარი განუსაზღვრელობა დაუშვებელია. სტრესის ზუსტი და ნათელი განსაზღვრების პრობლემა ფსიქოლოგიაში მეტად აქტუალურია. არსებობს პრინციპული წინააღმდეგობები სტრესის სხვადასხვა მოდელებს შორის (Appley & Trumbull, 1967; Lazarus, 1966; McGrath, 1979; Kagan & Levi, 1971; Dodge & Martin, 1970, Moss, 1973). ჩვენ განვიხილავთ სამ მათგანს. პირველი მიდგომის მიხედვით, სტრესი განისაზღვრება, როგორც რეაქცია, შედეგი, (დამოკიდებული ცვლადი). ეს შეხედულება საფუძველს იღებს სელიეს მოდელიდან; სელიე სტრესს განმარტავდა, როგორც არასპეციფიკურ ცვლილებებს ბიოლოგიურ სისტემაში და ხაზს უსვამდა საპასუხო ფიზიოლოგიური რეაქციების არასელექციურ, არასპეციფიკურ ხასიათს. სტრესორი იწვევს საპასუხო სამფაზიან რეაქციას: შფოთვის ფაზა, რეზისტენციის (წინააღმდეგობის) ფაზა და გამოფიტვის ფაზა. იგი სტრესს განსაზღვრავს, როგორც საერთო ადაპტაციურ სინდრომს, რომელიც ადაპტაციური ენერჯიის საშუალებით ხელს უწყობს ორგანიზმის გარემო მოთხოვნებისადმი შეგუებას ან აქტიურ რეზისტენციას. ქრონიკული სტრესის მდგომარეობაში ადაპტაციური ენერჯიის მარაგი ილუვა და ორგანიზმი იფიტება. გამოფიტვის შედეგად ვითარდება სხვადასხვა ტიპის სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებები. თუ რა სახის დაავადება განვითარდება დამოკიდებულია ე. წ. სუსტი რგოლის ეფექტზე. რაც იმას ნიშნავს, რომ სტრესორის მოქმედება, უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზმის კონსტიტუციონალურ და თანდაყოლილ სუსტ ფუნქციურ სისტემაზე მოქმედებს. ამრიგად, ამ მოდელის მიხედვით, სტრესი

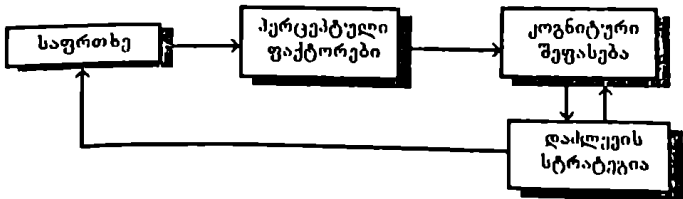


გარემო მოთხოვნებზე ორგანიზმის რეაქციაა. მეორე მიდგომის მიხედვით, სტრესი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი, ანუ როგორც გარემოს გარკვეული ობიექტური თვისება. სტრესი ამ მოდელში განიხილება როგორც გამლიზიანებელი (Symonds 1947). ველფორდის მიხედვით, სტრესი აღმოცენდება ყოველთვის, როდესაც ხდება ოპტიმალური პირობებიდან მნიშვნელოვანი გადახრა. ადამიანს არ შეუძლია ან მეტისმეტი ძალისხმევა ჭირდება ამ გადახრასთან გასამკლავებლად. ვენტცმა გამოყო 8 განსხვავებული სტრესოგენული სიტუაციის ტიპი: ინფორმაციის გადამუშავების სისწრაფე, საფრთხის განცდა, ფიზიოლოგიური ფუნქციონირების დარღვევა, მავნე ზემოქმედება, იზოლაცია, ბარიერები, ჯგუფური ზეწოლა და ფრუსტრაცია (Wentz 1970).

ზემოთ განხილული ორივე მოდელი საკმაოდ მექანიკურია რამდენადაც ადამიანს განიხილავს, როგორც სტრესის ზემოქმედების პასიურ ობიექტს და არ ითვალისწინებს ფსიქოლოგიური პროცესების მიმდინარეობის ინდივიდუალურ თავისებურებას.

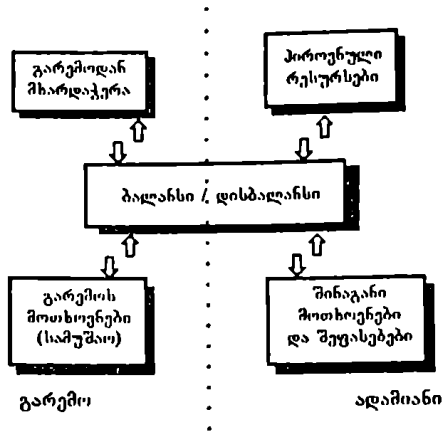
*სტრესის ფსიქოლოგიური მოდელები.* სტრესის ფსიქოლოგიურ მოდელებში განსაკუთრებული როლი ენიჭება პერცეპტულ და კოგნიტურ პროცესებს, რომლებიც განსაზღვრავენ სტრესს ინდივიდუალური რეაგირების ტიპს.

*სქემა №1*



ლაზარუსის მიხედვით, სტრესი აღმოცენდება, მაშინ, როცა

გარემოს მოთხოვნები აღემატება ადამიანის შესაძლებლობებს ან შესაძლებლობების ზღვარზე აქტიუობას მოითხოვს. ამ მოდეულში განსაკუთრებული როლი ენიჭება გარემო მოთხოვნების, ადამიანის ჩნდივიდუალური თავისებურებებისა და დაცვითი მექანიზმების ანალიზს. ფსიქოლოგიური სტრესის დინამიკაში შეფასებას განსაკუთრებული როლი ენიჭება, იგი ინდივიდის ფსიქოსოციალური გამოცდილებითა და შესაძლებლობებითაა დეტერმინირებული. საფრთხის ძალა მის ფიზიკურ მახასითებლებზე კი არ არის დამოკიდებული, არამედ იმაზე, რამდენად შეუძლია ადამიანს საფრთხის დაძლევა, ან მისი თავიდან აცილება. თუ ადამიანი უსუსური და უმწეოა გადაჭრას გარკვეული პრობლემა, საფრთხის ხარისხი მაღალია, სტრესი კი გარდაუვალი. სტრესისადმი *მესამე* მიდგომის მიხედვით, სტრესის პრობლემის განხილვის დროს ამოსავალი წერტილი უნდა გახდეს ადამიანისა და გარემოს ურთიერთქმედება (McGrath 1970). მაკგრათის აზრით, სტრესი აღმოცენდება ყოველთვის, როცა ირღვევა ბალანსი გარემოს ზემოქმედებასა და ადამიანის კომპენსატორულ შესაძლებლობებს შორის. კოქსი სტრესს აღწერს, როგორც დინამიურ პროცესს, რომელიც პრობლემურ სიტუაციაზე რეაგირების დროს აღმოცენდება. კოქსის მიხედვით, სტრესი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გარემოსა და ინდივიდის ურთიერთქმედების ანუ ტრანსაქციის შედეგი. ეს ტერმინი ავტორის მიერ შემოტანილი იქნა, რათა ხაზი გაესვა ურთიერთქმედების პროცესის აქტიური ადაპტაციური ბუნებისათვის. ეს პროცესი ასახულია N2 სქემაზე.



**რა არის პროფესიული სტრესი?**

დღეისათვის საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ სტრესი სამუშაოს განუყოფელი და ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. ემპირიული მონაცემები გვიჩვენებს, რომ ჭარბი შრომითი სტრესი ჯანმრთელობის გაუარესებასთანაა კავშირში. დაბალი მწარმოებლურობა (Buzzard, 1973), დასვენების არასწორი ორგანიზაცია (Gardell, 1973; Frankenhaeuser, 1975) შრომით უკმაყოფილება, ტრავმატიზმის და სიკედილიანობის ზრდა (Carlestam 1973) უკავშირდება დროის არარაციონალურ ორგანიზაციას და მასთან დაკავშირებულ პრობლემას. აშშ-ს ჯანმრთელობისა და უსფრთხოების დეპარტამენტის მონაცემების მიხედვით, სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებებს პროფესიონალურ საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ფაქტორთა ჯგუფი იწვევს. მათ შორის – სამუშაოს მოთხოვნები, სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, არასწორი კება, დასვენებისათვის არასაკმარისი დრო, გაზრდილი პასუხისმგებლობა ოჯახში, სამუშაოს პიროვნების კვალიფიკაციასთან შეუსატყვისობა, ერთფეროვანი სამუშაო (სამუშაო, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას და დაბალ ინიციატივას), სუპერვიზიის სტილი, გადატვირთული სამუშაო დღე და სხვა,

რომელთაც მიუყვართ სამუშაოთი დაუქმაციოფილებლობამდე; ისინი ხელს უწყობენ სამუშაოს გაცდენების რიცხვის ზრდას, დაბალ პროდუქტულობას და სამუშაო ნევროზების ჩამყალიბებას.

1984 წელს პროფესიული შრომისა და ჯანმრთელობის დაცვის ნაციონალურმა ინსტიტუტმა გამოაქვეყნა მონაცემები შრომითი საქმიანობის ჯანმრთელობაზე გავლენის შესახებ. ამ მონაცემების მიხედვით, მთელი რიგი ფსიქიკური დარღვევები აღმოცენდება სამუშაოსთან დაკავშირებული დაძაბულობის შედეგად. მათ შორის:

- სხვადასხვა ტიპის ემოციური დარღვევები (მაგ. შფოთვა, დეპრესია);
- ფსიქოსომატური დარღვევები (მაგ. კუჭის წყლული);
- ქცევის ისეთი პრობლემები, როგორცაა ალკოჰოლისა და სიგარეტის მეტისმეტი რაოდენობით მოხმარება.

### **განსაზღვრებები**

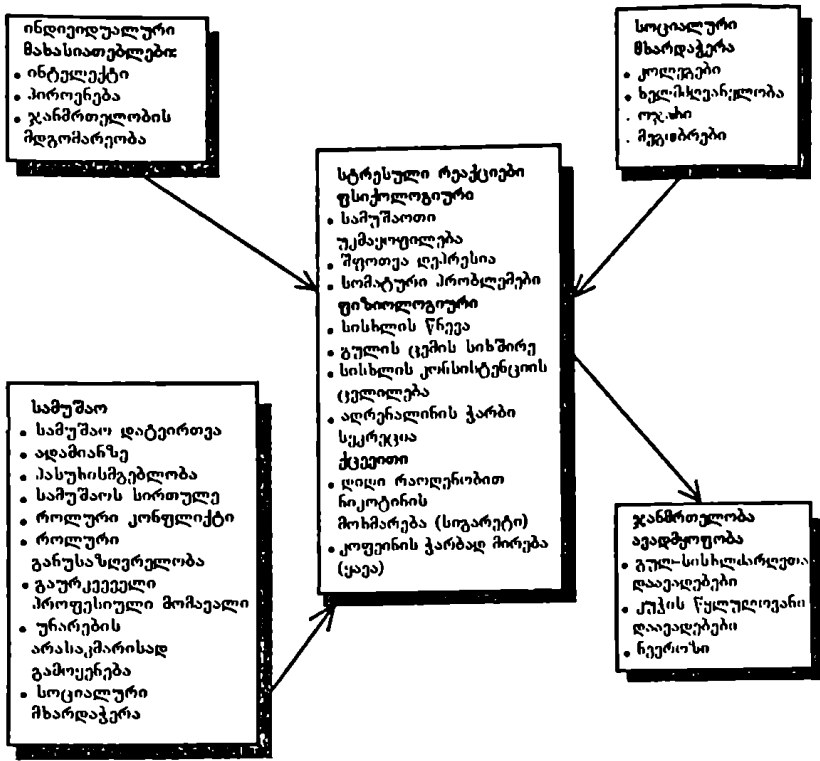
• *პროფესიული სტრესი არის* ინდივიდისა და გარემოს ინტერაქციის შედეგი; იგი აღმოცენდება გარემოდან (ფიზიკური, ფსიქოლოგიური) შეუსატყვისი მოთხოვნების შედეგად (*Ivanchevich, Matteson 4*).

• *პროფესიული სტრესი არის* ინდივიდისა და სამუშაოს ინტერაქციის შედეგად ამოცნებულ მდგომარეობა, რომელიც ინდივიდში იწვევს ფიზიოლოგიურ, ემოციურ-ქცევით და კოგნიტურ ცვლილებებს (*Beehr, Newman 36*).

• *პროფესიული სტრესი არის* ორგანიზაციაში არსებულ სიტუაციაზე ადაპტაციური პასუხი, რომელიც პერსონალში ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ ან ქცევით გადახრებს იწვევს.

არსებობს მოსაზრება, რომ პროფესიული სტრესი დიდ როლს ასრულებს მთელი რიგი სომატური დაავადებების ეტიოლოგიაში. მათ შორისაა: გულის იშემიური დაავადება, ბრონქიალური ასთმა და შაქრიანი დიაბეტი. პროფესიული სტრესის ბუნების გასაგებად მნიშვნელოვანია სტრესის სამივე განზომილება: ფსიქოლოგიური, ფიზიოლოგიური და ქცევითი (ბიპევიორალური).

სქემა N3. პროფესიული სტრესის მოდელი (კაპლანი, კობი და ფრენსი)



ბარემო სტრესორები

*სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლები* ტემპერატურა, ტენიანობა, ხმაური, ვიბრაცია, ცუდი განათება - დისკომფორტისა და სტრესის გამომწვევი მატერიალური გარემოს ეს მახასიათებლები სტრესის ფსიქოლოგიაში საკმაოდ კარგად არის შესწავლილი. სამუშაოს ფიზიკური გარემო მეორეხარისხოვან როლს თამაშობს სტრესის ეტიოლოგიაში. სამუშაო გარემოს მიერ გამოწვეული სტრესი ხშირად ხანმოკლე და მსუბუქი ფორმისაა და ადამიანი ახერხებს მის დაძლევას ისე, რომ მის ჯანმრთელობას საფრთხე არ შეექმნას. სამუშაოს ფიზიკური პირობების ფსიქოსოციალური გავლენა ძირითადად გამოიხატება სხვა სტრესორებისადმი ტოლერანტობის შემცირებასა (*პერსონალი უფრო მგრძობიარე ხდება სტრესის სხვა წყაროების მიმართ*) და შრომითი მოტივაციის კლებაში.

*სოციალური გარემო* სამუშაოს მნიშვნელოვანი კომპონენტია. სოციალურ გარემოში არსებული პრობლემები პროფესიული სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა. სოციალური გარემოს სტრესორთა ჯგუფს მიეკუთვნება:

1. ჯგუფური კავშირების არქონა(გარიყულობა);
2. სოციალური მხარდაჭერის არქონა;
3. ინტერინდივიდუალური, ინტერპერსონალური და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები. (იხ. თავი IX)

*სამუშაოს მიღმა არსებული გარემო-პირობები.* მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი მკვლევარი უარყოფს პროფესიული სტრესის წამოყალიბებაში სამუშაოს გარეთ არსებული ძალების გავლენას, აშკარაა მათი უდიდესი მნიშვნელობა. სოციალურ-ტექნოლოგიური ცვლილებები, ოჯახი, ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი და სხვა სამუშაოსთან, ერთი შეხედვით, ნაკლებად დაკავშირებული გარემო პირობები ადამიანს სამუშაოს სხვადასხვა მახასიათებლის მიმართ უფრო მგრძობიარეს ხდის. მაგ. ფინანსურმა პრობლემებმა შეიძლება აიძულოს ადამიანი, აიღოს დამატებითი სამუშაო. მეტისმეტად გადატვირთული სამუშაო დღე

პროფესიული სტრესის წყაროა. ასეთი სამსახური დროს არ უტოვებს ადამიანს ოჯახური ურთიერთობებისათვის, რაც, თავის მხრივ, ასევე შეიძლება იქცეს სტრესის წყაროდ. ფრეიდის გამოკვლევის მიხედვით “სამუშაო ნევროზების” ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს შემდეგი ე.წ. ექსტრაორგანიზაციული სტრესორები: არადამაკმაყოფილებელი საშინაო პირობები (არასაკმარისი კვება და სხვა); თავისუფალი დროის ნაკლებობა, ის, რის გამოც მკირდება სოციალური კონტაქტები; ოჯახური პრობლემები, ფინანსური სიძნელებები და სხვა.

### ორგანიზაციული სტრესორები

სტრესის წყარო შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის სტრუქტურა:

- ცენტრალიზაცია, ძალაუფლების დისტანცია;
- დაწინაურების მცირე შესაძლებლობა;
- ღარიბი კომუნიკაცია;
- შესრულებულ სამუშაოზე უკუკავშირის ნაკლებობა (ან უკუკავშირის არქონა);
- ურთიერთკონფლიქტური მიზნები;
- არაადეკვატური ხელფასი;
- მოუქნელი წესები;
- სამუშაოს არარეალისტური აღწერა.

ნაჩვენებია, რომ ორი ორგანიზაციული ფაქტორი განსაკუთრებულ როლს თამაშობს სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებების დინამიკაში: 1. შრომაში ჩართულობა, პარტიციპაცია; 2. ორგანიზაციული მხარდაჭერა (მართვის სტილი, პროფესიული ზრდის პირობების უზრუნველყოფა და სხვა). შრომაში ჩართულობის, პარტიციპაციის დაბალი დონე შრომისაგან გაუცხოებას იწვევს. შრომისაგან გაუცხოება - ეს არის მდგომარეობა, როცა შრომა თავისთავადი ღირებულება კი არ არის, არამედ სხვა არა სამუშაო აქტივობებში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებაა. შრომისაგან გაუცხოება შეიძლება იყოს პიროვნების გაუცხოებისა და აპათიის მიზეზიცა და შედეგიც. რაც შეეხება ორგანიზაციულ მხარდაჭერას, დადგენილია, რომ მეტისმეტად მკაცრი მართვა,

სისტემატური უარყოფითი კავშირი, მკაცრი მონიტორინგი ქმნის გენეჯმენტის სტრესოგენულ სტილს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული სტრესორი კარიერაა. კვლევები უჩვენებს, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილისათვის დაწინაურების შესაძლებლობა სამუშაოს მეტად მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. სამუშაოს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პარამეტრია სტაბილურობა. სამუშაოს დაკარგვის საფრთხე მეტად ძლიერი სტრესორია, რომელსაც მიყვავართ ჯანმრთელობის გაურესებამდე (წყლული, კოლიტი და სხვადასხვა სახის ემოციური დარღვევები.)

## სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესული ფაქტორები

*ამოცანით განპირობებული მოთხოვნა და სტრესი* ეკლფორდის მიხედვით ადამიანის შრომითი მწარმოებლურობა ოპტიმალური ფსიქიკური დატვირთვის დროს მაქსიმალურია. შრომითი ეფექტიანობა ეცემა, როგორც ზედმეტად დიდი, ასევე მეტისმეტად მცირე დატვირთვის დროს. შრომითი ეფექტურობის დაცემა იწვევს სტრესის განცდას. ფრენჩმა იკვლია გასხვაგვება რაოდენობრივად ბევრ სამუშაოსა და ზედმეტად რთულ სამუშაოს შორის და დაასკვნა, რომ დატვირთვის ორივე ასპექტი დაკავშირებულია დაძაბულობასთან.

*სამუშაოს ტემპი* სამუშაო დატვირთვის მნიშვნელოვანი ასპექტია. სამუშაოს ტემპი პროფესიული სტრესის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული წყაროა. როგორც გამოკვლევები უჩვენებენ, კომპიუტერიზაციასთან დაკავშირებული ტემპის ზრდა განსაკუთრებით სერიოზულ გავლენას ახდენს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. *დამატებითი სამუშაო* - სამუშაო დატვირთვის ერთ-ერთი სახეა, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. კვლევები ადასტურებენ, რომ მეტისმეტად გადატვირთული და ხანგრძლივი სამუშაო დღე (კვირაში 50 სთ-ზე მეტი) დაკავშირებულია ფსიქიკურ დისფუნქციასთან და გულსისხლძარღვთა დაავადების რისკთან. ბრესლოუმ და ბუელმა (1960) აღმოაჩინეს, რომ მსუბუქ წამოებაში მომუშავე 75 წლამდე ასაკის პირებს, რომლებსაც უხდებათ კვირაში 48 საათზე მეტი მუშაობა, იშემიური დაავადებები ორჯერ უფრო მეტად ემართებათ, ვიდრე მათ, ვინც კვირაში 40 საათზე მეტ ხანს



არ მუშაობს. რუსეკმა და ზოჰმანმა დაადგინეს (16), რომ 100 ახალგაზრდიდან, რომელსაც იშემიური დაავადება აღენიშნა, 25% მუშაობდა ორ ადგილას, ხოლო 45% კქონდა, სულ ცოტა, 60-საათიანი სამუშაო კვირა. ცელის სამუშაო განსაკუთრებით საღამო ცელა ასევე მნიშვნელოვან ჯანმრთელობის რისკთან არის დაკავშირებული. მომსახურების სფერო ძირითადად ეფუძნება ამ ტიპის სამუშაოს, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ამ სფეროში მომუშავე ადამიანების ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე. საწარმოო ტრავმატიზმი, ძილის და კვების დარღვევა, ოჯახისა და სოციალური გარემოთი უკმაყოფილება ამგვარი სამუშაოს შედეგია. შეზღუდული დროის ღიმიტი, სამუშაოს დამთავრების მკაცრად განსაზღვრული ვადა სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებული სტრესორია, რომელიც ადამიანის ჯანმრთელობისათვის მნიშვნელოვან რისკს შეიცავს.

ფრეიდესის გამოკვლევის მიხედვით “სამუშაო ჩეეროსების” ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს:

- მოსაწყენი სამუშაო;
- მონოტონური სამუშაო;
- სამუშაო, რომელიც ყურადღების მუდმივ დაძაბვას მოითხოვს და არ იძლევა ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის გამომჟღავნების საშუალებას.

თორეელის მიხედვით მიოკარდის ინფარქტს იწვევს:

- სამუშაოს პროფილის შეცვლა;
- სამუშაოდან წასვლა;
- დიდი ცვლილებები სამუშაო გრაფიკში;
- პასუხისმგებლობის მეტისმეტი გაზრდა;
- პასუხისმგებლობის შემცირება;
- უსიამოვნებები ხელმძღვანელთან, ან კოლეგებთან.

როლთან დაკავშირებული მოთხოვნები და სტრესი: როლურ

გაურკვევლობას იწვევს ის შემთხვევა, როდესაც პერსონალს აქვს არასაკმარისი ინფორმაცია სამუშაო მოთხოვნებისა და შრომითი ვალდებულებების შესახებ, არ იცის, რა უნდა აკეთოს (მიზნის უქონლობა) და რას მოელიან მისგან კოლეგები; ასევე არა აქვს მკაფიო წარმოდგენა შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობისა და

პასუხისმგებლობის საზღვრების შესახებ. ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელიც როლთანაა დაკავშირებული, არის პასუხისმგებლობა. კობის აზრით(1974), შესასრულებელ სამუშაოზე დიდი პასუხისმგებლობა გავლენას ახდენს ადამიანის ჯანმრთელობაზე. მაგ. ცნობილია, რომ ჯგუფის ხელმძღვანელებისათვის თორმეტჯონა ნაწლავის წყლულის განვითარების ალბათობა უფრო მეტია, ვიდრე, ჩვეულებრივ, კვალიფიცირებული მშრომელებისათვის. სოციურთი ავტორი მიუთითებს, რომ საპასუხისმგებლო სამუშაოზე მატულობს გულის დაავადებათა რისკი.

### ინდივიდუალური ფაქტორები

ინდივიდის თავისებურებებთან დაკავშირებული პროფესიული სტრესის სამი ძირითადი წყარო არსებობს 1. ჯანმრთელობის ფაქტორი 2. ინდივიდის პროფესიონალური საქმიანობის მის შესაძლებლობებთან, დომინირებად შრომით მოტივაციასა და შრომით ღირებულებებთან შესატყვისობის ხარისხი. 3. პიროვნული თავისებურებანი.

*ჯანმრთელობის ფაქტორი.* ადამიანის ფიზიკური კონსტიტუცია გავლენას ახდენს გარემო ფაქტორებზე რეაგირებაზე. უსიამოვნო, პრობლემური გარემოებების დაძლევის უუნარობას, განპირობებულს სათანადო უნარ-ჩვევების დეფიციტით ან რაიმე დაავადებით, მიყვართ სტრესული მდგომარეობის გაძლიერებამდე. ადამიანის მიერ ერთხელ გადატანილი სტრესული ეტიოლოგიის დაავადება, პროფესიული სტრესის მაღალი რისკფაქტორია. ასეთ შემთხვევაში ადამიანი მეტად მგრძნობიარე ხდება სამუშაოს სხვადასხვა მახასიათებლების მიმართ.

პროფესიული სტრესის განხილვის დროს განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება – მუშაკი-შრომა, ადამიანი-გარემო მიმართებების 'ძესატყვისობაზე. შეუსატყვისობა განსაზღვრავს სტრესული რეაქციის ხარისხს (დაცვითი ან ცუდად ადაპტირებული ქცევა) და სტრესთან დაკავშირებულ შემდგომ ეფექტებს. რაც უფრო დიდია სამუშაოსა და ინდივიდს შორის შეუსატყვისობა მით უფრო ძლიერ სტრესს განიცდის ადამიანი.

პროფესიულ სტრესორებზე რეაქციის ტიპი განისაზღვრება პიროვნული თავისებურებებით (მაგალითად, ექსტროვერსია და ნეიროტიზმის დონე, A და B ტიპის პიროვნების დიხოტომია.) პიროვნული თავისებურებების როლი პროფესიული სტრესის ეტიოლოგიაში კარგად ნანს რიგი გამოკვლევების შედეგებიდან; აღმოჩნდა, რომ ინდივიდები მაღალი შფოთვითა და ემოციური ლაბილობით (ე.ი.ინდივიდები აქტიური ფიზიოლოგიური სისტემით) განსაკუთრებით ძლიერ ფრუსტრაციას განიცდიან კონვეირული სამუშაოს შესრულების დროს; მონოტონურ სამუშაოს ტემპთან დაკავშირებულ პრობლემას წარმატებით ართმევს თავს ეგოცენტრული ადამიანი; მძაფრი განცდებისადმი მიდრეკილი ადამიანი ცუდად მუშაობს კონვეირულ ხაზზე; (Jenkins, Roseman, Friedman 1967).

მოტივაციური ფაქტორების როლი სტრესის დინამიკაში. პერსონალის ბაზისური შრომითი მოტივაციების დაუკმაყოფილებლობა სტრესის წყაროა. ჩვენ ამ საკითხებზე დეტალურად ვისაუბრეთ შრომითი კმაყოფილება-უკმაყოფილების კონტექსტში. შრომითი უკმაყოფილება კი, თავის მხრივ, პროფესიული სტრესის კარგი ინდიკატორია. (იხ. II თავი).

*ჩვენს მიერ შემოთავაზებული სტრესორთა კლასიფიკაცია სრულყოფილი არ არის. ამგვარი კლასიფიკაციების განსხვავებული მოდელები არსებობს. ეს კლასიფიკაციები საკმაოდ სქემატურ ხასიათს ატარებს და ერთმანეთისაგან განსხვავდება პროფესიულ სტრესორთა ძირითადი წყაროების დიფერენციაციისა და სისტემატიზაციისადმი განსხვავებული მიდგომით. მაგალითად, ზოგიერთ მოდელში როლური გაურკვეველობა განიხილება, როგორც ორგანიზაციული სტრესორი; სხვა მოდელებში იგი გაგებულია, როგორც არასწორად დაგეგმილი სამუშაო ამოცანის შედეგი, ამიტომ იგი სამუშაო ამოცანასთან დაკავშირებულ სტრესორთა კატეგორიაში ხედება. თუმცა მეტი სიცხადისათვის, შეიძლება ისიც აღვნიშნოთ, რომ ამოცანით განპირობებული სტრესორიც არარაციონალური ორგანიზაციული და საკადრო პოლიტიკის შედეგია და იგი პირობითად შეიძლება გავეურთიანოთ ორგანიზაციულ სტრესორთა კლასში. არსებობს კლასიფიკაციები. სადაც როლური გაურკვეველობა, როგორც შიდა პიროვნული კონფლიქტის ერთ-ერთი სახე ინდივიდუალურ სტრესორად განიხილება*

## პროფესიული სტრესის კონტროლის მძიანიზმები და სტრესის მენეჯმენტი

როგორც უკვე აღენიშნეთ, ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ინტერაქცია სტრესის ძირითადი წყაროა.

ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების მიმართება სტრესთან მრავალნაირად შეიძლება იქნეს გაგებული. ყველაზე გაერცელებული გაგებაა “პიროვნება-გარემოს შეგუება”. შეგუების დაბალი ხარისხი დისფუნქციური სტრესის მთავარი მიზეზია. პიროვნება-გარემოს შეგუების მოდელი ზოგადად ფოკუსირდება შეგუების 2 განზომილებაზე. პირველი არის ის, თუ რა ხარისხით უსრუნველყოფს სამუშაო დაჯილდოებას (როგორც ფორმალურს, ასევე არაფორმალურს) და აკმაყოფილებს პიროვნების მოთხოვნილებებს (ნიღებს). შეუგუებლობა ამ განზომილებაში იწვევს სტრესს. მაგალითად, თუ სამუშაო ვერ უსრუნველყოფს უსაფრთხოებას, საკმარის ფულად ანაზღაურებას, ან აღექვატურ აღიარებას, რომელიც დააკმაყოფილებს ინდივიდის მოთხოვნილებებს, შედეგად შეიძლება მივიღოთ საბოტაჟი, გაფიცვები, ჩივილი, მუშაობის დაბალი ხარისხი – ყველაფერი ეს არის დისფუნქციური სტრესის ქცევითი შედეგი. შეგუების მეორე ტიპი ეხება სამუშაოს მოთხოვნებთან პიროვნების კვალიფიკაციის, უნარების და გამოცდილების შესატყვისობის ხარისხს. ბუნებრივია, სტრესი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ინდივიდის უნარები არასაკმარისია, ან შეუსტყვისია სამუშაოს მოთხოვნებისადმი.

სამუშაო სტრესის ამ მოდელს ასაბუთებს მრავალი ემპირიული კვლევა (Caplan და სხვა 1980; Caplan 1983; Harrison 1985). ამ ავტორების მიხედვით, სტრესის მენეჯმენტი, ან სტრესის აცილების წინასწარი მცდელობები ნაკლებად ეფექტური იქნება, თუ აქცენტს ცალ-ცალკე პიროვნებაზე, ან გარემოზე გაეაკეთებთ. ეს მცდელობები შეიძლება ეფექტური გაეხადოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ინდივიდსა და ორგანიზაციულ გარემოს შორის ინტერაქციის გაუმჯობესებას მივალწვეთ. როდესაც ჩვენ ესაუბრობთ “ინდივიდუალურ-ორგანიზაციულ ურთიერთობებზე”, ჩვენ აღწერთ ფართო კონცეფტს, რაც მოიცავს ინტერაქციის ტიპთა მთელ რიგს. მაგალითად გამოდგება

ორგანიზაციული “კლიმატის” გაგება, რომელიც კავშირშია კომპანიის ფილოსოფიის, ანუ ოპერაციული სტილის მთავარ მახასიათებლებთან. ორგანიზაციულ-ინდივიდუალური ურთიერთობა საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ასპექტია. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ინდივიდსა და სამუშაო გარემოს შორის არსებული ურთიერთობის გაუმჯობესება პროფესიული სტრესის წყაროების შეგვიკრებას და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში, განსაკუთრებით აქტუალურია პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმებისა და მართვის საკითხი.

### **პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმები**

*ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ სპეციფიკურ გზებს, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების გაუმჯობესება. საუბარი გვექნება ორგანიზაციაში სტრესის კონტროლის მექანიზმების - სტრესის პროფილაქტიკის შესახებ.*

**ფსიქოლოგიური კონტრაქტი.** ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების მნიშვნელოვანი განზომილებაა სამუშაოსთან, შრომით გარემოცვასთან, დაჯილდოებასთან, კარიერასთან, პროფესიულ განვითარებასთან და ბევრ სხვა სამუშაო კომპონენტთან დაკავშირებული მოლოდინების რეალურ შრომით სიტუაციასთან შესატყვისობის ხარისხი. როდესაც მოლოდინებსა და რეალურ სამუშაოს შორის არის განსვლა, ინდივიდმა შეიძლება განიცადოს “გაოცება” (Levis 1980), ან “რეალობის შოკი” (Kramer, 1974). ორივე შემთხვევა მომუშავესა და დამქირავეებს შორის ფსიქოლოგიური კონტრაქტის პოტენციური დარღვევაა.

“ფსიქოლოგიური კონტრაქტის” კონცეფტი (მას, აგრეთვე, უწოდებენ “სოციალურ კონტრაქტს” Merton, 1957) ჩამოაყალიბა არგარისმა (Argiris, 1960) და ლევისონმა (Levinson, 1962). ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არის დაუწერელი, იმპლიციტური თანხმობა ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის, რომელიც გულისხმობს, თუ რას აძლევს და რას იღებს თითოეული მხარე ერთმანეთისგან. ეს

არის ლეგალური კონტრაქტის პირდაპირი ანალოგი და მოიცავს გასვლის პუნქტსაც. ორივე მხარეს შეუძლია კონტრაქტის დარღვევა, თუ სათანადო პირობები არ იქნება შესრულებული. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ეფექტურობა შეიძლება აღემატებოდეს დაწერილ, ლეგალურ კონტრაქტს. ჩეულებრივ, თუ მომუშავე გრძნობს, რომ დამქირავეებელმა კონტრაქტი დაარღვია, პრობლემის გადაჭრის ყველაზე რადიკალური გზაა გასვლის პუნქტის ამუშავება – ორგანიზაციის დატოვება. ფსიქოლოგიურ კონტრაქტში, ისევე, როგორც კანონიერ კონტრაქტში, გასვლის პუნქტი ძალიან მნიშვნელოვანია. მისი არარსებობა სტრესსა და უკმაყოფილებას იწვევს.

დაქირავეებისა და შერჩევის პროცესი. ძველი სიბრძნე – “დაავადების წინაწარი პროფილაქტიკა ბევრად უფრო ეფექტურია, ვიდრე შემდგომი ძლიერი მკურნალობა” – კარგად მიესადაგება მენეჯმენტს. ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობების ნაბიჯ-ნაბიჯ დახვეწა გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე უკვე ჩამოყალიბებული სუსტი ურთიერთობების მკურნალობა. ყველაზე ხელსაყრელი დრო ამ ნაბიჯების გადასადგმელად არის ინდივიდის ორგანიზაციაში შესვლის მომენტი. იდეალურ შემთხვევაში, ფაქტობრივად, პროცესი უნდა დაიწყოს ახალწვეულების მიღების დროს. შერჩევასთან დაკავშირებით საჭიროა ორივე მხრიდან გააზრებული გადაწყვეტილებები გაკეთდეს – მომავალი თანამშრომლებისაგან და მომავალი დამქირავეებისაგან.

დაქირავევა. ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი პოზიტიური ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების ჩამოყალიბების თვალსაზრისით, არის რეალისტური სამუშაოს წინასწარი მიმოხილვა (preview), ან, როგორც მას ხშირად უწოდებენ – “ვაქცინაცია”. სამედინო კონტექსტში ვაქცინაცია არის ინდივიდში დაავადების გამომწვევი ვირუსის მცირე ოდენობით შეყვანა იმ მოლოდინით, რომ სხეული იწყებს მის მიმართ წინამდღეობას-რეზისტენტობას. შედეგად იგი დაცულია ამ ვირუსის მიერ გამომწვეული დაავადებისაგან. რეალისტური სამუშაოს წინასწარი გადახედვის კონტექსტში, ვაქცინაცია არის აპლიკანტისათვის ორგანიზაციული რეალობის გარკვეული დოზით მიწოდება, რამაც ხელი უნდა შეუშალოს არარეა-

ლისტურად მაღალი მოლოდინების ჩამოყალიბებას. ეს არ არის პრინციპულად ახალი, ან ნოვატორული მიდგომა, მაგრამ იგი ხშირად არ გამოიყენება ორგანიზაციული დაქირავების – ახალწევულების მიღების პროცესში.

სამუშაოს რეალისტური აღწერა მომავალ მომუშავეს საკმარისი ინფორმაციით უზრუნველყოფს თვით სამუშაოსა და სამუშაოს უფრო ფართო გარემოს თაობაზე. ეს საშუალებას აძლევს მას, უფრო ადექვატურად განსაზღვროს, შეესატყვისება თუ არა სამუშაო რეალობა მის მოლოდინებს. უმეტეს შემთხვევაში ეს პროცესი მოიცავს პოზიტიური და ნეგატიური ინფორმაციის ერთობლიობას. აპლიკანტებისათვის სამუშაოს რეალისტური აღწერის გასაცნობად შეგვიძლია გამოვიყენოთ მრავალი მეთოდი - ბუკლეტები, წიგნები, ვიდეომასალა, პრეზენტაცია, სამუშაო ვიზიტები და სამუშაოს სიმულაციის ნიმუშები (Popovich, Wanous 1991). თუ რომელ საშუალებას ავირჩევთ, დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის პოტენციური მომუშავეის რაოდენობაზე, სამუშაოს ტიპზე და ა.შ.

სამუშაოს პრობლემების წინასწარ ცოდნის შემთხვევაში, ადამიანები უკეთესად უმკლავდებიან ამ პრობლემებს (Dugoni, Ilken 1981). ინდივიდებს ნაკლებად აგდებს სტრესში ის გამოცდილება, რომლის მოლოდინიც არსებობს, ვიდრე ის, რომელიც არ არის ნაწინასწარმეტყველები. ბევრმა მკვლევარმა, რომელიც იკვლევდა რეალისტური სამუშაოს წინასწარი გადახედვის ეფექტურობას, კრიტერიუმად აიღო კადრების დენადობა ორგანიზაციიდან. აღმოჩნდა, რომ იგი, მართლაც, კავშირშია კადრების დენადობასთან. სამუშაოს რეალური პირობების გაცნობა ამცირებს სტრესს და, შესაბამისად, მცირდება დენადობა. თუ გაეთვალისწინებთ იმასაც, რომ რეალური პირობების წინასწარი გაცნობა არ იწვევს მოსალოდნელზე დაბალ სამუშაო მიღწევებს, მისი სახით გვაქვს ინდივიდის და ორგანიზაციის ურთიერთობის დაზღვევის პოტენციურად ქმედითუნარიანი საშუალება.

**შერჩევა.** ნებისმიერი პერსონალის შერჩევის პროგრამის მიზანი არის ორგანიზაციისათვის ოპტიმალური ადამიანური რესურსის მიღება, გაწეულ ხარჯებსა და სარგებელს შორის პროპორციული მიმართების პირობებში. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ცდილობს,

დარწმუნდეს თანამშრომელთა სამუშაოსათვის აუცილებელ კვალიფიკაციაში, ცოდნაში, გამოცდილებასა და უნარებში. შერჩევის პროცესში ასევე ცდილობენ, დაადგინონ მოტივაცია, სასურველია, ინდივიდის ქარაქტეროლოგიური ნიშანთვისებები და ღირებულებები.

მუშაკთა კვალიფიკაციასთან ერთად არანაკლებ მნიშვნელოვანია, პერსონალისა და ორგანიზაციის მოთხოვნილებების, ღირებულებების, ატიტუდების დამთხვევა. არ არის საკმარისი, რომ ინდივიდს ჰქონდეს სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა, საჭიროა, აგრეთვე, რომ ის შეეგუოს ორგანიზაციის კლიმატს და მენეჯმენტის ფილოსოფიას. ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობები სამუშაოს სპეციფიკური მახსიათებლების გათვალისწინებით სათანადო კვალიფიკაციისა და პიროვნული თვისებების აპლიკანტთა შერჩევით შეიძლება გაუმჯობესდეს. ამისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, სამუშაოს მოთხოვნების განსაზღვრა.

შერჩევის კონცეფტთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული პიროვნული პრედისპოზიციების სამუშაოს გარემოს რელევანტურ ასპექტებთან შესაბამისობის საკითხი. ასეთი შესაბამისობის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი. მაგალითად, ინდივიდები, რომლებიც ნაკლებად ტოლერანტულები არიან განუსაზღვრელობის მიმართ და აღმონდებიან ისეთ ორგანიზაციულ გარემოში, სადაც არ არის გამოკვეთილი სტრუქტურა, ბუნებრივია, განიცდიან სტრესს. სხვა მაგალითები: ინდივიდი, რომლისთვისაც ღირებულია აღიარება, პროფესიული ზრდა-განვითარება, ფრუსტრირებული იქნება გარემოში, რომელიც უზრუნველყოფს მხოლოდ გარეგან დაჯილდოებას. მას, ვისაც სურს ავტონომია, მკაცრი კონტროლის პირობებში ექმნება დისკომფორტი. ინდივიდები, რომლებსაც აქვთ უკუკავშირის მაღალი მოთხოვნილება, განიცდიან დისტრესს ისეთი სუპერვიზორების ხელში, რომლებიც არასაკმარისად უზრუნველყოფენ მათ უკუკავშირით. ყოველდღიური ერთფეროვნება სამუშაოს მრავალფეროვნების მოთხოვნილებასთან შეუსაბამებელი.

ცხადია, შეუძლებელი და არაპრაქტიკულია მხედველობაში მიიღო ყველა ის მრავალრიცხოვანი ფაქტორი, რამაც შეიძლება შეუსაბამობა გამოიწვიოს. რთულია, ზუსტად განსაზღვრო კვალიფიკაციები და უნარები. უფრო ადვილია ღირებულებების, პი-



როვნული თვისებების და პრედისპოზიციების განსაზღვრა. თუმცა ყველაფერი ეს არ ნიშნავს, რომ არ არსებობს პრაქტიკული საშუალებები სასურველი ინფორმაციის მისაღებად. ამაზე ჩვენ დეტალურად წინა თავებში ვისაუბრეთ.

**სოციალიზაციის პროგრამები.** დისფუნქციური სტრესის ალბათობის შემცირებაში სოციალიზაციის პროგრამებს კრიტიკული მნიშვნელობა აქვთ. ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პერიოდი ასეთი პროგრამების გამოყენებით წარმატებით მიმდინარეობს. მეტიმეტად რთულია დაქირაევებისა და შერჩევის პროცესმა გამოარჩიოს აპლიკანტები, რომლებიც საფუძვლიანად იცნობენ ორგანიზაციის ღირებულებებს, ნორმებს, ქცევის პატერნებს. პოსტერი და ლოულერი ამ პროცესს აღწერენ შემდეგნაირად: "ერთხელ ინდივიდმა და ორგანიზაციამ ერთმანეთი ამოირჩიეს. დაიწყო კომპლექსური და რთული ადაპტაციის პროცესი. ახალმა თანამშრომელმა და ორგანიზაციამ უნდა ისწავლონ ერთმანეთთან შეგუება. ზოგ შემთხვევაში "ქორწინება" მარტივ, სრულყოფილ ურთიერთობად ვითარდება. სხვა შემთხვევაში კი წარმოქმნილი მკაცრი სეპარაცია თავის კვალს ტოვებს ორივე მხარეზე. შემთხვევათა უმრავლესობა ამ ორ უკიდურესად განსხვავებულ მდგომარეობას შორის თავსდება. მოქნილი აკომოდაცია იწვევს კომპრომისების დაუმთავრებელ სერიას – ინდივიდი სრულად თითქმის არასოდეს არ ღებულობს ორგანიზაციისაგან იმას, რაც მას სურს და ორგანიზაციაც არასოდეს იყენებს სრულად თანამშრომელს მისი მიზნებისთვის" (Poster, Lawler, Hackman, 1975).

სოციალიზაცია მრავალნაირად განისაზღვრება:

- **სოციალიზაცია არის** პროცესი, რომელშიც ადამიანები ღებულობენ ცოდნას, კვალიფიკაციას და დისპოზიციებს, რაც ხელს უწყობს მათ, გახდნენ ორგანიზაციის უფრო ეფექტური წევრები;
- **სოციალიზაცია არის** სიტუაციური შეგუების პროცესი;
- **სოციალიზაცია არის** უწყვეტი ინტერაქცია ინდივიდებსა და ამ პირებს შორის, ვინც ცდილობს გავლენა მოახდინოს მათზე (Clausen, 1968).
- მეტი სიცხადისათვის ჩვენ **სოციალიზაციას** განვმარტავთ, როგორც პროცესს, რომელშიც ინდივიდი სწავლობს და

გაითავისებს ორგანიზაციულ ღირებულებებს, უნარებს, ადექვატურ ქცევებსა და სოციალურ ცოდნას.

ორგანიზაციის ახალი წევრებისთვის ადაპტაციის დაჩქარების მიზნით ხშირად მრავალნაირი პროგრამები ხორციელდება: მაგ. ორიენტაციის პროგრამები და ა.შ.

სოციალიზაცია, როგორც სტრესის თავიდან აცილების სტრატეგია, შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს თუ მოხდება არაფორმალურად არსებული პროცესის დიდი ნაწილის ფორმალიზაცია. ასეთი მიდგომის უპირატესობა არის ის, რომ სოციალიზაციის მთელი რიგი (რელევანტური) ფაქტორები შეიძლება უკეთესად განისაზღვროს ფორმალიზებულ სოციალიზაციაში. გარდა ამისა, პროცესის დიდი ნაწილი უკეთესად განხორციელდება ღრობის უფრო მცირე პერიოდში და მოხდება ორგანიზაციის არასოციალიზირებული წევრების დისტრესის მკვეთრი შემცირება. საერთოდ, სოციალიზაცია არის მიმდინარე პროცესი, რომელიც გრძელდება იმდენ ხანს, რამდენ ხანსაც ინდივიდი არის ორგანიზაციაში.

ორგანიზაციული სოციალიზაციის შესახებ არსებულ თეორიულ კონცეფტებში ჭარბობს ე.წ. “საფეხურეობრივი მოდელები”. ამ მოდელების მიხედვით, სოციალიზაცია რამდენიმე საფეხურს მოიცავს. ეს საფეხურებია: *შესვლა, შეჭრა და ჩასახლება, სოციალიზაცია, ურთიერთთანხმობა, ორგანიზაციული რეალობისათვის თვალის გასწორება და მიღება, როლური გამჭვირვალობის მიღწევა, საკუთარი თავის ორგანიზაციულ კონტექსტში ლოკაცია*. სოციალიზაცია ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობის ძალიან ადრეულ ეტაპზე იწყება. ზედაპირული კვლევებიც კი ნათელს ჰფენს, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი სწორად წარმართული სოციალიზაცია ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების გაუმჯობესებისათვის.

ორგანიზაციული პერსპექტივის თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია სოციალიზაციის პროგრამების ოპტიმალური დაგეგმვა და რეალიზაცია. ამისათვის დავეყრდნობით ფელდმანის შრომას (Feldman 1986), რომლის მიხედვითაც სოციალიზაციის პროცესი შედგება სამი საფეხურისაგან: *შესვლა, შეჭრა და ჩასახლება*. ჩვენ განვიხილავთ თითოეული საფეხურის სპეციფიკურ მახასიათებლებსა

და მათ შესაბამის აქციებს, პროგრამებს, - რომელნიც ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს, ინდივიდუალური ორგანიზაციული ურთიერთობის გასაუმჯობესებლად თითოეულ საფეხურზე.

*შესვლა* – ეს საფეხური მოიცავს ინდივიდის ორგანიზაციაში აქტიუალურ შესვლამდე პერიოდს. მთავარი აქ არის ის, რომ აკლიკანტი ორგანიზაციული ცხოვრების შესახებ რეალისტურ ხატს იქმნის. ეს ნიშნავს, რომ პოტენციურ მომუშავეს აქვს გარკვეული ინფორმაცია არამარტო სამუშაოს სპეციფიკურ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებსზე, არამედ იმ სამუშაო ჯგუფის ბუნებაზე, რომლის წევრიც ის უნდა გახდეს. მას აქვს ინფორმაცია წინსვლისა და ზრდის შესაძლებლობებსზე, მართვის სტილზე და ა.შ. ამ საფეხურზე ორგანიზაციამ უნდა გამოიყენოს დაქირავებისა და შერჩევის ადექვატური სტრატეგია. *ეს პროცესი მოიცავს ახალწვეულების მიღებისა და შერჩევის პროგრამებში, რომლებიც: ა) აკეთებენ რეალისტურ და შევებებს პიროვნულ თავისებურებათა და სამუშაოს შესრულებას შორის შესაბამისობის თაობაზე; ბ) მხედველობაში იღებენ მომავალი თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების მოთხოვნებისა და მოლოდინების შესატყვისობას; გ) იძლევიან კარიერის ბილიკზე მოქნილობის მეტ საშუალებას.*

*შეჭრა* – ეს საფეხური იწყება მაშინ, როდესაც მომუშავე შედის ორგანიზაციაში და ცდილობს, გახდეს მისი წევრი. ფელდმანი (1976) გამოყოფს თანამშრომლის 4 ძირითად აქტივობას და და შესაბამის ინდიკატორებს. *ქირველი* – ახალი ურთიერთობების ფორმირება. წარმატებული სოციალიზაციის შესაბამისი ინდიკატორია მიღება. თუ ინდივიდი პოტენციური თანამშრომელია, ის შესაბამისად გრძნობს, რომ თანამშრომლები ენდობიან, რაც ეხმარება მას არა მარტო საკუთარი სამუშაოს შესრულებაში, არამედ სხვა ურთიერთობებშიც. *მეორე* აქტივობა არის ახალი ამოცანების დასწავლა, ახალი უნარების განვითარება და სამუშაოსთან დაკავშირებული ბიუროკრატიული პროცედურის შესწავლა. შესაბამისი სოციალიზაციის ინდიკატორი არის კომპეტენტურობა. *მესამე* აქტივობა არის როლების გაგების პროცესი, რომელსაც პერსონალი გაივლის ორგანიზაციაში. შესაბამისი ინდიკატორი არის როლის გათავისება-გაშინანება. როგორც ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, როლური პრობლემები ძალიან

ხშირი და ძლიერი სტრესორები არიან. პერსონალისათვის მნიშვნელოვანია პროგრესის მიღწევა ორგანიზაციაში, შეფასება და ადეკვატური უკუკავშირის მიიღება. ინდიკატორი არის კონსენსუსი – მომუშავესა და დამქირავეებს შორის შესრულების შეფასების თაობაზე თანხმობის ხარისხი.

რა შეიძლება ორგანიზაციამ გააკეთოს ამ საფეხურის წარმატებით დასრულების მიზნით? ეს არის ორიენტაციის პროგრამების და ტრენინგ-პროგრამების განხორციელება.

*ერთ-ერთ ორგანიზაციაში ჩატარებულმა ინტერვიუების პროგრამამ აჩვენა, რომ ახალი თანამშრომლები განიცდიდნენ ძალიან დიდ სტრესს. მათთვის შფოთვით აღსაესე პირველი რამდენიმე დღე გამოდგა. სტრესი ხელს უშლიდა დასწავლის (ტრენინგის) პროცესს, ის იწვევდა ახალ თანამშრომლებს შორის ძლიერ დენადობას. ყოველივე ამან აიძულა ისინი, პრობლემები განეხილათ თავიანთ სუპერვიზორებთან (Gomersall, Myers, 1966). ამ მდგომარეობის შესამსუბუქებლად ორგანიზაციამ გააფართოვა ორიენტაციის პროგრამა, რათა უზრუნველყო პერსონალი უფრო მეტი ინფორმაციით ახალი სამუშაო სიტუაციის შესახებ. ამ პროგრამამ რეალური შედეგი გამოიღო. გარდა ამისა, კითხვარების პასუხების ანალიზმა აჩვენა, რომ სუპერვიზორებს აკლდათ ახალი თანამშრომლებისათვის სათანადო ორიენტაციის მიცემის და უკუკავშირის უზრუნველყოფის კვალიფიკაცია. ამის პასუხად განახორციელდა სუპერვიზორთა 3-დღიანი ტრენინგ-პროგრამა. ჩატარდა სემინარი სუპერვიზორებისა და მათი ახალი თანამშრომლებისათვის, რათა მათ შორის გაეზარდათ კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცემა. ამ ტრენინგ-პროგრამების შედეგად 50%-ით იკლო დაგვიანებებისა და გაცდენების რიცხვმა, 80%-ით – დროის ფუჭმა ხარჯვამ, 50%-ით ტრენინგის ხანგრძლივობამ და 66%-ით ტრენინგის ხარჯებმა.*

ის ადამიანები, რომლებიც უნდა უძღვებოდნენ ორიენტაციის პროგრამებს, საჭიროებენ როგორც ტექნიკურ, ასევე ინტერპერსონალურ კვალიფიკაციებს. მათ საკმარისი დრო უნდა ჰქონდეთ გატარებული ახალ მომუშავეებთან, რაც გაზრდის პროგრამის ეფექტურობას არა მარტო საეციფიკური ინფორმაციის მიწოდების, არამედ არაფორმალური ზემოქმედებისა და სოციალურ ურთიერთობებში ჩართვის თვალსაზრისითაც.

შეჭრის საფეხურზე ძალიან მნიშვნელოვანია ტრენინგ-პროგ-

რამების განხორციელება. ასეთი პროგრამები უნდა იყოს სტრუქტურირებული, რომ მოხერხდეს სამუშაოს რელევანტური უნარებისა და ორგანიზაციული პრობლემების იდენტიფიცირება და ისეთი ტრენინგების ჩატარება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ სათანადო უნარების აქტუალიზაციასა და ორგანიზაციული პრობლემების მოგვარებას. ახალი თანამშრომლებისათვის საჭიროა ხშირი უკუკავშირი და ფორმალური ტრენინგების არაფორმალურთან ინტეგრაცია. ეს ბოლო პუნქტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია: ყველაზე ღირებული ტრენინგი, რომელიც მომუშავემ შეიძლება მიიღოს, სწორედ არაფორმალური ტრენინგია. ახალი მომუშავე ურთიერთობაშია თანამშრომლებთან და მათგან სწავლობს. ფორმალური პროგრამები ეწყობა იმისათვის, რომ შეაქვს არაფორმალური ტრენინგი. შესრულების შეფასებასაც შეუძლია დიდი როლი ითამაშოს წარმატებული სოციალიზაციის ამ საფეხურზე. შესრულების შეფასების სისტემა უნდა დაეფუძნოს ობიექტურ კრიტერიუმს, რომელიც კარგად ცნობილია და მიღებულია თანამშრომლების მიერ. მომუშავესა და შესრულების შემფასებელს შორის უნდა იყოს უზრუნველყოფილი პირისპირ შეხვედრის შესაძლებლობები. ეს შეფასებები არა მხოლოდ კვალიფიციური უნდა იყოს, არამედ კონსტრუქციული უკუკავშირის კარგი საშუალებაც.

თუ ამ საფეხურზე ყველაფერი კარგად მიდის, ინდივიდი გრძნობს, რომ მიღებულია თანამშრომლების მიერ და კომპეტენტურია თავის საქმეში. ამ საფეხურზევე აღწევს მუშაკი როლურ სიცხადეს. თუ ეს ყველაფერი სისრულეშია მოყვანილი, ინდივიდულურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და დისფუნქციური სტრესის მინიმალიზაციის საქმეში მთავარი ნაბიჯი უკვე გადადგმულია.

*ჩასახლება.* ეს საფეხური შეიძლება ინდივიდის სამუშაოზე მისვლიდან რამდენიმე თვეში დაიწყოს და გაგრძელდეს მთელი დარჩენილი დრო. ფართო გაგებით, ჩასახლების საფეხური მოიცავს ორი განსხვავებული პრობლემის წარმატებით გადალახვას: 1. პოტენციურად კონფლიქტური მოთხოვნების არსებობა ინდივიდსა და სამუშაო ჯგუფებს შორის და 2. სამუშაო ცხოვრების არასამუშაოსთან შეთავსება. ორივე ამ პრობლემაზე გავლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციული, ასევე სოციალური ცვლილებები. ორგა-

ნიზაცია იზრდება, კომპლექსური ხდება, ჩნდება და ქრება ახალი სამუშაოები. ოჯახის სტრუქტურაც განიცდის მუდმივ ცვლილებას, მცირდება ტრადიციული ოჯახების რიცხვი, იზრდება მარტოხელა ოჯახების რიცხვი და ა.შ. ასეთი ცვლილებები სტრესსორებია და მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში იცოდნენ და ითვალისწინებდნენ ამ ფაქტს.

ორგანიზაციები თანამშრომლებისათვის კონსულტაციურ მომსახურებას მიმართავენ, რათა მათ გადალახონ როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული, ასევე მასთან ნაკლებად დაკავშირებული კონფლიქტები და სტრესი. ის, რასაც ორგანიზაცია ცდილობს ამ საფეხურზე – მიიღოს სასურველი ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობები, შეიძლება განვიხილოთ როგორც სოციალიზაცია. ეს პროცესი მოიცავს, აგრეთვე, კარიერის მენეჯმენტს და მისი განვითარების გზებს – ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების მეტად მნიშვნელოვან საკითხს, რომელიც ჩვენ დეტალურად განვიხილეთ VII თავში.

სოციალიზაციაზე საუბრის დამთავრებამდე, თქვენს ყურადღებას ორ საკითხზე შევანერებთ:

1. ნუ მოვლით ძალიან ბევრს სოციალიზაციის პროგრამებიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ძალიან სასარგებლოა, მათ არ შეუძლიათ სასწაულის მოხდენა. ისინი ვერ უმკლავდებიან სუსტ ორგანიზაციულ სტრუქტურას თუ არაკომპეტენტური მენეჯმენტის ეფექტებს.

2. სოციალიზაციის ორგანიზაციული მცდელობები უწყვეტი უნდა იყოს. პერსონალიც და ორგანიზაციაც თავისი ბუნებით დინამიკურია. ორივე მუდმივ მოძრაობაშია, ორივე იცვლება. იქ, სადაც ცვლილებებია, საჭიროა ადაპტაციაც და სოციალიზაციაც. სწორედ ეს არის დახმარება ადაპტაციის პროცესში.

**კარიერის დაგეგმვა და განვითარება.** ორგანიზაციის სოციალიზაცია მნიშვნელოვანი პროცესია. მისი მიზანია ინდივიდისა და ორგანიზაციისა ინტეგრაციის სასურველი დონის მიღწევა. რეალურად ეს პროცესი ახლო კავშირშია კარიერის დაგეგმვასა და განვითარებასთან. ინდივიდს აქვს მოლოდინი, რომ ორგანიზაცია დამაკმაყოფილებელ, არადისტრესულ სამუშაო გამოცდილების მიღწევის

შესაძლებლობას მისცემს, რაც საფუძვლად დაედება მის კარიერას: თავის მხრივ, ორგანიზაციას სურს, რომ ინდივიდებმა მიაღწიონ შესრულების მაღალ დონეს პროფესიული კარიერის სხვადასხვა საფეხურზე. კარიერის განვითარება და დაწინაურება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდისა და ორგანიზაციის ურთიერთობის ხარისხზე.

ჩვეულებრივ, წარმატებული კარიერა სწრაფად და შემთხვევით არ ყალიბდება (თუმცა გამონაკლისებიც არსებობს). იგი მცირე ხარისხით მაინც იგეგმება. კარიერის დაგეგმვა მნიშვნელოვანია როგორც ინდივიდის, ასევე ორგანიზაციისათვის. ჯანსაღი კარიერის დაგეგმვა არის მთავარი ხელისშემწყობი ფაქტორი დისტრესისაგან თავისუფალი ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობებისათვის.

კარიერის დაგეგმვაში ლონდონმა (აკოფის ბიზნესის სტრატეგიულ დაგეგმვის მოდელის საფუძველზე) გამოყო ოთხი ძირითადი ტიპი – რეაქტიული, ინაქტიური, პრეაქტიური და ინტერაქტიური დაგეგმვა. რეაქტიული დაგეგმვა მოიცავს კარიერის დაგეგმვას იმ შესაძლებლობების საფუძველზე, რომლებსაც ინდივიდები საკუთარ თავში ნახულობენ. ამასთან, რეაქტიულ მგებმავს აქვს ტენდენცია, დამოკიდებული იყოს ორგანიზაციაზე, რათა განსაზღვროს კარიერის არსევანი.

ინაქტიური დაგეგმვა დაგეგმვის საჭიროების იგნორირებას გულისხმობს. ეს არის კონსერვატიული მიდგომა, რომელიც გამოადგება ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებს.

პრეაქტიული დაგეგმვა მომავალზეა ორიენტირებული. პრეაქტიულ მგებმავებს, ნათელი კარიერის მიზნები და მათი მიღწევის გადაწყვეტილებები აქვთ. ორგანიზაციის პერსპექტივიდან პრეაქტიული დაგეგმვა მომავალზე და ადამიანის რესურსების განვითარებაზე არის ორიენტირებული.

ინტერაქტიული დაგეგმვა პრეაქტიული დაგეგმვის მსგავსია მომავალზე ორიენტირებულობის თვალსაზრისით. თუმცა, ამ შემთხვევაში ინდივიდუალური პერსპექტივიდან გამომდინარე ხდება მოქმედების ალტერნატიული კურსების განვითარება. ის მოიცავს ორგანიზაციული შემთხვევების ანალიზს, ხოლო ორგანიზაციული პერსპექტივიდან-ინდივიდუალური შემთხვევების ანალიზს.

რაც შეეხება ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების გაუმჯობესებას, რეაქტიულ და ინაქტიურ დაგეგმვას ნაკლებად მოსდევს პოზიტიურ შედეგები. მხოლოდ პრეაქტიული და ინტერაქტიული დაგეგმვა განაპირობებენ პოზიტიურ შედეგებს, უფრო მეტად კი – ინტერაქტიული დაგეგმვა. ის იწვევს კარიერის პროგრესს, ზრდას და განვითარებას, რაც მაქსიმალურად ზრდის კმაყოფილებას და ამცირებს სტრესს.

ორგანიზაციაში კარიერის დაგეგმვა უზრუნველყოფს მისი წევრების მოქნილობას კარიერის არჩევანში, აყალიბებს კარიერის სპეციფიკურ მიმართულებებს და გეთავაზობს კონფლიქტების გადაჭრის გზებს.

ჩვენ გესურს, ხაზი გაუხუთათ იმ ფაქტს, რომ კარიერის დაგეგმვის და განვითარების პროგრამები პოტენციურად ღირებულნი საშუალებაა ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად. ფაქტობრივად, ასეთი პროგრამებით ორგანიზაციები ეხმარებიან მის წევრებსაც და საკუთარ თავსაც. კარიერის დაგეგმვის პროგრამებით ორგანიზაცია ხელს უწყობს პერსონალის მოთხოვნილებების რეალიზაციას, რაც ყველაზე ძლიერი და ეფექტური საშუალებაა კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის.

ამრიგად, სახეზეა მთლიანი ციკლი – დაქირავება – სოციალიზაცია – კარიერის დაგეგმვა – გათავისუფლება და კვლავ დაქირავება. ინდივიდუალურ-ორგანიზაციული ურთიერთობა ძალზე მნიშვნელოვანია ყველა საფეხურზე.

ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციაში სტრესის კონტროლისა და პროფილაქტიკის მექანიზმები. ქვემოთ განხილულია სტრესის მენეჯმენტის პროგრამები, რომლებიც ითვალისწინებენ იმას, თუ როგორ არის სამუშაო ორგანიზებული და როგორ ხდება გადაწყვეტილებათა მიღება.

### **სტრესის მართვის (მენეჯმენტის) პროგრამები**

გაურკვეველობა არა მარტო სტრესის ცნების შინაარსის გაგებას ახლავს, არამედ იმასაც, თუ როგორ შეიძლება იქნეს გაგებული ორგანიზაციაში სტრესის მენეჯმენტი. ორგანიზაციულ დონეზე სტრესის მენეჯმენტის პროგრამები მოიცავს ორგანიზაციის მე-



ნეჯმენტის ნებისმიერ ძალისხმევას, რომელიც მიმართულია: 1. სპეციფიკურ შრომით სტრესორებს (მაგ.: სამუშაო გრაფიკი, გადაწყვეტილების მიღება, საშუაოს დაგეგმვა "დიზაინი") და 2. სტრესთან დაკავშირებული უარყოფითი შედეგების შესუსტებაზე. ასეთი განსაზღვრება მოიცავს ისეთ პროგრამებს, რომლებიც მიმართულია სამუშაო გარემოდან სტრესორების განდევნაზე (მოშორებაზე) და აგრეთვე, პროგრამებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ, მიუსადაგონ ინდივიდის მოთხოვნილებები, მიზნები, მოლოდინები, უნარები და შესაძლებლობები სამუშაო დავალებებსა და გარემოს.

### *სტრესის მართვის ორგანიზაციული პროგრამები*

ინდივიდუალური სტრატეგიები ინდივიდს ასწავლის, თუ როგორ გაუმკლავდეს სტრესორებს, მაშინ, როცა ორგანიზაციული მეთოდები მიმართულია შრომითი სტრესის 5 ძირითად კატეგორიაზე: სამუშაოს ძირითადი (intrinsic) ფაქტორები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტროლი, დაჯილდოების სისტემა, კადრების სისტემა და ლიდერობა. ძალიან მცირეა იმ კვლევათა ნუსხა, რომელიც შეისწავლის ორგანიზაციულ პროგრამათა ეფექტებს. ამ კვლევათა უმრავლესობაში ძალიან სუსტი მეცნიერული მეთოდოლოგიური აპარატია გამოყენებული იმის გასარკვევად, თუ როგორ არის შესაძლებელი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვით. კოგნიტური სტრესის და ფიზიოლოგიური დაძაბულობის და სამუშაოს გაცდენათა რაოდენობის შემცირება. კარგად დამუშავებული და განსაზღვრული მიზნების პროგრამა აუმჯობესებს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მორალურ მდგომარეობასა და ჯანმრთელობას.

### *სპეციფიკური ორგანიზაციული პროგრამები*

ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა გააცნობიეროს, რომ სტრესის მართვის ეფექტური ორგანიზაციული პროგრამების განვითარება, განხორციელება, შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს არსებულ მოთხოვნილებებს და ემსახურებოდეს მონაწილეთა და მთელი ორგანიზაციის

მიზნებს. გამოუცდელობა, ინტუიციის დეფიციტი და შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობები აიძულებს ზოგიერთ ხელმძღვანელს, ეპიოს სწრაფი, მაგრამ ხანმოკლე ეფექტის მქონე პროგრამები. სამწუხაროდ, სტრესის მართვის ეფექტური ორგანიზაციული პროგრამები არ იძლევიან სწრაფ შედეგებს.

ჩვენ ქვემოთ განვიხილავთ 5 ორგანიზაციულ პროგრამას, რომელიც შემდეგ კრიტერიუმებზეა დამყარებული: 1. არის გამოკვლევები, რომლებიც მიუთითებენ მათი გამოყენების დადებით ეფექტზე; 2. მენეჯერებს გაცნობიერებული აქვთ ამ პროგრამების პრინციპები და ლოგიკა; 3. ეს პროგრამები პოტენციურად აუმჯობესებენ ორგანიზაციის მუშაობას; 4. ისინი არ არიან ხანმოკლე ეფექტებზე გათვლილნი; 5. პროგრამები შესაძლოა გამოყენებული იქნეს ნებისმიერი სიდიდის ორგანიზაციაში.

**მიზნის დასახვა.** მიზანი არის ის, რის მიღწევასაც ლამობს ყველა ადამიანი სამუშაოზე. მიზანი შეიძლება ყველა ტიპის ქმედებისათვის იყოს დასახული. მიზნის დასახვა ყველა სამუშაოსათვისაა საჭირო. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მიზნის მიღწევის გასომეა ყველა სახის სამუშაოსათვის ადვილია. კვლევები აჩვენებს, რომ მიზნის დასახვა ხელს უწყობს პროდუქტულობის ამაღლებასა და შრომისა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას. მიზანი ეხმარება ადამიანს, გაერკვეს საკუთარ მოლოდინებში, ამცირებს მოყირჭების განცდას, უზრუნველყოფს უკუკავშირს, ზრდის ადამიანის სიამაყისა და საკუთარ თავში დარწმუნებულობას.

მიზნის დასახვის 4 ელემენტი ეხმარება ადამიანს, შეამციროს სტრესი.

- როდესაც მიღწეულია მნიშვნელოვანი მიზანი, ადამიანს უჩნდება დაკმაყოფილების განცდა. მაგ. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად ადამიანი აცნობიერებს, რომ მან მიაღწია პროგრესს რაღაც კონკრეტულ სფეროში.
- რაიმე მიზნის მიღწევის გადაწვევტილების მიღებას აქვს საკუთარი თავითკმაყოფილების ეფექტი.
- მიზნისაკენ სწრაფვა ადამიანს აძლევს განცდას, რომ მისი მოქმედებები კონტროლის ქვეშაა, რაც ამცირებს გაურკვეველობის გრძნობას.

- ზემოთ ხსენებული სამივე მომენტის არსებობა ამცირებს დაძაბულობას.

მიზნის დასახევის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, გულისხმობს რა პოზიტიურ ქმედებას და ამცირებს გაურკვეველობასა და შფოთვის, იგი შესაძლოა გამოყენებული იქნას სტრესის შემცირების მიზნით. რასაკვირველია ძნელად მისაღწევი მიზნების დასახევა და მიღწევა შესაძლოა თავისთავად გახდეს სტრესის წყარო, მაგრამ ასეთი მიზნების მიღწევას, შეუძლია, აგრეთვე, გამოიწვიოს კმაყოფილებისა და თვით-მოტივაციის (self-motivation) განცდა.

მიზნის დასახევის პროგრამის შემუშავებისას მენეჯმენტი უნდა ეცადოს, დაეხმაროს თანამშრომლებს, დასახონ მნიშვნელოვანი, მაგრამ ნაკლები სირთულის მიზნები. მიზანი ისეთი უნდა იყოს, რომ მიზნის მიღწევის პროცესის პერიოდული შემოწმებისა და კონტროლის საშუალებას იძლეოდეს.

სპეციფიკური სამოქმედო გეგმა, მენეჯერთათვის, რომელთაც სურთ, მიზნის დასახევის პროგრამა გამოიყენონ, ასე გამოიყურება:

1. მიზანი უნდა იქნეს გაგებულ და წერილობით დაფიქსირებული. წერილობითი ფორმა მიზანს უფრო ლეგიტიმურს ხდის, იგი ხდება ხელშესახები და ღირებული.

2. მიზნის მიღწევის შეფასების სისტემა შეთანხმებული უნდა იქნეს მიზნის დამსახვე მხარეებს შორის (ხელმძღვანელი-ქვეშევრდომი).

3. მიზნის მიღწევის პერიოდი, აგრეთვე, შეთანხმებული უნდა იქნეს მხარეებს შორის.

4. მიზანი ისეთი უნდა იყოს, რომ ინდივიდს შესაძლებლობა მიეცეს, სრულად გამოაყლინოს საკუთარი და უნარები.

5. ხელმძღვანელსა და ქვეშევრდომს შორის შეთანხმებული უნდა იყოს პერიოდები, როდესაც მოხდება მიზნის მიღწევის პროცესის შეფასება.

თუ ადამიანმა იცის, რას მოელიან მისგან სამსახურში და ცნობილია დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მიზანი უნდა იქნეს მიღწეული, ამ შემთხვევაში მიზნის დასახევა ამცირებს გაურკვეველობას და სტრესს. როდესაც ხდება რთული მიზნის მიღწევა, ადამიანს უჩნდება დაკმაყოფილებისა და მიღწეულით სიამაყის

გრძნობა. თუ მიზანი დაძაბულ შრომას მოითხოვს, მისი მიღწევისას ჩნდება საკუთარ თავში დარწმუნებულობისა და კმაყოფილების განცდები. იმისათვის, რომ ადამიანიმა რთულ მიზნებს მიაღწიოს, მას უნდა ჰქონდეს შესაბამისი გამოცდილება და უნარები, მისთვის სელმისაწვდომი უნდა იყოს ტრენინგი. ამ შემთხვევაში მერჯევენტმა უნდა იზრუნოს მიზნის დასახეის პროგრამაში ყველა საჭირო კომპონენტის არსებობასე.

*თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში* გამოკვლევები აჩვენებს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციული ფაქტორია, რომელიც მოქმედებს თანამშრომელთა ფიზიკურ და გონებრივ სიჯანსაღესე. შესწავლილი იქნა სხვადასხვა სტრუქტურული ფაქტორების - როგორიცაა შრომითი აქტივობები და სამუშაოს მიმდინარეობა - მიმართება როლურ კონფლიქტსა და გაურკვეველობასთან. აღმოჩნდა, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში თანამონაწილეობა ამცირებს როლურ კონფლიქტსა და გაურკვეველობას მუშებთან, მდივნებსა და პროფესიულ მუშაკებს შორის.

როლური კონფლიქტი და როლური გაურკვეველობა არის ორი სტრესორი, რომელიც მჭიდრო კავშირშია ადამიანის ჯანმრთელობასა და ფიზიკურ მონაცემებთან. აღმოჩნდა, რომ ის ადამიანები, რომლებიც განიცდიან როლურ კონფლიქტს, სამუშაოთი კმაყოფილნი ნაკლებად არიან. როლური კონფლიქტი დაკავშირებული იქნა სხვა მანევენებლებთან: დაბალი პროდუქტიულობა, ცუდი ურთიერთობები თანამშრომლებთან.

*როლური გაურკვეველობა უარყოფით კავშირში აღმოჩნდა ფიზიკურ ჯანმრთელობასთან და მორალურ კმაყოფილებასთან. კვლევებმა აჩვენა, რომ ადამიანებს, რომლებიც განიცდიდნენ როლურ გაურკვეველობას, ნაკლებად აკმაყოფილებდათ სამუშაო, ჰქონდათ სამუშაოსთან დაკავშირებული დაძაბულობის მაღალი ხარისხი, ვიდრე მათ, რომლებიც ასეთ გაურკვეველობას არ განიცდიდნენ. შალიფის (14) მიხედვით ეფექტური ქცევა უარყოფით მიმართებაშია კონკრეტული სიტუაციის ინტერპრეტაციის ყველა შესაძლო ვარიანტთა რიცხვთან და აგრეთვე ამ სიადვილის ხარისხთან, რომლითაც ხდება ამ ინერპრეტაციათა რანჟირება მნიშვნელობის (გამოსაღე-გარობის) მიხედვით.*

თანამშრომლები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობენ, მეტად განიცდიან დაკმაყოფილებას, ხასიათდებიან ღია ურთიერთობით და აქეთ ორგანიზაციისადმი ერთგულების განცდა. ტანენბაუმმა და შმიდტმა (13) შემოგეთავაზეს სხვადასხვა მიდგომათა კლასიფიკაცია ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების დაშუშაებაში თანამონაწილეობის ხარისხების მიხედვით:

- **დაღმავალი (Top-down)** – მენეჯმენტის მაღალ საფეხურზე მიიღება გადაწყვეტილება და შემდეგ მას აცნობებენ უფრო დაბალ საფეხურებს.
- **კონსულტაციური** – მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას, აცხადებს მის შესახებ და თანამშრომლებისაგან რეაგირებას ითხოვს.
- **კონსულტაციური - აღმავალი** – თანამშრომლებისაგან ელიან მოსაზრებებსა და წინადადებებს, მაგრამ გადაწყვეტი სიტყვა მაინც მენეჯმენტს ეკუთვნის.
- **კონსენსუსი** – გადაწყვეტილებები ფართოდ განიხილება და მხოლოდ მაშინ მიიღებენ, როდესაც ყველა თანახმა იქნება.
- **დელეგირება ვეტოს უფლებით** – მენეჯმენტი აძლევს უფლებას ქვედა საფეხურების თანამშრომლებს, მიიღონ გადაწყვეტილება, მაგრამ იტოვებს ვეტოს უფლებას.
- **დელეგირება ორგანიზაციული პოლიტიკის განსაზღვრით** – ქვედა ორგანიზაციული საფეხურების თანამშრომლებს ეძლევათ გადაწყვეტილების მიღების უფლება, მაგრამ აქეთ გარკვეული შეზღუდვები.
- **წმინდა დელეგირება** – თანამშრომლებს აქეთ გადაწყვეტილების მიღების უფლება ყოველგვარი პირობების გარეშე. ამ მიდგომათა ეფექტები განსხვავებულია. ყოველი მათგანის

გამოყენება დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ გადაწყვეტილებაზე, რომელიც უნდა იქნას მიღებული. ყველა ორგანიზაციაში არის ყოველდღიურ საქმიანობასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროება. მაგ. – პროდუქტულობის დონე, ხარისხი, სამუშაო მეთოდები, პროცედურები, და ა.შ. მაგრამ არის, აგრეთვე, გადაწყვეტილებები სტრატეგიის, ფინანსებისა და საკადრო საკითხებ-

თან დაკავშირებით.

გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა მოტივაციაზეც მოქმედებს, თუმცა, რასაკვირველია, მათ შორის პირდაპირი კავშირი არ არის. პირველ რიგში, იგი დამოკიდებულია პიროვნების სხვადასხვა მოთხოვნილებებზე, როგორცაა კონტროლის, კომპეტენტურობის, მიღწევის და პიროვნული ზრდის მოთხოვნილებები. ეს ის მოთხოვნილებებია, რომელთა დაკმაყოფილება თანამონაწილეობით შეიძლება. მეორეც, თანამონაწილეობა მხოლოდ მაშინ მოქმედებს დადებითად საქმიანობაზე, როცა იგი რაიმე სახით აუმჯობესებს პიროვნების მოტივაციას. გადაწყვეტილებას უნდა რაიმე ღირებულება ჰქონდეს, რათა მან პიროვნების დადებითად მოტივირება შეძლოს.

ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში თანამონაწილეობა საგრძნობლად ამცირებს თანამშრომელთა წინააღმდეგობის გრძნობას საკადრო, სტრუქტურული და ტექნოლოგიური ცვლილებების მიმართ. წინააღმდეგობის ამგვარ გრძნობას თან ახლავს შფოთვის მომატება. თანამონაწილეობის შედეგად თანამშრომლები საკუთარ თავს ცვლილების თანააგებობად თვლიან, მცირდება შფოთვა და, შესაბამისად, სტრესი.

ჯექსონმა(1990) შეისწავლა, თუ რა გავლენას ახდენს თანამონაწილეობა როლურ კონფლიქტზე, როლურ გაურკვეველობაზე, სამუშაოთი დაკმაყოფილებაზე, ემოციურ დაძაბულობაზე, სამუშაოს გაცდენაზე და ა.შ. დადგინდა, რომ თანამონაწილეობა უარყოფით კავშირშია ორ სპეციფიკურ სტრესორთან: როლურ კონფლიქტსა და როლურ გაურკვეველობასთან. ეს ორი სტრესორი კი პირდაპირ კავშირშია ემოციურ დაძაბულობასთან და უარყოფითად მოქმედებს სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. თუმცა უნდა ითქვას, რომ ჯექსონის კვლევა – მხოლოდ ნ თვე გრძელდებოდა და ეფექტები კარგად არ იყო გამოკვეთილი. ამიტომ სასურველია უფრო საფუძვლიანი კვლევის ჩატარება.

სავარაუდოა, რომ თანამონაწილეობის დადებითი ეფექტი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის სამუშაოსთან გვაქვს საქმე. თუ ადამიანები ასრულებენ რუტინულ, განმეორებად, მარტივ სამუშაოს, მაშინ თანამონაწილეობას არ ექნება მაინცდამაინც დიდი ეფექტი. თუ ორგანიზაციაში არიან ადამიანები, რომელთაც აკლია

გამოცდილება, ან სულაც არ აქვს საქმიანობის კონტროლის სურვილი, მაშინ თანამონაწილეობა ფექტს არ მოიტანს. იმისათვის, რომ თანამონაწილეობამ დადებითი შედეგი გამოიღოს, სამუშაო არ უნდა იყოს განმეორებადი, თანამშრომლებს უნდა აქონდეთ ძალაუფლების გაზიარების და ინფორმაციის ფლობის სურვილი. ხოლო თუ ადამიანს არ სურს თანამონაწილეობა და ვაიძულებთ, მას შფოთვა გაუძლიერდება. თანამონაწილეობა კაეშირში უნდა იყოს ადამიანის სამუშაო დაეალებასა და მოთხოვნილებებთან.

სამუშაოს გამდიდრება (გამრავალფეროვნება) 1950 წლიდან სამუშაოს გამდიდრება წარმოადგენს მენეჯერული ინტერენციის პროგრამის ერთ ერთ მეთოდს. ამ დროისათვის ქცევითი მეცნიერებების წარმომადგენლებმა გაილაშქრეს რუტინული, განმეორებადი, გამარტივებული სამუშაოს წინააღმდეგ, რომელიც იწვევს მობუქვებისა და ფრუსტრაციის განცდას. (ასეთი სამუშაოს მაგალითია საამწიკოებლო ხაზები, სადაც ადამიანი მთელი დღე ეროსა და იმავეს აკეთებს). ყველაზე ბაზისური ფორმით სამუშაოს გამრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ ინდივიდს შესასრულებლად მიეცეს მთელი სამუშაო თავიდან ბოლომდე და იგი პასუხს აგებს მთელი სამუშაოს შესრულებაზე.

კელევეებმა არჩენა, რომ იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანი დარწმუნებულია სამუშაოს მნიშვნელობაში, გააჩნია პასუხისმგებლობა, იღებს უკუკაეშირს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ, მას უჩნდება „მაღალხარისხიანი სამუშაო ცხოვრების“ განცდა. გამდიდრებული სამუშაო ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით:

1. *ავტონომია* – ისეთი სამუშაოს კეთების თავისუფლება, რომელიც პიროვნებას თავისათვის საუკეთესოდ მიაჩნია.

2. *უკუკაეშირი* – ისეთი მექანიზმის არსებობა, რომლის საშუალებითაც ადამიანი იცებს, რამდენად კარგად ასრულებს საქმეს.

3. *უნარების მრავალფეროვნება* – სხვადასხვა უნართა გამოყენების საჭიროება.

4. *დაეალების მთლიანობა* – მთელი სამუშაო დაეალების შესრულება ერთი ადამიანის მიერ.

5. *დაეალების მნიშვნელობა* – ისეთი საქმის კეთება, რასაც ხელშესახები და ღირებული შედეგი აქვს.

სამუშაოს თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებელი საჭიროა პიროვნების კმაყოფილებისთვის. ამიტომ, თუ მენეჯერი გადაწყვეტს, გაამდიდროს სამუშაო, მან საკუთარი პროგრამა აღნიშნულ ხუთ კრიტერიუმს უნდა მიუსადაგოს.

სამუშაოს გამდიდრების მომხრენი ორ ბანაკად იყოფიან: ერთნი მენეჯერებს სთავაზობენ "დაღმავალ" მიდგომას, ანუ სამუშაოს გამდიდრებას და ხელქვეითისათვის ინსტრუქციების მიცემას, მეორენი კი - კონსულტაციურს. ორივე მიდგომა ეფექტურია.

კოპელმანის (1989) კვლევამ (შესწავლილია სამუშაოს გამდიდრების 30 შემთხვევა), დაადგინა, რომ სამუშაოს გამრავალფეროვნება დადებითად მოქმედებს სამუშაოს ხარისხსა და შესრულებული სამუშაოს მოცულობაზე. სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას ორი მიზეზი აქვს: ჯერ ერთი, ადამიანი გრძნობს პასუხისმგებლობას სამუშაოზე და ამიტომ დაინტერესებულია მაღალი ხარისხის გამოსავალში (პროდუქტში); მეორე: მომუშავე მთელ სამუშაო პროცესს წარმოადგენს თავიდან ბოლომდე, ადვილად ხედავს შეცდომებს, რომლებიც ხედავს ახლო პერსპექტივიდან შესაძლოა შეუმჩნეველი დარჩენილიყო.

ამავე კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაოს გამრავალფეროვნება ამცირებს სამუშაოს გაცდენის რაოდენობასა და კადრების დენადობას და ამაღლებს სამუშაოთი დაკმაყოფილების განცდას. ასეთ გარემოში მუშაობა ნაკლებ სტრესულია და პიროვნებას კამაყოფილებას ანიჭებს. იკლებს ფსიქოლოგიურ პრობლემათა რაოდენობაც.

**სამუშაო გრაფიკის შედგენა.** ეს მეთოდი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს და აღიარებს ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკების შედგენის ეფექტურობას. ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკი გულისხმობს ნებისმიერი სახის ვარიაციას ფიქსირებული, სრული განაკვეთის 5 დღიანი სამუშაო კვირის განმავლობაში. იმისათვის, რომ მენეჯმენტმა დანერგოს ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკების სიტემა, მას უნდა ჰქონდეს შემდეგი ინფრომაცია:

1. კმაყოფილნი არიან თუ არა თანამშრომლები ცხრიდან ხუთ საათამდე სამუშაო გრაფიკით?

2. როგორ შეუძლია დღის, ან კვირის გრაფიკის შეცვლას შეამციროს თანამშრომელთა სტრესი?



3. რა ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემოღება?

4. შეუძლია თუ არა მოქნილ გრაფიკს შეამციროს დაძაბულობა, რომელიც ტრანსპორტთან არის დაკავშირებული და გულისხმობს თანამშრომელთა სამსახურში მოსვლას და სახლში დაბრუნებას?

5. შეუძლია თუა არა მოქნილ სამუშაო გრაფიკს შეამციროს ოჯახური კონფლიქტები?

6. შეუძლია თუ არა მოქნილ სამუშაო გრაფიკს შეამციროს პერსონალის დაღლილობა და გააუმჯობესოს მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობა და სამუშაოს ხარისხი?

დიდი პრობლემები აქვთ იმათ, ვისაც ცვლებში მუშაობა უხდება. ფიზიოლოგიურ პრობლემათა უმრავლესობა დაკავშირებულია ბაზისური ცირკადული რიტმის დარღვევასთან. ადამიანები უჩივიან უძილობას, დაღლას, გაღიზიანებას, მადის დაკარგვას. ასეთ სამუშაოებზე მენეჯმენტს შეუძლია მისცეს პერსონალს ცვლის არჩევის შესაძლებლობა, ვინაიდან ხანდახან ადამიანები სხვადასხვა ცვლას ამჯობინებენ; მაგრამ თუ ყველამ დღის ცვლა აირჩია, მაშინ მენეჯმენტს თვითონ მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება. საერთოდ, კარგია, თუ ადამიანი სულ ერთ ცვლაში იმუშავეს. მას აღარ მოუხდება საკუთარი ცირკადული რიტმის ხშირი „გადაწყობა“.

თუ საქმე გვაქვს დღის სამუშაოებთან, სადაც ტრადიციულად ფიქსირებული დრო გამოიყენება, მაშინ შესაძლოა შემოღებული იქნას მოქნილი გრაფიკი, რომლის მიხედვით თანამშრომლებს მოეთხოვებათ სამუშაოზე ყოფნა ძირითად დროს (ეთქვათ 10 დან 2-მდე), ხოლო დაწყების საათი შეიძლება თვითონ აირჩიონ დღის 6-დან 10-მდე. ასეთი მოქნილობა ხელს შეუწყობს ადამიანებს, უკეთ მოერგონ სამუშაოს და შეუსაბამონ მას საკუთარი ოჯახისა თუ პირადი მოთხოვნლები. თანაც დადგინდა, რომ თანამშრომლებს ასეთი მოქნილი გრაფიკი ძალიან მოსწონთ.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი უარყოფით გავლენას ახდენს ჯგუფურ მუშაობაზე. ჯგუფში მონაწილეთა სხვადასხვა დროს მოსვლა-წასვლა შესაძლოა გამაღიზიანებელი იყოს.

ზემოთ საუბარი იყო მხოლოდ ცვლებში მუშაობასა და მოქნილ

გრაფიკზე, თუმცა არსებობს სხვა ალტერნატივებიც, როგორცაა შემჭიდროვებული სამუშაო კვირა (მაგ. 40 სთ-იანი სამუშაო კვირის შემჭიდროვება 4 დღეზე და არა ხუთზე), სამუშაოს განაწილება, როდესაც ორი, ან მეტი ადამიანი ინაწილებს ერთსა და იმავე სამუშაოს, (მაგ. ნახევარ განაკვეთიანი სამუშაო). აღნიშნული მიმართულებით კიდევ ბევრი კვლევებია ჩასატარებელი, სანამ რაიმე საბოლოო შედეგზე იქნება საუბარი.

**კვლევა-უკუკავშირის სისტემა** კვლევა, რომელზედაც ქვემოთ გვექნება საუბარი, გულისხმობს თანამშრომელთა მოსაზრებების, აღქმებისა და ატიტუდების ღრმა შესწავლას. შეისწავლება ის, თუ როგორაა აღქმული სტრესი და სტრესორები, მოსაზრებები და ატიტუდები სხვა სამუშაო პირობების შესახებ. ეს სისტემა მიზნად ისახავს მოსამსახურის რეაქციებისა და პრიორიტეტების (preferences) იდენტიფიკაციას, რათა მენეჯმენტმა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ეფექტურობა და მოსამსახურეთა კმაყოფილების ხარისხი. ასეთი ტიპის კვლევა განსაკუთრებით ინტენსიური გახდა 1950-იანი წლებიდან, ვინაიდან დადგინდა, რომ ის ეხმარება მენეჯმენტს თანამშრომელთა ატიტუდებისა და შრომის ნაყოფიერების გასაუმჯობესებელი პროგრამების შედგენაში. ასეთი კვლევა აუდიტს ჰგავს. აუდიტი არის ფინანსური საქმიანობის დეტალური შესწავლა, ხოლო უკუკავშირის სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციის მიმდინარე (current status) სტატუსის შესახებ პერსონალის აზრების დეტალურ შესწავლას. ეს საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, განსაზღვროს სფეროები, სადაც საჭიროა ჩარევა და ცვლილებების შეტანა. მაგალითად, იმის ცოდნა, თუ რას ფიქრობენ თანამშრომლები სხვადასხვა სახის შეზღუდვების შესახებ, დაეხმარება მენეჯმენტს, თავიდან აიცილოს ბევრი უარყოფითი შედეგი.

ბევრ ამერიკულ კომპანიაში პერსონალი სისტემატურად ავსებს ატიტუდებისა და შრომითი კმაყოფილების შესასწავლ კითხვარს, ხოლო კითხვარების დამუშავების შემდეგ შედეგები ყველასათვის ხელმისაწვდომი ხდება. ასეთი სისტემატური კვლევები მენეჯმენტს აძლევს თანამშრომელთა ატიტუდებისა და პრიორიტეტების ცვლის (დინამიკის) სურათს.

ლიკერტმა შექმნა "კვლევა-უკუკავშირის მეთოდოლოგია", სა-

დაც გამოიყენება კარგად შედგენილი კითხვარები და ნორმატიული მონაცემები შედარების გასაკეთებლად. იქმნება ფასილიტატორების სპეციალური ჯგუფი, რომელიც გადის მონაცემთა ინტერპრეტაციის სპეციალურ ტრენინგს. ტიპურ შემთხვევაში მცირე სამუშაო ჯგუფი ხელდება თავის მენეჯერსა და ფასილიტატორს და ერთად განიხილავენ კვლევის შედეგებს. ხშირად მას შესადარებლად სხვა შედეგებსაც აცნობენ, რათა იცოდეს საკუთარი ჯგუფის მონაცემთა განსხვავება სხვა ჯგუფებისაგან. კვლევა იწყება ორგანიზაციის მენეჯმენტის ზედა დონეებზე და თანდათან ქვევით ჩამოდის.

ასეთი პროგრამები დადებით გავლენას ახდენს პერსონალის აღქმებზე, ატიტუდებსა და მათ გრძნობებზე ორგანიზაციისა და საკუთარი საქმიანობის მიმართ. როდესაც ადამიანს აქვს დადებითი დამოკიდებულება საკუთარი სამუშაოსა და სამუშაო სიტუაციის მიმართ, იგი ნაკლებად განიცდის სამუშაო სტრესს, ნაკლებად აცდენს სამუშაოს, არ უნდვება სურვილი მიატოვოს იგი. ასეთი დადებითი გრძნობები შენარჩუნდება იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯმენტი უკუკავშირის პროგრამის საშუალებით სისტემატურად მიიღებს ცნობებს არსებული პრობლემების შესახებ და იმუშავეს მათ გადაჭრაზე.

ეს სისტემა იძლევა იმის შესაძლებლობასაც, იყოს ინფორმაციის რეგულარული აღმავალი წყარო. იგი საშუალებას აძლევს დაბალი საფეხურის პერსონალს, სისტემატურად გამოხატოს საკუთარი წუხილი, საჩივრები, იმედები და პრიორიტეტები. ამრიგად, ეს არის თანამონაწილეობის ერთ-ერთი ფორმა და ხშირად ანონიმურად მიმდინარეობს. არაანონიმური გამოკითხვა სტრესულია სოციერთისათვის, მაშინ როცა ანონიმური გამოკითხვა არის კარგი იარაღი მოსაზრებებისა და ატიტუდების გამოსახატავად.

კვლევა - უკუკავშირის პროგრამის ეფექტურობა სტრესის შემსუბუქებასა და აქტიუობათა დაგეგმვაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებს მენეჯერი ამ პროგრამის გატარებას. თუ იგი ფეხს ითრევს, ეწინააღმდეგება უკუკავშირის სეანსებს, ან არ სურს შედარებითი ანალიზის ჩატარება, მაშინ ეს პროგრამა წარმატებას ვერ მიაღწევს. მეორე მხრივ, კვლევა-უკუკავშირის პროგრამა შეიძლება ძალიან ეფექტური იყოს, თუ: 1. მას მხარს უჭერენ ცალკეული მენეჯერები; 2. იგი სისტემატურია; 3. იგი

ანონიმურია; 4. იგრძნობა მენეჯმენტის პოზიტიური განწყობა შედეგების (შესაძლოა კრიტიკულის) განხილვის მიმართ; 5. წარმოებულა გამოცდილი ადამიანის მიერ, რომელიც იყენებს კარგად დამუშავებულ მეთოდებს.

### **დასკვნა**

ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის 5 პროგრამა: მიზნის დასახვა, თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, სამუშაოს გამდიდრება, სამუშაო გრაფიკები, კელევა-უკუკავშირის სისტემები. (ეს საკითხები ჩვენ უფრო დეტალურად განვიხილეთ VIII თავში – *სამუშაოს დიზაინი, სამუშაო გრაფიკი*). თუ ეს პროგრამები მიზნობრივად იქნა გამოყენებული, მაშინ კარგ შედეგებს მოიტანს. მათი გამოყენება უნდა დაიწყო მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მიღებული იქნება გადაწყვეტილება, რომელი სტრუქტურის იქნეს არჩეული სამიზნედ. ამისათვის პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორი სტრუქტურა პრევალირებს თანამშრომელთა შორის? რა ორგანიზაციული სტრუქტურები იწვევს ამ სტრუქტურას? რომელი სტრუქტურები შეიძლება იქნეს ეფექტურად მოდიფიცირებული, რომ შემცირდეს სტრუქტურის? უნდა დადგინდეს, რომ სტრუქტურის პრობლემა ნამდვილად არსებობს და გაირკვეს მისი გამოსაბატვლება ჯანმრთელობის, ოჯახური პრობლემებისა და შრომის ნაყოფიერების კლების თვალსაზრისით.

აქვე მოკლედ გვინდა გაგაცნოთ, მერფის მიერ გამოქვეყნებული “სტრუქტურის მართვის ტრენინგის პროგრამები,” რომელშიც მოცემულია ძირითადად ინდივიდუალური და პრევენტული მიდგომები (14). ისინი სტრუქტურის მართვისადმი ორგანიზაციული მიდგომის ალტერნატივას წარმოადგენენ. მერფი ძირითადად განიხილავს მედიტაციას, კუნთურ რელაქსაციას, ბიოლოგიურ უკუკავშირსა და კოგნიტურ/ბიპევიორალურ ტექნიკებს. ასევე რელაქსაციას, როგორც აგზნების დონის შესუსტების საშუალებას და მიუთითებს სტრუქტურის გაცნობიერებისა და გაგების ტრენინგის მნიშვნელობაზე.

მერფის მიერ განხილული მეთოდები ინდივიდუალური ხასია-

თისაა და არაფერი აქვს საერთო ორგანიზაციაში სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებასა და შეცვლასთან, რომელიც შრომითი სტრესის ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზია.

### *სტრესის მართვის ტრენინგი*

**დეფინიცია:** სტრესის მართვის ტრენინგი (სმტ) განისაზღვრება როგორც სტრესის შესახებ ცოდნის სისტემატური მოპოვება, იმ უნარებისა ან ატიტუდების ფორმირება, რომლებიც განაპირობებენ სტრესის დაძლევის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებას და ხელს უწყობენ სტრესთან გამკლავებას. სტრესის მართვის ტრენინგი: ა). იძლევა ცოდნას იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება იმოქმედოს დისფუნქციურმა, ქრონიკულმა სამუშაო სტრესმა სამუშაოს შესრულებაზე, ჯანმრთელობასა და სამუშაო ატიტუდებზე; ბ) ხელს უწყობს სტრესის გადალახვის უნარის გაუმჯობესებას.

**ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა.** გოლდშტიკინის (1986) მიხედვით, სტრესის მართვის ტრენინგებს წინ უნდა უძღოდეს ტრენინგის საჭიროებების სრული ანალიზი (იხ. V თავი). სმტ-ის დროს არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება 2 სახის ანალიზს: ორგანიზაციულსა და ინდივიდუალურს.

**ორგანიზაციული ანალიზი:** ორგანიზაციული საჭიროებების ინფორმაციული და სუსტი ანალიზისათვის აუცილებელია ადამიანის რესურსის აუდიტის მონაცემები, სტრესის წყაროების შესახებ ინფორმაცია მომუშავეებისა და მენეჯერებისაგან. საჭიროა, ფრთხილად და აკურატულად ჩამოყალიბდეს ტრენინგის მიზნები, რაც საშუალებას მისცემს ტრენერს, შეაფასოს ტრენინგის პროგრამის ძლიერი და სუსტი მხარეები. თუ მიზნები ნათლად არ იქნება განსაზღვრული, შედეგად მივიღებთ უსარგებლო ტრენინგს.

ორგანიზაციული ანალიზისას არ უნდა გამოერიცხოთ ხელისშემწყობი ორგანიზაციული კლიმატის მნიშვნელობა. ტრენინგის ეფექტურობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის მხარდაჭერაზე.

ორგანიზაციული ანალიზი საჭიროებს პასუხებს კითხვებზე:

- რა არის სტრესის მთავარი წყარო ორგანიზაციაში?

- რამდენად უშლის ხელს სტრესის ეს ელემენტები ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას?
- შესაძლებელია თუ არა სტრესის ელემენტების ტრენინგ-პროგრამებით შემსუბუქება?
- რა სპეციფიკური (ქცევითი) მიზნები მიიღწევა ტრენინგ-პროგრამით?
- რა როლი უნდა ითამაშონ მენეჯერებმა ტრენინგ-პროგრამების დროს მხარდაჭერის თვალსაზრისით?
- როგორ უნდა შეფასდეს ტრენინგ-პროგრამის ეფექტურობა?

*ინდივიდუალური ანალიზი.* ინდივიდუალური ანალიზის კონტექსტი ასეთია: სტირდება თუ არა ამა თუ იმ ინდივიდს ამა თუ იმ ფორმის ტრენინგი და რა სარგებელი შეიძლება ნახოს მან ტრენინგისაგან. ინდივიდუალური ანალიზი გულისხმობს, აგრეთვე, იმის განსაზღვრასაც, თუ რა ცოდნა, უნარი და ატიტუდია საჭირო იმისათვის, რომ ინდივიდმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო.

თუ ინდივიდუალური ანალიზის დროს აღმოჩენილია დეფიციტი, ან პრობლემები, მენეჯერმა უნდა მოახდინოს მიზეზების იდენტიფიცირება. დეფიციტი შეიძლება შეიქმნას ცოდნის, ან შექმნილი უნარების ნაკლებობით, უმართავე სამუშაო თუ არასამუშაო სტრესით, ასევე მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით.

**სმტ პროგრამები** არსებობს ბევრი სახის ტრენინგ - პროგრამა, რომელიც გამოდგება სმტ პროგრამებში. ტრენინგის ყოველ მეთოდს და ტექნიკას აქვს ძლიერი და სუსტი მხარეები. გამოსადეგი ტრენინგ-მეთოდებია ლექციები აუდიო-ვიზუალური მასალებით, გუნდური კონფერენციები, პროგრამული ინსტრუქციები, კომპიუტერული სიმულაციები, როლური თამაშები, შემთხვევათა ანალიზი და მრავალი სხვა. პროფესიული სტრესის თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ცოდნის მოპოვების პროგრამებს, რამდენადაც სათანადო ცოდნისა და კვალიფიკაციის არქონა პროფესიული სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა.

ცოდნის მოპოვების პროგრამები. ჩვენს შემთხვევაში ცოდნა არის ინფორმაციის ორგანიზებული სისტემა, რომელიც სამუშაო სიტუაციას ინდივიდისადმი უფრო კომფორტულს ხდის. ცოდნის მოპოვების პროგრამების დაგეგმვისას ტრენერმა უნდა იფიქროს

პროგრამის პრაქტიკულობისა და აუდიტორიისათვის ამ პროგრამის რეგულაციურობის თაობაზე. ქვემოთ მოეყვანთ სმტ ცოდნის მოპოვების პროგრამის მაგალითს.

ერთდღიანი სესიის ესკიზი და გრაფიკი

**პროგრამის დრო და თემები**

30 წუთი ტრადიციული რწმენები სტრესის შესახებ

ა. ფაქტები;

ბ. ფიქციები და მითები.

30 წუთი საკუთარი სტრესის დიაგნოზირება

ა. რა არის თქვენი სტრესის მიზეზი?

ბ. პირადი დღიურის წარმოება;

გ. რატომ ხართ სოფჯერ არააკურატული საქმეში?

20 წუთი პოზიტიური სტრესი

ა. რა არის პოზიტიური სტრესი?

ბ. სტრესი და ამობრუნებული U-ს კონცეპტი.

30 წუთი როგორ ზემოქმედებს სტრესი თქვენზე?

ა. გონება;

ბ. სხეული;

გ. ქცევა;

დ. მიზეზ-შედეგობრიობის საკითხი.

30 წუთი სტრესი და ჯანმრთელობა

ა. რა ვიცით;

ბ. რა გეგონია, რომ ვიცით;

გ. რა გეინდა, რომ ვიცოდეთ.

40 წუთი სტრესის წყაროები

ა. დრამატული ცხოვრებისეული შემთხვევები;

ბ.ცხოვრებისეული მიღწევები და წარუმატებლობები.  
გ.ოჯახური ფაქტორები  
დ.სამუშაო სტრესორები

40 წუთი *ინდივიდუალური განსხვავებები – შუალედური ცვლადები*

- ა.პიროვნება;
- ბ.დემოგრაფიული მახევენებლები;
- გ.კონგრუენტულობა, არაკონგრუენტულობა;

80 წუთი *ინდივიდუალური გადალახვის მეთოდები*

- ა.რელაქსაცია;
- ბ.მიზნის დასახვა;
- გ.საეარჯიშო/დიეტა;
- დ.კოგნიტური მიდგომა;

60 წუთი *თქვენი საკუთარი პროგრამის მოწყობა*

- ა.კონტრაქტის მომზადება;
- ბ.კონტრაქტის განხილვა;

30 წუთი *პროგრამის განხილვა.*

ერთდღიანი სესიისათვის მომზადებისას მონაწილეებს სთხოვენ: 1. ჩამოწერონ ბარათზე 2 ძირითადი სამუშაო და 2 არასამუშაო სტრესორი და აჩვენონ თითოეული როგორ მოქმედებს მათზე. ეს ბარათი მიიტანონ ტრენინგზე განსახილველად; 2. წაიკითხონ ლიტერატურა.

ეს პირობები ამზადებს მონაწილეებს სესიისათვის. ტრენინგის I ნაწილი ლექციის ხასიათს ატარებს. II ნაწილში ხდება მოტანილი სიების ანალიზი და დისკუსია. III ნაწილი ფოკუსირებულია ამობრუნებული U-ს ჰიპოთეზის ანალიზზე, რომლის მიხედვითაც, სტრასის წყარო შეიძლება იყოს ძლიერი და სუსტი სტიმულაცია. მონაწილეებს სთხოვენ, მოახდინონ სტრესორის მათთვის ოპტიმალური დონის განსაზღვრა.

უნარების (skills) განვითარების ტრენინგი. პროფესიული სტრესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყაროა ინდივიდის შეუსაბამო-



სობა იმ მოთხოვნებთან, რომელთაც მას პროფესიული საქმიანობა უყენებს. უნარების (skills) განვითარების ტრენინგი სმტ-ს ერთ-ერთი სახეა, რომელიც მიმართულია კოგნიტური, ინტერპერსონალური და პრობლემების გადაჭრის უნარების გაუმჯობესებაზე, რაც, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს სტრესის დაძლევას.

უნარების ტრენინგი კლასიფიცირებულია ინსტრუმენტალურ (პრობლემასე ფოკუსირებულ) და პალიატიურ (ემოციასე ფოკუსირებულ) პროგრამებად. ინსტრუმენტულ (სტრესის დაძლევის უნარები) პროგრამებში ჩართულია ისეთი თემები, როგორიცაა პრობლემების გადაჭრა, დროის მენეჯმენტი, კომუნიკაცია და სოციალური უნარები. ასევე, ასერტიულობა, ცხოვრების სტილის ცვლილებები და პირდაპირი აქციები გარემოს მოთხოვნების შესაცვლელად. პალიატიური პროგრამები ორიენტირებულია დისტრესის შემცირებასა და ემოციის რეგულაციის გაძლიერებაზე. ისინი მოიცავენ ისეთ აქტივობებს, როგორიცაა უარყოფა, აფექტი და რელექსაცია. პალიატიური პროგრამები უფრო რელევანტურია მაშინ, როცა სტრესული სიტუაციის შეცვლა და თავიდან აცილება აუცილებელია.

*პრობლემების გადაჭრის ტრენინგი.* პრობლემის გადაჭრის ტრენინგ-პროგრამების უმეტესობა იყენებს ალგორითმს, რომელიც აწვინებს, თუ როგორ უნდა მოხდეს პრობლემის გადაჭრა. მაგ.: ვასიკი (15) გეთავაზობს თვითსაუბრისათვის კითხვების ბლოკს სხვადასხვა საფეხურზე:

### სქემა №3

პრობლემის გადაჭრის საფეხურები	თვით-საუბარი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• პრობლემის იდენტიფიკაცია</li> <li>• მიზნების დასახვა</li> </ul>	<p>რა არის ჩემი პრობლემა?          რას მინდა მივადწიო ჩემი პრობლემის გადაჭრით?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ალტერნატივების წარმოება</li> <li>• კონსეკვენტების განხილვა</li> <li>• გადაწყვეტილების მიღება</li> <li>• შესრულება (განხორციელება)</li> <li>• შეფასება</li> </ul>	<p>რა შემოილია გაეკეთი?          რა შეიძლება მოხდეს?          რა არის ჩემი გადაწყვეტილება?          თუ გაეკეთე ის რაც გადაწყვიტე?          თუ მუშაობს ეს?</p>

ასეთი პროგრამის დროს ტრენერი უნდა დაეხმაროს მონაწილეებს, გაცდნენ საუბრის საფეხურს და არ შემოიფარგლონ მხოლოდ პრობლემის იდენტიფიცირებით. იგი მონაწილეებს უნდა დაეხმაროს, იმოძრაონ პრობლემის გადაჭრის ყველა საფეხურზე. პრაქტიკა, უკუკავშირი და ა.შ. ეს არის ის თანმიმდევრობა, რომელიც უნდა დაიცვას ტრენერმა, რათა პრობლემის გადაჭრის უნარები განუვითაროს მონაწილეებს. დაგეგმილსა და შედეგებს შორის განსვლის შემთხვევაში, საჭიროა მათი ინტერპრეტაცია და გაანალიზება. ამ განსვლების განუხილველად დატოვება ასუსტებს პრობლემების გადაჭრის უნარის გაუმჯობესების ტრენინგ-პროგრამების ეფექტურობას.

ასერტიულობის ტრენინგი ასერტიული ქცევა განიხილება როგორც ფიქრების, გრძნობების, სურვილებისა და მოთხოვნის პატიოსანი და პირდაპირი გამოხატვა. ასერტიული ქცევის ნაკლებობამ შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი უარყოფითი ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური რეაქციები და შეიძლება პიროვნებისთვის შექმნას მაღალი სტრესული სიტუაცია.

ასერტიულობის ტრენინგი, მოიცავს ასერტიული და არაასერტიული ქცევების სპეციფიკური კომპონენტების განხილვას. ბევრ სიტუაციაში ტრენერი აკეთებს ასერტიული ქცევის მოდელირებას - მონაწილეები იღებენ სათამაშო როლებს. ტრენერი კი იძლევა სპეციფიკურ უკუკავშირს.

განმეორებითი პრაქტიკა, კრიტიკის მიღება და მოდელირებულ ქცევებზე დაკვირვება უსრუნველყოფს მონაწილეებს შესაძლებლობებით, განავითარონ ასერტიულობა და შეამცირონ მანიპულატიური და აგრესიული ტენდენციები.

დროის მენეჯმენტის ტრენინგი. მოუთმენლობა, დროის გადაუდებლობა - "საქმე არ ითმენს", "გადაუდებელი საქმეა" - ახასიათებს შრომის ბევრ ასპექტს. ასეთი შრომითი საქმიანობა განსაზღვრავს ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ რისკ-ფაქტორების მოქმედებას; კერძოდ, საუბარია, ერთი მხრივ, მოუთმენლობისა და დროის გადაუდებლობის, მეორე მხრივ, გულის დაავადებების გაზრ-

დილ რისკს შორის კავშირზე.

ტერმინი – დროის მენეჯმენტი – ცული ტერმინია. მაკკენსი, განსაზღვრავს რა დროის მენეჯმენტს, აღნიშნავს, რომ "ეს არის არა დროის მართვის, არამედ საკუთარი თავის მართვის საკითხი ჩვენივე დროის ოპტიმიზაციის მიზნით. ეს ნიშნავს, გაეკეთოთ ჩვენი საქმეები ჩვენთვის მოცემულ დროში ისე, რომ მივალწიოთ დამაკმაყოფილებელ შედეგებს"(16). როგორც ვხედავთ, დროის მენეჯმენტში ხაზი ესმება თვით-პასუხისმგებლობას.

სტრესის მართვის ტრენინგის შეფასება. ტრენინგი შეიძლება შეფასდეს 4 დონეზე:

- მონაწილეთა რეაქციები;
- პროგრამის ეფექტურობა მისი უშუალო მიზნების მიღწევაში;
- ქცევითი ცვლილებები ტრენინგის გარემოს გარეთ;
- პროგრამის ზემოქმედება ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე (პროდუქტულობა, გაცდენები, მორალური მდგომარეობა).

სპეციფიკური ინტერვენციის პროგრამის ეფექტის შესაფასებლად შეიძლება გამოიყენოთ სპეციალური კვლევა. კვლევის დიზაინი და მეთოდოლოგია ისეთი უნდა იყოს, რომ იძლეოდეს მრავალპლანური და გაზომვად შედეგს. მაგ: თუ ინტერვენციის პროგრამის შედეგად გამოჩნდა, რომ იკლო სამუშაოს გაცდენებმა და თანაც გაუმჯობესდა ფსიქოფიზიოლოგიური მახასიათებლები (წნევა, აპათია), ინტერვენციის პროგრამა შეიძლება შეფასდეს, როგორც ეფექტური.

### *“კარგად ყოფნის” კონცეფცია და მისი დანერგვა ორგანიზაციაში*

კონცეფცია, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ, სხვადასხვა სახელითაა ცნობილი. მათ შორის მას “კარგად ყოფნასაც” (wellness) უწოდებენ. ამ კონცეფციის დანერგვა 1975 წლიდან დაიწყო. თვითონ ტერმინი “კარგად ყოფნა” უფრო ზოგადი სახელია სხვადასხვა ტიპის აქტივობებისათვის, ვიდრე აქტივობათა კლასის აღწერა.

“კარგად ყოფნასთან” დაკავშირებულია ორგანიზაციის ნებისმიერი აქტიუობა, რომელიც მიზნად ისახავს ჯანმრთელობის სპეციფიკურ პრობლემათა გამოვლენასა და აღმოფხვრას, უბედურ შემთხვევათა თავიდან აცილებასა და ჯანმრთელობისათვის მავნე ჩვევების წინააღმდეგ ბრძოლას. ასეთი ტიპის პროგრამათაგან ყველაზე ხშირად გამოიყენება არტერიული წნევის კონტროლი, თამბაქოს წვეის შეზღუდვა, ფიზიკური სიჯანსაღე და ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა და კვების კონტროლი და, რასაკვირველია, შრომითი და ინდივიდუალური სტრესის მართვა.

“კარგად ყოფნის” პროგრამა მჭიდრო კავშირშია სტრესის მართვასთან რამდენიმე მიზეზის გამო:

- სტრესის მენეჯმენტის პროგრამა “კარგად ყოფნის” უმნიშვნელოვანესი პირობაა და ძალიან ხშირად იგი “კარგად ყოფნის” პროგრამების განუყოფელ ნაწილს შეადგენს;
- ის პრობლემები, რომელთა აღმოფხვრასაც ცდილობენ “კარგად ყოფნის” პროგრამები, სწორედ სტრესთანაა დაკავშირებული. მაგ: სტრესი შეიძლება იყოს შემდეგ პრობლემათა განჩენის მიზეზი (თამბაქოს მოწვეა, მაღალი არტერიული წნევა, ალკოჰოლიზმი). სტრესის ეფექტური მართვა (მაგ: ფიზიკური ჯანმრთელობა და ვარჯიში, დიეტა და კვება) ცვლის ინდივიდის დამოკიდებულებას აღნიშნული პრობლემებისადმი;
- სტრესის მართვით ორგანიზაციათა დაინტერესების ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ ამ პროგრამის გამოყენება პერსონალს უფრო ჯანმრთელს, პროდუქტულსა და შედეგიანს ხდის;
- სტრესი და ჯანმრთელობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. “კარგად ყოფნის” პროგრამები სტრესის მართვის გაფართოებული პროგრამებია.

სანამ “კარგად ყოფნის” პროგრამის საჭიროებაზე ვისაუბრებდეთ, გაეარკვიოთ, რას ნიშნავს ტერმინი “ჯანმრთელობა”. კარგი ჯანმრთელობა ხშირად უარყოფითი ტერმინებით განისაზღვრება:

ჯანმრთელია ადამიანი, რომელიც არ აცდენს სამსახურს, არ ხდება ავად. მაგრამ ერთი წუთით დაუფიქრდეთ: ვინ ზომავეს, მაგალითად, ორგანიზაციის ეფექტურობას იმით, თუ რამდენი თანხა არ დაზოგა ორგანიზაციამ. ორგანიზაციის წარმატება გაცილებით მეტია, ვიდრე ფულის დაზოგვა. ასევე, ჯანმრთელობაც გაცილებით მეტია, ვიდრე არა ავადობა. ჯანმრთელობა არ არის მხოლოდ ავად არ გახდომა, იგი, თავისთავად, პოზიტიური მდგომარეობაა; იგი არის ფსიქიკური და ფიზიკური კარგად ყოფნის მდგომარეობა, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ სამუშაოს გაუცდენლობას, არამედ უშაღლესი პოტენციალით აქტიურობას. სტრესის ეფექტური მართვა ძალიან ეხმარება ასეთი მდგომარეობის მიღწევას. იგივეს ითვალისწინებს “კარგად ყოფნის” პროგრამები.

ძირითადი ფაქტორი, რის გამოც ორგანიზაცია იწყებს “კარგად ყოფნის” პროგრამის განხორციელებას არის ჯანდაცვასთან დაკავშირებული ხარჯების შეამცირება. პელეტეირის (16) მიხედვით:

- დამქირავეებელს 1000 თანამშრომლის მიერ სიგარეტის წვეთა წელიწადში უჯდება 27,5 მილიარდი დოლარი (ერთი მწვეველი - \$ 600 წელიწადში)
- ჯენერალ მოტორსი ჯანმრთელობაზე უფრო მეტს ხარჯავს, ვიდრე ფოლადზე, რომელიც მისი ძირითადი მასალაა. ჯანდაცვის ხარჯები ყოველი მანქანის ღირებულებას \$175-ს უმატებენ.
- ყოველ დღე 1 მილიონი მოსამსახურე აცდენს სამუშაოს ავადმყოფობის მიზეზით. წელიწადში ეს დაახლოებით 330 მილიონ სამუშაო დღეს შეადგენს.

ეს მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია. ფაქტი ისაა, რომ ცუდი ჯანმრთელობა ფული ღირს. სწორედ იმის გამო, რომ “კარგად ყოფნის” პროგრამები ამცირებენ ამ ხარჯებს, ორგანიზაციები დაინტერესებულნი არიან მათი გატარებით. ამავე დროს, სამუშაო გარემო ყველაზე კარგი ადგილია გამაჯანსაღებელი და ცხოვრების ჯანმრთელი წესის დამკვიდრებისთვის მიმართული აქტიურობების გასატარებლად. რასაც ხელს უწყობს შემდეგი პირობები:

- დღეისათვის ადამიანთა უმეტესობა მუშაობს, ეს საშუალებას იძლევა, პროგრამამ მოიცვას მოსახლეობის დიდი ნაწილი.
- მოსამსახურეთა უმეტესობა სტაბილურად ერთ ადგილზე მუშაობს, რაც პირობებს ქმნის ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი პროგრამების განხორციელებისათვის.
- მკვლევარებს ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მოპოება შედარებით იოლად შეუძლიათ; აქედან გამომდინარე, მათ შეუძლიათ სხვადასხვა პროგრამების ეფექტიანობის შემოწმებაც.
- ადამიანებს აქვთ სურვილი, მონაწილეობა მიიღონ სამსახურში შემოთავაზებულ პროგრამებში. მაგ: სამედიცინო შემოწმების ნებაყოფლობით პროგრამებში მონაწილეობს თანამშრომელთა 90%, საყოფაცხოვრებო პროგრამებში კი – 30%.

### **პროგრამის შედგენა და რეკომენდაციები**

სანამ ორგანიზაცია შეადგენს ცხოვრების ჯანმრთელი წესის დამკვიდრების პროგრამას, პასუხი უნდა გასცეს მთელ რიგ კითხვებს და გაითვალისწინოს სხვადასხვა ფაქტორები. ჩვენ განვიხილავთ ძირითად ფაქტორებს, რომლებსაც ანგარიში უნდა გაეწიოს ორგანიზაციული პროგრამის შედგენისას.

გამოყოფენ 5 ძირითად ფაქტორს, რომელიც გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციაში არსებული მოთხოვნილებების შესაბამისად და მოიცავდეს პასუხებს შემდეგ კითხვებს:

- აცნობიერებს თუ არა პერსონალი ამგვარი პროგრამის საჭიროებას?
- როგორია თანამშრომელთა ჩვევები და მასთან დაკავშირებული რისკები?
- რა უჯდება კომპანიას თანამშრომელთა ჯანდაცვა?
- ხორციელდება თუ არა ორგანიზაციაში ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების პროგრამები?

- როგორია მათი შედეგები?

### პროგრამების განსაზღვრა და გეგმების დასახვა

პროგრამის მიზნები. რომლებიც ემყარება მოთხოვნილებათა შესწავლის შედეგებს, შეიძლება იყოს ორი სახის. პირველი მიმართულია გაუმჯობესებული ჯანმრთელობის კუმულაციურ ეფექტებზე (სამუშაოს ნაკლები გაცდენა, ჯანდაცვის ხარჯების შემცირება); მეორე მიმართულია შუალედურ შედეგებზე (მაგნი ჩვევებთან დაკავშირებული რისკის გაცნობიერება). პირველს უფრო მეტი ფინანსური დანახარჯები სჭირდება, ვიდრე მეორეს.

პროგრამის ადგილი ითვალისწინებს, რომელ დეპარტამენტში უნდა განხორციელდეს პროგრამა. როგორც წესი, ეს არის სამედიცინო, ან კადრების დეპარტამენტი.

დანერგვის სტრატეგიები ითვალისწინებს გამოყოფილი თანხის ოდენობას; მომსახურების ტიპსა და ოდენობას; ხანგრძლივობას, რეკლამას, მონაწილეობისათვის წამახალისებელ საშუალებებს.

რესურსთა იდენტიფიკაცია და გამოყენება ვინ იქნება შემსრულებელი ორგანიზაციის შიგნით, ან მის გარეთ? რა მოწყობილობები და რა ლიტერატურა არის საჭირო? არის თუ არა შესაბამისი ფართობი? რა თანხაა საჭირო და როგორ მოხდება ამ თანხის გამოყენება?

პროგრამის მიზნები განსაზღვრავს სერვისის სახეს, მისი ეფექტურობის შემოწმების კრიტერიუმებს და ა.შ. პროგრამით გათვალისწინებული მოთხოვნილებები და მიზნები შესაძლოა წარმოვიდგინოთ როგორც სხვადასხვა დონის აქტიუობათა სერიები კონტინუუმზე - მარტივიდან რთულისაკენ. პარკინსონი (16) გამოყოფს 6 დონეს:

1. საკუთარი ჩვევების და მათთან დაკავშირებული ჯანმრთელობის პრობლემების გაცნობიერება.

2. ცოდნის გაღრმავება, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იყოს გაზრდილ ცნობიერებასთან ერთად: მაგ. მიიღო ინფორმაცია

ვარჯიშის ტიპების შესახებ, სტრესის ეფექტების, ან კიბოს ნიშნების შესახებ.

3. ატიტუდების და რწმენების შეცვლა, რასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ქცევის მოდელის შესაცვლელად.

4. ქცევის შეცვლა, რაც გულისხმობს ჯანსაღი ქცევის ჩვევების შეთვისებას.

5. რისკის შემცირება, რაც გულისხმობს ჯანმრთელობის რისკის (მაგ.: თამბაქოს წევა, ალკოჰოლის გადაჭარბებული მიღება, მაღალი არტერიული წნევა) შესწავლასა და შემცირებას.

6. ავადმყოფობისა და სიკვდილიანობის შემცირება.

სინამდვილეში ბოლო პუნქტი არის ყველა “კარვად ყოფნის” პროგრამის ძირითადი მიზანი. მისი მიღწევა დიდ დროს მოითხოვს, მაგრამ ვერაინ გაილაშქრებს მისი აუცილებლობისა და სასურველობის წინააღმდეგ. მართალია, ექვსივე დონის მიღწევა ძალიან რთულია, მაგრამ ის პროგრამებიც კი, რომლებიც ორიენტირებული არიან მხოლოდ პირველ და მეორე დონეზე, ძალიან მნიშვნელოვან შედეგებს აღწევენ.

მნიშვნელობა აქვს იმასაც, თუ რა სახით წარედგინება პროგრამა თანამშრომლებს. შესაძლოა სამი ვარიანტი: პილოტაჟური პროგრამის დანერგვა, პროგრამის ფაზეზად დაყოფა და მთელი პროგრამის სრული დანერგვა (იმპლემენტაცია) ერთბაშად.

პილოტაჟური პროგრამის მიზანია, მოახდინოს პროგრამის ეფექტურობის შემოწმება მცირე ჯგუფზე და სრულ იმპლემენტაციამდე მასში სასურველი ცვლილებები შეიტანოს. ამ შემთხვევაში პროგრამაში მონაწილეობას იღებს თანამშრომელთა მხოლოდ საცდელი ჯგუფი. საცდელი ჯგუფი ძალიან ყურადღებით უნდა იყოს შერჩეული, თორემ გაძნელება მისი შედეგების გენერალიზაცია მთელ პერსონალზე.

პროგრამის ფაზეზად დაყოფა გულისხმობს პროგრამის დანაწევრებას. შესაძლოა პროგრამის განხორციელება ცალ ცალკე სხვადასხვა დონეზე, მაგ.: ჯერ მენეჯმენტის სფეროში, შემდეგ ნელ-ნელა დაბალ საფეხურებზე. სხვა მაგალითი: დაინერგოს პროგ-



რამის ჯერ ერთი ელემენტი, შემდეგ მეორე და ა.შ. ფასებად დაყოფა საბუშაოს უადვილებს იმ ჯგუფს, რომელიც ასრულებს პროგრამას. უარყოფით მომენტად ის შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ყველა თანამშრომლის და ყველა ელემენტის ჩართვა ერთდროულად არ ხერხდება.

მესამე მიდგომა - მთელი პროგრამის ერთბაშად განხორციელება - თავს არიდებს შემოთხამოთელილ სირთულეებს, მაგრამ აქვს ერთი უარყოფითი მხარე - იგი მოითხოვს ერთდროულად დიდ ფინანსურ დანახარჯებსა და ადამიანურ რესურსებს. ორგანიზაციას შეიძლება გაუჭირდეს ასეთ რადიკალურ ცვლილებებთან შეგუება.

სანამ სპეციფიკურ პროგრამებს განვიხილავთ, ყურადღება უნდა მივაქციოთ მონაწილეობის საკითხს. სოციერთი კომპანია თანამშრომლებს ფულს უხდის პროგრამაში მონაწილეობისათვის, სოგი არა. გადახდისას კომპანია, ფაქტობრივად, უნაწილებს თანამშრომლებს იმ მოგებას, რომელიც მიიღო ჯანდაცვის დანახარჯების შემცირებით. გადახდა შესაძლოა იყოს ფულით, თავისუფალი დროით (რაიმე კურსებში მონაწილეობა) და სიმბოლური საჩუქრებით (სერტიფიკატები, მაისურები). მაგრამ ასეთი წახალისებების დანერგვისას მენეჯერი ფრთხილად უნდა იყოს და არ გაიმეოროს ერთ-ერთი კოსმეტიკური ფირმის შეცდომა: იგი ყოველ თანამშრომელს გარბენილ კილომეტრზე 1 დოლარს უხდიდა და თანამშრომლებიც იმის მაგივრად, რომ პროდუქცია გაეყიდათ, თვეში 200-250 კილომეტრს დარბოდნენ. პროგრამა ჩაიშალა დიდი დანახარჯების გამო.

### პროგრამის კომპონენტები

“კარგად ყოფნისა” და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების პროგრამები ფართო, ან ვიწრო პროფილისაა. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ ყველაზე პოპულარულ პროგრამებს. უპირველეს ყოვლისა, წარმოგიდგინთ ახალ პროგრამას, რომელსაც ეწოდება ჯანმრთელობის რისკის შეფასება.

პროგრამის მიზანია, გაათავითცნობიეროს ინდივიდი და მიაწოდოს სასარგებლო რჩევები, რათა მან გამოიყენოს შესაძლებლობათა მაქსიმუმი.

პროცედურულად ეს ასე ხდება: ინდივიდი ავსებს გარკვეულ მოცულობის კითხვარს, რომელიც ეხება მის ჯანმრთელობას, სამედიცინო ისტორიას, ცხოვრების სტილს, სტრესს, დასვენების ტიპს და სხვა ასპექტებს. ამ კითხვარს სპეციალური სამსახური ამუშავებს და უბრუნდებათ საკუთარი ჯანმრთელობის თაობაზე მონაცემებისა და მისი გაუმჯობესების შესახებ რეკომენდაციების სახით.

### არტერიული წნევის შემოწმება და კონტროლი

არტერიული წნევის შემოწმებისა და კონტროლის სისტემები ძალიან ფართო გამოყენებას პოულობს სხვადასხვა დარგის ორგანიზაციებში. ისინი პოპულარულია იმის გამო, რომ მაღალი წნევის მიზეზით საშუალების გაცდენის ხვედრითი წონა ძალიან დიდია. მაგ: საწარმოო ტრავმის შედეგად დაღუპულ ერთ ადამიანზე მოდის 50 სიკვდილი მაღალი არტერიული წნევის გამო. ამიტომ მნიშვნელოვანია არტერიული წნევის არა მარტო შემოწმება, არამედ მკურნალობის დანიშვნაც. ეს ამცირებს ორგანიზაციის ხარჯებს, რომელიც, სხვა შემთხვევაში, გაიზრდებოდა თანამშრომელთა კოსპიტალში მკურნალობის გამო.

### თამბაქოს მოწვეის შეზღუდვის პროგრამები

თამბაქოს მოწვეის შეზღუდვის პროგრამებიც პოპულარულია მწვევლებსა და არამწვევლებს შორის. მჭიდრო კავშირი დადგინდა ჯანმრთელობის პრობლემებსა და თამბაქოს მოწვეას შორის. მწვევლები ორგანიზაციას 30%-ით უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე არამწვევლები. მწვევლებში უფრო ხშირია ადრეული სიკვდილიანობა, საშუალო დროის მოცდენა, უბედური შემთხვევები. მწვევლი თანამშრომელი კომპანიას ყოველდღიურად 3 დოლარი უჯდება - წელიწადში 1000 თანამშრომელი ჯდება \$750 000 (16).

არის თამბაქოს წვეის შეზღუდვის ორი გზა: გარე და ორგანიზაციის შიდა პროგრამები. გარე პროგრამის განხორციელებისას კომპანია ქირაობს კონსულტანტს, ან სპეციალურ სამსახურს, რომელიც კონსულტირებას უწევს მწვეველ თანამშრომლებს. ეს პროგრამები შესაძლოა ხორციელდებოდეს ორგანიზაციის გარეთ, სხვა ადგილას. შიდა პროგრამები ყოველთვის ორგანიზაციის შიგნით ხორციელდება და გულისხმობს ჯგუფური ტრენინგის გზით სპეციალურ უნარჩვევათა განვითარებასა და ინდივიდუალურ კონსულტირებას.

### წონის კონტროლისა და კვების პროგრამები

ეს პროგრამები იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ ეარეგულიროთ წონა, როგორ ეიკვებოთ სწორად და როგორ დაეაშხალოთ ჯანსაღი საკვები.

### ფიზიკური სიჯანსაღის პროგრამები

ადამიანის ფიზიკური სიჯანსაღე ორგანიზაციისათვის მომგებიანია. თანამშრომლებს სთავაზობენ ფიზიკურ ვარჯიშთა კომპლექსს (სირბილი, აერობიკა და სხვა), ინსტრუქციებს და ა.შ. აფინანსებენ ორგანიზაციის საფეხბურთო, საკალათბურთო და ა.შ. გუნდებს. მთავარია, თანამშრომელმა აქტიური მონაწილეობა მიიღოს პროგრამაში. ამისათვის საჭიროა კარგი ხელმძღვანელობა, სუსტი და გასაგები ინფორმაცია; პროგრამაში მონაწილეობა მოსახერხებელი უნდა იყოს, უნდა ეხმიანებოდეს თანამშრომელთა მთხოვნილებებსა და პრიორიტეტებს.

### ფართო პროგრამების მკვალითები

*Kimberly Clark Co.* ატარებს ფართო მასშტაბიან პროგრამას, რომელიც რამდენიმე კომპონენტისაგან შედგება: სამედიცინო გამოკვლევა და ტესტირება, ჯანმრთელობის შესახებ განათლება, ფიზიკულტურა და კარდიოვასკულარული რეაბილიტაცია, თანამშ-

რომელთა დახმარების პროგრამა.

*Control Data Corporation* – ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული პროგრამა მოიცავს ჯანმრთელობის შემოწმებასა და კონფიდენციალური ჯანმრთელობის პროფილის დადგენას. აერთიანებს სამ საგამანათლებლო კურსს: ინფორმაცია “კარგად ყოფნის” შესახებ, ცხოვრების სტილის შეცვლის კურსები და პაციენტთა განათლების კურსები. მათში მონაწილეობენ არა მარტო ამა თუ იმ კომპანიის თანამშრომლები, არამედ მათი ოჯახის წევრებიც.

ამ ტიპის პროგრამები იშვიათად გვხვდება ჩვენს ორგანიზაციებში, რაც ძირითადად შექმნილი სოციალურ - ეკონომიკური პრობლემებით არის განპირობებული. თუმცა უდაოა, რომ პროფესიულ სტრესთან და პერსონალის ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პროგრამები მალე ჩვენთანაც აქტუალური გახდება.

### **კარგად ყოფნის პროგრამების შეფასება.**

შეფასება უნდა ხდებოდეს სამ ეტაპად:

- ხანმოკლე მონაკვეთის შემდეგ (3-4 თვე), როდესაც გათვალისწინებული იქნება ფიზიოლოგიური ეფექტები (მაგ.: შემცირებული არტერიული წნევა), ფსიქოფიზიოლოგიურ სიმპტომთა რედუქცია (მაგ.: თავის ტკივილისა და უძილობის შემცირება) და ცხოვრების სტილის შეცვლის, ან ქცევითი ცვლილებების ჩანასახები.
- საშუალო მონაკვეთის შემდეგ (ერთი წელი) გათვალისწინებული უნდა იყოს სამუშაო გაცდენის მანქანებლები, თანამშრომელთა ატიტუდები, ემოციური მდგომარეობა თვითდარწმუნებულობის დონე და სხვა
- გრძელი მონაკვეთის შემდეგ (2-დან 5 ან მეტ წლამდე) გათვალისწინებული უნდა იქნეს კომპანიის დანახარჯები ჯანდაცვის სფეროზე, პროდუქტულობის ინდექსები და ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდა.

იმისათვის, რომ “კარგად ყოფნის” პროგრამები ეფექტური

- იყოს, გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი ფაქტორები:
- მენეჯმენტი პროგრამას მხარს უჭერს არა მარტო მატერიალურად, არამედ მორალურადაც;
  - პროგრამა არ უნდა იყოს ერთჯერადი და ხანმოკლე, იგი უნდა იყოს სისტემატური;
  - თანამშრომლები ჩართული უნდა იყვნენ პროგრამის შემუშავებასა და განხორციელების პროცესში – ეს უსრუველყოფს მათ მონაწილეობას თვითონ პროგრამაში;
  - ის, ვინც პროგრამაზე პასუხისმგებელი, არა მარტო სპეციალურ ცოდნას უნდა ფლობდეს, არამედ ენთუსიასტიც უნდა იყოს;
  - პროგრამას უნდა აქონდეს მკაფიოდ გამოკვეთილი მიზნები;
  - თანამშრომლები თავისუფალნი უნდა იყვნენ არჩევანში, მონაწილეობა მიიღონ თუ არა პროგრამაში; ორგანიზაციას კი შეუძლია რაიმე სახით წაახალისოს მათი მონაწილეობა;
  - დაცული უნდა იყოს კონფიდენციალურობა და უარყოფითმა სამედიცინო ინფორმაციამ არ უნდა იქონიოს გავლენა თანამშრომელთა სტატუსზე ორგანიზაციაში;
  - თანამშრომელთა სურვილისამებრ მათ პირად ექიმს შეუძლია ინფორმაცია მიიღოს მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ, რომელიც მომზადდა ორგანიზაციულ პროგრამაში მონაწილეობის შედეგად;
  - უნდა იყოს პროგრამების დადებითად წარმონიშნის სისტემატური მცდელობა;
  - სასურველია, პროგრამაში ჩაერთონ თანამშრომელთა ოჯახები. “კარგად ყოფნის” პროგრამათა განხორციელებით მენეჯმენტი აჩვენებს თანამშრომლებს, რომ ორგანიზაცია ზრუნავს მათზე და დაინტერესებულია მათი კარგად ყოფნით.

ამ თავის გაცნობამ მკითხველს ალბათ ნათლად დაანახა, რომ ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების არარაციონალური პოლიტიკა პროფესიული სტრესის წყაროა. მას სავეალლო

შედგება მდებარე მიწაყავს როგორც ინდივიდი (შრომითი უკმაყოფილება, სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებები), ასევე ორგანიზაცია (დაბალი პროდუქტულობა, გაცდენები, საბოტაჟი, კადრების დენადობა და სხვა). ჩვენ კიდევ ერთხელ დაეუბრუნდით ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადად მიმართულებებს, რომელიც დეტალურად განვიხილეთ წინა თავებში და შევეცადეთ ისინი გაგვეანალიზებინა პროფესიული სტრესის კონტექსტში. ვფიქრობთ, მკითხველისათვის ნათელი გახდა ადამიანური რესურსის მართვის ოპტიმალური პოლიტიკის შემუშავების სასიცოცხლო მნიშვნელობა. ვიმედოვნებთ, რომ ამ სახელმძღვანელოთი მიღებული ინფორმაცია დაგეხმარებათ პერსონალის მართვის ოპტიმალური სტრატეგიის ფორმირებასა და პროფესიული სტრესთან დაკავშირებული საკითხების ოპტიმალურ გადაწყვეტაში.

תבנית XI

**התאחדות המורים והמורות  
במחוזות המזרחיים**

პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს ჩვენს ქვეყანაში შრომითი კანონმდებლობა არეგულირებს. ჩვენ შევეცდებით გაგაცნოთ შრომითი კანონმდებლობის ძირითადი პუნქტები, რომლებიც პერსონალის შერჩევის, ატესტაციის, საშტატო გადაადგილებების, ღისციპლინისა და პერსონალის მართვის სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან არის დაკავშირებული.

## **შრომის ხელშეკრულება**

### **მუხლი 16. შრომის ხელშეკრულების მხარეები და შინაარსი**

შრომის ხელშეკრულება არის მშრომელთა და საწარმოს, დაწესებულებას, ორგანიზაციას შორის შეთანხმება, რომლითაც მშრომელი ვალდებულებას იღებს შეასრულოს სამუშაო გარკვეული სპეციალობის, კვალიფიკაციის თუ თანამდებობის მიხედვით, დაემორჩილოს შრომის შინაგანაწესს, ხოლო საწარმოო, დაწესებულება, ორგანიზაცია ვალდებული იქნება იღებს მშრომელს გადაუხადოს ხელფასი და უზრუნველყოს ოგი შრომის იმ პირობებით, რაც გათვალისწინებულია შრომის კანონმდებლობით, კოლექტიური ხელშეკრულებით და მხარეთა შეთანხმებით.

### **მუხლი 17. გარანტიები სამუშაოზე მიღების დროს**

აკრძალულია დაუსაბუთებელი უარი სამუშაოდ მიღებაზე.

საქართველოს კონსტიტუციის შესაბამისად დაუშვებელია სამუშაოზე მიღებისას უფლებათა რაიმე პირდაპირი თუ არაპირდაპირი შეზღუდვა ან პირდაპირი თუ არაპირდაპირი უპირატესობის მინიჭება სქესის, რასის, ეროვნული კუთვნილებისა და რელიგიისადმი დამოკიდებულების მიხედვით.

### **მუხლი 18. შრომის ხელშეკრულების ვადა**

შრომის ხელშეკრულება იდება:

1. განუსაზღვრელი ვადით;
2. განსაზღვრული ვადით, არაუმეტეს სამი წლისა;
3. გარკვეული სამუშაოს შესრულების ვადით.



## **მუხლი 19. შრომის ხელშეკრულების დადება**

შრომის ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს ზეპირი ან წერილობითი ფორმით.

სამუშაოზე მიღება ფორმდება საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ბრძანებით (განკარგულებით), ბრძანების (განკარგულების) გამოცხადების შესახებ მუშაკს ჩამოართმევენ ხელწერილს.

შრომის ხელშეკრულება დადებულად ითვლება მაშინაც, როცა ბრძანება ან განკარგულება არ იყო გაცემული, მაგრამ მუშაკი ფაქტიურად და შევებული იყო სამუშაოდ.

საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელთა შორის შეთანხმებით სხვა საწარმოდან, ორგანიზაციიდან გადმოყვანის წესით სამუშაოზე მოწვეულ მუშაკს არ შეიძლება უარი ეთქვას შრომის ხელშეკრულების დადებაზე.

### **მუხლი 19-1. შრომის ხელშეკრულება საპენსიო ასაკს მიღწეულ მუშებსა და მოსამსახურეებთან**

საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის ადმინისტრაციას უფლება აქვს პროფკავშირის კომიტეტთან ერთად შრომითი ურთიერაობა შეინარჩუნოს საპენსიო ასაკს მიღწეულ მუშებსა და მოსამსახურეებთან, თუ ისინი კეთილსინდისიერად, სრული ძალისხმევით მუშაობენ, აქვთ შრომის მაღალი შედეგები და კოლექტივში დამსახურებული პატივისცემით სარგებლობენ. სხვა მუშაკებთან, რომლებმაც მიაღწიეს საპენსიო ასაკს და გააჩნიათ სრული პენსიის დასანიშნავად აუცილებელი სტაჟი, შრომითი ურთიერთობა გაგრძელდება მხარეთა შეთანხმებით ვადიანი შრომის ხელშეკრულების დადების (ხელახლა დადების) გზით (2 წლამდე ვადით) ან შეწყდება ადმინისტრაციის ინიციატივით პროფკავშირის კომიტეტის თანხმობით (ამ კოდექსის 34-ე მუხლი 1-1 პუნქტი).

საპენსიო ასაკს მიღწეულ პირთა დათხოვნის ეს წესი არ ვრცელდება თანამდებობაზე შრომითი კოლექტივის მიერ არჩეულ მუშაკებზე, აგრეთვე იმ პირებზე, რომელთა მიმართ კანონმდებლობით დადგენილია ასაკის გამო სამუშაოდან განთავისუფლების სხვა წესი.

### **მუხლი 22. გამოცდა სამუშაოზე მიღებისას**

შრომის ხელშეკრულების დადებისას, მხარეთა შეთანხმებით, შესრულებული სამუშაოათვის მუშის ან მოსამსახურის შესაფერისობის

შემოწმების მიზნით შეიძლება გათვალისწინებული იქნეს მისი გამოცდა. პირობა გამოცდის შესახებ მითითებულ უნდა იქნეს ბრძანებაში (განკარგულებაში) სამუშაოდ მიღების შესახებ.

გამოცდის პერიოდში მუშებსა და მოსამსახურეებზე ვრცელდება შრომითი კანონმდებლობა.

გამოცდების გარეშე სამუშაოზე მიიღებიან:

1. პირები, რომლებსაც არ შესრულებიათ 18 წელი;
2. ახალგაზრდა მუშები პროფესიულ-ტექნიკური სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ;
3. ახალგაზრდა სპეციალისტები უმაღლესი და საშუალო სპეციალური სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ;
4. სამამულო ომის ინვალიდები, რომლებიც სამუშაოზე გაგზავნილები არიან ჯავშნის ანგარიშში;
5. მუშები და მოსამსახურეები, რომლებიც მათი თანხმობით გადაეკეთებინათ საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში ან რომელსაც სამუშაოდ აგზავნიან ტერიტორიულად სხვა ადგილას;
6. სხვა პირები მოქმედი კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში.

### **მუხლი 23. საგამოცდო ვადა სამუშაოზე მიღებისას**

საგამოცდო ვადა, თუ საქართველოს კანონმდებლობით სხვა რამ არ არის დაწესებული, არ შეიძლება აღემატებოდეს 3 თვეს, ხოლო ცალკეულ შემთხვევებში, შესაბამის პროფკავშირის კომიტეტთან შეთანხმებით, - 6 თვეს.

საგამოცდო ვადაში არ ითვლება დროებითი შრომისუნარობის და სხვა საპატიო მიზეზის გამო გაცდენილი დრო. გამოცდის დრო არ ჩაითვლება სამუშაო სტაჟში.

### **მუხლი 24. სამუშაოზე მიღებისას გამოცდების შედეგები**

თუ საგამოცდო ვადა დამთავრდა, ხოლო მუშა ან მოსამსახურე აგრძელებს მიშობას, გამოცდა ჩაბარებულად ითვლება და შრომის ხელშეკრულების შემდგომი გაუქმება დასაშვებია მხოლოდ საერთო საფუძველზე.

თუ გამოცდის შედეგი არადადამაკმაყოფილებელია, ადმინისტრაციას უფლება აქვს გააუქმოს შრომის ხელშეკრულება საწარმოს, დაწესებულების ორგანიზაციის პროფკავშირის კომიტეტთან შეუთანხმებლად და გასასუ-

ღელი დახმარების გაცემის გარეშე. მუშას ან მოსამსახურეს უფლება აქვს სამუშაოდან ასეთი განთავისუფლება გაასაჩივროს რაიონულ (საქალაქო) სასამართლოში, ხოლო შესაბამის შემთხვევაში (213 მუხლი) ხელქვეითობის წესით უემდგომ ორგანოში.

**მუხლი 25. შრომის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულების მოთხოვნის აკრძალვა**

საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების ადმინისტრაციას უფლება არა აქვს მოსთხოვოს მუშას ან მოსამსახურეს იმ სამუშაოს შესრულება, რომელიც გათვალისწინებული არ არის შრომის ხელშეკრულებით.

**მუხლი 26. სხვა სამუშაოზე გადაყვანა შრომის არსებითი პირობების შეცვლით**

სხვა სამუშაოზე გადაყვანა იმავე საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში, აგრეთვე სამუშაოდ გადაყვანა სხვა საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში ან ტერიტორიულად სხვა ადგილას, თუნდაც საწარმოსთან, ორგანიზაციასთან, დაწესებულებასთან ერთად დასაშვებია მხოლოდ მუშის ან მოსამსახურის თანხმობით ამ კოდექსის 27-ე, 28-ე და 135-ე მუხლებით გათვალისწინებული შემთხვევების გარდა.

სხვა სამუშაოზე გადაყვანილად არ ითვლება და მუშაკის თანხმობას არ საჭიროებს მისი გადანაცვლება იმავე საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში ტერიტორიულად იგივე ადგილას მდებარე, სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში. მუშაობის დაკისრება სხვა მექანიზმზე თუ აგრეგატზე შრომის ხელშეკრულებით განპირობებული სპეციალობის, კვალიფიკაციის ან თანამდებობის ფარგლებში. ადმინისტრაციას უფლება არა აქვს გადაანაცვლოს მუშა ან მოსამსახურე მისი ჯანმრთელობისათვის მიენე სამუშაოზე.

წარმოებასა და შრომით ორგანიზაციაში ცვლილებებთან დაკავშირებით დასაშვებია შრომის არსებითი პირობების შეცვლა იმავე სპეციალობით, კვალიფიკაციით ან იმავე თანამდებობაზე მუშაობის გაგრძელებისას. შრომის არსებითი პირობების - შრომის ანაზღაურების სისტემებისა და ოდენობის, შეღავათების, მუშაობის რეჟიმის შეცვლის არასრული სამუშაო დროის დაწესების ან გაუქმების, პროფესიების შეფასების, ანგარიშებისა და თანამდებობათა დასახელების შეცვლისა და სხვათა შესახებ მუშაკებს უნდა აცნობონ არა უგვიანეს სამი თვისა.

თუ ადრინდელი შრომის არსებითი პირობები არ შეიძლება შენარსუნებული იქნეს, ხოლო მუშაკი თანახმა არ არის გააგრძელოს მუშაობა ახალ პირობებში, შრომის ხელშეკრულება შეწყდება ამა კოდექსის 30-ე მუხლის მე-4 პუნქტით.

### **მუხლი 27. სხვა სამუშაოზე დროებითი გადაყვანა საწარმოო აუცილობლობის გამო**

საწარმოო აუცილებლობის შემთხვევაში საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის ადმინისტრაციის უფლება აქვს ერთ თვემდე ვადით გადაიყვანოს მუშაკები და მოსამსახურეები შრომის ხელშეკრულებით გაუთვალისწინებელ სამუშაოზე იმავე საწარმოში, ორგანიზაციაში, დაწესებულებაში ან ტერიტორიულად იმავე ადგილას მდებარე სხვა საწარმოში, ორგანიზაციაში, დაწესებულებაში. ამ შემთხვევაში შრომა უნდა ანაზღაურდეს შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მაგრამ არა ნაკლებ წინანდელი საშუალო ხელფასისა.

ამგვარი გადაყვანა დასაშვებია:

სტიქიური უბედურებების, საწარმოო ავარიის თავიდან ასაცილებლად თუ სალიკვიდაციოდ ან მათი შედეგების დაუყოვნებლივ აღმოსაფხვრელად;

უბედური შემთხვევების, მოცდენის სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი ქონების დაღუპვის, გაფუჭების თავიდან ასაცილებლად და სხვა განსაკუთრებულ შემთხვევებში;

სამუშაოზე გამოუცხადებელი სხვა მუშის თუ მოსამსახურის შესაცვლელად;

სამუშაოზე გამოუცხადებელი მუშაკის შესაცვლელად სხვა სამუშაოზე გადაყვანის ხანგრძლიობა არ უნდა აღემატებოდეს ერთ თვეს კალენდარული წლის განმავლობაში.

### **მუხლი 28. მოცდენის შემთხვევაში დროებით სხვა სამუშაოზე გადაყვანა.**

მოცდენის შემთხვევაში მუშები და მოსამსახურეები მათი კვალიფიკაციისა და სპეციალობის გათვალისწინებით გადაყვანილ უნდა იქნენ სხვა სამუშაოზე იმავე საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში მთელი დროის მანძილზე ან ტერიტორიულად იმავე ადგილას მდებარე სხვა საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში ერთ თვემდე ვადით.

მოცდენის შედეგად დაბალანაზღაურებიან სამუშაოზე გადაყვანისას მუშებსა და მოსამსახურეებს, რომლებიც გამოიმუშავების წილებს ასრულებენ უნარსუნდებათ საშუალო ხელფასი წინანდელი სამუშაოს მიხედვით, იმ მუშებსა და მოსამსახურეებს, რომლებიც ვერ ასრულებენ წილებს ან გადაყვანილები არიან დროებითი ანაზღაურების სამუშაოზე, უნარსუნდებათ თავიანთი სატარიფო განაკვეთი (სარგო).

### **მუხლი 29. არაკვალიფიციურ სამუშაოზე გადაყვანის შეზღუდვა**

მოცდენის ან სამუშაოზე არმყოფი მუშაკის დროებითი შეცვლისას დაუშვებელია კვალიფიციური მუშებისა და მოსამსახურეების გადაყვანა არაკვალიფიციურ სამუშაოზე.

### **მუხლი 30. შრომის ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები**

შეწყვეტის საფუძვლებია:

1. მხარეთა შეთანხმება;

2. ეადის გასელა (მე-18 მუხლის მე-3 და მე-2 პუნქტები გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც შრომითი ურთიერთობა ფაქტიურად გრძელდება და არცერთი მხარე არ ითხოვს შეწყვეტას);

3. მუშის ან მოსამსახურის გაწვევა ან შესელა სამხედრო სამსახურში;

4. შრომის ხელშეკრულების მოშლა მუშის ან მოსამსახურის ინიციატივით (32-ე და 33-ე მუხლები), აღმინისტრაციის ინიციატივით (მუხლი 34-ე), ან პროფკავშირული ორგანოს მოთხოვნით (მუხლი 39-ე);

5. მუშაკის გადაყვანა მისი თანხმობით სხვა საწარმოში, დაწესებულებაში, ორგანიზაციაში ან არჩევით თანამდებობაზე გადასელა;

6. მუშის ან მოსამსახურის უარი საწარმოსთან, ორგანიზაციასთან, დაწესებულებასთან ერთად ტერიტორიულად სხვა ადგილას სამუშაოდ გადასელაში, აგრეთვე უარი მუშაობის გაგრძელებაზე შრომის პირობების არსებით შეცვლასთან დაკავშირებით;

7. სასამართლოს კანონიერ ძალაში შესელა, რომლითაც მუშა ან მოსამსახურე მსჯავრდებულია თავისუფლების აღკვეთით (გარდა პირობითი მსჯავრისა და განაწენის აღსრულების გადადებისა), გამასწორებელი სამუშაოებით არა თავისი სამუშაო ადგილას ან სხვა სასჯელით, რომელიც გამოორიცხავს ამ სამუშაოს გაგრძელების შესაძლებლობას.

საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის გადაცემა ერთი ორგანოს დაქვემდებარებიდან სხვა ორგანოს დაქვემდებარებაში არ შეწყვეტს შრომის ხელშეკრულების მოქმედებას.

საწარმოს, დაწესებულებების, ორგანიზაციების შერწყმის გაყოფის ან შეერთებისას შრომითი ურთიერთობები გრძელდება მუშის ან მოსამსახურის თანხმობით. ასეთ შემთხვევაში ადმინისტრაციის ინიციატივით ხელშეკრულების შეწყვეტა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ხდება მუშათა რაოდენობის ან შტატების შემცირება.

### **მუხლი 31 ვადიანი შრომის ხელშეკრულების მოქმედების გაგრძელება**

თუ შრომის ხელშეკრულების ვადის გასვლის (მე-18 მუხლის მე-2 და მე-3 პუნქტები) შემდეგ შრომითი ურთიერთობა ფაქტიურად გრძელდება და არცერთმა მხარემ არ მოითხოვა მისი შეწყვეტა, ხელშეკრულების მოქმედება ითვლება გაგრძელებულად განუსაზღვრელი ვადით.

### **მუხლი 32. განუსაზღვრელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების მოშლა მუშის ან მოსამსახურის ინიციატივით**

მუშებსა და მოსამსახურეებს უფლება აქვთ მოშალონ განუსაზღვრელი ვადით დადებული შრომის ხელშეკრულება, მაგრამ ამის შესახებ წერილობით უნდა გააფრთხილონ ადმინისტრაცია ორი თვით ადრე - საპატიო მიზეზით შრომის ხელშეკრულების მოშლისას მუშები და მოსამსახურეები ადმინისტრაციას აფრთხილებენ წერილობით ერთი თვით ადრე. ამ ვადების გასვლის შემდეგ მუშასა თუ მოსამსახურეს უფლება აქვს შეწყვიტოს მუშაობა, ხოლო საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების ადმინისტრაცია მოვალეა მისცეს მუშაკს შრომის წიგნაკი და გაუსწოროს მას ანგარიში.

იმ სამუშაოთა შესრულების დრო, რომელზედაც მუშა ან მოსამსახურე გადაყვანილია შრომის დისციპლინის დარღვევისათვის (135-ე მუხლის მე-4 პუნქტი), არ ჩაითვლება დათხოვნის შესახებ გაფრთხილების ვადაში.

მუშაკისა და ადმინისტრაციის შეთანხმებით შრომის ხელშეკრულება შეიძლება მოიშალოს ამ მუხლის პირველ ნაწილში მითითებული ვადის გასვლამდეც.

თუ ამ მუხლის პირველ ნაწილში მითითებული ვადების გასვლის შემდეგ ადმინისტრაციამ არ გამოისცა ბრძანება მუშაკის დათხოვნის შესახებ, ხოლო იგი განაგრძობს მუშაობას და არ მოითხოვს შრომის ხელშეკრულების მოშლას, გაფრთხილება ძალას კარგავს.

### **მუხლი 33. ვადიანი შრომის ხელშეკრულების მოწა მუშის ან მოსამსახურის ინიციატივით**

ვადიანი ხელშეკრულების (მე-18 მუხლის მე-2 და მე-3 პუნქტები) ვადამდე მოწა მუშაკის მოთხოვნით ხდება შემდეგ შემთხვევებში:

1. მუშაკის ავადმყოფობის ან ინვალიდობის გამო, რაც აბრკოლებს ხელშეკრულების მიხედვით სამუშაოს შესრულებას;
2. ადმინისტრაციის მიერ შრომის კანონმდებლობის დარღვევის დროს;
3. სხვა საპატიო მიზეზების გამო.

### **მუხლი 34. შრომის ხელშეკრულების მოწა ადმინისტრაციის ინიციატივით**

განუსაზღვრელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება, აგრეთვე ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება, მისი მოქმედების ვადის გასვლამდე, შეიძლება მოწალოს საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების ადმინისტრაციამ მხოლოდ შემდეგ შემთხვევებში:

1. საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების ლიკვიდაციის, მუშაკთა რიცხვისა თუ შტატის შემცირების გამო;

1-1. მოხუცებულობის გამო სრული პენსიის უფლების მქონე მუშაკის მიერ საპენსიო ასაკის მიღწევისას.

2. თუ გამოვლინდება რომ მუშა ან მოსამსახურე არ შეეფერება დაკავებული თანამდებობის ან შესასრულებელი სამუშაოს არასაკმარისი კვალიფიკაციის ან ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო, რომლებიც ხელს უშლიან ამ სამუშაოს შესრულებაში.

3. მუშის ან მოსამსახურის მიერ არასაპატიო მიზეზით შრომის ხელშეკრულებით ან შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულებების სისიტმატიური შეუსრულებლობის გამო, თუ მუშის ან მოსამსახურის მიმართ ადრე გამოყენებული იყო დისციპლინარური ან სასოგადოებრივი ზემოქმედების ღონისძიებანი;

4. არასაპატიო მიზეზით სამუშაოს გაცდენით გამო (მათ შორის სამუშაო დღის განმავლობაში სამუშაოზე არ ყოფნის სამ საათზე მეტს);

5. სამუშაოზე გამოუცხადებლობაზე ზედიზედ ოთხ თვეზე მეტი ხნის განმავლობაში დროებით შრომის უნარობის გამო, ორსულობასა და შრომის უნარობასთან დაკავშირებით მიცემულ შევბულების ჩაუთრლებლად, თუ კანონმდებლობით არ არის დადგენილი სამუშაო ადგილის (თანამდებობის) შენახვის უფრო ხანგრძლივი ვარკვეული ვადა დაავა-

დებების დროს. მუშებსა და მოსამსახურეებს, რომლებმაც დაკარგეს შრომის უნარი შრომითი დასახინრებისა და პროფესიული დაავადების გამო, სამუშაო ადგილი (თანამდებობა) ენახებათ შრომითი უნარის აღდგენამდე ან ინვალიდობის დადგენამდე;

6. თუ სამუშაოზე აღადგენენ იმ მუშას ან მოსამსახურეს, რომელიც ადრე ასრულებდა ამ სამუშაოს;

7. სამუშაოზე გამოცხადება არაფხიზელ მდგომარეობაში, ნარკოტიკული ან ტოქსიკური სიმთვრალის შემთხვევაში;

8. სამუშაო ადგილას სამუშაო ან სახელმწიფოებრივი ქონების გატაცებისას (მათ შორის წერილმანი გატაცების დროსაც), რაც დადგენილია კანონიერ ძალაში შესული სასამართლოს განაჩენით ან იმ ორგანოს დადგენილებით, რომლის კომპეტენციაში შედის აღმინისტრაციული სასჯელის დადება ან საზოგადოებრივი ზომების გამოყენება.

დათხოვნა ამ მუხლის 1-ლ მე-2 და მე-3 პუნქტებში აღნიშნული საფუძვლებით დასაშვებია, თუ შეუძლებელია მუშაკის გადაყვანა სხვა სამუშაოზე მისი თანხმობით.

დაუშვებელია აღმინისტრაციის ინიციატივით მუშაკის დათხოვნა დროებით შრომისუუნარიანობის გამო (გარდა მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული შემთხვევებისა და შევბუღებაში ყოფნის პერიოდში). ეს წესი არ ერცელდება იმ შემთხვევებზე, როდესაც ხდება საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების მთლიანი ლიკვიდაცია.

ამ კოდექსის 30-ე და 34-ე მუხლებით გათვალისწინებული საფუძვლების გარდა ზოგიერთი კატეგორიის მუშების და მოსამსახურეების შრომის ხელშეკრულება კანონმდებლობის შესაბამისად, შეიძლება შეწყვეტილი იქნას შემდეგ შემთხვევებში:

1. იმ მუშაკის მიერ შრომითი ვალდებულების ერთჯერადი უხეში დარღვევის გამო, რომელიც დაკისრებული აქვს დისციპლინარური პასუხისმგებლობა ხელქვეითობის წესით;

2. იმ მუშაკის ბრალეული ქმედების გამო, რომელიც უშუალოდ ემსახურება ფულად ან სასქონლო ფასეულობებს, თუ ეს ქმედება იძლევა აღმინისტრაციის მხრივ მის მიმართ ნდობის დაკარგვის საფუძველს;

3. იმ მუშაკის მიერ ამორალური გადაცდენის ჩადენის გამო, რომელიც აღმსრდელობით ფუნქციებს ასრულებს, რაც შეუთავსებელია ამ მუშაობის გაგრძელებასთან;

4. კანონმდებლობით, სამუშაოზე მიღების წესების დარღვევისას და



სხვა შემთხვევებში, შეიძლება დაწესდეს ზოგიერთი კატეგორიის მუშებისა და მოსამსახურეების შრომის ხელშეკრულების შეწყვეტის დამატებითი საფუძვლები.

ამ მუხლის მე-3 და მე-2 პუნქტებში მითითებული საფუძველით შრომის ხელშეკრულების მოშლა ხდება ამ კოდექსის 37-ე მუხლის მოთხოვნათა დაცვით.

### **მუხლი 36. სამუშაოზე დარჩენის უპირატესი უფლება მუშაკთა რიცხვის ან შტატის შემცირებისას**

მუშაკთა რიცხვის ან შტატის შემცირებისას სამუშაოზე დარჩენის უპირატესი უფლება ეძლევა იმ მუშებსა და მოსამსახურეებს, რომლებსაც აქვთ უფრო მაღალი შრომის ნაყოფიერება და კვალიფიკაცია.

თანაბარი შრომის ნაყოფიერებისა და კვალიფიკაციის შემთხვევაში სამუშაოზე დარჩენის უპირატესობა ეძლევა:

1. ოჯახის მქონეთ - თუ კმაყოფაზე ჰყავთ 4 ან მეტი პირი;

2. იმ პირთ, რომელთა ოჯახში არ არის დამოუკიდებელი შემოსავლის მქონე სხვა მუშაკი;

3. ომის ინვალიდებს, სსრკ დაცვისას ან სამხედრო სამსახურის სხვა მოვალეობათა შესრულებისას დაღუპულ და უგზოუკულოდ დაკარგულ სამხედრო მოსამსახურეთა და პარტიზანთა ოჯახის წევრებს;

4. იმ პირებს, რომლებიც წარმოებიდან მოუწვევტლად იმავლებენ კვალიფიკაციას უმაღლეს და საშუალო სპეციალურ სასწავლებლებში;

5. იმ პირთ, რომელთაც აქვთ ამ საწარმოში, ორგანიზაციაში, დაწესებულებაში მუშაობის ხანგრძლივი უწყვეტი სტაჟი;

6. იმ მუშაკებს, რომელთაც ამ საწარმო, დაწესებულება, ორგანიზაციაში მიიღეს შრომითი სახიზრობა ან პროფესიული დაავადება

### **მუხლი 37. ადმინისტრაციის ინიციატივით შრომის ხელშეკრულების მოშლის აკრძალვა საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების პროფკავშირის კომიტეტის თანხმობის გარეშე**

ადმინისტრაციის ინიციატივით შრომის ხელშეკრულების მოშლა დაუშვებელია პროფკავშირის კომიტეტის თანხმობის გარეშე, კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევების გარდა.

ადმინისტრაციას უფლება აქვს მოშალოს შრომითი ხელშეკრულება საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების პროფკავშირის კომიტეტის

თანხმობის მიღების დღიდან არაუგვიანეს ერთ თვეში, ხოლო ამ კოდექსის 34-ე მუხლის მე-3, მე-4 და მე-7 პუნქტებში მითითებული საფუძვლებით დათხოვნისას - ერთი თვის განმავლობაში დღიდან გადაცდომის გამოჩეკავენებისა, ამ კოდექსის 34-ე მუხლის ერთი თვის განმავლობაში განაჩენის კანონიერ ძალაში შესვლის ან იმ ორგანოს მიერ დადგენილების გამოტანის დღიდან, რომლის კომპეტენციაში შედის ადმინისტრაციული სასჯელის დადება ან საზოგადოებრივი ზომების გამოყენება.

### **მუხლი 39. პროფესიული ორგანოს მოთხოვნით შრომის ხელშეკრულების მოხსნა**

პროფესიული ორგანოს მოთხოვნით ადმინისტრაცია ვალდებულია ძოშალოს შრომის ხელშეკრულება ხელმძღვანელ მუშაკთან ან ჩამოაყენოს იგი დაკავებული თანამდებობიდან, თუ ის არღვევს შრომით კანონმდებლობას, არ ასრულებს კოლექტიური ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ ვალდებულებებს, იხენს ბიუროკრატიზმს, აჭიანურებს საქმეს. შრომითი კოლექტივის მიერ თანამდებობაზე არსებულ ხელმძღვანელ მუშაკს პროფესიული ორგანოს (არანაკლებ რაიონულისა) მოთხოვნით გაართავოსუფლებენ შესაბამისი შრომითი კოლექტივის საერთო კრების (კონფერენციის) ან მისი რწმუნებით - შრომით კოლექტივის გადაწყვეტილების საფუძველზე.

პროფესიული ორგანოს მოთხოვნა მუშაკმა ან ორგანიზაციამ შეიძლება გაასაჩივროს შემდგომ პროფესიულ ორგანოში, რომლის გადაწყვეტილება საბოლოოა.

### **მუხლი 40. სამუშაოდან გადაყვანა**

მუშის ან მოსამსახურის სამუშაოდან (თანამდებობიდან) გადაყენება, დასაშვებია მხოლოდ იმ ორგანოების წინადადებით, რომლებიც საამისოდ არიან უფლებამოსილნი - კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევაში.

მუშაკს, რომელიც სამუშაოზე არაფხიზელ მდგომარეობაში, ნარკოტიკული ან ტოქსიკური სიმთვრალის მდგომარეობაში გამოცხადდება ადმინისტრაცია იმ დღეს (იმ ცელაში) არ დაუშვებს სამუშაოდ.

### **მუხლი 31. წახლისება მუშაობაში მოპოვებული წარმატებისათვის**

შრომითი მოვალეობის სანიმუშოდ შესრულების, შრომითი ნაყოფიერების გადიდების, პროდუქციის გაუმჯობესების, ხანგრძლივი და უმწიკლო

მუშაობის, შრომაში ნოვატორობისა და მუშაობაში მიღწეული სხვა მიღწეუ-  
ბისათვის იყენებენ წახალისების შემდეგ სახეებს:

1. მადლობის გამოცხადება;
2. პრემიის მიცემა;
3. ფასიანი სანუქრით დაჯილდოება;
4. საპატიო სიგელით დაჯილდოება;
5. საპატიო წიგნში, საპატიო დაფაზე შეტანა.

შრომის შინაგანაწესით და წესდებებით დისციპლინის შესახებ  
შეიძლება გათვალისწინებულ იქნას სხვა წახალისებანი.

### **მუხლი 132. წახალისების გამოყენების წესი**

წახალისებას აღმინისტრაცია იყენებს საწარმოს, ორგანიზაციის,  
დაწესებულების პროფკავშირის კომიტეტთან ერთად ან მათთან შეთანხ-  
მებით.

**მუხლი 133. უპირატესობანი და შეღავათები იმ მუშებსა და  
მოსამსახურეებს, რომლებიც წარმატებით და კეთილსინდისიერად  
ასრულებენ შრომით მოვალეობას**

პირველ რიგში ეძლევათ უპირატესობანი და შეღავათები სოციალურ-  
კულტურული და საბინაო-საყოფაცხოვრებო მომსახურების დარგში  
(სანატორიუმებისა და დასასვენებელი სახლების საგზურები, საბინაო  
პირობების გაუმჯობესება და სხვა.) ასეთ მუშებს ეძლევათ აგრეთვე უპი-  
რატესობა სამუშაოზე დაწინაურების დროს.

### **მუხლი 134. წახალისება განსაკუთრებული შრომითი დამსახურებისათვის**

მუშებსა და მოსამსახურეებს განსაკუთრებული შრომითი დამ-  
სახურებისათვის წარადგენენ ზემდგომ ორგანოებში წახალისებულად,  
ორდენებით, მედლებით, საპატიო სიგელებით, სამკერდე ნიშნებით დასა-  
ჯილდოებულად და საპატიო წოდებისა და მოცემული პროფესიის საუკეთესო  
წოდების მისანიჭებლად.

### **მუხლი 135. სასჯელი შრომის დისციპლინის დარღვევისათვის**

შრომის დისციპლინის დარღვევისათვის აღმინისტრაცია იყენებს  
შემდეგ დისციპლინარულ სასჯელებს:

1. შენიშნვას;

2. საყვედურს;

3. სასტიკ საყვედურს;

4. დაბალხელფასიან სამუშაოზე გადაყვანას სამ თვემდე ვადით ან დაბალ თანამდებობაზე ჩამოყენებას იმავე ვადით.

შრომის დისციპლინის სისტემატურად დარღვევისათვის, არასაკმარის მიზეზით სამუშაოს გაცდენისათვის ან სამუშაოზე არაფხიზელ მდგომარეობაში, ნარკოტიკული ან ტოქსიკური გაბრუნების მდგომარეობაში გამოცხადებისათვის მუშა ან მოსამსახურე შეიძლება გადაიყვანონ სხვა დაბალხელფასიან სამუშაოზე ან ჩამოაყენონ სხვა უფრო დაბალ თანამდებობაზე ამ პუნქტის პირველ აბზაცში მითითებული ვადით.

5. დათხოვნა (34-ე მუხლის მე-3, მე-4, მე-7 და მე-8 პუნქტები)

დისციპლინარული პასუხისმგებლობის კანონმდებლობით და წესდებით დისციპლინის შესახებ, ცალკეული კატეგორიების მუშებისა და ზუსტსახურეებისათვის შეიძლება გათვალისწინებულ იქნეს აგრეთვე სხვა დისციპლინარული სასჯელიც.

დისციპლინარული სასჯელის დადებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს ჩადენილი გადაცდომის სიმძიმე, მისი ჩადენის გარემოებები, მუშის ან მოსამსახურის წინანდელი მუშობა და ყოფაქცევა.

### **მუხლი 136. დისციპლინარულ სასჯელთა გამოყენებისა და გასაჩივრების წესი**

დისციპლინარული სასჯელის დადებაზე შრომის დისციპლინის დამრღვევს უნდა მოეთხოვოს ახსნა-განმარტება.

საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის ადმინისტრაცია დისციპლინარულ სასჯელს იყენებს გადაცდომის გამოვლენისთანავე, მაგრამ არა უგვიანეს ერთი თვისა მისი გამოვლენის დღიდან, მუშაკის ავადმყოფობის ან შევბუღებაში ყოფნის დროის ჩათვლევად.

დისციპლინარული სასჯელი არ შეიძლება დადებული იქნეს გადაცდომის ჩადენის დღიდან ექვსი თვის გასვლის შემდეგ.

შრომის დისციპლინის ყოველი დარღვევისათვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მხოლოდ ერთი დისციპლინარული სასჯელი.

დისციპლინარული სასჯელი შეიძლება გასაჩივრებულ იქნეს მხოლოდ დადგენილი წესით.

შრომის დავის განმხილველ ორგანოს უფლება აქვს გაითვალისწინოს ჩადენილი გადაცდენის სიმძიმე, მისი ჩადენის გარემოებები,

მუშის ან მოსამსახურის წინანდელი მუშაობა და ყოფაქცევა, აგრეთვე დისციპლინარული სასჯელის შესაბამისობა ჩადენილი გადაცდენის სიმძიმესთან.

### **ცელილებები და გადაცდენები 136-ე მუხლში**

1. ხოლო რევიზიის ან საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის შემოწმების შედეგების მიხედვით არაუგვიანეს 2 წლისა მისი ჩადენის დღიდან.

ამ ვადაში არ შედის სისხლის სამართლის საქმის წარმოების დრო.

ამ მუხლს ასევე დაემატა ახალი ნაწილი ( ნაწ.4.)

“დისციპლინარული სასჯელის გამოყენების შესახებ ბრძანებას ( გარკარგულებას) ან დადგენილებას მისი გამოყენების მოტივების მითითებით მუშაკს, რომელსაც დაედო სასჯელი, გამოუცხადებენ (შეატყობინებენ) ხელშეკრულების ჩამორთმევისათვის.

### **მუხლი 137. დისციპლინარული სასჯელის მოხსნა**

თუ დისციპლინარული სასჯელის დადების დღიდან ერთი წლის განმავლობაში მუშას ან მოსამსახურეს არ დაედება ახალი დისციპლინარული სასჯელი, იგი ჩაითვლება ისეთ პირად, რომელსაც დისციპლინარული სასჯელი არ ექონია დადებული.

თუ მუშას ან მოსამსახურეს არ დაურღვევია შრომის დისციპლინა და ამასთან, თავი გამოიჩინა როგორც კარგმა მუშაკმა, მას შეიძლება მოეხსნას დისციპლინარული სასჯელი ერთი წლის გასვლამდე.

### **მუხლი 138.**

ადმინისტრაციას უფლება აქვს დისციპლინარული სასჯელის გამოყენების ნაცვლად შრომის დისციპლინის დარღვევის საკითხი განსახილველად გადასცეს შრომით კოლექტივს, ამხანაგურ სასამართლოს ან საზოგადოებრივ ორგანიზაციას.

### **მუხლი 234.**

საპენსიო უზრუნველყოფა მუშებს, მოსამსახურეებს და მათი ოჯახის წევრებს პენსიები დაენიშნებათ სახელმწიფო პენსიების შესახებ კანონის შესაბამისად.

ზოგიერთი კატეგორიის მუშაკებისათვის დადგენილი პენსიები წელთა სამსახურებისათვის დაინიშნება (ამჟამად არსებული კანონმდებლობით).

### **მუხლი 235. მოხუცებულობის პენსიები**

მოხუცებულობის პენსიის მიღების უფლება აქვთ მუშებსა და მოსამსახურეებს:

მამაკაცებს - რომელთაც შეუსრულდათ 65 წელი და აქვთ მუშაობის სტაჟი არანაკლებ 25 წლისა.

ქალებს - რომელთაც შეუსრულდათ 60 წელი და აქვთ სამუშაო სტაჟი არანაკლებ 20 წლისა.

შეღვათიანი პირობებით (ასაკის და სტაჟის ან მხოლოდ ასაკის შემცირების მოხუცებულობის პენსიის მიღების უფლება აქვთ: მუშებსა და მოსამსახურეებს, რომლებიც მუშაობენ მიწისქვეშა სამუშაოებზე, შრომის მავნეპირობიან სამუშაოებზე და ცხელ საამქროებში, შრომის მძიმე პირობების სხვა სამუშაოებზე, საფეიქრო მრეწველობაში მომუშავე ქალებს წარმოებათა და პროფესიათა სიის მიხედვით; ქალებს, რომლებმაც შობეს 5 და მეტი შვილი და აღზარდეს ისინი 8 წლის ასაკამდე; მუშებსა და მოსამსახურეებს - ინვალიდებს სამხედრო მოსამსახურეთა რიცხვიდან, რომლებიც დაინვალიდდნენ სსრკ დაცვის დროს, ან სამხედრო სამსახურის სხვა მოვალეობათა შესრულებისას მიღებული ჭრილობის, კონტუზიის ან დასახინრების გამო, ან დაინვალიდდნენ იმ ავადმყოფობის შედეგად, რომელიც ფრონტზე ყოფნასთან იყო დაკავშირებული; ზოგიერთი სხვა კატეგორიის მუშებსა და მოსამსახურეებს).

### **მუხლი 236**

პენსიები ინვალიდობისა და მარჩენალის დაკარგვის გამო ენიშნებათ იმ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკის დაინვალიდება ან მარჩენალის გარდაცვალება გამოწვეულის შრომითი დასახინრებით, პროფესიული დაავადებით ან დასახინრებით, რომელის დაკავშირებული არ იყო სამუშაოსთან.

1. Job analysis and descriptions, performance standards and work rules and conditions. In: Personnel management process. W.L. French, 1987, Washington, pp. 179-201
2. Employee ability and job analysis. In: Personnel/Human resource management. H. Heneman, D.Schwab, J.Fossum. Homewood,IL., 1989, pp.94-116
3. Strengthening human resources development. In: D.Kravetz The human resources revolution. San Francisco, 1990, pp.152-171
4. Personnel/Human resource management model. In: H. Heneman, ets. Personnel/Human resource management, Homewood, IL., 1989, pp.6-24
5. Recruitment and selection. In: F. Luthang Organizational behavior. McGrawHill Book Company, 1989 pp.129-147
6. Testing, Interviewing and assessment centers. In: F. Luthang Organizational behavior. McGrawHill Book Company, 1989 pp. 148-175
7. Discipline. In: F. Luthang Organizational behavior. McGrawHill Book Company, 1989 pp.371-383
8. Human resource planning systems. In: J. Heron, D.Knowles, D.Gasey. London 1993, pp.217-250
9. D.Axelrod Getting Eveyone Involved: How One organization Involved its employees, supervisors and managers in Redesigning the Organization. J. Appl. Behavioral Science,28,N4, 1992, pp.499-580
10. Ch. O'Reilly Corporations, Culture and Commitment: motivation and Social Control in Organizations. In: Human Resources management. Culumbia Univ. Press, 1994, pp.266-281
11. Personality testing in the workplace. In: A. Farhnam Personality at work. London-N.Y. 1992, pp. 89-110
12. Modeling personality at work. In: A. Farhnam Personality at work. London-N.Y. 1992, pp. 3-32
13. Improving individual-organizational relationships. The key to control stress. In: M.T.Matteson, S.M. Ivancevich Controlling work stress- effective human resource and management strategies. SanFrancisco, 1989, pp.114-133
14. Designing stress management training programs. In: M.T.Matteson, S.M. Ivancevich Controlling work stress- effective human resource and manage-

- ment strategies. San Francisco, 1989, pp. 198-219
15. Shaping organizational policies and programs to reduce stress. In: M.T.Matteson, S.M. Ivancevich Controlling work stress- effective human resource and management strategies. San Francisco, 1989, pp.134-151
  16. Healthy organizations. Implementing the wellness concept. In: M.T.Matteson, S.M. Ivancevich Controlling work stress- effective human resource and management strategies. San Francisco, 1989, pp.
  17. Motivation, satisfaction and performance. In: W.L.French The personnel management process. Washington, 1987, pp. 83-99
  18. Corporations, culture and loyalty. Motivation and social control in organizations. In: Ch. O'Reilly Human resources management. Columbia University Press. 1994, pp.266-281
  19. The personnel function. In: D.S.Beach The management of people at work. N.Y.-London, 1985, pp. 42-59
  20. Pay level and pay structure. In: H. Heneman, ets. Personnel/human resources management. Homewood,IL, 1989, pp. 463-488
  21. Pay systems and their consequences. In: H. Heneman, ets. Personnel/human resources management. Homewood,IL, 1989, pp. 492-520
  22. Career development. In: A.Sherman, G.Bohlander Managing human resources. College division South-Western Publishing, Ohio, 1992 pp. 237-267
  23. Career development. In: D.S.Beach The management of people at work. N.Y.-London, 1985, pp. 231-242
  24. E.E.Scannell, J.W. Newstrom Even more games trainers play. Experiential learning exercises. McGraw-Hill, 1994, Inc., N.Y. pp.1-33
  25. Human Resources Planning and Recruitment. In: A.W. Sharman, G.W.Bohlander Managing Human Resources. College Division South-Western Publishing, Ohio, pp.139-168
  26. Selection. . In: A.W. Sharman, G.W.Bohlander Managing Human Resources. College Division South-Western Publishing, Ohio, pp.170-195
  27. Performance Measurement, Evaluation and Rewards. In: A. Hampton, Ch. Summer, R.Webber Organizational behavior and the Practice of management. Harper Collins Publ., 1987, pp.429-449
  28. Performance appraisal and management by objectives. In: A. Hampton,



Ch. Summer, R. Webber Organizational behavior and the Practice of management. Harper Collins Publ., 1987, pp.319-352

29. P.C. Driskell Recruitment: A manager's checklist for Labor Leasing. Personnel Journal, 65, 1986, pp.108-112
30. H.J.Holzer Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes. In: M.M.Kleiner, R.N. Block, M. Roomkin Human Resources and the Performance of the Firm, Madison,1987, pp.243-274
31. P.C. Grant What use is a job description? Personnel Journal, 67, N2, 1988
32. I.L.Goldstein Training Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation. Monterey,CA:Brooks/Cole,1986
33. D.G. Robinson, J.C. Robinson Training for Impact- How to link training to Business needs and Measure the results. San-Francisco:Jossey-Bass,1989
34. R. Pascal The Paradox of Corporation Culture. In: Human Resources Management. Columbia Univ. Press, 1994, pp.282-287
35. Koslowsky M, "longitudinal Analysis of job Satisfaction, Comittment and Intention to Leave" in Applied Psychology: An International Review, Volume 1, October 1991.