

ქუთაისის სამართლისა და
ეკონომიკის უნივერსიტეტი

ვაჟა გურაბანიძე

**ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტი**

თბილისი 2009

მასა ბურაბანიძე:

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. გვ. 432.

საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“. თბილისი, 2009

წინამდებარე სახელმძღვანელოში განხილულია ისეთი აქტუალური საკითხები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი, პრინციპები, ფუნქციები და მეთოდები, ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შერჩევა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესი, აუდიტი და სხვ.

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური ფაკულტეტის სტუდენტებისთვის და პრაქტიკოსი სპეციალისტებისთვის.

რედაქტორი:

ბახა ბაბულაშვილი,

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის
სამართლისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკისა
და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანი.

რეცენზენტები:

ავთანდილ ლაშაძი,

ეკონომიკის დოქტორი; აგრარული
ეკონომიკის ინსტიტუტის დირექტორი.
იმზაო ჯულაშიძე,

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი.

ნუნუ ძიძოძე,

ეკონომიკის დოქტორი, სამართლისა
და ეკონომიკის უნივერსიტეტის
ასისტენტ-პროფესორი.

© ვაჟა გურაბანიძე

© ქუთაისის სამართლისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი

© საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“

ISBN 978-9941-9119-3-4

ნაშრომი განხილულია და რეკომენდებულია გამოსაცემად ქუთაისის სამართლისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ (სხდომის ოქმი №8, 22.10.2009 წ.)

KUTAISI UNIVERSITY OF LAW AND ECONOMICS

VAZHA GURABANIDZE

Human Resources Management

Tbilisi 2009

შინაარსი

ავტორისაგან	9
From Author	11

თემა 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი და პრინციპები

1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება	13
1.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზანი და მნიშვნელობა	16
1.3. ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი	20

თემა 2. ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

2.1. ორგანიზაცია, როგორც მართვის ობიექტი	23
2.2. შრომითი კოლექტივის სახეები და მისი ფორმირების გზები	29
2.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი	35
2.4. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სტრუქტურა	38
2.5. თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი	42

თემა 3. მენეჯმენტის თეორიები ადამიანის როლის შესახებ

3.1. კლასიკური სკოლა	48
3.2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია	56
3.3. მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა და ადამიანური კაპიტალის თეორია	59
3.4. მართვის მეცნიერების ახალი სკოლა და მართვისადმი მეცნიერული მიდგომები	67

თემა 4. ადამიანური რესურსების ქცევა ორგანიზაციაში

4.1. ადამიანთა მახასიათებლები	72
4.2. მოტივაცია და ვალდებულება	78
4.3. ორგანიზაციული კულტურა	86

თემა 5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია

- 5.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
ფილოსოფია და კონცეფცია ————— 93
- 5.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
ფუნქციები და მეთოდები ————— 97
- 5.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
კანონზომიერებანი და პრინციპები ————— 100

თემა 6. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა

- 6.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება ————— 104
- 6.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
სისტემის ლოკუმენტაციური, ინფორმაციული
და ტექნიკური უზრუნველყოფა ————— 107
- 6.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის
სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკური
და საქართვებრივი უზრუნველყოფა ————— 115

თემა 7. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

- 7.1. ადამიანების რესურსების დაგეგმვის
პრინციპები, მეთოდები, ტიპები და სახეები ————— 125
- 7.2. ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის
პროგნოზირება და დაგეგმვა ————— 129
- 7.3. ადამიანური რესურსების მარკეტინგი ————— 135

თემა 8. ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შერჩევა

- 8.1. ადამიანური რესურსების მოზიდვისა
და შერჩევის ორგანიზება ————— 147
- 8.2. ადამიანური რესურსების შერჩევის
მეთოდები და ძირითადი პროცედურები ————— 152
- 8.3. ახალმშობულ მომუშავეთა ადაპტირება ————— 165

თემა 9. ადამიანებთან ურთიერთობების ხელოვნება

- 9.1. მართვის პროცესში ადამიანურ რესურსებთან
კონტაქტების ორგანიზაციული ფორმები ----- 172
- 9.2. დარწმუნების ხელოვნება ----- 179
- 9.3. როგორ შევიძინოთ პარტნიორობი
და მოვახდინოთ მემოქმედება მათზე ----- 187
- 9.4. ორაგორული ხელოვნება და მისი გავლენა ადამიანებზე ----- 200
- 9.5. დაქირაებულთა ჩართვა და
მონაწილეობა მართვის პროცესში ----- 208

თემა 10. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესი

- 10.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ----- 215
- 10.2. კომპეტენცურობაზე დაფუძნებული
ადამიანური რესურსების მართვა ----- 217
- 10.3. სამუშაოს, როლისა და კომპეტენცურობის ანალიზი ----- 221
- 10.4. წახალისების მართვის სისტემები ----- 230
- 10.5. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა ----- 235

თემა 11. ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასება

- 11.1. ადამიანის რესურსების, მისი მართვის
ქვედანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის
საქმიანობის შეფასება ----- 256
- 11.2. ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე
დანახარჯების შეფასება ----- 262
- 11.3. ადამიანური რესურსების აუდიტი ----- 266

თემა 12. ადამიანური რესურსების განვითარების მართვა

- 12.1. მენეჯერების მომზადება და
პროფესიონალური ოსტატობის ამაღლება ----- 272
- 12.2. ადამიანური რესურსების სწავლების ორგანიზაცია ----- 276
- 12.3. ადამიანური რესურსების
ატესტაციის ჩატარების ორგანიზაცია ----- 287

12.4. ადამიანური რესურსების საქმიანი კარიერის მართვა	292
12.ჯ. ადამიანური რესურსების სამსახურებრივ- პროფესიონალური დაწინაურების მართვა	304
12.ბ. საკადრო რეზერვის მართვა	308
12.7. საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვა	310

თემა 13. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

13.1. ლიდერობა და მისი ბუნება	319
13.2. ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობის სტილი	323

თემა 14. ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და

კეთილდღეობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში

14.1. ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მნიშვნელობა სამუშაო ადგილზე	337
14.2. კეთილდღეობის სამსახურები	348

თემა 15. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამერიკულ-იაპონური გამოცდილება

15.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამერიკული გამოცდილება	357
15.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის იაპონური გამოცდილება	365

დანართი 1. არაპირდაპირი კითხვებით ჩატარებული ინტერვიუთი ინფორმაციის მოპოვების ტექნოლოგია.	373
დანართი 2. ფსიქოლოგიური ტესტი იმის შესახებ, თუ თქვენ როგორი მოსაუბრე ხართ	377
დანართი 3. ფსიქოლოგიური ტესტი იმის შესახებ, თუ საკუთარი ამრის გამოხატვის როგორ უნარებს ფლობთ	379
დანართი 4. ადამიანის სტრატეგიული და შემოქმედებითი ამროვნების განმსაზღვრელი ტესტი	380
დანართი 5. ტესტი „მართვის ეფექტიანობა“	384

დანართი 6. „არაეფექტიანი ხელმძღვანელი“	387
დანართი 7. ტესტი მენეჯმენტზე, ანუ მაკიაელიმზე	388
დანართი 8. ტესტი სამუშაო დროის გამოყენების შესახებ	391
დანართი 9. ტესტი – როგორ უძლებით საქმეს, რამდენად სწორად მუშაობთ?	393
დანართი 10. ტესტი როგორია თქვენი მუშაობის სტილი?	395
დანართი 11. კარიერის განვითარებაში აღამიანის აქტიუობის განმსაზღვრელი ტესტი.	397
დანართი 12. ტესტი თქვენი ბუნებრივი სამუშაო რიგში – „ტოროლა“, თუ „ბუ“	399
დანართი 13. მინი-ტესტი „ვაქცევის სტრატეგია“	403
დანართი 14. ჯანმრთელობის შეფასების ტესტი, ტესტი ინფარქტის საშიშროებაზე	410
გლოსარიუმი	415
ლიტერატურა	431

ავტორისაბან

თუ თავი შენი შენ გახლავს, ღარიბად არ იხსენები.
შოთა რუსთაგელი

ცივილიზაციის ისტორია რვა სიტყვით გამოითქმის:
რაც უფრო მეტი იცი, მით უფრო მეტი შეგიძლია.
ედმონდი

საქმე არა მომავლის განჭვრეტა, არამედ მისი შექმნაა.
დენი დე რუჟმონი

ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკურმა რეფორმებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ორგანიზაციის, როგორც ეკონომიკის ძირითადი რგოლის სტატუსი. წარმოიქმნა კერძო ორგანიზაციები, მოქმედება დაიწყო ახალმა ეკონომიკურმა და სამართლებრივმა რეგულატორებმა. შეიცვალა ურთიერთობები ორგანიზაციასა და სახელმწიფოს, ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებსა და მათ ხელქვეითებს და ორგანიზაციის შიგნით თვით თანამშრომლებს შორის.

სახელმძღვანელოს მიზანია მკითხველს მიაწოდოს ინფორმაცია საბაზრო ეკონომიკის გარემოში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ახალი ცოდნის შესახებ. სახელმძღვანელოს ლოგიკურად აგებული სტრუქტურა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემების ფართო წრეს მოიცავს.

ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის ყველაზე კრიტიკული რესურსია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის ძალისხმევის კოორდინაცია და წარმართვა. ამ მიზნის ეფექტიანად განხორციელებისთვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების საფუძველიანი ცოდნა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი წარმოადგენს სტრა-

ტეგიულ და ლოგიკურ დამოკიდებულებას ფირმის ღირებული კაპიტალისადმი, ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღეწიან ფირმის მიზნების განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა გულისხმობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნების, ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას. იგი, აგრეთვე მოიცავს მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთებას, დამუშევას, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფუნქციონალური ურთიერთკავშირების ფორმირებას.

წინამდებარე ნაშრომში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი და პრინციპები; ორგანიზაციურ როგორც მართვის ობიექტი; ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი; მენეჯმენტის თეორიები ადამიანის როლის შესახებ; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და მეთოდები; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება; ადამიანთა მახასიათებლები; ადამიანური რესურსების მარკეტინგი; ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შერჩევა; ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი; ადამიანური რესურსების აუდიტი; ადამიანური რესურსების ატესტაციის ჩატარების ორგანიზაცია; ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში და ა. შ.

ნაშრომს თან ერთვის გლოსარიუმი და სხვადასხვა ხასიათის ტესტები, კერძოდ: ტესტი – როგორია თქვენი მუშაობის სტილი?; ტესტი – სამუშაო დროის გამოყენების შესახებ; ტესტი – მართვის ეფექტიანობა; ტესტი – თქვენი ბუნებრივი სამუშაო რიტმი – „ტოროლა“ თუ „ბუ“; ჯანმრთელობის შეფასების ტესტი და ა. შ.

ჩემი მიზანი იყო ამეხსნა საწარმოებსა და ფირმებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თავისებურებები. ცხადია, ნაშრომი არ იქნება დაზღვეული შენიშვნებისგან. ამიტომაც, სიამოვნებით მივიღებ მკითხველის მიერ შემოთავაზებულ ყველა არგუმენტირებულ შენიშვნებსა და წინადადებებს, რომლებსაც მომავალში გავითვალისწინებ.

ვაჟა ბურაბანიძე

FROM AUTHOR

**Deem not yourself an orphan
if your mind is guided by wisdom.**

Shota Rustaveli

**History of civilization can be described in eight words:
The more you know, The more you can.**

Edmond

It's no use predicting future, it's worth creating it.

Deni De Ruzhmon

The ongoing reforms in the country importantly changed the status of the main circle of economics of the organization. The new organizations were founded and new economical and legal regulators began operating either. The relation between organization and state, management of the organization and employees and among staff members was importantly changed.

The aim of the text-book is to give information to reader about new knowledge of the human resources management of organization developed around the market economics. The logically developed structure of the textbook covers wide number of problems of the human resources management.

Human resources management is the most critical resource of the organization which significantly defines efficiency of any organization. It is not easy to coordinate and manage the effort of many people for achieving the general aim. For implementation of the aim the thorough knowledge of the main principles of human resources management is essential.

Human resources management is a strategic and logical attitude to capital of the firm or towards the employees who separately and together work for implementation of the aims of the firm.

The system of human resources management implies formation of the aims, functions and organizational structure of the human resources management. It also covers substantiation and processing of managing resolutions and formation of vertical and horizontal functional relations of the managers and specialist in the process of obtaining and realization.

In the present work „Human Resources Management“ is discussed the essence of principles of the of human resources management; organization as a managing object; relations in the staff and conformism; management theories about human’s role; functions and methods of human resources management; organizational projecting of the system of human resources management; human characteristics; marketing of human resources; attraction and selection of human resources. managing process of human resources; human resources audit; organization of holding human resources certification; healthcare, security and welfare in the system of human resources management.

The work includes glossary and other different kind of tests, namely: test – What is the style of your working?, test – „Using of working time“, test – „Management efficiency“, test – „Your natural working rhythm“ – „Lark“ or „Owl“; Health assessment test and others.

The aim of the author is to describe peculiarities of the human resources management in the companies and firms. The work may not be valuable and have remarks. That is why the author will accept all reasoned remarks and proposals offers by readers. The remarks will be considered in his future researches.

VAZHA GURABANIDZE

თემა 1.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსი და პრინციპები

1.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მენეჯმენტი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით იზრდება მართვის ფაქტორის, მმართველობითი კულტურის, მმართველობითი ფილოსოფიის და საერთოდ მენეჯმენტის როლი, რაც მინიშნული უნდა იქნეს მე-20-ე საუკუნის უდიდეს სოციალურ ინოვაციად. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. მისი შესწავლის საგანია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თავისი მრავალმხრივი ფუნქციებით, სუბიექტებითა და მეთოდებით, რომელიც ითვალისწინებს საწარმოებსა და ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმებას, მათ განვითარებას, წახალისებას და მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობების წარმართვას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობა ჩამოყალიბდა მე-20 საუკუნის მიჯნაზე. თავდაპირველად ამ სფეროში მომუშავე სპეციალისტები ცნობილი იყვნენ სახელწოდებით: ინგლისში – „მდივანი კეთილდღეობის დარგში,“ აშშ-სა და საფრანგეთში – „საზოგადოებრივი მდივანი.“ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრობლემებთან დაკავშირებული სპეციალური განყოფილებები წარმოიშვა მე-20 საუკუნის 20-30-იან წლებში. ისინი ასრულებდნენ დოკუმენტების წარმოებასთან, კონფლიქტების განხილვასთან, სასამართლოში მონაწილეობასთან და შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ სამუშაოებს. ამდენად, მათი ფუნქციები იყო დამხმარე, ხოლო კადრებთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს წყვეტდა უმაღლესი ხელმძღვანელობა. დღეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მნიშ-

ვენელობის ზრდის კვალობაზე ხდება საკადრო სამსახურის გარდაქმნა დიდი უფლებების მქონე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურად.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც დისციპლინა არსებობს თეორიულ და გამოყენებით დონეზე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიის მიზანია ფუნქციურ და სხვა ურთიერთკავშირებისა და მათ შორის კანონებისა და კანონზომიერებათა დადგენის გზით ახალი ცოდნის წარმოება, არსებული ორგანიზაციული სიტუაციების კრიტიკული შეფასება და მომავლის პროგნოზირება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გამოყენებით დონეზე დაკავებულია ისეთი საკითხებით, როგორიცაა: რეალური წარმოებრივი სიტუაციების ცვლილება და განახლება, მომუშავეთა გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის კონკრეტული მოდელების, პროექტებისა და წინადადებების დამუშავება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორ დონეს შორის არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი: თეორია გვევლინება კონკრეტული ანალიზისა და პროექტების მეთოდოლოგიურ საფუძველად, ხოლო გამოყენებითი ხასიათის გამოკვლევების მონაცემები პიპოთეზის აგებისა და თეორიის განვითარების ბაზაა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი დებულება ისაა, რომ მსოფლიოში მზარდი გლობალური კონკურენციის პირობებში ეროვნული კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორებია, არა მიწა, კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები, როგორც თვლიდნენ კლასიკური ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები (უ. პეტი; ა. სმიტი; დ. რიკარდო და ა.შ.), არამედ მაღალკვალიფიცირებული ადამიანური რესურსები და სამეცნიერო ბაზა. ცხადია, ყოველივე ეს არ ამცირებს მიწის, კაპიტალისა და ბუნებრივი რესურსების მნიშვნელობას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა სხვადასხვა თეორიებს, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

1) ეკონომიკური თეორიები. ისინი მოიცავენ ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა მიმართულებას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შრომის ბაზრის თეორიას. მისი დასკვნები საფუძველად ედება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავებასა და ოპერატიულ-ტაქტიკური

გადაწყვეტილებების მიღებას. ადამიანური რესურსების მენეჯ-
მენტისათვის აგრეთვე დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკური
მეცნიერებების ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: შრომის
ეკონომიკა, დაგეგმვისა და პროგნოზირების თეორია და ა.შ.

2) ფსიქოლოგიური თეორიები. ზოგადი ფსიქოლოგიის
დასკვნები მნიშვნელოვანია პიროვნების ბუნების გასაგებად,
მისი ხასიათის, მენტალიტეტის, ღირებულებითი ორიენტაცი-
ისა და სხვათა გასათვალისწინებლად. ფსიქოანალიზი გამო-
იყენება ტესტირების პროცესში კადრების შესაფასებლად.
სოციალური ფსიქოლოგიის დახმარებით ხდება ჯგუფური
ქცევის ისეთი ასპექტების ახსნა, როგორიცაა; ლიდერობა,
დარაზმულობა, კონფორმიზმი, ფორმალური და არაფორმა-
ლური კომუნიკაციები და ა.შ. ურთიერთობათა ფსიქოლოგია
გამოიყენება ორგანიზაციული მიზნებისათვის ოპტიმალურ
პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მისაღწევად. შრომის
ფსიქოლოგია იძლევა მონაცემებს შრომის პროცესში ადამიან-
ის ფსიქიკური მდგომარეობის შესახებ.

3) სოციოლოგიური კონცეფციები. მისი გავლენა ადამიან-
ური რესურსების მენეჯმენტზე მრავალმხრივია. იგი უპირვე-
ლეს ყოვლისა, გამოიხატება ჯგუფებისა და ორგანიზაციების
შესახებ თეორიებში. მიუხედავად იმისა, რომ ეს თეორიები
მთლიანად არაა მოქცეული სოციოლოგიის ჩარჩოებში, ჯგუ-
ფებისა და ორგანიზაციების შესახებ სოციოლოგია, ანუ ორ-
განიზაციული სოციოლოგია პირდაპირაა დაკავშირებული
პერსონალის მართვასთან. იგი გეხმარება ჯგუფური საქმიან-
ობის კანონზომიერებათა ახსნაში. ადამიანური რესურსების
მენეჯმენტის მართვაში ფართოდ გავრცელდა ემპირიული სო-
ციოლოგიის ისეთი მეთოდები როგორიცაა: დაკვირვება, გამო-
კითხვა, ინტერვიუ და ა.შ.

4) შრომისა და სოციალური სამართალი. ადამიანური
რესურსების მენეჯმენტი ხორციელდება კანონის ფარგლებ-
ში. აქ უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაშია შრომისა და
სოციალური სამართალი. მათი დახმარებით ხდება შრომის
ორგანიზაციისა და მომუშავეთა დამქირავებლებთან ან ად-
მინისტრაციასთან, როგორც მათ უშუალო წარმომადგენლებ-
თან ყოველგვარი ურთიერთობა.

ზემოთ აღნიშნული კონცეფციების გარდა, ადამიანის რესურსების მენეჯმენტთან უშუალო კავშირი აქვს ბევრ სხვა მეცნიერულ თეორიას. კერძოდ, 1) პოლიტოლოგიური თეორიების ის ნაწილი, რომლებიც შეისწავლის სოციალური ორგანიზაციის პირველად დონეზე ხელისუფლებისა და მართვის პრობლემებს. სწორედ ასეთი ორგანიზაციაა საწარმო; 2) კონფლიქტოლოგიის ის ნაწილი, რომელიც შეისწავლის კონფლიქტებს ორგანიზაციაში; 3) ერგონომიკა; 4) შრომის ფიზიოლოგია; 5) შრომის სოციოლოგია; 6) შრომის ტექნოლოგია; 7) შრომის მედიცინა და ა.შ.

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გახდა უმაღლესი განათლების ეკონომიკური, ინჟინერ-ტექნიკური და სხვა მიმართულების აუცილებელი კომპონენტი. იგი აუცილებელია არამარტო მოქმედი და მომავალი მენეჯერებისათვის, არამედ ყველა თანამედროვე სპეციალისტისათვის, რამდენადაც იგი უზრუნველყოფს მათ სოციალურ კომპეტენტურობას. სოციალურ კომპეტენტურობაში იგულისხმება ადამიანებს შორის ურთიერთობები, გუნდსა და კოლექტივში მუშაობისა და სხვა მომუშავეებთან ეფექტიანი ურთიერთკავშირის უნარი.

12. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზანი და მნიშვნელობა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი წარმოადგენს სტრატეგიულ და ლოგიკურ ურთიერთდამოკიდებულებას ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული კაპიტალისადმი, ანუ იქ მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც ცალ-ცალკე და ერთად იღვწიან ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებულ პოლიტიკათა სისტემა, რომელიც იდეოლოგიურ და ფილოსოფიურ საფუძველზეა დამყარებული. მისი ამოცანაა ორგანიზაციებში ადამიანთა დასაქმება, მათი განვითარება, წახალისება და ამასთან, მმართველობასა და სამუშაო ძალას შორის ურთიერთობების წარ-

მართვა. ადამიანებისადმი ზრუნვა გულისხმობს მათი მართვისადმი ეთიკურ მიდგომას, რომელიც ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

1) პიროვნების პატივისცემა – მისთვის თვითრეალიზაციის საშუალების მიცემა;

2) ურთიერთპატივისცემა – ორგანიზაციაში ინტერესთა ერთობის ჩამოყალიბება და კონფლიქტების მოწესრიგება;

3) პროცედურული სამართლიანობა – რომელიც მოიცავს პიროვნებისადმი დამოკიდებულების ყველა ასპექტს;

4) გამჭვირვალობა – ყველასათვის გასაგები გახადოს და ახსნას მმართველობის მიერ შემოთავაზებული წინადადებები, გადაწყვეტილებები და მეთოდები;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა უპირველეს ყოვლისა პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

– რა როლს თამაშობს ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაში?

– რა პროფესიის, კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და განათლების რამდენი მომუშავე სჭირდება მთლიანად ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს;

– როგორ უნდა მოეზიდოს და შევარჩიოს ისინი?

– ვინ რა, როგორ და რა დროში უნდა გააკეთოს?

– როგორ უნდა დაიგეგმოს, გაიზომოს და შეფასდეს შესასრულებელი სამუშაო, მისი მოცულობა და ხარისხი?

– ვინ ვისთან, რა სფეროში და როგორ უნდა ითანამშრომლოს?

– როგორ უნდა ჩატარდეს რაც შეიძლება ობიექტურად ეკონსიგზე კონკურსი და მომუშავეთა ტესტირება?

– ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან სამუშაოდ, რა მოტივები ამოძრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს?

– ყველა თავის ადგილზეა თუ არა, ვინ უნდა დაწინაურდეს და პირიქით?

– რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება?

– ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით?

– ყველამ კარგად იცის თუ არა, რა და როგორ უნდა აკეთოს, ყოველთვის იღებენ თუ არა ადეკვატურ ინსტრუქციებს?

– ვინ როგორ, რამდენად ეფექტიანად იყენებს სამუშაო დროს, გეგმავს თუ არა მას, ახდენს თუ არა სამუშაოთა პრიორიტეტიზირებას?

– ვის რატომ, რა სფეროში და რა ფორმით სჭირდება ტრენინგი და ა.შ.

თუ, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურს ასეთ კითხვებზე არგუმენტირებული და ნათელი პასუხი აქვთ, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ასეთ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დონე საკმაოდ ნორმალურია.

ორგანიზაცია განიხილება როგორც სისტემა, რომლის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ამ სისტემის სხვადასხვა ნაწილების ინტეგრაციით თვით ორგანიზაციის შიგა პირობებთან და ასევე შესაბამისი პირობების შექმნით მის გარეთ. ორგანიზაციის შიგა გარემო შედგება სოციალური სისტემისაგან და ტექნიკური სისტემისაგან. იგი სოციალ-ტექნიკური სისტემაა. შიგა გარემო ძირითადად ყალიბდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არჩეული ტექნოლოგიების გამოყენებით. გარე პირობები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე თვით ქვეყნის, ევროპისა და მსოფლიო ბაზრებზე არსებული კონკურენტული ძალების მეშვეობით; ასევე გავლენას ახდენენ ეკონომიკური და სოციალური ტენდენციები, ტექნოლოგიების განვითარება და სახელმწიფოს ჩარევა. გარე პირობები მუდმივად ცვალებადია და შესაძლებელია არასტაბილური და ქაოტურიც იყოს.

შემთხვევითობის თეორია გვასწავლის, რომ მიზნების, პოლიტიკისა და სტრატეგიის განმარტებები, საქმიანობის ჩამონათვალი და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების როლის ანალიზი მნიშვნელოვანია მხოლოდ მაშინ, თუ ის უკავშირდება ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას. შემთხვევითობის თეორია, არსებითად იმ აუცილებლობას უკავშირდება, რომ მოიძებნოს შესაბამისობა იმათ შორის, თუ რა არის ორგანიზაცია (მისი მისია, მიზნები, კულტურა,

ტექნიკა, მასში დასაქმებული ადამიანები და გარე პირობები) და იმას შორის, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია (როგორია მისი სტრატეგია, სტრუქტურა, მეთოდები, პრაქტიკა და ის პროცესები, რომლის განხორციელებაც უნდა ორგანიზაციას).

ორგანიზაციის ფუნქციონირების გარე პირობების ცვლილებები, ორგანიზაციის წინაშე აყენებს კონკურენტუნარიანობის რამდენიმე ამოცანას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტმა ხელი უნდა შეუწეოს ახალი შესაძლებლობების წარმოშობას, რაც შემდეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

გლობალიზაცია – მოითხოვს, რომ ორგანიზაციებმა გაცვალონ აზრები, საქონელი და ინფორმაცია მთელს მსოფლიოში ადგილობრივი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამას უნდა დაემატოს ისეთი მნიშვნელოვანი კომპონენტები, როგორიცაა: ცვალებადი პოლიტიკური ვითარება, მსოფლიო ვაჭრობის საკამათო საკითხები, ცვალებადი ვალუტის კურსი და უცნობი კულტურები;

განვითარების შედეგად მიღებული რენტაბელობა – ნიშნავს იმას, რომ კომპანია უნდა იყოს შემოქმედი და სიახლეების შემომტანი, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ინფორმაციის თავისუფალ შემოდინებას და დასაქმებულთა შორის ცოდნის გაერცვლებას;

ტექნოლოგია – უნდა იყოს სიცოცხლისუნარიანი, მასტიმულირებელი და სამუშაოს მწარმოებლური ნაწილი;

ინტელექტუალური კაპიტალი – ორგანიზაციის ამოცანაა დაარწმუნოს ყველა, რომ მათ აქვთ უნარი მოიძიონ, აუნაზღაურონ, შეინარჩუნონ მათთვის საჭირო ნიჭიერი ადამიანები, რომლებიც შეძლებენ წარუძღვენ მსოფლიო ტიპის ორგანიზაციას, რომლებიც ადვილად რეაგირებენ მომხმარებლის და ახალი ტექნოლოგიის შესაძლებლობებზე;

ცვლილება, ცვლილება და კიდევ ცვლილება – კომპანიის უდიდესი პრობლემაა შეეგუოს ცვლილებებს. ამისათვის მან უნდა უზრუნველყოს დაქირაებულთა განუწყვეტელი სწავლების მეთოდიკის შემუშავება და დანერგვა, რომელიც ახალი სტრატეგიების სწრაფად და მოხერხებულად ათვისების გარანტი იქნება.

13. ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ადამიანურ რესურსებს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი საჭირო ხდება მაშინ, როცა არსებობს სამართავი ობიექტი – ორგანიზაცია, რომელსაც გარკვეული მიზნები გააჩნია. ვერცერთი ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზანს, თუ მას არ ეყოლება მაღალკვალიფიციური და საჭირო სპეციალისტები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს ორგანიზაციაში უძღვება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილება, რომელსაც ხელმძღვანელობს ადამიანური რესურსების მენეჯერი. ადამიანური რესურსების მენეჯერი იღებს რა მონაწილეობას ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში, უზრუნველყოფს საწარმოო პროცესს საჭირო ადამიანური რესურსებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ლოგისტიკა. ეს იმას ნიშნავს, რომ მან უნდა შეძლოს ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, მისი შერჩევა და გადარჩევა, ხელფასისა და წამახალისებელ ღონისძიებათა სისტემის სამართლიანი შემუშავება, დაქირავებულთა სწავლება, შრომითი შედეგების შეფასება, სამუშაოზე დაწინაურება, დაქვეითება, განთავისუფლება და სხვა საქმიანობათა აღეკვებურად განხორციელება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, როგორც უკვე ზემოთ აღინიშნა, მთავარი ადგილი ადამიანური რესურსების მენეჯერს ეკუთვნის, რომლის როლი შემდეგში გამოიხატება:

– მოქმედებდეს სტრატეგიულად – მან უნდა განსაზღვროს და განახორციელოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის, პროცესების და პრაქტიკის მთელი რიგი სტრატეგიული და შესაბამისი მიზნები მთლიანად ბიზნესთან კავშირში;

– უნდა უზრუნველყოს სიახლეებისა და მომსახურების კავშირი ბიზნესის მოთხოვნებთან და პრიორიტეტებთან; ამასთან მხედველობაში მიიღოს დაქირავებულთა და სხვა აქციონერთა მოთხოვნები;

– ესმოდეს შრომითი კულტურა და გააჩნდეს უნარი გაა-

ადვილოს ცვლილება, წამოიწყოს ცვლილება იქ, სადაც საჭიროა და იმოქმედოს მასტაბილიზებულ ძალად იმ დროს, როცა ცვლილება საზიანო იქნება;

– გაითვალისწინოს ორგანიზაციული და ინდივიდუალური მოთხოვნები. ორგანიზაციული ქცევის ცოდნის ფონზე მას ესმის, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და ის ფაქტორები, რომლებიც გაელენას ახდენენ ინდივიდუალურ მოტივაციასა და ვალდებულებაზე. მას აქვს უნარი, გააანალიზოს და გამოიტანოს დასკვნები ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებებზე, შესთავაზოს და განახორციელოს შესაბამისი ქმედებები;

– ესმოდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემები და მეთოდები;

– უნდა ჰქონდეს კარგად ჩამოყალიბებული ფასეულობა და ეთიკური ნორმები, რაც უკავშირდება ადეკვატური ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს;

– ჩაერთოს ბიზნესში და ბიზნესის მმართველების მუშაობაშიც; მან უნდა იცოდეს, რა ხდება ორგანიზაციაში;

– ადამიანური რესურსების მენეჯერმა უნდა აუხსნას შრომით კოლექტივს, რომ „არაფერს ისეთი წარმატება არ მოაქვს როგორც წარმატებას.“ სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თუ სიახლის შეტანის სურვილი აქვს, და თუ არ არის სასწრაფო მოთხოვნა სხვა ზოგადი ქმედებისათვის, მას შეუძლია წამოაყენოს ეს სიახლეები ორგანიზაციის ერთ ნაწილში (სადაც წინადადებას მხარს დაუჭერენ) და როცა დამტკიცდება, რომ საქმე კარგად მიდის, მაშინ მიუთითოს ორგანიზაციის მენეჯერებს სხვა ნაწილში. შემდეგ კი შეიძლება ეს სიახლე სწრაფად გავრცელდეს.

– ადამიანური რესურსების მენეჯერის მიერ წამოყენებული წინადადებები და რეკომენდაციები უნდა იყოს დამაჯერებელი და რეალური.

მიმონილვითი შიკითხვები

1. რა არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საგანი?
2. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორი დონე – თეორიული და პრაქტიკული.
3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება რომელ სხვადასხვა თეორიებს ეყრდნობა? იმსჯელეთ მათ შესახებ.
4. რას ნიშნავს ცნება „სოციალური კომპეტენტურობა“?
5. რა ეთიკურ პრინციპებს ემყარება ადამიანურ რესურსებზე ზრუნვა?
6. რას გულისხმობს „შემთხვევითობის თეორია“?
7. რას ნიშნავს ცნება „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ლოგისტიკა“?

თემა 2.

ორგანიზაცია და შრომითი კოლექტივი

2.1 ორგანიზაცია, როგორც მართვის ობიექტი

ორგანიზაცია მენეჯერთა სამყაროს საფუძველს წარმოადგენს. იგი მენეჯმენტის არსებობის განმაპირობებელი მიზეზია. განზოგადებული სახით ორგანიზაციის განმარტება შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: ორგანიზაცია ესაა განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად ფუნქციონირებადი განსაზღვრული საზღვრების მქონე ეკონომიკური ერთეული. ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლებია:

1) ორგანიზაციის ისეთი რესურსების არსებობა, როგორცაა: სამუშაო ძალა (ადამიანური რესურსები), ძირითადი კაპიტალი, საბრუნავი კაპიტალი, ტექნოლოგია და ინფორმაცია;

2) გარე სამყაროზე დამოკიდებულება – მასში იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, სამთავრობო გადაწყვეტილებები, კანონმდებლობა, კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი განწყობები, ტექნიკა და ტექნოლოგია და ა.შ.

3) შრომის ვერტიკალური დანაწილება – მასში იგულისხმება მმართველობითი შრომის დანაწილება.

4) შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება – რაც გულისხმობს შრომის დანაწილებას წარმოების პროცესის შემადგენელი ნაწილების მიხედვით.

5) დანაყოფები – რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს და რომლებიც ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, სპეციფიურ კონკრეტულ დავალებას ასრულებენ.

ორგანიზაციის არსის გამომხატველი ნიშნებია:

- 1) ორგანიზაცია ადამიანთა გაერთიანებაა;
- 2) ორგანიზაცია იქმნება და ფუნქციონირებს იმისათვის,

რომ მას აქვს გარკვეული მისია და განსაზღვრული მიზანი;
3) საერთო მიზნების მისაღწევად ისეთი აუცილებელი პირობების არსებობა, როგორცაა ერთობლივი საქმიანობა;

4) გარკვეული საზღვრების არსებობა, რომელიც ორგანიზაციას სხვა მსგავსი ფორმირებისაგან ავტონომიური არსებობის საშუალებას აძლევს.

ამრიგად, ორგანიზაცია როგორც სოციალური სისტემა, განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად კოორდინირებულ ადამიანთა ავტონომიური ჯგუფია, რომელსაც აქვს განსაზღვრული მისია და ხასიათდება საერთო მიზნის მისაღწევად ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობათა და განსაზღვრული საზღვრებით.

მმართველობითი სისტემის თვალსაზრისით, ორგანიზაცია მართვის ობიექტია. ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის განხილვისას არსებობს სხვადასხვა მიდგომები, კერძოდ: მექანიკური, ორგანული და სიტუაციური. მექანიკური მიდგომა დაკავშირებულია ბიუროკრატიის კონცეფციასთან, კლასიკურ თეორიასთან და XX-საუკუნის პირველ ნახევარში ფ. ტეილორის, ა. ფაიოლის და მ. ვებერის მიერ დამუშავებულ მეცნიერული მენეჯმენტის თეორიასთან. ამ მიდგომის არსი ისაა, რომ ორგანიზაცია ფორმირებულია როგორც მექანიზმი, იგი მანქანის მსგავსია და მუშაობს დადგენილი წესით. მოცემული მიდგომით, წარმოებაში ადამიანები ემსგავსებიან ავტომატებს. მექანიკური მიდგომა ტექნოკრატიული მიმართულებაა, რომლის პირობებში ადამიანი ჭანჭიკის როლს ვერ ასრულებს.

მექანიკური ორგანიზაციისათვის მთავარი დამახასიათებელი თვისებაა რაციონალიზმი. მისი ფუნქციონირების ეფექტიანობა მიიღწევა დროის ეკონომიითა და სამუშაოთა შესრულების მაღალი ხარისხით. ამ უკანასკნელს კი, თავის მხრივ უზრუნველყოფს მეცნიერული მეთოდების გამოყენება, ფუნქციებისა და უფლებამოსილებათა დანაწილება, სპეციალიზაცია და კადრების სწავლება.

მექანიკურ ორგანიზაციას, დადებით მხარეებთან ერთად აქვს უარყოფითი მხარეებიც. ესენია:

1. ორგანიზაციის უუნარობა – სწრაფად ვერ ახდენს ადაპ-

ტირებას შიგა და გარე პირობების ცვლილებებთან;

2. მისი ბიუროკრატიულ სისტემად გადაქცევის საშიშროება;

3. შრომისა და ადამიანურ ურთიერთობათა რაფინირება და დეჰუმანიზაცია;

4. ორგანიზაციის საერთო ინტერესებთან შედარებით, მომუშავეთა ინტერესების მაღლა დაყენების (გადაძლევის) საშიშროება. ამან შეიძლება გამოიწვიოს უფლებამოსილებათა გადამეტება (ძალაუფლების ბოროტად გამოყენება) და სხვა ნეგატიური პროცესები.

ორგანული მიდგომის თანახმად, ორგანიზაცია განიხილება, როგორც ცოცხალი ბიოლოგიური ორგანიზმი. სისტემური გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ორგანიზაციები, ცოცხალი ორგანიზმებივით ღია სისტემებია და მათი არსებობისათვის აუცილებელია გარემოსთან მათი შესაბამისობა.

სიტუაციურ მიდგომაში იგულისხმება ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის ისეთი მოქნილი მართვის აუცილებლობა, რომელიც ადეკვატურ რეაგირებას მოახდენს გარე გარემოს ცვლილებებთან და რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს, განახორციელოს თავისი წარმატებული საქმიანობა გარე ფაქტორების მუდმივი ცვლილებების პირობებში.

ორგანიზაციაზე საუბრისას, აუცილებელია განვიხილოთ მისი **კლასიფიკაციის საკითხი**. ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ესენია: ორგანიზაციის სიდიდე, საკუთრების ფორმა, ფუნქცია, მიზანი, დაფინანსების წყარო, საქმიანობის სახეები, გამოყენებული ტექნოლოგია და სხვ. ფართოდაა გავრცელებული კანადელი პროფესორის გ. მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაცია:

1) **არამანქანური ორგანიზაცია** – იგი ხასიათდება შედარებით მარტივი სტრუქტურით, მენეჯმენტის განუვითარებელი იერარქიით, საქმიანობის უმნიშვნელო ფორმალიზაციით, მცირე სიდიდით, სწრაფი განახლების უნარით. ასეთ ორგანიზაციაში დიდია ლიდერის როლი, რომელიც ახორციელებს მისი საქმიანობის კოორდინაციასა და კონტროლს;

2) **მანქანური ორგანიზაცია** („ორგანიზაცია როგორც მან-

ქანა“) – იგი ხასიათდება წარმოებრივი საქმიანობის რაციონალიზაციისა და სტანდარტიზაციის მაღალი დონით, რომელიც არ მოითხოვს მაღალ პროფესიულ მომზადებას და მართვის იერარქიასა და ცენტრალიზაციას;

3) პროფესიული ორგანიზაცია – ესაა ბიუროკრატიული ორგანიზაცია, რომელიც ხასიათდება სპეციალისტთა მაღალი პროფესიონალური დონით. ასეთებია: უნივერსიტეტები, სკოლები, საავადმყოფოები. ასეთ ორგანიზაციათა რთული სტრუქტურა მოითხოვს მართვის დეცენტრალიზაციას და სპეციალისტთა მუშაობაში მნიშვნელოვან დამოუკიდებლობას.

4) დივერსიფიცირებული ორგანიზაცია – იგი შედგება შეფარდებითად დამოუკიდებელი ნაწილებისაგან, რომლებსაც ქვედანაყოფებს უწოდებენ;

5) ინოვაციური ორგანიზაცია – მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება ფორმალიზაციის დაბალი დონითა და მაღალპროფესიონალური საქმიანობის ჰორიზონტალური სპეციალიზაციის მაღალი დონით;

6) მისიონერული ორგანიზაცია – მისი საქმიანობის საფუძველია იდეოლოგია და ორგანიზაციის წევრებს შორის ნდობის მაღალი დონე. ასეთ ორგანიზაციებში არსებობს მომუშავეთა ვიწრო სპეციალიზაცია, მოვალეობათა დიფერენციაცია და სტანდარტიზაციის შედარებით მაღალი დონე;

7) პოლიტიკური ორგანიზაცია – ასეთი ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია ცალკეული მხარეების მოქმედებათა წინააღმდეგობრიობა, შემადგენელი სტრუქტურების კონფლიქტურობის მაღალი ხარისხი და ა.შ.

საზოგადოებაში შესრულებული ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად: მწარმოებლური, პოლიტიკური, ინტეგრირებული და ტრადიციების შემნარჩუნებელი ორგანიზაციები.

მწარმოებლური ორგანიზაციები ქმნის საზოგადოებისათვის საჭირო საქონელსა და მომსახურებას, პოლიტიკურ ორგანიზაციებს პოლიტიკური მიზნები აქვთ და ახორციელებს ხელისუფლებას საზოგადოებაში. ინტეგრირებული ორგანიზაციების მიზანია სოციალური კონფლიქტების გადაწყვეტა, საზოგადოების სხვადასხვა ნაწილის (ეკლესია, სხვადასხვა

საზოგადოებრივი კავშირი და სხვა გაერთიანებანი) ურთიერთქმედების უზრუნველყოფა. ტრადიციების შემნარჩუნებელი ორგანიზაციების მიზანია განათლებაში, კულტურაში და ა.შ. ტრადიციების აღდგენა და განვითარება.

გამოყოფენ აგრეთვე ორგანიზაციების შემდეგ ჯგუფებს: ფორმალური და არაფორმალური, სამთავრობო და არასამთავრობო, სამეურნეო და საზოგადოებრივი, მომგებიანი და არამომგებიანი.

ფორმალური ორგანიზაციები არსებული კანონმდებლობისა და დადგენილი რეგლამენტების საფუძველზე მოქმედი ორგანიზაციებია. არაფორმალური ორგანიზაციების საქმიანობა არსებულ კანონმდებლობას არ ექვემდებარება.

სამთავრობო ორგანიზაციებს მიეკუთვნება უშუალოდ მთავრობასთან, მისი პოლიტიკის განხორციელების მიზნით შექმნილი ორგანიზაციები. ესენია: სხვადასხვა ფონდი, კომიტეტი და კომისია, რომელიც შეიქმნა მეწარმეობის, მცირე ბიზნესის და სხვათა მხარდასაჭერად და ა.შ. არასამთავრობო ორგანიზაციებია დამოუკიდებელი საინიციატივო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ისინი პრაქტიკულად არსებობენ კავშირების, ცენტრების, ფონდების, ასოციაციების, გაერთიანებების, პარტიებისა და სხვათა სახით.

სამეურნეო ორგანიზაციები აწარმოებს პროდუქტსა და მომსახურებას, რომელიც თავის მხრივ შეიძლება იყოს: სამრეწველო, სასოფლო-სამეურნეო, სატრანსპორტო და ა.შ. საზოგადოებრივი ორგანიზაციებია პოლიტიკური პარტიები, პროფესიული ორგანიზაციები, ეკლესია და სხვა რელიგიური საზოგადოებები, სხვადასხვა კავშირები, რომლებიც ახორციელებენ ნებაყოფილობით საქმიანობას.

მომგებიანი კომერციული ორგანიზაციები, რომელთა მთავარი მიზანია მოგების მიღება. არამომგებიანი (არაკომერციული) ორგანიზაციების მთავარი მიზანი არაა მოგება. ამასთან, მათ შეუძლიათ მიიღონ განსაზღვრული ოდენობის მოგება, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარებისათვის.

დაფინანსების წყაროების მიხედვით გამოყოფენ საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო ორგანიზაციებს. საბიუჯეტოს მიეკუთ-

ვნება ის ორგანიზაციები, რომელთა დაფინანსების წყაროა სახელმწიფო და ადგილობრივი ბიუჯეტი. არასაბიუჯეტო ორგანიზაციებს აქეთ დაფინანსების სხვა წყაროები. ამასთან, ამ ორგანიზაციებსაც, გარკვეულ პირობებში შეუძლიათ ბიუჯეტიდან მიიღონ გარკვეული სახსრები. ეს როგორც წესი, ხდება სახელმწიფო პროგრამების, პროექტებისა და დაკვეთების დაფინანსებისას.

საკუთრების ნიშნის მიხედვით გამოყოფენ ორგანიზაციის შემდეგ სახეებს: სახელმწიფო, მუნიციპალური, კერძო, საზოგადოებრივი და შერეული საკუთრების მქონე ორგანიზაციები. სიდიდის მიხედვით ორგანიზაციის სახეებია: მცირე, საშუალო და დიდი. ასეთი დაყოფის საფუძველია ადამიანური რესურსების რიცხოვნობა.

მსოფლიო პრაქტიკაში სამეურნეო ორგანიზაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა სააქციო საზოგადოება. სააქციო საზოგადოება არის ორგანიზაცია, რომლის საწესდებო კაპიტალი წარმოდგენილია აქციების სახით. აქციების მფლობელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა იურიდიული და ფიზიკური პირი. სააქციო საზოგადოების მართვას ახორციელებენ აქციონერთა საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და მმართველობა (დირექტორთა საბჭო, ადმინისტრაციული საბჭო, დირექტორატი).

მსხვილ წარმოებრივ-სამეურნეო ორგანიზაციებში, ფართოდაა ცნობილი კორპორაციულ გაერთიანებათა ისეთი ფორმა, როგორიცაა კონცერნი. იგი სამრეწველო ფირმების, ტრანსპორტის, ვაჭრობის, მშენებლობის, საბანკო სფეროსა და სხვა ორგანიზაციების ინტეგრაციის ფორმაა. კონცერნის შემადგენლობაში შედის ორგანიზაციები, რომლებიც წარმოებრივი ციკლით არიან გაერთიანებულნი. აქედან გამომდინარე, კონცერნი გავრცელდა სასარგებლო წიაღისეულთა მოპოვებასა და გადაამუშავებასთან დაკავშირებულ დარგებში.

სააქციო საზოგადოებათა ფართოდ გავრცელებული სახეა პოლდინგი, რომელიც იქმნება სხვა კომპანიების აქციათა პაკეტის ფლობის მიზნით. მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილია პოლდინგების ორი სახე: წმინდა, რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ საფინანსო კომპანიაა და შერეული, რომელსაც უფ-

ლებს აქვს ეწეოდეს ასევე სამეწარმეო საქმიანობას.

ინოვაციური საქმიანობის სფეროში არსებობს ორგანიზაციათა სხვადასხვა სახე. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კვლევით კონსორციუმებს. იგი მსხვილი სამეცნიერო პროგრამებისა და პროექტების განმახორციელებელი სამეცნიერო, წარმოებრივი, ტექნოლოგიური და სხვა ორგანიზაციების დროებითი გაერთიანებაა. დასახული პროგრამის შესრულების შემდეგ ხდება კონსორციუმის ლიკვიდაცია ან მისი გარდაქმნა ახალ კონსორციუმად. ბევრ ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობის სფეროში გვხვდება ე.წ. რისკფირმები. ასეთი ორგანიზაციების ფუნქციაა მნიშვნელოვან რისკთან დაკავშირებული ინოვაციური საქმიანობის განხორციელება.

2.2. შრომითი კოლექტივის სახეები და მისი შრომობების ბუნება

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ წარმოებას საზოგადოებრივი ხასიათი აქვს. ადამიანები, როგორც წესი, ჯგუფურად მუშაობენ და ქმნიან საზოგადოებრივ დოვლათს. შრომის პროცესში მათი გაერთიანება შეიძლება შემდეგი სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით: საერთო ტერიტორია, პროფესია, სოციალური პირობები და ა.შ. ცხადია, ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ამა თუ იმ ნიშნის მიხედვით შექმნილი ჯგუფის წევრები მუდმივად ერთად უნდა იყვნენ და ერთობლივად შეასრულონ სამუშაო. მთავარი აქ ისაა, რომ ისინი ჩართული არიან განსაზღვრულ პიროვნებათშორის სისტემაში. ადამიანთა შრომითი ჯგუფები შეიძლება იყოს როგორც მართვადი, ისე თვითმართველობითი სტრუქტურა. ამ ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთკავშირის ხარისხის მიხედვით სახეზეა ევოლუცია – არაორგანიზებული ბრბოდან ერთიან კოლექტივამდე.

იმისათვის, რომ ჯგუფი ჩაითვალოს კოლექტივად, მან უნდა დააკმაყოფილოს რამდენიმე პირობა. მათ შორის მთავარია: მისი ყველა წევრისთვის საერთო მიზნის არსებობა; მეორე პირობაა ჯგუფის წევრების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება, რომელსაც საფუძვლად ედება ერ-

თობლივი ინტერესები, იდეალები, პრინციპები, ხასიათთა და ტემპერამენტთა სიახლოვე და ა.შ. მესამე პირობა კი არის ადამიანთა მუდმივი პრაქტიკული ურთიერთზემოქმედება. ამ უკანასკნელის შედეგად კოლექტივის პოტენციალი გაცილებით მეტია, ვიდრე, მისი ყველა წევრის პოტენციალთა ჯამი; მეოთხე პირობაა განსაზღვრული კულტურის არსებობა. იგი შეიძლება გამოიხატოს საერთო ფასეულობებით, სიმბოლიკით, კოლექტივში ქცევის ნორმებით და წესებით და ა.შ.

შემადგენლობის მიხედვით კოლექტივი არსებობს **ჰომოგენური** (ერთგვაროვანი) და **ჰეტეროგენური** (მრავალგვაროვანი). მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაში იღებენ ადამიანთა სქესს, ასაკს, პროფესიას, სტატუსს, განათლების დონეს და ა.შ. **ჰეტეროგენური კოლექტივი** უფრო ეფექტიანია რთული ამოცანების გადაწყვეტისა და ინტენსიური შემოქმედებითი მუშაობის შემთხვევაში. რაც შეეხება ჰომოგენურ კოლექტივებს, ისინი უკეთ წყვეტენ მარტივ ამოცანებს. რაც უფრო დიდია კოლექტივის წევრებს შორის მსგავსება, მით უფრო ახდენენ ისინი ერთმანეთზე ზემოქმედებას და სწრაფად ყალიბდება ერთიანობის შეგრძნება. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში მწვავეა შინაგანი კონკურენცია და, ამდენად, ერთგვაროვანი კოლექტივები უფრო კონფლიქტურია. განსაკუთრებით ეს ასეა მხოლოდ ქალებით დასაქმებულ კოლექტივებში. სასურველია, შრომით კოლექტივში ქალებისა და მამაკაცების თანაფარდობა იყოს დაახლოებით თანაბარი. საერთოდ პრაქტიკა ადასტურებს, რომ შრომითი კოლექტივი მით უფრო უკეთესია, რაც უფრო ნაკლები მსგავსებაა მის წევრებს შორის შორის.

თითოეულ კოლექტივს აქვს თავისი განსაზღვრული **სტრუქტურა**. იგი შეიძლება იყოს: **ფუნქციონალური** – შრომის დანაწილებისა და მუშაკის წარმოებრივი ამოცანების საფუძველზე; **პოლიტიკური** – ამა თუ იმ დაჯგუფებასთან მიკუთვნების შესაბამისად; **სოციალურ-დემოგრაფიული** – სქესის, ასაკის, პროფესიის, კვალიფიკაციისა და სხვათა მიხედვით; **ქცევითი** – აქტიურობითა და სხვა ნიშნით განსაზღვრული; **მოტივაციური** – ქცევის მამოძრავებელი ფაქტორებით განსაზღვრული.

სტატუსის მიხედვით შრომითი კოლექტივები იყოფა ოფიციალურად და არაოფიციალურად. პირველში შედის ორგანიზაციის (განყოფილების) იურიდიულად გაფორმებული პერსონალი, რომელიც საქმიანობს სამართლებრივ საფუძველზე. მეორე ნაწილი კი არსად არაა დაფიქსირებული და მისი საქმიანობა არ ხვდება სამართლებრივ სივრცეში.

შინაგანი კავშირების ხასიათის მიხედვით, კოლექტივები შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური. ფორმალურ კოლექტივში მუშაკებს შორის კავშირი წინასწარაა განსაზღვრული, არაფორმალურ კოლექტივებში კი პერსონალის წევრებს შორის ურთიერთობანი ყალიბდება თავისთავად.

ფუნქციონირების დროის ხანგრძლივობის მიხედვით კოლექტივი შეიძლება იყოს დროებითი და მუდმივი. დროებითი კოლექტივები იქმნება ერთჯერადი ამოცანების შესასრულებლად; მუდმივი კოლექტივები კი, როგორც წესი, დაკავებულია წარმოების პირობითად მუდმივი ფუნქციების შესრულებით.

შრომითი კოლექტივების კლასიფიკაციას ახდენენ, აგრეთვე თავისუფლების ხარისხის მიხედვით. იგი განიხილება ორი ასპექტით: პირველ შემთხვევაში იგულისხმება კოლექტივში შესვლის თავისუფლება. აქ საქმე გვაქვს ორ უკიდურესობასთან – აუცილებელი ვალდებულება (მაგალითად, არმიაში გაწვევა) და სრული თავისუფლება (მაგალითად, რომელიმე ფან-კლუბში გაწვევიანება); მეორე შემთხვევაში იგულისხმება კოლექტივთა საქმიანობაში აქტიური მონაწილეობის თავისუფლება. ერთ შემთხვევაში მუშაკი მუდმივად მუშაობს მოცემულ კოლექტივში, მეორე შემთხვევაში კი მას შეუძლია, ეპიზოდურად ან ფორმალურად მონაწილეობდეს კოლექტივის საქმიანობაში. ამით ადამიანებს საშუალება ეძლევათ იმეშაონ სხვადასხვა კოლექტივში.

სიდიდის მიხედვით კოლექტივები შეიძლება იყოს მცირე და დიდი. მცირე კოლექტივები, რომლის წევრებს შორის დამყარებულია არა უბრალოდ უშუალო, არამედ ემოციური და მეგობრული კავშირები, ცნობილია პირველადი კოლექტივების (ჯგუფების) სახელწოდებით. პირველად ჯგუფში ადამიანების შეცვლა, როგორც წესი იწვევს მის დაშლას.

არსებობს მეორადი კოლექტივებიც (ჯგუფები). მათი ფორ-

მირება ხდება ფუნქციურ-მიზნობრივი ნიშნით. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს შორის კონტაქტები დასახული მიზნებითაა განპირობებული. ამიტომ, აქ ძირითადი ყურადღება ექცევა არა პირად დამოკიდებულებას, არამედ ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების უნარს. ასეთ კოლექტივში ადამიანთა შეცვლა უმტკივნეულოდ ხდება. ეს მსჯელობა უფრო მეტად ღიდ კოლექტივს ეხება.

კოლექტივები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან არამარტო მასში შემავალი წევრების რაოდენობით, არამედ ფსიქოლოგიურადაც. ეს განსხვავება ვლინდება შინაგანი კლიმატის ხასიათით, მათ წევრთა დარაზმულობის (შემჭიდროებულობის) მდგომარეობითა და ხარისხით და ა.შ.

შინაგანი ფსიქოლოგიური კლიმატი გულისხმობს ერთობლივ საქმიანობაში მონაწილე ადამიანთა ურთიერთმოქმედების რეალურ მდგომარეობას. იგი ხასიათდება შემდეგი პარამეტრებით: საკუთარი ორგანიზაციით მომუშავეთა დაკმაყოფილების ხარისხი, შრომის პირობები, ერთმანეთთან და ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობები, განწყობა, მართვასა და თვითმმართველობაში მონაწილეობის ხარისხი, დისციპლინა, ჯგუფი და მასში მისი თითოეული წევრის ადგილი, მიღებული ინფორმაციის ადგილი და ა.შ. კეთილსასურველ ფსიქოლოგიურ კლიმატს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. სათანადო სპეციალისტების გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ცუდი განწყობა კოლექტივის მუშაობის ეფექტიანობას 1,5-ჯერ ამცირებს. კოლექტივის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, უპირველეს ყოვლისა ხასიათდება მის წევრთა თავიანთი მდგომარეობით დაკმაყოფილების ხარისხით. მასზე მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: სამუშაოს შინაარსი, ხასიათი და ადამიანთა დამოკიდებულება მათდამი, პრესტიჟულობა, წახალისების მდგომარეობა, პროფესიული დაოსტატების ზრდისა და დაწინაურების პერსპექტივა, კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი, საკუთარი სხვადასხვა სურვილის (გაიცნოს საინტერესო ადამიანები, იმოგზაუროს მისთვის საინტერესო ქვეყნებში და ა.შ.) დაკმაყოფილების შესაძლებლობა და ა.შ.

დარაზმულობა (შემჭიდროებულობა) – გულისხმობს კო-

ლექტივის ფსიქოლოგიურ ერთიანობას ცხოველმყოფელობის მნიშვნელოვან საკითხებში. იგი გამოიხატება კოლექტივის წევრთა მისწრაფებით, დაიცვას და გაუფრთხილდეს თავის (კოლექტივის) პრესტიჟსა და ტრადიციებს: დარაზმულობის ხარისხი დამოკიდებულია კოლექტივის სიდიდეზე, მისი წევრების სოციალურ ერთგვაროვნებაზე, მიღწეულ წარმატებებზე და ა.შ. დარაზმულობის მაღალი დონის მქონე ჯგუფები ხასიათდება როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეებით. დადებითია ის, რომ აქ უფრო მჭიდრო და გულახდილია კოლექტივის წევრთა ურთიერთობა, მაღალია პიროვნების თვითშეფასების დონე და, რაც მთავარია, განსაკუთრებით დიდია საერთო მიზნების მისაღწევად კოლექტივის თითოეულ წევრთა დაინტერესება. ამასთან, ამ კოლექტივში წარმოიშობა სხვა კოლექტივის წევრებისადმი არამიმზიდველი დამოკიდებულება, თვითდარწმუნება, კრიტიკულობისა და რეალურობის გრძნობის შემცირება და ა.შ. შემჭიდრობულ კოლექტივში უთანხმოებანი, როგორც წესი, წარმოიშობა არა მიზნების თაობაზე, არამედ ამ მიზნების მიღწევის საშუალებებზე.

კოლექტივის დარაზმულობის ერთ-ერთი ფაქტორი – ადამიანთა დაკმაყოფილების დონე განსაზღვრულ კოლექტივებში, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ადამიანთა ფსიქოლოგიურ და სოციალურ – ფსიქოლოგიურ შეთავსებადობასთან. მასში იგულისხმება ისეთი სოციალურ – ფსიქოლოგიური მაჩვენებლების შესაბამისობა, როგორიცაა: კოლექტივის წევრთა ტემპერამენტი, მათი პროფესიონალური და მორალური ხარისხი და ა.შ.

მაღალორგანიზებული და შრომისუნარიანი კოლექტივის ჩამოყალიბება გარკვეული დროის პერიოდთანაა დაკავშირებული. კოლექტივის ჩამოყალიბებისას, უპირველეს ყოვლისა, მთავარი ყურადღება ექცევა მომავალი საქმიანობის მიზნების ნათლად და გასაგებად ჩამოყალიბებას. ისინი უნდა შეესაბამებოდნენ ადამიანთა შინაგან მისწრაფებებს, რომელთა მისაღწევად ჯგუფის წევრები მზად არიან, ნაწილობრივ ან მთლიანად უარი თქვან პირად გადაწყვეტილებებსა და მოქმედებების თავისუფლებაზე და დაემორჩილონ ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს.

ოფიციალური კოლექტივის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა ძლიერი ხელმძღვანელი, ხოლო არაოფიციალურისათვის – ლიდერი, ვისაც კოლექტივის წევრები უყოყმანოდ ემორჩილებიან და მზად არიან, მიზნის მისაღწევად შეასრულონ ყველა მისი მითითება.

ოფიციალური ორგანიზაციის ჩამოყალიბება იწყება სპეციალური ქვედანაყოფის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებით, რაც ფორმდება იურიდიულად. ამის შემდეგ განისაზღვრება მისი ფუნქციური სტრუქტურა, მოვალეობათა წრე, თითოეული მუშაკის უფლება – მოვალეობანი და იქმნება ინფორმირების საიმედო სისტემა.

არაოფიციალური კოლექტივის შექმნის საბაზი ხდება საგანგებო მდგომარეობა. მას ახლავს ემოციების აგორება, რომელიც ადამიანებს მიმართავს ერთმანეთთან გაერთიანებისაკენ. მოცემულ შემთხვევაში, როგორც წესი, საქმე ეხება რაღაცის მიმართ შიშის შეგრძნებებს, პროტესტს, სურვილს, დაიცვან საკუთარი თავი, ორგანიზაციაში თავისი მდგომარეობა და სტატუსი.

ადამიანებს შორის ნებისმიერი ურთიერთობების ჩამოყალიბება ხდება ტექნიკური კონტაქტებისა და ურთიერთკავშირების გზით. ამ პროცესისას ადამიანები აგროვებენ ინფორმაციას ერთმანეთზე. მის საფუძველზე ყალიბდება ერთმანეთისადმი დაინტერესებულობა, სიმპატია და ანტიპატია.

სიმპატიისა და ანტიპატიის წარმოშობა განპირობებულია აღქმის კანონზომიერებებით. აქ მთავარ როლს ასრულებს ძირითადი ცხოვრებისეული ინტერესების, მიზნებისა და ფასეულობათა დამთხვევის ან დაუმთხვეველობის ხარისხი და ქცევის ზოგადი მანერა.

კოლექტივი თავისი ჩამოყალიბებიდან გაივლის მისი ორგანიზაციისა და თვითორგანიზაციის (არაფორმალური ორგანიზაციის შემთხვევაში) ხანგრძლივ პროცესს, რომელიც რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება: პირველ ეტაპზე ადამიანთა ქმედებაში ინდივიდუალიზმი სჭარბობს. ისინი ეცნობიან ერთმანეთს, აკვირდებიან ირგვლივ მყოფთ და აჩვენებენ მათ საკუთარ შესაძლებლობებს; მეორე ეტაპზე ხდება ადამიანთა ერთმანეთთან დაახლოება, მყარდება მათ შორის აუცილებე-

ლი კონტაქტები და ყალიბდება ქცევის საერთო ნორმები; მესამე ეტაპზე ხდება კოლექტივის სტაბილიზაცია და ყალიბდება ერთობლივი მიზნები. ამასთან ერთად, ამ ეტაპზე მყარდება კოლექტივის წევრებს შორის საიმედო თანამშრომლობა.

კოლექტივის ზრდის მომწიფების შემდგომ ეტაპზე კოლექტივის შესახებ დღის წესრიგში დგება ამოცანა, გააგრძელოს თუ არა ფუნქციონირება თვითმმართველობის პრინციპებზე. ზოგჯერ დგება მომენტიც, როცა კოლექტივიდან მიდიან წამყვანი ფიგურები, რისი შედეგიცაა კოლექტივის რეორგანიზაცია ან დაშლა.

2.3. ურთიერთობები შრომით კოლექტივში და კონფორმიზმი

ორგანიზაციაში ადამიანებს გარკვეული როლი აკისრიათ. ადამიანთა როლში იგულისხმება მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ეტალონის შესაბამისად, ამა თუ იმ ზომით ქცევის შეფარდებითი მუდმივობა. კოლექტივში როლები იყოფა ორ ჯგუფად: 1) წარმოებრივი (ფუნქციური და სოციალური); 2) პიროვნებათშორისი. სპეციალისტები წარმოებრივ როლებს ყოფენ რვა ჯგუფად:

1) **კოორდინატორი** – ესაა ადამიანი, რომელსაც აქვს დიდი ორგანიზატორული ნიჭი და ამის საფუძველზე მისი ცოდნისა და გამოცდილების მიუხედავად, გვევლინება კოლექტივის ხელმძღვანელად;

2) **იდეების გენერატორი** – ესაა კოლექტივში ყველაზე უნარიანი და ნიჭიერი პიროვნება. იგი ამუშავებს კოლექტივის წინაშე მდგომი ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტებს;

3) **კონტროლიორი** – ასეთ პიროვნებას დიდი შემოქმედებითი აზროვნების უნარი არ აქვს. მიუხედავად ამისა, დიდი ცოდნის, გამოცდილებისა და ერუდიციის წყალობით, შეუძლია რეალურად შეაფასოს ნებისმიერი იდეა, გამოავლინოს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები;

4) **ინფორმატორი** – ასეთი პიროვნება პრობლემაზე ფლობს

ფართო ინფორმაციას და შეუძლია იგი გამოიყენოს კოლექტივის ამოცანების გადასაწყვეტად;

5) **ენტუზიასტი** – კოლექტივის ყველაზე აქტიური წევრი. იგი დასმული ამოცანების სარეალიზაციოდ თავისი მოქმედებებით მაგალითს აძლევს კოლექტივის სხვა წევრებს;

6) **ხეირის მაძიებელი** – პირი, რომელიც ეწვეა შიგა და გარე საშუაშაველო საქმიანობას და ამით სარგებლობა მოაქვს კოლექტივისათვის;

7) **შემსრულებელი** – პიროვნება, რომელიც კეთილსინდისიერად ასრულებს სამუშაოებს სხვისი იდეის სარეალიზაციოდ. ამასთან ერთად, აუცილებელია მას მუდმივად ხელმძღვანელობდნენ და აღაფრთოვანებდნენ (ახალისებდნენ) მუშაობაში მიღწეული შედეგებისათვის;

8) **თანაშემწე** – ადამიანი, რომელსაც საკუთარი მისწრაფებები არ აქვს და კმაყოფილდება მეორეხარისხოვანი ძალით. ამასთან, იგი მუდმივად მზადაა, მხარში ამოუდგეს სხვებს როგორც მუშაობაში, ისე ცხოვრებაში.

პრაქტიკიდან გამომდინარე ითვლება, რომ კოლექტივი ნორმალურად ფუნქციონირებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ზემოთნამოთვლილი როლები სრულადაა განაწილებული და კეთილსინდისიერად სრულდება ისინი.

პიროვნებათაშორის ურთიერთობებთან დაკავშირებული როლების მიხედვით, კოლექტივის წევრებს ყოფენ შემდეგ ორ ჯგუფად: 1) წამყვანები; და 2) რიგითები. პირველში შედიან გამორჩეულები (ე.წ. „ვარსკვლავები“, ავტორიტეტები და სხვ.), ხოლო მეორეში ყველა დანარჩენი.

ჯგუფისადმი და მისი საქმიანობის ნორმებისადმი დამოკიდებულების თვალსაზრისით, კოლექტივის წევრები იყოფა შემდეგ ჯგუფებად:

1) **კონფორმისტები** – ისინი იზიარებენ ჯგუფის პოზიციებს, ან ეთანხმებიან მათ, რადგან ერიდებიან კონფლიქტს კოლექტივთან;

2) **კონტრკონფორმისტები** – ადამიანები, რომლებიც ეთანხმებიან ჯგუფის პოზიციებს, მაგრამ წინააღმდეგ გამოდიან გარე ფაქტორების გამო;

3) **ნეგატიურები** – ადამიანები, რომლებიც არ ცნობენ ჯგუ-

ფის პოზიციებს, თუნდაც ამით თვითონვე ხარადღებოდნენ. კოლექტივის მიერ თავიანთი წევრების აღიარების ხარისხი ცნობილია სახელწოდებით – პრესტიჟი. ამ ნიშნის მიხედვით ადამიანები იყოფიან მრავალ სოციალურ პოზიციად. პირველ ადგილზეა ლიდერი. პრესტიჟი შეიძლება იყოს პირადი, როცა მისი საფუძველია პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები და მიღწევები; ფუნქციური, როცა იგი დაკავშირებულია ორგანიზაციული იერარქიის უფლებამოსილებასთან და პოზიციური, როცა ემყარება სინთეზურ შეფასებას.

კოლექტივში ყოველდღიური ცხოვრება ექვემდებარება უამრავ სოციალურ კანონს. მათ შორის, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორი: 1) პირადი მდგომარეობის, ღირსებისა და სოციალური სტატუსის შენახვის კანონი და 2) სამუშაოს სფეროს შეცვლისას არასაკმარის კვალიფიკაციასა და გამოცდილებასთან დაკავშირებული დანაკარგების კომპენსაციის კანონი.

თანამედროვე პირობებში მიჩნეულია, რომ კოლექტივის ძალასა და გაელენას მნიშვნელოვნად განაპირობებს მისი წევრების კონფორმიზმი. კონფორმიზმში იგულისხმება კოლექტივის წევრების ჯგუფში გაბატონებულ წესისა და შეხედულებათა უყოყმანოდ მიღება, დამოუკიდებელ აზრსა და მოქმედებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებს მთლიანად მორგება. კონფორმიზმის არსებობის ძირითადი საფუძველია მომუშავეთა შიში, არ გააფუჭონ ურთიერთობა კოლექტივთან, რომელიც გამოიწვევს მისგან გარიცხვას. კონფორმიზმის ხარისხი დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: გადასაწყვეტი ამოცანის განსაზღვრულობა და სირთულე, მომუშავეთა მდგომარეობა კოლექტივში, ჯგუფის მნიშვნელობა მისთვის და ა. შ.

კოლექტივის საერთო მიზნების რეალიზაციისათვის კონფორმიზმს შემდეგი დადებითი მხარეები აქვს: კრიტიკული მოჩენებების შემსუბუქება, ადამიანთა ერთობლივი მუშაობის ორგანიზაციის რაციონალიზაცია, კოლექტივისათვის სასარგებლო და ეტალონად ქცეული ჩვევების მასობრივი გავრცელება და ა.შ. კონფორმიზმის გარეშე არ არსებობს ძლიერი კოლექტივი. ამიტომ, მასში ახალი წევრის მიღებისას კან-

დიდატს, უპირველეს ყოვლისა, ამოწმებენ აქვს თუ არა მას კონფორმიზმის უნარი. თუ მას ასეთი რამ არ აღმოაჩნდება, საეჭვოა მისი კოლექტივში მიღება.

2.4. ორგანიზაციის ადამიანური

↘ რესურსების სტრუქტურა

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სტრუქტურა, ანუ ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურა მომუშავეთა ცალკეული ჯგუფების ერთობლიობაა. იგი შეიძლება იყოს სტატისტიკური და ანალიზური. **სტატისტიკურ სტრუქტურაში** იგულისხმება ადამიანური რესურსების განაწილება და მოძრაობა თანამდებობების, კატეგორიებისა და ჯგუფების მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ ორ დიდ ჯგუფს: 1) საქმიანობის ძირითად სახეებში დასაქმებულთა და 2) საქმიანობის არაძირითად სახეებში დასაქმებულ ადამიანურ რესურსებს. პირველ ჯგუფში შედიან მომუშავეები, რომლებიც დასაქმებულია ძირითად და დამხმარე, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო განყოფილებებში, აგრეთვე, პროდუქციის წარმოებასა და ამ პროცესის მომსახურებაზე დაკავებული მართვის აპარატის მუშაკები. მეორე ჯგუფში კი ერთიანდებიან სარემონტო, საბინაო-კომუნალურ მეურნეობათა და სოციალური სფეროს დანაყოფების მომუშავენი. ადამიანური რესურსების ანალიზური სტრუქტურა განისაზღვრება სოციალური გამოკვლევებისა და გაანგარიშებების საფუძველზე. იგი იყოფა ორ ნაწილად: 1) **ზოგადი** და 2) **კერძო**. **ზოგადი** სტრუქტურისას ადამიანურ რესურსებს განიხილავენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: მუშაობის სტაჟი, განათლება, პროფესია. **კერძო** სტრუქტურა გამოხატავს ცალკეული კატეგორიის მომუშავეთა თანაფარდობას. მაგალითად, მძიმე ან ჯანმრთელობისათვის მავნე შრომით დასაქმებულებს და ა.შ.

შრომითი ფუნქციების ხასიათის მიხედვით ადამიანური რესურსები იყოფა მუშებად და მოსამსახურეებად. **მუშების კლასიფიკაცია** ხდება შრომის მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონის მიხედვით. ამ ნიშნით გამოყოფენ მუშების

შემდეგ კატეგორიას: 1) ავტომატების დახმარებით მომუშავენი; 2) მანქანებისა და მექანიზმების დახმარებით მომუშავენი, მანქანების, ჩარხების, დანადგარებისა და ხელსაწყოების მომსახურე მუშები; 3) ხელით მომუშავენი; 4) მანქანების და მექანიზმების რემონტსა და გაწყობაზე მომუშავენი.

მოსამსახურეები ასრულებენ ისეთ ფუნქციებს, როგორცაა: ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზაცია, წარმოების მართვა, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო და საფინანსო-საბუღალტრო საქმიანობის წარმართვა, კვლევითი მუშაობა, მომარაგება-გასაღებისა და იურიდიული საქმიანობის ორგანიზაცია და ა.შ. მოსამსახურეები, მათი მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, უმეტესად დაკავებული არიან გონებრივი და ინტელექტუალური შრომით.

მოსამსახურეებიდან გამოყოფენ შემდეგ ქვეჯგუფებს: 1) ხელმძღვანელები; 2) სპეციალისტები (სხვადასხვა პროფილის); 3) მოსამსახურეებს მოკუთვნიებული სხვა მომუშავეები.

ხელმძღვანელების ფუნქციაა საერთო მართვა. ხელმძღვანელობას ყოფენ სამ დონედ: უმაღლესი, საშუალო და დაბალი.

სპეციალისტებს მიეკუთვნიებიან ეკონომისტები, იურისტები, ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი და ა.შ. სპეციალისტები იყოფა სამ კატეგორიად: უფროსი, წამყვანი და მთავარი. უფროსს სპეციალისტს, თავის ჩვეულებრივ მოვალეობებთან ერთად, შეუძლია უხელმძღვანელოს ცალკე დამოუკიდებელ ქვეგანყოფილებად ჩამოყალიბებულ რიგით შემსრულებელთა ჯგუფს. აღნიშნული ხელმძღვანელობა ადმინისტრაციული ხასიათის არაა. იგი როგორც წესი, გამოიხატება კოორდინაციასა და კონსულტაციაში.

წამყვანი სპეციალისტი, უფროსი სპეციალისტის ფუნქციებთან ერთად ახორციელებს მეთოდურ ხელმძღვანელობას, რაც შეეხება მთავარ სპეციალისტს, იგი გვევლინება წამყვან და უფროს სპეციალისტთა კოორდინატორად.

მოსამსახურეებს მიეკუთვნიებული სხვა მომუშავეები ასრულებენ შემდეგ სამუშაოებს: დოკუმენტების მომზადება და გაფორმება, აღრიცხვა, კონტროლი, სამეურნეო მომსახურება (მოლარეები, საქმისმწარმოებლები და ა.შ.).

ადამიანებმა რომ შეძლონ ამა თუ იმ თანამდებობაზე მუშაობა მათ უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი პროფესია და კვალიფიკაცია. პროფესიაში იგულისხმება სპეციალური მომზადებისა და მოცემულ სფეროში მუშაობის გამოცდილების შედეგად შექმნილი სპეციალური თეორიული და პრაქტიკული ჩვევების ერთობლიობა (კომპლექსი), რომელიც საშუალებას იძლევა შესრულდეს შესაბამისი სამუშაო. პროფესიულ მოვალეობათა წარმატებული შესრულებისათვის ადამიანისათვის აუცილებელი ცოდნის, შეძლების, ჩვევებისა და სათანადო თვისებების ერთობლიობას უწოდებენ პროფესიულ ვარგისიანობას. იგი შეიძლება იყოს პოტენციური და რეალური. პოტენციური დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თვისებებზე, ხოლო რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანთა მიერ ახალი ცოდნისა და ჩვევების ათვისების კვალობაზე.

პროფესიული მომზადების დონეს ახასიათებს კვალიფიკაციის დონე. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ სამუშაოსა და მომუშავეს კვალიფიკაციას. სამუშაოს კვალიფიკაციაში იგულისხმება სამუშაოს შესრულების სირთულე და შესაბამისად, იმ მომუშავესადმი მოთხოვნები, რომელმაც უნდა შეასრულოს აღნიშნული სამუშაო. მომუშავეს კვალიფიკაცია განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა: ზოგადი და სპეციალური ცოდნის დონე, მოცემულ ან მსგავს თანამდებობაზე მუშაობის სტაჟი და ა.შ.

კვალიფიკაციის დონის მიხედვით მუშებს ყოფენ ოთხ ჯგუფად: 1) მაღალკვალიფიციური მუშები; 2) კვალიფიციური მუშები; 3) ნაკლებკვალიფიციური მუშები; 4) არაკვალიფიციური მუშები.

მომუშავეს კვალიფიკაციის ზომას ეწოდება პროფესიონალური კომპეტენტურობა. იგი განსაზღვრავს მომუშავეს უნარს, ხარისხიანად და შეუცდომლად შეასრულოს თავისი ფუნქციები, როგორც ჩვეულებრივ, ისე ფორს-მაჟორულ პირობებში, წარმატებით აითვისოს სიახლე და სწრაფად იქნეს ადაპტირებული შეცვლილ პირობებთან. გამოყოფენ მის შემდეგ სახეებს:

1) ფუნქციური კომპეტენტურობა – იგი ხასიათდება პროფე-

სიონალური ცოდნით და მისი რეალიზაციის უნარით;

2) **ინტელექტუალური კომპეტენტურობა** – რომელიც გამოიხატება ანალიზური აზროვნებისა და თავის მოვალეობათა შესრულებისადმი კომპლექსური მიდგომის განხორციელების უნარით;

3) **სიტუაციური კომპეტენტურობა** – რომელიც გულისხმობს სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარს;

4) **სოციალური კომპეტენტურობა** – მასში იგულისხმება კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარის არსებობა, ადამიანებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენის მოხდენისა და დასახელი მიზნის მიღწევის უნარი. მასშივე იგულისხმება აგრეთვე, სხვათა აზრის, თუნდაც საკუთარი აზრისაგან განსხვავებულის, მოსმენისა და გათვალისწინების უნარი და ა.შ.

პროფესიონალური კომპეტენტურობის საფუძველია **პროფესიონალური ვარგისიანობა**, რომელშიც იგულისხმება ეფექტიანი პროფესიონალური საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ფსიქიკური და ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობა.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსები განიხილება ასევე, ასაკობრივი, სტაჟისა და უმაღლესი განათლების მიხედვით სტრუქტურების ჭრილში.

ადამიანური რესურსების ასაკობრივი სტრუქტურა ხასიათდება შესაბამისი ასაკის პირთა წილით მის მთელ რაოდენობაში. ასაკობრივი შემადგენლობის შესწავლისას გამოიყენება შემდეგი სახის დაჯგუფება: 16,17,18,19,20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 წელი და მეტი.

ადამიანური რესურსების სტრუქტურა სტაჟის მიხედვით განიხილება ორ სხვადასხვა ჭრილში: საერთო სტაჟის მიხედვით და მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის მიხედვით.

ადამიანური რესურსების სტრუქტურას განათლების მიხედვით შემდგენაირად აჯგუფებენ: უმაღლესდამთავრებულები, არასრული უმაღლესდამთავრებულები, საშუალო სპეციალური, ზოგადი საშუალო, არასრული საშუალო და დაწყებითი.

2.5. თანამდებობრივი უზღუდვამოსილებანი

თანამდებობა ორგანიზაციის საშტატო ერთეულია. პიროვნება თანამდებობაზე იურიდიული გაფორმებით ხდება თანამდებობრივი პირი. მას აქვს შესაძლებლობა კომპეტენტურობის ფარგლებში განახორციელოს თავისი უფლებამოსილებანი. იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: 1) ადამიანური, მატერიალური და ინფორმაციული რესურსების მართვის შესაძლებლობა, რაც გამოიხატება თანამდებობრივი პირის მიერ შესაბამისი დოკუმენტის ხელმოწერის მიხედვით; 2) ამა თუ იმ მოქმედებაზე ხელშეწყობის ან წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობა, რაც განსაზღვრულია ხელმძღვანელის მიერ ხელმოსაწერი ან დასამტკიცებელი დოკუმენტის ვიზირების უფლების წესით; 3) მოქმედების საკუთარი კარისანტის შეთავაზებისა და სხვათა წინადადებების შეფასების შესაძლებლობა, რომელიც გათვალისწინებულია დოკუმენტების დამუშავების დებულებით; 4) გადაწყვეტილებათა დოკუმენტებში გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობის შემოწმება, რაც განისაზღვრება ხელქვეითებზე კონტროლის დადგენილი წესით.

ნებისმიერი თანამდებობა ბუნებრივია გარკვეულ უფლებამოსილებათა შემცველია. უფლებამოსილებათაში იგულისხმება ორგანიზაციის ინტერესებისათვის თანამდებობის პირისათვის ოფიციალურად მინიჭებული უფლებები და მოვალეობები. გამოყოფენ თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა შემდეგ სახეებს: 1) საგანმკარგულებლო; 2) სარეკომენდაციო; 3) საკოორდინაციო; 4) საკონტროლო-საანგარიშო; 5) შემთანხმებელი.

საგანმკარგულებლო უფლებამოსილება გულისხმობს თანამდებობის პირის უფლებას, მიიღოს გადაწყვეტილებანი, რომელთა შესრულება სავალდებულოა მისადმი დაქვემდებარებულ პირთათვის. უფლებამოსილება შეიძლება იყოს ხაზობრივი და ფუნქციური. ხაზობრივი უფლებამოსილებანი გულისხმობს პირდაპირ თანამდებობრივ კავშირს ხელმძღვანელსა და შემსრულებლებს შორის, როცა თანამდებობრივად ზემდგომი კარნახობს ქვემდგომს რა გააკეთოს, ან რა არ გა-

აკეთოს დასახული მიზნის შესასრულებლად. აქ უმეტესად იგულისხმება შესაბამისი ხელმძღვანელობის მიერ იმ მომუშავეთა საქმიანობის შესახებ საეალდებულო მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ემორჩილებიან სხვა (ბაზობრივ) ხელმძღვანელებს. ფუნქციურ უფლებამოსილებათა მოცულობა მკაცრადაა რეგლამენტირებული. როგორც წესი, ასეთი უფლებები აქვთ მთავარ სპეციალისტებს (მთავარი ინჟინერი, მთავარი ბუღალტერი, მთავარი ეკონომისტი).

სარეკომენდაციო უფლებამოსილებათა მფლობელებს შეუძლიათ ხელმძღვანელებს ან უშუალო შემსრულებლებს მისცენ რჩევები, თუ როგორ უნდა გადაწყვიტონ ესა თუ ის საკითხი. სარეკომენდაციო უფლებები აქვთ სხვადასხვა სახის სპეციალისტებს, რეფერენტებს, კონსულტანტებს და ა.შ.

საკოორდინაციო უფლებამოსილებათა რეალიზება ხდება ერთობლივ გადაწყვეტილებათა შემუშავებისა და მიღების პროცესში. ამ უფლების მქონე პირებს უმაღლესი ხელისუფლების სახელით შეუძლიათ მოახდინონ მმართველობითი სტრუქტურის ცალკეულ პირთა საქმიანობის კოორდინაცია და მომართონ იგი (საქმიანობა) ორგანიზაციის მიზნების შესასრულებლად.

საკონტროლო-საანგარიშო უფლებამოსილებაში იგულისხმება შესაძლებლობა, ამ უფლების მქონე პირებმა ოფიციალურად დადგენილი წესებით განახორციელონ ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა საქმიანობის კონტროლი, მოითხოვონ მათგან ოფიციალური ინფორმაციის წარდგენა, მოახდინონ მათი ანალიზი და მისი შედეგები საკუთარ დასკვნებთან ერთად წარადგინონ შესაბამის ინსტანციებში.

შეთანხმებული უფლებამოსილება კი იმით გამოიხატება, რომ მისი მფლობელი კომპეტენციის ფარგლებში ვალდებულია, გამოთქვას თავისი დამოკიდებულება ხაზობრივ და ფუნქციურ უფლებამოსილებათა ჩარჩოებში მიღებული გადაწყვეტილების მიმართ. შეთანხმებული უფლებამოსილება ორი სახისაა: გამაფრთხილებელი და ამკრძალავი. პირველი უფლებამოსილება აქვს მაგალითად, იურისტს, რომელიც ამოწმებს ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილებების შესაბამისობას მოქმედ სამართლებრივ ნორმებთან, მიუთითებს მასში

არსებულ შეცდომებსა და დარღვევებზე და მათი გამოსწორების აუცილებლობაზე. მეორე უფლებამოსილება აქვს მთავარ ბუღალტერს. ფულადი სახსრების ხარჯვასთან დაკავშირებული დოკუმენტების შედგენა-რეალიზაცია დაუშვებელია მისი თანხმობისა და მათზე შესაბამისი ხელმოწერის გარეშე.

მმართველობითი უფლებამოსილებანი პირდაპირ კავშირშია მფლობელთა პასუხისმგებლობასთან. განასხვავებენ პასუხისმგებლობის ორ სახეს: ზოგადს და ფუნქციურს. ზოგადი პასუხისმგებლობის ობიექტია ამა თუ იმ საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა; მაგალითად: ხელმძღვანელის მიერ კადრების შერჩევა, სხვადასხვა განკარგულების გაცემა და ა.შ. ფუნქციური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებასთან. გამოყოფენ თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის შემდეგ სახეებს: 1) დაბალი; 2) საშუალო; 3) უმაღლესი;

პასუხისმგებლობა დაბალი ხარისხით – ესაა პასუხისმგებლობა მხოლოდ მინდობილი საქმიანობისთვის. აქ იგულისხმება, რომ მუშაობისას არ იყოს ავარიები, მოცდენები, მატერიალურ ფასეულობათა გადახარჯვა და ა.შ.

პასუხისმგებლობის საშუალო დონეში იგულისხმება ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა ფულადი სახსრებისათვის, დაქვემდებარებულ მუშაკთა უსაფრთხოებისთვის, მატერიალური ფასეულობებისათვის და ა.შ.

პასუხისმგებლობის უმაღლესი ხარისხი გულისხმობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას ორგანიზაციისა და მომუშავეთა მთელი საქმიანობისათვის.

ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე არც ერთ ადამიანს არ შეუძლია ერთპიროვნულად უხელმძღვანელოს ორგანიზაციას და წარმატებით გადაწყვიტოს ყველა პრობლემა. პრობლემათა სპეციფიკის გამო, მათ გადასაწყვეტად აუცილებელია მრავალი მუშაკის ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება. ამიტომ, აუცილებელია ხელმძღვანელმა მოახდინოს უფლებამოსილების დელეგირება თავის ხელქვეითებს შორის.

თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა გადანაწილება ხორციელდება ორი მიდგომის საფუძველზე. ერთ-ერთი ეფუძნება

ერთმმართველობასა და უფლებამოსილებათა დანაწილებას. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება მხოლოდ ხელმძღვანელის მიერ და შემსრულებელი პასუხისმგებელია მხოლოდ მის წინაშე. ამ დროს ხელმძღვანელი ხელქვეითს აკისრებს ფუნქციურ პასუხისმგებლობას, ზოგადი პასუხისმგებლობა კი რჩება მას.

პრაქტიკაში გვხვდება უფლებამოსილებათა გადანაწილებისადმი სხვადასხვაგვარი მიდგომა – ე.წ. მრავლობითი დაქვემდებარების სისტემა. მისი არსი ისაა, რომ ზემდგომი ხელმძღვანელი (უმეტესად მესაკუთრე) ხელქვეითს გადასცემს უფლებამოსილებებს, ამავედროულად თვითონაც მთლიანად იტოვებს მას. ეს კი საშუალებას აძლევს მას, ნებისმიერ მომენტში ჩაერიოს მართვის ქვემდგომი დონეების მუშაკთა საქმიანობებში.

კონკრეტულ მუშაკთა ხელში არსებული უფლებამოსილებათა მასშტაბი დამოკიდებულია მრავალ სხვადასხვა ფაქტორზე. მათ შორის მთავარი ფაქტორია გადასაწყვეტი პრობლემის სირთულე, მნიშვნელობა და მრავალმხრივობა, კომუნიკაციის სისტემის განვითარების დონე, ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა პირადი თავისებურებები, ორგანიზაციაში არსებული მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და ა.შ.

ორგანიზაციაში უფლებამოსილებანი ყოველთვის არ ნაწილდება თანაბრად. ისინი ამა თუ იმ მიზეზათა გამო შეიძლება თავმოყრილი იყოს მართვის უმაღლეს ან დაბალ რგოლებში. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ცენტრალიზაციასთან, ხოლო მეორე შემთხვევაში დეცენტრალიზაციასთან.

ცენტრალიზაციას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარე. მისი დადებითი მხარეებია: 1) ადამიანური რესურსების ქმედებათა კონცენტრაციის გაადვილება საქმიანობის საკვანძო მიმართულებებზე; 2) გაუმართლებელი პარალელიზმის აღმოფხვრა; 3) გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის თავმოყრა იმათ ხელში, ვინც უკეთ იცის საერთო სიტუაცია და აქვს დიდი ცოდნა და გამოცდილება. ცენტრალიზაციის უარყოფითი მხარეებია: 1) დიდი დროის ხარჯვა ინფორმაციის გადაცემაზე და, ამასთან ერთად, მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი ან იკარგება ან მახინჯდება; 2) მნიშვნელო-

ვანი გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტულ სიტუაციებში ნაკლებადგარკვეული პირების მიერ მაშინ, როცა აღნიშნულ სიტუაციებში კარგად გარკვეული შემსრულებლები გადაწყვეტილებათა შემუშავებისა და მიღებისაგან ჩამოშორებულია, ანუ ცენტრალიზებულად მიღებულ გადაწყვეტილებებს თავს ახვევენ იძულებით.

დეცენტრალიზაციის დადებითი მხარეებია: 1) სწრაფად დამუშავდეს და მიღებული იქნეს დამოუკიდებელი საინიციატივო გადაწყვეტილებები; 2) მიღებულ გადაწყვეტილებებში უფრო ნათლად აისახოს ობიექტური სიტუაცია; 3) უარი თქვან ცენტრიდან დეტალური ინსტრუქციების მიღებაზე, რაც უზრუნველყოფს მართვის პროცესის მეორეხარისხოვანი პრობლემებისაგან განტვირთვას. დადებით მხარეებთან ერთად დეცენტრალიზაცია ხასიათდება უარყოფითი მხარეებითაც; კერძოდ, როცა გადაწყვეტილების მიღება ხდება უფრო ნაკლები ცოდნის მქონე დაბალი დონის ხელმძღვანელის მიერ, ნაკლებად გაითვალისწინება, ან საერთოდ იგნორირებულია ორგანიზაციის სხვა ინტერესები და ა.შ.

ორგანიზაციის საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება, ანუ ე.წ. „ოქროს შუალედის“ პოვნა მათ შორის.

მიზოხილვითი შეპითხვები

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები.

2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის არსის გამომხატველი ნიშნები.

3. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის განხილვისას არსებული მიდგომები და დაახასიათეთ ისინი.

4. მოახდინეთ ორგანიზაციათა დაყოფა გ.მინცბერგის მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაციის მიხედვით და დაახასიათეთ ისინი.

5. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის სახეები და დაახასიათეთ ისინი.

6. როგორ გეხმობს ცნება „ჯგუფის წევრების მიერ ერთმანეთის ფსიქოლოგიური აღიარება“?

7. მოახდინეთ შრომითი კოლექტივის კლასიფიკაცია „თავისუფლების ხარისხის“ მიხედვით და იმსჯელეთ მასზე.

8. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან პირველადი და მეორადი კოლექტივები.

9. ჩამოთვალეთ შრომითი კოლექტივის წევრთა ჯგუფები სხვადასხვა როლების მიხედვით და დაახასიათეთ ისინი.

10. ახსენით კონფორმიზმის არსი და მისი როლი შრომითი კოლექტივის მართვაში.

11. იმსჯელეთ ადამიანური რესურსების სტატისტიკური და ანალიზური სტრუქტურის შესახებ.

12. როგორ გეხმობს ცნებები „პოტენციური პროფესიული ვარჯისიანობა“ და „რეალური პროფესიული ვარჯისიანობა“?

13. დაახასიათეთ პროფესიონალური კომპეტენტურობის სახეები.

14. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების პროფესიონალური და ასაკობრივი სტრუქტურა.

15. განასხვავეთ ბაზობრივი და ფუნქციური უფლებამოსილებანი.

16. ახსენით თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა გადანაწილების (დელეგირების) არსი და მნიშვნელობა.

17. ჩამოაყალიბეთ ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები და იმსჯელეთ მათ შესახებ.

თემა 3.

მენეჯმენტის თეორიები ალამიანის როლის შესახებ

მენეჯმენტის თანამედროვე მეცნიერებების საწყისები დასავლეთ ევროპაში მე-18-ე საუკუნის მეორე ნახევარში იღებს სათავეს (ადამ სმიტი, დავიდ რიკარდო, შარლ ბაბელი და ა.შ.). მაგრამ უფრო მძლავრად იგი მე-20-ე საუკუნის დასაწყისში იწყებს განვითარებას. თუ ადრე ძირითადი ყურადღება ეთმობოდა კონკრეტული ტექნიკური სისტემის მართვას, მეოცე საუკუნის დასაწყისში (რაც ეკონომიკურ ურთიერთობათა ინდუსტრიულ ერას ეხება) განსაკუთრებით აშშ-ში, ძლიერდება გამოკვლევები სოციალური სისტემების სფეროში, რამაც განაპირობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ჩამოყალიბება დამოუკიდებელ მეცნიერულ მიმართულებად. თანამედროვე პირობებში მისი ფორმირება ხდება ისეთ მეცნიერულ მიმართულებათა მიჯნაზე, როგორცაა: მართვის თეორია და ორგანიზაცია, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, ეთიკა, კონფლიქტოლოგია, შრომის ეკონომიკა, შრომის სამართალი და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიების შემდეგ ჯგუფებს გამოყოფენ: კლასიკური თეორია, ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა, ადამიანური კაპიტალის თეორია და მართვის მეცნიერების ახალი სკოლა.

3.1 კლასიკური სკოლა

კლასიკური თეორიების ცნობილი წარმომადგენლებია ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, გ. ემერსონი, მ. გებერი, ლ. უვრიკი, ა. ჩერჩი, დ. მუნი და სხვ. ამ მეცნიერებმა შესამჩნევი წვლილი შეიტანეს სოციალური ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ხელმძღვანელის საქმიანობის თანამედროვე გაგებაში.

ფ. ტეილორის რაციონალიზაციის თეორია – მე-20-ე საუკუნის დასაწყისში მართვის ამერიკულმა თეორიამ „მეცნიერუ-

ლი მენჯემენტის“ სახელწოდება მიიღო და მის მამამთავრად ფ. ტეილორი ითვლება. მან თავისი ნაშრომები მიუძღვნა წარმოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის კონკრეტულ საკითხებს. მთელ მის ნაშრომებს „ტეილორის სისტემა“ ეწოდა.

ტეილორის სისტემა იძლევა კონკრეტულ ღონისძიებათა ჩატარების რეკომენდაციას, რომლებიც ემსახურება წარმოებაში მუშათა შრომის, აგრეთვე წარმოების საშუალებათა რაციონალურ გამოყენებას; მასალების გამოყენებაში მკაცრი რეგლამენტის (ნორმების) შემოღებას; იარაღების, ინსტრუმენტების, ოპერაციათა და მუშაკთა მოძრაობის სტანდარტიზაციას, სამუშაო დროის ზუსტ აღრიცხვას, შრომის დიფერენცირებული სისტემის გამოყენებას და ა.შ. ამასთან, ტექნიკურ გამოგონებებთან ერთად, ფ. ტეილორს ეკუთვნის რიგი სოციალური მოვლენების აღმოჩენა და სოციალური ორგანიზაციის სრულყოფა. მას მიაჩნდა, რომ არამარტო ტექნიკა, არამედ ადამიანების მართვა თანამედროვე ამერიკის საკვანძო საკითხია. ტეილორმა წამოაყენა მართვის ოთხი ძირითადი პრინციპი:

- 1) მუშაობის (შრომის) ეკონომიკური მეთოდების დანერგვა;
- 2) კადრების პროფესიონალური შერჩევა და სწავლება;
- 3) კადრების რაციონალური განლაგება;
- 4) ადმინისტრაციისა და მუშაკების თანამშრომლობა.

ტეილორმა შეიმუშავა ორი კონცეფცია: „მიღწეული მუშის“ და „მიღწეული ხელმძღვანელის.“ „მიღწეული მუშის“ კონცეფციის თანახმად, ადამიანს ისეთი დავალება უნდა მიეცეს, რომელიც მისგან მაქსიმალურ ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ არ ვნებს ჯანმრთელობას. მარტივი გაკვეთილის ათვისების შემდეგ მას უნდა მიეცეს უფრო რთული დავალება. ამგვარად, ადამიანი თანდათანობით აღწევს თავისი შემოქმედებითი შესაძლებლობების მწვერვალს. ტეილორმა მოახდინა ყველა სახის სამუშაოთა კლასიფიცირება შინაარსის, სირთულისა და შრომითი ხასიათის მიხედვით. ამასთან, აღნიშნული თითოეული ჯგუფისათვის შემოიღო პრემიები. სამსახურში მიღებამდე და რთული დავალების მიცემამდე საჭიროა ადამიანის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური მონაცემების შესწავლა. ასე წარმოიშვა პროფშერჩევის

იდეა. „მიღწეული ხელმძღვანელის“ კონცეფციის თანახმად, მენეჯერი არა მხოლოდ ტექნიკური სპეციალისტი, არამედ, აგრეთვე სოციალური ინჟინერი უნდა გამხდარიყო. უნდა სცოდნოდა დასაქმებულთა პირადი თვისებები, გადაეწყვიტა კონფლიქტები, ეზრუნა თავისი სალიდერო სტილისათვის და ა.შ. ტეილორს მიაჩნდა: სანამ ადმინისტრაცია დაქვემდებარებულებს მოსთხოვს კარგ მუშაობას, მანამ თვითონ ორჯერ უკეთესად უნდა მუშაობდეს.

ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია. მართვის ადმინისტრაციული სკოლის აღმოცენება უმთავრესად ანრი ფაიოლის სახელს უკავშირდება, რომელიც ე.წ. ადმინისტრაციის თეორიის შემქმნელად არის მიჩნეული. ფაიოლის კონცეფციის ძირითადი დებულებები გადმოცემულია მის ნაშრომში „საერთო და სამრეწველო მართვა“ (1916). მის შეხედულებებს საფუძვლად უდევს დებულება იმის შესახებ, რომ ნებისმიერი საწარმო შედგება ორი ძირითადი სისტემისგან: მატერიალური და სოციალური. პირველი თავის თავში მოიცავს მუშაკების მწარმოებლურ შრომას, აგრეთვე შრომის საშუალებებსა და შრომის საგნებს. მეორე წარმოადგენს მატერიალური დოვლათის წარმოების პროცესში ადამიანების ურთიერთობას, ურთიერთდამოკიდებულებას. დასახელებული ორი სისტემის კვლევით არის შემოფარგლული ა. ფაიოლის ძიების სფერო.

ფაიოლმა ადმინისტრირება დაყო მმართველობითი ოპერაციების ექვს ძირითად ჯგუფად, რომელთაც განეკუთვნება:

1) ტექნიკური და ტექნოლოგიური – მზა პროდუქციის დამზადება;

2) კომერციული – ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების შესყიდვა, მზა პროდუქციის რეალიზაცია;

3) ფინანსური – სასესხო სახსრებისა და ინვესტიციების მოზიდვა და განაწილება;

4) დაცვითი – საწარმოს საკუთრების დაცვის უზრუნველყოფა;

5) აღრიცხვა – საბუღალტრო აღრიცხვა და ანგარიშგება, ინვენტარიზაცია, სააუდიტო შემოწმებები და ა. შ.

6) ადმინისტრაციული – ადამიანური რესურსების მართვა. ზემოთ ჩამოთვლილი ოპერაციების ხელმძღვანელობა

მთლიანობაში ფაიოლმა გამოხატა ტერმინით – „საერთო მართვა,“ მაგრამ მისი კვლევების ძირითადი საგანი იყო ადმინისტრაციული ოპერაციები. დანარჩენი ოპერაციების ხუთ ჯგუფს ფაიოლი განიხილა, როგორც ადმინისტრაციული ფუნქციების ზემოქმედების ობიექტს.

განსაკუთრებით უნდა იქნეს განხილული მართვის პროცესის შესწავლისადმი ფაიოლის მიდგომა. ნებისმიერი პროცესი შედგება რიგი ურთიერთდამოკიდებული და ერთმანეთის თანმიმდევრულად შემცვლელი ფუნქციებისაგან. ფაიოლის დამსახურება იმაში მდგომარეობს, რომ მან მართვის ყველა ფუნქცია დაჟყო ორ ძირითად ჯგუფად: საერთო და სპეციფიკურ ფუნქციებად.

საერთო ფუნქციები ასახავენ თვით მართვის პროცესის შინაარსს, მიუხედავად სამართავი ობიექტების მახასიათებლებისა. საერთო ფუნქციებს მიეკუთვნება: დაგეგმვა (წინხედვა), ორგანიზაცია, მოტივაცია, კოორდინაცია და კონტროლი.

სპეციფიკური ფუნქციების შინაარსი განისაზღვრება სამართავი ობიექტის სპეციფიკით. მაგალითად, სამრეწველო საწარმოებისათვის დამახასიათებელია მართვის შემდეგი სპეციფიკური ფუნქციები:

- ძირითადი წარმოების;
- დამხმარე წარმოების;
- ოპერაციული მართვის;
- წარმოების ტექნოლოგიური მომზადების მართვის;
- შრომის მართვის;
- ხელფასის მართვის;
- პროდუქციის რეალიზაციის მართვის.

ფაიოლი აყენებდა ამოცანას – ვასწავლოთ სამრეწველო ადმინისტრატორებს ისეთი მართვა, რომელიც უზრუნველყოფდა ინდივიდუალური და კოლექტიური შრომის ყველაზე მაღალ ნაყოფიერებას, მათი ნებისყოფისა და ნება-სურვილის კონცენტრაციის ერთი მკაფიოდ განსაზღვრული მიმართულებით.

ფაიოლის ძირითადი თანამოაზრეები, რომლებმაც შემდგომ განავითარეს და გააღრმავეს მისი სწავლება იყვნენ ლ. უფრიკი; მ. ვებერი; ა. ჩერჩი; დ. მუნი და ა. რეილი.

ლ. უერიკმა შემუშავა ფორმალური ორგანიზაციის აგების პრინციპები, რომლებიც დღესაც აქტუალურია;

1) ადამიანის შესაბამისობა სტრუქტურისადმი – ანუ ჯერ უნდა შემუშავდეს სტრუქტურა, ხოლო შემდეგ შეუდგეთ კადრების შერჩევას;

2) სპეციალური და „გენერალური“ შტაბების შექმნა – სპეციალური შტაბების ძირითადი ფუნქცია უნდა იყოს რეკომენდაციების შემუშავება ხელმძღვანელებისათვის „გენერალური“ შტაბების შექმნა – სპეციალური შტაბის ძირითადი ფუნქცია უნდა იყოს რეკომენდაციების შემუშავება ხელმძღვანელებისათვის. „გენერალური“ შტაბის ამოცანაა ხელმძღვანელის ბრძანებების შემუშავება და გადაცემა, აგრეთვე მიმდინარე სამუშაოების კოორდინაცია და კონტროლი.

3) უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დაპირისპირება – ანუ ნებისმიერ ხაზობრივ ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს მისი პასუხისმგებლობის შესაბამისი და თანაბარი ძალაუფლება;

4) კონტროლის დიაპაზონი – მჭიდრო დამოკიდებულება შიდა ხელმძღვანელის პირად თვისებებთან და შესაძლებლობებთან; ამიტომ, ის არ შეიძლება იყოს მკაცრად რეგლამენტირებული. ლ. უერიკის მიერ რეკომენდირებული მართვის ნორმა 5-ნაკაცს შეადგენს.

5) სპეციალიზაცია – იგი გამოყოფდა მმართველობითი შრომის სპეციალიზაციის სამ ტიპს: მიზნის, შესრულებული ოპერაციების ხასიათისა და მომხმარებლის ტიპის ანუ გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით.

6) გარკვეულობა – ორგანიზაციის საქმიანობაში გარკვეულობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, რომ თითოეული თანამდებობის მიხედვით წერილობითი სახით განსაზღვრული იყოს უფლება-მოვალეობა და პასუხისმგებლობა.

კლასიკური სკოლის გამოჩენილი წარმომადგენელია მაქს ვებერი, რომელიც დიდ ყურადღებას უთმობდა ორგანიზაციაში ლიდერობისა და ხელისუფლების სტრუქტურის პრობლემებს. ვებერი ერთმანეთისაგან განასხეავებს ორგანიზაციის სამ ტიპს იმ ძალაუფლების მიხედვით, რომელსაც ფლობს ხელმძღვანელი:

1) ქარიზმატული – ხელმძღვანელი მიმზიდველი პიროვნული თვისებებით;

2) ტრადიციული – ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის შეცვლის შემთხვევაში ყველა თანამშრომელი ტრადიციის მიხედვით ემორჩილება ახალ ხელმძღვანელს, რომელმაც შეცვალა წინა ლიდერი.

3) იდეალური (ბიუროკრატიული) – დაფუძნებულია ძალაუფლების სპეციალურ გადანაწილებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის ლიდერობას ორგანიზაციაში.

ეგებერი თვლიდა, რომ მხოლოდ ორგანიზაციის ბიუროკრატიულ ტიპს შესწევს უნარი უზრუნველყოს წარმოების მაქსიმალური ეფექტიანობა. ორგანიზაციის მხოლოდ ამ ტიპს უჭირავს განსაკუთრებული ადგილი მის გამოკვლევებში.

მეგებერმა მოახდინა იდეალური ორგანიზაციის აგების პრინციპების ფორმულირება:

1) ორგანიზაციის მთელი საქმიანობა დანაწევრებული უნდა იქნეს უმარტივეს ოპერაციებად, რომელთაგან თითოეული ფორმალურად მიესადაგება კონკრეტულ ქვედანაყოფს;

2) თითოეული ხელმძღვანელი აღჭურვილია ფორმალურად მასზე გადაცემული ძალაუფლებით, რაც ეფუძნება იერარქიის პრინციპს;

3) გამოკვეთილი წესების, ინსტრუმენტების და სტანდარტების არსებობა, რომლებიც განსაზღვრავენ მუშაობის წესსა და ორგანიზაციის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობას;

4) კლიენტებისა და დაქირავებულთა მიმართ სამართლიანი დამოკიდებულება;

5) განსაზღვრული საკადრო პოლიტიკის განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაკების სტიმულირებას;

6) კონტროლისა და სანქციების მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სისტემა;

მეგებერის მოძღვრებას ორგანიზაციის ბიუროკრატიული მოწყობისა და მართვის სისტემის შესახებ ისევე როგორც ნებისმიერ მეცნიერულ თეორიას, რიგი დადებითი და უარყოფითი მხარე გააჩნია. მის ძირითად ღირსებად სამართლიანად შეიძლება მიჩნეული იქნას მისი თანამოაზრეების მიერ შემუშავებული „სკალარული ჯაჭვის“ პრინციპი, რომლის თა-

ნახმადაც ბრძანებისა და განკარგულებების გადაცემა ხორციელდება თანამიმდევრულად მართვის უმაღლესი დონიდან დაბალ დონემდე განსაზღვრული მმართველობითი ჯაჭვის ფარგლებში;

7) განმკარგულებლის ერთიანობის პრინციპი, რომელიც აღგენს, რომ დაქვემდებარებულმა ბრძანება უნდა მიიღოს ერთი ხელმძღვანელისაგან;

8) „რუტინული პრობლემების გამორიცხვის“ პრინციპი, რაც ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს ყურადღების კონცენტრაცია მოახდინოს ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტაზე და ამასთან უკუაგდოს ნაკლებად მნიშვნელოვანი და მეორეხარისხოვანი. უარყოფით მხარედ შეიძლება მიჩნეული იქნეს შემდეგი: ვებერი იხილავდა არა მთლიანად ორგანიზაციას, არამედ მის ცალკეულ ელემენტებს. ის აბსოლუტურად არ აქცევდა ყურადღებას ორგანიზაციის შიგნით პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს.

ვებერისაგან განსხვავებით ა. ჩერჩი ძირითადად ყურადღებას უთმობდა წარმოების მართვის პრობლემების შესწავლას. იგი საწარმოო პროცესს ყოფს ხუთ ფუნქციად:

1) პროექტირება – რომელიც მოწოდებულია განსაზღვროს პროდუქციის ფორმა, ზომა და მახასიათებლები;

2) მოწყობა – გულისხმობს საწარმოს აღჭურვას აუცილებელი ძირითადი ფონდებით, აგრეთვე საწარმოს გენერალური გეგმის აგებას;

3) განმკარგულებლობა – წარმოადგენს ყველა სხვა დანარჩენი ფუნქციის კოორდინირებას. ჩერჩი განმკარგულებლობას განიხილავდა ორი კუთხით: დაწყებითი და ადმინისტრაციული. განმკარგულებლობის დაწყებითი ეტაპი გულისხმობს მოვალეობების გარკვეული სქემის შემუშავებას; ადმინისტრაციულ ეტაპზე კი ხორციელდება იმ კადრების შერჩევა და განაწილება, რომლებიც ამ მოვალეობებს ასრულებენ;

4) აღრიცხვა – მდგომარეობს საწარმოში მიმდინარე მოვლენების და პროცესების ასახვაში. ჩერჩის აზრით, აღრიცხვა იყოფა ტექნიკურ და ბუღალტრულ აღრიცხვად;

5) აპერირება – ამ ფუნქციის არსი ნედლეულისა და მასალების მზა პროდუქციად გადამუშავებაში მდგომარეობს.

მენეჯმენტის ადმინისტრაციული სკოლის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ისეთმა მნიშვნელოვანმა წარმომადგენლებმა, როგორც იყვნენ **დ.მუნი და ა.რელი**. მათი შეხედულებები გადმოცემულია შრომაში „**ორგანიზაციის პრინციპები**“ (1939). მითითებულ შრომაში მოცემულია ორგანიზაციის განმარტება, როგორც ადამიანების გაერთიანების ფორმა საერთო მიზნის მისაღწევად. საერთო მიზნის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის მუშაკებს შორის სრული ურთიერთგაგების არსებობისას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანა ყველა მუშაკის ძალისხმევის საერთო მიზნის მიღწევისათვის მიმართვაში მდგომარეობს. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნეს ხელისუფლების იერარქიის პრინციპების განურჩევლად დაცვის შრომის დანაწილებისა და კოორდინაციის განხორციელების პირობებში.

ა.ფაიოლისა და მისი მიმდევრების მეცნიერული დამუშავების ძირითად შედეგებს წარმოადგენს ორგანიზაციის ადმინისტრაციული (კლასიკური) მოდელი, რომელიც ოთხ ძირითად პრინციპზეა დაფუძნებული:

- 1) **შრომის ფუნქციონალური დანაწილება;**
- 2) **გუნდების სკალარული ჯაჭვი;**
- 3) **განმკარგულებლობის ერთიანობა;**
- 4) **კონტროლის დიაპაზონი.**

ორგანიზაციის კლასიკური მოდელისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილის გამოყენება და სამუშაოთა შესრულების მკაცრი რეგლამენტირება.

ამდენად, ფ.ტილორის, ა.ფაიოლის, მკებერის ძალისხმევით საფუძველი ჩაეყარა ორგანიზაციის კლასიკურ თეორიას და საბოლოო დაგვირგვინება ამ თეორიამ მიიღო ლ.უერიკის, დ.მუნის, ა.ჩერჩის და სხვათა შრომებში.

კლასიკური თეორიის ამოსავალი იდეა ასე ვლერს: ეფექტიანი ორგანიზაცია – მკაცრ ფორმალურ პრინციპებზე აგებული სისტემაა. ამ თეორიის წარმომადგენლები ცდილობდნენ მოეხდინათ ორგანიზაციის კონსტრუირება ისეთივე მიმდინარეობით, როგორითაც ინჟინერი ახდენს რთული მანქანის კონსტრუირებას ლოგიკურად თანამიმდევრული და არაწინა-

აღმდევობრივი კანონების საფუძველზე. უმაღლეს კანონად გამოდის კოორდინაციის პრინციპი. ორგანიზაციაში ლიდერი ბვერდს ვერ აუვლის დელეგირებას. დელეგირების პრინციპის გამოუყენებლობა ხელმძღვანელს დაუჯდება უმნიშვნელო საკითხების გადაკითხვის ფასად, ხოლო გადაჭარბებული დელეგირების გამოყენება ძალაუფლების უარყოფას ნიშნავს.

ერთმმართველობის პრინციპი კლასიკურ თეორიაში გულისხმობდა ერთი პირის ადმინისტრაციულ პასუხისმგებლობას, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კრძალავდა ერთი ადამიანის ერთდროულად ორი ხელმძღვანელის მიმართ მორჩილებას. იგი ისევე როგორც დეპარტამენტალიზაციის პრინციპი განსაზღვრავდა, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო ორგანიზაციის სტრუქტურა.

32. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია

ამჟამად მთელ მსოფლიოში მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა უმეტესობა მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციის და მართვის საქმეში სტრატეგიული მნიშვნელობა ადამიანის ფაქტორს ენიჭება. ადამიანის გარეშე ტექნიკა მკედარია. ამიტომ, პირველ ყოვლისა, ყველაფერი ისეთ ცნებამდე დაიყვანება, როგორიცაა „შრომის კულტურა“ და განსაკუთრებით „მმართველობითი შრომის კულტურა.“ შრომის კულტურაზე საუბრისას აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი: როგორც ცნობილია, XXს.-ის 20-იან წლებში აშშ-ში იყო პერიოდი, როცა ტეილორიზმმა პიკს მიაღწია. მისი არსი როგორც უკვე ვიცით, იყო ადამიანისა და მანქანის შრომის სინქრონიზება, ანუ უნდა შექმნილიყო თავისებური სახის მექანიზმი „ადამიანი-მანქანა.“ მაგრამ თავის თეორიაში ტეილორმა დაუშვა ერთი შეცდომა. მას ყურადღებიდან გამორჩა, რომ ამ მექანიზმის („ადამიანი-მანქანა“) ერთ ნაწილს გააჩნია ისეთი თვისებები, რომელიც არა აქვს მეორე ნაწილს – ეს არის ადამიანის ფსიქოლოგია.

იმავე წელს ტეილორის წინააღმდეგ გამოვიდა ამერიკელი ფსიქოლოგი და სოციოლოგი ე.მეიო, რომელმაც შექმნა

ე.წ. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია. ამ თეორიის არსი ასეთია: ადამიანის შრომის ნაყოფიერებას, საშუალო ანგარიშით, წყვეტს არა მანქანა, არამედ ადამიანის ფსიქოლოგია. აი რას ამბობს ე.მეიო: ეთქვათ, ქარხანაში მუშაობს ქალი, რომელსაც ავად გაუხდა ბავშვი. ქალი აგრძელებს შრომას, მაგრამ ის თავის სამუშაოზე თითქმის აღარ ფიქრობს. ბუნებრივია, ამპერიოდში მისი შრომის ნაყოფიერება ეცემა; და რაკი ასეა, ბავშვის ავადმყოფობა მარტო დედის პრობლემა როდია, იგი დედის უფროსის პრობლემაცაა, რომელსაც შესანიშნავად ესმის, რომ მისი ხელქვეითი ნაყოფიერ შრომას მხოლოდ მაშინ შეძლებს, როცა ბავშვი ჯანმრთელი იქნება და იგი მხოლოდ სამუშაოზე იფიქრებს.

აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ კარგი უფროსი ხელქვეითის მხოლოდ ფორმალური ხელმძღვანელი კი არა, მისი მეურვე უნდა იყოს, რომლისთვისაც სულერთი არ იქნება ხელქვეითის პირადი ცხოვრება, რადგან ეს ფაქტორი გავლენას ახდენს ადამიანის შრომის ნაყოფიერებაზე.

როცა 1927წელს ე.მეიომ ერთ დიდ ამერიკულ კორპორაციას სუფსიდიები სთხოვა ექსპერიმენტის ჩასატარებლად, რომელთა მეშვეობით უნდოდა შეემოწმებინა თავისი თეორიის სისწორე, მისი თხოვნა დააკმაყოფილეს. ვისკონსის შტატში პატარა ქალაქ ხოტორნში იგი რამდენიმე წლის მანძილზე ატარებდა თავის „ხოტორნულ ექსპერიმენტებს.“ მისი შედეგები მთელმა მსოფლიომ გაიცნო. კერძოდ რა გააკეთა ე.მეიომ?

მას ჩააბარეს ბრიგადა; დაიწყო მისი შესწავლა ფსიქოლოგიური დამუშავებით, მუშაკებსა და მათ უფროსებს შორის აუცილებელი ურთიერთობების რეგულირებით. მიუხედავად იმისა, რომ ბრიგადის წევრთა ხელფასი, ისე როგორც წარმოების ტექნიკა და ტექნოლოგია უცვლელი დარჩა, მათი შრომის ეფექტიანობა მკვეთრად გაიზარდა. ამ ექსპერიმენტის შედეგები მაშინდელ ამერიკაში მნიშვნელოვან სიახლეს წარმოადგენდა.

ამ მხრივ საგულისხმოა ამერიკული ბიზნესის ერთ-ერთი მეფის ავტომშენებლობის პრეზიდენტის პენრი ფორდის სიტყვები: „ჩვენ რომ ვისწავლიდეთ ფსიქოლოგიური კონფლიქტე-

ბის მოგვარებას მუშაობის პროცესში, მაშინ უახლოეს ათ წელიწადში შეგძლებდით ჩემი ავტომობილების თვითღირებულების უფრო მეტად შემცირებას, ვიდრე მე ეს შეგძელი უკანასკნელ თხუთმეტ წელიწადში ტექნოლოგიური მეთოდებით.“

საბოლოოდ ყველაფერი იმით დამთავრდა, რომ აშშ-ში გაჩნდა თავისებური მეცნიერება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა წარმართო საქმე ადამიანებთან, ხოლო ცნობილ მასაჩუსეტის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში მალე გაიხსნა შრომის ფსიქოლოგიის სპეციალური განყოფილება. შრომის ფსიქოლოგიის არსი ასეთია: გამოუმუშაონ ადამიანებს მუშაობის პროცესში სხვა ადამიანებთან საქმის დაჭერის უნარი.

შეიძლება გაჩნდეს ასეთი კანონზომიერი კითხვა: პო, კარგი, დაე ეს არის მეცნიერება, მაგრამ წინათ როგორ გადიოდნენ იოლად მის გარეშე?

სოციოლოგები, ფსიქოლოგები ამის შესახებ საინტერესოდ პასუხობენ: მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის საუკუნეში საშუალო-სტატისტიკური ადამიანი თავისი ცხოვრების 1/8-1/6-ს არანორმალურ მდგომარეობაში ატარებს. რა თქმა უნდა, ნათქვამი არ უნდა გავიგოთ პირდაპირი მნიშვნელობით. ლაპარაკია არა სიგიჟეზე, არამედ იმაზე, რომ ყოველი ადამიანის ცხოვრებაში გამომუშავდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური ქცევისათვის (როგორი ურთიერთობა აქვს ყოველივესთან, როგორ რეაგირებს ყოველივეზე) დამახასიათებელი რაღაც საშუალო. ამიტომ, მმართველობითი კადრების მომზადების დროს აუცილებელია ფსიქოლოგიის სავალდებულო კურსის შესწავლა.

ფ. როტლისბერგერი, ემეიოს კოლეჯა, ხოტორნის ექსპერიმენტის მიხედვით მიიჩნევდა, რომ ინდუსტრიული ცივილიზაცია ვერ შეძლებს არსებობას, თუ არ შეიმუშავებს და მოახდენს ადამიანური მოტივაციისა და ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევის ახლებურ გააზრებას.

ადამიანური ურთიერთობის თეორიისათვის დამახასიათებელია მმართველობით ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურათა შეერთება, ვიწრო სპეციალიზაცია და რიგითი ადამიანების ფართო მონაწილეობა მართვაში, შრომის ორგანი-

ზაციის ახალი ფორმების დანერგვა, რომლებიც ამადლებენ მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილების გრძობას, მცირე ჯგუფის როლსა და სოლიდარობას. ამ დოქტრინის წარმომადგენლები მართვას განიხილავდნენ, როგორც ადამიანებს შორის ურთიერთობა კომპლექსს, ხოლო თავად ადამიანს საწარმოში (ორგანიზაციაში) – როგორც სოციალურად ორიენტირებულ არსებას, რომელსაც მრავალი მოთხოვნა აქვს. ისინი ამტკიცებენ, რომ ადამიანის უფრო მაღალმწარმოებლური შრომისათვის დაინტერესება შეიძლება, თუ დაეკმაყოფილებთ მის განსხვავებულ სოციალურ და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს.

3.3. მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა და ადამიანური კაპიტალის თეორია

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიური მეცნიერებების განვითარებამ შესაძლებელი გახადა სამუშაო ადგილზე ადამიანთა ქცევის მეცნიერული გამოკვლევა. ამით დასაბამი მიეცა მართვის ე.წ. ბიჰევიორისტული (ინგლ. *behaviour* – ქცევა) სკოლის ჩამოყალიბებას, რომლის მნიშვნელოვანი წარმომადგენლები იყვნენ: **ა.მასლოუ, ფ. შერცბერგი, ჩ. ბერნარდი, რ.ლაიკერტი, დ.მაკგრეგორი, უ.ოუჩი** და სხვ.

პირველი ვინც შეიმეცნა ადამიანურ მოთხოვნილებათა აგების კანონები იყო ამერიკელი ფსიქოლოგი **ა.მასლოუ** (1908-1970წწ.). მან ჩამოაყალიბა მოთხოვნილებანი შემდეგი იერარქიის მიხედვით:

1) **ფიზიოლოგიური, ვიტალური მოთხოვნილებები** – ადამიანების კვლავწარმოება, მოთხოვნილებები საკვებში, სუნთქვაში, ფიზიკურ მოძრაობაში, ტანსაცმელში, დასვენებაში, საცხოვრებელში;

2) **ეგზისტენციალური მოთხოვნილებები** – ანუ უსაფრთხო არსებობის მოთხოვნილებები. ესენი ორ რიგად იყოფა: ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოთხოვნილებებად. ფიზიკური უსაფრთხოების მოთხოვნილება ესაა, მაგალითად ჯანმრთელობის

შენარჩუნების, ადამიანის პიროვნებაზე და სიცოცხლეზე ძალადობის არდაშეების მოთხოვნილება. ეკონომიკური უსაფრთხოების მოთხოვნილება ჩნდება შრომის სფეროში: დასაქმების გარანტია, უბედური შემთხვევების დაზღვევა, ადამიანების სურვილი გააჩნდეს არსებობის მუდმივი საშუალება (ხელფასი);

3) **სოციალური მოთხოვნილებები** – წარმოშობა ადამიანის კოლექტიური ბუნებიდან. ადამიანს სურს მეგობრობა და სიყვარული, ჯგუფისადმი კუთვნილება, ურთიერთობა, ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციაში მონაწილეობა, ზრუნვა სხვაზე და საკუთარი თავის მიმართ ყურადღება, ახლობლების დახმარება;

4) **პრესტიჟული მოთხოვნილებები** – გამოიხატება სამსახურებრივ წინსვლაში, მიღწევებში, სტატუსში, პრესტიჟში, დამოუკიდებლობაში, აღიარებასა და მაღალ შეფასებაში;

5) **სულიერი მოთხოვნილებები** – გულისხმობს შემოქმედების მეშვეობით თვითრეალიზაციას.

ამასლოუ უპირველეს ყოვლისა მიხვდა იმას, რომ მოთხოვნილება კი არ ამოძრავებს ადამიანს, არამედ მისი დაუკმაყოფილებლობის ხარისხი. მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ახდენს ინდივიდის ქცევის ორგანიზებას, აიძულებს მას იმოქმედოს, რათა დაიკმაყოფილოს ის. ხატონად რომ ეთქვათ, კაცობრიობის ცივილიზაციას ქმნიდნენ ღრმად დაუკმაყოფილებელი ადამიანები. მოთხოვნილების რეალური პოტენციალი (ზემოქმედების ძალა), არის მისი დაკმაყოფილების ხარისხის ფუნქცია.

მასლოუს კონცეფციის შემოწმების მიზნით მრავალი კვლევა ჩატარდა. ამერიკელი სოციოლოგი **უ.რეიფი** თავის საკუთარ შედეგებს ადარებდა მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიას. მან დაასკენა, რომ მისი გამოკვლევები არ ადასტურებენ მასლოუს თეორიას. ყველაზე მნიშვნელოვნად მისი რესპოდენტები გამოყოფდნენ თვითრეალიზაციასა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებს. ზოგჯერ ბევრ რესპოდენტს ჯეროვნად არც კი პქონდა დაკმაყოფილებული ეკონომიკური მოთხოვნილებები, რომ უცებ უჩნდებოდათ სულიერი მოთხოვნილებები.

ფქერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორული თეორია – ა. მასლოუს იდეებმა შემდგომი განვითარება კპოვა ფ. ქერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორულ თეორიაში. ფ. ქერცბერგმა შეძლო ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ ფაქტორთა ორი ჯგუფის აღმოჩენა, რომლებიც თანაბარი სიძლიერით ახდენენ ზეგავლენას ადამიანების ქცევაზე ორგანიზაციაში. ეს ფაქტორებია:

1) **სამუშაოს შინაარსი** – წარმატების მიღწევა, დამსახურებათა აღიარება, სამსახურებრივი დაწინაურება, ინტერესი სამუშაოსადმი, პროფესიონალური ზრდის შესაძლებლობანი, პასუხისმგებლობა;

2) **სამუშაოს პირობები** – კომპანიის პოლიტიკა, ტექნიკური ზედამხედველობა, ურთიერთობა ხელმძღვანელთან, პიროვნებათა შორისი დამოკიდებულება პორიზონტალში, გამომუშაება, შრომის უსაფრთხოება, დასაქმების გარანტია, შრომის პირობები, სტატუსი, ოჯახური ცხოვრება.

სამუშაოს შინაარსი ექვს ფაქტორს მოიცავს, რომელიც მეცნიერმა შიდას მიაკუთვნა და მათ ქცევის მოტივატორები უწოდა. სამუშაოს პირობები ათ ფაქტორს მოიცავს, რომლებიც ქერცბერგმა გარეს მიაკუთვნა და უწოდა ჰიგიენური ფაქტორები.

მასლოუსა და ქერცბერგის თეორიებს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. კერძოდ, მასლოუს უმაღლესი მოთხოვნილებები – პრესტიჟული და სულიერი – ემთხვევა ქერცბერგის ექვს მოტივატორს, ხოლო დაბალი მოთხოვნილებები – ფიზიოლოგიური, ეგზისტენციალური და სოციალური – შეესაბამებიან ქერცბერგის ათ ჰიგიენურ ფაქტორს. ისინი განსხვავებულად მოქმედებენ ადამიანის ქცევაზე. ქერცბერგმა ინტერვიუ აიღო პიტსბურგის მრეწველობის 11 დარგის 20 ინჟინრისა და ბუღალტრისაგან და დაადგინა, რომ როდესაც ადამიანები უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ თვითონ სამუშაოზე, ისინი გარემოცვას ამტყუენებდნენ, ხოლო როდესაც ისინი ძალიან კმაყოფილნი იყვნენ სამუშაოთი, მაშინ გულისხმობდნენ პროფესიის პრესტიჟულობას, თავიანთი შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენისა და რეალიზაციის შესაძლებლობას, აქ მიღწეულ წარმატებებს. აქედან ქერცბერგმა დაასკვნა

რომ დაკმაყოფილება და დაუკმაყოფილებლობა სრულიად განსხვავებული რამაა. დაკმაყოფილება არის სამუშაოს შინაარსის ფუნქცია, ხოლო დაუკმაყოფილებლობა – შრომის პირობების ფუნქცია. თუ მენეჯერი ზრუნავს ადამიანური რესურსების სტაბილიზაციაზე, მან ზემოქმედება უნდა მოახდინოს პიგიურ ფაქტორებზე (ხელფასის განაკვეთის ზრდა ან ბინის მიღება), რამდენადაც ისინი ხელს უწყობენ კადრების დამაგრებას. თუმცა ისინი არ იწვევენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას. გამომუშაების გაზრდაზე და მუშაობაში წარმატებების მიღწევაზე გავლენას სხვა ფაქტორები – მოტივატორები ახდენენ.

აღმოჩნდა, რომ ფული არ შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც მუდმივი მამოძრავებელი ფაქტორი, რადგანაც ადამიანები ფულისათვის მუშაობენ მხოლოდ გარკვეულ ზღვრამდე, რომლის საზღვარსაც წარმოადგენს პირადი წარმოსახვის დაკმაყოფილება იმის შესახებ, თუ რა არის „კარგი ცხოვრება“. სხვანაირად, თუ ადამიანმა გადაწყვიტა, რომ მას შეუძლია „კარგი ცხოვრება“ მოიწყოს თვეში 10 ათასი ლარის მიღებით, საეჭვოა რომ მან უკეთესად იმუშაოს თვეში 12 ათასი ლარისათვის. ფულსა და პრემიებს პერცებერგი „ნეგატიურ მამოძრავებელ სტიმულებს“ უწოდებდა. მათი უქონლობის შემთხვევაში ადამიანები თავს თვლიან დაუკმაყოფილებლად, მაგრამ მათი არსებობისას ისინი თავს სულაც არ თვლიან ბედნიერად და არ ამაღლებენ ნაყოფიერებას. ხელფასის მომატება ადამიანებს მხოლოდ სურვილს აღუძრავს დარჩნენ იქ, სადაც ისინი მუშაობენ.

პერცებერგის მეცნიერული დასკვნები ამსხვრევენ ბევრ მოძველებულ მოსაზრებებსა და მსჯელობებს, რომლითაც თავიანთ საქმიანობაში ხელმძღვანელობენ ადმინისტრატორები და ბიზნესმენები. საკითხი ეხება არა მარტო ფულის როლს ადამიანის ქცევის მოტივაციაში. ზოგიერთი მენეჯერი სპეციალიზაციას მიაკუთვნებენ მხოლოდ შრომის პირობების გაუმჯობესებას. სინამდვილეში კი იგი გავლენას ახდენს აგრეთვე მუშაობის შინაარსზეც.

ჩ. ბერნარდის კორპორაციული სისტემის მოდელი – ორგანიზაციის მართვაში სტრუქტურული და პიროვნული ელემ-

მენტები ერთმანეთთან პირველად დააკავშირა ჩ. ბერნარდმა. ამასთან, იგი ამ კონსტრუქციაში განიხილავდა არა თვით პიროვნებას, არამედ მის ქცევას და ორგანიზაციას ახასიათებდა, როგორც ღია სისტემას, რომელშიც ადამიანთა საქმიანობის კოოპერაცია ემყარება სტიმულირებისა და წვლილის თანაფარდობის კონცეფციას.

ჩ.ბერნარდის მიერ წარმოდგენილი კოოპერაციული სისტემის თეორიული მოდელის საფუძველს წარმოადგენდა ინდივიდი თავისი ქცევით. მისი აზრით, ინდივიდები გამოირჩევიან უნიკალურობითა და დამოუკიდებლობით, მაშინ როდესაც ორგანიზაციები კორპორაციული ხასიათისაა და ადამიანებმა თვითონ უნდა გადაწყვიტონ კორპორაციულ სისტემასთან თავისი დამოკიდებულება.

რ. ლაიკერტის ხელმძღვანელობის სტილის თეორია – რ. ლაიკერტმა შეიმუშავა ხელმძღვანელობის სტილის საკუთარი თეორია. მან განაზოგადა მართვის რეალური მეთოდები და ისინი მოდელების სახით განათავსა კონტინუუმზე (კონტინუუმი – ლათ: უწყვეტი, დაუსრულებელი) 1-დან 4-მდე.

– პირველ (1) მოდელში ხელმძღვანელი არ ენდობა დაქვემდებარებულებს, იშვიათად ჩართავს მათ გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხოლო ამოცანები უკვე გამზადებული სახით დაიშვება ზევიდან ქვევით. ძირითადი სტიმული – შიში და დასჯის მუქარა, წახალისება აქ შემთხვევითია ისევე, როგორც ხელმძღვანელის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთქმედება, რომელიც აგებულია ურთიერთუნდობლობაზე. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები ურთიერთდაპირისპირებაში იმყოფებიან;

– მეორე (2) მოდელი გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელობა დაქვემდებარებულებს გარკვეული ნდობით ეპყრობა, მაგრამ როგორც ბატონი მსახურს. გადაწყვეტილებების ნაწილი დელეგირებულია ქვევით, მაგრამ მათი მიღება ხდება მკაცრად განსაზღვრულ ფარგლებში. დაჯილდოება აქ რეალურია, ხოლო დასჯა – პოტენციალური და ორივე გამოიყენება მუშაკების მოტივაციისათვის. არაფორმალური ორგანიზაცია არსებობს, მაგრამ მხოლოდ ნაწილობრივ უპირისპირდება ფორმალურს;

– მესამე (3) მოდელში ხელმძღვანელობა იჩენს დაქვემდებარებულების მიმართ დიდ, მაგრამ არასრულ ნდობას. საერთო საკითხები წყდება ზემოთ, ხოლო კერძო საკითხები დელეგირებულია ქვედა ეშელონებში. გარდა სისტემატური წახალისებისა (დაჯილდოების სახით), მოტივაციის მიზნით გამოიყენება გადაწყვეტილებების მიღებაში შეზღუდული მონაწილეობა. არაფორმალური ორგანიზაცია შეიძლება არც წარმოიშვას, მაგრამ თუ კი იგი არსებობს, მაშინ ფორმალურთან არ დამთხვევა ნაწილობრივია;

– მეოთხე (4) მოდელს ახასიათებს სრული ნდობა. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი განფენილია ყველა დონეზე, თუმცა, ეს პროცესი ინტეგრირებულია. კომუნიკაციების ნაკადი მოძრაობს არამარტო ზევით – ქვევით, არამედ პორიზონტალურადაც. მუშაკები კარგი მუშაობისათვის და შესრულებისათვის მოტივირებულნი არიან იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლებით, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, სტიმულირების ფორმებსა და შრომის ორგანიზაციის მეთოდების დადგენას. ამ მოდელისათვის დამახასიათებელია მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულება ნდობის მაღალი დონით. ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები, როგორც წესი ერთმანეთს ემთხვევა.

რ.ლაიკერტმა პირველ მოდელს ამოცნობაზე ორიენტირებული უწოდა მართვის მკაცრად სტრუქტურირებული სისტემით, ხოლო მეოთხეს – ურთიერთობებზე ორიენტირებული, რომელსაც საფუძვლად უდევს შრომის ბრიგადული ორგანიზაცია, კოლეგიალური მართვა, უფლებამოსილებათა დელეგირება და საერთო კონტროლი. მეორე და მესამე მოდელი შუალედურია.

დ. მაკ-გრეგორის ხელმძღვანელობის სტილის თეორია – არანაკლებ ფართო აღიარება მოიპოვა დ. მაკ-გრეგორის „X“ და „Y“ თეორიამ, რომლებიც მან შეიმუშავა 1957 წელს. „X-თეორია“ აღწერს ავტორიტარული ხელმძღვანელობის სტილის ნიშნებს: მკაცრი კონტროლი, შრომისადმი იძულება, ნეგატიური სანქციები, აქცენტი მატერიალურ სტიმულებზე და პირიქით, „Y-თეორია“ მიუთითებს ხელმძღვანელობის დე-

მოკრავიულ სტილზე: დაქვემდებარებულთა შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამოყენება, მოქნილი კონტროლი, იძულების გამორიცხვა, თვითკონტროლი, პასუხისმგებლობებისადმი მისწრაფება, მორალური სტიმულიები, შრომაში დაინტერესება, მართვაში მონაწილეობა.

გამოპყრო რა ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მართვის სტილი, დ. მაკ-გრეგორმა არსებითად აღწერა მენეჯმენტის წარსული და აწმყო. წარსულში გაბატონებული იყო სტილი „X“, რომელიც მისი აზრით ყველაზე უფრო ახასიათებდა ტეილორიზმს, ხოლო ახლა დგება სტილი „Y“-ის ეპოქა, რომლისკენაც მოუწოდებს ადამიანურ ურთიერთობათა დოქტრინა.

„X“-თეორიაში დ. მაკ-გრეგორი აერთიანებდა ტრადიციულ შეხედულებებს, რომლის მიხედვით: 1) ყოველი ნორმალური ადამიანი გაურბის შრომას, რადგან შინაგანად არ უყვარს იგი; 2) რადგან ადამიანთა უმრავლესობა არაკეთილგანწყობილია შრომისადმი, მხოლოდ დაძალების, ბრძანებების, დაშინებისა და კონტროლის გზით შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მათი ძალისხმევის მობილიზაცია; 3) საშუალო ადამიანი მიიჩნევს, რომ უმჯობესია მას მართავდნენ. იგი ცდილობს გაექცეს პასუხისმგებლობას და შედარებით ნაკლებად პატივმოყვარეა.

„Y“ თეორია ემყარება ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების ინტეგრაციას და მისი მიმდევარი ლიდერი ითვალისწინებს შემდეგ წინამძღვრებს: 1) ფიზიკურ და სულიერ ძალთა ხარჯვა ისევე ბუნებრივია, როგორც დასკვნების პროცესი; 2) ადამიანები დასახული მიზნის მისაღწევად ფლობენ თვითმმართველობისა და თვითკონტროლის უნარს; 3) ორგანიზაციული მიზნებისადმი პასუხისმგებლობა და მოვალეობა დამოკიდებულია შრომის შედეგების ანაზღაურებაზე – ყველაზე დიდი ჯილდო ადამიანისთვის თვითგამოხატვის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაა; 4) ადამიანი არამარტო მზადაა აიღოს პასუხისმგებლობა, არამედ ცდილობს როგორმე მიიღოს იგი და მათი უმრავლესობა განწყობილია ორგანიზაციული პრობლემების გადასაწყვეტად გამოამყვანოს შემოქმედებითი მიდგომა, გამოიყენოს ცოდნა, გამოცდილება და წარმოსახვის უნარი; 5) თანამედროვე ინდუსტრიული სა-

ზოგადოება ნაკლებად იყენებს ადამიანთა ინტელექტუალურ პოტენციალს.

უ.ოუჩის „Z“-თეორია – დ. მაკ-გრეგორის იდეები განაეითარა იაპონური წარმოშობის ამერიკელმა პროფესორმა უ.ოუჩიმ თავის ნაშრომში „Z“-თეორია, რომელშიც იაპონური მართვის გამოცდილების შესწავლისა და განზოგადების საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა ამერიკულ კორპორაციებში მართვისადმი იაპონური მიდგომის ეფექტიანი ტიპის დაწერგვის თაობაზე.

უ.ოუჩის კონცეფცია ეყრდნობა მტკიცებას, რომ ადამიანი ესაა ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება. მან ჩამოაყალიბა ადამიანთა ეფექტიანი მართვის განხორციელების ძირითადი წესები: კადრების გრძელვადიანი დაქირავება; გადაწყვეტილებების კოლექტიური მიღება; ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა; კადრების არახშირი შეფასება და თანდათანობითი დაწინაურება; მომუშავეზე ყოველმხრივი ზრუნვა; ფარული კონტროლის განხორციელება ზუსტი მეთოდებით. იგი თავის ნაშრომში განიხილავდა მართვის სამ ტიპს: წმინდა იაპონურს, წმინდა ამერიკულს და იაპონური ორგანიზაციის ამერიკულ სახესხვაობას („Z“-ტიპი). „Z“ თეორია დაფუძნებულია იმაზე, რომ ინდივიდუალური ძალისხმევის საუკეთესო კოორდინაცია, რომელიც ემყარება ნდობას, ტაქტსა და სიახლოვეს იწვევს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას.

ამდენად, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა ეფუძნება მართვაში ადამიანის ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა გამოყენებას და ორგანიზაციის იმგვარ ფორმირებას, რომ თითოეული მომუშავე მთელი თავისი პოტენციალის შესაბამისად იქნეს გამოყენებული, რაშიც მნიშვნელოვანია მათი ქცევის მოტივების ანალიზი.

ადამიანური კაპიტალის თეორია – XXს.-ის 50-60-იან წლებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფას. ამან გამოიწვია მრავალი შიგა ორგანიზაციული და სარეგლამენტაციო დოკუმენტის დაბეშაეების აუცილებლო-

ბა. აქ მხედველობაშია საწარმოში არსებული სტანდარტები და ნორმატივები, უპირველეს ყოვლისა, შრომის ორგანიზაციისა და ანაზღაურების სფეროში. მოცემულ წლებში სერიოზული ცვლილება განიცადა მატერიალური სტიმულირების სისტემამ. წახალისების ზომა სულ უფრო უკავშირდებოდა მუშაობის საბოლოო შედეგებს და საწარმოთა მომუშავეებს შეუძლიათ მონაწილეობდნენ მოგების მიღებაში. ადამიანური კაპიტალის თეორია თანამედროვე წარმოებაში ადამიანური რესურსების მნიშვნელობის კიდევ უფრო მეტად ამაღლებაზე მიუთითებდა.

3.4. მართვის მეცნიერების ახალი სკოლა და მართვისადმი მეცნიერული მიდგომა

მართვის მეცნიერებამ მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარიდან კიდევ უფრო მეტად გააძლიერა რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება. მართვის თეორიის განვითარებაში არსებითი როლი შეასრულა, მათემატიკამ, სტატისტიკამ, კიბერნეტიკამ და სხვა მეცნიერებებმა. რაოდენობითი მეთოდების გამოყენება ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ოპერაციათა გამოკვლევას, რაც თავის მხრივ გულისხმობს ორგანიზაციათა მართვის პრაქტიკაში განმეორებად მოქმედებათა მათემატიკურ მოდელირებას და სისტემების შესწავლას. ყოველივე ეს კი ასახვას პპოვეებს გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში. ოპერაციათა გამოკვლევა თავისი არსით წარმოადგენს მეცნიერული კვლევის მეთოდების გამოყენებას ორგანიზაციის ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტაში.

აღნიშნული მიმართულება გამოირჩევა გადასაწყვეტი პრობლემების მრავალფეროვნებით და მოითხოვს მკვლევარ მეცნიერთა მრავალმხრივობას. სწორედ ამგვარი თვისებებით გამოირჩევა ეკონომიკის დარგში 1978წლის ნობელის პრემიის ლაურეატი ჰერბერტ საიმონი. იგი განიხილავდა მენეჯმენტის ისეთ ფუნდამენტურ ცნებებს, როგორიცაა: ძალაუფლების იერარქია და მიზნების ჩამოყალიბება, გადაწყვეტილებათა მიღების სამმართველო პრაქტიკა, გადაწყვეტილებათა მიღების

რაციონალურობა, მმართველობითი ლოგისტიკა და ა.შ.

აღნიშნული პრობლემებისადმი ინტერესს იჩენდნენ საიმონის უნივერსიტეტელი კოლეგებიც. ამ მხრივ განსაკუთრებული ყურადღების ღირსია რიჩარდ საიეტი და ჯეიმს მარჩი. ისინი ავითარებდნენ იდეას, რომ მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამომთვლელ მანქანას, ან პრობლემათა რაციონალური გადაწყვეტილებების მიმღებ მოწყობილობებს. ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღებისას უმეტესწილად ხდება დამაკმაყოფილებელი და არა მაქსიმალური შედეგების მიღება. ამ სკოლის წარმომადგენელთა აზრით, ორგანიზაციული სისტემის მიზნებსა და ამოცანებზე გარემოს ცვალებადი ფაქტორების გავლენის გამოკვლევასთან ერთად ორგანიზაციული სისტემის შესწავლაც უნდა წარმოებდეს ანალიტიკური მეთოდებით.

მენეჯმენტის თეორიაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებასთან ერთად გამოიკვეთა კიდევ ერთი მიმართულება სისტემური მიდგომის სახელწოდებით, რომელიც მართვის პროცესში კიბერნეტიკასა და მართვის ავტომატიზირებული სისტემების გამოყენებას გულისხმობს.

სისტემური მიდგომის უმთავრესი პრინციპებია: 1) გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უნდა იწყებოდეს კონკრეტული მიზნების განსაზღვრითა და ნათლად ჩამოყალიბებით; 2) მართვის ყველა პრობლემა განხილული უნდა იქნეს, როგორც ერთიანი სისტემა; 3) აუცილებელია მიზნის მიღწევის შესაძლო ალტერნატივების განსაზღვრა და ანალიზი; 4) ცალკეული ქვესისტემების მიზნები უნდა ავსებდეს ერთმანეთს და არ ეწინააღმდეგებოდეს; 5) ორგანიზაციის სისტემაში აუცილებელია კავშირის და უკუკავშირის ფორმების დადგენა.

მაშასადამე, მენეჯმენტის მეცნიერებაში ახალი ტენდენციებია: ორგანიზაციის განხილვა, როგორც ერთი მთლიანის, რომელსაც ახასიათებს დინამიკური შიგა ცვლადები; ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს საკომანდო სტრუქტურა; მუშაკებს უნდა მიეცეთ თავისუფლება და დამოუკიდებლობა მოვალეობის შესრულებაში, რაც დაეხმარება მათ საკუთარი პოტენციალის გამოვლენასა და გამოყენებაში; ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რაც დაეხმარება როგორც მენეჯერებს,

ასევე მუშაკებს საჭირო ინფორმაციის მიღებაში; სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია და მუშაკების მიერ ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელებაში ელექტრონული საშუალებების გამოყენების შესაძლებლობა.

ამრიგად, მართვის პროცესში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ეხმარება მენეჯერებს ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტაში. სისტემათა თეორიის საშუალებით ხელმძღვანელებს შეუძლიათ უკეთ განსაზღვრონ ფირმაში ურთიერთდამოკიდებულებები, კერძოდ, ურთიერთობები ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის, ორგანიზაციული სისტემის ელემენტებს შორის, ხელმძღვანელობას და მუშაკებს შორის, ორგანიზაცია და გარე გარემოს შორის.

მართვისადმი მეცნიერული მიდგომები – მართვისადმი მეცნიერულ მიდგომებს მიეკუთვნება შემდეგი:

1) **სისტემური მიდგომა** – ეს ისეთი მიდგომაა, რომლის დროსაც სამართაო ობიექტი განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, რომელსაც ერთი მთლიანობა ახასიათებს;

2) **მარკეტინგული მიდგომა** – იგი განიხილავს მართვას, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებლის ნებისმიერი მოთხოვნების გადაწყვეტაზე;

3) **ფუნქციონალური მიდგომა** – ამ მიდგომის არსი ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მისი მიზნების ფუნქციონალურ დამოკიდებულებაში მდგომარეობს;

4) **კვლავწარმოებითი მიდგომა** – ეს არის მეცნიერული მიდგომა ორგანიზაციის განუწყვეტელ და გაფართოებულ კვლავწარმოებაზე;

5) **ნორმატიული მიდგომა** – გამოიხატება იმაში, რომ მენეჯმენტის სისტემაში ფართო გამოყენება უნდა მიეცეს მმართველობით ნორმებსა და ნორმატივებს;

6) **კომპლექსური მიდგომა** – ამ მიდგომის გამოყენებისას აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას ტექნიკური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ორგანიზაციული, სოციალური, ფსიქოლოგიური და მენეჯმენტის სხვა ასპექტების ურთიერთკავშირი;

7) ინტეგრაციული მიდგომა – მართვაში ინტეგრაციული მიდგომა გამიზნულია შიგასაწარმოო ურთიერთკავშირის გაძლიერებაზე. ტერმინი „ინტეგრაცია“ აღნიშნავს გაღრმავებულ თანამშრომლობას;

8) დინამიური მიდგომა – დინამიური მიდგომის გამოყენებისას მართვის ობიექტი განიხილება დიალექტიკურ განვითარებაში. ამ მიდგომით ტარდება ობიექტის საქმიანობის რეტროსპექტიული ანალიზი და მისი განვითარების საპროგნოზო მაჩვენებლების შემუშავება;

9) პროცესული მიდგომა – ეს მიდგომა მენეჯმენტს განიხილავს როგორც საწარმოო პროცესს და ურთიერთდაკავშირებული პროცესების უწყვეტი ქმედებების ჯაჭვს;

10) რადენობრივი მიდგომა – ეს მიდგომა მენეჯმენტის სისტემაში განიხილავს ანალიტიკური და სტატისტიკური მეთოდების, ქულებისა და ბალების სისტემის დანერგვასა და სხვა მსგავს შეფასებათა გამოყენებას;

11) ადმინისტრაციული მიდგომა – ამ მიდგომის არსი მდგომარეობს უფლებების, მოვალეობების, ნორმების, ნორმატიული აქტების რეგლამენტირებაში;

12) ქცევითი მიდგომა – მენეჯმენტში ქცევითი მიდგომის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ აღმოუჩინოს დახმარება თითოეულ მომუშავეს მისი ხასიათისა და ქცევის გათვალისწინებით, რათა მათ სიღრმისეულად გააცნობიერონ თავიანთი შესაძლებლობები და გამოიყენონ შემოქმედებითი უნარი;

13) სიტუაციური მიდგომა – იგი გულისხმობს იმას, რომ მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებით, რომლებშიც სრულადაა გათვალისწინებული შექმნილი კონკრეტული სიტუაციები.

გიმოხილვითი შეკითხვები

1. ჩამოაყალიბეთ ფ.ტეილორის მართვის ოთხი ძირითადი პრინციპი.

2. ფ.ტეილორის მიხედვით, რას ნიშნავს „მიღწეული მუშის კონცეფცია“ და „მიღწეული ხელმძღვანელის კონცეფცია“?

3. ა.ფაიოლმა ადმინისტრირება დაჰყო ექვს ძირითად ჯგუფად. იმსჯელეთ მათ შესახებ.

4. რამდენ ჯგუფად დაჰყო ა.ფაიოლმა მართვის ყველა ფუნქცია? დაახასიათეთ ისინი.

5. რას ითვალისწინებს ლ.უვრიკის მიერ ფორმალური ორგანიზაციის აგების პრინციპები?

6. ხელმძღვანელის ძალაუფლების მიხედვით მკვებერი განსხვავებს ორგანიზაციის ტიპებს. იმსჯელეთ მათ შესახებ.

7. რა პრინციპებით ჩამოაყალიბა მკვებერმა იდეალური ორგანიზაციის აგების ფორმულირება?

8. რამდენ ფუნქციად ყოფს ა.ჩერჩი საწარმოო პროცესს? დაახასიათეთ ისინი.

9. რა ძირითად პრინციპებს ეყრდნობა ა.ფაიოლის და მისი მიმდევრების მიერ დამუშავებული ორგანიზაციის ადმინისტრაციული (კლასიკური) მოდელი?

10. როგორ გესმით ცნებები „მმართველობითი შრომის კულტურა“ და „შრომის კულტურა“?

11. მოგვიყვით ე.მეიოს ექსპერიმენტის შესახებ. რა დასკვნას გააკეთებდით?

12. მოთხოვნილებათა რა იერარქია მოგვცა ა. მასლოუმ?

13. რაში მდგომარეობს ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია?

14. რაში მდგომარეობს ჩ. ბერნარდის კორპორაციული სისტემის მოდელი?

15. ჩამოაყალიბეთ რ. ლაიკერტის ხელმძღვანელობის სტილის თეორია.

16. დაახასიათეთ დ.მაკ-გრეგორის „X“ და „Y“ თეორიები.

17. იმსჯელეთ უ. ოუჩის „Z“-თეორიის შესახებ.

18. რაში მდგომარეობს ადამიანური კაპიტალის თეორიის არსი?

19. რომელმა მეცნიერებებმა შეასრულეს მნიშვნელოვანი როლი მართვის მეცნიერების ახალი სკოლის ჩამოყალიბებაში? ჩამოაყალიბეთ მართვის მეცნიერების ახალი სკოლის არსი.

20. ჩამოაყალიბეთ მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის პრინციპები.

თემა 4. აღმნიანური რესურსების ქცევა ორგანიზაციაში

4.1. აღმნიანოთა მახასიათებლები

აღმნიანური რესურსების მენეჯმენტში მთავარი აღმნიანია. აღმნიანი არის არა მარტო საწარმოო ძალების სუბიექტი, არამედ წარმოებით-ეკონომიკურ ურთიერთობათა სუბიექტიც. ამიტომ, აღმნიანი ეფექტიანად რომ მართო, აუცილებელია გაიგოს ის ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს მის ქცევაზე. ეს ნიშნავს აღმნიანის ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებას.

აღმნიანების მართვა გაცილებით გაადვილდება, ყველა ერთნაირი რომ ყოფილიყო, მაგრამ ისინი განსხვავდებიან თავიანთი შესაძლებლობებით, ინტელექტით, პიროვნულობით, წარმომავლობითა და კულტურით (გარემო, რომელშიც აღიზარდნენ); სქესი, რასა და უნარი კიდევ ის დამატებითი ფაქტორებია, რომელიც გასათვალისწინებელია. ისიც მნიშვნელოვანია, რომ ინდივიდის მოთხოვნილებებიც და სურვილებიც, ხშირად ძირფესვიანად განსხვავდება. ეს კი გავლენას ახდენს მათ მოტივაციაზე, რაც შემდეგ პარაგრაფში აღწერილი.

მიშელმა (1968 წ.) შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა ის სათაურები, რომელშიც შესაძლოა განსხვავებული პიროვნული მახასიათებლები იგულისხმებოდეს:

- **კომპეტენტურობა** - უნარიანობა და კვალიფიკაცია;
- **კონსტრუქცია** - კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ აღიქვამს აღმნიანი გარემო პირობებს;
- **მოლოდინი** - რას უნდა მოელოდეს აღმნიანი საკუთარი და სხვისი ქცევისაგან;
- **ფასეულობა** - რა მიაჩნია აღმნიანს მნიშვნელოვნად;

– თვითრეგულირებადი გეგმები – მიზნები, რომელსაც თვითონ ისახავს ადამიანი და გეგმები, რომელსაც მათ (მიზნების) მისაღწევად ისახავენ.

გარემო პირობებსა და ვითარების მახვენებლებში შედის იმ ტიპის სამუშაო, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს, კულტურა, ატმოსფერო და მართვის სტილი ორგანიზაციაში, სოციალური ჯგუფი, რომელთანაც ადამიანი მუშაობს.

ადამიანის მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია უნარიანობა და ინტელექტი.

უნარიანობა არის თვისება, რომელიც შესაძლებელს ხდის მოქმედებას. უნარიანობის ანალიზი მოგვცევს ბერტმა (1954 წ.) და ვერონმა (1961 წ.). მათ უნარიანობა ორ მთავარ ჯგუფად ჩამოაყალიბეს:

პირველი – რაც ნიშნავს ზეპირ (ვერბალურ), ციფრულ, მახსოვრობის და აზროვნების უნარს;

მეორე – რაც ნიშნავს სიერცობრივ და მექანიკურ უნარს, ასევე აღქმის (მახსოვრობის) მოტოროლურ უნარს, რომელიც უკავშირდება ფიზიკურ ოპერაციებს, როგორცაა თვალისა და ხელის კოორდინაცია და გონებრივი სიმკვირცხლე.

ინტელექტი კი შემდეგნაირადაა განსაზღვრული:

– პრობლემების გადაჭრის, პრინციპების გამოყენების, დასკვნების გამოტანისა და ურთიერთობების აღქმის შესაძლებლობა (არგაილი, 1989 წ.);

– აბსტრაქტულის აზროვნების, სხვადასხვა შინაარსისა და პირობების ახსნის უნარი (ტოპლისი და სხვ. 1991 წ.);

– ინფორმაციის დამუშავების უნარი (მაკინი და სხვ. 1996 წ.).

ინტელექტის ანალიზის ალტერნატიული მეთოდი წინ წამოსწია გიოფორდმა (1967 წ.), რომელიც ასხვავებდა გონებრივი მოქმედების ხუთ ტიპს: აზროვნება, მახსოვრობა, განსხვავებული შესრულება (პრობლემების გადაჭრა, რომელიც მოულოდნელი და ორიგინალური ხერხით ხდება), ერთმნიშვნელოვანი შესრულება (პრობლემის გადაჭრა, რომელსაც მიყვავართ ერთ, სწორ ახსნამდე) და შეფასება.

– პიროვნულობა – როგორც ავტორთა ჯგუფი ტოპლერის ხელმძღვანელობით (1991 წ.) განმარტავდა, ტერმინი „პიროვნულობა“ ყოველისმომცველია ინდივიდის ქცევის, მისი ორგა-

ნიზებისა და კოორდინირების თვალსაზრისით, როცა ადამიანი ურთიერთმოქმედებს გარემო პირობებთან. პიროვნულობა შეიძლება აღწერილი იქნეს, როგორც ხასიათი და ტიპი.

პიროვნულობის ხასიათის კონცეფცია.

პიროვნულობა შესაძლოა განისაზღვროს, როგორც პიროვნების შედარებით მყარი და გამძლე ასპექტი, რომელიც მას განასხეავებს სხვა ადამიანებისაგან. ესაა „ხასიათის“ კონცეფცია, ხასიათი – რომლის მიხედვითაც ადამიანს შეუძლია მოიქცეს სათანადოდ სხვადასხვა სიტუაციაში. ხასიათი ჩაითვლება კლასიფიკაციის სისტემად, რომელსაც ადამიანი იყენებს იმისთვის, რომ გაიგოს სხვა ადამიანისა თუ თავისი ქცევა. პიროვნულობის ე. წ. „ღიღი ხუთი ხასიათი“, როგორც ღიარიმ და მეთიუზმა (1993 წ.) განსაზღვრეს, არის:

– **ნეეროზი** – აღზნებადობა, დეპრესია, მტრული განწყობა, მორიდებულობა, იმპულსურობა, გულჩვილობა;

– **ექსტრავერსია** – სითბო, გულღიაობა, დაჯერებულობა, აქტიურობა, დადებითი ემოციები;

– **გულახდილობა** – გრძნობები, მოქმედებები, აზრები, ფასეულობები;

– **მოყვარულობა** – ნდობა, პირდაპირობა, ალტრუიზმი (ფრანგ. სხვას ნიშნავს – მორალური პრინციპი, რომელიც გულისხმობს საკუთარ ეგოისტურ მისწრაფებათა დაძლევას და მოყვასზე უანგარო ზრუნვას, სხვების კეთილდღეობისათვის საკუთარი ინტერესების მსხვერპლად შეწირვას), დათმობა, თავმდაბლობა, გულისხმიერება;

– **კეთილსინდისიერება** – კომპეტენტურობა, წესრიგი, მოვალეობის გრძნობა, თვითდისციპლინა, მიღწევის სურვილი, წინდახედულობა.

პიროვნულობის ტიპის თეორიები – ეს თეორია აანალიზებს პიროვნულობის რამდენიმე ტიპს, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ადამიანების კატეგორიებად დაყოფისათვის და შესაძლოა წარმოადგენდეს პიროვნულობის კრიტერიუმს. ერთ-ერთი ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპის თეორია არის ჯანგის (1925 წ.) თეორია. მან სამი ძირითადი უპირატესობა გამოავლინა:

– **სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა** – ექსტრავერსიული

თუ ინტროვერსიული (საკუთარ თავზე ყურადღების მიპყრობა);

– ინფორმაციის შეგროვება – გონებით (როცა საქმე გვაქვს ფაქტებთან, რომელთა ობიექტურად შემოწმება შესაძლებელია) და ინტუიციით (ინფორმაციის მოპოვება გამჭრიახობის მეშვეობით);

– ინფორმაციის გამოყენება – აღქმით (ყველა შესაფერისი ინფორმაციის შეგროვება გადაწყვეტილების გამოტანამდე) ან დასკვნების გამოტანით (საკითხის გადაწყვეტა დიდი რაოდენობის მონაცემების გარეშე).

ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავება არის ასევე ადამიანის წარმომავლობის ფუნქცია; აქ იგულისხმება ასევე გარემო პირობები და კულტურა, რომელშიც ადამიანები აღიზარდნენ და ახლაც არსებობენ. ადამიანები განსხვავდებიან ასევე სქესის, რასისა და უნარიანობის დონის მიხედვით. თუკი არსებობს განსხვავება სამუშაო ქცევაში, ეს უფრო მეტად გამოწვეულია გარემო პირობებისა და კულტურის ფაქტორებით და არა ძირითადად, პიროვნულ მახასიათებლებში განსხვავებით. აშკარაა, რომ გარემო პირობები გავლენას ახდენენ თითოეული ამ კატეგორიის გრძნობებსა და ქცევებზე. როგორც არნოლდი და სხვა ავტორები (1991 წ.) გადმოგვცემენ, „ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ მუშა ქალები, მთლიანად, უფრო მეტ ყოველდღიურ სტრესს, ცოლ-ქმრულ დაუკმაყოფილებლობას და ასაკის გავლენას განიცდიან და ნაკლებად ამუღანებენ გაბრაზებას, ვიდრე დიასახლისები და მამაკაცები.“ ეთნიკურ უმცირესობაში შესაძლოა ხედავდნენ, რომ შერჩევა მიუკერძოებლად მიმდინარეობს, წინსვლის პერსპექტივა დაბალია და ისინი განიცდიან ღია თუ შეუმჩნეველ დისკრიმინაციას. უუნარო ადამიანის ქცევაზე გავლენას ახდენს ის, რომ მას არა აქვს თანაბარი შესაძლებლობები. რასაკერძეულია, არსებობს კანონი დისკრიმინაციის შესახებ თითოეულ ამ სფეროში, მაგრამ ის ვერ იცავს მათდამი წინასწარი ცუდი განწყობის ფარული ფორმებისაგან.

სამუშაოზე ქცევა დამოკიდებულია როგორც ცალკეული ადამიანის პირად მახასიათებლებზე, ასევე იმ გარემოებაზე, რომელშიც ის მუშაობს. ეს ფაქტორები ურთიერთმოქმედებენ;

ქცევის ამ თეორიას ზოგჯერ უწოდებენ „ურთიერთმოქმედებითობის თეორიას.“ ქცევაზე გაელენას ახდენს პიროვნების მიერ სიტუაციის აღქმა, რომელშიც თვითონ იმყოფებიან. ტერმინი „ფსიქოლოგიური კლიმატი“ შექმნა ჯეიმსმა და სელსმა (1981წ.), იმისთვის, რომ აღეწერათ, თუ ადამიანების მიერ სიტუაციის აღქმა როგორ ანიჭებდა მას ფსიქოლოგიურ მნიშვნელობას და აზრს.

დამახასიათებელი ნიშნების თეორია (ატრიბუცია). როგორ ვაფასებთ ადამიანს.

ატრიბუციის (დახასიათების მიწერის) თეორიით, რომლის საგანს წარმოადგენს მიზეზისა და მოვლენის დაკავშირება, აიხსნება ის ვითარება, რომელშიც აღვიქვამთ მომუშავე ხალხს და ვმსჯელობთ მათზე. როდესაც აღვიქვამთ და აღვიწერთ სხვა ადამიანების მოქმედებას და ეცდილობთ გაეიგოთ, რატომ იქცევიან ამგვარად, ნიშნავს, რომ აღვიწერთ დამახასიათებელ ნიშნებს. ჩვენ საკუთარი ქცევის დახასიათებაც კი შეგვიძლია. ჰაიდლერი (1958 წ.) მიუთითებდა, რომ „ყოველდღიურ ცხოვრებაში ჩვენ ვაყალიბებთ აზრებს სხვა ადამიანებზე და სოციალურ მდგომარეობაზე; ვმსჯელობთ სხვა ადამიანების მოქმედებაზე და წინასწარ განვჭკვრეტთ, თუ რას აკეთებენ გარკვეულ ვითარებაში.“

ადამიანის მოქმედების მიზეზების განსაზღვრის დროს, ჩვენ განვასხვავებთ ერთმანეთისაგან იმას, თუ რისი მიღწევის უნარი აქვს პიროვნებას და გარემო პირობების ზეგავლენის შედეგს. პიროვნული მიზეზი (კარგად აკეთებს თუ ცუდად), შესაძლოა იყოს მისი ძალისხმევის შედეგი, მაშინ როდესაც სიტუაციური მიზეზი, შესაძლოა იყოს დავალების დიდი სირთულე.

ატრიბუციის (მიკუთვნების) თეორია დაინტერესებულია იმითაც, თუ რამდენად მიაწერს ადამიანი თავის თავს წარმატებას თუ ჩაუარდნებს. ვაინერისა და სხვათა (1974 წ.) გამოკვლევა მიგვანიშნებს, რომ როდესაც დიდი მიღწევების სურვილის მქონე ადამიანს წარმატება ჰქონდა, მას მიაწერდა შიდა ფაქტორებს, როგორიცაა უნარიანობა და ძალისხმევა, ხოლო ჩაუარდნას კი მიაწერს ძალისხმევისა და არა უნარიანობის ნაკლებობას. დაბალი მიღწევების მქონე ადამიანები

წარმატებას უკავშირებენ ძალისხმევას, ხოლო ჩავარდნას მი-
აწერენ უნარიანობის ნაკლებობას.

და ბოლოს, ჩამოვყალიბოთ ადამიანური რესურსების მე-
ნეჯმენტის სპეციალისტების ძირითადი მოსაზრებები იმ ფაქ-
ტორების შესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომუშავე
ადამიანებზე:

ინდივიდუალური განსხვავება – როდესაც ვგეგმავთ სა-
მუშაოს, ვამზადებთ ტრენინგის პროგრამებს, ვაფასებთ და
რეკომენდაციას ვუწვეთ შტატს, ვქმნით წახალისების სისტე-
მას და ვეხებით საჩივრებისა და დისციპლინის პრობლემებს,
აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ ყველა ადამიანი განს-
ხვავებულია. რასაც ერთი ადამიანი შეასრულებს, შესაძლოა
მეორემ ვერ შეასრულოს. უნარიანობა, დამოკიდებულება და
ინტელექტი დიდად განსხვავებულია, დიდი მზრუნველობით
უნდა შეირჩოს ხალხი შესაფერის სამუშაოზე და დაენიშნოთ
სწორი ტრენინგი;

პიროვნულობა – არ უნდა განვიხილოთ გამარტივებულად,
სტერეოტიპულად. ადამიანი რთული არსებაა და ცვალებადი,
და ეს გასათვალისწინებელია. საერთოდ, ადამიანური რესურ-
სების სპეციალისტებისათვის და მენეჯერებისათვის სირთუ-
ლეს ის წარმოადგენს, რომ მათ უნდა მიიღონ და გაიგონ
ეს განსხვავება და მთლიანად გაითვალისწინონ. ბოლოს და
ბოლოს მათ უნდა მოახერხონ ადამიანის შეგუება სიტუაცი-
ის მოთხოვნებთან, რაც არსებითია ორგანიზაციის მიზნის
მისაღწევად;

მსჯელობები ადამიანების შესახებ (მიკუთვნების თეორია)
– ჩვენ ყველანი მივაწერთ მოტივს სხვა ადამიანებს და ვცდი-
ლობთ ჩამოვყალიბოთ მათი ქცევის მიზეზები. ფრთხილად
უნდა ვიყოთ და არ უნდა ვიმსჯელოთ მარტივად არც ჩვენს
და არც სხვის მიზეზობრიობაზე (ე.ი. რამ გამოიწვია ვინმეს
ქცევა);

ორიენტაციის თეორია – ორიენტაციის მნიშვნელობის თე-
ორია აღნიშნავს გარემო პირობების ფაქტორების გავლენის
მნიშვნელობას მუშაობის მოტივაციაზე;

როლის თეორია – ეს თეორია გვეხმარება გავიგოთ, რომ
აუცილებელია ადამიანს განუმარტოთ რას ელოდებიან მის-

გან ქცევის თვალსაზრისით და უზრუნველყოთ, რომ სამუშაოს დაგეგმვისას რაიმე შეუსაბამობა არ გაიპაროს. ჩვენ უნდა გვესმოდეს როლის კონფლიქტის შესაძლებლობა და ვეცადოთ სტრესის შემცირებას.

4.2. მოტივაცია და ვალდებულება

როგორც წინა თავებში აღვნიშნეთ ყველაფრის დასაბამი ადამიანია და ყველაფერი მის გარშემო ტრიალებს. ამიტომ, თუ მენეჯერი მუშას, როგორც პიროვნებას ვერ აღიქვამს, მაშინ ძნელია მან საქმეში წარმატებას მიაღწიოს. მოქმედების გაგება ადამიანის მიზნებისა და მოტივების ცოდნის გარეშე შეუძლებელია.

მოტივი არის რამეს გაკეთების მიზეზი. მოტივაცია ეხება იმ ფაქტორებს, რომლებიც გაელენას ახდენენ ადამიანის გარკვეულ ქცევებზე. ავტორთა ჯგუფის და არნოლდის (1991 წ.) მიერ ჩამოთვლილი მოტივაციის სამი კომპონენტი შემდეგია:

- მიმართულება - რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი;
- ბალისხმევა - რამდენად ცდილობს ადამიანი;
- მდგრადობა - რამდენ ხანს ცდილობს ამის გაკეთებას.

სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს, შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებით წარმართვას, საითაც თქვენ გსურთ. საკუთარი მოტივირება ნიშნავს, თვითონ დასახო მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედების ის კურსი აიღო, რომელიც გარანტირებულად მიგვიყვანს მიზნამდე. მოტივაცია შესაძლებელია აღეწეროთ, როგორც მიზანმიმართული ქცევა.

კარგად მოტივირებული არის ადამიანი ნათლად გამოკვეთილი მიზნებით, რომელიც იწყებს მოქმედებას და დარწმუნებულია, რომ ამ მიზნებს მიაღწევს. ასეთი ადამიანი შესაძლოა თვითმოტივირებული იყოს, და რადგან ეს ნიშნავს, რომ ის სწორი მიმართულებით მიდის იქითკენ, სადაც უნდა მიაღწიოს, მაშინ ეს მოტივაციის საუკეთესო ფორმაა. ბევრი ჩვენგანი მეტ-ნაკლებად მოტივირებული უნდა იყოს. ორგანიზაციას შეუძლია უზრუნველყოს ის პირობები (ატმოსფერო),

რომლითაც შესაძლებელი იქნება მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულის, სწავლის შესაძლებლობისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით. მაგრამ, მენეჯერებმა დიდი როლი უნდა ითამაშონ თავიანთი მოტივაციის უნარით, რათა ადამიანმა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობა და კარგად გამოიყენოს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი მოტივაციის პროცესები.

მოტივაციის პროცესი ესაა მოთხოვნილებასთან დაკავშირებული მოდელი და გადმოგეცემს, რომ მოტივაცია იწყება დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების შეგნებული თუ ქვეცნობიერი აღიარებით. ეს მოთხოვნილებები აღძრავს სურვილს მიაღწიო ან მიიღო რაიმე. შემდეგ ჩამოყალიბდება მიზნები, რომლებიც უქვეყლად დააკმაყოფილებს ამ მოთხოვნილებებსა და სურვილებს, და ქცევის ის გზები, რომლებიც უქვეყლად მიგვიყვანს მიზნის შესრულებამდე. თუ მიზანი მიღწეულია, მოთხოვნილება დააკმაყოფილებული იქნება, და შემდეგ ეს ქცევა განმეორდება მაშინაც, როდესაც მსგავსი მოთხოვნილებები გაჩნდება. თუ მიზანი არაა მიღწეული, მაშინ ასეთი ქცევა ნაკლებ სარწმუნოა, რომ განმეორდეს.

ადამიანის ორგანიზმი, როგორც ყველა სხვა ცოცხალი ორგანიზმი, მუდმივად წონასწორობის მდგომარეობაშია. იგი გამოყოფს ენერგიას, რომ ცოცხალი გადარჩეს და კვლავ აღადგინოს ეს ენერგია. არსებობს ავტომატური საშუალებები ორგანიზმის ტემპერატურის შესანარჩუნებლად. ამას ეწოდება ჰომეოსტატიკის პრინციპი და საფუძვლად უდევს ყველა ქცევასა და მოტივაციას. დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება გააქტიურებულია წონასწორობისკენ მუდმივი მოძრაობით.

ღია სისტემის თეორია ჩამოაყალიბა ფონბერტალანფიმ (1952 წ.); იგი წერდა: „ცოცხალი ორგანიზმი არის ღია სისტემა, რომელიც მუდმივად გასცემს და იღებს რაღაცას, მაგრამ თავს ინარჩუნებს მყარ მდგომარეობაში მუდმივი ცვალებადობის დროს.“

ოლპორტმა (1960 წ.) განაუთარა ეს განმარტება და ჩამოაყალიბა ღია სისტემის შემდეგი ნიშნები:

– მატერიისა და ენერგიის მოხმარება და გამოშვება;

- პომეოსტატიკის (სიმყარის) მიღწევა და შენარჩუნება ისე, რომ არ დაირღვეს შინაგანი ფორმა და წყობა ენერჯის გარეთ გამოსვლით;

- გაფართოებული საქმიანი (კომპრომისული) ურთიერთობა გარე პირობებთან.

კონცეფცია განავითარეს ლოურენსმა და ლორშმა (1967 წ.), რომლებსაც მიაჩნდათ, რომ ინდივიდი შეგვექმლო წარმოგვედგინა, როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნილებების, ფსიქოლოგიური მოტივების, ფასეულობებისა და აღქმათა სისტემა. ინდივიდის სისტემა ისე მოქმედებს, რომ შეინარჩუნოს შიგა წონასწორობა იმ მოთხოვნის წინაშე, რაც მას დაეკისრა გარე ძალებით; და მაშინ იგი (სისტემა) ვითარდება გარემო პირობების მიერ წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრის ძირითადი მოთხოვნების პასუხად. მაგრამ თითოეულ ინდივიდულურ სისტემას, ექნება უნიკალური მახასიათებლები, რადგან როგორც ლოურენსი და ლორში ამბობენ:

- სხვადასხვა ინდივიდუალური სისტემა ვითარდება სხვადასხვა მოთხოვნების, ფასეულობების და აღქმის სტრუქტურით;

- ინდივიდუალური სისტემა არ არის სტატიკური, არამედ აგრძელებს განვითარებას, როდესაც ხედება ახალ სირთულეებსა და გამოცდილებას.

მოტივაცია შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი.

შინაგანი მოტივაცია - თვითწარმოქმნილი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ადამიანზე, სათანადოდ მოიქცეს ან სათანადო მიმართულებით იმოძრაოს. ამ ფაქტორში იგულისხმება პასუხისმგებლობა (სამუშაოს მნიშვნელობის შეგრძნება და საკუთარი რესურსების გაკონტროლება), მოქმედების თავისუფლება, კვალიფიკაციისა და უნარის გამოყენებისა და განვითარების სფერო, საინტერესო და რთული სამუშაო და წინსვლის შესაძლებლობა.

გარეგანი მოტივაცია ნიშნავს იმას, თუ რა კეთდება ადამიანის მოტივირებისათვის. ამაში შედის წახალისება, როგორც გაზრდილი ხელფასი, შექება, ხელის შეწყობა და საყვადური.

ზემოთ აღწერილი მოტივაციის პროცესები ემყარება მო-

ტივაციის რამდენიმე თეორიას, რომელიც ცდილობს უფრო დაწვრილებით გადმოგვეცეს საქმის არსი. ეს თეორიებია:

ინსტრუმენტული თეორია – არის რწმენა იმისა, რომ ერთი საქმის კეთება აუცილებლად გამოიწვევს მეორეს. თავისი დაუხევეწაი ფორმით, ინსტრუმენტული თეორია აცხადებს, რომ ადამიანი მხოლოდ ფულისათვის მუშაობს. ეს თეორია წარმოიშვა მე-19 საუკუნის მეორე ნახევარში და ხაზს უსვამდა მუშაობის რაციონალიზაციას და ეკონომიკურ შედეგებს. ის აღნიშნავს, რომ ადამიანი დაინტერესდება სამუშაოთი თუ წახალისება, და ჯარიმა უშუალოდ დაუკავშირდება მის მწარმოებლურობას. ამგვარად, წახალისება უკავშირდება ეფექტიან შესრულებას.

მოთხოვნილებათა თეორია – ამ თეორიის საფუძველია იმის რწმენა, რომ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ქმნის დაძაბულობისა და უწონასწორობის მდგომარეობას. ამიტომ, ყველა ქცევა მოტივირებულია დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებით. მოთხოვნილების თეორია განავითარეს მასლოუმ (მასლოუს თეორია იხ. თემა 3-ში), აღდერფერმა, მაკკლელანდმა.

ა) **აღდერფერმის თეორია** (არსებობა, ურთიერთობა, განვითარება) – ეს თეორია შეიქმნა 1972 წელს. აღდერფერმა წამოაყენა ადამიანური მოთხოვნილების თეორია, რომელიც სამ უპირველეს კატეგორიას წარმოაჩენს:

1) **არსებობის მოთხოვნილება**, რომელიც ასახავს იმ მოთხოვნილებებს, რაც ადამიანს გააჩნია მატერიისა და ენერჯის გასაცვლელად და იმ მოთხოვნილებებს, რაც საჭიროა ჰომეოსტატური წონასწორობის მისაღწევად და შესანარჩუნებლად, გარკვეული მატერიალური მდგომარეობის უზრუნველსაყოფად;

2) **ურთიერთობის მოთხოვნილება**, რომელიც აცნობიერებს, რომ ადამიანი არ არის ჩაკეტილი ერთეული, იგი უნდა ჩაერთოს ადამიანური გარემოს პროცესებში;

3) **განვითარების მოთხოვნილება** აიძულებს ადამიანს გადადგას შემოქმედებითი და მწარმოებლური ნაბიჯები. განვითარების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება დამოკიდებულია პიროვნებაზე „ადმოაჩინოს შესაძლებლობა იყოს ის, რაც არის და გახდეს ის, რაც შეუძლია რომ გახდეს.“

ბ) მაკელელანდის წარმატების – თანამონაწილეობის – ძალაუფლების მოთხოვნილებათა კონცეფცია – მაკელელანდის კონცეფცია შეიქმნა 1975წელს. ამ თეორიაში მოცემულია სამი მოთხოვნილება:

1) წარმატების მოთხოვნილება – განისაზღვრება, როგორც კონკრეტული წარმატების კრიტერიუმის მოთხოვნილება, პირადი უპირატესობის საზომის ფონზე;

2) თანამონაწილეობის მოთხოვნილება – განისაზღვრება, როგორც თბილი, მეგობრული, თანაგრძნობიერი ურთიერთობის მოთხოვნილება;

3) ძალაუფლების მოთხოვნილება – განისაზღვრება, როგორც სხვების კონტროლისა და მასზე ზემოქმედების მოთხოვნილება.

სიტუაციური ანუ შემეცნებითი თეორია – სიტუაციურ თეორიაში ყურადღება გამახვილებულია როგორც ფსიქოლოგიურ პროცესებზე ან ძალებზე, რომელიც გაეღენას ახდენს მოტივაციაზე, ასევე ძირითად მოთხოვნილებებზე. ეს თეორია ცნობილია კიდევ, როგორც შემეცნებითი თეორია, რადგან ის დანტერესებულია იმით თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები თავიანთ სამუშაო გარემოს და როგორ ასრულებენ და ესმით იგი.

სიტუაციური, ანუ შემეცნებითი თეორია, უეჭველად უფრო გამოსადეგი იქნება მენეჯერებისათვის, ვიდრე მოთხოვნილებათა თეორია, რადგან იგი უზრუნველყოფს რეალისტურ რეკომენდაციებს მოტივირების მეთოდისათვის. სიტუაციები შემდეგია: მოლოდინი (მოლოდინის თეორია); მიზნის მიღწევა (მიზნის თეორია); ქცევითი არჩევანი (რეაქტიულობის თეორია); შეხედულება სამართლიანობაზე (სამართლიანობის თეორია).

ა) მოლოდინის თეორია – ითვალისწინებს შემდეგს, რომ ადამიანს უნდა ჰქონდეს იმის იმედი, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მართლაც მიიყვანს მას სურვილის დაკმაყოფილებისაკენ ან შეძენისაკენ. თუ მუშაკი იგრძნობს, რომ არ არსებობს პირდაპირი კავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგს შორის, მოლოდინის თეორიის მიხედვით მოტივაცია არაეფექტიანი იქნება.

ბ) მიზნის თეორია – ლათამისა და ლოკის (1979 წ.) მიერ ჩამოყალიბებული მიზნის თეორია ადგენს, რომ მოტივაცია და შესრულება უფრო მაღალია, როდესაც ადამიანებს განსაზღვრული მიზნები აქვთ დასახული, როდესაც მიზნები რთულია, მაგრამ შესრულებადი და როდესაც არსებობს უკუკავშირი შესრულებაზე. მიზნების დასახვაში მონაწილეობის მიღება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი მაღალი მიზნების ჩამოსაყალიბებლად თანხმობის მიღწევის საშუალებაა.

გ) რეაქტიულობის თეორია – ჩამოაყალიბა ბრემმა 1966 წელს და იწვება იმ ამოსავალი პირობით, რომ ადამიანს შეუძლია ისეთი ქცევა შეარჩიოს, რომ მაქსიმუმამდე აიყვანოს მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. თუ მოქმედების თავისუფლებას საფრთხე დამუქრა, ადამიანს ექნება რეაქცია, ე. ი. ისინი პომეოსტატიკის პრინციპების შესაბამისად, მოტივირებულნი იქნებიან თავისუფლების ნებისმიერი დაკარგვის თავიდან ასაცილებლად.

დ) სამართლიანობის თეორია – ამ თეორიის მიხედვით, ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული შედეგების დამოკიდებულებას დახარჯულ სამუშაო ძალასთან და შემდეგ უდარებენ მას ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანების დახარჯულ შრომას. თუ შედარებით გამოვლინდა დისბალანსი, ე.ი. თუ გამოვლინდა რომ მსგავსი სამუშაოსათვის კოლეგამ მიიღო უფრო მეტი გასამრჯელო, ადამიანი იძაბება ფსიქოლოგიურად – იქმნება ფრუსტრაციული გარემო. ასეთ სიტუაციაში საჭიროა ამ მუშაკის მოტივაცია, სამართლიანობის აღსადგენად დისბალანსის გასწორება, რადგან ამის გარეშე მოსალოდნელია მუშაკის ნაკლებეფექტიანობით მუშაობა. მოტივაციის პოლიტიკის მიზანია სამუშაო გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს მუშის მხრიდან შესრულების მაღალ დონეს. მისი ინტერესების სფეროს მიეკუთვნება: დასაქმებულთა შეფასება, ქცევითი ვალდებულება, ორგანიზაციული კლიმატი, ხელმძღვანელობის უნარი, სამუშაოს დაგეგმვა, წახალისების მართვა, მუშათა და ადამიანური რესურსების განვითარება.

ვალდებულების კონცეფცია მნიშვნელოვან როლს ასრუ-

ლებს ადამიანის რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებში. ვალდებულების შესახებ ორი სკოლა არსებობს: „კონტროლიდან ვალდებულებისაკენ“ სკოლა და „იაპონური“ (წარმატების) სკოლა.

კონტროლიდან ვალდებულებისაკენ – ვალდებულების მნიშვნელობა გააშუქა უილტონმა 1985 წელს. იგი თვლიდა, რომ გაუმჯობესებულ შესრულებას იმ შემთხვევაში მივიღებდით, თუ ორგანიზაცია გადაუხევედა კონტროლზე ორიენტირებული ტრადიციული მიდგომიდან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისაკენ, რომელიც ეფუძნება წესრიგის დამყარებას, კონტროლის განხორციელებას და ეფექტიანობის მიღწევას ადამიანური რესურსების გამოყენებაში. ის ამტკიცებდა, რომ ეს მეთოდი შეცვლილიყო ვალდებულების პოლიტიკით. იგი თვლიდა, რომ ადამიანები უკეთ რეაგირებენ (და უფრო შემოქმედებითადაც) არა მაშინ, როდესაც მათ ხელმძღვანელები მკაცრად აკონტროლებენ, არამედ მაშინ, როდესაც მათ ეძლევათ ფართო პასუხისმგებლობა.

იაპონური (წარმატების) სკოლა – 1981 წელს ოუჩის, პასკალის და ათოსის მცდელობამ, აეხსნათ იაპონური ბიზნესის წარმატების საიდუმლო, მიგვიყვანა იმ თეორიამდე, რომ ადამიანების მოტივირების საუკეთესო საშუალებაა, ორგანიზაციის ფასეულობების მიმართ მათი სრული ვალდებულების გამოვლენა. ამას შეიძლება ეწოდოს მოტივაციისადმი „გულითა და გონებით“ მიდგომა. ამ სკოლის მიხედვით წარმატების მეთოდი შემდეგში მდგომარეობს: „ენდეთ ადამიანებს და მოეპყარით, როგორც მოზრდილებს, აღანთეთ ისინი ძლიერი და შემოქმედებითი უნარის მქონე ხელმძღვანელობით და უჩვენეთ ხარისხით გატაცება, აგრძნობინეთ, რომ საკუთარი ბიზნესი აქვთ და თქვენს ძალისხმევას მთელი ვალდებულებით უპასუხებენ.“

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას აქვს განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნები და ფასეულობები და დასაქმებულების ქცევამ ხელი უნდა შეუწყოს მათ რეალიზაციას. ვალდებულების პოლიტიკის მეშვეობით ამ მხარდაჭერის მოპოვებისას, გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი პირობები:

1) უნდა ვაღიაროთ, რომ ორგანიზაციისა და მისი წევრების ინტერესი აუცილებელი არ არის ყოველთვის ემთხვეოდეს ერთმანეთს. ხელმძღვანელობამ უნდა დაამტკიცოს, რომ ორგანიზაციის წარმატებით ყველა მოიგებს, უსაფრთხოების, ანაზღაურების, წინსვლის შესაძლებლობების და სხვათა გათვალისწინებით. ფასეულობის განსაზღვრის დროს მნიშვნელოვანია, რომ იგი თავს არ მოახვიო დასაქმებულთ. ისინი უნდა ჩაებან ფასეულობის ჩამოყალიბების საქმეში და მმართველებთან ერთად განიხილონ, როგორ უნდა დაიცვან ის. ეს თავიდან აგეცილებს იმ პროცესს, რასაც ლეგი უწოდებდა – კოოპტაციის (თანაარჩევანი) პროცესს, როდესაც მმართველობა თავის ფასეულობებს ახვევს თავის მომუშავეებს. დასაქმებულების ჩართვას აზრი აქვს, რადგან ამით უფრო მეტი შესაძლებლობაა გაითავისონ და გამოიყენონ ფასეულობა;

2) ხელმძღვანელობამ არ უნდა განსაზღვროს და დააკავშიროს ფასეულობები ისე, რომ დაამუხრუჭოს მოქნილობა, შემოქმედებითობა და ცვლილებებისადმი ადაპტაციის უნარი. ფასეულობამ ხაზი უნდა გაუსვას ცვლილებების, სიახლეების და ჯგუფური მუშაობის აუცილებლობას ისე, როგორც ყვექტიანი შესრულებისა და ხარისხის აუცილებლობას;

3) ბევრს არ უნდა ველოდოდ, რომ ამ კამპანიის ჩატარებით, ვალდებულება გაიზრდება. ხელმძღვანელობამ, შესაძლებელია შეამციროს დასაქმებულთა დენადობა, გაზარდოს ორგანიზაციასთან მათი გაიგივება და დასაქმებულებს შორის განავითაროს ლოიალობის გრძნობა. ხელმძღვანელობამ შეიძლება გაზარდოს სამუშაოთი კმაყოფილება, მაგრამ არ არსებობს დამატკიცებელი საბუთი იმისა, რომ სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალი დონე აუცილებლად გააუმჯობესებს შესრულებას. მათ შესაძლოა შექმნან მოტივაცია და აქედან გამომდინარე შესრულება გაიზრდება; მაგრამ არ არის იმის გარანტია, რომ ეს მოხდება, თუმცა გაუმჯობესების მიღწევის შესაძლებლობა ჯაიზრდება, თუმცა კომპანია ყურადღებას შეაჩერებს ისეთ ფასეულობაზე, როგორიცაა ხარისხი.

ვალდებულების კონცეფციას მჭიდროდ უკავშირდება ორმხრივობის ცნება. ნათქვამია, რომ ორმხრივობა ორგანიზაციაში მაშინ არსებობს, როდესაც ზოგადად მიღებულია, რომ მე-

ნეჯერისა და დასაქმებულთა ინტერესები ერთმანეთს ემთხვევა. ორმხრივობა ნიშნავს, რომ მმართველობა დაინტერესებულია დასაქმებულთა კეთილდღეობით, ორგანიზაციის წარმატებით და დასაქმებულები სწორედ ისევე არიან დაინტერესებულნი ორგანიზაციის წარმატებით, როგორც საკუთარი კეთილდღეობით. ორმხრივი ურთიერთობის პრინციპი უკავშირდება აქციონერის კონცეფციას, რომ მმართველებსაც და დასაქმებულებსაც, ისევე როგორც მესაკუთრებს, მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს წილი აქვთ ორგანიზაციაში და ამიტომ, მთლიანად უნდა იყოს გათვალისწინებული მათი ორმხრივი ინტერესები. ორმხრივობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ერთიანი კონცეფცია, რადგან ასკენის, რომ არ არსებობს ინტერესთა არანაირი საფუძველიანი და გარდაუვალი განსხვავება ხელმძღვანელებს შორის.

4.3. ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა განიხილება როგორც მძლავრი სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა, ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფი და მათი თითოეული წევრი მომართოს ძირითად მიზნებზე. იგი ახდენს თანამშრომელთა ინიციატივის მობილიზებას, უზრუნველყოფს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას და აადვილებს ადამიანებს შორის ურთიერთობას.

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- 1) მიზნის მიღწევისთვის მოქმედებებზე ორიენტაცია;
- 2) მუდმივი კონტაქტი მომხმარებლებთან;
- 3) თვითმყოფადობა (დამოუკიდებლობა) და ფხიანობა (თაოსნობა);
- 4) ადამიანის მწარმოებლურობა (რიგითი ადამიანის რესურსები განიხილება როგორც ხარისხისა და მწარმოებლურობის სფეროში მიღწევების მთავარი წყარო);
- 5) მართვის ფორმების უბრალოება, მმართველობითი შტატის სიმცირე;
- 6) მართვაში თავისუფლებისა და სიმკაცრის ერთდროული

შეხამება (ფირმა ერთდროულად წარმოდგენილია როგორც ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული, ე.ი. ზოგიერთ საკითხში ხდება სრული ავტონომია სამუშაო უბნებამდეც კი, ხოლო მეორე მხრივ, საერთო ღირებულებათა საკითხებში ტარდება მკაცრი ცენტრალიზებული პოლიტიკა).

ორგანიზაციული კულტურა ეკონომიკურ ლიტერატურაში მოიხსენიება ისეთი სხვა ტერმინებითაც, როგორიცაა: „ორგანიზაციის კულტურა“, „კორპორაციული კულტურა“, „ფირმის კულტურა“, „მეწარმეობის კულტურა“.

ჯერჯერობით არაა შემუშავებული „ორგანიზაციული კულტურის“ ცნების ერთიანი განმარტება. ბოლო წლებში მისი განმარტების შედარებით უფრო გავრცელებულ ვარიანტს ასეთი სახე აქვს: ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის ფასეულობებისა და ნორმების შემცველი ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოსაყენებელი (გამოყენებული) ყველაზე მნიშვნელოვანი და აღიარებული დებულებების ერთობლიობაა, რომლებიც ადამიანებს აძლევენ მათი ქცევისა და მოქმედების ორიენტირებს.

ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას საჭიროა გამოიყოს სამი ძირითადი მომენტი:

1) საბაზისო მიმართებები, რომლებსაც მისდევენ ორგანიზაციის წევრები თავიანთ ქცევასა და მოქმედებაში. ისინი ხშირად დამოკიდებულია ადამიანის ირგვლივ მყოფი გარემოსა (ჯგუფი, ორგანიზაცია, საზოგადოება და ა.შ.) და ისეთ რეგულირებად ფაქტორებზე, როგორიცაა: ბუნება, დრო, მუშაობა, ურთიერთობათა ხასიათი და სხვ.;

2) აღიარებული ფასეულობანი, რომლებსაც შეიძლება მისდევდეს ადამიანი. ფასეულობანი ორიენტაციას იძლევა, როგორი ქცევა შეიძლება ჩაითვალოს დასაშვებად ან დაუშვებლად. მიღებული ფასეულობა ადამიანს საშუალებას აძლევს, გაიგოს როგორ იმოქმედოს მან კონკრეტულ სიტუაციაში;

3) „სიმბოლიკა.“ მისი საშუალებით ფასეულობითი ორიენტაციები გადაეცემა ორგანიზაციის წევრებს. მხედველობაშია სპეციალური დოკუმენტები, რომლებშიც დეტალურადაა აღწერილი ფასეულობითი ორიენტაციები, ლეგენდები და მითები.

გამოყოფენ ორგანიზაციული კულტურის ორ ასპექტს:

ობიექტურსა და სუბიექტურს. **ობიექტური ასპექტი**, ჩვეულებრივ დაკავშირებულია ორგანიზაციაში შექმნილ ფიზიკურ გარემოცვასთან (შენობა, მისი დიზაინი, ადგილმდებარეობა, მოწყობილობა, აუჯი, ფერი, სივრცის მოცულობა, მოხერხებულობა და სხვ.). **სუბიექტური ასპექტები** გამომდინარეობს მომუშავეთა მიერ გაზიარებული წესებიდან, ვარაუდებიდან, რწმენისაგან, მოლოდინისაგან. იგი დამოკიდებულია, აგრეთვე, პიროვნების გარეთ მყოფი ფასეულობების, ნორმებისა და როლების ორგანიზაციული გარემოს მიერ ჯგუფურ აღქმაზე. მასში შედის სიმბოლიკის, განსაკუთრებით მისი „სულიერი ნაწილის“ რიგი ელემენტებისა (ორგანიზაციის გმირი, მითები, წეს-ჩვეულებანი, რიტუალები და სხვ.).

ამა თუ იმ კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურის და მახასიათებელი სხვადასხვა კომპონენტი არსებობს. მათ შორის მნიშვნელოვანია:

1) ფასეულობებისა (როგორც ორიენტირთა ნაკრების – რა არის „კარგი“ და რა არის „ცუდი“) და ნორმების (როგორც ქცევის განსაზღვრული ტიპის დამოკიდებულებაში ვარაუდებისა და მოლოდინის ნაკრების) თავისებურებანი;

2) თავის თავისა და თავისი ადგილის გაცნობიერება ორგანიზაციაში. ერთნი კულტურას აფასებენ, მაგრამ მაღავენ თავიანთ შინაგან განწყობილებას, მეორენი ახალისებენ მათ გარეგან გამოვლენას. პირველ შემთხვევაში ინიციატივა და შემოქმედება ვლინდება თანამშრომლობის საშუალებით, ხოლო მეორე შემთხვევაში – ინდივიდუალიზმის საშუალებით;

3) საკომუნიკაციო სისტემა და ურთიერთობის ენა (ზეპირი, წერილობითი, არასიტყვიერი კომუნიკაციები, აბრევიატურა და ა.შ.);

4) გარეგანი სახე, ტანსაცმელი, პიროვნების წარმოდგენა სამუშაოს შესახებ;

5) დროის ფაქტორის გაცნობიერება, მისდამი დამოკიდებულება, მისი გამოყენება;

6) ადამიანებს შორის ურთიერთობათა ხასიათი (ასაკისა და სქესის, სტატუსისა და თანამდებობრივი იერარქიის, სიბრძნისა და ინტელექტის და სხვათა მიხედვით კონფლიქტების გადაწყვეტის გზები და მეთოდები);

7) რწმენა და ცხოვრებისადმი ოპტიმისტური დამოკიდებულება (რწმენა ხელმძღვანელში, წარმატებაში, საკუთარ ძალებში, პროფესიონალიზმში, ურთიერთდახმარებაში, სამართლიანობაში, ეთიკური ქცევა, დამოკიდებულება კოლეგებისადმი, კლიენტებისადმი, მორალისადმი და ა.შ.);

8) მომუშავეთა განვითარების პროცესი, მათი სწავლება;

9) შრომითი ეთიკა და მოტივირება (დამოკიდებულება მუშაობისადმი და პასუხისმგებლობა მისი ხარისხისათვის; სამუშაო ადგილის სისუფთავე; სამუშაოსთან დაკავშირებული ჩვევები; მუშაობის შეფასება და წახალისება; ინდივიდუალური ან ჯგუფური მუშაობა; სამსახურებრივი დაწინაურება და ა.შ.);

10) რით და როგორ იკეებებიან ადამიანები, ჩვევები და ტრადიციები მოცემულ სფეროში (მომუშავეთა კვების ორგანიზაცია და ა.შ.).

ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ასპექტია ის, რომ იგი იყოფა რიგ კერძო კულტურებად. ერთ ორგანიზაციაში შეიძლება იყოს მრავალი სუბკულტურა (პროფესიონალური, რეგიონული, ასაკობრივი და სხვა ჯგუფები).

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება ხდება ერთობლივად მომუშავე ადამიანების მიერ გარედაპტაციისა და შიგა ინტეგრაციის სიძნელეთა გადალახვის პროცესში.

ორგანიზაციული კულტურა ექვემდებარება შეფასებას, კონტროლსა და მართვას. ორგანიზაციული კულტურის ანალიზის კრიტერიუმებია:

1) „ორგანიზაციული კულტურის სისქე“ ანუ საწარმოს ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელ მომუშავეთა წილი კულტურის მაღიარებელი ორგანიზაციის წევრთა საერთო რაოდენობაში;

2) „მისწრაფებათა გაზიარებადობა“ – ესაა ძირითადი დებულებების, ნორმების, ღირებულებითი ორიენტაციის, ტრადიციებისა და ა.შ. ორგანიზაციის ყველა წევრთა აბსოლუტურად გამზიარებელთა რაოდენობის დამახასიათებელი მაჩვენებელი;

3) „ორგანიზაციული კულტურის სიგანე“. მასში იგულისხმება მოცემული ორგანიზაციული კულტურის დომინირებულად მაღიარებელი ორგანიზაციის წევრთა რაოდენობრივი თანა-

ფარდობა ორგანიზაციის წევრთა საერთო რაოდენობასთან;

4) „ორგანიზაციული კულტურების კონფლიქტი“ – სიტუაცია, რომლის დროსაც განმსაზღვრელია არა ერთი ორგანიზაციული კულტურა, არამედ ორი ან ორზე მეტი. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიიდან გამომდინარე, ორგანიზაციული კულტურების კონფლიქტს შეიძლება აქონდეს არა მარტო ნეგატიური, არამედ პოზიტიური შედეგიც. ფინანსურად მდგრადი და გასაღების აუცილებელი ბაზრის მქონე ნორმალურად ფუნქციონირებადი საწარმოსათვის ორგანიზაციული კულტურების კონფლიქტი განვითარებისა და გაფართოების აუცილებელი ფაქტორია;

5) „ორგანიზაციული კულტურის ძალა“. მასში იგულისხმება ორგანიზაციული კულტურის გამოვლენისა და ადამიანური რესურსების ქცევაზე მისი გავლენის ხარისხი.

ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლისა და მართვის ობიექტის მახასიათებლებია:

1) იგი სოციალურია რამდენადაც მის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მომუშავენი;

2) იგი არეგულირებს კოლექტივის წევრთა ქცევას და ამით გავლენას ახდენს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობაზე;

3) იქმნება ადამიანის მიერ, ანუ იგი ადამიანური მოქმედებების, აზროვნებისა და სურვილის შედეგია;

4) იგი, მიუხედავად იმისა – შეცნობილია თუ შეუცნობელი, აღიქმება ყველა თანამშრომლის მიერ;

5) ტრადიციის მატარებელია, რამდენადაც გაივლის განვითარების განსაზღვრულ ისტორიულ პროცესს;

6) შესაძლებელია მისი შეცვლა და ა.შ.

დროთა განმავლობაში კონკრეტულ გარემოებათა ზემოქმედებით ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება შეიცვალოს. ასეთი გარემოებები შეიძლება იყოს: მენეჯერის ყურადღების ობიექტებისა და საგნების ცვლილება, ცვლილებები მართვის სტილში, ცვლილებები სწავლების პროგრამებში, სტიმულირების კრიტერიუმების სრულყოფა, ცვლილებები საკადრო პოლიტიკაში და ა.შ.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება მიიღწევა სტრატეგი-

ისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობისას. ამის მიღწევა შეიძლება შემდეგი მიდგომებით:

1) აუცილებელია ისეთი ორგანიზაციული კულტურის იგნორირება, რომელიც ეწინააღმდეგება არჩეული სტრატეგიის ეფექტიანად შესრულებას;

2) მართვის სტრუქტურა უნდა მიესადაგებოდეს ორგანიზაციაში არსებულ კულტურას;

3) საჭირო შემთხვევაში, არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად, აუცილებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება;

4) სტრატეგია, თავის მხრივ, უნდა მიესადაგებოდეს არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას.

ორგანიზაციული კულტურა საჭიროებს მხარდაჭერას, თუმცა არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც იგი უნდა შეიცვალოს. შეცვლა გამოწვეულია ე.წ. „კულტურის უკმარისობით“.

თეორიულად კულტურის შეცვლის პროგრამა იწყება არსებული კულტურის ანალიზით. შემდეგ განისაზღვრება სასურველი კულტურა, რომელსაც მივყავართ „კულტურის უკმარისობის“ შეცნობამდე, რომელიც უნდა ამოივსოს. კულტურის შეცვლის პროგრამა ყურადღებას ამახვილებს კულტურის კერძო ასპექტებზე, როგორცაა: შესრულება, ვალდებულება, ხარისხი, მომხმარებლის მომსახურება, ჯგუფური მუშაობა, ორგანიზაციული სწავლება. აუცილებელი იქნება უპირატესობის მიცემა იმის მიხედვით, თუ რომელ სფეროს სჭირდება სასწრაფო ყურადღება. რამდენი უნდა გაკეთდეს ერთბაშად ეს განსაზღვრულია, თუ არ ჩავთვლით კოსტაჯულ ვითარებას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ორგანიზაციულ კულტურაზე ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია ორი გზით: პირველი გულისხმობს ზემოდან (ხელმძღვანელობიდან) შეფასებას. მან უნდა გამოიწვიოს ორგანიზაციის უმეტესი წევრებიდან „ენტუზიაზმი; მეორე გზა იწყება ორგანიზაციის დაბალი საფეხურებიდან. მენეჯერმა კარგად უნდა შეისწავლოს, რა ხდება მთელ ორგანიზაციაში, ამასთან, უნდა ეცადოს, გონიერული ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციულ კულტურაზე.

მიზონილპითი შპკითხვეპი

1. ჩამოყალიბეთ მიშელის ის სათაურები, რომელშიც განსხვავებული პიროვნული მახასიათებლები ივულისხმება.
2. ჩამოთვალეთ გონებრივი მოქმედების ხუთი ტიპი გიორგორდის მიხედვით.
3. იმსჯელეთ დიარისა და მეთიუზის მიერ მოცემული ე.წ. „დიდი ხუთი ხასიათის“ შესახებ.
4. ჩამოყალიბეთ ჯანგის თეორიის პრინციპები.
5. რაში მდგომარეობს დამახასიათებელი ნიშნების თეორიის (ატრიბუციის) არსი?
6. ჩამოყალიბეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტების მოსაზრებები იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომუშავეებზე.
7. ჩამოთვალეთ ავტორთა ჯგუფისა და არნოლდის მიერ მოცემული მოტივაციის სამი კომპონენტი და იმსჯელეთ მათ შესახებ.
8. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან შინაგანი მოტივაცია და გარეგანი მოტივაცია.
9. ჩამოთვალეთ მოტივაციის მოთხოვნილებათა თეორიები და იმსჯელეთ მათ შესახებ.
10. ჩამოთვალეთ მოტივაციის სიტუაციური, ანუ შემეცნების თეორიები და იმსჯელეთ მათ შესახებ.
11. ჩამოყალიბეთ „კონტროლიდან ვალდებულებებისაკენ კონცეფციისა“ და იაპონური (წარმატების) სკოლის არსი.
12. რა არის ორგანიზაციული კულტურა?
13. რა სამი ძირითადი მომენტი შეიძლება გამოფყოთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზისას?
14. ორგანიზაციული კულტურის რამდენი ასპექტი არსებობს? იმსჯელეთ მათ შესახებ.
15. იმსჯელეთ ამა თუ იმ კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურის დამახასიათებელი სხვადასხვა კომპონენტების შესახებ.
16. ჩამოყალიბეთ ორგანიზაციული კულტურის ანალიზის კრიტერიუმები.
17. რა არის ორგანიზაციული კულტურის როგორც შესწავლისა და მართვის ობიექტის მახასიათებლები?
18. როგორ გესმით ცნება ე.წ. „კულტურის უკმარისობა“?

თემა 5. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია

5.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია და კონცეფცია

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფიაში იგულისხმება მისი (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის) არსის, წარმოშობისა და განვითარების, სხვა მეცნიერებებთან კავშირის ფილოსოფიური გაგება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს განიხილავს ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია გამოიხატება მომუშავეთა შესაძლებლობებით, ორგანიზაციაში მუშაობით დაიკმაყოფილონ თავიანთი პირადი მოთხოვნილებანი. ამ ამოცანის წარმატებით შესრულება შესაძლებელია მხოლოდ ყველა ცალკეულ ორგანიზაციაში მუშაობისა და შრომითი ურთიერთობების ნორმალური პირობების არსებობისას. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია არა მარტო ორგანიზაციის პერსონალით დაკომპლექტების უზრუნველყოფაშია, არამედ მომუშავეთა მოთხოვნილებების სრულ დაკმაყოფილებაში. სწორედ ესაა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ამოცანა ფილოსოფიური გაგებით. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია ორგანიზაციის ფილოსოფიის საფუძველი და მისი განუყოფელი ნაწილია.

ორგანიზაციის ფილოსოფიაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების ურთიერთდამოკიდებულების შიგარგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი ადამიანური რესურსების

მიერ აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა. აღნიშნული ფილოსოფიის დაცვა უზრუნველყოფს ადამიანურ რესურსებთან ურთიერთდამოკიდებულებაში წარმატებებსა და ორგანიზაციის ეფექტიან განვითარებას. მისი დარღვევა კი, პირიქით, იწვევს კონფლიქტებს ადმინისტრაციას და მომუშავეებს შორის, ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობასა და იმიჯის შემცირებას. ამას კი შეიძლება მოჰყვეს გაკოტრება.

ორგანიზაციის ფილოსოფია ემყარება შემდეგ დოკუმენტებს: ქვეყნის კონსტიტუცია, სამოქალაქო კოდექსი, შრომის კანონთა კოდექსი, ადამიანის უფლებათა დეკლარაცია, რელიგიური მოძღვრებები (ბიბლია, ყურანი და სხვ.), საუკეთესო ორგანიზაციების გამოცდილებანი, ქვეყნისა და ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის სტრატეგია და სხვ. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს: მომუშავეთა ეროვნული შემადგენლობა, წარმოების ტიპი, საკუთრების ფორმა, ეკონომიკის დარგი, ორგანიზაციაში მომუშავეთა რაოდენობა, მომუშავეთა კეთილდღეობის დონე, ადამიანური რესურსების კულტურული დონე და ა. შ.

ადამიანური რესურსების, და შესაბამისად, ორგანიზაციის ფილოსოფია სხვადასხვა ქვეყანაში გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინგლისური ფილოსოფია ემყარება ერის ტრადიციულ ფასეულობასა და ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიას. იგი ითვალისწინებს მომუშავეის პიროვნების პატივისცემას, გულწრფელ კეთილმოსურნეობას, მომუშავეთა მოტივაციასა და მიღწევების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას, კვალიფიკაციის სისტემურ ამაღლებას, ღირსეული ანაზღაურების გარანტიას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამერიკული ფილოსოფია კი ემყარება კონკურენციის ტრადიციებსა და კომპანიების (საწარმოების) მოგებაზე მკაფიოდ ორიენტირებულ მომუშავეთა ინდივიდუალიზმის წახალისებას. მისთვის დამახასიათებელია მიზნებისა და ამოცანების მკაფიოდ დასმა, პერსონალის შრომის ანაზღაურების მაღალი დონე, სამომ-

მარებლო ფასეულობათა წახალისება, დემოკრატიის მაღალი დონე, სოციალური გარანტიები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის იაპონური ფილოსოფია აგებულია უფროსისადმი პატივისცემის, კოლექტივიზმის, საყოველთაო თანხმობის, თავაზიანობისა და პატერნალიზმის ტრადიციებზე. აქ უპირატესად, მოქმედებაშია ადამიანურ ურთიერთობათა თეორია. ამ ფილოსოფიისათვის დამახასიათებელია ფირმის იდეალებისადმი ერთგულება, მსხვილ კომპანიებში მომუშავეთა მუდმივი დაქირავება, ადამიანური რესურსების მუდმივი როტაცია, ეფექტიანი კოლექტიური შრომისათვის პირობების შექმნა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია – უკანასკნელ წლებში მეცნიერულ-ტექნიკურმა პროგრესმა შრომით საქმიანობაში დიდი ცვლილებები გამოიწვია. ტრადიციული ტექნოლოგია თანდათანობით იცვლება მოქნილი წარმოებრივი კომპლექსებით, რობოტო-ტექნიკითა და მეცნიერებატევადი წარმოებით. ფართოდ იხერგება კომპიუტერული ტექნიკა და კავშირგაბმულობის თანამედროვე საშუალებანი, ბიო და ლაზერული ტექნოლოგიები. მათი დანერგვის შედეგად მცირდება ადამიანური რესურსების რაოდენობა, იზრდება სპეციალისტების, ხელმძღვანელებისა და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეთა წილი. იზრდება ერთ მომუშავეზე კაპიტალის ღირებულებითი მოცულობა. ამას თანახლავს სამუშაო ადგილზე მომუშავეის უფლებამოსილებათა გაფართოება და წარმოებრივი პროცესის თვითკონტროლის გაზრდა, რაც თანამედროვეობის მთავარი დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა.

თანამედროვე წარმოება მომუშავეებისაგან მოითხოვს ისეთ თვისებებს, როგორცაა: მაღალი პროფესიონალური დაოსტატება, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებათა მიღების უნარი, კოლექტიური ურთიერთქმედების ჩვევები, პასუხისმგებლობა სამუშაოსა და პროდუქციის ხარისხისათვის, ტექნიკისა და წარმოების ორგანიზაციის ცოდნა, შემოქმედებითი ჩვევები და ა. შ. თანამედროვე წარმოების ერთ-ერთი მთავარი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებაა მისი ძლიერი დამოკიდებულება სამუშაო ძალის ხარისხსა და მის გამოყენებაზე.

შესაბამის სპეციალისტთა უმეტესობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციას აყალიბებს შემდეგი ნიშნების მიხედვით: 1) ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები (მომუშავეთა პოტენციალის სრული გამოყენება და არა დანახარჯების მინიმიზაცია); 2) კონტროლის სახე (თვითკონტროლი და არა გარეკონტროლი); 3) ორგანიზაციის ფორმა (ორგანიზაციის მოქნილი ფორმა და არა ცენტრალიზებული და ბიუროკრატიული). ამასთან, იგივე სპეციალისტები მიუთითებენ საკადრო სამსახურების ანალიტიკური ფუნქციის ზრდის შესახებ. ამჟამად ადამიანურ რესურსებთან მუშაობისას დამახასიათებელია, საკადრო სამსახურების მისწრაფება ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ყველა ასპექტის ინტეგრაციისაკენ (მისწრაფება – დაწყებული მათი დაქირავებიდან პენსიაზე გასვლამდე).

ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის კონცეფციაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსის გაგებასა და განსაზღვრაზე, შინაარსზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებსა და მეთოდებზე თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა. იგი მოიცავს, აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებში მისი რეალიზაციის მექანიზმის ფორმირების ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ მიდგომებს. იგი გულისხმობს შემდეგ პროცესებს: 1) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის დამუშავებას; 2) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ფორმირებას; 3) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნოლოგიის დამუშავებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდოლოგია ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებს განიხილავს როგორც მართვის ობიექტს, ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდებისა და პრინციპების შესაბამის ინდივიდთა. ქცევის ფორმირების პროცესს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა გულისხმობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნების, ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას. იგი მოიცავს, აგრეთვე, მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთების, დამუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის პრო-

ცესში ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების ვერტიკალური და პორიზონტალური ფუნქციური ურთიერთკავშირების ფორმირებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნოლოგიაში იგულისხმება დაქირავეების, შერჩევის, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების, პროფორიენტაციისა და ადაპტაციის, სწავლების, საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების, შრომის მოტივაციისა და ორგანიზაციის, კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის, ორგანიზაციის სოციალური განვითარების უზრუნველყოფის, ადამიანური რესურსების გამოთავისუფლებისა და სხვათა ორგანიზაცია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნოლოგიაში შედის აგრეთვე ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა კავშირ-ურთიერთობა პროფკავშირებთან, დასაქმების სამსახურებთან და სხვ.

5.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და მეთოდები

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შემდეგ ფუნქციებს:

1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, მათ შორის სტრატეგიული. იგი განიხილება როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საწყისი ფუნქცია;

2. ადამიანური რესურსების მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა. ამ ფუნქციის რეალიზაცია გულისხმობს, რომ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: სად იშოვონ საჭირო მომუშავეები, როგორ მიიზიდონ ისინი მოცემულ საწარმოში, რამდენი კაცი უნდა აიყვანონ საწარმოს გარედან და რამდენი შიგნიდან;

3. ადამიანური რესურსების მარკეტინგი. მისი ამოცანაა მოცემულ საწარმოში სამუშაო ადგილებზე გარედან მოთხოვნის დაკმაყოფილება სათანადოდ მომზადებული ადამიანებით, უპირველეს ყოვლისა, მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტებითა და მენეჯერებით.

4. მომუშავეთა (თანამშრომელთა) შეგროვება, შეფასება, შერჩევა და სამუშაოზე მიღება. ამ ფუნქციის მნიშვნელობა განისაზღვრება სამუშაო ძალის ღირებულებისა და მომუშავეთა ვისადმი წაყენებული მოთხოვნების ზრდით. მაგალითად, შემთხვევითი არაა, რომ იაპონიაში ერთი მომუშავეის შერჩევაზე იხარჯება 48 საათამდე სამუშაო დრო;

5. მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი განვითარება;

6. კარიერის დაგეგმვა, მომუშავეთა პროფესიონალურ-თანამდებობრივი ზრდის უზრუნველყოფა. აღნიშნული ფუნქცია საშუალებას იძლევა, მომუშავეის პოტენციული გამოყენებულ იქნეს სრულად და ეფექტიანად;

7. ადამიანური რესურსების მოტივაცია, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ორგანიზაციული და პირადი მიზნების თანხვედრისას;

8. ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელობა. ამ ფუნქციის შესრულებაში ცენტრალური ადგილი მომუშავეთა მოტივაციას უკავია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განსაკუთრებით რთული და შინაარსიანი საქმიანობაა, რამდენადაც საქმე ეხება ადამიანების მართვას;

9. ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების მართვა. იგი გულისხმობს ყველა იმ დანახარჯის დათვლას, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების შერჩევასთან, სწავლებასთან, მიღებასთან, შეფასებასთან, შრომის ანაზღაურებასთან და ა. შ. აგრეთვე, დანახარჯების შესაბამისობას მომუშავეთა შრომით მიღებულ მოგებასთან;

10. სამუშაო ადგილის ორგანიზაცია;

11. მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა (მუშაობის, შევსებულების, და ა. შ.). ამ ფუნქციის შესრულება უზრუნველყოფს ოპტიმალურ შრომით რიტმს;

12. ადამიანური რესურსების განთავისუფლება. თანამედროვე წარმოებაში ეს ფუნქცია არ გულისხმობს მხოლოდ განთავისუფლებას ხელმძღვანელობის ან თანამშრომლის ინიციატივით. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, მომუშავეთა გადაყვანა არასრულ სამუშაო დღეზე ან არასრულ სამუშაო კვირაზე, დროებითი განთავისუფლება და სხვ.;

13. საკადრო საქმისწარმოება: თანამშრომელთა ანექტური მონაცემების, სტაჟისა და ა. შ. შეკრება, შენახვა და აღრიცხვა;

14. ინფორმაციის მართვა. თანამედროვე, განსაკუთრებით მსხვილი, ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირება შეუძლებელია საინფორმაციო სისტემის მოწესრიგების გარეშე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციაა, დროულად და ოპტიმალური მოცულობით მიიღოს და გაავრცელოს საჭირო ინფორმაცია, ხოლო არასაჭირო, მითუმეტეს საზიანო, ინფორმაცია ჩაახშოს;

15. ადამიანური რესურსების საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება. აღნიშნული ფუნქცია გამოიხატება მომუშავეთა ატესტაციით, რომლის საფუძველზე ხორციელდება კადრების სტიმულირება, განვითარება, გამოყენება და მათზე კონტროლი;

16. ადამიანურ რესურსებზე კონტროლი, დისციპლინისა და ორგანიზაციული წესრიგის უზრუნველყოფა. იგი გულისხმობს კონტროლს არამარტო ხელმძღვანელობის მხრიდან, არამედ თვითკონტროლსაც;

17. კონფლიქტების მართვა. აქ, უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმება ორგანიზაციებში ისეთი სიტუაციის შექმნა, რომელიც თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტებს, აგრეთვე, წარმოშობილი კონფლიქტების კონსტრუქციული გადაწყვეტა;

18. შრომით ურთიერთობათა სამართლებრივი რეგულირება. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გარკვეულწილად ეფუძნება შრომით კანონმდებლობასა და ორგანიზაციულ ნორმებს. ისინი უმეტესად დაფიქსირებულია საწარმოთა წესდებაში;

19. პარტნიორული ურთიერთობებისა და პროფკავშირებთან, შრომითი კოლექტივების საბჭოებთან და სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის მოწესრიგება;

20. უსაფრთხოების, შრომის დაცვისა და თანამშრომელთა ჯანმრთელობის უზრუნველყოფა;

21. მომუშავეთა სოციალური უზრუნველყოფა. იგი მოიცავს სოციალურ დახმევას, საწარმოებში სამედიცინო მომსახურების, ფსიქოლოგიური და იურიდიული დახმარების, სატრანსპორტო და სხვა სამსახურების, საცხოვრებელი ბინების მშენებლობისა და სხვათა ორგანიზაციას;

22. ორგანიზაციული კულტურის დაგეგმვა და განვითარება. იგი უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მხრიდან ეთიკური ნორმების დაცვას, მომუშავეებს შორის ურთიერთობებში ურთიერთპატივისცემის დამკვიდრებას და ა. შ.;

23. ფორმის რეპუტაციის უზრუნველყოფა და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდები – ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდის დახმარებით. მის კლასიფიკაციას ახდენენ სხვადასხვა ნიშნით. ადამიანზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შემდეგ მეთოდებს:

1. სტიმულირების, ანუ ეკონომიკური მეთოდი. იგი დაკავშირებულია თანამშრომლის განსაზღვრული მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან;

2. ინფორმაციის მეთოდი. იგი გულისხმობს თანამშრომლისათვის ყველა იმ მონაცემის (ცნობის) გადაცემას, რომელიც საშუალებას მისცემს მას, დამოუკიდებლად ააგოს თავისი ორგანიზაციული ქცევა;

3. დარწმუნების, ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი. მასში იგულისხმება შიგა სამყაროზე და ადამიანის ფასეულობათა სისტემაზე უშუალო მიზანმიმართული ზემოქმედება;

4. ობულებითი (ადმინისტრაციული) მეთოდი. მისი საფუძველია შიში ან სანქციების გამოყენება.

53. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერებანი და პრინციპები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა როგორც მართვასთან დაკავშირებულ მეცნიერებათა (მართვის თეორია, ეკონომიკური კიბერნეტიკა და სხვ.) კანონებსა და კანონზომიერებებს, ისე მხოლოდ მოცემული პროცესისათვის დამახასიათებელ კანონზომიერებებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებებია:

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან;

2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემური ფორმირება. მისი არსი ისეთი შესაძლებელი ურთიერთკავშირების გათვალისწინების აუცილებლობაშია, როგორცაა: ურთიერთკავშირები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შიგნით, მის ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემასა და მთლიანობაში ორგანიზაციის მართვის სისტემას შორის, წარმოებრივ სისტემასა და გარე სამყაროს შორის;

3. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება;

4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტებისა და ქვესისტემების ერთობლიობის პროპორციული შეხამება. ერთი რომელიმე ქვესისტემის ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტის სრულყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის მთლიანი სისტემის დისპროპორცია. ამიტომ, აუცილებელია პროპორციულად განვაითაროთ ყველა ქვესისტემა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ელემენტები;

5. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა. იგი გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში. მისგან გამომდინარეობს, აგრეთვე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემისა და წარმოებრივი სისტემის მომუშავეთა რაოდენობის თანაფარდობის ოპტიმალურობა და სხვ. იგი გულისხმობს ასევე წარმოების განვითარებასთან ერთად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობის ზრდას, ზოგიერთის კი შემცირებას. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი;

6. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფეხურთა რაოდენობის მინიმიზაცია. იგი გამოიხატება იმით, რომ, რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი;

7. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კანონზომიერება-

თა მოქმედების ერთიანობა. ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთზემოქმედებს, გაელენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპები გულისხმობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრულ ძირითად წესებს, დებულებებსა და ნორმებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპებია: მეცნიერულობა; გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების შეკრება, შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა კონტროლი და სხვ. ამერიკულ და იაპონურ კორპორაციებში ფართოდ იყენებენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ისეთ პრინციპებს, როგორცაა: მუდმივი დაქირავება; ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლი; კონტროლისა და კორპორაციული კონტროლის შეხამება; გადაწყვეტილებათა კონსენსუსის წესით მიღება (გადაწყვეტილების მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით).

მიზოზილვითი შეკითხვები

1. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფიაში?
2. რა იგულისხმება ორგანიზაციის ფილოსოფიაში და რას ემყარება იგი?
3. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინგლისური, ამერიკული და იაპონური ფილოსოფია.
4. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციის არსი.
5. ახსენით ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის კონცეფციის არსი.

6. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში?

7. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნოლოგიაში?

8. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციები და დაახასიათეთ ისინი.

9. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.

10. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებები და დაახასიათეთ ისინი.

11. ახსენით, რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრინციპებში და ჩამოთვალეთ ისინი.

თემა 6.

აღმნიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა

6.1 აღმნიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება

აღმნიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტება გულისხმობს აღმნიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემების ორგანიზებას და პროექტების დამუშავების პროცესს. იგი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის მთავარი შემადგენელი ნაწილია.

იერარქიის ყველა დონის მენეჯმენტის სისტემების პროექტების დამუშავებისადმი სისტემური მიდგომა საშუალებას იძლევა, კომპლექსურად განვიხილოთ მოცემული პრობლემა. აპროექტებენ ყველა ფუნქციურ და მიზნობრივ ქვესისტემას, მენეჯმენტის უზრუნველყოფის ქვესისტემას, ხაზობრივი ხელმძღვანელობის ქვესისტემას, მათ შემადგენელ ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: მენეჯმენტის ფუნქციები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და ტექნოლოგია, კადრები, ინფორმაცია, მენეჯმენტის მეთოდები და ტექნიკური საშუალებანი, მმართველობითი გადაწყვეტილებანი. აპროექტებენ აგრეთვე, მთლიანი სისტემის აღნიშნული კომპონენტების ურთიერთკავშირის სისტემის შიგნით და მათ კავშირს გარესსამყაროსთან.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის პროექტი შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

1. მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის მიზანშეწონილობისა და აუცილებლობის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება;
2. დაეალება მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციულ დაპროექტებაზე;
3. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული საერთო პროექტი;
4. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული სამუშაო პროექტი;

5. მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვა. ორგანიზაციის მენეჯმენტის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესი შედგება სამი სტადიისგან: წინასაპროექტო მომზადება, დაპროექტება და დანერგვა.

მოკლედ დავახასიათოთ ორგანიზაციული დაპროექტების ეტაპები.

მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის მიზანშეწონილობისა და აუცილებლობის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მიზანია ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის წარმოებრივ-მეურნეობრივი აუცილებლობისა და ტექნიკურ-ეკონომიკური მიზანშეწონილობის დასაბუთება. იგი მოიცავს შემდეგ ნაწილებს: შესავალი, არსებული წარმოებრივი სისტემებისა და მენეჯმენტის სისტემის დახასიათება, მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფისაგან მოსალოდნელი ტექნიკურ-ეკონომიკური შედეგები, დასკვნები და წინადადებები.

მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციულ დაპროექტებაზე დავალება ამოსავალი დოკუმენტია ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დამუშავებისათვის. იგი შემდეგი ნაწილებისაგან შედგება: მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დამუშავების საფუძვლები, პროექტის დამუშავების მიზანი, წარმოებისა და ორგანიზაციის მენეჯმენტის მდგომარეობის ანალიზის შედეგები, ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის აგებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, წინადადებები წარმოებრივი სისტემისა და მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის მიმართულებით, მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის ტექნიკურ-ეკონომიკური შედეგები.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის საერთო ორგანიზაციულ პროექტს ამუშავებენ დამტკიცებული მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციულ დაპროექტებაზე დავალების საფუძველზე. დაპროექტების ამ სტადიის დოკუმენტაცია ხუთი ნაწილისაგან შედგება: ზოგადსისტემური დოკუმენტაციისაგან, ხაზობრივი ხელმძღვანელობის ქვესისტემის დოკუმენტაციისაგან, მიზნობრივი ქვესისტემების დოკუმენტაციისაგან და უზრუნველყოფის ქვესისტემის დოკუმენტაციისაგან.

ზოგადსისტემური დოკუმენტაციაა: პროექტის დოკუმენ-

ტების უწყისი, ორგანიზაციისა და წარმოების საამქროთა სპეციალიზაციის პროექტი, დასაპროექტებელი წარმოებრივი სტრუქტურის სქემა, მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა, ორგანიზაციის ძირითადი სტანდარტი მენეჯმენტის სისტემაზე, განმარტებითი ბარათი პროექტზე, პროექტის დანერგვისაგან მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება და სხვ.

განმარტებით ბარათში მოცემულია ცალკეული ქვესისტემების მიხედვით მენეჯმენტის სრულყოფის საპროექტო გადაწყვეტილებანი.

პროექტის დანერგვიდან მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება მოიცავს შემდეგ მონაცემებს: ეკონომიკური ეფექტიანობის გასაანგარიშებლად საჭირო საწყისი მონაცემები; ერთდროული დანახარჯების გაანგარიშება (დანახარჯები ელექტროენერგიაზე, ინფორმაციის მოპოვებაზე, საკანცელარიო საქონელზე, საამორტიზაციო ანარიცხებზე, ტექნიკურ საშუალებათა მიმდინარე რემონტზე, ძირითად და დამატებით ხელფასზე, სოციალურ დაზღვევაზე, საფოსტო-სატელეგრაფო დანახარჯებზე, ზედნადებ ხარჯებზე და სხვ.).

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციულ სამუშაო პროექტს ამუშავებენ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული საერთო პროექტის საფუძველზე. მისი მიზანია: მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისა და მისი ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი სამუშაო დოკუმენტაციის დამუშავება. აღნიშნული დოკუმენტაციის შემადგენელი ნაწილებია: ზოგადსისტემური დოკუმენტაცია, ხაზობრივი ხელმძღვანელობის ქვესისტემის დოკუმენტაცია, მიზნობრივი ქვესისტემის დოკუმენტაცია, ფუნქციური ქვესისტემის დოკუმენტაცია და უზრუნველყოფის ქვესისტემის დოკუმენტაცია. მოცემულ პროექტზე დართული განმარტებით ბარათი გამოიწვევს მენეჯმენტის სრულყოფის საპროექტო გადაწყვეტილებების უფრო ღრმა დეტალიზაციით და პროექტის შესახებ დამატებითი მონაცემებით (გამოხმაურებები პროექტზე, ინფორმაციის წყაროები და ა.შ.).

მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვა ორგანიზაციული დაპროექტების დამამთავრებელი ეტაპია.

იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მატერიალურ-ტექნიკურ მომზადებას, პროექტის დანერგვის სტიმულირების სისტემის დამუშავებას, მომუშავეთა სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მომზადებას, პროექტის საცდელ და საბოლოო დანერგვას, დანერგვის მსვლელობაზე კონტროლს, პროექტის დანერგვისაგან ფაქტობრივი ეფექტის გაანგარიშებას, მიღება-ჩაბარების სამუშაოთა ჩატარებას.

პროექტის დანერგვის მატერიალურ-ტექნიკური მომზადება იწყება საერთო დაპროექტების სტადიაზე. მასში იგულისხმება, პროექტის დანერგვის საჭიროებიდან გამომდინარე ცალკეულ ნაგებობათა აგება ან გადაკეთება, პროექტით გათვალისწინებული ტექნიკური საშუალებების შექმნა, მონტაჟი და გამართვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის წარმატებული დაპროექტებისა და დანერგვისათვის აუცილებელია მომუშავეთა სოციალურ-ფსიქოლოგიური მომზადება, რაც გულისხმობს მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფის პროექტის დანერგვის აუცილებლობისა და მოსალოდნელი ეფექტიანობის საკითხებზე მმართველობით და წარმოებრივ ადამიანურ რესურსებთან სპეციალური ლექციებისა და საუბრის ჩატარებას და ა.შ.

6.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური, ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფა არის აღნიშნულ სისტემაში არსებულ დოკუმენტებთან მუშაობის ორგანიზაცია. მისი საფუძველია საქმისწარმოება, რომელშიც იგულისხმება დოკუმენტების დამუშავებისა და მოძრაობის სრული ციკლი საკადრო სამსახურებში მათი შექმნიდან (ან შემოსვლიდან) მათ შესრულებამდე და სათანადო დანაყოფებისთვის გადაცემამდე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციებია: მიღებუ-

ლი დოკუმენტაციის დროული დამუშავება; მათი გადაცემა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესაბამის მომუშავეებზე (შემსრულებლებზე); საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების დაბეჭდვა; ადამიანური რესურსების შესახებ არსებული დოკუმენტების რეგისტრაცია, აღრიცხვა და შენახვა; მოცემული ორგანიზაციისათვის დამტკიცებული ნომენკლატურის შესაბამისი საქმეების ფორმირება; საკადრო საკითხებზე დოკუმენტების კოპირება და გამრავლება; დოკუმენტების შესრულებაზე კონტროლი და ა.შ.

საქმისწარმოების ორგანიზაცია დამოკიდებულია საწარმოს (ორგანიზაციის) სიდიდეზე. აქედან გამომდინარე, იგი შეიძლება განხორციელდეს ერთ ქვედანაყოფში (კანცელარიაში, საერთო განყოფილებაში, სამდიენოში და სხვ.) ან რამდენიმეში. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ცენტრალიზებულ საქმისწარმოებასთან, ხოლო მეორე შემთხვევაში – დეცენტრალიზებულ საქმისწარმოებასთან. პრაქტიკაში უმეტესად გაერცელებულია შერეული ფორმა, როცა ყველაზე მნიშვნელოვანი და მთელი ორგანიზაციისათვის საერთო დოკუმენტები მუშავდება ერთ ადგილზე ცენტრალიზებულად, ხოლო ამ სახის სამუშაოთა დანარჩენი ნაწილი სრულდება ყველა დანაყოფსა და სამსახურში, მათ შორის კადრების განყოფილებაში. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში საქმისწარმოებისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრება მდივანს ან საკადრო სამსახურის რეფერენტს, ან ამ მიზნით სპეციალურად დანიშნულ პირს.

დოკუმენტების გაფორმებისადმი მოთხოვნები განისაზღვრება დოკუმენტაციის უნიფიცირებული სისტემების სახელმწიფო სტანდარტებით.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ქვესისტემაში, ისე როგორც მთელი ორგანიზაციის ქვესისტემაში, გამოიყენება დოკუმენტაციის შემდეგი უნიფიცირებული სისტემები:

1. **საგეგმო (საგეგმო დავალებები საკადრო საკითხებზე, შეკვეთები ახალგაზრდა სპეციალისტებზე, მომუშავეთა როდენობასა და ხელფასზე გაანგარიშებანი და სხვ.);**

2. **პირველადი საადრიცხვო (შრომისა და ხელფასის აღრიცხვა);**

3. საანგარიშგებო-სტატისტიკური (პენსიებზე, დახმარებებზე, შეღავათებზე, სოციალურ დაზღვევაზე და სხვ.);

4. ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი (აქტები, წერილები, მოხსენებითი ბარათები, განცხადებები, ინსტრუქციები, ანექტები, განმარტებითი ბარათები, დებულებები, დადგენილებები, წესები, წარდგინებები, ბრძანებები, ოქმები, განკარგულებები, გადაწყვეტილებები, წესდება და სხვ.).

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის თითოეული ქვედანაყოფი ამუშავებს, აფორმებს და იყენებს მისი ფუნქციური დანიშნულებისთვის შესაბამის დოკუმენტაციას. მაგალითად, კადრების განყოფილებას საქმე აქვს შემდეგ დოკუმენტებთან: ორგანიზაციის მომუშავეთა პირადი საქმეები; შრომის წიგნაკები; შრომითი ხელშეკრულებები (კონტრაქტები) და ა.შ. აღნიშნულ და სხვა დოკუმენტებთან მუშაობის წესი რეგლამენტირებულია დარგობრივი და უწყებრივი ნორმატიულ-მეთოდური მასალებით.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ქვედანაყოფებში ადგენენ ისეთ დოკუმენტებს, როგორცაა: საკადრო საკითხებზე ბრძანებათა პროექტები (სამუშაოზე მიღება და განთავისუფლება, გადაყვანა, გადაადგილება, დაჯილდოება, დასჯა და ა.შ.); გეგმა (ანგარიში) ადამიანური რესურსების მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ცნობები შრომითი დისციპლინის მდგომარეობის შესახებ, მონაცემები კადრების დენადობის შესახებ, შევსულებების გრაფიკი, წინადადებები და საწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირების შესახებ, საშტატო განრიგი, მომუშავეთა სამუშაო დროის აღრიცხვის ტაბელი, შრომითი ხელშეკრულებები (კონტრაქტები), მომუშავეთა მიერ ატესტაციის გაელის გრაფიკი და ა.შ.

იმ დოკუმენტებთან მუშაობის წესი, რომლებიც საშინაო ხასიათისაა, დგინდება ადგილობრივი წესებითა და დებულებებით. დიდ ყურადღებას აქცევენ საკადრო დოკუმენტების შესრულების კონტროლს. მას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ხელმძღვანელი, (მისი მდივანი) ან საკადრო სამსახურის ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციის შესრულება წარმოუდგენელია მისი ინფორმაციული უზრუნველ-

ყოფის გარეშე. მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის ახლანდელ ეტაპზე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ როგორც ინფორმაციული პროცესი, რამდენადაც იგი მოიცავს ინფორმაციის მიღებას, გადაცემას, დამუშავებას, შენახვას და გამოყენებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა მოიცავს: ოპერატიულ ინფორმაციას, ნორმატიულ-საცნობარო ინფორმაციას, ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის კლასიფიკატორს და უნიფიცირებული და სპეციალური დოკუმენტაციის სისტემას.

მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტების პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტის არსებული ტექნოლოგიისათვის აუცილებელი და საკმარისი ინფორმაციის შემადგენლობისა და სტრუქტურის დადგენას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას ორ მსხვილ ჯგუფად ყოფენ: არამანქანური და შიგამანქანური. ინფორმაციული უზრუნველყოფის მანქანურ სისტემას იყენებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ქვედანაყოფებს აქვს გამოთვლითი ტექნიკის საშუალებანი (კომპიუტერები და სხვ.).

უზრუნველყოფის არამანქანური სისტემა მოიცავს: ინფორმაციის კვალიფიკაციისა და კოდირების სისტემას; დოკუმენტაციის მენეჯმენტის სისტემას; დოკუმენტაციის ორგანიზაციის, შენახვისა და მასში ცვლილებების შეტანის სისტემას. არამანქანურ ინფორმაციაში იგულისხმება გამოთვლითი ტექნიკის გამოყენების გარეშე ადამიანის მიერ მიღებული შეტყობინებების, სიგნალებისა და დოკუმენტების ერთობლიობა. მოკვებულ შემთხვევაში ინფორმაციის გაცვლა მიმდინარეობს მმართველ და სამართავ ობიექტებს შორის დოკუმენტების მოძრაობის სახით. არამანქანური საინფორმაციო უზრუნველყოფით მიიღწევა მენეჯმენტის ობიექტის იდენტიფიკაცია, ინფორმაციის ფორმალიზება და მონაცემების დოკუმენტების სახით წარმოდგენა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შიგამანქანური ინ-

ფორმაციული უზრუნველყოფა მოიცავს მანქანაში (კომპიუტერში) შეტანილი სისტემის ინფორმაციული ბაზის მომცველ მონაცემებს და ამ მონაცემთა შეგროვების, წარმართვისა და მათი გამოყენების პროგრამას. მისი ძირითადი ელემენტია ერთდროული ჩანაწერების ერთობლიობით წარმოდგენილი ინფორმაციული მასივი. მასივის სტრუქტურა, შემადგენლობა, მასივში ჩაწერების მიმდინარეობის წესი არაა დამოკიდებული მანქანურ მატარებელზე. უკანასკნელ წლებში ფართოდ გამოიყენება პერსონალური კომპიუტერები. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტების ერთ-ერთი ცენტრალური პრობლემაა ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანის მეხსიერებაში მონაცემების ორგანიზაცია. ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა მონაცემთა ბანკების დამუშავება. მონაცემთა ბანკში გროვდება მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მასივები და მიმდინარეობს მათი მუდმივი განახლება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაპროექტებისას დაცული უნდა იყოს შემდეგი ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური მოთხოვნები: 1) საინფორმაციო ბაზაში ინფორმაციის მინიმალური დუბლირების უზრუნველყოფელი ინფორმაციის დამუშავების რაციონალური ინტეგრაცია და დოკუმენტების ფორმების რაოდენობის შემცირება; 2) ინფორმაციის მანქანური დამუშავების შესაძლებლობა; 3) ინფორმაციული უზრუნველყოფის იმ აუცილებელი შესაძლებლობების არსებობა, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, სხვადასხვა დონის მომხმარებლებმა მიიღონ საჭირო ინფორმაცია დეტალიზაციის ამა თუ იმ ხარისხით.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნიკური უზრუნველყოფა ხორციელდება ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის დახმარებით. მასში იგულისხმება ინფორმაციის შეკრების, რეგისტრაციის, დაგროვების, გადაცემის, დამუშავების, დასკვნებისა და წარმოდგენის ტექნიკური საშუალებების ერთობლიობა. მასში შედის აგრეთვე, ორგანიზაციული ტექნიკის (ორგტექნიკის) საშუალებები. ტექნიკური საშუალებების კომპლექსის გამოყენებისას ადამიანური რესურსების მენეჯ-

მენტის სამსახურის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება მიიღწევა როგორც სამსახურის ადამიანური რესურსების შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებით, ისე უფრო სრული და ზუსტი ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე, მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტისას ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსს წაეყენება შემდეგი მოთხოვნები: 1) მისი საინფორმაციო, პროგრამული და ტექნიკური შეთავსებადობა მასში შემავალ საშუალებებთან; 2) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ფუნქციონირების პირობებთან ადაპტიურობა; 3) მასში ახალ მოწყობილობათა ჩართვის მიზნით, გაფართოების შესაძლებლობა.

ტექნიკური საშუალებების არჩევისთვის საწყისი მონაცემებია: 1) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის წინაშე მდგომი ამოცანების დახასიათება; 2) ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესის დახასიათება; 3) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ტექნიკური საშუალებების კომპლექსში გამოყენებული მოწყობილობის ტექნიკური დახასიათება.

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მახასიათებლები:

1) შემაჯავლი და გამაჯავლი ინფორმაციის შემცველები (დოკუმენტები, ტიპური ბლანკები, ინფორმაციის მანქანური შემცველები და სხვა.);

2) შემაჯავლი და გამაჯავლი ინფორმაციის მოცულობა;

3) გამოსათვლელ სამუშაოთა მოცულობა;

4) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესრულების ვადები;

5) დასმული ამოცანების გადაწყვეტილებების მათ გამოყენებლებზე გადაცემის ფორმები და საშუალებები.

მოწყობილობის არჩევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს: მისი დანიშნულება; მწარმოებლურობა; საიმედოობა; მასზე სხვადასხვა ტიპის სამუშაოთა შესრულების შესაძლებლობა; მოწყობილობის ღირებულება; მომსახურე ადამიანური

რესურსების შემადგენლობა და რაოდენობა; მოწყობილობის მოსათავსებლად საჭირო ფართის ოდენობა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ტექნიკური უზრუნველყოფის დაპროექტების მთავარი ამოცანაა ტექნიკური საშუალებების არჩევა. აქ განისაზღვრება მათ შექმნაზე დანახარჯები და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის მომავალი ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნიკური უზრუნველყოფის სრულყოფაში უდიდეს როლს ასრულებს ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანების სფეროში უნიფიკაცია და სტანდარტიზაცია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ტექნიკური უზრუნველყოფა, როგორც წესი, მოითხოვს მნიშვნელოვან კაპიტალურ დანახარჯებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ტექნიკური უზრუნველყოფა მენეჯმენტის სისტემის ყველაზე ნაკლებად მოქნილი ნაწილია. აქედან გამომდინარე, ტექნიკური ბაზის დაკომპლექტებისას დაშვებულ შეცდომებს დიდი ზიანის მიყენება შეუძლია ორგანიზაციისათვის.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ტექნიკური საშუალებების კომპლექსი, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, მოიცავს აგრეთვე ორგტექნიკის საშუალებებსაც. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელი დონე მოითხოვს ორგტექნიკის ახალი საშუალებების გამოყენებას. პრაქტიკაში ორგტექნიკის საშუალებების გამოყენება დაკავშირებულია სხვადასხვა დოკუმენტის დამუშავებასთან.

ორგტექნიკის საშუალებების კლასიფიკაციას ახდენენ შემდეგ ჯგუფებად:

1. ინფორმაციის შემცველები: ქალაღზე, ფოტოფირზე ვიზუალური ინფორმაციის ვიდეოშემცველები, კოდირებული ინფორმაციის ჩასაწერი მაგნიტური შემცველები;

2. დოკუმენტების შედგენისა და დამზადების საშუალებანი: ხელით საწერი საშუალებანი, მბეჭდავი მანქანები, დიქტოფონური ტექნიკა, პერსონალური კომპიუტერების დამბეჭდავი მოწყობილობა და ა.შ.;

3. რეპროგრაფიისა და ოპერაციული პოლიგრაფიის საშუალებანი: ფოტოფირის გადაღებისთვის, ელექტროგრაფიკული

ფირის გადაღებისთვის, თერმოგრაფიკული ფირის გადაღებისთვის და სხვ. ამავ ეჭუფში შედის მიკროგრაფია, ოფსეტური ბეჭდვის მოწყობილობანი და ა.შ.;

4. დოკუმენტთა დამუშავების საშუალებანი: პერფორაციული და ქალაღლის საჭრელი მანქანები, დამხარისხებელი მოწყობილობანი, დოკუმენტთა გამანადგურებელი მანქანები, კორესპონდენციის დამმუშავებელი საშუალებანი და სხვ.;

5. დოკუმენტთა შენახვის, მოძიების და ტრანსპორტირების საშუალებანი: კარადები, სტელაჟები და სხვ.;

6. ელექტროკავშირის საშუალებანი, სტაციონარული და მობილური ელექტრონული კავშირის საშუალებანი და სისტემები, სატელეფონო კავშირის საშუალებანი და სისტემები, ელექტრონული ფოსტა და სხვ.;

7. ორგტექნიკის საშუალებანი: კომპიუტერული აქსესუარები და ა.შ.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ახლანდელ ეტაპზე კომპიუტერული ტექნიკის განვითარების პარალელურად სწრაფად ვითარდება კომუნიკაციის საშუალებანი. სატელეფონო კავშირის გარდა, ფართოდ გავრცელდა პერსონალური შეტყობინების სისტემა - პეიჯინგი და ფაქსით კავშირის სისტემა. ფაქსით კავშირის უპირატესობა პრაქტიკულად ნებისმიერი ტექსტის გადაცემა და გადაცემა-მიღების პროცესების სრული ავტომატიზაციის შესაძლებლობაა. ამასთან, არაა აუცილებელი, მასში მონაწილეობა მიიღოს ოპერატორმა. ფაქსით კავშირის მაღალი ეფექტიანობა მიიღწევა მცირე მოცულობის დოკუმენტების, რთული გრაფიკებისა და ცხრილების გადაცემისას.

ერთმანეთისაგან დაშორებულ აბონენტებს შორის ურთიერთქმედების ორგანიზაციის ყველაზე მარტივი საშუალებაა ელექტრონული ფოსტა. ინფორმაციის გადაცემის მაღალი სიჩქარე და საიმედოობა საშუალებას იძლევა, თვისებრივად შეიცვალოს საფოსტო კომუნიკაციის როლი. ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში საფოსტო მომსახურების დანახარჯები შედარებით დაბალია. ელექტრონული ფოსტის სისტემაში ძირითადი ინფორმაციული ნაკადი მოდის ე.წ. ლოკალურ ბადეებზე (ქსელებზე). მათდამი წაყენებული ძირითადი მოთხოვნებია:

გამოყენების სიმარტივე, ინფორმაციის გადაცემის მაღალი სიჩქარე, დაბალი ღირებულება და საიდუმლოების დაცვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ორგანიზაციის საშუალებათა, ისე როგორც სხვა ტექნიკურ საშუალებათა ექსპლუატაცია დაკავშირებულია მრავალ სხვადასხვა ფაქტორთან, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ამ პროცესის ორგანიზაციისა და დანერგვისას. ექსპლუატაციის სირთულე ისეთი პირობების შექმნაა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაღალეფექტიან წარმოებრივ პროცესს და მუშაობაში უსაფრთხოებას, ტრავმატიზმისა და პროფესიულ დაავადებათა თავიდან აცილებას.

6.3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური და სამართლებრივი უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიურ უზრუნველყოფაში გულისხმობენ ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიურ, ორგანიზაციულ-განმარტულელებელი, ტექნიკური, ნორმატიულ-ტექნიკური, ტექნიკურ-ეკონომიკური და ეკონომიკური ხასიათის დოკუმენტთა ერთობლიობას. მასში იგულისხმება აგრეთვე, კომპეტენტური სათანადო ორგანოების ან ორგანიზაციათა ხელმძღვანელების მიერ დადგენილი წესით დამტკიცებული ნორმატიულ-საცნობარო მასალები, რომელთა დახმარებითაც დგინდება შრომის ორგანიზაციისა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტისას გამოყენებული ნორმები, წესები, მოთხოვნილებები, მახასიათებლები, მეთოდები და სხვა მონაცემები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა მოიცავს მეთოდოლოგიურ დოკუმენტების დამუშავებისა და გამოყენების ორგანიზაციას და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში ნორმატიული მეურნეობის წარმართვას.

ნორმატიულ-მეთოდოლოგიური მასალებით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის უზრუნველყოფაზე პასუხის-

მგებლობა ეკისრება ორგანიზაციის მენეჯმენტის აპარატის ისეთ ქვედანაყოფებს, როგორიცაა: სტანდარტიზაციის განყოფილება, შრომის ორგანიზაციის განყოფილება, იურიდიული განყოფილება და ა.შ.

ტიპიური დოკუმენტების საფუძველზე და ორგანიზაციის თავისებურებათა გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის მუშაკები ამუშავენ დოკუმენტებს შიგა სარგებლობისთვის.

მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული დოკუმენტია **კოლექტიური ხელშეკრულება**. მის დამუშავებაში უშუალოდ მონაწილეობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ისეთი სამსახურები, როგორიცაა: კადრების განყოფილება, შრომის ორგანიზაციისა და ხელფასის განყოფილება და იურიდიული განყოფილება. კოლექტიური ხელშეკრულება – ესაა შრომით კოლექტივსა და ადმინისტრაციას შორის დადებული შეთანხმება წარმოებრივ-სამეურნეო საქმიანობის პროცესში მათ შორის ურთიერთკავშირის დარეგულირების შესახებ. როგორც წესი, იგი იდება 1-დან 3 წლამდე.

კოლექტიური ხელშეკრულების დადების წესი და პირობები განისაზღვრება კანონით. როგორც წესი, მომუშავეთა წარმომადგენლებად გამოდიან პროფესიული კავშირების წევრები, ხოლო დამქირავეებელთა წარმომადგენლებად – ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები.

კოლექტიურ ხელშეკრულებაში შეიძლება ჩართულ იქნეს შემდეგი საკითხები:

1. შრომის ანაზღაურების ფორმა, სისტემა და სიდიდე, ფულადი წახალისება, შემწეობა, კომპენსაცია, დანამატი;
2. ფასების ზრდისა და ინფლაციის დონის მატებისას, ხელშეკრულებით განსაზღვრული მაჩვენებლების შესრულებისას ან შეუსრულებლობისას შრომის ანაზღაურების რეგულირების მექანიზმი;
3. დასაქმების, გადამზადებისა და მომუშავეთა გამონთავისუფლების პირობები;
4. სამუშაო დროისა და დასვენების დროის განსაზღვრა;
5. მომუშავეების, მათ შორის ქალებისა და ახალგაზრდების (მოზარდების), შრომის პირობებისა და დაცვის გაუმჯო-

ბესება;

6. ნებაყოფლობითი და აუცილებელი სამედიცინო და სოციალური დაზღვევა;

7. საწარმოსა და უწყებრივი საცხოვრებლის პრიატიზაციისას მომუშავეთა ინტერესების დაცვა;

8. წარმოებაში მომუშავეთა ეკონომიკური უსაფრთხოება და ჯანმრთელობის დაცვა;

9. სწავლებასთან შეთავსებით მომუშავეთათვის შეღავათები;

10. კოლექტიური ხელშეკრულების შესრულებაზე კონტროლი, მასში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის წესი, მხარეთა პასუხისმგებლობა, სოციალური პარტნიორობა;

11. შრომით ხელშეკრულებაში შეტანილი ვალდებულებების სრული და დროული შესრულების პირობებში გაფიცებზე უარის თქმა.

კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში არსებული კოლექტიური ხელშეკრულების პირობები სავალდებულოა დამკირავებლისათვის. იმ შემთხვევაში, როცა ხელშეკრულების პირობებით უარესდება კანონმდებლობით დადგენილი მომუშავეთა პირობები, მაშინ იგი (ხელშეკრულება) ანულირებულად (გაუქმებულად) ითვლება.

ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური და მეთოდოლოგიური ხასიათის დოკუმენტების დახმარებით ხდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირება. ასეთი დოკუმენტებია: დებულება ორგანიზაციაში საკადრო რეზერვის ფორმირების შესახებ; დებულება მომუშავეთა ადაპტაციის ორგანიზაციის შესახებ; რეკომენდაციები ადამიანური რესურსების შეკრებისა და შერჩევის ორგანიზაციის შესახებ; დებულება კოლექტივში ურთიერთდამოკიდებულების დარეგულირების შესახებ; დებულება შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესახებ; ინსტრუქცია ტექნიკის უსაფრთხოების დაცვის შესახებ და ა.შ. ამ დოკუმენტებს ამუშავებენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესაბამისი რგოლების მუშაკები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგიერთი ფუნქციის შესრულებას ემსახურება ისეთი ნორმატიული დოკუმენტები, როგორცაა: ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა თანამდებობების ერთიანი საკვალიფი-

კაციო ცნობარი, მუშათა შრომის ანაზღაურების სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები, ხელფასის სატარიფო ბადეები და ა.შ. ისინი დამტკიცებულა სათანადო ორგანოებისა და ხელმძღვანელების მიერ.

დიდ ორგანიზაციებში ამუშავენ დებულებას ადამიანური რესურსების შესახებ. მასში ასახულია შემდეგი საკითხები: შრომითი კოლექტივის პროფესიული და სოციალური განვითარება, შრომითი კოლექტივის ადმინისტრაციასთან ურთიერთდამოკიდებულება, ადამიანური რესურსების დასაქმების გარანტიები, და ა.შ. ასეთი დებულებები ძირითადად, მუშადება კომერციულ ორგანიზაციებში. რეკომენდებულია, აღნიშნული დებულება შედგებოდეს შემდეგი დანაყოფებისგან: ზოგადი დებულებანი; ადამიანური რესურსების ცნება; ადმინისტრაციასა და ადამიანურ რესურსებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპები; ადამიანური რესურსების განვითარების პროგრამა; ადამიანური რესურსების დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა; ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის ამაღლება; ადამიანური რესურსების უფლებები შრომის ორგანიზაციის ფორმის არჩევისას; ადამიანური რესურსების დასაქმების გარანტირებულება; ადამიანური რესურსების სოციალური გარანტიები; ადამიანური რესურსების მონაწილეობა მოგებაში; ადმინისტრაცია, ადამიანური რესურსები და პროფკავშირები, ადმინისტრაციის პასუხისმგებლობა და ადამიანური რესურსები; დასკვნითი დებულებები; დანართი.

ორგანიზაციებში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნორმატიული დოკუმენტია დებულება ქვედანაყოფის შესახებ. მისი საშუალებით ხდება ორგანიზაციის ნებისმიერი სტრუქტურული ქვედანაყოფის (განყოფილების, სამსახურის, ბიუროს ჯგუფის და ა.შ.) საქმიანობის რეგლამენტირება. აქ იგულისხმება მისი (ამოცანების, ფუნქციების, უფლებების, პასუხისმგებლობის) რეგლამენტირება. მოცემული დებულების ტიპური სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ დანაყოფებს:

1) ზოგადი დებულებანი (ვის ექვემდებარება მოცემული ქვედანაყოფი, მისი დამოუკიდებლობის ხარისხი, რომელი ნორმატიულ-სამართლებრივი დოკუმენტებით უნდა იხელმძღვანელოს თავისი ფუნქციების შესრულებისას და ა.შ.);

2) ქვედანაყოფის ამოცანები;

3) ქვედანაყოფის ორგანიზაციული სტრუქტურა (სქემა ხაზობრივ-ფუნქციური, მეთოდური და სხვა სახის დაქვემდებარების შესახებ, ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლთან და ქვედანაყოფის მუშაკებთან);

4) ქვედანაყოფის ფუნქციები;

5) ქვედანაყოფის ურთიერთკავშირები ორგანიზაციის სხვა რგოლებთან (ამ ქვედანაყოფიდან გადასაცემი ან მისაღები ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის მითითებით, ვისგან და ვის, ვადები და პერიოდულობა);

6) ქვედანაყოფის უფლებები მისი ფუნქციების ფარგლებში;

7) ქვედანაყოფის პასუხისმგებლობა მისი მოვალეობების უხარისხოდ, არადროული შესრულებისა და შეუსრულებლობისთვის.

ორგანიზაციის მომუშავეთა თანამდებობების ერთობლიობა წარმოდგენილია საშტატო განრიგის სახით. იგი არის დოკუმენტი, რომელსაც ამტკიცებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და რომელიც მოიცავს ცნობებს შესაბამისი კატეგორიის მომუშავეთა რაოდენობის (საშტატო ერთეულების) შესახებ თითოეული თანამდებობის მიხედვით (ხელფასის თანამდებობრივი სარგოსა და მასზე დანამატების მითითებით).

ორგანიზაციებში საშტატო განრიგში მოცემული თითოეული თანამდებობისათვის მუშავდება თანამდებობრივი ინსტრუქცია. მას აღგენენ ისეთი დოკუმენტების საფუძველზე, როგორცაა: დებულება ქვედანაყოფის შესახებ, სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები და სხვ. თანამდებობრივი ინსტრუქცია განსაზღვრავს კონკრეტული თანამდებობის მქონე თითოეული მომუშავეის მოვალეობებს, უფლებებს და პასუხისმგებლობას, ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის მოადგილეებიდან დაწყებული. ორგანიზაციის პირველი პირებისა და მათი მოადგილეების საქმიანობის რეგლამენტირება ხდება ორგანიზაციის წესდებით, ხოლო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების საქმიანობისა – ამ ქვედანაყოფების დებულებით.

დასაველეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში ამუშავენ ე.წ. პიროვნულ სპეციფიკაციას. იგი არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება

თითოეულ მომუშავეს, შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე. ის უშუალოდ გამომდინარეობს სამუშაოს (ან სამუშაო ადგილისა და თანამდებობის) აღწერიდან და პასუხობს კითხვებზე: როგორი უნდა იყოს ადამიანის ხასიათი, როგორი გამოცდილება და განათლება უნდა ჰქონდეს მას, რომ წარმატებით შეასრულოს კონკრეტული მოცემული სამუშაო მოცემულ სამუშაო ადგილზე. პიროვნული სპეციფიკაცია იძლევა აუცილებელ ინფორმაციას სამუშაოზე მისაღებად საჭირო მომუშავეთა შერჩევისათვის და ამ მიზნით მათთან გასაუბრებისთვის.

პირადი სპეციფიკაცია შეიძლება იქნეს როგორც ტექსტის, ისე ცხრილის სახით.

ცხრილში გამოყოფენ შემდეგ სამ თვისებრივ კატეგორიას:

1) ძირითადი თვისებრივი მოთხოვნები, რომელთა გარეშე შეუძლებელია აღნიშნული სამუშაოს განხორციელება დამაკმაყოფილებელ დონეზე;

2) სასურველი თვისებები. ამ შემთხვევაში უპირტესობა უნდა მიენიჭოს იმ კანდიდატებს, რომლებიც ფლობენ ამ თვისებებს იმ პირობით, თუ ისინი ფლობენ სხვა მთავარ თვისებებს;

3) უკუჩვენებითი თვისებები. ესენი ისეთი თვისებებია, რომლებიც ავტომატურად გამორიცხავენ მათი მატარებელი კანდიდატების არჩევას, თუნდაც ისინი ფლობდნენ სხვა მთავარ თვისებებს.

პრაქტიკაში არსებობს პიროვნული სპეციფიკაციის შედგენის სხვა ვარიანტებიც. მაგალითად, აშშ-ში ხშირად იყენებენ მ. ფრეიზერის პიროვნულ სპეციფიკაციას. იგი მოიცავს შემდეგ ხუთ პუნქტს:

1) ზემოქმედება სხვა ადამიანებზე (ფიზიკური მონაცემები, გარეგნობა, ორატორული ხელოვნება, ქცევის მანერა);

2) დაგროვილი კვალიფიკაცია (განათლება, პროფესიული აღზრდა, მომზადება, მუშაობის გამოცდილება);

3) ბუნებრივი უნარი (გაგების სისწრაფე და აღზრდის უნარი);

4) მამობრავებელი ძალა – მოტივაცია (თავის წინაშე მდგომი ამოცანები, მიზანთა მიღწევისას გამბედაობა და თანმიმდევრულობა, წარმატება მათი მიღწევისას);

5) ადაპტაცია (ემოციური სიმტკიცე, უნარი - წინ აღუდგეს სტრესებს, ადამიანებთან კონტაქტურობა).

პიროვნული სპეციფიკაციის შედგენა მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას. იგი, როგორც წესი, ხორციელდება მაღალპროფესიონალური კონსულტანტის ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის სპეციალურად მომზადებული თანამშრომლის მიერ. ვაკანტურ თანამდებობაზე კანდიდატთა არჩევისას ზემოაღნიშნული დოკუმენტის გამოყენების უპირატესობა არის შესაძლებლობა, თითოეული კანდიდატის პიროვნული თვისებები შეადარონ „იდეალური“ თანამშრომლის თვისებებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფაში იგულისხმება, ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ორგანოებსა და ობიექტებზე იურიდიული ზემოქმედების საშუალებებისა და ფორმების გამოყენება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფის ძირითადი ამოცანებია: დამკირავებლებსა და დაქირავებულებს შორის არსებული შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივი უზრუნველყოფა; შრომითი ურთიერთობებიდან გამომდინარე, მომუშავეთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის სამართლებრივი უზრუნველყოფა მოიცავს: 1) შრომისა და შრომითი ურთიერთობების სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის ნორმების დაცვას, შესრულებასა და გამოყენებას; 2) ორგანიზაციული, ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი და ეკონომიკური ხასიათის ლოკალური ნორმატიული და არანორმატიული აქტების შემუშავებასა და დამტკიცებას; 3) შრომისა და საკადრო საკითხებზე მოქმედ კანონმდებლობაში ცვლილებების, ან მათი გაუქმების შესახებ წინადადებათა მომზადებას.

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების სისტემის სამართლებრივ უზრუნველყოფას ახორციელებს მისი ხელმძღვანელი და სხვა თანამდებობრივი პირები, მათი უფლებამოსილების ფარგლებში. შრომითი კანონმდებლობის სფეროში

სამართლებრივი მუშაობის წარმართვაში სათავეო დანაყოფია იურიდიული განყოფილება.

საკადრო სამსახურის თავისებურებაა ის, რომ მისი საქმიანობა უშუალოდ დაკავშირებული ადამიანებთან. აქ სრულდება ისეთი მნიშვნელოვანი სამუშაოები, როგორცაა: მომუშავეთა სამუშაოზე მიღება, გადაყვანა სხვა სამუშაოზე, სამუშაოდან განთავისუფლება და ა.შ. იმისათვის, რომ ზემოაღნიშნულ სამუშაოთა შესრულებისას არ იქნეს დაშვებული შეცდომები და თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტური სიტუაციები, აუცილებელია შრომითი ურთიერთობების ყველა მონაწილის უფლება-მოვალეობების მკაფიო დარეგულირება. ყოველივე ეს კი შესაძლებელია ცენტრალიზებული ან ლოკალური ხასიათის სამართლებრივი ნორმების შემოღებით. შრომით კანონმდებლობაში წამყვანი ადგილი უკავია ცენტრალიზებული რეგულირების ისეთ აქტებს, როგორცაა: შრომითი კანონმდებლობის კოდექსი, ქვეყნის მთავრობის დადგენილებები, შრომის სამინისტროსა (მოცემულ შემთხვევაში არ აქვს მნიშვნელობა, იგი ცალკე ფუნქციონირებს, თუ შესულია სხვა მრავალპროფილიანი სამინისტროს შემადგენლობაში, როგორც ეს არის ახლა ჩვენში) და იუსტიციის შესაბამისი სამართლებრივი აქტები და ა.შ. ამასთან ერთად, პრაქტიკაში რიგი საკითხებისა სამართლებრივად რეგულირდება ორგანიზაციაში მიღებული ლოკალური სამართლებრივი ნორმებით. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ლოკალური რეგულირების სფერო თანდათანობით ფართოვდება. ასეთი აქტებია: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ბრძანებები საკადრო საკითხებზე (სამუშაოზე მიღების, სამუშაოდან განთავისუფლებისა და სხვა სამუშაოზე გადაყვანის წესის შესახებ), დებულებები ქვედანაყოფების შესახებ, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, ორგანიზაციის სტანდარტები და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში ორგანიზაციის იურიდიული განყოფილებების ძირითადი ამოცანებია: 1) ორგანიზაციის ნორმატიული აქტების პროექტთა მომზადება; 2) ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში მომზადებული ნორმატიული აქტების სამართლებრივი ექსპერტიზა და მათი ვიზირება;

3) ორგანიზაციაში შემოსული და მის მიერ გამოცემული საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების სისტემატიზებული აღრიცხვისა და შენახვის ორგანიზაცია; 4) დანაყოფებისა და სამსახურის ინფორმირება შრომითი კანონმდებლობის შესახებ; 5) მოქმედი შრომითი კანონმდებლობისა და მისი გამოყენების წესის განმარტება.

შრომის შესახებ ნორმატიული ხასიათის აქტების სისტემაში შედის ორგანიზაციებში გამოყენებული გენერალური, დარგობრივი, სპეციალური (რეგიონული) შეთანხმებანი, კოლექტიური ხელშეკრულებები და სხვა სამართლებრივი აქტები.

არანორმატიული ხასიათის სამართლებრივ აქტებში შედის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურებისა და ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მიერ გამოცემული განკარგულებები და მითითებები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: მომუშავეთა წახალისება და დასჯა (დისციპლინური სასჯელი), უსაფრთხოების ტექნიკა, შვებულებები, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა და ა.შ.

შრომითი ურთიერთობების დამარეგულირებელი ძირითადი ეკონომიკური აქტებია: ქვეყნის სამოქალაქო კოდექსი, შრომითი კანონმდებლობის კოდექსი, კანონი დასაქმების შესახებ და ა.შ.

მიმოხილვითი შპკითხვები

1. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული დაპროექტების არსი.

2. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის პროექტის შემადგენელი ელემენტები.

3. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის მენეჯმენტის პროექტის დამუშავებისა და დანერგვის პროცესის სტადიები და დაახასიათეთ ისინი.

4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაციული სამუშაო პროექტის დამუშავების მეთოდოლოგია.

5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციური უზრუნველყოფის ძირითადი ფუნქციები.

6. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტაციურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.

7. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფის შინაარსი.

8. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არამანქანური და შიგამანქანური უზრუნველყოფის სისტემები.

9. როგორ გამოიხატება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაცვის ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიური მოთხოვნები?

10. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფაში?

11. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განხორციელებისას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსისადმი წაყენებული მოთხოვნები.

12. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული სამუშაოები.

13. მოახდინეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული ორგტექნიკის საშუალებების კლასიფიკაცია და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.

14. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული კომუნიკაციის საშუალებები.

15. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის ნორმატიულ-მეთოდიკურ უზრუნველყოფაში.

16. ახსენით, რა არის კოლექტიური ხელშეკრულება, მისი დადების წესი და პირობები.

17. ახსენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფუნქციის შესრულების რეგლამენტირების შინაარსი.

18. დაახასიათეთ დებულება ადამიანური რესურსების შესახებ.

19. დაახასიათეთ დებულება ქვედანაყოფის შესახებ.

თემა 7. ადამიანური რესურსების ღაბაგმვა

7.1 ადამიანების რესურსების ღაბაგმვის პრინციპები მეთოდები, ტიპები და სახეები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი რთული და მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ადამიანური რესურსების დაგეგმვა. იგი ორგანიზაციის დაგეგმვის საერთო სისტემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. მისი ამოცანაა საწარმოს უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის მქონე სამუშაო ძალით და მისი ეფექტიანი გამოყენება. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, უმეტეს შემთხვევაში, შიგასაფირმო (შიგასაწარმო) დაგეგმვის საერთო სისტემის მიმართ მეორადია (წარმოებულია). იგი აესებს და აკონკრეტებს ორგანიზაციის გეგმებისა და პროგრამების სხვა სახეებს. მაგალითად, ამა თუ იმ სახის პროდუქციის წარმოების (ამა თუ იმ სახის საქმიანობის) გეგმის საფუძველზე შეიძლება დადგინდეს მაჩვენებლები: როდის და სად როგორი კვალიფიკაციის რამდენი მომუშავეა საჭირო; როგორი მოთხოვნები წაყენება მომუშავეთა ამა თუ იმ კატეგორიას და ა. შ.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს:

ა) ორგანიზაციის რომელ უბნებზე დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი დონის მომუშავეა საჭირო (ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვა);

ბ) სოციალური ასპექტებიდან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიზიდოთ აუცილებელი და შევამციროთ ჭარბი ადამიანური რესურსი (შტატების მოზიდვის ან შემცირების დაგეგმვა);

გ) როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ მომუშავეები მათი შესაძლებლობების გამოყენებით (კადრების გამოყენების დაგეგმვა);

დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ეზემოქმედებდეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მიეუსა-

დაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (საკადრო განვითარების დაგეგმვა);

ე) რამდენი იქნება დაგეგმილ საკადრო ღონისძიებებზე ხარჯები (ადამიანური რესურსების შენახვაზე დანახარჯების დაგეგმვა).

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

- 1) მეცნიერულობა;
- 2) ორგანიზაციის წვერთა აქტიური მონაწილეობა გეგმის შედგენაში მისი განხორციელების ყველა ეტაპზე;
- 3) დაგეგმვის უწყვეტობა და მდგომარეობა;
- 4) გეგმის შეთანხმებულობა კოორდინაციისა და ინტეგრაციის ფორმით;
- 5) ეკონომიურობა;

სოციალური გეგმების შედგენისას ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პირველი პრინციპი ემყარება ამ სფეროში არსებული კანონებისა და კანონზომიერების ადეკვატურ შეცნობას, პრაქტიკული ქმედებების დროული რეალიზაციისათვის. მეორე პრინციპის დაცვა აუცილებელია, ხოლო სხვა შემთხვევებში მისი გამოყენება სასურველია;

მესამე პრინციპის პირველი ნაწილი (უწყვეტობა) განპირობებულია ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შესაბამისი ხასიათითა და ადამიანური რესურსების მუდმივ მოძრაობაში ყოფნით. რაც შეეხება მდგომარეობას, იგი გულისხმობს ადრე მიღებულ საკადრო გადაწყვეტილებებში კორექტივების მუდმივად შეტანის, ან შეცვლილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, ნებისმიერ მომენტში მათი გადასინჯვის შესაძლებლობას;

მეოთხე პრინციპი გამომდინარეობს ორგანიზაციის ცალკეულ ნაწილთა საქმიანობის ერთიანობიდან და ურთიერთკავშირიდან. კოორდინაცია ხორციელდება „კორიზონტალურად“ – ერთი ღონის ქვედანაყოფებს შორის, ხოლო ინტეგრაცია – „ვერტიკალურად“ – ზემო და ქვემდგომთ შორის;

მეხუთე პრინციპის არსა გამოიხატება ადამიანური რესურსების გეგმის შედგენაზე დანახარჯების მინიმისაციით.

ზოგადად დაგეგმვის და, მათ შორის, ადამიანური რესურ-

სების დაგეგმვის სამი მეთოდია ცნობილი: საბალანსო, ნორმატიული და მათემატიკურ-სტატისტიკური.

საბალანსო მეთოდი ემყარება საგეგმო პერიოდში ორგანიზაციის რესურსებისა და მათზე მოთხოვნის ურთიერთკავშირს. მოთხოვნასთან შედარებით, რესურსების უკმარისობისას არსებული დეფიციტის დასაფარავად აუცილებელია რესურსების დამატებითი წყაროების ძიება. მაშინ კი, როცა რესურსების სიჭარბეა იქცევიან პირიქით – აფართოებენ მათ მოხმარებას, ან მიმართავენ ღონისძიებებს ჭარბი სამუშაო ძალისაგან თავის დასაღწევად.

საბალანსო მეთოდის რეალიზება მატერიალურ-საგნობრივი, ღირებულებითი და შრომითი ბალანსების სისტემის დახმარებით ხდება. ისინი დროის პერიოდის მიხედვით შეიძლება იყოს საანგარიშო, საგეგმო და პროგნოზული, ხოლო მიზნის მიხედვით – ანალიზური და სამუშაო.

ბალანსი ორი მხრისაგან შემდგარი ცხრილია, რომლის ერთ მხარეს მოთავსებულია რესურსების წყაროები, ხოლო მეორე მხარეს – მათი განაწილება.

ბალანსში რესურსები მოცემულია მისი ძირითადი წყაროების მითითებით, რაც მათი მოძრაობის გაკონტროლების საშუალებას იძლევა. რესურსების განაწილებამ უნდა უზრუნველყოს წარმოებრივი დავალებებისა და ვალდებულებების შესრულება, აუცილებელი რეზერვების შექმნა და ორგანიზაციის განვითარების პროგრამების რეალიზება.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას უმეტესად გამოიყენება შრომითი ბალანსები. ისინი ასახავენ სამუშაო ძალის მოძრაობასა და დროის კალენდარული ფონდის გამოყენებას.

დაგეგმვის ნორმატიული მეთოდის გამოყენებისას, განსაზღვრულ პერიოდში საგეგმო დავალებები და შესაბამისი ბალანსები ეყრდნობა სხვადასხვა (მოცემულ შემთხვევაში შრომითი) რესურსების ხარჯების ნორმებს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მესამე მეთოდია მათემატიკურ-სტატისტიკური. იგი ხორციელდება სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით. მისი დახმარებით, გარკვეული აღბათობით შეიძლება იწინასწარმეტყველო რაიმე მოვლენა, თუ

მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა. მაგალითად, როცა ვიცით კადრების დენადობის საშუალო მანვენებელი, შეიძლება გავიანგარიშოთ მომავალი მოცემული პერიოდისათვის ადამიანური რესურსების რიცხოვნობა. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის აღნიშნული მეთოდის ფარგლებში წარმატებით იყენებენ წრფივი პროგრამირებისა და სხვა თანამედროვე სტატისტიკურ – მათემატიკურ მეთოდებს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის (ისე როგორც ყველა სახის დაგეგმვის) პროცესი აისახება კონკრეტულ გეგმაში.

არსებობს გეგმების სამი ძირითადი ტიპი: 1) გეგმა მიზანი; 2) გეგმები განმეორებადი მოქმედებებისათვის; 3) გეგმები განუმეორებადი მოქმედებებისათვის.

გეგმა-მიზანი – ესაა მართვის ობიექტისა და მისი ცალკეული ელემენტების მომავალში სასურველი მდგომარეობის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მანვენებელთა ნაკრები. ასეთი გეგმები გამოიყენება განსაკუთრებით გრძელვადიანი გეგმებისას ან მომავალში კონკრეტული მოვლენების განჭვრეტის შეუძლებლობისას. ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას გეგმის ამ სახეს პრაქტიკული მნიშვნელობა არ აქვს.

გეგმები განმეორებადი მოქმედებებისათვის გამოიყენება სტანდარტულ სიტუაციაში განსახორციელებელი მოვლენებისათვის.

გეგმები განუმეორებადი მოქმედებებისათვის დგება ორგანიზაციის განვითარებისა და ფუნქციონირების პროცესში წარმოშობილი სპეციფიკური პრობლემების გადასწყვეტად. ასეთ გეგმებს შეიძლება ჰქონდეს პროგრამების სახე. მაგალითად, შრომის პირობების გაუმჯობესების პროგრამა.

გადების მიხედვით გეგმები სამი სახისაა: გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი. **გრძელვადიანი** (5 წელზე მეტი) უმეტესად მიესადაგება გეგმა-მიზანს. **საშუალოვადიანი** (1-დან 5 წლამდე) გეგმები დგება სხვადასხვა პროგრამის სახით, ხოლო **მოკლევადიან** გეგმებს (1 წლამდე) ამუშავებენ დროის შედარებით ხანმოკლე პერიოდისთვის. მას ხშირად ქსელური გრაფიკების სახე აქვს. მოკლევადიანი გეგმების სახესხვაობაა ოპერატიული გეგმები, რომლებიც დგება ვადით – 1 ცვლიდან 1 თვემდე.

72 ადამიანურ რმსურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირება და დაბეგმვა

მოთხოვნის პროგნოზირება – წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სამომავლო რაოდენობას და მათი შესაბამისი კვალიფიკაციის და კომპეტენციების შეფასების პროცესს. პროგნოზირების საფუძველია წლიური ბიუჯეტი და გრძელვადიანი ბიზნეს-გეგმა, რომელიც განხორციელდება თითოეული ფუნქციის თუ განყოფილების საქმიანობაში.

საჭირო ადამიანური რესურსების რაოდენობის შესაფასებლად არსებობს მოთხოვნის პროგნოზირების ოთხი მეთოდი, კერძოდ:

- მმართველობითი შეფასება;
- თანაფარდობითი ტენდენციების ანალიზი;
- სამუშაო დროის ანალიზის მეთოდი;
- მოდელირება.

მმართველობითი შეფასება – არის პროგნოზირების ყველაზე ტიპური მეთოდი. მენეჯერისაგან იგი მოითხოვს მომავალი დატვირთვის მოფიქრებას და საჭირო რაოდენობის ადამიანების ყოფნის გადაწყვეტას. ეს იწყება „ქვევიდან“ – კორიზონტალური მენეჯერებიდან, რომლებიც თავის უფროსებს შეთანხმებულად სთავაზობენ წინადადებებს. ამასთან ერთად, გამოიყენება „ზემოდან ქვევით“ მეთოდი, როდესაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა ამზადებს კომპანიისა და განყოფილებების პროგნოზს. შესაძლებელია იხელმძღვანელონ განყოფილების უფროსის რჩევითაც. მმართველობით შეფასების მიზანშეწონილად გამოყენება ნიშნავს ორივე მეთოდის (ქვევიდან ზევით და ზევიდან ქვევით) გამოყენებას.

თანაფარდობითი ტენდენციების ანალიზი – იწყება, მაგალითად, გადაამამუშაებელ საწარმოში უშუალოდ მუშებისა და არაპირდაპირი (დამხმარე) მუშების ძველი თანაფარდობის შესწავლით და მომავალი პროპორციების პროგნოზირებით, ორგანიზაციაში ამ მეთოდებში ცვლილებების შეტანის შემდეგ.

სამუშაო დროის ანალიზის მეთოდი – გამოიყენება სამუშაოს კრიტერიუმის დადგენის პირობებში, იმის გასაან-

გარიშებლად, თუ რამდენ ხანს გაგრძელდება ოპერაციები და რა რაოდენობის ადამიანები იქნება საჭირო. გადაამაჟუ-შავებელი მრეწველობის კომპანიაში ამოსავალი წერტილია საწარმოო გეგმის შემუშავება რეალიზებადი პროდუქციის მოცულობის სახით მთლიანად კომპანიაში ან ცალკეულ განყოფილებაში. საწარმოო საათების ბალანსები დგება ცოცხალი შრომის საათის გამოყენებით, თუ სამუშაო დროს ნორმა ჩამოყალიბებულია სამუშაოს კრიტერიუმის დახმარებით. შემდეგ, პროდუქციის გამოშვების ერთ ერთეულზე ნორმა-საათი გამრავლდება გამოსაშვები პროდუქციის დაგეგმილ მოცულობაზე, რათა მივიღოთ ამ დროისთვის მთლიანად დაგეგმილი საათები. ეს იყოფა ცალკეულ მუშა-ოპერატორის ფაქტობრივ ნამუშევარი საათების რაოდენობაზე იმის სახე-ნებლად, თუ რამდენი ოპერატორია საჭირო; შესწორებების შეტანა შესაძლებელია გაცდენებისა და დასკვნების დროს პროგნოზის გათვალისწინებით. ამ პროცედურის გამარტი-ვებული მაგალითია:

- დაგეგმილი მოცულობა ერთი წლით = 20000 (ერთეუ-ლი).

- ნორმა-საათი პროდუქციის ერთეულზე = 5 (საათი).

- დაგეგმილი საათების ერთი წლით = 100000 (საათი).

- საწარმოო საათები ერთ ადამიანზე წელიწადში (ზედმე-ტი სამუშაო დროის, გაცდენების და მოცდენების დაშვებით) = 2000 (საათი).

- უშუალო მომუშავეთა საჭირო რაოდენობა (დაგეგმილი საათები გაყოფილი ერთი ადამიანის სამუშაო საათებზე) = 50 (ადამიანი).

მოდელირება – მათემატიკური მოდელირების მეთოდი კომ-პიუტერის გამოყენებით, ხელს უწყობს მოთხოვნისა და მიწო-დების პროგნოზის მომზადებას.

მომსახურე კადრებზე მოთხოვნის განსაზღვრისას გამოი-ყენება ორი მეთოდი: ნომენკლატურული და გაჯერებითი.

ნომენკლატურული მეთოდისას მომსახურეთა რაოდენო-ბის განსაზღვრა ემყარება ორგანიზაციის საქმიანობის გეგ-მებს, საშტატო განრიგებს, მართვის ქვედანაყოფების სტრუქ-ტურას, თანამდებობათა რიცხვსა და ნომენკლატურას. თა-

ნამდებობათა ნომენკლატურაში ასახულია სპეციალისტის კვალიფიკაციის დონე და პროფილი. რომელმაც საშტატო განრიგის მიხედვით უნდა დაიკაოს აღნიშნული თანამდებობა. აქედან გამომდინარე, საშტატო განრიგი ასახავს ადამიანური რესურსების რაოდენობრივ მხარეს, ხოლო ნომენკლატურა – ხარისხობრივს. ეს კი საშუალებას იძლევა, სპეციალისტებზე მოთხოვნილება განისაზღვროს მათი ცალკეული ჯგუფების მიხედვით. ამასთან, საშტატო-ნომენკლატურული მეთოდი შრომატევადია, ხოლო მისი სიზუსტე დამოკიდებულია საშტატო განრიგებისა და თანამდებობრივ ნომენკლატურათა სისწორეზე, აგრეთვე, სპეციალისტთა დატვირთვის ძირითადი ნორმატივების არსებობაზე. ისინი კი ხშირად მოძველებულია.

სპეციალისტებზე მოთხოვნილების დაგეგმვის გაჯერებითი მეთოდით გაანგარიშებისას იყენებენ ე.წ. სპეციალისტებით გაჯერების კოეფიციენტებს. ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ გვინგებებს სპეციალისტთა ნორმატიულ თანაფარდობას ადამიანური რესურსების მთელ რაოდენობასთან. მათი გაანგარიშება შეიძლება აგრეთვე, ძირითადი კაპიტალის ან წარმოების მოცულობის მიმართ და ა. შ. გაჯერების კოეფიციენტები დგინდება ექსპერტების მიერ. აღნიშნულ მეთოდს იგივე ნაკლი აქვს, როგორითაც ხასიათდება ნომენკლატურული მეთოდი, რადგან იგი ძირითადად ეყრდნობა საშტატო განრიგებს.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილება იყოფა ორ ჯგუფად: საერთო და დამატებითი. საერთო მოთხოვნილებაში იგულისხმება მომუშავეთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საინვესტიციო, წარმოებრივ, ფინანსურ, მარკეტინგულ და სხვა გეგმებაში დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად.

მისი პროგნოზირება ზემოაღნიშნული გეგმების ანალიზის საფუძველზე, პრაქტიკული მოსაზრებიდან გამომდინარე ახდენს მის დიფერენცირებას პროფესიების, სპეციალობების, პროფილისა და მომზადების დონეების მიხედვით.

დამატებით მოთხოვნილებაში იგულისხმება სხვაობა ადამიანური რესურსების მომავალ პროგნოზულ ან პერიოდის დასაწყისში ფაქტობრივ რაოდენობასა და საერთო მოთხოვნი-

ლებას შორის. მისი მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბების ზრდა (თანდათანობით ან ნახტომისებრი), ისე ობიექტური მიზეზებით ან დენადობის შედეგად კადრების წასვლა. ადამიანურ რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნის დადგენის შემდეგ განისაზღვრება მთლიანი მოთხოვნა.

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია პროგნოზის შემდეგი სამი სახის დამუშავება: 1) ადამიანური რესურსებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესახებ; 2) მისაღებ კანდიდატთა გარედან მოსაძიებლად; 3) ორგანიზაციის შიგნიდან კანდიდატთა მოსაძიებლად.

ადამიანური რესურსების პროგნოზირებისას ასევე ფართოდ გამოიყენება მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდი, ხოლო პროგნოზირებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა გაანგარიშების ჩატარებისას თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკა.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელია სხვა ფაქტორებიც. ასეთებია:

- 1) კადრების მოსალოდნელი დენადობა;
- 2) ორგანიზაციის მომუშავეთა ხარისხი (ორგანიზაციის მოთხოვნიდან გამომდინარე);
- 3) გადაწყვეტილებანი ნაკეთობებისა და მომსახურების მოდერნიზაციის თაობაზე ან ახალი ბაზრების ათვისების შესახებ;
- 4) მწარმოებლურობის ამაღლების უზრუნველყოფელი ტექნოლოგიური და ადმინისტრაციული ცვლილებების განხორციელება;
- 5) ფინანსური რესურსების ოდენობა.

დაქირავებულებით უზრუნველყოფის სტრატეგია ხელს უწყობს ბიზნესის სტრატეგიის როგორც ფორმულირებას, ისე მის განხორციელებას. დაქირავებულებით უზრუნველყოფით სტრატეგიის საფუძველს განაპირობებს გრძელვადიანი ბიზნეს-გეგმები, მოკლევადიანი ბიუჯეტი და პროგრამები. ეს გეიჩვენებს მომავალი საქმიანობის დონეს, კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის ახალ მოთხოვნებს, და აგრეთვე იმ პირობებს, თუ როგორ ამოიგოს ხარჯები ბიზნესიდან სამუშაო

ძალის შემცირებით, სახელშეკრულებო მუშაობით, გარედან მოწვეული მუშებისა და არასრული სამუშაო დროით მომუშავეთა დახმარებით.

ამ სტრატეგიაში შედის:

- **შეპენის სტრატეგია**, რომელიც განსაზღვრავს საჭირო რაოდენობით ადამიანური რესურსების შექმნას პროგნოზირებული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად;

- **შენარჩუნების სტრატეგია** – რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ უნდა შეინარჩუნოს ორგანიზაციამ მისთვის საჭირო ადამიანური რესურსები;

- **განვითარების სტრატეგია** – რომელიც გვიჩვენებს, თუ რა უნდა გაკეთდეს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;

- **გამოყენების სტრატეგია**, რომელიც გვიჩვენებს იმ პირობებს, რამაც უნდა სრულყოს მწარმოებლურობა და ეკონომიკური ეფექტიანობა;

- **მოქნილობის სტრატეგია** – რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გაკეთდეს დასაქმებულთა რაოდენობის შესამცირებლად.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესში ადგენენ ადამიანურ რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნების ბალანსს, რომელიც პრაქტიკულად ასე მუშაედება: ტექნიკური სამსახური ამუშავეებს წარმოების სრულყოფისა და ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს. აქედან გამომდინარე, შრომის ორგანიზაციის სამსახური განსაზღვრავს ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნას თითოეულ სამუშაო ადგილამდეც კი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახური, საწარმოში არსებული მუშაობის ცვლიანობის, ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის მოსალოდნელი სრულყოფის გათვალისწინებით, ადგენს ადამიანურ რესურსებზე საერთო მოთხოვნების ბალანსს. ამის შემდეგ იგივე სამსახური განსაზღვრავს ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნების დაკმაყოფილების წყაროებს, ეკონომიკურ სამსახურთან ერთად ადგენს ადამიანური რესურსების შერჩევასა და მომზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ოდენობას და საჭირო შემთხვევაში ახდენს ბალანსის კორექტირებას.

ადამიანურ რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნის გან-

საზღვრის შემდეგ ადგენენ სხვადასხვა სახის პერსპექტიულ ღონისძიებათა გეგმებს: ადამიანური რესურსების მოზიდვაზე, გადანაწილებაზე, ადაპტაციაზე, შემცირებაზე, გამოყენებაზე, სწავლებაზე და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, სამსახურებრივ და პროფესიონალურ დაწინაურებაზე და ა. შ.

არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციაში წარმოიშობა ადამიანური რესურსების სიჭარბე. იგი იწვევს მოტივირებისა და ზრდის პერსპექტივის დაკვმას, ხელფასის გადახარჯვას და სხვა უარყოფით მოვლენებს. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია ადამიანური რესურსების შემცირების ღონისძიებათა გატარება.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის შემდეგ ეტაპზე მუშავდება ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ისეთი კონკრეტული გეგმები და პროგრამები, როგორცაა: ა) ადამიანური რესურსების მოზიდვა, გამონთავისუფლება, ეფექტიანი გამოყენება, დაწინაურება; ბ) თანამდებობათა შემოღება, ადაპტაციის, საქმიანი კარიერის, ადამიანური რესურსების განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლება; გ) შრომის ბაზარზე მოქმედება; დ) ხელფასის ორგანიზაცია; ე) საკადრო მუშაობის მეთოდების დახვეწა; ე) შესაბამის ღონისძიებათა დაფინანსება და ა. შ. მოკლედ განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

სამუშაო ძალის გამოთავისუფლებასა და გადაადგილებასთან დაკავშირებული კადრების მომზადების გეგმა მოიცავს შემდეგ ნაწილებს:

- 1) გამონთავისუფლებული მომუშავეთა რაოდენობისა და მათი საკვალიფიკაციო სტრუქტურის განსაზღვრას;
- 2) მომუშავეთა გამონთავისუფლების პერიოდისა და მისი კონკრეტული ვადების დადგენას;
- 3) ქვედანაყოფების ან ორგანიზაციის ჩარჩოში გადასაადგილებელ კანდიდატთა გამოვლენას;
- 4) ნებაყოფლობითი ან ვადამდელი განთავისუფლების (დათხოვნის) მატერიალური სტიმულირების საშუალებების რეგლამენტაციას;
- 5) შესაბამის ღონისძიებათა განხორციელებისთვის პასუხისმგებლთა განსაზღვრას.

დასაქმებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა მოიცავს შემდეგ პროგრამებს:

1) ორგანიზაციისა (ორგანიზების) და მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპებისა და მეთოდების დანერგვას;

2) ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებებს;

3) ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას.

ახალი წარმოების მოთხოვნილებათა უზრუნველსაყოფად ადამიანური რესურსების მომზადების გეგმა შედგება შემდეგი პოზიციებისაგან:

1) მომავალი ქვედანაყოფისა და მისი მართვის ორგანოს სტრუქტურა;

2) შესასრულებელ სამუშაოთა კლასიფიკაცია;

3) მომუშავეებისადმი მოთხოვნების დახასიათება;

4) ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნების განსაზღვრა;

5) თანამდებობათა შემოღების ვადები;

6) ადამიანურ რესურსებზე დროებითი მოთხოვნების დაკმაყოფილების წყაროები;

7) კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებები და ფორმები;

8) აუცილებელ დანახარჯთა სიდიდე.

7.3 ადამიანური რესურსების მარკეტინგი

ადამიანური რესურსების მარკეტინგი მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სახეა. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსებით.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგი გულისხმობს წარმოებრივი მარკეტინგის შინაარსობრივ გაფართოებას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში.

მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მეთოდით:

1) მარკეტინგი როგორც ბაზარზე ორიენტირებული მართვის ძირითადი პრინციპი;

2) მარკეტინგი როგორც გადაწყვეტილებათა სისტემატიზებული ძიების მეთოდი. ბაზრის შესწავლის საფუძველზე ხდება მონაცემთა ბაზის ფორმირება როგორც სტრატეგიული,

ისე ოპერატიული გადაწყვეტილებების მისაღებად;

3) მარკეტინგი როგორც კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევის საშუალება. მოთხოვნაზე ორიენტირებული პროდუქტიული პოლიტიკა და მიზანმიმართული საკომუნიკაციო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სტრატეგიული ამოცანის გადაწყვეტას – საკუთრი ორგანიზაცია ბაზარზე წარდგეს როგორც კონკურენტუნარიანი და მიმზიდველი.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის განმარტებით, სამუშაო ადგილი საქონელია, რომელიც იყიდება შრომის ბაზარზე. ამ თვალსაზრისით, მარკეტინგი გვევლინება როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის მიმართულება. იგი შრომის გარე და შიგა ბაზრის კვლევის მეთოდების დახმარებით, ადამიანურ რესურსებთან მუშაობისათვის ქმნის ინფორმაციულ ბაზას და მიმართულია დამქირავებლის მიმზიდველობის მიღწევისაკენ (ბაზრის სეგმენტების მიხედვით).

მარკეტინგის ამოცანების განსაზღვრისას გამოყოფენ ორ ძირითად პრინციპს:

პირველი პრინციპი გულისხმობს ადამიანური რესურსების მარკეტინგის განმარტებას ფართო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანურ რესურსთა მარკეტინგი გაგებულია როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განსაზღვრული ფილოსოფია და სტრატეგია. ადამიანური რესურსები განიხილება ორგანიზაციის გარე და შიგა კლიენტების ხარისხში. ასეთი მარკეტინგის მიზანია ადამიანური რესურსების ოპტიმალური გამოყენება, რომელიც მიიღწევა შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნის ზრდით; ეს კი უზრუნველყოფს შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას და თითოეულ მომუშავეში ფირმისადმი (ორგანიზაციისადმი) პარტნიორული და ლოიალური დამოკიდებულების განვითარებას. ფაქტობრივად ესაა ფირმის „გაყიდვა“ თავის თანამშრომლებზე. ადამიანური რესურსების მარკეტინგის პრინციპი ფართო გაგებით ემყარება საბაზრო აზროვნებას, რაც მას განასხვავებს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტრადიციული ადმინისტრაციული მეთოდისაგან.

მეორე პრინციპი გულისხმობს ადამიანური რესურსების

მარკეტინგის განმარტებას ვიწრო გაგებით. მოცემულ შემთხვევაში იგი არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის განსაკუთრებული ფუნქცია, რომლის მიზანია საწარმოთა (ორგანიზაციათა) საკადრო რესურსებზე მოთხოვნის გამოვლენა და მისი დაკმაყოფილება.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის ამოცანების გამოყოფის ზემოაღნიშნულ პრინციპებს შორის მთავარი განსხვავება ასეთია: **ადამიანური რესურსების მარკეტინგის ფართო გაგება** გულისხმობს მის წარმოდგენას ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ერთ-ერთ ელემენტად, რომლის რეალიზება ხდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის ამოცანათა კომპლექსის გადაწყვეტით (მიზნობრივი სისტემის დამუშავება, ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვა, საქმიანობის შეფასება, საქმიანი კარიერის მართვა და ა.შ.). **ვიწრო გაგებით კი ადამიანური რესურსების მარკეტინგი** გულისხმობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის განსახლებურული სპეციფიკური საქმიანობის გამოყოფას.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის მთავარი ამოცანაა, შრომის ბაზარზე ფლობდეს სიტუაციას და უზრუნველყოს ორგანიზაცია საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო ძალით.

ადამიანური რესურსების სფეროში მარკეტინგული საქმიანობა ადამიანური რესურსების მარკეტინგის გეგმის ფორმირებასა და რეალიზაციასთან ურთიერთდაკავშირებული ეტაპების კომპლექსია. ადამიანური რესურსების მარკეტინგის ზოგადი მეთოდოლოგია ემყარება „წარმოებრივი“ მარკეტინგის თეორიის ძირითად დებულებებს.

მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია, რომლის მიზანია ინფორმაციული ბაზის შექმნა, რომელიც მიზნობრივი ჯგუფების (ბაზრის სეგმენტების) მიხედვით ბაზრისა და კომუნიკაციების სფეროში დაგეგმვის საფუძველია. მისი დიფერენციაცია შეიძლება მოხდეს შემდეგ კერძო ფუნქციებად: თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილისადმი წაყენებული მოთხოვნები; ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს გამოკვლევა; ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის იმიჯის შესწავლა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა მონაცემთა გაცვლის სისტემაა. იგი ადამიანური რესურსების მარკეტინგის სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს გააანალიზონ, დაგეგმონ და განახორციელონ მარკეტინგული ღონისძიებები. ადამიანური რესურსების მარკეტინგის ინფორმაციის სისტემის საფუძველია ამ ინფორმაციის წყაროები. ესენია:

- 1) სასწავლო დაწესებულებების სასწავლო პროგრამები და სპეციალისტთა გამოშვების გეგმები;
- 2) კონკრეტულ სასწავლო ცენტრებში დამატებითი სწავლებისა და შრომის ბირჟასთან არსებული გადამზადების კურსებისათვის არსებული სასწავლო პროგრამები;
- 3) შრომისა და დასაქმების სახელმწიფო ორგანოების მიერ გამოცემული ანალიტიკური მასალები;
- 4) დასაქმების სამსახურთა საინფორმაციო ცნობები;
- 5) დასაქმებისადმი და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგადი პრობლემისადმი მიძღვნილი სპეციალიზებული ჟურნალები და სპეციალური გამოცემები.

დიდი ყურადღება ექცევა თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლას. სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების ანალიზის საფუძველზე ხდება იმ მოთხოვნების ფორმირება, რომლებიც დამჭირავებელი ორგანიზაციისაგან წაუყენება პრედენდენტს ამა თუ იმ სახის სამუშაოს (თანამდებობის) დაკავებისას.

სამუშაო ადგილისადმი წაყენებული მოთხოვნების ანალიზისას გათვალისწინებულია სამუშაო ადგილზე შრომითი პროცესის ამოცანები და მოცემული სამუშაო ადგილის ურთიერთკავშირი ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვა რგოლებთან.

ახდენენ აგრეთვე, თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლას. იგი, სამუშაო ადგილებისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლასთან ერთად ემყარება ისეთ მარველამენტირებელ დოკუმენტებს, როგორიცაა:

- 1) მუშათა პროფესიების, მომსახურეთა თანამდებობებისა და სატარიფო თანრიგების ერთიანი კლასიფიკატორი;
- 2) მომსახურეთა ზოგადდარგობრივი თანამდებობებისა და

მუშათა ზოგადდარგობრივი პროფესიების სატარიფო საკვალიფიკაციო დახასიათებები.

თანამდებობისადმი მოთხოვნების კონკრეტული გამოხატულება მოცემულია შემდეგ შიგაორგანიზაციულ მარეგლამენტირებულ დოკუმენტებში:

1) სამუშაოს ან თანამდებობის აღწერა (თანამდებობრივი ინსტრუქცია. იგი მოიცავს თანამდებობის ორგანიზაციულ სტატუსს, პროფესიულ ვალდებულებას, უფლებებს, თანამდებობის ან სამუშაო ადგილის ურთიერთკავშირებს);

2) მუშაობისათვის აუცილებელია პიროვნული მახასიათებლის ამსახველი სპეციფიკური სამუშაო;

3) საკვალიფიკაციო რუკა, რომელიც მოიცავს მონაცემებს ზოგად და სპეციალურ განათლებაზე მუშაობის ჩვევების შესახებ;

4) კომპეტენციის რუკა (იდეალური თანამშრომლის „პროფილი“), რომელშიც აღწერილია პიროვნული მახასიათებლები, ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების უნარი, ქცევის ტიპები და ა.შ.

მნიშვნელოვანი და აუცილებელია ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს შესწავლა. მოცემულ შემთხვევაში კვლევის საგანია ორგანიზაციის წარმოებრივ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და პირობები. გარემო პირობების შესწავლის მნიშვნელობა განპირობებულია მისი (გარემოს) აქტიური ზემოქმედებით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან დაკავშირებულ ისეთ ღონისძიებებზე, როგორცაა: შრომის ბაზართან ურთიერთქმედება, ადამიანური რესურსების განვითარება საწარმოს შიგნით, კომუნიკაციური კავშირები როგორც საწარმოს შიგნით, ისე მის გარეთ.

გარე და შიგა გარემო ყალიბდება შესაბამისი გარე და შიგა ფაქტორების ზემოქმედებით. გარე ფაქტორებში იგულისხმება ისეთი პირობები, რომლებზეც ორგანიზაციას, როგორც წესი, არ შეუძლია მოახდინოს ზემოქმედება. ამასთან, ორგანიზაციამ ისინი, ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის სწორი ჯანსაზღვრისა და მისი დაფარვის ოპტიმალური წყაროების ჯამონახვის მიზნით მაქსიმალურად უნდა გაითვალისწინოს.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის განმსაზღვრელი გარე ფაქტორებია:

- 1) ტექნოლოგიის განვითარება;
- 2) სოციალურ მოთხოვნათა თავისებურებანი;
- 3) კანონმდებლობის განვითარება;
- 4) კონკურენტი ორგანიზაციების საკადრო პოლიტიკა.

შიგა ფაქტორებში იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც მნიშვნელოვან ნაწილში ექვემდებარებიან ორგანიზაციის მხრიდან მართვას. ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს ანალიზი საჭიროა შრომის ბაზრის კვლევის კონკრეტული მიმართულებების დაზუსტებისათვის.

ორგანიზაციის შიგა გარემოს ფაქტორები:

- 1) ორგანიზაციის მიზნები;
- 2) ფინანსური რესურსები;
- 3) ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალი;
- 4) საკადრო მოთხოვნების დაფარვის წყაროები.

ინფორმაციული ფუნქციის ადეკვატური შესრულება დიდაა დამოკიდებული შრომის ბაზრის შესწავლაზე. შრომის ბაზარი შეისწავლის სამუშაო ძალის პოტენციალს. იგი მოიცავს შრომის როგორც გარე, ისე შიგა ბაზარს.

შრომის გარე ბაზრის ანალიზისას შეისწავლიან შემდეგ საკითხებს: შრომის ბაზრის სტრუქტურა, მათ შორის: სექტორული, რეგიონული, ასაკობრივი, საკვალიფიკაციო, პროფესიული; სამუშაო ძალის მობილურობა; ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაფარვის წყაროები; კონკურენტების ქცევა შრომის ბაზარზე; სამუშაო ძალის ღირებულება. აღნიშნულ მიმართულებათა ანალიზი საშუალებას იძლევა, დადგინდეს შრომის ბაზრის ისეთი პარამეტრების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მდგომარეობა, როგორცაა ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნა და მიწოდება.

შრომის შიგა ბაზრის შესწავლის მიზანია ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაფარვა შიგა ორგანიზაციული წყაროების ხარჯზე.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის, იმიჯის შესწავლას. ორგანიზაციის იმიჯში იგულისხმება მისი (ორგანიზაციის) სახე შრომის გარე და შიგა ბაზარზე. ორგანიზაციის იმიჯის შესწავლის მიზანია ისეთი ღონისძიე-

ბების დასახვა, რომელთა განხორციელება უზრუნველყოფს დამჭირაებლის იმიჯის ამაღლებას.

ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამეწარმეო გარემოს გარე ფაქტორები და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის გამართული სამეწარმეო საქმიანობა. როგორც წესი, იმიჯი არსებობს როგორც დამჭირაებლის როლში მყოფი ორგანიზაციის უპირატესობათა სუბიექტური სურათი.

ორგანიზაციის იმიჯის კვლევა მოიცავს შემდეგი სახის სამუშაოებს:

1) ორგანიზაციის მომუშავეების, მათი პარტნიორების, მომხმარებლებისა და ადამიანთა სხვა ჯგუფების გამოკითხვის ჩატარება;

2) დაჭირაების კომპანიების მუშაობის ანალიზი. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს კანდიდატთა შერჩევისას უხეირო (უილბლო) ღონისძიებებს (თავიდან აცილების მიზნით), აგრეთვე, მომუშავეთა ახლო წრიდან მომუშავეთა შეკრების ღონისძიებებს;

3) იმ პრეტენზიების შესწავლა რომლებსაც გამოხატავენ მომუშავეები საქმიანი შეფასების ადაპტაციის ან სპეციალურად მოწყობილი პრეტენზიების განმხილველი თათბირების პროცესში;

4) შრომის ბაზრის კვლევის მონაცემების მიზანმიმართული ანალიზი.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია საშუალებას იძლევა დაფიქსირდეს ის წყაროები რომლებსაც შეუძლიათ შეაფერხონ ორგანიზაციის გრძელვადიანი უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსებით. ასეთი შეიძლება იყოს: შრომის ბაზრის დაძაბული მდგომარეობა, პროფესიებისა და თანამდებობების მოქველებული სისტემატიზაცია, ორგანიზაციის ნეგატიური იმიჯი და სხვ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში უაღრესად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია. ადამიანური რესურსების მარკეტინგის თვალსაზრისით, საკომუნიკაციო სისტემები ძირითდად ემსახურება ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნების დაფარვის გზების დადგენასა და რეალიზაციას.

საკომუნიკაციო ფუნქციის ობიექტებია:

1) ორგანიზაციის თანამშრომლები. ისინი შრომის შიგა ბაზრის მონაწილენი და ორგანიზაციის იმიჯის მატარებლებია;

2) შრომის გარე ბაზარი, როგორც პოტენციური პრეტენდენტების კომპლექსური წყარო;

3) მენეჯმენტის სისტემის, როგორც ორგანიზაციაზე აზრის ფორმირების ფუნქციის გახსნილობა.

საკომუნიკაციო ფუნქციის ეფექტიანი შესრულება დიდადაა დამოკიდებული შრომის ბაზრის სეგმენტირებაზე. სეგმენტირებაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების მოთხოვნისა და მიწოდების დანაწილება ცალკეულ ელემენტებად, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან დასაქმების მოტივითა და სამუშაო ძალის დაქირავებასთან დაკავშირებული სხვა მხარეებით. აღნიშნული ელემენტები ყალიბდება მიზნობრივ ჯგუფებად. სწორედ მათზეა ორიენტირებული დამქირავებელი, შრომის ბაზართან თავისი ურთიერთობისას. წარმოქმნილი მიზნობრივი ჯგუფები შინაგანი შინაარსით უნდა იყოს ერთგვაროვანი.

შრომის ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი მეთოდებია ფაქტორული და შეზღუდვის ანალიზი. ფაქტორული ანალიზი გამოყოფს მიზნობრივი ჯგუფების ფორმირების კრიტერიუმებს.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის მსოფლიო პრაქტიკაში სეგმენტირების სახეების კრიტერიუმებად მიღებულია: გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ფსიქოგრაფიკული და ქცევითი ნიშნები. შეზღუდვის წესით ანალიზისას გამოყოფენ ცალკეულ განმასხვავებელ ნიშნებს.

არსებობს ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაფარვის შიგა და გარე წყაროები.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის გარე წყაროებში იგულისხმება პროფესიონალური და სოციალური ინფრასტრუქტურის ის ობიექტები (უმადლესი და საშუალო სპეციალური სასწავლებლები, პროფტექნიკური სასწავლებლები და სხე), რომლებიც უზრუნველყოფენ ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. შიგა წყაროებში კი იგუ-

ლისხმება ორგანიზაციის შესაძლებლობა, საკუთარი ძალებით დააკმაყოფილოს ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნა.

სამუშაო ძალის შექმნაში ორგანიზაციის მონაწილეობის ხარისხის მიხედვით, გამოყოფენ ადამიანურ რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნების დაფარვის შემდეგ გზებს: აქტიურს და პასიურს.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნების დაფარვის აქტიური გზებია:

1) ორგანიზაციის მიერ ადამიანური რესურსების შერჩევა უშუალოდ სასწავლო დაწესებულებებში. მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია აფორმებს სათანადო ხელშეკრულებას როგორც სასწავლებლებთან, ისე მის მომავალ თანამშრომლებთან;

2) ორგანიზაციის მიერ ვაკანსიებზე შეკვეთების წარდგენა დასაქმების ადგილობრივ ან დარგთაშორის სამსახურებში;

3) ადამიანური რესურსების დარგში კონსულტანტთა მომსახურების გამოყენება;

4) ორგანიზაციის მიერ ახალი ადამიანური რესურსების შეგროვება თავისი თანამშრომლების დახმარებით. ეს ხდება შემდეგი ორი მიმართულებით: კანდიდატთა შეკრება სხვა ორგანიზაციებიდან და კანდიდატთა შერჩევა სასწავლო დაწესებულებებიდან;

5) შესაბამისი ლიზინგური ხელშეკრულებით, სხვა დამჭირავებლისაგან განსაზღვრული პირობებით ადამიანური რესურსების მიწოდება.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დაფარვის პასიური გზებია:

1) ორგანიზაციის მიერ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და სპეციალურ გამოცემებში თავისი ვაკანტური ადგილების შესახებ სარეკლამო განცხადებების გაკეთება;

2) ადგილობრივი ხასიათის სარეკლამო კომპანიის მომსახურების გამოყენება.

ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილების დაფარვის გზების ძიების მარკეტინგული მუშაობა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1) მოთხოვნების დაფარვის წყაროების დადგენა;

2) ადამიანური რესურსების მოზიდვის გზების განსაზღვრა;

3) ადამიანური რესურსების მოზიდვის გზების ანალიზი;

4) ადამიანური რესურსების მოზიდვის წყაროებისა და გზების ალტერნატიული და კომბინირებული ვარიანტების არჩევა.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქციის ერთ-ერთი გამოვლენაა შიგაორგანიზაციული კაფშირების განხორციელება. ამ კაფშირების უმთავრესი ამოცანაა ფორმალური სტრუქტურის ჩარჩოებში ფორმულირებულ ორგანიზაციაში ურთიერთობათა არაფორმალური ელემენტების წინა პლანზე წამოწევა. ამით ორგანიზაციის თანამშრომლებში ყალიბდება მათი დამქირავებლის პოზიტიური იმიჯი. ეს იმიჯი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების დამაგრებას. იგი ასევე ხელს უწყობს დამქირავებლის იმიჯის ზრდას ორგანიზაციის გარეთ, რამდენადაც ორგანიზაციის თანამშრომლები როგორც წესი, ორგანიზაციის იმიჯის მატარებლებია.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგში გამოყოფენ კაფშირების ორ ძირითად მიმართულებას: კომუნიკაციები წარმოებრივი პროცესის ჩარჩოებში და წარმოებრივ პროცესზე დამოუკიდებელი სოციალური მოთხოვნილებები.

წარმოებრივი ამოცანების შესრულებისას კომუნიკაციის განვითარების შესაძლებელი ღონისძიებებია:

1) გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესებთან თანამშრომელთა თანამონაწილეობის უზრუნველყოფელი მართვის სტილის ფორმირება;

2) ადამიანური რესურსების შეფასების სისრულე და ობიექტურობა;

3) ორგანიზაციის მენეჯმენტთან დაკაფშირებული რეგულარული კრებები და საუბრები თანამშრომლებთან;

4) თანამშრომელთა მიღების, წინადადებათა განხილვის და ა.შ. მოქნილი შიგა ორგანიზაციული სისტემა.

არაწარმოებრივი პროცესის სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება შეიძლება მოხდეს შემდეგი ღონისძიებების დახმარებით:

- 1) ადამიანური რესურსების პრობლემებზე თანამშრომელთა კონსულტირება;
- 2) თავისუფალი დროის ჯგუფების ფორმირება;
- 3) სპორტულ ღონისძიებათა ორგანიზაცია;
- 4) შიგასაფირმო ჟურნალების გამოცემა;
- 5) შიგასაფირმო დღესასწაულების ორგანიზაცია და სხვ.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ამოცანები.

2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ზოგადი პრინციპები.

3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის მეთოდები.

4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ძირითადი ტიპები.

5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების გეგმის სახეები.

6. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების საერთო და დამატებით მოთხოვნაში?

7. მოთხოვნის პროგნოზირების რამდენი მეთოდი არსებობს საჭირო ადამიანური რესურსების შესაფასებლად? იმსჯელეთ მათ შესახებ.

8. რა იგულისხმება ადამიანური რესურსების მოთხოვნის პროგნოზირებაში?

9. ჩამოთვალეთ ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებისას გასათვალისწინებელი ფაქტორები.

10. რას ითვალისწინებს დაქირავებულთა უზრუნველყოფის სტრატეგია?

11. დაახასიათეთ ადამიანურ რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნების ბალანსის დამუშავების მეთოდიკა.

12. დაახასიათეთ მომსახურე კადრებზე მოთხოვნების განსაზღვრის მეთოდიკა.

13. დაახასიათეთ სამუშაო ძალის გამონთავისუფლებასა

და გადაადგილებასთან დაკავშირებული კადრების მომზადების გეგმა.

14. დაახასიათეთ დასაქმებულთა სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებათა გეგმა.

15. დაახასიათეთ ახალი წარმოების მოთხოვნათა უზრუნველსაყოფად კადრების მომზადების გეგმა.

16. ახსენით ადამიანური რესურსების მარკეტინგის არსი და ჩამოთვალეთ მისი ძირითადი ამოცანები.

17. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია.

18. დაახასიათეთ თანამდებობებისა და სამუშაო ადგილისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესწავლის მეთოდიკა.

19. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს შესწავლასთან დაკავშირებული სამუშაოები.

20. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის შესწავლასთან დაკავშირებული სამუშაოები.

21. დაახასიათეთ ორგანიზაციის, როგორც დამქირავებლის იმიჯის შესწავლის მეთოდიკა.

22. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების მარკეტინგის საკომუნიკაციო ფუნქცია.

23. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შრომის ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი მეთოდები.

24. დაახასიათეთ ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნების დაფარვის წყაროები და გზები.

თემა 8.

ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შერჩევა

8.1. ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის ორგანიზება

ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შერჩევა ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ცენტრალური ფუნქციაა; ეს ეხება არა მხოლოდ ნებისმიერი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელს. მსოფლიოში ცნობილ ვითარებად ითვლება, რომ ზოგიერთი მენეჯერი განსაკუთრებულ ყურადღებას ხშირად მხოლოდ ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს აქცევს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ყველაზე მნიშვნელოვან – ადამიანურ ფაქტორს – ვისი მეშვეობითაც იქნა (ან არ იქნა) მიღწეული შედეგები. შესაბამისად, აუცილებლად ითვლება, რომ ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელი ნათლად უნდა ხედავდეს არა მხოლოდ ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის დიდ მნიშვნელობას ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანი საქმიანობისათვის, არამედ უნდა იცოდეს ამ ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტის მეთოდები და პროცედურებიც.

დაქირავებისა და შერჩევის პროცესის ყოველმხრივად მიზანია უმცირესი ხარჯებით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს კომპანიის მოთხოვნებს ადამიანური რესურსების მიმართ. წარმოგადგენთ მოზიდვისა და შერჩევის სამ ეტაპს:

1) **მოთხოვნის განსაზღვრა** – სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა, დასაქმების დროის და პირობების გადაწყვეტა;

2) **კანდიდატების მოზიდვა** – კანდიდატების ალტერნატიული წყაროების მოსიძვევა და შეფასება კომპანიისა და მის გარეთ, რეკლამირება, სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენება;

3) კანდიდატების შერჩევა – განცხადებების განხილვა, გამოკითხვა, ტესტირება, კანდიდატების შეფასება, დასაქმების შეთავაზება, რეკომენდაციების მიღება, დასაქმების ხელშეკრულების მომზადება.

მოცემულ პარაგრაფში, დაქირავეებისა და შერჩევის პროცესის ძირითადი ნიშნები კანდიდატებისა და შერჩევის სფეროებში, გადმოცემული იქნება შემდეგ პუნქტებში:

- მოთხოვნის განსაზღვრა;
- კანდიდატების მოზიდვა;
- რეკლამა;
- გარედან დაქირავება;
- განცხადების განხილვა;
- შერჩევის მეთოდები;
- შერჩევის პროცედურის სრულყოფა;
- დამატებითი ღონისძიებები.

შესარჩევი გამოკითხვა და ფსიქოლოგიური ტესტირება გახილულია მომდევნო პარაგრაფში.

მოთხოვნის განსაზღვრა – საჭირო ადამიანების რაოდენობა და კატეგორიები განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამაში, რომელიც გამომდინარეობს ადამიანური რესურსების გეგმიდან. გარკვეული მოთხოვნები ჩამოყალიბებულია სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერის ან ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის სახით. ეს უზრუნველყოფს ძირითად ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სარეკლამო განცხადებების დასაგეგმად, სააგენტოებისა და დაქირავეების კონსულტანტების ინსტრუქტირებისათვის და კანდიდატების შესაფასებლად. სამუშაოსა თუ როლის პროფილი, რომელშიც ჩამოთვლილია კომპეტენტურობა, კვალიფიკაცია, განათლებისა თუ გამოცდილების მოთხოვნები, ქმნის სამუშაოს კრიტერიუმს, რითაც შეფასდებიან კანდიდატები გამოკითხვის, ანუ ფსიქოლოგიური ტესტირების დროს.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ანუ დაქირავეების, სამუშაოს ან ადამიანური რესურსების საკვალიფიკაციო დახასიათება განსაზღვრავს იმ განათლებას, მომზადებას, კვალიფიკაციას, გამოცდილებას და კომპეტენტურობა-კომპეტენციებს, რომელიც მომუშავეს მოეთხოვება.

ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

– **კომპეტენტურობა და კომპეტენციები** – რა უნდა იცოდეს და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს ცალკეულ პირს როლის შესასრულებლად;

– **კვალიფიკაცია და მომზადება** – პროფესიული, ტექნიკური, თუ აკადემიური კვალიფიკაცია ან ტრენინგის კურსები, რომელიც აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ან გაიაროს კანდიდატმა;

– **გამოცდილება** – იმ მიღწევებისა და საქმიანობის სახეები, რომლითაც წარმატებას იწინასწარმეტყველებენ;

– **განსაკუთრებული მოთხოვნები** – მაგ: ახალი პროდუქციისა და ბიზნესის შექმნა, რეალიზაციის სრულყოფა, ახალი სისტემებისა და პროცესების დანერგვა;

ორგანიზაციული შემგუებლობა – კორპორაციული კულტურა და კანდიდატების უნარი იმუშაონ ამ კულტურაში;

კანდიდატების მოზიდვა – წარმოადგენს მსურველთა ყველაზე შესაფერისი წყაროების დადგენის, შეფასებისა და გამოყენების უპირველეს საგანს; თუმცა ისეთ შემთხვევაში, როდესაც კანდიდატების მოზიდვის და შენარჩუნების სირთულეები გათვალისწინებულია, აუცილებელი ხდება იმ ფაქტორების წინასწარ შესწავლა, რომლებიც შესაძლებელს ხდის კანდიდატების მოზიდვას ან მათზე უარის თქმას, რომლითაც განისაზღვრება ორგანიზაციის როგორც დამჭირავებლის სიძლიერე და სისუსტე. დაჭირავების სიძლიერის და სისუსტის ანალიზი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ორგანიზაციის სახელმწიფო თუ ადგილობრივი რეპუტაცია, ანაზღაურება, დაჭირავებულების დახმარება და სამუშაო პირობები, საინტერესო სამუშაო, დასაქმების გარანტია, განვითარებისა და მომზადების შესაძლებლობები, კარიერის პერსპექტივა და ოფისის თუ წარმოების ადგილმდებარეობა. კანდიდატები შეიძლება ითქვას, ყიდიან საკუთარ თავს, მაგრამ ამავე დროს ყიდულობენ იმას, რასაც ორგანიზაცია მათ სთავაზობთ. თუ სამუშაო ძალის ბაზარი არის მყიდველის ბაზარი, მაშინ კომპანიამ, რომელიც თავის თავს ყიდის კანდიდატებზე, უნდა შეისწავლოს მათი (კანდიდატების) მოთხოვნილებები, და აქედან გამომდინარე თვითონ რისი უზრუნველყოფა შეუძლია.

ხშირად ძირითადი მნიშვნელობა ენიჭება შიდა კანდიდატებს, თუმცა, ზოგჯერ ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ შიდა კანდიდატებმა უნდა დაიკაონ ვაკანსიები გარე კანდიდატებთან თანაბარ პირობებში. თუ ორგანიზაციაში არ არის ადამიანური რესურსების საკმაო რაოდენობა, კანდიდატების ძირითად წყაროს წარმოადგენს რეკლამირება და კონსულტანტებისა თუ სააგენტოების მიერ მათი გარედან მომარაგება, აგრეთვე ფართოდ გამოიყენება ინტერნეტი.

რეკლამირება – ყველაზე თვალსაჩინო მეთოდია კანდიდატების მოსაზიდად. თავდაპირველად უნდა განვიხილოთ საკითხი, რა უკეთესი იქნება, გამოიყენოთ სააგენტო, თუ შერჩევის კონსულტანტი. როდესაც არჩევანს ვაკეთებთ, მივმართაეთ სამ კრიტერიუმს: ხარჯებს, სისწრაფეს და კარგი კანდიდატების შერჩევას. განცხადება-რეკლამის ამოცანაა:

– **ყურადღების მიპყრობა** – პოტენციური კანდიდატების ინტერესებისთვის და ეს კონკურენციას უნდა უწევდეს სხვა დამპირაებებს;

– **დანიტერესების შექმნა და შენარჩუნება** – მიმზიდველი და საინტერესო სახით უნდა იძლეოდეს იგი (რეკლამა) ინფორმაციას სამუშაოს და კომპანიის შესახებ, აგრეთვე დასაქმების ვადების, პირობების და საჭირო კვალიფიკაციის შესახებ;

– **წამახალისებელი ქმედება** – შეტყობინება ისე უნდა კეთდებოდეს, რომლითაც არა მარტო ადამიანის თვალს მიიპყრობს, არამედ აიძულებს მათ ბოლომდე ჩაიკითხონ განცხადება.

ამ მიზნების მისაღწევად, აუცილებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი ქმედებების შესრულება.

მოთხოვნის, შესაძლო წყაროების და სამუშაოს თავისებურებების ანალიზი – პირველად აუცილებელია დადგინდეს ის, თუ რამდენი სამუშაო ადგილია შესავსები და რისთვის. შემდეგ კი უნდა მოხდეს სამუშაოს საკვალიფიკაციო აღწერა და ადამიანის საკვალიფიკაციო მოთხოვნა იმ მიზნით, რომ მივიღოთ ინფორმაცია საჭირო პასუხისმგებლობის, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ.

შემდეგ გაეიაზროთ, საიდან უნდა მოვიდნენ შესაფერისი კანდიდატები, განვიხილოთ კომპანიები, სამუშაო დაწუ-

სებულებები, სადაც ისინი არიან და ქვეყნის ის ნაწილები, სადაც მათი მოძებნა შეუძლებელია.

და ბოლოს, განესაზღვროთ სამუშაოს ვადები და პირობები (ანაზღაურება), მოვიზროთ, როგორ უნდა მიიზიდოს სამუშაოზე და ორგანიზაციამ კარგი კანდიდატები.

სარეკლამო სააგენტოს არჩევა – ადამიანური რესურსების დაქირავების დაგეგმვის დროს, ბევრი რამ უნდა ითქვას სარეკლამო სააგენტოების გამოყენების შესახებ. სარეკლამო სააგენტოს შეუძლია დაეხმაროს ორგანიზაციას თვალისმომჭრელი სარეკლამო განცხადების შედგენაში და კარგი ნიმუშის დამზადებაში. სარეკლამო სააგენტოს არჩევის დროს უნდა გავიაროთ შემდეგი ეტაპები, კერძოდ:

– შემოწმდეს სარეკლამო სააგენტოს გამოცდილება რეკლამირების საქმეში;

– ენახოთ მისი ნამუშევრების ზოგიერთი ნიმუში;

– შემოწმდეს კლიენტთან გაწეული მომსახურების დონე;

– შეეხვედეთ და ვესაუბროთ იმ პერსონალს, რომელიც რეკლამაზე მუშაობს;

– განვიხილოთ მუშაობის მეთოდები.

ნიმუშის დამზადება – რეკლამა დაქირავების შესახებ უნდა იწყებოდეს მომხიბლავი სათაურით და შეიცავდეს ინფორმაციას:

– ორგანიზაციის შესახებ;

– სამუშაოს შესახებ;

– საჭირო ადამიანების შესახებ – კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ა.შ;

– ანაზღაურების და დახმარების შესახებ;

– ადგილმდებარეობის შესახებ.

რეკლამის ტიპის არჩევა – არსებობს რეკლამის რამდენიმე სახე:

– სისტემატიზირებული – რომელშიც არ არის დატოვებული ღია ადგილები რეკლამის გარშემო და არც აბზაცად დაყოფილი. იგი განკუთვნილია მხოლოდ ყოველდღიური და დამხმარე სამუშაოებისათვის;

– სისტემატიზირებული – განსაკუთრებული შრიფტით ნაწილობრივ გამოყოფილი, რომელშიც სათაურები შეიძლება

დიდი ასოებით იყოს გამოყოფილი და რეკლამის გარშემო ადგილიცაა დატოვებული. ეს საკმაოდ იაფია და უფრო ეფექტიანი, ვიდრე წინა რეკლამა;

– მთლიანად განსაკუთრებული შრიფტით, სადაც ნებისმიერი ილუსტრაციის და შრიფტის გამოყენება შეიძლება. ეს რეკლამა ძვირია, მაგრამ დიდი იმპულსია მენეჯერული, ტექნიკური და პროფესიული სამუშაოსათვის.

მასშედის გამოყენება – სარეკლამო სააგენტოს შეუძლია შეგარჩევინოთ მასშედის სახეები (პრესა, რადიო, ტელევიზია) და მათი ღირებულებაც.

მონაცემების შეფასება – დაადგინეთ მონაცემები, რათა შემდეგ შეძლოთ სხვადასხვა მასშედის ეკონომიკური ეფექტიანობით ხელმძღვანელობა. ერთ პასუხზე დანახარჯი, საუკეთესო მაჩვენებელია.

დაჭირავება გარედან დახმარების მეშვეობით – ამისათვის მიმართავენ სააგენტოებისა და კონსულტანტების გამოყენების მეთოდს, რომელზეც ზემოთ გეკონდა საუბარი.

განცხადებების განხილვა – განცხადებების განხილვის შემდეგ, რეზერვში მყოფთ უნდა გაეგზავნოთ მათი „შენარჩუნების“ წერილი და დანარჩენებს კი – უარის თქმის სტანდარტული წერილი. მათ მადლობა უნდა გადაუხადოთ ინტერესის გამოჩენის გამო და მოკლედ, მაგრამ არა უხეშად უნდა აცნობოთ, რომ მათ არ გაუმართლათ. წერილი შესაძლოა ასეთი სახის იყოს:

„გაცნობებთ რომ... ჩვენ დაწერილებით ვიმსჯელებთ თქვენს განცხადებაზე აღნიშნული თანამდებობების დასაკავებლად. ვწუხვართ, რომ ვერ გთხოვთ დაესწროთ გამოკითხვას. მადლობას გიხდით, რომ გამოიჩინეთ ინტერესი.“

82. ადამიანური რესურსების შერჩევის მეთოდები და ძირითადი პროცედურები

ადამიანური რესურსების შერჩევის ძირითადი მეთოდებია: გამოკითხვა, შერჩევის ცენტრები, ფსიქოლოგიური ტესტები, ქცევითი აღწერა.

ინდივიდუალური გამოკითხვა – ყველაზე ცნობილი ხერხით ეს ხდება პირისპირ და ახალი ურთიერთობის დამყარების საშუალებას იძლევა ინტერვიუერსა და კანდიდატს შორის.

ინტერვიუერთა ჯგუფი – ინტერვიუერთა ჯგუფს შეადგენს ორი ან მეტი ადამიანი ერთი კანდიდატის გამოსაკითხად. ყველაზე ტიპური სიტუაციაა, როდესაც კადრების მენეჯერი და პორიზონტალური მენეჯერი ერთსა და იმავე დროს ხედება კანდიდატს.

შერჩევის საბჭო – უფრო ოფიციალურია და ჩვეულებრივ, უფრო დიდ, ვიდრე ინტერვიუერთა ჯგუფი, რომელსაც იწვევს ოფიციალური ორგანო, რადგან არსებობს რამდენიმე მხარე, რომელიც დაინტერესებულია შერჩევის გადაწყვეტილებაში.

შერჩევის ცენტრები – ყველაზე ამომწურავ მეთოდს წარმოადგენს შერჩევის ცენტრების გამოყენება. მასში შედის შერჩევის უამრავი სხვადასხვა ტექნიკა, რომელიც შემდეგინიშნებით ხასიათდება:

- ცენტრის ყურადღება გამახვილებულია ქცევაზე;

- მაგალითების გამოყენება სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების გათამაშების დროს. იგი მოიცავს ცალ-ცალკე ან ჯგუფურ მეცადინეობას. ეს გათამაშება წინასწარმეტყველებს დაქირავებულის ქცევაზე სამუშაო ადგილზე;

- გამოკითხვა და ტესტები გამოყენებულია ჯგუფურ მეცადინეობასთან ერთად;

- რამდენიმე კანდიდატი თუ მონაწილე ერთად შეფასდება ურთიერთმოქმედების მიზნით და იმისთვის, რომ ეს ექსპერიმენტი უფრო ღია და გამჭვირვალე იყოს;

- რამდენიმე შემფასებელი თუ დამკვირვებელი ესწრება შერჩევას ობიექტურობის გაზრდის მიზნით. შემფასებელნი გულმოდგინედ უნდა იყვნენ მომზადებულნი.

კარგად წარმართულ შერჩევის ცენტრს შეუძლია მომავალი ეფექტიანი შესრულების და პროგრესის უკეთესი პროგნოზი გააკეთოს, ვიდრე პორიზონტალური მენეჯერისა თუ კადრების მენეჯერის მიერ გაკეთებულმა შეფასებების ჩვეულებრივმა, არაკვალიფიციურმა მიდგომამ.

ფსიქოლოგიური ტესტი – რომლის მიზანია პიროვნების უნარის თუ თვისებების გაზომვის ობიექტური უზრუნველყოფა.

იმის მიუხედავად, თუ რა სახის ორგანიზაციასთან და როგორ ვაკანსიებთან გვაქვს საქმე, ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის პროცესი ნათლად უნდა დაიგეგმოს. შერჩევის კრიტერიუმები, მართალია თანამდებობისა და სამუშაოს ფუნქციების მიერ მათი შესრულებისათვის წაყენებულ კონკრეტულ მოთხოვნათა სისტემაა, მაგრამ უფრო მარტივად ასახსნელად ერთ კონკრეტულ მაგალითს მოვიტანთ: 2001 წელს თი-ბი-სი ბანკმა მასმედიაში გამოაცხადა კონკურსი ბუღალტერის თანამდებობაზე, სადაც მითითებულია შემდეგი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

განათლება: უმაღლესი ეკონომიკური, საერთაშორისო საბუღალტრო აღრიცხვის სტანდარტებისა და ადგილობრივი საბანკო და საგადასახადო კანონმდებლობის სრულყოფილი ცოდნა;

გამოცდილება: მინიმუმ სამი წლის მუშაობა საბანკო სექტორში, ბუღალტრული აღრიცხვის სფეროში;

ენები: ინგლისური (სასურველია);

კომპიუტერი: Word-Excel (სრულყოფილად);

ასაკი: 35-წლამდე.

ე. ი. ამ საკონკურსო განაცხადის მიხედვით, კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმებია განათლება, გამოცდილება, ენებისა და კომპიუტერის ცოდნა და ასაკი. სხვა შემთხვევებში შეიძლება მათ დამატოთ სხვა მოთხოვნები, მაგალითად, უნარ-ჩვევები, პიროვნული თვისებები და ა. შ. ბუნებრივია, შერჩევის ამ პროცესში მონაწილეობას ვერ მიიღებენ ის კანდიდატები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ ამ კრიტერიუმების კონკრეტულ მოთხოვნებს.

ვაკანსიაზე კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრისას უნდა იყოს დაცული ოთხი მთავარი მოთხოვნა, კერძოდ ეს კრიტერიუმები უნდა იყოს ვალიდური, სრული, საიმედო და შედარებით შეზღუდული რაოდენობის.

ვალიდურობა (ვალიდური ინგლ. მართებული, სწორი, ნამდვილი) – ნიშნავს კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმების

შესაბამისობას სამუშაოს მოთხოვნებთან და შინაარსთან. კრიტერიუმის დაბალი ვალიდურობა შეიძლება შეცდომების მიზეზი გახდეს. მაგალითად, თუ დეპარტამენტის უფროსის მდივანი მხოლოდ გარეგნული ნიშნებით შეირჩა, დიდი ალბათობაა, რომ მან სათანადოდ ვერ გაართვას თავი ძირითად ფუნქციებს.

სისრულე – გულისხმობს, რომ ადამიანური რესურსების შერჩევის კრიტერიუმებმა სამუშაოს ძირითადი, მთავარი მოთხოვნები, რაც შეიძლება სრულად უნდა გაითვალისწინოს, რათა ჭეშმარიტად ღირსეული კანდიდატი შეირჩეს. მაგალითად, განყოფილების ხელმძღვანელის შერჩევისას, თუ მის პროფესიულ დონესა და გამოცდილებას დავეყრდნობით და მხედველობაში არ მივიღებთ მის საქმიან, პიროვნულ თვისებებს, ადამიანებთან ურთიერთობას და მათი მართვის აუცილებელ უნარ-ჩვევებს, ადვილი მოსალოდნელია სერიოზული პრობლემები შეიქმნას განყოფილების საქმიანობაში.

საიმედოობა – ესაა შერჩევის კრიტერიუმების იმდაგვარი განსაზღვრა, რომ უზრუნველყოფილი იქნეს შედეგების სიზუსტე და სიმყარე; ისინი უნდა იყოს დასაბუთებული არგუმენტირებული და არა შემთხვევითი.

შეზღუდულობა – ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესი დიდი რაოდენობის, ხელოვნურად, არარეალისტურად გაზრდილი კრიტერიუმების რაოდენობის შეზღუდვას ითვალისწინებს. აუცილებელია შეირჩეს მხოლოდ ყველაზე პრიორიტეტული, მთავარი, განმსაზღვრელი და აუცილებელი კრიტერიუმები. კანდიდატს არ უნდა მოვთხოვოთ იმაზე მეტი, რასაც რეალურად მოითხოვს თანამდებობრივი ვალდებულებები მისგან, რადგან შემდგომში მისმა პრაქტიკულმა საქმიანობამ შეიძლება მასში სამუშაოთი უკმაყოფილება და სამუშაოს დატოვება გამოიწვიოს.

როგორც პრაქტიკა მოწმობს, უმრავლეს შემთხვევაში ორგანიზაცია ვაკანსიებზე მისაღებ კანდიდატებს უყენებენ შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

- სქესი;
- ასაკი;
- სხვა დემოგრაფიული მაჩვენებლები (საცხოვრებელი ად-

გილი, ოჯახური მდგომარეობა და ა.შ.);

– განათლება;

– სპეციალური უნარები (უცხო ენების, სპეციალური კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა და ა.შ.);

– გამოცდილება (განსაზღვრულ თანამდებობებზე, განსაზღვრულ სფეროებში მუშაობის გამოცდილების სტაჟი);

– სამედიცინო უკუწვევების არარსებობა;

– ფსიქოლოგიური მახასიათებლები (კონფლიქტურობა, ემოციურობა, ინტელექტის დონე, ლიდერობის თვისებები და ა.შ.);

– საქმიანი და მორალური თვისებები (პასუხისმგებლობა, კომუნიკაბელურობა, ინიციატივიანობა, სიახლისაკენ სწრაფვა, პატიოსნება, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა, პუნქტუალობა და ა.შ.).

ვაკანტურ თანამდებობათა დასაკავებლად კანდიდატთა მოზიდვა და შერჩევა შეიძლება მოხდეს როგორც ორგანიზაციის შიდარესურსების, ისე გარეერესურსების ხარჯზე. როგორც შიდა, ისე გარეერესურსების ხარჯზე ვაკანსიების შევსებას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე აქვს. ასე მაგალითად, შიდაერესურსების ხარჯზე ვაკანსიების შევსების უპირატესობებია: კანდიდატთა მიერ ორგანიზაციის კარგი ცოდნა, ადაპტირების პროცესის ძალზე გამარტივება, მომუშავეთა კარგი მოტივირება და მაღალი მორალური სულისკვეთება, კანდიდატთა მოზიდვისა და შერჩევისათვის ნაკლები დანახარჯები და ა.შ. რაც შეეხება უარყოფით მხარეებს, მისგან შეიძლება აღინიშნოს იმ ადამიანთა უკმაყოფილება, რომლებსაც არ შეეხოთ დაწინაურება, შიდაგადაადგილების გამო ზოგიერთ ქვედანაყოფში ახალი მომუშავეების მოზიდვისა და შერჩევის პრობლემები და ა.შ.

გარე რესურსების ხარჯზე ვაკანსიების შევსების უპირატესობებიდან აღსანიშნავია: ორგანიზაციას ემატებიან ახალი პიროვნებები, ჩნდება ახალი იდეებისა და ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობები, ხელმძღვანელობა ერთმანეთს ადარებს საკუთარი და გარედან მოსული პერსონალის თვისებურებებს და შესაბამის დასკვნებს აკეთებს; ეს კი დადებითად მოქმედებს საზოგადოებრივ იმიჯზე და სხვ. ამას-

თან, ვაკანსიების გარედან მოსული კანდიდატებით შეესებაშეიძლება სირთულეებიც შექმნას. კერძოდ, ახალ მომუშავეთა ადაპტირების, დაწესებულების ორგანიზაციულ კულტურასთან მათი შეგუების, მისი გათავისების, ტრენინგების საჭიროების განსაზღვრისა და სხვა საკითხთან დაკავშირებით.

აღამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის პროცესი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება: კანდიდატთა მოძიება და მოზიდვა, კანდიდატების შესახებ წინასწარი ინფორმაციის შეკრება, კანდიდატებისაგან მიღებული ინფორმაციის შემოწმება, კანდიდატების შეფასება, ინტერვიუება და გადაწყვეტილების მიღება. ქვემოთ ამ ეტაპებთან დაკავშირებულ აქტუალურ საკითხებზეა გამახვილებულ ყურადღება.

წინასწარი გასაუბრება – ესაა ინფორმაციის გაცვლა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის სპეციალისტსა და ვაკანსიის დასაკავებელ კანდიდატს შორის. წინასწარი გასაუბრების მიზანია შეძლებისდაგვარად თავიდანვე კანდიდატის თანამდებობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ან შეუსაბამობის რეალობა. წინასწარი გასაუბრება, რომელიც კანდიდატის შესახებ სტანდარტული ფორმის შევსებამდე ტარდება, საშუალებას გვაძლევს თავიდანვე განითვსონ არაკვალიფიციური, არაინტერესებული და შემთხვევითი კანდიდატები.

კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის სტანდარტული ფორმა შემდეგ განყოფილებებს მოიცავს:

- ბიოგრაფიული მონაცემები (სახელი, გვარი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა და ა.შ.);
- განათლება;
- გამოცდილება, სად მუშაობდა, რას მიაღწია, რატომ დატოვა წინა სამუშაოები;
- დამატებითი ცნობები (უცხო ენების, კომპიუტერთან მუშაობის ცოდნა, ჰობი და ა.შ.);
- რეკომენდატორთა ვინაობა და საკომუნიკაციო რეკვიზიტები.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი – ვაკანსიებზე კანდიდატთა მოზიდვისა და შერჩევის პროცედურების მომზადებისას და განხორციელებისას აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ არა მხოლოდ ორგანიზაცია ახდენს მისი კრიტერიუმებით შესაბამის

კანდიდატურების შერჩევას, არამედ ამ პროცესში მონაწილე კანდიდატებიც დებულობენ გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რამდენად მიმზიდველი, საინტერესო და სასურველია შეთავაზებული სამუშაო მათთვის და რამდენად შეესაბამება იგი მათ მოლოდინს. ასე რომ, ორივე მხარეს შემხვედრი მოთხოვნები და მოლოდინი აქვთ – ორგანიზაცია ახალ მომუშავეს იმიტომ დებულობს, რომ მას საგრძნობი წყლილის შეტანა შეუძლია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში, ხოლო კანდიდატიც იმიტომ თანხმდება ვაკანსიის დაკავებაზე, რომ ამით მას თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების იმედი აქვს. როგორც ვხედავთ, ამ ურთიერთობათა საფუძველი ერთგვარი ფსიქოლოგიური კონტრაქტია, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კანდიდატისა და ორგანიზაციის ურთიერთვალდებულებები და მოლოდინები. ამ ე. წ. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის დარღვევამ, მომუშავეს მხრიდან შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაოს მიტოვება და ახლის ძიება, შრომის ნაყოფიერების შემცირება, შრომის დისციპლინის დარღვევები, პასიურობა და ა. შ. ორგანიზაციის მხრიდან – მომუშავეს გათავისუფლება, თანამდებობრივი ჩამოქვეითება, უარი დაწინაურებაზე, წახალისებასა და შეღავათებზე და ა. შ.

პიროვნული კითხვარები – კანდიდატების შერჩევისას ხშირად საჭირო ხდება განისაზღვროს, თუ რამდენად შეესაბამება მათი პიროვნული თვისებები სამუშაოს (თანამდებობის) მოთხოვნებს. კითხვარები პიროვნების ისეთ მახასიათებლებს აფასებს, როგორიცაა: კომუნიკაბელურობა, ტემპერამენტი, ემოციურობა, რისკთან დამოკიდებულება, ფსიქოლოგიური გადახრების არსებობა, შიშის გრძნობა, თვითკონტროლის უნარი, ლიდერობისკენ მიდრეკილება და ა. შ. ასეთი კითხვარებით მიღებული ინფორმაცია საკმაოდ რთულია და მათი სათანადო ანალიზი, ინტერპრეტირება და შეფასება მაღალპროფესიული დონისა და გამოცდილების მქონე ფსიქოლოგების პრეროგატივაა.

ინტელექტუალურ შესაძლებლობათა ტესტები – დღეს ტესტირება სამუშაოზე მისაღებ კანდიდატთა შერჩევის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია; თუმცა და ამას საგანგებოდ აღენიშნავთ, ეს მაინც ერთ-ერთი მეთოდია და არ შე-

იძლება მისი გაფეტიშება, როგორც ეს ხშირად ხდება ბევრ ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც. მსოფლიოს ყველა ქვეყნის გამოცდილება მოწმობს, რომ დღეს არ არსებობს სა-მუშაოს მოთხოვნებთან პიროვნების შესაბამისობის შეფასების ერთი უნივერსალური მეთოდი; ყოველ კონკრეტულ შემთხვევა-ში, მიზანშეწონილია შეირჩეს შედარების ყველაზე მისაღები მეთოდი, ხოლო საკმაოდ ხშირ შემთხვევაში უფრო ეფექტიანია რამდენიმე მეთოდის კომბინირებული გამოყენება.

იმიტაციური ტესტები – გამოცდილება ადასტურებს, რომ იმიტაციური ტესტები, ანუ ტესტები, რომლებიც ამა თუ იმ პროფესიული საქმიანობის იმიტირებას ახდენენ და ძალზე ახლოს არიან რეალურად განხორციელებულ თანამდებობრივ ფუნქციებთან, სხვა ტესტებს შორის ყველაზე მაღალი ეფექტიანობით გამოირჩევიან, მათ შორის კანდიდატთა მომავალი პროფესიული წარმატებების თვალსაზრისითაც.

შერჩევის ჯგუფური მეთოდი – ეს მეთოდი მაშინ გამოიყენება, როცა ვაკანსიაზე რამდენიმე კანდიდატის ერთად შეკრების შესაძლებლობაა, ხოლო შერჩევით დავალებული სპეციალისტი სხვადასხვა მეთოდის და პროცედურის გამოყენებით აფასებს მათ დადებით და ნაკლოვან მხარეებს. კანდიდატთა შეფასების მეთოდებად ამ დროს შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჯგუფის დისკუსია, საქმიანი თამაშები, კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი, პრობლემათა გადაჭრის სავარჯიშოები და ა.შ.

ჯგუფური მეთოდის გამოყენება გულისხმობს, რაც შეიძლება ნათელი კრიტერიუმების გამოყენებას ერთი კანდიდატის უპირატესობათა გამოსავლენად სხვა კანდიდატებთან შედარებით (მაგ: ანალიტიკური უნარი, დარწმუნების უნარი, ლიდერობის თვისებები, თანამშრომლობა, კომუნიკაბელურობა).

ინტერვიუ – ადამიანური რესურსების შერჩევის მეთოდებს შორის ინტერვიუს განსაკუთრებული ადგილი უკავია. ესაა პერსონალის შერჩევის ფართოდ გამოყენებული მეთოდი. პრაქტიკა მოწმობს, რომ ინტერვიუ უტარდებათ კანდიდატთა 20-30 პროცენტს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ინტერვიუერის პროფესიონალიზმის მაღალ დონეს. ბევრი ორგანიზაცია ამისათვის იყენებს

მაღალკვალიფიციურ ფსიქოლოგებს ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის სხვა სპეციალისტს, რომელსაც სპეციალური მომზადება აქვს გაელილი.

იმისთვის, რომ ინტერვიუ მაღალ დონეზე ჩატარდეს და თავის მიზანს მიაღწიოს, ის უნდა დაიგეგმოს. ინტერვიუს გეგმა უნდა მოიცავდეს პირდაპირ და არაპირდაპირ კითხვებს კანდიდატის შრომით საქმიანობასთან, გამოცდილებასთან, მოტივირებასთან, განათლებასა და კვალიფიკაციასთან.

ინტერვიუს მომზადებისას აუცილებელია წინასწარვე განისაზღვროს, თუ როგორ, რა გზებითა და საშუალებებით იქნება მიღებული შემდეგი ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ:

- კანდიდატის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- პროფესიული ცოდნა, გამოცდილება და ჩვევები;
- სწავლის, შემდგომი ზრდა-განვითარებისათვის მზადება

და ორიენტაცია;

- თანამშრომლობისათვის მზაობა;
- მოტივირება, შრომითი ფასეულობები;
- ინიციატივიანობა, პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე

აღების მზაობა;

- მიღწევებზე ორიენტირება;
- თვითშეფასების უნარი;

ადამიანური რესურსების შერჩევის კონკრეტული მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოყენებული იქნეს ინტერვიუს სხვადასხვა ფორმა, კერძოდ:

- სტრუქტურირებული ინტერვიუ – რომლის საფუძველიც წინასწარ ფიქსირებული კითხვებია;

- არასტრუქტურირებული ინტერვიუ – რომელიც თავისუფალი ფორმით ტარდება;

- ინტერვიუ ემოციურად დაძაბულ ვითარებაში – ამ დროს სპეციალურად მოდელირებული სტრესული სიტუაცია იქმნება;

- პანელური ინტერვიუ – რომელსაც სპეციალურად შექმნილი კომისია ატარებს;

- ჯგუფური ინტერვიუ – როცა ინტერვიუ არა ერთ, არამედ ვაკანსიაზე კანდიდატთა ჯგუფს უტარდება;

- „ტეტ-ა-ტეტ“ (ერთი-ერთზე) ინტერვიუ.

ინტერვიუს დროს სხვადასხვა ტიპის კითხვები შეიძლება იქნეს გამოყენებული, კერძოდ:

– **ღია კითხვები** – რომლებიც არაფრითაა შეზღუდული და კანდიდატი თვითონვე განსაზღვრავს პასუხის გაცემის ფორმასაც და შინაარსსაც; მაგალითად: რატომ მიიღეთ ეს გადაწყვეტილება? მომიყვით ბოლო სამუშაოს შესახებ; რას ფიქრობთ პერსპექტივების თაობაზე? და ა. შ;

– **პირდაპირი ან დახურული კითხვები** – ეს კითხვები გულისხმობენ ან „კი“ ან „არა“ პასუხებს, ან კონკრეტულ პასუხებს. მაგ: ასაკი, განათლება, სტაჟი და სხვ;

– **ე. წ. ბიბის მიმცემი კითხვები** – ანუ, რომლებიც თითქოს წინასწარ აძლევენ იმპულსს მოსალოდნელ პასუხებს; მაგ: „ჩვენს ორგანიზაციაში ხშირად ღამის საათებშიც დაძაბული მუშაობაა საჭირო; როგორია თქვენი აზრი და დამოკიდებულება ასეთ პირობებში მუშაობის მიმართ?“;

– **ე. წ. რეფლექსური კითხვები** – ესაა კითხვა-შენიშვნები იმისთვის, რომ გამორიცხოთ არასწორი გაგება ან საერთოდ, გაუგებრობა; ამასთან, ასეთი კითხვები უქმნიან კანდიდატს შთაბეჭდილებას, რომ მას ყურადღებით უსმენენ; მაგ: „მე მეჩვენება, რომ თქვენ უარყოფითად რეაგირებთ თქვენი მისამართით გამოთქმულ კრიტიკაზე, ასეა ეს?“;

– **არაპირდაპირი კითხვები** – შეიძლება ითქვას, რომ ასეთი კითხვები ყველაზე სანდო ინფორმაციას იძლევიან; ამ დროს კანდიდატს პირდაპირ არ უსვამენ კითხვას მათი ღირსებებისა თუ ნაკლოვანებების შესახებ.

ფსიქოლოგიური ტესტები არის საზომი საშუალება, რისთვისაც მას ხშირად უწოდებენ ფსიქომეტრიკულ ტესტებს. ფსიქომეტრიკა სიტყვასიტყვით „გონებრივ საზომს“ ნიშნავს. ფსიქოლოგიური ტესტის მიზანია პიროვნების იმ უნარის თუ თვისებების გაზომვის ობიექტური საშუალების უზრუნველყოფა, რაც შემრჩევს საშუალებებს აძლევს უკეთ გაერკვეს პიროვნებებში, ისე, რომ შეძლოს ივარაუდოს ის, თუ რამდენად წარმატებული იქნებიან ეს ადამიანები სამუშაოზე.

ეფექტიანი ტესტის დამახასიათებელი ნიშნებია, კერძოდ:

– იგი საიმედოა იმ აზრით, რომ ყოველთვის ერთსა და იმავე საგანს ზომავს; ტესტმა, რომელიც გამიზნულია გარკვე-

ული მახასიათებლის გასაზომად (მაგ: ინტელექტის), უნდა გაზომოს იგივე მახასიათებელი სხვადასხვა ადამიანებში, ან ერთი და იმავე ადამიანებში სხვადასხვა დროს.

– იგი სანდოა იმ აზრით, რომ ზომავს იმ მახასიათებელს რის გაზომვასაც ტესტი აპირებს. ამრიგად, ინტელექტის ტესტით უნდა გაიზომოს ინტელექტი და არა სიტყვების მარჯვე შერჩევა. ტესტი, რომელიც გამიზნულია სამუშაოზე ან გამოცდის ჩაბარების დროს წარმატების პროგნოზის გასაკეთებლად, უნდა ჩამოაყალიბოს დამაჯერებელი პროგნოზი.

არსებობს ხუთი სახის ვალიდობა (სანდოობა):

– პროგნოზის ვალიდობა – მომავალი ქცევის რამდენად სწორ პროგნოზს იძლევა ტესტი. პროგნოზის ვალიდობის ჩამოსაყალიბებლად აუცილებელია ფართო კვლევის წარმოება გარკვეული დროის განმავლობაში. აუცილებელია შესრულების ზუსტი კრიტერიუმების არსებობაც, რათა შესაძლებელი იყოს პროგნოზის შედარება რეალურ ქცევასთან;

– თანხვედრი ვალიდობა – რამდენად გამიჯნავს ტესტის შედეგი ადამიანებს, მწარმოებლურობის კრიტერიუმებთან თუ ნორმასთან მიმართებით. ეს ნიშნავს იმ მაღალი და დაბალი მწარმოებლურობის ტესტის შედეგების შედარებას, რომელიც მითითებული იყო კრიტერიუმებით, და იმ დონის დადგენას, რომელზეც მიუთითებს ტესტი, თუ ვინ უნდა მიესადაგოს მაღალი და დაბალი მწარმოებლურობის ჯგუფებს;

– შინაარსის ვალიდობა – რამდენად გასაგებად უკავშირდება ტესტი იმ სამუშაოსა თუ როლის მახასიათებლებს, რისთვისაც იგი იქნა გამოყენებული, როგორც კრიტერიუმი;

– თვალსაჩინო ვალიდობა – რამდენად იგრძნობა, რომ ტესტი სწორია, ე. ი. ზომავს იმას, რაც უნდა გაზომოს;

– კონსტრუქციის ვალიდობა – რამდენად ზომავს ტესტი გარკვეულ სტრუქტურას თუ მახასიათებელს.

შესაძლებელია ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ ფსიქომეტრული ტესტები და ფსიქომეტრული კითხვები. როგორც აფტორთა ჯგუფი ტოპლისის ხელმძღვანელობით (1991წ.) განმარტავდა, რომ ფსიქომეტრული ტესტის (მაგ: როგორიცაა გონებრივი უნარის ტესტი) მიხედვით, რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი, მით უკეთესია ეფექტიანობა. ფსიქომეტრული

ტესტები, როგორცაა პიროვნული თვისებების ტესტები, აანალიზებს ჩვეულებრივ ეფექტიანობას და ზომავს პიროვნული თვისებების მახასიათებლების ინტერესებს, ფასეულობასა და ქცევას. რაც შეეხება ფსიქომეტრულ კითხვარებს, მაღალი თუ დაბალი მაჩვენებელი გამოხატავს იმას, თუ რა ოდენობით გააჩნია პიროვნებას გარკვეული თვისებები, და აქედან გამომდინარე პასუხების შესაბამისობაც დამოკიდებულია იმ გარკვეულ თვისებებზე, რაც სამუშაოსთვისაა აუცილებელი.

როგორც ქვემოთაა მოცემული, ამ ორი კატეგორიის ტესტების ძირითადი სახეების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს ინტელექტის, ფსიქოტექნიკურობის (უნარიანობის), შესაბამისობის, კვალიფიკაციის და პიროვნული თვისებების გაზომვა.

ინტელექტის გაზომვის ტესტები – ინტელექტი განსაზღვრავს აბსტრაქტულ აზროვნებასა და მსჯელობის უნარს. ინტელექტის სირთულე ისაა, რომ ტესტები უნდა ეფუძნებოდეს იმ თეორიას, თუ რა შეადგენს ინტელექტს და მხოლოდ შემდეგ უნდა წარმოადგინოს ინტელექტის შემადგენელი ნაწილებისა და სხვადასხვა ფაქტორების გაზომვის ვერბალური თუ არავერბალური საშუალებების მთელი რიგი.

ფსიქოტექნიკურობის ტესტი (უნარიანობის ტესტი) – ზომავს სამუშაოსთან დაკავშირებულ მახასიათებლებს, როგორცაა: რიცხვითი, ვერბალური და ადქმითი უნარი.

შესაბამისობის ტესტი (განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების უნარი) – არის საკვალიფიკაციო მოთხოვნის გაზომვის ტესტი, რომელიც მიზნად ისახავს ადამიანის იმ შესაძლებლობების პროგნოზირებას, რაც მას გააჩნია სამუშაოზე არსებული დავალებების შესასრულებლად. ამ ტესტში შედის ისეთი სფეროები, როგორცაა: საკანცელარიო მუშაობის უნარი, მათემატიკური აზროვნების უნარი და სიმკერცხლე.

საკვალიფიკაციო ტესტი – ზომავს იმ შესაძლებლობებსა და კვალიფიკაციას, რაც უკვე შეძენილია მომზადებისა და გამოცდილების შედეგად. ბეჭდვაში ტესტის ჩატარება ყველაზე ტიპური მაგალითია. ძალიან იოლია იმის გაგება, რამდენ სიტყვას ბეჭდავს მემანქანე ერთ წუთში და შემდეგ მისი შედარება სამუშაოს მოთხოვნების ნორმასთან.

პიროვნული თვისებების ტესტი – ამ ტესტის მიზანია, გაა-

ანალიზოს კანდიდატის პიროვნული მონაცემები სამუშაოზე მისი ქცევის პროგნოზის მიზნით. პიროვნების თვისებების კლასიფიკაციის ყველაზე მიღებული გზაა **ხუთფაქტორიანი მოდელი**. ეს მოდელი გვიჩვენებს პიროვნულობის ძირითად მახასიათებლებს. ეს ფაქტორებია:

- **ექსტრავერსიულობა ან ინტროვერსიულობა** – გულდია, თვითდაჯერებული, ენერგიული, მგრძობიარე, მოსაუბრე (ექსტრავერსიული); ან გულწათხრობილი, თავშეკავებული, მორიდებული, წყნარი, მორცხეი (ინტროვერსიული);

- **ემოციური მდგრადობა** – ხალისიანი, დამოუკიდებელი, თვითდაჯერებული, დაუძაბავი; ან მოშიშარი, დამოკიდებული, გაუბედავი, დაძაბული;

- **სანდომიანი** – თავაზიანი, თანამშრომლური, მიმზიდველი, შემწყნარებლური; ან უხეში, არაკომუნიკაბელური, არაკეთილგანწყობილი, შეუწყნარებელი;

- **კეთილსინდისიერება** – გამრჯე, უინიანი, მუყაითი, სანდო; ან ზარმაცი, დილეტანტი, უყურადღებო;

- **გამოცდილებისადმი მზადყოფნა** – ცნობისმოყვარე, მდიდარი წარმოსახვის მქონე, სწავლის მსურველი, გონებაგახსნილი; ან გონებადახშული, წარმოსახვის უნარის არმქონე, თვითკმაყოფილი, შეზღუდული.

გრაფოლოგია – ახდენს ადამიანის სოციალური სტრუქტურის შესწავლას მისი ხელმოწერის საშუალებით. შერჩევის დროს მისი გამოყენება ნიშნავს იმას, რომ კანდიდატის პიროვნების შესახებ გააკეთო დასკვნა მისი ხელმოწერის საშუალებით და გამოიყენო იგი როგორც მომავალი როლის შესრულების საფუძველი. ფაულერი ასკენის, რომ პირადი მახასიათებლების გაგების გასაღების მოძებნა მხოლოდ კვალიფიციურ გრაფოლოგებს შეუძლიათ, მაგრამ ამ მეთოდის გამოყენება ერთადერთ და სტანდარტულ მათორგანიზებლად არ არის რეკომენდირებული. ფაულერი თვლის, რომ ზოგიერთებისათვის გრაფოლოგიის მიზიდულობა ისაა, რომ მისი გამოყენება შესაძლებელია სუბიექტის ცოდნის გარეშე. დამქირავებელთა უმეტესობა ფიქრობს, რომ გრაფოლოგია რამდენადმე ყალბია და მისი გამოყენება პროგნოზირებისთვის დროისა და ფულის ფუჭი ხარჯეა.

83. ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირება

ორგანიზაციაში ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირება შრომითი რესურსების შერჩევის პროცესის ლოგიკური გაგრძელებაა. ამ საკითხისადმი არასათანადო ყურადღებამ, რის შედეგადაც ახალმიღებული მომუშავე გაუცხოებულა, ვერ პოულობს თავის ადგილს ორგანიზაციასა და მის ქვედანაყოფში, ვერ აჩვენებს შრომის მოსალოდნელ შედეგებს და შეიძლება მას ორგანიზაციის დატოვების გადაწყვეტილება მიაღებინოს; პიროვნების იმედგაცრუებასა და ორგანიზაციის იმიჯის შელახვასთან ერთად წყალში გადაყრილი აღმონღება ადამიანური რესურსების შერჩევაზე დახარჯული მნიშვნელოვანი დრო და სახსრები.

ორგანიზაციაში ახალმიღებული მომუშავეის ადაპტირება, უპირველესად, ნიშნავს: იმის რაც შეიძლება მალე შეგვრძნებას, რომ ის ამ ორგანიზაციის წევრია, არაფორმალური ურთიერთობების გათავისებას, თანამდებობრივი მოთხოვნების რაც შეიძლება მოკლე დროში სრულყოფილად შესრულებას, დაწესებულებაში დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურის, ფასეულობებისა და ქცევის წესების ძირითადი პრინციპების გაზიარებას.

ზაზგასასმელია, რომ ადაპტირება ორმხრივი პროცესია: ერთი მხრივ, ესაა ახალმიღებულის შეგნებული, გაცნობიერებული და მოტივირებული გადაწყვეტილება ორგანიზაციისა და სამუშაოს (თანამდებობის) არჩევის შესახებ და მისი შესაბამისი პასუხისმგებლობები; მეორე მხრივ, თვით ორგანიზაცია იღებს ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებს ახალმიღებული მომუშავეის მიმართ, კერძოდ, შრომის ანაზღაურების სიდიდის, თანამდებობრივი და პროფესიული ზრდის, სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით და ა. შ.

ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირების უმთავრესი მიზანია: – შემცირდეს მუშაობის დაწყების, ანუ სასტარტო პერიოდის დანახარჯები, რაც ხშირად უწევს ორგანიზაციას ამ ეტაპზე, სანამ ახალმიღებულის შრომითი მაჩვენებლები თანამდებობრივი მოთხოვნებით განსაზღვრულ მაჩვენებლებს არ მიუახლოვდება;

- იმ ურწმუნობის, სტრესული და ერთგვარი შიშის განცდის შემცირება, რომელსაც ამ ეტაპზე ხშირად გრძნობენ ხოლმე ახალმიღებული მომუშავეები; ახალი და უცნობი სამუშაოს დაწყებისას ეს ჩვეულებრივი ვითარებაა ხოლმე;

- ადამიანური რესურსების დენადობის შემცირება, რაც ადაპტირების პროცესის არასათანადოდ წარმართვის საკმაოდ ხშირი შედეგია;

- ახალმიღებული მომუშავის უშუალო ხელმძღვანელისა და მისი კოლეგების დროის დაზოგვა, რადგან არასათანადოდ ადაპტირებული ადამიანი მეტ ყურადღებას მოითხოვს; ახალმიღებულ მომუშავეში სამუშაოს მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულებისა და რეალიზმის გრძნობის განვითარება.

ადაპტირების პროცესის ძირითადი ელემენტებია:

- პროფესიული ცოდნისა და ჩვევების შექმნა, რათა ახალმიღებული მომუშავის პროფესიული დონე სავსებით შეესაბამებოდეს სამუშაოს (თანამდებობის) მოთხოვნებს;

- საკუთარი პროფესიული როლის შეგრძნება-გათავისება - ეს არა მხოლოდ ცოდნა და უნარ-ჩვევებია, არამედ თანამდებობების ისეთი მოთხოვნებიც, როგორიცაა: დამკვიდრებული ფასეულობები, ხელმძღვანელთა, საქმიან პარტნიორთა და კოლეგების მოლოდინის გამართლება და სხვ.;

- შრომითი და საშემსრულებლო დისციპლინის დაცვა - ადაპტირება წარმატებით მიმდინარეობს მაშინ, როცა ახალმიღებულის მხრიდან არა აქვს ადგილი სამუშაოზე დაგვიანებებს, გაცდენებს, სამუშაოს არადროულად შესრულებას და ა. შ.;

- დამოუკიდებლობა თანამდებობრივ ფუნქციათა შესრულებისას;

- შესრულებული სამუშაოთი ახალმიღებული მომუშავის კმაყოფილება - როცა მომუშავე კმაყოფილია თავისი სამუშაო ფუნქციებით, სტატუსით, ანაზღაურებით, ხედავს პერსპექტივებს, თავისი პოტენციის რეალიზების შესაძლებლობებს;

- არჩეულ პროფესიაში შემდგომი წინსვლისაკენ სწრაფვა - მომუშავეს არ აკმაყოფილებს სამუშაოს დღევანდელი სირთულე და პასუხისმგებლობები;

- სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ ძირითად სა-

კითხვებზე ინფორმირება – ამით მომუშავეს საშუალება აქვს მუდმივად გრძნობდეს კავშირს თავისი ქვედანაყოფისა და მთელი ორგანიზაციის შრომით საქმიანობასა და სოციალურ ცხოვრებასთან;

– სოციალურ-ფსიქოლოგიური ადაპტირება – როცა მომუშავე გრძნობს, რომ ის ამ ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის (გუნდის) წევრია, მიღწეულია ურთიერთგაგება, არაფორმალური ურთიერთობები;

– ფსიქოლოგიური კომფორტისა და უსაფრთხოების შეგრძნება – სამუშაო აძლევს მომუშავეს თავისი ძალების რწმენასა და ხეაღინდელი დღისადმი იმედიანი განწყობის შესაძლებლობებს;

– სამართლიანობის შეგრძნება – ახალმიღებული მომუშავე აღიარებს, რომ ორგანიზაცია სამართლიანად აფასებს მის საქმიანობას;

– ურთიერთგაგება ხელმძღვანელობასთან – წარმატებული ადაპტირება აუცილებლად გულისხმობს ახალ მომუშავეებსა და ხელმძღვანელებს შორის თანამშრომლობას.

ტრადიციულად, ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირება სამი ძირითადი მიმართულებით ხდება, კერძოდ: ადაპტირება მთლიანად ორგანიზაციაში, ადაპტირება ორგანიზაციის შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფში და თანამდებობრივი ადაპტირება; მოკლედ შევეხოთ თითოეულ მათგანს.

ადაპტირება ორგანიზაციაში – ეს საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია და როგორც გამოცდილება ადასტურებს დაახლოებით 1-2 თვეს გრძელდება. ორგანიზაციაში ადაპტირების პროცედურებმა ახლადმიღებულ მომუშავეს ხელი უნდა შეუწყონ, რათა მან ადვილად აითვისოს და გაითავისოს დამკვიდრებული ფასეულობები, ნორმები, ქცევის წესები, პრინციპები და საერთოდ ორგანიზაციული კულტურა; მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს საჭირო ინფორმაციის ეფექტიან მიღებასაც, მათ შორის თვით ორგანიზაციის, მისი ისტორიისა და პერსპექტივების, აგრეთვე, დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურის, მისი ქვედანაყოფების ფუნქციებისა და ურთიერთქმედებების შესახებ და სხვ. ახალმიღებული მომუშავე აუცილებლად უნდა გაეცნოს შრომით რესურსებთან

დაკავშირებით ორგანიზაციის პოლიტიკას, კერძოდ: შრომით ხელშეკრულებასთან დაკავშირებულ საკითხებს, შინაგანაწესსა და დისციპლინურ მოთხოვნებს, შრომის ანაზღაურებისა და პრემიების სისტემას, არსებულ შეღავათებს, თანამდებობრივი წინსვლის შესაძლებლობებს და სხვ. ბევრი ორგანიზაცია სპეციალურ ბუკლეტს გამოსცემს, რომელიც ახალმიღებული მომუშავეისთვის აუცილებელ ყველა ინფორმაციას მოიცავს.

ადაპტირება სტრუქტურულ ქვედანაყოფში – აქ ძირითადი პასუხისმგებლობა და დატვირთვა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელზე მოდის; ხელმძღვანელის მიერ ახალმიღებულ თანამშრომელთან პირველი საუბარი დიალოგის ფორმით უნდა მოხდეს და არა დირექტივების ფორმით. არაა მიზანშეწონილი ეს ფუნქცია (უშუალოდ ქვედანაყოფის გაცნობა) ხელმძღვანელმა სხვას გადააბაროს. დიალოგისას უნდა შეიქმნას ატმოსფერო, რომ ახალმიღებული მომუშავე თავს თავისუფლად გრძნობდეს და მისთვის საინტერესო კითხვებს სვამდეს. ახალმიღებული უნდა გაეცნოს თავისი ქვედანაყოფის საქმიანობას, მის თანამშრომლებს (კოლეგებს); ხშირად ერთ-ერთი კოლეგა იღებს ვალდებულებას ადაპტირების პერიოდში ყველანაირი ოპერატიული დახმარება აღმოუჩინოს ახალმიღებულს; სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა ახალმიღებულს შეიძლება შესთავაზოს სამუშაოს დაწყებიდან, მაგალითად ერთი კვირის განმავლობაში დღის ბოლოს შეხვდეს მას და მოუყვეს თავისი პრობლემებისა თუ სხვა საკითხების შესახებ.

თანამდებობრივი ადაპტირება – უშუალო ხელმძღვანელი ახალმიღებულ მომუშავესთან ურთიერთობებს ამყარებს მას შემდეგ, როცა მას უკვე ესაუბრა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი. უშუალო ხელმძღვანელი ახალმიღებულს აცნობს სამუშაოს და მის ძირითად ფუნქციურ ვალდებულებებს, რაც სამუშაოთა აღწერითაა ოფიციალური, მის როლსა და ადგილს ქვედანაყოფსა და მთლიანად ორგანიზაციაში. უშუალო ხელმძღვანელი კარგად უნდა აცნობიერებდეს, რომ პირველ დღეებში ახალმიღებული მომუშავეის თანამდებობრივ ადაპტირებას ხელს უშლის ის სირთულეები, რომლებიც იმ

დროს ინფორმაციის ნაკლებობამ, ერთგვარმა შიშმა და არასაკმარისმა რწმენამ შეიძლება გამოიწვიოს. თანამდებობრივი ადაპტირებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს სათანადო ყურადღება მიექცეს შემდეგ საკითხებსა და კითხვებს:

- ახალმიღებული მომუშავეის კოლეგები და მათი ამოცანები - ყველაფერია თუ არა გაკეთებული მათი ეფექტიანი თანამშრომლობისათვის;

- განსაზღვრულია თუ არა ის დაეაღებები, რომლებიც ახალმიღებულმა მუშაობის დაწყების პირველ დღეებში უნდა შეასრულოს და რამდენად მზადაა იგი ამ დაეაღებათა წარმატებით შესასრულებლად?

- როგორია ახალმიღებული სამუშაო ფუნქციებისადმი დაწყებული ძირითადი მოთხოვნები, მისი პასუხისმგებლობის დონე და რამდენად სრული წარმოდგენა აქვს მათ შესახებ ახალ მომუშავეს?

- ვინ აგებს პასუხს უშუალოდ ქვედანაყოფში ახალმიღებულის სწავლებაზე და მიღწეულია თუ არა უშუალო ხელმძღვანელის მოტივირებისა და პასუხისმგებლობის საკმარისი დონე ახალმიღებულის შრომის შედეგებისათვის?

- საკმარისად ნათლად ხედავს თუ არა ახალმიღებული თავეის როლსა და ადგილს ქვედანაყოფის ძირითადი ამოცანების მიღწევასა და წარმატებულ საქმიანობაში?

- რამდენად კარგად და დეტალურადაა ინფორმირებული ახალმიღებული მომუშავე ორგანიზაციის შანაგანაწესის შესახებ?

- ყველაფერი ნათელია თუ არა ახალმიღებულისთვის "შრომის ანაზღაურებასთან, ხელფასის სიდიდესა და მისი მიღების დღეებთან დაკავშირებით, ხომ არ დარჩა მისთვის მნიშვნელოვანი კითხვები პასუხგაცემელი?

ახალმიღებული მომუშავეის ადაპტირების კარგად შემუშავებული და განხორციელებული პროგრამა საშუალებას აძლევს მას სწრაფად მიადწიოს პროფესიულ-თანამდებობრივ მზარევენებელთა აუცილებელ დონეს, ორგანიზაციის სრულფასოვან, ჩვეულებრივ წევრად იქცეს, გაითავეისოს მისი ფასეულოებები და ორგანიზაციული კულტურა.

სამუშაოზე ახალმიღებული მომუშავეის ადაპტირების პრო-

ცვის წარმატებით დასრულება შეიძლება სხვადასხვა მაჩვენებლით შეფასდეს, კერძოდ:

- სამუშაო არ იწვევს ახალმიღებულ მომუშავეში დაძაბულობის, შიშის, ეჭვიანობის შეგრძნებას. ის უკვე ჩვეულებრივად ასრულებს ამ სამუშაოს;

- მან უკვე შეითვისა სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი ცოდნა, ჩვევები;

- მისი შრომითი ქცევა საესებით შეესაბამება პროფესიულ და ხელმძღვანელობის მოთხოვნებს;

- უშუალო ხელმძღვანელები კამაყოფილი არიან მისი შრომის შედეგებით;

- უკვე იგრძნობა ახალმიღებულის შემდგომი პროფესიული ზრდის და მის მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით შემდგომი წინსვლის სურვილი;

- ახალმიღებული კმაყოფილია შესრულებული სამუშაოთი და სამართლიანად მიიჩნევს ხელმძღვანელთა მიერ მისი საქმიანობის შეფასებას და სხვ.

ზემოაღნიშნულიდან ნათლად ჩანს, რომ ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირება ძალზე მნიშვნელოვანი, საკმაოდ რთული პროცესია და სერიოზული მეთოდური და ორგანიზაციული ხასიათის ღონისძიებების გატარებას მოითხოვს.

ზომოზილვითი შეპითხვებები

1. ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შერჩევის პროცესი რამდენი ეტაპისაგან შედგება? დაახასიათეთ მოკლედ ეს ეტაპები.

2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ შერჩევის ძირითადი მეთოდები.

3. რას ნიშნავს ცნება „ვალიდურობა“?

4. როგორ გეხმობს ცნება „კრიტერიუმების ვალიდურობა“?

5. რა ოთხი მთავარი მოთხოვნა უნდა იყოს დაცული, ვაკანსიაზე კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრისას?

6. ვაკანტურ თანამდებობათა დასაკავებლად კანდიდატთა

მოზიდვა და შერჩევა შეიძლება მოხდეს როგორც ორგანიზაციის შიდა რესურსების, ისე გარე რესურსების ხარჯზე. იმსჯელეთ მათ დადებით და უარყოფით მხარეებზე.

7. როგორ გესმით ცნება ფსიქოლოგიური კონტრაქტი?

8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ინტერვიუს ფორმები.

9. რა ტიპის კითხვები შეიძლება იქნას გამოყენებული ინტერვიუს დროს?

10. რამდენი სახის ვალიდობა არსებობს?

11. რის გაზომვას ახდენს ფსიქომეტრული ტექსტი და ფსიქომეტრული კითხვები?

12. როგორი მეთოდია გრაფოლოგია?

13. რა არის ადაპტირების პროცესის ძირითადი ელემენტები?

14. რამდენი მიმართულებით ხდება ახალმიღებულ მომუშავეთა ადაპტირება ორგანიზაციაში? იმსჯელეთ მათ შესახებ.

თემა 9.

აღამიანებთან ურთიერთობების ხელშეწყობა

9.1. მართვის პროცესში აღამიანურ რესურსებთან კონტაქტების ორგანიზაციული შორგები

აღამიანური რესურსების მენეჯმენტი წარმოუდგენელია აღამიანებთან ურთიერთობის გარეშე. ყოველი ორგანიზაცია, უპირველესად ესაა ურთიერთობები მართვის იერარქიული საფეხურების სხვადასხვა დონის მენეჯერებს, ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს, ერთსა და იმავე და აგრეთვე სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში მომუშავეთა შორის. შრომის პროცესში აღამიანებს შორის ურთიერთობებთან დაკავშირებით ალბათ ყველას ხშირად გაუგონია: „იმ კაცთან ვერ შეხვალ, თუ შეხვალ, არ მოგისმენს.“ სხვებზე იტყვიან, „პარგად მოგისმენს, მაგრამ საქმეს ვერ გააკეთებს, არაფერს არ დათმობსო“, ან „ძალიან განათლებული და კულტურული კაცია და რაც შეიძლება არგუმენტირებულად უნდა ელაპარაკო“; „ყოველთვის ყურადღებით მოგისმენს და თუ დაარწმუნე, აუცილებლად დაგეთანხმება“; „ვერ გაიგებ რა აინტერესებს, რას აქცევს ყურადღებას“ და ა. შ. ეს ყველაფერი აღამიანებს შორის ურთიერთობის სფეროა და მასზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, თვით ორგანიზაციის იმიჯი და მისი საქმიანობის ეფექტიანობა.

მართვის პროცესში აღამიანურ რესურსებთან კონტაქტების ორგანიზაციული ფორმებიდან, უპირველესად უნდა აღინიშნოს: კრებები, თათბირები, საქმიანი შეხვედრები, სიტყვეფონო საუბრები, დაქვემდებარებულთა სამუშაო ადგილების შემოვლა და მოქალაქეთა (კოლეგების, დაქვემდებარებულთა, მომსახურებელთა) მიღება.

ეს მრავალრიცხოვანი შეხვედრები საბოლოოდ მიზნად ისახავს საერთო ინტერესების მქონე ჯგუფის წევრების განსაზღვრული ქმედებებისა და მოსაზრებების შეცვლას ან შეთანხმებას, ვინაიდან რომ არა საერთო ინტერესები, შეხვედრას აზრი არ ექნებოდა.

თათბირებისა და შეხვედრების ორგანიზების ზოგადი პრინციპები – თათბირები მართვის ერთ-ერთი ეფექტიანი და ყველაზე გავრცელებული ორგანიზაციული მეთოდია. ისინი საშუალებას გვაძლევენ სრულყოფილად და უმოკლეს დროში მოვახდინოთ დაინტერესებულ მუშაკთა დიდი ჯგუფის ერთდროული ინფორმირება, გავეცნოთ მათ აზრსა და წინადადებებს, განვიხილოთ დავალება, ვიმსჯელოთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემებზე და რაც მთავარია – მივიღოთ ურთიერთშეთანხმებული გადაწყვეტილება, მოვახდინოთ დავალების კოორდინირება და თანამშრომლობის ორგანიზება.

თათბირები მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა ჩატარდეს, როცა ყოველივე ეს მართლაც აუცილებელია საკითხების კოლექტიურად გადასაწყვეტად და როცა ვგრძნობთ, რომ უშუალო ურთიერთობა არსებითად შეამსუბუქებს, დააჩქარებს, გააიაფებს სამუშაოს, აამაღლებს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხს და მას ძალუძს უმნიშვნელოვანეს საკითხებზე ერთიან აზრამდე მიგვიყვანოს.

თათბირებისა და შეხვედრების ჩატარებისას აუცილებელია დაცულ იქნეს სხვადასხვა მოთხოვნა, კერძოდ:

– სათათბირო ორგანოს უნდა აქონდეს თავისი სამუშაო გეგმა;

– განხილვის საბოლოო შედეგებზე არსებით გავლენას ახდენს ისიც, თუ როგორაა თათბირი მომზადებული; მისი მონაწილეები განსახილველ მასალებს დაახლოებით ერთი კვირით ადრე უნდა იღებდნენ, რათა სათანადოდ მოემზადონ. ვინც კარგად მოემზადება, ის არწმუნებს სხვებს მისი არგუმენტებით და თავისას შედარებით ადვილად აღწევს. ზოგადი ფრაზებით, ერთი და იმავეს განმეორებითა და გაუთავებელი თხოვნით ვერავის დავარწმუნებთ, ძალა მხოლოდ აქვთ მტკიცე არგუმენტებს, ციფრებს, ანალიზს, მაგალითებს, ეკონომიკურ გაანგარიშებას და ა. შ.;

- თათბირებისთვის მომზადებული მასალები არა შედგება ტად სპეციფიკურად, გასაგებად უნდა იყოს დაწერილი, რათა საქმის არსში ისინიც დროულად და კარგად გაერკვნენ, რომლებიც შედარებით ნაკლებად იცნობენ მას. ამასთან, ეს მასალები უნდა იყოს ობიექტური, პქონდეს ზუსტი „მისამართი“, მოიცავდეს შესაძარ მონაცემებს;

- დიდი მნიშვნელობა აქვს თათბირის ორგანიზაციასა და გაძღოლას. თათბირის ხელმძღვანელმა თათბირის მომზადებაზე უფრო მეტი დრო უნდა დახარჯოს, ვიდრე თვით თათბირზე. საკითხები წინასწარ საფუძვლიანად უნდა იყოს მომზადებული, დაინტერესებულ მხარეებთან შეთანხმებული, თავი უნდა აეარიდოთ იმპროვიზებას თათბირის მსვლელობისას. თათბირის ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს საკითხთა განხილვის სწორი ტაქტიკისა და ტექნოლოგიის არჩევა, სხვადასხვა აზრის მქონეთა შორის წამოჭრილი კონფლიქტების გადაჭრა და ა. შ.

მისწებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს თათბირების სამი ტიპი და დამახასიათებელი ნიშნები:

1) წმინდა ინფორმაციული შეხვედრა - ამ შემთხვევაში მთავარი ამოცანაა, რომ მონაწილეებმა ერთდროულად მიიღონ ინფორმაცია. მოწვევის თვალსაზრისით, მთავარი ამოცანაა ადამიანთა გარკვეული ჯგუფი გაეცნოს განსაზღვრულ საკითხებს ან მოვლენას. თათბირი მიმდინარეობს ასეთი თანმიმდევრობით (სწორხაზოვნად):

- შესავალი;
- ინფორმაციის წარდგენა, გაცნობა;
- თათბირის დახურვა;
- დამსწრეები იშლებიან.

2) ინფორმაცია და თვალსაზრისი - თათბირი მიმდინარეობს შემდგენაირად:

- შესავალი ან თათბირის ძირითადი მიზნის წარმოდგენა;
- დამსწრეთა მხრიდან ინფორმაციის წარმოდგენა;
- თვალსაზრისებისა და რეკომენდაციების ურთიერთგაცვლა;
- თათბირის დასასრული.

3) ინფორმაცია, თვალსაზრისი, ურთიერთმოქმედება და უშუალოდ თათბირის მსვლელობისას გადაწყვეტილების მიღება – თათბირი მიმდინარეობს შემდეგნაირად:

- შესავალი და მთავარი მიზნის წარმოჩენა;
- დამსწრეთა მხრიდან ინფორმაციის მოსმენა;
- აზრთა ურთიერთგაცვლა;
- ალტერნატივების, რეკომენდაციების, მათი „პო“ ან „არას“ ბალანსის წარმოდგენა;
- მისაღები გადაწყვეტილების შერჩევა და გადაწყვეტილების მიღება;
- თათბირის დახურვა.

ბუნებრივია, ნებისმიერი თათბირი და შეხვედრა მიმდინარეობს განსაზღვრულ დროში. თათბირისთვის განსაზღვრულ დროს ესაჭიროება მართვა. თათბირის დრო ესაა დროის ინტერვალი, რომლის განმავლობაშიც მიმდინარეობს თათბირის ძირითადი ეტაპები, ანუ ფაზები. ეს ფაზებია:

- საინფორმაციო ფაზა;
- აზრთა გამოთქმის ფაზა;
- ურთიერთმოქმედების ფაზა;
- სინთეზის ფაზა;
- გადაწყვეტილების მიღების ფაზა;
- შეხვედრის დოკუმენტირების ფაზა.

შეხვედრის მთლიანი ხანგრძლივობიდან გამომდინარე, თითოეული ფაზისათვის განკუთვნილი დრო ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვისა და მოწყვეის დროს ძალზე ხშირია თათბირის მთლიანი ხანგრძლივობის და არა თითოეული ფაზის ხანგრძლივობის დროის დაფიქსირება, რაც შეცდომაა; შეხვედრების არასწორი მართვისას ერთ-ერთ ფაზაზე შეიძლება დაიხარჯოს ზედმეტი დრო, დანარჩენი ფაზების მიმდინარეობისას კი იგი არასაკმარისი აღმოჩნდეს, რაც მოქმედებს მონაწილეთა მიერ დროის გამოყენების ხარისხსა და ეფექტიანობაზე. ასეთი შეხვედრის შედეგი ხშირად ისაა, რომ ამოცანები არ სრულდება, დამსწრეთა შორის წარუმატებლობისა და დროის უსარგებლო ხარჯვის განცდა ვრცელდება.

ინდივიდუალურ ქცევასთან დაკავშირებული ფაქტორები

და დამსწრეთა პიროვნული თვისებები – კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, ესაა დამსწრეთა განსხვავებული პიროვნული თვისებები, განსაკუთრებით ის თვისებები, რომელიც უკავშირდება დამსწრეთა მეტ-ნაკლებად პროტოტიპულ ქცევებს წინა თათბირების განმავლობაში (ანუ ვინ როგორ იქცევა, ამა თუ იმ სიტუაციაში). ამ მახასიათებელთა გასაანალიზებლად შეიძლება შეირჩეს ხუთი კატეგორია, რომლებიც თავიანთი დამახასიათებელი ნიშნებით დაკავშირებული არიან თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებთან. ეს კატეგორიებია:

– პასიური;

– აქტიური;

– რეაქტიული (როცა მონაწილეს არასოდეს აქვს ინიციატივა, მოქმედებს მოვლენის განვითარების მიხედვით);

– პრეაქტიული (როცა მონაწილე წინასწარ ამზადებს თავის მოქმედებებს);

– პროტოაქტიური (მას „ხელში უჭირავს“ ინიციატივა, მოქმედებს, რათა მიიღწიოს მისთვის სასურველ (ველილებებს).

საქმიანი საუბრები – ჩვეულებრივ, ესაა შედარებით ვიწრო წრეში რამდენიმე ადამიანს შორის ინფორმაციის ზეპირი გაცემა. თათბირებისა და კრებებისაგან ის არა მხოლოდ მონაწილეთა რაოდენობით, არამედ განსახილველი პრობლემების, საუბრის მიმდინარეობისა და მისი შედეგების თავისუფალი ხასიათითაც განსხვავდება. საქმიანი საუბრების შედეგად ოფიციალური გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად შეიძლება არ მოხდეს, თუმცა, მონაწილენი იღებენ საჭირო ინფორმაციას საანალიზოდ და მომავალი ქმედებებისათვის.

საქმიანი საუბრები შეიძლება იყოს ოფიციალური და არაოფიციალური, მიზნობრივი (კონკრეტულ მიზნებთან დაკავშირებული) და საერთო ხასიათის, აგრეთვე რეგლამენტირებული, რაც დადგენილი წესების დაცვით ხდება და თავისუფალი. რასაკვირველია, საქმიანი საუბრებისათვის სათანადო მომზადებაა საჭირო და უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი საკითხები:

– საქმიანი საუბრის მიზანი და განსახილველი საკითხები (პარტნიორთა ინტერესების გათვალისწინებით);

- პარტნიორების საქმიანი, საზოგადოებრივი და სხვა მახსიათებლების წინასწარ კარგად გაცნობა;

- საუბრის სტრატეგიის, გეგმისა და საუბარაულო სცენარის შემუშავება;

- საუბრის ტექსტის ძირითადი დეტალების, ფრაგმენტების, რეზიუმეს მომზადება;

- შეხვედრის ადგილისა და დროის შეთანხმება.

საქმიანი საუბრის შესავალი ნაწილი (პრეამბულა) მთელი საერთო ხანგრძლივობის 15%-ს არ უნდა აჭარბებდეს. ამ დროს პირველივე სიტყვებით ინიციატორმა უნდა მოხსნას ფსიქოლოგიური დაძაბულობა და გულგია, უშუალო ურთიერთობების ატმოსფერო შექმნას. საუბრის დასრულების შემდეგ, სასურველია მოვახდინოთ ჩვენი ჩანაწერების კრიტიკული ანალიზი და განვსაზღვროთ, თუ რამდენად მივალწვეთ დასახულ ამოცანებს, ყველაფერი ითქვა თუ არა, რამდენად სწორად იყო ფორმულირებული ძირითადი აზრები, ყოველთვის დამაკმაყოფილებელ პასუხს ვიღებდით თუ არა, შეიძლება თუ არა საუბრის მონაწილენი უფრო გულახდილად ყოფილიყვნენ, ხომ არ ჰქონდა ადგილი მათზე ფსიქოლოგიურ ზეწოლას, შეიძლება თუ არა საუბრის შედეგები დამაკმაყოფილებლად და სასარგებლოდ ჩაითვალოს და ა. შ.

სატელეფონო საუბრები – უნდა განხორციელდეს მაშინ, თუ დარწმუნებული ვართ, რომ პირადი, უშუალო კონტაქტი ან შეუძლებელია, ანდა მიზანშეუწონელი; ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, უმჯობესია უშუალო შეხვედრა და ამიტომ ტელეფონით დარეკვამდე, კიდევ ერთხელ უნდა დავრწმუნდეთ მის აუცილებლობაში. **ზოგიერთი რეკომენდაცია:** სატელეფონო საუბრები უნდა იყოს რაც შეიძლება ლაკონური, არა უმეტეს 5-6 წუთის ხანგრძლივობისა; სატელეფონო საუბრებისათვის უმჯობესია დროის განსაზღვრული პერიოდები გამოიყოს სამუშაო დღის განმავლობაში; ყურმილი სასურველია, რაც შეიძლება დროულად ავიღოთ და დამრეკავს ჩვენი გვარი მოვახსენოთ; ხშირი სატელეფონო ზარებისას მათზე თავდაპირველი რეაგირება მდივანს ან ჩვენს სხვა დაქვემდებარებულს უნდა დავავალოთ; საკმაოდ ეფექტიანია და დღეს ფართოდაა გავრცელებული ე. წ. მესიჯის დატოვება,

თუ ვინ რეკავს და რა საკითხზე, რომელსაც ამ კითხვებზე გასაცემი პასუხების პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე უნდა ეუპასუხოთ.

სამუშაო ადგილების შემოვლა და მომსვლელთა მიღება – ორგანიზაციებში ბევრი ოპერატიული საკითხი წყდება ხელმძღვანელთა მიერ თავიანთი დაქვემდებარებულების სამუშაო ადგილების შემოვლით; ეს უნდა იყოს არა სპონტანური, არამედ დაგეგმილი პერიოდული მოქმედება, ნათლად უნდა ვიცოდეთ, ვის რა საკითხზე უნდა ვესაუბროთ, ვის ეხება ეს პრობლემები და ა. შ. აუცილებელია ყურადღებით მოვეუსმინოთ დაქვემდებარებულებს, კარგად გავაანალიზოთ არსებული ვითარება და დაესახოთ გამოვლენილ პრობლემათა აღმოფხვრის ღონისძიებები.

მეტად მნიშვნელოვანია მომსვლელთა მიღების სწორი ორგანიზება. მიღების მსურველები ორ ჯგუფად იყოფა: დაქვემდებარებულები ან კოლეგები (იმავე ორგანიზაციაში მომუშავენი) და გარედან მოსულები. მიღების დრო და რეგლამენტი ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული და მკაცრად დაცული. მომსვლელებს რაც შეიძლება ყურადღებით უნდა მოვეუსმინოთ, შევეუქმნათ უშუალო და კეთილგანწყობილი ატმოსფერო, მხარი დაეუჭიროთ ყველა საინტერესო წინადადებას, გულთან მიეიტანოთ მათი სატკივარი, მაქსიმალურად დაეხმაროთ პრობლემის გადაჭრაში და ა. შ. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მომსვლელთა მიღებისას შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციაც შეიქმნას. ამის ბევრი მიზეზი შეიძლება იყოს; მაგალითად: ღირსების შელახვა, უხეში მოქცევა, ქედმაღლობა, დაუდევრობა, იმედგაცრუება, სხვადასხვა მიზეზების გამო მომსვლელისათვის რაიმე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დამალვის აუცილებლობა და სხვ. უნდა ვეცადოთ, რაც შეიძლება დავაცხროთ კონფლიქტი, რათა მომსვლელს არ დარჩეს ცუდი შთაბეჭდილება როგორც მასზე, ვინც ის მიიღო, ისე მთლიანად ორგანიზაციაზე. თანამედროვე ორგანიზაციას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს კომპიუტერული მონაცემთა ბაზა სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფით, რის საფუძველზეც ოპერატიულად მოხდება მოქალაქეთა და სხვადასხვა ორგანიზაციის გან-

ცხადებების, სურვილების, სატკივერების თუ წინადადებების სისტემატიზება, ანალიზი, პრიორიტეტული პრობლემების გამოყოფა, მათზე რეაგირებისა და სხვა პროცედურების გაკონტროლება.

92. ღარწმუნების ხელწმება

ამ პარაგრაფში შემდეგ სამ საკითხზე იქნება გამახვილებული ყურადღება: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან დაკავშირებული დიალოგის მეთოდები; დარწმუნების ტექნიკა და ტაქტიკა; საქმიანი პოლემიკის წარმართვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან დაკავშირებული დიალოგის მეთოდები:

მართვის პროცესის დემოკრატიზება ბუნებრივად იწვევს ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის ინფორმაციის გაცვლას, პრობლემათა გადაწყვეტის გზების ერთად ძიებასა და განხილვას, ერთმანეთთან კონსულტირებას, დისკუსიას, ურთიერთდარწმუნებასა და ა. შ. ეს ურთიერთობები ძირითადად დიალოგის ფორმით ხდება.

განასხვავებენ დიალოგის ორ სახეს – პირდაპირ დიალოგსა და დისკუსიას. პირველ შემთხვევაში პარტნიორები ერთმანეთს თავიანთ პოზიციას უზიარებენ, აზუსტებენ მათ და საერთო აზრამდე მიდიან.

რაც შეეხება დისკუსიას, მისთვის დამახასიათებელია განსჯა, შეხედულებათა კრიტიკა, საკუთარ სიმართლეში სხვათა დარწმუნება, სხვათა აზრის შემუშავებისაკენ სწრაფვა; დისკუსიის შედეგი უნდა იყოს მონაწილეთა შორის დაპირისპირებათა აღმოფხვრა ან შემცირება, კონსენსუსი და საერთო გადაწყვეტილების მიღება.

დისკუსიის მეტად მნიშვნელოვანი მომენტია სარწმუნო არგუმენტების არსებობა; გამოყოფენ სამი სახის არგუმენტებს, კერძოდ: ძლიერი არგუმენტები – ზუსტი ფაქტები, დოკუმენტები, დასკვნები, ციფრები, განსჯა და ა. შ., რომელთა ობიექტურობაც ცხადზე უცხადესია; სუსტი არგუმენტები, რომლებიც ტენდენციურად შერჩეულ მასალებს, ურთიერთდაკავ-

შირებულ ფაქტებს, სუბიექტურ და ალოგიკურ შეფასებებს ემყარებიან და ე. წ. არშემდგარი არგუმენტები, რომლებიც საეჭვო წყაროებს, ფიქტიურ დოკუმენტებს, ვარაუდებს, ცრუ განცხადებებს და ა. შ. უკავშირდებიან.

წარმატებული დიალოგის აუცილებელი წინა პირობაა პარტნიორებს შორის კარგი ფსიქოლოგიური კლიმატის დამყარება, რადგან სხვა თანაბარ პირობებში, ადამიანები ადვილად იზიარებენ იმათ პოზიციას, რომლებთანაც დადებითი გრძნობები და განწყობა აკავშირებთ. ამიტომ, აუცილებელია პარტნიორებთან კეთილგანწყობილი, ღია, უშუალო დამოკიდებულება მათი დამსახურებებისა და სტატუსის მიუხედავად. კარგი ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარებას ხელს უწყობს იმის აღიარება, რომ მოსაუბრენი მართლები არიან და შემწყნარებლური დამოკიდებულება აქვთ მათ უმნიშვნელო შეცდომებთან; მნიშვნელოვანია, რომ საუბარი იყოს უშუალო და ღია, ქვეტექსტების გარეშე; იმისთვის, რომ დიალოგი წარმატებით დასრულდეს გასათვალისწინებელია სხვა მოთხოვნებიც, კერძოდ:

- საკუთარი აზრის გამოხატვისას არ უნდა გამოვიყენოთ ე. წ. „ცარიელი ფრაზები“, ხმამაღალი ლოზუნგები და დამახინჯებული ინფორმაცია;

- წარმატებული არგუმენტირებისთვის საუბრის ტონალობა უნდა იყოს საკმაოდ ემოციური და ზომიერად ხმამაღალი;

- უნდა ვისაუბროთ მტკიცედ, დარწმუნებულად, სწორად და დროულად გაეაკეთოთ აქცენტები და პაუზები; ყველა ამ შემთხვევაში გაეითვალისწინოთ მსმენელთა თავისებურებები;

- სხვათა დარწმუნება უმჯობესია იმის ხაზგასმით დაეიწყოს, რომ ჩვენი პოზიციები ახლოს არიან და ძირითადად ემთხვევიან ერთმანეთს;

- საუბრის წარმატებით დასრულებაში ერთ-ერთ მთავარ როლს მოსმენის უნარი (კულტურა) და მოსმენილის გაგება წარმოადგენს;

- უნდა დაისვას მოფიქრებული, გააზრებული და კონკრეტული კითხვები; გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანები ყოველთვის ხალისით როდი უპასუხებენ კითხვებს და ამაში ისი-

ნი უნდა დაეკინტერესოს, ვაჩვენოს თუ როგორ უწყობს ხელს კითხვებზე პასუხები მათი ინტერესების რეალიზებას;

– დიალოგი წარმატებული იქნება, თუ ის გულახდილია და მონაწილენი დადებითად არიან ერთმანეთის მიმართ განწყობილნი, რაც ბევრად უადვილებს მათ საკუთარი აზრის გამოთქმას.

დარწმუნების ტექნიკა და ტაქტიკა.

საქმიან საუბრებში, დიალოგში, დისპუტებსა და სხვა სახის შეხვედრებში ჩვენი აზრის მართებულობასა და თავისი შეხედულებების შეცვლაში მონაწილეთა დარწმუნების ამოსავალი წერტილია იმის ცოდნა, პრინციპიულად შესაძლებელია თუ არა ჩვენი პარტნიორის დარწმუნება. ადამიანები განსხვავებული ფსიქიკისა და ტემპერამენტისანი არიან და ბევრი მათგანის დარწმუნება-გადარწმუნება არც ისე იოლი საქმეა. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ უფრო ადვილია ღრმად ემოციური, წარმოსახვითი და ფანტაზიური აზროვნების ადამიანთა დარწმუნება, ვიდრე ეგოისტების, სხვების მიმართ მტრულად და აგრესიულად განწყობილებისა.

აღნიშნულიდან ცხადია, რომ საჭიროა რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია გექონდეს იმ ადამიანებზე, რომლებთანაც ხშირად გვაქვს საქმიანი ურთიერთობები, კერძოდ, მათი ხასიათის, ინტერესების, მიდრეკილებების, ფსიქიკური ტიპის, ტემპერამენტის, ჩვევების შესახებ და ა. შ. ამასთან, ძალზე ფრთხილი და ობიექტური უნდა ვიყოთ პარტნიორთა ინტელექტისა და სხვა მახასიათებელთა შეფასებაში.

შექმნილი სიტუაციიდან დიალოგში მონაწილე პიროვნებათა ტიპიდან, თანამდებობრივი მდგომარეობიდან და სოციალური სტატუსიდან გამომდინარე მათი დარწმუნების სხვადასხვა ფორმა შეიძლება გამოვიყენოთ. ხელმძღვანელებს ამ დროს მეტი შესაძლებლობები აქვთ, რადგან მათ ადმინისტრაციული ბერკეტების გამოყენებაც შეუძლიათ. მასპინძელ მხარეს, თუნდაც მონაწილენი ერთი და იმავე სტატუსის იყვნენ, ერთგვარი ფსიქოლოგიური უპირატესობა აქვს ხოლმე, რადგან დიალოგი მისთვის „მშობლიურ კედლებში“ მიმდინარეობს და მისი არგუმენტებიც თითქოს უფრო დასაბუთებული ჩანს ხოლმე.

დარწმუნების ყველაზე მკაცრი ფორმაა ამა თუ იმ მოქმედების აკრძალვა, რაც, როგორც წესი, იძულებასეა დამყარებული; მასთან ახლოსაა კატეგორიული მოთხოვნა, რაც მეორე მხარის დროულად გონზე მოსვლას გულისხმობს. თუ დიალოგი ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულებს შორის მიმდინარეობს, აკრძალვა და კატეგორიული მოთხოვნა ოფიციალურად ბრძანების ფორმით შეიძლება გამოიხატოს.

ნაკლებად მკაცრი ფორმაა სხვადასხვა რჩევა, მინიშნება და დარიგება, რომლებიც უფრო ხშირად მაშინ გამოიყენება, როცა ერთ მხარეს მეორესთან კეთილგანწყობილი, დადებითი ურთიერთობები აქვს და აღიარებს მის ავტორიტეტს.

დარწმუნების ერთ-ერთ ფორმას წარმოადგენს განმარტება, რომელსაც შეიძლება ინსტრუქციული ხასიათი ჰქონდეს, რათა ადამიანი გაერკვეს და დაიმახსოვროს თუ რა და როგორ უნდა გააკეთოს; ამასთან, განმარტებამ ადამიანს შეიძლება განსჯისკენაც უბიძგოს, როცა მას საშუალება ეძლევა პარტნიორთან გაიზიაროს არგუმენტები და კონტრარგუმენტები.

განმარტებასთან ახლოსაა ამა თუ იმ მოსაზრების საზოგადოდ აღიარებული არგუმენტების დახმარებით თეორიული დადასტურება.

დარწმუნების ყველა ამ ფორმის გამოყენებას შეიძლება თან ახლდეს კომპლიმენტები, ქება ან კრიტიკა. ამ უკანასკნელს აზრი მხოლოდ მაშინ აქვს, თუ ადამიანები მზად არიან მიიღონ, გააცნობიერონ კრიტიკა და უკეთესობისაკენ შეცვალონ თავიანთი მოქმედებები. კრიტიკა შეიძლება იყოს ვერტიკალური, ანუ ხელმძღვანელობის მხრიდან, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია, და ჰორიზონტალური, ანუ კოლეგების მხრიდან, რომელთა გათვალისწინებაც არაა აუცილებელი. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ კრიტიკის დროს მოქმედებას იწყებს საკუთარი თავის გაძლიერებული დაცვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კანონი: ამიტომ პირდაპირ „შუბლში ნასროლი“ კრიტიკა უსარგებლოა; კრიტიკული განწყობა უმჯობესია არაპირდაპირ, მორიდებულად გამოვხატოთ თვითკრიტიკის ელემენტებისა და სიტუაციის ერთობლივი ძალისხმევით გამოსწორებისაკენ მოწოდებასთან ერთად.

პარტნიორობა დარწმუნების პრაქტიკული მეთოდები შეიძლება იყოს **პოზიტიური, ანუ ღია და ნეგატიური** (სპეკულაციური).

დარწმუნების პოზიტიური მეთოდებია:

– **ფუნდამენტური მეთოდი** – ამ დროს პარტნიორს კომენტარების გარეშე აცნობენ ციფრებსა და ფაქტებს, რომლებიც უარყოფენ მის პოზიციას და ასაბუთებენ მეორე მხარის აზრს;

– **შედარების მეთოდი** – ეს მეთოდი იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა აუცილებელია პარტნიორის პოზიციის კრიტიკული განხილვა; ის ეფუძნება ამ პოზიციის ნაკლოვანებათა და სუსტი ადგილების ანალიზს და მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგების აქცენტირებას;

– **ორმხრივი არგუმენტირების მეთოდი** – მოსაუბრის ყურადღების ერთდროულად მისი პოზიციის როგორც ძლიერ, ისე სუსტ მხარეებზე კონცენტრირებას გულისხმობს განსაკუთრებით მაშინ, როცა სუსტი მხარეები ჭარბობენ და აუცილებელია ამ პოზიციების გადახედვა;

– **შენელებული ტემპის მეთოდი** – ეს მეთოდი ნიშნავს პარტნიორის ყველაზე სუსტი პოზიციების დინჯად, დაწერილობით, საფუძვლიან განხილვას, რათა მან თვითონვე იგრძნოს ამ პოზიციების შეცვლის აუცილებლობა;

– **დასკვნების გამოტანის მეთოდი** – ეს მეთოდი პარტნიორისთვის კარგად მოფიქრებული კითხვების თანმიმდევრობით დასმას ნიშნავს, რათა დაზუსტდეს მოსაუბრის პოზიციები; ამ კითხვებზე პასუხის გაცემისას ის თანდათან ხედება თავის შეხედულებათა მცდარობას;

– **დადებითი პასუხების, ანუ სოკრატეს მეთოდი** – ეს ძალზე ახლოს დგას წინა (დასკვნების გამოტანის) მეთოდთან; მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მოსაუბრეს თანმიმდევრულად დაეუსვამთ მარტივ კითხვებს, რომლებზეც ის შეიძლება მხოლოდ დადებით პასუხს აძლევდეს და ბოლოს თვითონვე დარწმუნდება საპირისპირო პოზიციის სისწორეში;

– **წინააღმდეგობათა მეთოდი** – ამ დროს პარტნიორის პოზიციის სუსტი მხარეების აქცენტირება ხდება; ზოგჯერ ეს ძლიერდება პარტნიორის პოზიციების მოწინააღმდეგებითი მხარდაჭე-

რით, რომელიც ადუნებს მის ყურადღებას (მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი), რასაც მოჰყვება ხოლმე მისი პოზიციების მოულოდნელი და გამანადგურებელი კრიტიკა (აფეთქების მეთოდი); პარტნიორი ასეთ შემთხვევაში იბნევა და შედარებით ადვილად იცვლის პოზიციებს;

– **ბუმერანგის მეთოდი** – ეს მეთოდი დარწმუნების მნიშვნელოვან საშუალებად ითვლება; მისი არსი ისაა, რომ პარტნიორის პოზიციების უარყოფა მისივე დასკვნებით, აზრებითა და არგუმენტებით ხდება, რასაც მეორე მხრიდან ერთგვარი (მორიდებული) ირონიაც შეიძლება სდევდეს თან;

საუბრის წარმართვისა და დარწმუნების ნეგატიური, ანუ სპეკულატიური მეთოდებიდან აღსანიშნავია:

– **ჭეშმარიტებაზე მონოპოლიზების უფლების მეთოდი;**
– **წინასწარი დასკვნების გაკეთების მეთოდი;**
– **მეორე მხარის პოზიციის გაზვიადების, ან პირიქით – დამცირების მეთოდი;**

– **მოსაუბრის პოზიციების წინასწარგამიზნული დამახინჯების მეთოდი** (ინფორმაციის დამალვა, მოტყუება, დაშინება, უკვე ნათქვამის უარყოფა და სხვ.);

– **ავტორიტეტების გამოყენების მეთოდი**, როცა საუბრის კონტექსტთან დაკავშირებით ცნობილი ავტორიტეტების ციტირება ხდება, რაც მოუმზადებელ მოსაუბრეებზე ძლიერ შთაბეჭდილებას ახდენს;

– **ცალკეულ დებულებათა იზოლირების მეთოდი** – ამ დროს პარტნიორის გამოთქმული აზრები არასერიოზულად, ზერელედ განიხილება და აქცენტები სხვა მხარეებზე კეთდება;

– **მიმართულების შეცვლის მეთოდი** – დისკუსიის არგუმენტირებულად წარმართვის ნაცვლად განიხილება სხვა, შეხვედრის მიზანთან ნაკლებად დაკავშირებული საკითხები, აქცენტები სხვაგან გადაიტანება;

– **გაჭიანურების მეთოდი** – ამ დროს მოსაუბრეთა ყურადღების გადატანა ხდება სულ სხვა საკითხებზე, რაც შეხვედრის ინიციატორს თავისი დასკვნების მოფიქრების საშუალებას აძლევს;

– **„ხაფანგური კითხვების“ მეთოდი** – ამ დროს ერთი და იმა-

ვე კითხვის ხშირად განმეორება ხდება, რასაც მდგომარეობიდან გამომდინარე მოსაუბრე, ასუსტებს მის წინააღმდეგობას, ძალდატანებით ვიღებთ მის თანხმობას, როცა ულტიმატუმად ვეუბნებით – „თქვენ ამას რასაკვირველია ეთანხმებით“;

– პიროვნების დისკრედიტირების მეთოდი – ეს საუბრის წარმართვისა და დარწმუნების ერთ-ერთი ყველაზე ნეგატიური მეთოდია, როცა შეუძლებელი ხდება მოსაუბრის პოზიციის უარყოფა და პარტნიორის პიროვნების დისკრედიტებას იწყებენ.

საქმიანი პოლემიკის წარმართვა – აუცილებელი და მნიშვნელოვანია კარგად გექონდეს გააზრებული, თუ როდისაა საჭირო და როდის არა საკუთარი პოზიციის დაცვა, რომელი საკითხების განხილვა უნდა მოხდეს და რომლების – არა, როგორ გამოვთქვათ საწინააღმდეგო აზრი ისე, რომ სხვები არ გაღიზიანდნენ, როგორ ვამტკიცოთ დაყინებით ჩვენი აზრი ისე, რომ არ გავაფუჭოთ სხვებთან ურთიერთობები; უნდა შეგვეძლოს კამათში ღირსეული დამარცხებაც ისე, რომ არ დაეკარგოთ საკუთარი სახე და ავტორიტეტი, ხოლო გამარჯვება მშვიდად უნდა მივიღოთ და თავმდაბლობა შევინარჩუნოთ.

კამათი, პოლემიკა, ჩვეულებრივ სხვადასხვა სახის კრიტიკული შენიშვნებისა და გამონათქვამების და მათზე რეაგირების ერთობლიობაა.

ჩვეულებრივ, გამოპყოფენ ხოლმე ობიექტურ და სუბიექტურ შენიშვნებს. ობიექტური შენიშვნები აზუსტებენ საქმის ვითარებას, ფანტავენ ეჭვებს; ასეთ შენიშვნებზე, როგორც წესი არ დაობენ ხოლმე, ან მათ არგუმენტირებულ პასუხს გასცემენ; რაც შეეხება სუბიექტურ შენიშვნებს, ისინი უმთავრესად იმასთანაა დაკავშირებული, რომ ბევრი ადამიანი საკუთარ თავს და პრობლემებს უნიკალურად მიიჩნევს და ყველასგან ყურადღებას ითხოვს; ეს ხშირად უმნიშვნელო საკითხებია და მათ ფორმალურად, მაგრამ ეტიკეტის დაცვით უნდა ვუპასუხოთ; ასეთივეა ის კითხვები, რომელსაც სხვათა ფონზე თავის გამოსაჩენად დასვამენ, რომლებიც უყურადღებოდ უნდა დავეტოვოთ.

ხშირად შენიშვნებს ინფორმაციის ნაკლებობა და სა-

კითხის ზედაპირული განხილვა იწვევს. ასეთ შენიშვნებს დასაბუთებული, არგუმენტირებული და მშვიდი პასუხი უნდა გაეცეს.

შესაძლებელია, რომ მოსაუბრეთა აზრები მცდარი იყოს, მაგრამ არ სურდეთ მათში კორექტივების შეტანა; ასეთ შემთხვევებში, მათ შორის შეიძლება გაჩნდეს ანტიპათია, აგრესიული და ირონიული შენიშვნები, რაც სამაგიეროს გადახდითაა მოტივირებული.

საქმიანი საუბრისას ზოგიერთი შენიშვნა შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების გადავადების სურვილმაც გამოიწვიოს, რათა შენიშვნის ავტორი ახალი პასუხისმგებლობებისაგან დროებით მაინც განთავისუფლდეს. ასეთ კითხვებს ჩვეულებრივ პირდაპირ არ უპასუხებენ, გამონახავენ დამატებით არგუმენტებს, რაც აძლიერებს არჩეული პოზიციის მართებულობას.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი ადამიანი კმაყოფილი იქნება, თუ მის შენიშვნებზე პასუხის გაცემისას მონიშნულიებენ მის არგუმენტებს, ავტორიტეტს, გამოცდილებას ან იმ პირებს, რომლებსაც ის ძალიან აფასებს.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ძირითადი მიდგომები და ხერხები, რითაც უნდა მოვახდინოთ, თანამოსაუბრეთა ყურადღების მოზიდვა და ამ გააქტიურებული ყურადღების შენარჩუნება; ეს ხერხები და მიდგომებია:

- ექსპრესიულობა, ორიგინალობა;
- საუბარში უშუალო ჩართვა;
- მოულოდნელობა;
- პროგნოზირება;
- ყველა „კისა“ და „არას“ ურთიერთშეჯერება;
- ავტორიტეტზე აპელირება;
- გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობების მიცემა;
- თანაგრძნობა;
- არაფორმალურ ურთიერთობათა ელემენტების შეტანა;
- სისწრაფე, ტემპი;
- ვიზუალური კონტაქტის დამყარება;
- აუდიტორიის შემადგენლობის თავისებურებათა გათვალისწინება;

- ახალი ინფორმაციის დოზირებულად მიწოდება;
- ინფორმაციის მრავალფეროვნება;
- აუდიტორიასთან უკუკავშირის დამყარება და შენარჩუნება;
- პარტნიორთა ღირსების დაცვა.

დანართი 3-ში მოცემულია ფსიქოლოგიური ტესტი იმის შესახებ, თუ საკუთარი აზრის გამოხატვის როგორ უნარებს ფლობს ადამიანი, ხოლო ამ თავის მომდევნო პარაგრაფებში, ზემოთ განხილული საკითხები კიდევ უფრო გაძლიერდება და გაღრმავდება ადამიანებთან ურთიერთობის საკითხებში მსოფლიოში ცნობილი მეცნიერის, დეილ კარნეგის მოძღვრებით, რომლის ლექციების კურსიც აშშ-სა და კანადის 1000-ზე მეტ უნივერსიტეტსა და ინსტიტუტში იკითხება. მომდევნო პარაგრაფები, ძირითადად, სწორედ დეილ კარნეგის წიგნების მიხედვითაა დაწერილი. ამასთან, ქართულ მკითხველს წინასწარვე ვთხოვთ, არ გააფეტიშოს დეილ კარნეგის დებულებები და შეძლებისდაგვარად შეეცადოს (სანამ საბოლოო დასკვნებს გააკეთებდეს), ისინი ქართულ ხასიათს მიუსადაგოს ქართველი კაცის ფსიქიკის, ცხოვრების წესის და ტრადიციების თავისებურებათა გათვალისწინებით.

9.3. როგორ შევიძინოთ პარტნიორები და მოვახდინოთ ზემოქმედება მათზე

უპირველეს ყოვლისა, დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის მთავარ იარაღად ნუ გაიხდით მათ კრიტიკას. კრიტიკა თითქმის უსარგებლოა იმიტომ, რომ ის ადამიანს აიძულებს თავი დაიცვას და თავი იმართლოს; ის ხელყოფს პიროვნების სიამაყეს, მის ღირსებებს. გერმანიის ჯარში ჯარისკაცს ეკრძალება იჩივლოს ან კრიტიკული შენიშვნა გამოთქვას მაშინვე, როცა რაიმე მოხდება; ამისთვის მას სჯიან; მან ჯერ უნდა გამოიძინოს, „განელდეს“, დაწყნარდეს. კარგი იქნებოდა, ასეთი წესი საერთოდ რომ მოქმედებდეს ცხოვრებაში – განაწყენებული ხელმძღვანელებისთვის, თანამშრომლებისთვის, მუდამ უკმაყოფილო მშობლებისა და ცოლებისთვის, კრიტიკანებისთვის.

ადამიანებთან ურთიერთობაში არ უნდა დაგვაგიწყდეს, რომ საქმე გვაქვს არა ლოგიკურად მოაზროვნე არსებასთან (ხშირ შემთხვევებში), არამედ ემოციურ ქმნილებასთან, რომელიც სავსეა ცრურწმენებით და ხშირად პატივმოყვარეობა და სიამაყე ამოძრავებს.

კრიტიკა საშიში ნაპერწკალია, რომელმაც შეიძლება სიამაყის ღენტის აფეთქება გამოიწვიოს. ადამიანისთვის დამახასიათებელია ყველას დადანაშაულება, საკუთარი თავის გარდა. ჩვენ ყველანი ასეთები ვართ. ამიტომ, როცა ხვალ ვინმეს გაკრიტიკებას მოვიწოდებთ, გავიხსენოთ, რომ კრიტიკა საფოსტო მტრედსა ჰგავს, რომელიც ყოველთვის სახლში ბრუნდება. ამიტომ, „ნუ განსჯით და არც თქვენ იქნებით განსჯილი“.

ნებისმიერ სულელს შეუძლია აკრიტიკოს, განსაჯოს სხვა, გამოხატოს უკმაყოფილება და სულელთა უმრავლესობა სწორედ ასეც იქცევა. მაგრამ იმისთვის, რომ გაუგო და შემწეობა მიიღოს, საჭიროა მტკიცე, ძლიერი ხასიათი და თავდაჯერა. დიდი ადამიანების სიდიადე სწორედ იმაში ჩანს, თუ როგორ ეპყრობიან ისინი „პატარა“ ადამიანებს. იმის ნაცვლად, რომ გაეკიცხოთ ადამიანები, შევეცადოთ გაეუგოთ მათ თუ რატომ იქცევიან ისინი ასე და არა ისე. ეს ბევრად სასარგებლოა, ვიდრე კრიტიკა და ადამიანში გარშემო მყოფებისადმი თანაგრძნობას, მოთმინებასა და კეთილგანწყობას ანვითარებს.

ადამიანებთან ნებისმიერი ურთიერთობა უკონფლიქტოდ რომ დამთავრდეს და თქვენთვის სასურველ შედეგს მიაღწიოთ, უპირველესად უნდა მოეწონოთ მათ. ამისთვის კი შემდეგი ექვსი წესი უნდა დაიცვათ:

1. გულწრფელად დაინტერესდით სხვა ადამიანებით. თქვენ შეგიძლიათ ორ კვირაში შეიძინოთ მეტი მეგობარი, თუკი სხვა ადამიანებით დაინტერესდებით, ვიდრე ორ წელიწადში, თუკი შეეცდებით, რომ სხვები დაინტერესდნენ თქვენით. ყველა ჩვენგანს, ვინც არ უნდა ვიყოთ, ყასაბი, ხაბაზი, კირითხურო, პროფესორი თუ პრეზიდენტი, მოგეწონს ის ადამიანები, რომლებსაც ჩვენ მოეწონვართ. სამწუხაროდ, ადამიანები არ ინტერესდებიან ჩემით და თქვენით, ისინი მხოლოდ

საკუთარი თავით ინტერესდებიან და სწორედ ესაა უდიდესი შეცდომა. ნიუ-იორკის სატელეფონო კომპანიამ დეტალურად შეისწავლა სატელეფონო საუბრები, რათა გაერკვია, თუ რომელ სიტყვას იყენებენ ადამიანები ყველაზე ხშირად. ეს იყო ნაცვალსახელი „მე“. 500 სატელეფონო საუბარში ეს სიტყვა 3990-ჯერ გამოიყენეს. ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ცნობილი რომაელი პოეტი პუბლიუს სირი ამბობდა – ჩვენ მაშინ ვინტერესდებით სხვა ადამიანებით, როცა ისინი ინტერესდებიან ჩენით.

სწორედ ეს თვისება იყო თეოდორ რუზველტის პოპულარობის ერთ-ერთი საიდუმლო. ყველას, მრეცხავსაც კი, სახელით მიმართავდა, თბილ სიტყვას ეუბნებოდა; ერთხელ მსახურის ცოლმა ჰკითხა, ნეტავ როგორია ვირჯინიული კაკაბიო და მეორე დღეს მას თვითონ რუზველტმა დაურეკა შინ – კაკაბი თქვენს კოტეჯთან დასეირნობს და ნახეთო.

უნდა დაეუჯეროთ ცნობილ ავსტრიელ ფილოსოფოსს ალფრედ ადლერს; იგი ამბობდა, რომ ადამიანი, რომელიც თავისი თანამოძმეებით არ ინტერესდება, ყველაზე მეტ სიძნელეებს ხედება ცხოვრებაში და ყველაზე დიდ ზიანს აყენებს გარშემო მყოფთ. სწორედ ამ ადამიანთა წრიდან გამოდიან ყველაზე მეტად უიღბლონი, რომლებსაც ცხოვრებაში არ უმართლებთ;

2. გაიღიმეთ. თქვენ სიამოვნებას უნდა განიცდიდეთ ადამიანებთან ურთიერთობისას თუკი გსურთ, რომ ადამიანებმაც სიხარული იგრძნონ თქვენთან ურთიერთობით. ადამიანი იშვიათად აღწევს წარმატებებს, თუკი თავის საქმიანობა მას სიამოვნებას არ ჰგვრის. ძველ ჩინელებს ჰქონდათ ანდაზა – ადამიანმა, ვისაც პირზე ღიმილი არ დასთამაშებს, არ უნდა გახსნას მალაზია. ეს ადამიანთა ნებისმიერ საქმიანობას, ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებასაც თანაბრად ეხებაა

3. ნებისმიერი ადამიანისათვის საკუთარი სახელის გაგონება ყველაზე ტკბილი და მნიშვნელოვანი ბგერებია. როცა ჩვეულებრივი მოკვდავი ადამიანის სახელს დაიმახსოვრებთ და მასთან ურთიერთობისას ბუნებრივად იხმართ, ასეთ ადამიანს თქვენ სათუთ და მეტად ეფექტიან კომპლიმენტს უკეთებთ; კიდევ უკეთესი, თუკი მისი ოჯახის წევრების შე-

სახეზე იცით რაიმე და ამასაც მოხერხებულად გამოიყენებთ. „ფოლადის მეფემ“, ამერიკელმა ენდრიუ კარნეგიმ ზეპირად იცოდა თავისი ბევრი მუშის სახელიც კი, ხოლო ახალ ფირმებსა და კომპანიებს თავის მომავალ პოტენციურ დიდ მომხმარებელთა (მაგალითად, რკინიგზის კომპანიების) სახელს არქმევდა, რითაც პერსპექტივაში უგებდა კონკურენტებს;

4. იყავით კარგი მსმენელი, წაახალისეთ სხვები ილაპარაკონ საკუთარ თავზე. ბევრს უყვარს როცა სხვები გულისყურით უსმენენ. ასეთ ხალხს ერთი-ორი საათიც განუწყვეტილივ, ინტერესით რომ უსმინოთ, ის თქვენ მიმართ კეთილგანწყობილი გახდება და ამ დროის მანძილზე ხმაც რომ არ ამოიღოთ, რა კარგი მოსაუბრე ყოფილათ იტყვის თქვენზე მაშინ, როცა ამ შემთხვევაში მხოლოდ კარგი მსმენელი იყავით.

თუ თქვენ გსურთ კარგი თანამოსაუბრე იყოთ, იყავით ყურადღებიანი მსმენელი. მოსაუბრეს დაუსვით ისეთი კითხვები რაზეც პასუხის გაცემა მას სიამოვნებს, წაახალისეთ თანამოსაუბრე, რომ მან ისაუბროს თავის თავსა და თავის მიღწევებზე. გახსოვდეთ, რომ ადამიანს, რომელსაც ესაუბრებით, ასჯერ მეტად აინტერესებს თავისი თავი და საკუთარი პრობლემები, ვიდრე თქვენი; იფიქრეთ იმაზე, როცა კვლავ მოგიხდებათ მასთან შეხვედრა და საუბარი;

5. ილაპარაკეთ იმაზე, რაც აინტერესებს თქვენს თანამოსაუბრეს. როცა თეოდორ რუზველტი ვინმესთან შეხვედრას აპირებდა, წინა დღეს გვიან ღამემდრე ეცნობოდა მასალებს, იმ საკითხებს, რაც განსაკუთრებით აინტერესებდა სტუმარს. რუზველტმა კარგად იცოდა, რომ ადამიანის გულისკენ მიმავალი ყველაზე ნაღდი გზაა ესაუბრო მას იმაზე, რაც ყველაზე მეტად აინტერესებს და რასაც ყველაზე მეტად აფასებს. როცა სათხოვნელად ან რაიმე საქმეზე ვინმესთან მიდიხართ, თავიდანვე უნდა იცოდეთ მისი ინტერესების სფერო; უამისოდ რთულია მასთან საერთო ენის გამონახვა და თავიდანვე კეთილად განაწყობენ შინს მიმართ.

ფორდების ცნობილი დინასტიის მამამთავარი ჰენრი ფორდი ამბობდა – წარმატების საიდუმლო ეს სხვა ადამიანების მოსაზრებების გაგებაა, რომ საგნებს ეუყუროთ როგორც სა-

შესწევს უნარი საკუთარი თავი სხვათა ადგილზე დააყენოს და გაიგოს როგორ ვითარდება მათი აზრები, არა აქვს საფუძველი წუხედს იმაზე, თუ რას უმზადებს მას მომავალი;

6. ჩაუნერგეთ თქვენს თანამოსაუბრეს მისი პიროვნების დიდი მნიშვნელობის შეგრძნება და გააკეთეთ ეს გულწრფელად. თვითგამოხატვა ადამიანის პიროვნების დომინირებული მოთხოვნილებაა. ცნობილი ამერიკელი ფილოსოფოსი ჯონ დიუი ამტკიცებდა, რომ ყველაზე ღრმა მისწრაფება, რაც ადამიანის ბუნებისთვისაა დასახსნიათებელი, ესაა სურვილი იყოს მნიშვნელოვანი, ცნობილი; გამოჩენილი ფსიქოლოგი ზიგმუნდ ფროიდი კი ამბობდა, რომ ადამიანის ყველა მოქმედებას საფუძველად უდევს სურვილი, გახდეს ცნობილი, დიდი პიროვნება. ჯონ როკფელერის წარმატებათა ერთ-ერთი საიდუმლო სწორედ ადამიანებთან ურთიერთობისა და მათი გულწრფელი დაფასების უნარი იყო. მენეჯმენტის თეორიის ერთ-ერთი ფუძემდებელი ემერსონი ამბობდა – ყოველი ადამიანი, რომელსაც მე ვხევდები, რაღაცით მჯობნის მე და ამიტომ შემოიძლია მათგან რაღაც ვისწავლო.

ამრიგად, ყველას სურს არა ყალბი, არამედ გულწრფელი შეფასება თავისი ღირსებებისა მეგობრების, კოლეგების, ხელმძღვანელების თუ სხვათა მხრიდან. ამიტომ ოქროს წესს უნდა მივდიოთ და სხვებს მივცეთ ის, რაც გვსურს რომ მათგან მივიღოთ; ნუ დაიზარებთ გულწრფელ კომპლიმენტებს და სხვათა ღირსების აღიარებას. თქვენ იპოვით ნაღდ გზას ადამიანის გულისკენ, თუკი თავსმოხვევის, მლიქვნელობის გარეშე გულწრფელად აგრძნობინებთ, რომ ცნობთ იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც ეს კაცი თავის პატარა სამყაროში თამაშობს.

იმისათვის, რომ შევიძინოთ პარტნიორები და მოვასდინოთ ზემოქმედება ადამიანებზე, საკმარისი არაა მათ მოგვეწონოთ. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ წესების დაცვასაც, რომლებიც საშუალებას მოგვცემს ადამიანები ჩვენს აზრზე გადმოვიყვანოთ. ქვემოთ სწორედ ამ წესებზე თუ რჩევებზეა გამახვილებული ყურადღება.

1. დაეაში გამარჯვება არ შეიძლება. ერთადერთი წესი, ვინმესთან დავაში რომ გამარჯვდეთ, ისაა, რომ თავი აარიდოთ

დავას; არავის სიამოვნებს, მით უმეტეს საჯაროდ დაუმტკიცო, რომ ის არაა მართალი. ათიდან ცხრა შემთხვევაში დავა იმით მთავრდება, რომ მისი მონაწილეები უფრო მეტად ვიდრე აღრე, რწმუნდებიან თავიანთ აბსოლუტურ სიმართლეში. ხანდახან შეიძლება გაიმარჯვოთ, მაგრამ ეს იქნება ფორმალური გამარჯვება, რადგან ვერასოდეს დაიმსახურებთ თქვენი მოწინააღმდეგის კეთილგანწყობას. სიტყვიერ პაექრობაში თითქმის შეუძლებელია ვინმე, განათლებისა და კულტურის დონის მიუხედავად, აიძულო შეიცვალოს თავისი აზრი. გაუგებრობის თავიდან აცილება შეიძლება არა დავით, არამედ ტაქტით, დიპლომატიით, მეგობრული განწყობით, კეთილმოსურნეობით, მისწრაფებით გაიგო თანამოსაუბრის აზრი;

ერთი ნამდვილი ამბავი – TACIS-ის პროექტით მოვლინებული ამერიკელი პროფესორი ლეონარდ ჯოი ქართულ მეცნიერთა ერთი ჯგუფის დისკუსიას უსმენდა; დისკუსია, მისივე თხოვნით, ქართულად მიმდინარეობდა და მან რატომღაც თარჯიმანიც არ ისურვა; ხუთი წუთის დაწყებულაც არ იქნებოდა ეს დისკუსია, როცა ბოდიშის მოხდით მეცნიერები შეაჩერა და იკითხა, ამიხსენით, რას ნიშნავს ქართული სიტყვა „არაო“... და როცა აუხსნეს, საოცრად განცვიფრდა – თქვენი ყოველი წინადადება „არათი“ იწყება, „არათი“ მთავრდება და საერთოდ რა დაგემართათ, ასე ხშირად რატომ იყენებთ ამ სიტყვას, ასე ვერაფერს მიაღწევთ და ვერაფერზე შეთანხმდებითო;

2. არასოდეს უთხრათ ადამიანს, რომ ის არაა მართალი. ლორდ ჩესტერფილდმა ერთხელ თავის ვაჟს უთხრა – თუ შეგიძლია იყავი სხვებზე ჭკვიანი, მაგრამ არასოდეს უთხრა მათ ამის შესახებ; სოკრატე ხშირად ეუბნებოდა თავის მოწაფეებს ათენში – მე ვიცი მხოლოდ ის, რომ არაფერი ვიცი. ამიტომ ნუ ვიქნებით სოკრატეზე ჭკვიანები და ადვილად ნუ ვეტყვით ადამიანებს, რომ ისინი მართლები არ არიან. ადამიანებს ისე ვასწავლოთ, თითქოს ჩვენ მათთვის არ გვისწავლებია, ხოლო უცნობი საგნები ან მოვლენები ისე უნდა წარუედგინოთ, როგორც დავიწყებული.

ძალზე ცოტა ადამიანი აზროვნებს ლოგიკურად. უმრავლეს შემთხვევაში ადამიანები არაობიექტური, ჯიუტები, ეჭვი-

ანები, მშიშრები, შურიანები და ამაყები არიან. ჩვენ ხშირად იღვებს, აზრებს კი არ ეუფრთხილდებით, არამედ თავმოყვარეობას; გულზე ხელი დაეიდოთ და ვალიაროთ, აზრებს ხშირად და უმტკივნეულოდ თვითონვე ვიცვლით ხოლმე, მაგრამ თუკი ამას სხვა ცდილობს – განვრისხდებით. ამიტომ არ უნდა ვიყოთ კატეგორიულები აზრის გამოთქმაში, შეფასებაში. ერთხელ თეოდორ რუზველტმა აღიარა, რომ უკეთესს არაფერს ისურვებდა, 100-დან 75 შემთხვევაში მართალი რომ ყოფილიყო; ჩვენ ალბათ რუზველტზე კიდევ მეტი თავმდაბლობა გემართებს;

3. თუ მართალი არა ხართ, აღიარეთ დროულად და გადაჭრით. თუ თქვენ იცით, რომ შეტაკება გარდაუვალია, ხომ არ დაეასწროთ მოწინააღმდეგეს, ინიციატივა ხელში ხომ არ ავიდოთ? თვითკრიტიკა ხომ ბევრად ადვილია, ვიდრე ბრალდებების სხვისი პირით მოსმენა. ამით ხომ ნიადაგს გამოუცვლით მოწინააღმდეგეს, ის კი აუცილებლად დაიკაუებს შემწყნარებლურ პოზიციას და თქვენს შეცდომებს მინიმუმამდე დაიყვანს.

ეს ამბავი თვით დეილ კარნეგს შეემთხვა. ნიუ-იორკის გეოგრაფიულ ცენტრში მდებარე ტყე-პარკში, სადაც ხალხი იშვიათადაა, ის ხშირად ასეირნებდა თავის პატარა ბულდოგს ალიკაპის გარეშე. ერთხელ ცხენოსან პოლიციელს გადაეყარა, რომელმაც მკაცრად, უხეშად გააფრთხილა, შენი პატარა და კარგი ძაღლი არ ვიცი, თუ მეორეჯერ შემხედით, სასამართლოში გექნებათ საქმეო.

კარნეგი თითქოს იცავდა წესს, მაგრამ ერთი კვირის შემდეგ ისევ გაასეირნა უალიკაპო ბულდოგი და ისევ იმ პოლიციელს გადაეყარა. კარნეგიმ დაასწრო და ასე მიმართა – ოფიცერო, თქვენ ახლა დანაშაულის ადგილას დამიჭირეთ, ჩემს საქციელს არაერთარი გამართლება არა აქვს, თქვენ ხომ ერთი კვირის წინ გამაფრთხილეთ. დღეს მე ჯარიმა არ ამცდება და ახიც იქნება ჩემზეო. პოლიციელი თავიდანვე „მოლბა“; არა უჭირს რა, პატარა ძაღლია, ხალხი არაა, ეს ძაღლი არავის არ აენებს, ვერც ციყვს შეჭამს. ნუ უყურებთ მას ასე სერიოზულად, გადადით ბორცვის მეორე მხარეს, სადაც მე ძაღლს ვერ დაეინახავო; ე. ი. რასაც პირველი შეხვედრისას პოლიციელი

ამბობდა, მეორე შეხვედრისას როლები შეიცვალა, კარნეგიმ დაიწყო და აგრძელებდა – კი მაგრამ, ხომ შეიძლება შემთხვევით ვინმეს უკბინოს, ციყვი შეჭამოსო და ა. შ.

ამ პოლიციელს, ისე როგორც ყველა ადამიანს, სურდა თავისი მნიშვნელობა ეგრძნო. პირველ შემთხვევაში ეს მან ძალის პოზიციებიდან გამოხატა, მეორე შემთხვევაში კი – დიდსულოვნებითა და შემწყნარებლობით. ასე რომ, თუ მართლები ვართ შევეცადოთ ზრდილობიანად და ტაქტიანად, დიპლომატიურად გადავარწმუნოთ ოპონენტები, ხოლო თუკი მართლები არა ვართ, დროულად და გულწრფელად ვაღიაროთ ჩვენი შეცდომები. ეს გზა უფრო სასიამოვნოა, ვიდრე თავდაცვისა. ჩხუბით ბევრს ვერასოდეს მივალწევთ, დათმობით კი შეიძლება მეტიც მივიღოთ, ვიდრე ველით;

4. თავიდანვე აირჩიეთ საუბრის მეგობრული, კეთილგანწყობილი ტონი. თუ თქვენ ვინმესთან „მუშტებით მიხვალთ“, მანაც შეიძლება მუშტები დაგახვედროთ. თქვენ შეიძლება ცხელ გულზე ორიოდ მკვახე სიტყვა უთხრათ და გულზე მოგეშვათ, მაგრამ ის იგრძნობს კი კმაყოფილებას და თქვენს აზრზე გადმოვა? მაგრამ თუკი თქვენ მიხვალთ და ეტყვიით – მოდი, დაესხდეთ და აზრი გამოეთქვათ, იქნებ შეეთანხმდეთ, ხოლო თუ ვერ შეეთანხმდებით, შევეცადოთ გავიგოთ, რა საკითხებზე გვაქვს უთანხმოება. აღმოაჩინოთ, რომ ეს უთანხმოებანი ბევრად ცოტაა, ვიდრე თავიდან გეგონათ.

თუკი ადამიანი უკმაყოფილო და არაკეთილგანწყობილი თქვენ მიმართ, არავითარი ლოგიკა არ გიშველით და არ გადმოიყვანს მას თქვენს მხარეზე. მყვირალა მშობელმა, დესპოტმა უფროსებმა, ცოლებმა და ქმრებმა უნდა შეიგნონ, რომ ადამიანებს არ სურთ თავიანთი აზრების შეცვლა. თუკი რაიმეს მიღწევა შეიძლება მხოლოდ ძალზე რბილი და მეგობრული მოქმედებით, სიკეთით და კეთილგანწყობით; ამაზე მეტყველებს ქართული სიბრძნეც – „გველსა ხერეღით ამოიყვანს, ენა ტკბილად მოუბარი“;

5. აიძულეთ მოსაუბრე თავიდანვე გიპასუხოს „კი“. ესაა დადებით პასუხთა მეთოდი, რომელიც ძალზე მარტივია, მაგრამ რომელსაც ძალზე ხშირად ივიწყებენ ადამიანები. ეს მეთოდი ოცი საუკუნის წინ შექმნა სოკრატემ. ის მოსაუბრეს,

ოპონენტს ყოველთვის დადებით პასუხს ათქმევინებდა და ბოლოს ისინი იმ დასკვნამდე მიდიოდნენ, რასაც ცოტა ხნის წინ კატეგორიულად უარყოფდნენ.

ასე რომ, როცა ვინმეს ესაუბრებით თუ კამათობთ, ნუ დაიწყებთ იმ საკითხებით, რომლებზეც თქვენ სხვადასხვა აზრი გაქვთ, თავიდანვე აღნიშნეთ და შემდეგშიც იმ ასპექტებზე გააგრძელეთ საუბარი, რომელშიც ერთსულოვანი ხართ. შეეცადეთ საუბარი ისე წაიყვანოთ, რომ თითქოს ორივეს ერთი მიზანი გაქვთ, განსხვავება კი მხოლოდ მეთოდებშია; მიაღწიეთ, რომ თქვენი მოსაუბრე თავიდანვე გასუსხობდეთ „კი“, „დიახ“ და არ მისცეთ მას საშუალება თქვას „არა“. უარყოფითი პასუხი ყველაზე ძნელად გადასალახი წინააღმდეგობაა. როგორც კი კაცი „არას“ იტყვის, მისი თავმოყვარეობა მოითხოვს, რომ თანმიმდევრული დარჩეს მსჯელობაში, თუნდაც ხედებოდეს, რომ არ არის მართალი.

6. დროის უდიდესი ნაწილის განმავლობაში დაე თქვენმა თანამოსაუბრემ ილაპარაკოს. ძალზე ხშირად უმჯობესია, ჩვენ ჩუმად ვიყოთ და სხვას დაეუგდოთ ყური. ჭეშმარიტება იმაშია, რომ ჩვენს მეგობრებსაც კი ურჩევნიათ თავიანთ წარმატებებზე გვესაუბრონ, ვიდრე გვისმინონ, თუ როგორ ეტრიაბახობთ ჩვენ ჩვენი წარმატებებით. ასე რომ, სჯობს გამოვიჩინოთ თავმდაბლობა, დაეამციროთ ჩვენი მიღწევები, დაეგაჯობონ თუნდაც ჩვენმა მეგობრებმა და თავიანთი მნიშვნელობა იგრძნონ; ეს ყოველთვის უშეცდომოდ მოქმედებს;

7. დაე, თქვენს თანამოსაუბრეს მიაჩნდეს, რომ ეს აზრი მას ეკუთვნის. თქვენ ხომ იმ იდეების უფრო მეტად გჯერათ, რომლებიც თქვენს გონებაში მომწიფდა, ვიდრე იმათი, რომლებსაც სხვები მზამზარეულს გეთავაზობენ. ასევე არავის სიამოვნებს, როცა ყოველმხრივ ცდილობენ თავს მოახვიონ რომელიმე საქციელი ან მოქმედება. ჩვენ ბევრად გესიამოვნებს, როცა ჩვენივე სურვილით ემოქმედებთ. ჩვენ ხომ გვიყვარს, როცა ითვისებენ ჩვენს სურვილებს, მოთხოვნებს, ჩვენს აზრს და რახან ეს ასეა, რამდენად სწორია სხვას მოვახიოთ თავს ჩვენი იდეები? უფრო ჭკვიანურია ვიმოქმედოთ მინიშნებით და მოსაუბრემ თვითონ გააკეთოს დასკვნა, რომ ჩვენი აზრი თავისად ჩათვალოს;

8. გულწრფელად შეეცადეთ საგნებს უყუროთ თქვენი მოსაუბრის თვალთახედვით. დაიმახსოვრეთ – თქვენი თანამოსაუბრე შეიძლება მთლიანად არასწორი იყოს, მაგრამ თვითონ ხომ ასე არ ფიქრობს; ამიტომ ნუ განსჯით მას, შეეცადეთ გაუგოთ; მხოლოდ ბრძენ და მომთმენ ადამიანებს შეუძლიათ ამის გაკეთება. ყოველთვის არსებობს მიზეზი, თუ რატომ იქცევა ესა თუ ის პიროვნება სწორედ ასე და არა სხვაგვარად. გამოავლინეთ ეს დამალული მიზეზი და თქვენ გექნებათ გასაღები მისი მოქმედებისა, იქნებ მისი პიროვნებისაც; ხშირად შეეცადეთ თავი დააყენოთ სხვათა ადგილას, მით უმეტეს, თუკი გსურთ ადამიანი დაარწმუნოთ წყენისა და უკმაყოფილების გარეშე;

9. თანაგრძნობით მოეკიდეთ სხვათა აზრებსა და სურვილებს; ადამიანთა უმრავლესობა ხვალ რომ შეხედვებით, თანაგრძნობას ელოდება; ნუ დაიშურებთ მას და ისინი თქვენ შეგიყვარებენ. დოქტორ არტურ გეისტი თავის შესანიშნავ წიგნში „აღზრდის ფსიქოლოგია“ ამბობს – ადამიანის მოდგმა ყველაგან თანაგრძნობას მოითხოვს. ბავშვი თვითონვე გაჩვენებთ ხოლმე ჩალურჯებულ ადგილს, აი როგორ ვიტკინო და თანაგრძნობას ითხოვს. ასევე იქცევიან დიდებიც, რომლებიც თავიანთ სულიერ თუ ფიზიკურ ტკივილებზე გვიყვებიან;

10. ადამიანთა მოქმედებებს კეთილშობილი მოტივები და უღეთ საფუძვლად. ადამიანს თავისი ნებისმიერი საქციელის ასახსნელად ხშირად ორი მოტივი აქვს გამზადებული – ერთი, რომელიც ლამაზად გამოიყურება და მეორე, ნამდვილი, ჭეშმარიტი მოტივი. ამ უკანასკნელს ადამიანი თვითონ აცნობიერებს, თქვენ ამაზე ნუ გაამახვილებთ ყურადღებას, მაგრამ ჩვენ იდეალისტები ვართ და ყოველ ჩვენგანს იმ მოტივებზე გვიყვარს ფიქრი, რომლებიც ლამაზად გამოიყურებიან. ადამიანებზე რომ ვიმოქმედოთ, სწორე იმ კეთილშობილურ მოტივებს უნდა შევეხოთ; მით უმეტეს, ადამიანები თავისთავად კეთილსინდისიერები არიან და როგორც ცნობილი გერმანელი მწერალი ერის მარია რემარკი ამბობდა, უნდა გეჯეროდეს კეთილი საწყისისა ადამიანში;

11. მოახდინეთ თქვენი იდეების დრამატიზება, ეფექტიანად

მიაწოდეთ ისინი. მაღაზიის ვიტრინების გამფორმებელმა სპეციალისტებმა კარგად იციან თვალსაჩინოებისა და დრამატიზების მძლავრი ეფექტი. მაგალითად, ვირთხის საწინააღმდეგო ახალი შხამის ფაბრიკანტებმა მაღაზიები მოამარაგეს ვიტრინის გასაფორმებელი კომპლექტით, რომელშიც ორი ცოცხალი ვირთხაც შედიოდა. იმ დღეებში, როცა ვირთხების დემონსტრაციაც ხდებოდა, მაღაზიების შემოსავალი 5-ჯერ იზრდებოდა. ამიტომ გავითვალისწინოთ, რომ საქმიანი მოლაპარაკებისას ბევრს ნიშნავს დრამატიზება, ფაქტების ეფექტიანად მიწოდება;

12. გამოიწვიეთ მეტოქეები, იმოქმედეთ მათ თავმოყვარეობაზე; საქმე რომ კარგად გამოვიდეს, უნდა წაახალისოთ მეტოქეობა. აქ ლაპარაკია არა ბინძურ, ანგარებიან მეტოქეობაზე, არამედ უპირატესობის მიღწევაზე. გამოწვევა, „ხელთათმანის სროლის“ სურვილი ძლიერი სულის ადამიანებზე ზემოქმედების შეუძლებელი წესია. ეს თავისებური შეჯიბრია, იმის ჩვენებაა, რომ შენ რაღაცას წარმოადგენ, ღირსი ხარ უპირატესობა მოიპოვო. ასე რომ, თუ გვსურს ჩვენს აზრზე გადმოვიყვანოთ მამაცი და სულიერად ძლიერი ადამიანები, ვცადოთ ეს წესიც – გამოვიწვიოთ ისინი და ვიმოქმედოთ მათ თავმოყვარეობაზე.

ადამიანებთან ურთიერთობისას, როცა მათზე ზემოქმედება გვსურს, დიდი მნიშვნელობა აქვს ტაქტს, კეთილგანწყობას, იმას, რომ არავითარ შემთხვევაში არ მივყენოთ მათ შეურაცხყოფა, არ გამოვიწვიოთ მათში წყენის გრძნობა. ამისთვის კი საჭიროა გავითვალისწინოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

როცა ვინმესთვის შენიშვნის მიცემა გვსურს, უნდა დავიწყოთ ქებითა და მის ღირსებათა გულწრფელი აღიარებით. უსიამოვნო ამბები ყოველთვის უფრო ადვილი მოსასმენია, თუკი მის წინ ჩვენს ღირსებებს აღნიშნავენ.

სხვათა შედომებზე მიუთითეთ არა პირდაპირ, არამედ არაპირდაპირ. ცნობილმა ამერიკელმა მეფოლადემ ჩარლზ შვაბმა ერთ-ერთი საამქროს შემოვლისას დაინახა, რომ რამდენიმე მუშა სწორედ იქ ეწეოდა თამბაქოს, სადაც გაკრული იყო „აქ არ მოსწიოთ“. მას არ უთქვამს: ეს როგორ იქცევით, კითხვა მაინც არ იცითო და ა.შ. შვაბი მივიდა მუშებთან, ყველას

თითო სიგარა აჩუქა და უთხრა – ბიჭებო, ძალზე მოხარული ვიქნები, თუ თქვენ ამ სიგარებს საამქროში არ მოსწევთო; ასე ღირსეულად აძლევდა შვაბი შენიშვნებს მუშებს და ამიტომაც უყვარდათ იგი.

თავდაპირველად ილაპარაკეთ საკუთარ შეცდომებზე, ხოლო შემდეგ მიუთითეთ მათზე თქვენს თანამოსაუბრეს; ასეთ შემთხვევაში ის უფრო მსუბუქად ღებულობს შენიშვნას, კრიტიკას.

დაუსვით თანამოსაუბრეს კითხვები იმის ნაცვლად, რომ მას რაიმე უბრძანოთ. დაქვემდებარებულებს არასდროს არ უნდა უბრძანოთ, რომ ეს და ეს ასე და ასე უნდა გააკეთოს. ურჩიეთ, „ასე ხომ არ სჯობია“, „თქვენ როგორ ფიქრობთ?“, „იფიქრეთ ამაზე“ და ა. შ. უნდა მისცეთ საშუალება თვითონ შეასრულონ სამუშაო, აირჩიონ გზა, ისწავლონ თავიანთ შეცდომებზე. ასეთი მეთოდი ზოგავს ადამიანის თავმოყვარეობასაც და აღვიძებს მასში თავისი მნიშვნელობის შეგრძნებას.

მიეცით ადამიანებს შესაძლებლობა გადაარჩინონ თავიანთი პრესტიჟი. ეს პრობლემა ხშირად დგება სამუშაოდან გათავისუფლებისას, სხვაგან გადაყვანისას. აქ უნდა გაეუფრთხილდეთ ადამიანთა თავმოყვარეობას; მაგალითად, სამუშაოდან დათხოვნისას კაცს შეიძლება ვუთხრათ – ჩვენ თქვენით კმაყოფილი ვართ, ვამაყობთ კიდევ, დიდი პატივი დაგვედეთ მაშინ... იქ... ჩვენ ვწუხვართ, რომ უნდა დავცილდეთ, მაგრამ იმედს არ ვკარგავთ, რომ ისევ გვექნება შესაძლებლობა კვლავ მიგიღოთ.

მხარი დაუჭირეთ ადამიანის უმნიშვნელო წარმატებასაც კი, აღნიშნეთ ყოველი ასეთი ფაქტი, იყავით გულწრფელი შეფასებებში და ნუ დაიშურებთ შექებას; ეს შთააგონებს ადამიანებს. 10 წლის პატარა ბავშვი ნეაპოლის ფაბრიკაში მუშაობდა; მას ძალზე სურდა მომღერალი გამოსულიყო, მაგრამ პირველივე მასწავლებელმა ცივი წყალი გადაასხა – შენ სულ არა გაქვს ხმა, ის ისე ისმის, როგორც ქარი ფანჯრის დარაბებშიო. მაგრამ დედა, უბრალო გლეხის ქალი მოეფერა შეილს და გაამხნევა – მე ვიცი, რომ შეგიძლია სიმღერა, უკვე ეჭვრეტ შენს წარმატებებსო. დედა ფეხშიშველი დადიოდა, რათა ფული დაეზოგა სიმღერის გაკეთილების ასანაზღაურ-

რებლად. დედის ამ შექებას და მხარდაჭერას შეცვალა ბავშვის ცხოვრება... ეს ბავშვი ენრიკო კარუზო იყო.

შეუქმენით ადამიანებს კარგი რეპუტაცია, რომლის გამართლებასაც ისინი შეეცდებიან. შექსპირი ამბობდა – მოიქეციოთ ისე, თითქოს თქვენ გყავთ კეთილისმყოფელი, თუნდაც რომ არ გყავდეთ ის. სასარგებლოა ჩათვალეთ და საერთოდაც ამტიციოთ, რომ ესა თუ ის პიროვნება ფლობს იმ თვისებებს, რომლებიც თქვენ გსურთ რომ ჰქონდეს; შეუქმენით მას კარგი რეპუტაცია, რომლის გამართლებასაც ის ყოველთვის შეეცდება, რათა იმედი არ გაგიცრუოთ.

წახალისეთ ადამიანები. შექმენით შთაბეჭდილება, რომ შეცდომა, რომლის გამოსწორებაც გსურთ, ადვილი გამოსასწორებელია; ის რაც ადამიანებმა გსურთ რომ გააკეთონ, მათ რთულად არ უნდა მოეჩვენოთ; თუ ბავშვს, ცოლს, ქმარსა თუ თქვენს დაქვემდებარებულს ეტყვი, რომ ის სულელი და ხისთავაა, არა აქვს ესა თუ ის უნარი და ყველაფერს უკუღმა აკეთებს, ამით თქვენ მათ წაართმევთ თვითსრულყოფის ყოველგვარ სტიმულს; მაგრამ სცადეთ საწინააღმდეგო მეთოდი – იყავით გულუხვი შექებისას, შექმენით შთაბეჭდილება, რომ თქვენი მოსაუბრის წინაშე მდგარი ამოცანის გადაწყვეტაში არაფერია რთული, დაარწმუნეთ, რომ თქვენ გჯერათ მისი უნარისა და შესაძლებლობებისა თავი გაართვას ამ ამოცანას და ის ღამეებს გაათევს, თავი რომ არ შეირცხვიანოს.

მიადწიეთ იმას, რომ ადამიანებს უხაროდეთ იმისი გაკეთება, რასაც თქვენ სთავაზობთ. თ. ჰენრი გაცვიფრებული იყო იმით, თუ როგორ ოსტატურად ეუბნებოდა ზოგჯერ უარს მოთხრობის დაბეჭდვაზე ცნობილი გამოცემლობა „დაბლ დეი ჰეიჯი“; აქ ისეთი კეთილგანწყობით ხედებოდნენ, მისი მოთხრობების ღირსებებსაც აღიარებდნენ, რომ თ. ჰენრისავე თქმით, ეს უარი მისთვის მეტს ნიშნავდა, ვიდრე სხვა გამოცემლობებს უსიტყვოდ დაეებეჭდათ. სხვა მაგალითი – ერთ ქალბატონს ბავშვები გაზონს უფუჭებდნენ და ვერც ტკიბილი სიტყვითა და ვერც მუქარით ვერაფერს გახდა. მერე კი მათგან ყველაზე აქტიურს სთხოვა, შენ ჩემი პირადი დეტექტივი უნდა იყო და არავინ მიუშვა გაზონის გასათვლადო. ბიჭმა შეფერა და საქმეც გაკეთდა.

9.4. ორატორული ხელოვნება და მისი გავლენა ადამიანებზე

მენეჯერს ხშირად უწევს საჯარო გამოსვლები დიდ თუ მცირერიცხოვან აუდიტორიაში. იმაზე, თუ რამდენად ფლობს ის ორატორულ ხელოვნებას, ბევრადაა დამოკიდებული, თუ როგორ გავლენას მოახდენს მსმენელზე, რომელთა შორის მის მიმართ ზოგი კეთილგანწყობილია, ზოგი ნეიტრალური, ზოგიც – არაკეთილგანწყობილი. გაიხსენეთ თქვენივე ცხოვრებიდან, რამდენჯერ ყოფილა, რომ ადამიანი თავიდანვე მოგწონებიათ, მაგრამ როგორც კი ხმა ამოუღია ან სიტყვა წარმოუთქვამს, იმედი და პირველი შთაბეჭდილება გაგცრუებიათ; ალბათ ყოფილა პირიქითაც, სიტყვა მკურნალიცა და გულსმომკვლელიც. ასეთია სიტყვის, კარგი გამოსვლის, კარგი ორატორის ძალა. კარგ და ცუდ თამადასაც იმით კი არ ანსხვავებენ, ვინ რა სადღეგრძელოებს ამბობს (ისინი ხომ ძირითადად ერთი და იგივეა), არამედ უწინარესად იმით, თუ ვინ როგორ ლაპარაკობს, როგორ ფლობს სიტყვის ძალას, როგორი ორატორია. ამიტომ შევთანხმდეთ: თუ თქვენ აპირებთ დიდი თუ პატარა რანგის ხელმძღვანელი, მენეჯერი გახდეთ, მით უმეტეს თუ უკვე ხართ, სხვა აუცილებელ თვისებებთან ერთად სხვა ძალასაც უნდა ფლობდეთ.

კარგ ორატორად გახდომის თქვენს სურვილს სწრაფად და წარმატებით რომ შეესხას ხორცი, აუცილებელია დაიცვათ ოთხი ზოგადი წესი:

1. თქვენი გამოსვლა იმის ძლიერი და დაბეჯითებული სურვილით დაიწყეთ, რომ უნდა მიაღწიოთ თქვენს მიზანს; აუცილებელია ჩამოგიყალიბდეთ ამის განწყობა და დასძლიოთ აუდიტორიისადმი შიში;

2. მტკიცედ, ღრმად უნდა იცოდეთ ის თემა (საგანი), რაზეც აპირებთ საუბარს; ამასთან, გამოსვლა წინასწარ უნდა დაიგეგმოს. **რუზველტს** უყვარდა ასეთი რჩევის გამეორება – გამოდით მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი გაქვთ რაიმე სათქმელი და კარგად იცით რა უნდა თქვათ, გამოთქვით თქვენი აზრი და დაჯექით;

3. გამოსვლისას უნდა ჩანდეს, რომ თქვენს თავში დარწმუნ-

ნებულები ხართ; აუდიტორიის წინაშე უნდა გამოხვიდეთ გაბედულად, არ უნდა ინერვიულოთ, არ უნდა გეშინოდეთ. ციცირონი ჯერ კიდევ ორი ათასი წლის წინ ამბობდა, რომ ჭეშმარიტად ყოველი კარგი საჯარო გამოსვლა ამაღელვებელი უნდა იყოს;

4. უნდა მიაღწიოთ საჯარო გამოსვლების რაც შეიძლება ხშირ პრაქტიკას, რაც შეიძლება მეტი ილაპარაკოთ.

თუკი ორატორის გონსა და გულში ნამდვილად არის იდეა და შინაგანი მითხოვნილება, ის შეიძლება დარწმუნებული იყოს თავის წარმატებაში. კარგად მომზადებული სიტყვა წარმოთქმული სიტყვის ცხრა მეათედია. გამოსვლისთვის ნამდვილი მომზადება, უწინარესად, საკუთარი აზრების, საკუთარი რწმენის ჩამოყალიბება-გამომუშავებაა. თუ მხოლოდ სხვის აზრებს ეიყენებთ, მაშინ ბევრს ვაგებთ, ისინი მხოლოდ საკუთარი აზრის განსავეითარებლად უნდა გამოვიყენოთ და მხოლოდ საკუთარი მაგალითებით გავამდიდროთ.

ნურასოდეს შეგეცდებით უცბად, ნახევარ საათში მოამზადოთ გამოსვლა, არც დაკვეთით შეიძლება სიტყვის „გამოცხობა“. გამოსვლა უნდა მომწიფდეს. მაგალითად, კვირის დასაწყისში აირჩიეთ გამოსვლის თემა. იფიქრეთ მასზე თავისუფალ დროს; ყველგან იმსჯელებთ მასზე მეგობრებთან, თემის თაობაზე ყველანაირი კითხვა დაუსვით თქვენს თავს, გააგრძელებთ ძიება და მაგალითები, აზრები თავისით მოვა სხვადასხვა დროს, თვით სადილობისას, აბაზანაში, ბილდვიბილშიც კი. ასეთი იყო აბრაამ ლინკოლნის მეთოდი და ასეთი მეთოდით სარგებლობდნენ ყველანი, ვისაც ორატორობაში წარმატებისთვის მიუღწევია.

თუ გამოსვლის თემა უკვე აირჩიეთ, დრო გამონახეთ, წადით ბიბლიოთეკაში და თქვენს თემასთან დაკავშირებული ლიტერატურა წაიკითხეთ. შეაგროვეთ ბევრად მეტი მასალა, ვიდრე აპირებთ გამოიყენოთ. შეარჩიეთ 100 აზრი და უკუაგდეთ ამათგან 90, მიიღეთ რაც შეიძლება სრული და მეტი ინფორმაცია.

მართალია, არ არსებობს აზრის ორგანიზებისა და სიტყვით გამოსვლის რკინის კანონი, მაგრამ ყოველი გამოსვლა მაინც წინასწარ შემუშავებული გეგმით უნდა მოხდეს. ამ

თვალსაზრისით, სარეკომენდაციოდ რამდენიმე ვარიანტი შეიძლება გამოვიყენოთ, კერძოდ: ფაქტების თხრობა, მათგან გამომდინარე მოსაზრებების, დასკვნებისა და შეფასებების გამოთქმა და მოწოდება მოქმედებისაკენ, ან თავდაპირველად მოახდინეთ თემასთან დაკავშირებული უარყოფითი მხარეების დემონსტრირება; შემდეგ აწვევით, თუ როგორ უნდა გამოსწორდეს ისინი და ბოლოს სთხოვეთ მსმენელებს თქვენთან თანამშრომლობა; ანდა ჯერ შეეცადეთ გამოიწვიოთ მსმენელთა ინტერესი და ყურადღება, მოიპოვოთ მათი ნდობა, შემდეგ გადმოეცით ფაქტები და მოიყვანეთ მოტივები, რომლებიც ადამიანებს მოქმედებისაკენ უბიძგებენ.

თუ ახალბედა ორატორი ხარ, მას შემდეგ რაც მოიფიქრებთ და დალაგებთ თქვენს გამოსვლას, ჩაატარეთ რეპეტიცია, გამოსვლის იმიტაცია. ამისათვის განმარტოვდით და წარმოთქვით სიტყვა თავიდან ბოლომდე. ეესტებით, თავისუფლად, თითქოს ნამდვილ აუდიტორიაში ხართ. თუ შეგიძლიათ მაგნიტოფონზე ან ვიდეოკამერაზე ჩაიწერეთ და მოუსმინეთ. რაც უფრო ხშირად გააკეთებთ ამას, მით უფრო უკეთ, გაბედულად იგრძნობთ თავს საჯაროდ გამოსვლისას. არც ის დაივიწყოთ, რომ ჩანაწერები, „შპარგალკა“ ორატორის ხელში სანახევროდ სპობს ინტერესს მისი გამოსვლისადმი; მთავარია, არ იკითხოთ თქვენი გამოსვლა, მსმენელს უჭირს ამის ატანა.

კარგი ორატორის ერთ-ერთი მთავარი თვისებაა მახსოვრობა. ცნობილი ფსიქოლოგი კარლ სიშორი ამბობდა, რომ საშუალო ადამიანი თავისი მეხსიერების შესაძლებლობათა არა უმეტეს 10 პროცენტს იყენებს, დანარჩენი კი იკარგება, რადგან ადამიანი არღვევს დახსომების ბუნებრივ კანონებს.

არსებობს დამახსოვრების სამი ბუნებრივი კანონი – შთაბეჭდილება, გამეორება და ასოცირება.

უნდა მიიღოთ, ღრმა, ნათელი შთაბეჭდილება იმაზე, რისი დამახსოვრებაც გსურთ. ამისთვის აუცილებელია იყოთ მაქსიმალურად მობილიზებული, ყურადღებით დააკვირდეთ, რათა სწორი შთაბეჭდილება მიიღოთ (ბუნდოვან შთაბეჭდილებებს კარგად ვერ დაიმახსოვრებთ); შთაბეჭდილება რაც შეიძლება გრძნობათა მეტი ორგანოების მონაწილეობით უნდა მიიღოთ;

გახსოვდეთ ისიც, რომ ყველაზე მყარი ვიზუალური შთაბეჭდილებაა.

დამახსოვრებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს გამეორებასაც. ტექსტის განუწყვეტლივ გამეორებას ჯობია ხანგამოშვებით, პერიოდულად დაუბრუნდეთ მას; როცა რაიმეს იმახსოვრებთ, პირველ 8 საათში იმდენივეს ივიწყებთ, რამდენსაც მთელი თვის განმავლობაში; ამიტომ თქვენს ჩანაწერებს გამოსეულამდე რამდენიმე წუთით ადრეც გადახედეთ.

დამახსოვრების მესამე კანონია ასოცირება. რაიმე ფაქტის დახსომების ყველაზე საუკეთესო წესია მისი რომელიმე სხვა ფაქტთან (ცნობასთან, ცოდნასთან) ასოცირება, რომელიც უკვე ჩვენს მეხსიერებაში ზის; მე არ მავიწყედება ერთი ჩემი ნაცნობის დაბადების დღე, რადგან ამ დღეს ჩემი შვილია დაბადებული.

კარგ საჯარო გამოსვლას კიდევ ბევრი საიდუმლო აქვს; ამასთან დაკავშირებით სასურველია დავიმახსოვროთ შემდეგი რჩევები:

სიტყვით გამოსვლაში, გარდა სიტყვებისა, არის კიდევ „რადაც“ და მას, არც თუ ისე მცირე მნიშვნელობა აქვს. **საქმე მარტო ის კი არ არის, თუ რას ლაპარაკობთ, არამედ უფრო ის, თუ როგორ ლაპარაკობთ.** დიდი რუსი მხატვარი ბრიულოვი ერთხელ თავისი მოწაფის ეტიუდს ასწორებდა. გაკვირვებულ მოწაფეს აღმოხდა — თქვენ ნახატს ოდნავ შეეხეთ და ის სხვანაირი გახდაო. ხელოვნება ამ ოდნავიდან იწყებაო, უპასუხა ბრიულოვმა.

აუცილებელია მუდმივი კონტაქტი ორატორსა და აუდიტორიას შორის. ბევრი ორატორი კი ამის იგნორირებას ახდენს, ხან მალლა იყურება, ხან დაბლა, თითქოს თავის თავს ელაპარაკება.

კარგი გამოსვლა, უწინარეს ყოვლისა, სალაპარაკო ენა და უშუალობაა, კარგი, ლაპარაკის ბუნებრივი მანერაა.

გამოსვლისას შეეცადეთ არავის მიბაძოთ, არ დაკარგოთ თქვენი ინდივიდუალობა, თქვენი საკუთარი, მარტო თქვენთვის დამახასიათებელი მანერა.

მსმენელს ისე უნდა ესაუბროთ, თითქოს მის კითხვებს კასუხობთ. ხმამაღლა თქვით კიდევ — „თქვენ მკითხავთ, საი-

დან ვიცი მე ეს, მე კი გიპასუხებთ“... ასეთი ფრაზები არაოფიციალურია, ათბობს, მიწიერსა და ადამიანურს ხდის თქვენს გამოსვლას.

ჩადეთ სული თქვენს გამოსვლაში. ნაღდი, ემოციური გულახდილობა უფრო მეტს მოგეხმარებათ, ვიდრე ნებისმიერი წესი.

არსებობს ოთხი წესი, რომელსაც ყოველი ჩვენგანი იყენებს სერიოზულ საუბარში, მაგრამ რატომღაც იშვიათად იყენებთ მათ საჯარო გამოსვლისას.

პირველი, აქცენტი უნდა გაკეთდეს მნიშვნელოვან სიტყვებსა და ფრაზებზე, მათ უნდა დაემორჩილოს ნაკლებად მნიშვნელოვანი სიტყვები. განა შეიძლება შესაბამისი ინტონაციის გარეშე ითქვას – „შენ სისხლო ჩემო, სად არ დაღვრილო, შენ სად არ გხვრეპდა შავი ყორანი, ვინ გაგაკვრივოს, რამ გაგაკვირვოს, ნადიდგორალი, ნაშამქორალი“ (მუხრან მაჭავარიანი), ან კიდევ – „მე წარმატებას მივაღწიე ყველაფერში, რასაც ხელი მოვკიდე, იმიტომ, რომ მე ეს მსურდა. მე არასოდეს არ ვყოყმანობდი და ამან მომცა უპირატესობა დანარჩენ სამყაროსთან“ (ნაპოლეონი);

მეორე, თქვენი გამოსვლა არ უნდა იყოს მონოტონური, ხმის ტემბრი უნდა იცვლებოდეს მაღლიდან დაბლისაკენ და პირიქით;

მესამე, უნდა შეცვალოთ ხოლმე თქვენი გამოსვლის ტემპი, სწრაფად წარმოთქვით ის სიტყვები, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა არა აქვთ და დიდი ყურადღება დაუთმეთ მათ, რომელთა გამოყოფა, აქცენტირება გსურთ;

მეოთხე, გააკეთეთ პაუზები მნიშვნელოვანი აზრების წინ და მის შემდეგ.

ცხოვრებაცა და ექსპერიმენტებიც ადასტურებენ, რომ ადამიანის საქმიან წარმატებებში მისი პიროვნება ბევრად მეტ როლს თამაშობს, ვიდრე ღრმა ცოდნა. ეს ჭეშმარიტება ძალაშია ორატორული ხელოვნების შემთხვევაშიც. ამიტომ:

– არ გამოსხივდეთ საჯაროდ, როცა დაღლილი ხართ, უმჯობესია დაისვენოთ და აღიდგინოთ ძალა;

– გამოსვლის წინ ზომიერდ დანაყრდით, ამ დროს არც შიმშილი ვარგა და არც ზედმეტად დანაყრება;

– არაფერი გააკეთოთ ისეთი, რომელიც თქვენს ენერჯიზ-
ლობას შეასუსტებს, რადგან ორატორის ყველაზე ძვირფასი
თვისებებია ცოცხალი გამოსვლა და ენთუზიაზმი;

– წაიცვით სუფთად და დახვეწილად; ამით თქვენს თავსაც
სცემთ პატივს და სხვათა პატივისცემასაც დაიმსახურებთ;

– ხშირად გაიღიმეთ, მსმენელების წინაშე ისეთი სახით
გამოდით, რომელიც მეტყველებს, რომ გიხარიათ მათთან
ურთიერთობა;

– მსმენელები კარგად შეკრიბეთ, ძნელია მათზე ზემოქ-
მედება, როცა ისინი დიდ დარბაზში სხვადასხვა კუთხეში
არიან გაფანტულნი. მცირე აუდიტორიაში ნუ დადგებით შე-
მალღებულ ადგილას, იდექით ერთ დონეზე მსმენელებთან;

– შეეცადეთ თქვენი გამოსვლა გახადოთ ინტიმური, არა-
ფორმალური და იგი საუბრის ფორმით წარმართოთ;

– გამოსვლისას ნუ ამოეფარებით მაგიდას, სკამს ან სხვა
საგნებს, რომლებიც ხშირად აესებენ სცენას.

**წარმატებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ როგორ და-
ვიწყებთ და როგორ დავასრულებთ ჩვენს გამოსვლას. გამოს-
ვლის დასაწყისი საგანგებოდ უნდა მომზადდეს. ეს მეტად
რთული, მაგრამ მნიშვნელოვანი მომენტია, რადგან ამ დროს
შთაბეჭდილების მოხდენა ადვილია.**

ახალბედები თავიანთ გამოსვლას ხშირად ასე იწყებენ –
„მე ორატორი არა ვარ“, „მე საგანგებოდ არ მოემზადებულ-
ვარ“, „ბევრი არაფერი მაქვს სათქმელი“ და ა. შ. არავითარ
შემთხვევაში არ მოიქცეთ ასე, ეს აღიზიანებს მსმენელებს
და თავიდანვე გიკარგავთ მათ თვალში ავტორიტეტს.

**იმისთვის, რომ მსმენელთა ყურადღება დავიმსახუროთ, სა-
ჭიროა მათი ცნობისმოყვარეობის გამოწვევა, უბრალო ენით
რაიმე საინტერესო ისტორიის მოყოლა, გამოსვლის კონკრე-
ტული ფაქტით, საილუსტრაციო მასალით, კითხვის დასმით
ან შთაბეჭდავი ციტატით დაწყება, იმის ჩვენება, რომ გა-
მოსვლის თემა მსმენელთათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის
საკითხს ეხება; გამოსვლა შეიძლება დაეიწყოს კურიოზული,
სახუმარო ან განსაცვიფრებელი ფაქტებითაც (მაგალითად,
დასაუფლეთში ამბობენ, რომ ქართველები მარკეტინგის დიდი
სპეციალისტები არიან, რადგან შესანიშნავი ანდაზა აქვთ –
იაფფასიან ხორცს წვენი არ გაუკეთებო).**

გამოსვლის დასასრული სტრატეგიული თვალსაზრისით ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია; ის, რაც ბოლოს ითქმება, მსმენელებს, როგორც წესი, ყველაზე კარგად ამახსოვრდება. გამოსვლის ბოლო ნაწილიც საგანგებოდ და ადრევე უნდა მომზადდეს. გამოსვლა დაამთავრეთ თანდათან, რათა არ შეიქმნას დაუმთავრებლობის შთაბეჭდილება. გამოსვლა შეიძლება დაგამთავროთ ერთ-ერთი ან რამდენიმე შემოთავაზებული რეკომენდაციის მიხედვით:

- გავაკეთოთ გამოსვლის რეზიუმე, კიდევ ერთხელ მოკლედ გაეიმეოროთ ძირითადი დებულებები;

- მსმენელს მოეუწოდოთ მოქმედებისკენ (რომ აუცილებელია მავანმა და მავანმა ესა და ეს გააკეთოს, რაც ამა და ამ შედეგს მოგეცემს);

- გულწრფელი კომპლიმენტით მიემართოთ მსმენელებს, გამოვიწვიოთ სიცილი, კარგია, თუ მსმენელებს გამოსვლის დასასრულს გაღიმებულებს დავტოვებთ;

- შეიძლება მოვიტანოთ შესაფერისი პოეტური სტრიქონები, გამოვიყენოთ ციტატა ბიბლიიდან;

- გამოსვლის დასრულების ყველაზე პოპულარული მეთოდია კულმინაციური ვითარების შექმნა, როცა დაძაბულობის განმუხტვა გამოსვლის დასასრულს ხდება;

- უნდა შეეცადოთ ყოველთვის იმაზე ადრე დაეასრულოთ გამოსვლა, სანამ მსმენელს ეს მოუნდება;

- არ დავივიწყოთ, რომ პოპულარობის პიკს მაღე მობერების, მოყირჭების ჟამი მოსდევს;

გამოსვლისას ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს, რაც შეიძლება ნათელი გავხადოთ ჩვენი აზრი, დაგაინტერესოთ მსმენელი და ყურადღება მივაქციოთ მეტყველებას.

ადვილი როდია ნათელი და ყველასათვის გასაგები გავხადოთ ჩვენი აზრი. იესო ქრისტე ამბობდა, რომ იძულებული იყო ხალხისთვის იგაგებით ესწავლებინა, რადგან ისინი ხედვით ვერ ხედავენ, მოსასმენს ვერ ისმენენ და არ უწყვიან რა; იგი უცნობს გასაგებს იმით ხდიდა, რომ მათ ნაცნობ საგნებსა და მოვლენებს უკავშირებდა. ამიტომ ხშირად უნდა გამოვიყენოთ შედარებები და ისინი უფრო ნათელს გახდიან ჩვენს აზრებს. როცა არაპროფესიულ აუდიტორიას ვესაუბრებით,

თავი უნდა აეარიდოთ სპეციალურ ტერმინებს; საჭიროა გამოიყენოთ მსმენელთა ხედვითი აღქმა (სურათები, სქემები, დიაგრამები, სლაიდები და სხვ.); სასურველია გაეიმეოროთ მთავარი დედააზრი, მაგრამ არა ერთი და იგივე ფრაზები; ჩუენი აბსტრაქტული მტკიცებანი გასაგები რომ გახდეს, ზოგადი კატეგორიები კონკრეტული მაგალითებით უნდა გაეამდიდროთ; ნუ შეეცდებით ბევრ საკითხს შეეხოთ, ხანმოკლე გამოსვლაში დიდი თემის ერთი-ორი საკითხის გაშუქებას თუ შეძლებთ სათანადოდ; გამოსვლა ჩამოყალიბებული დებულებების მოკლე რეზიუმეთი შეიძლება დავასრულოთ.

მსმენელთა დასაინტერესებლად შემდეგი მოთხოვნებიც უნდა გავითვალისწინოთ:

- გახსოვდეთ, რომ ადამიანებს აინტერესებთ არაჩვეულებრივი ფაქტები ჩვეულებრივი საგნებისა და მოვლენების შესახებ;

- ადამიანის ინტერესები თავმოყრილია მის საკუთარ „მეს“ გარშემო; ადამიანს თუ კბილი ასტიკვდა, ეს უფრო სასოწარკვეთაში აგდებს, ვიდრე დამანგრეველი მიწისძვრა სხვა ქვეყანაში;

- ორატორმა მცირე რაოდენობის საკითხები უნდა განიხილოს და მათი ილუსტრაცია რეალური ფაქტებით მოახდინოს, რომლებიც წმინდა ადამიანური მოსაზრებებით მსმენელთა ინტერესს იწვევს;

- უნდა შეგვეძლოს ადამიანთა ეგოისტური ინტერესების გამოცნობა (როგორ გავხდეთ ცნობილი, მდიდარი, როგორ მოვეწონოთ ქალიშვილს და ა. შ.);

- თქვენ დალლით მსმენელებს, თუკი მხოლოდ საგნებსა და იდეებზე ელაპარაკებით, მაგრამ თქვენ დიდ ყურადღებას დაიძახებთ, თუკი ადამიანებზე ისაუბრებთ;

- იდეები უნდა გადავიყვანოთ მოქმედებაში, რომელიც ადამიანებმა უნდა შეასრულონ. ყოველდღე მთელი ქალაქი უპირატესად პიროვნებებზე ლაპარაკობს ხოლმე, ვინ რა თქვა და რა გააკეთა და არა – იდეებზე.

თქვენი ორატორული წარმატების ერთ-ერთი მთავარი საწინდარია მეტყველება. ხშირად ხდება, რომ ღრმა, შინაარსიანი გამოსვლას აუფასურებს ორატორის ცუდი მეტყველება

და პირიქით – კარგი, გამართული, დახვეწილი მეტყველება სხვა მხრივ საშუალო დონის გამოსვლასაც კი ფრიად შთაბეჭდავს ხდის. ჩვენ იმის მიხედვით გვაფასებენ, თუ რას ვაკეთებთ, როგორ გამოვიყურებით, რას ვლაპარაკობთ და როგორ ვლაპარაკობთ.

ჩარლზ ელიოტი, რომელიც მესამედი საუკუნის მანძილზე იყო პარვარდის უნივერსიტეტის პრეზიდენტი, ამბობდა – მე ვცნობ მხოლოდ ერთ სულიერ შენაძენს, როგორც მამაკაცისა და ქალის განათლების აუცილებელ ნაწილს; მხედველობაში მაქვს მშობლიური ენის სწორი და დახვეწილი გამოყენება. დეიდ კარნეგის ქართული კულტურა რომ სცნობოდა, ალბათ აღნიშნულის უწინარეს ქართველი კაცის კრედიტს უღელ სიტყვებს მოიტანდა – რა ენა წახდეს, ერიც დაეცეს.

რაც შეიძლება მეტი იკითხეთ, გაითავისეთ უმდიდრესი ქართული ლიტერატურა, კულტურა, თვალსაჩინო ქართველი მწერლებისა და საზოგადო მოღვაწეთა აზრები. თქვენს გამოსვლას ქართული სული შთაბერეთ და ნურც მსოფლიო კულტურის კორიფეებს დაივიწყებთ. ეს ყოველივე მოხერხებულად გამოიყენეთ მეტყველებისას და გააღამაზეთ ის; ამასთან ისწრაფეთ სიახლისაკენ; შექმენით თქვენი საკუთარი შედარებები, გეყოთ გამბედაობა, იყოთ თავისებური, ნუ დაკარგავთ ინდივიდუალობას, ხშირად დაიმოწმეთ ბიბლია და „ქართლის ცხოვრება“.

9.5. დაძირავებულთა ჩართვა და მონაწილეობა მართვის პროცესში

როგორც **მორინგტონი და გუდმენი (1991 წ.)** განსაზღვრავდნენ, დაქირავებულთა ჩართვა შედგება „იმ პრაქტიკისაგან, რომელიც ხელმძღვანელობამ წამოიწყო და გამიზნულია დაქირავებულთა ინფორმირებისა და ორგანიზაციისადმი მათი პასუხისმგებლობის გაზრდისთვის. დამქირავებელი შესაძლებლობას აძლევს დაქირავებულს ჩაერთოს მუშაობაში და ორგანიზაციაში ყოველგვარი ხელფასის, სამუშაოს გარეგების შესრულების გარეშე.“

დაქირავებულთა ჩართვა არის პროცესი, რომელსაც იწყებს ხელმძღვანელობა, რათა გაზარდოს დასაქმებულისათვის ინფორმაციის მიწოდება და ამით გაზარდოს მათი პასუხისმგებლობაც.

მის საწინააღმდეგოდ კი **მონაწილეობა** მიეკუთვნება კოლექტიურ და არა ინდივიდუალურ პროცესებს, რაც საშუალებას აძლევს დაქირავებულს, გაელენა მოახდინოს გადაწყვეტილების მიღებაზე თავისი წარმომადგენლის მეშვეობით. ტერმინი „მონაწილეობა“ შესაძლოა გაერცვლდეს ფინანსურის მონაწილეობის ფორმებშიც, როგორცაა მოგების განაწილება.

დაქირავებულთა ჩაბმა და მონაწილეობა ორგანიზაციის მართვაში, მიზნად უნდა ისახავდეს შემდეგს:

- ყველა დაქირავებულის პასუხისმგებლობის შექმნა ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად;

- საშუალება მისცეს ორგანიზაციას, უკეთ დააკმაყოფილოს მისი მომხმარებლების მოთხოვნილებები და შეეგუოს ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებს;

- დაეხმაროს ორგანიზაციას, გააუმჯობესოს მუშაობა და მწარმოებლურობა და აითვისოს მუშაობის ახალი მეთოდები ახალი ტექნოლოგიების შესაბამისად გამოიყენოს ცოდნის მთელი რესურსი და ყველა პრაქტიკული უნარი, რომელიც მის დაქირავებულებს გააჩნიათ;

- მეტი კმაყოფილება აგრძნობინოს დაქირავებულებს თავიანთი მუშაობით;

- ყველა დაქირავებულს მისცეს შესაძლებლობა, გაელენა ოქონიოს და ჩაეთროს იმ გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც დაქირავებულების ინტერესებს ეხება.

დაქირავებულის ჩაბმა:

- წარმოადგენს მთელ ჯაჭვს, რაც მიზნად ისახავს დაქირავებულების მხრიდან მხარდაჭერას, გაგებას და საკუთარი წვლილის შეტანას ორგანიზაციაში;

- ეხმარება ორგანიზაციას, საუკეთესოდ მოემსახუროს თავის მომხმარებელს და კლიენტებს ყველაზე უფრო ეფექტიანი საშუალებით;

- დაქირავებულს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა გაელენა მოახდინოს და სადაც საჭიროა, მონაწილეობა მიიღოს იმ სა-

კითხვების გადაწყვეტაში, რომელიც მათ ეხებათ;

– შესაძლოა ნებაყოფლობით ისეთნაირად განვითარდეს, რომ შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობას, სტრუქტურას და ისტორიას;

დაქირავებულთა ჩაბმა და მონაწილეობა მართვის პროცესში სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა სახეს იღებს, როგორც ამას განსაზღვრავს ინდუსტრიული საზოგადოება. დონეები შემდეგია:

სამუშაო დონეში შედის ჯგუფის ხელმძღვანელები და მათი ჯგუფები, ხოლო პროცესებში ინფორმაციის გავრცელება სამუშაოს შესახებ და აზრთა გაზიარება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო.

ხელმძღვანელობის დონეზე შესაძლოა შედიოდეს ინფორმაციისა და გადაწყვეტილების მიღების გაზიარება იმ საკითხების შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს თუ როგორ უნდა იყოს დაგეგმილი შესასრულებელი სამუშაო, სამუშაო მექანიზმები და პირობები. არსებობს ლიმიტი – ხელმძღვანელობამ მთლიანად და ცალკეულმა მენეჯერებმა უნდა შეინარჩუნონ უფლებამოსილება და აკეთონ ის, რაც მათ ფუნქციას მოეთხოვება. ჩაბმა არ გულისხმობს ანარქიას, მაგრამ ხელმძღვანელობის მხრიდან მაინც მოითხოვს გარკვეულ სურვილს, თავისი გადაწყვეტილებების მიღების ძალაუფლება სხვას გაუნაწილოს.

პოლიტიკის შექმნის დონეზე უნდა გულისხმობდეს ძალაუფლების განაწილებას ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით.

მესაკუთრეობის დონეზე მონაწილეობა გულისხმობს საკუთრების წილს საწარმოს კაპიტალში, მაგრამ ამას აზრი არ ექნება, თუ მუშებს კონტროლის უფლება არ ექნებათ ხმის უფლების გზით გადაწყვეტონ საბჭოს შემადგენლობა.

ჩაბმისა და მონაწილეობის მექანიზმი – სამუშაო დონეზე ჩაბმა და მონაწილეობა რამდენადაც შესაძლებელია არაფორმალური უნდა იყოს. ჯგუფები შესაძლოა შეკრიბონ სპეციალურად, რათა განიხილონ გარკვეული პრობლემა, მაგრამ ოფიციალურ კომიტეტებს თავი უნდა აარიდონ. ჯგუფის ბრიფინგი გამოიყენება იმისთვის, რომ უზრუნველყოფილი იყო

ორმხრივი არაოფიციალური კონტაქტები.

აზრისა და დამოკიდებულების შესწავლა – ამ შესწავლას იყენებენ იმ მიზნით, რომ:

1) **უზრუნველყონ გარკვეული ინფორმაცია დაქირავებულთა უპირატეს არჩევანზე:**

- გააფრთხილონ შესაძლო პრობლემების შესახებ;
- დაადგინონ გარკვეული პრობლემების მიზეზები;
- შეადარონ მორალური პრინციპები ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილებში;

– გაიგონ აზრი სხვადასხვა პროცესის შესახებ, როგორცაა სამუშაოს სირთულის შეფასება, ანაზღაურების განსაზღვრა და მწარმოებლურობის მართვა, რათა გააანალიზონ საკუთარი ეფექტიანობა და ის დონე, რამდენად სამართლიანად ექცევიან დაქირავებულებს;

– გაიგონ აზრი კადრების პოლიტიკის და იმის შესახებ, თუ როგორ ფუნქციონირებს ისეთ სფეროში, როგორცაა თანაბარი შესაძლებლობა, დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი ჩართვა, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება.

2) **ინტერვიუს გამოყენება** – ინტერვიუ შესაძლოა იყოს ისეთი გამოკითხვა, რომლის მიზანია გამოსაკითხი პიროვნების ქცევის გაგება, როდესაც მსჯელობა სავსებით თავისუფალია; ან შესაძლოა, იყოს ნახევრადსტრუქტურული, რადგან არსებობს საკონტროლო ჩამონათვალი იმ პუნქტებისა, რომელიც პასუხსაგებია, თუმცა ინტერვიუს მიზანი უნდა იყოს ის, რომ დისკუსია მიმდინარეობდეს აღნიშნული საკითხების გარშემო, რათა რესპოდენტისაგან მიღებული იქნეს გულწრფელი და ღია პასუხები.

3) **დამხმარე ჯგუფის გამოყენება** – დამხმარე ჯგუფი არის დაქირავებულთა წარმომადგენლობით შერჩევა, რომელთა დამოკიდებულება და შეხედულებები ორგანიზაციასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე მნიშვნელოვანია.

წინადადებების შეტანის სქემები კარგი საშუალებაა იმისათვის, რომ დაქირავებულებმა მონაწილეობა მიიღონ კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში. თუ სათანადოდ ორგანიზებულია, ამ სქემებს შეუძლიათ შეამცირონ იმედგაცრუების და გამოუვალი მდგომარეობის გრძნობა, რომელიც ახასია-

თებს ყველა საქმეს. სადაც ადამიანს მიაჩნია, რომ კარგი იდეები აქვს, მაგრამ ჯერ არ იყენებენ მათ; ეს ნიშნავს, რომ არ არსებობს კომუნიკაციის აღიარებული არხები. წინადადებების შეტანის წარმატებული სქემების საფუძველი უნდა იყოს იდეების მიწოდების და შეფასების ჩამოყალიბებული პროცედურა მათი რეალური აღიარებით, რომელთაც გააჩნიათ ღირსება და ეფექტიანი სისტემა, რათა აუხსნან დაქირავებულებს, რომ მათი (დაქირავებულთა) იდეები ვერ მიიღება.

ყველაზე გავრცელებული საშუალებაა წინადადებების ყუთის შემოღება. ამისთვის დაქირავებულებს შესაძლოა დაუსახელონ ადამიანი ან კომიტეტი, ვისაც მიაწოდებენ წინადადებებს. მენეჯერებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა თავის მხრივ სტიმული უნდა მისცენ თავიანთ ადამიანურ რესურსს შეიტანონ წინადადებები. ამ სქემის ადმინისტრირებაში პასუხისმგებელი უნდა იყოს ერთი ადამიანი. მას უნდა გააჩნდეს უფლებამოსილება უარი თქვას უხეშ წინადადებებზე, მაგრამ მან უნდა იცოდეს, როგორ დაახარისხოს შინაარსის მიხედვით და გადაუგზავნონ განყოფილებებს და ცალკეულ პირებს შენიშვნების გასაკეთებლად. ადმინისტრატორი განაგებს ამ კომუნიკაციებს და საჭიროების შემთხვევაში მიმართავს წინადადების შემომტან პიროვნებას რათა დააზუსტოს, მაგ: ხარჯების დანაზოგი ან პროდუქციის გამოშვების გამჯობესება, რომელიც წინადადებების შედეგი უნდა იყოს.

ერთობლივი კონსულტაციები მონაწილეობის ყველაზე ცნობილი მეთოდია. ერთობლივი კონსულტაციები არ ნიშნავს ერთობლივ ძალაუფლებას, რომელშიც იგულისხმება დაქირავებულთა ჩართვა სტრატეგიული პოლიტიკის გადაწყვეტილებაში ისეთი საკითხების თაობაზე, როგორიცაა კაპიტალდაბანდება და მისი შემცირება, პროდუქცია – ბაზრის განვითარების გეგმები, შერწყმა და გასხვისება.

ერთობლივი კონსულტაცია საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას ინფორმაცია მიაწოდონ დაქირავებულებს შემოთავაზებული ცვლილებების შესახებ, რათა გამოთქვან საკუთარი აზრები ამ ცვლილებების შესახებ. იგი აგრეთვე საშუალებაა, რომლითაც დაქირავებულები გამოხატავენ თავიანთ

ასრის შრომის ორგანიზების, მისი პირობების, კადრების ფუნქციონირების, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების შესახებ.

და ბოლოს, მოთხოვნები წარმატებული ჩართვისა და მონაწილეობისადმი:

1) განსაზღვრული, განხილული და შეთანხმებული უნდა იყოს მონაწილეობის ამოცანები ყველასთან, ვისაც ეხება;

2) ამოცანები უნდა უკავშირდებოდეს სამუშაოს რეალურ და მნიშვნელოვან ასპექტებს, მართვის პროცესებს და პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, რომელიც გაელენას ახდენს დაქირავებულთა ინტერესებზე;

3) ხელმძღვანელობამ უნდა გეიჩვენოს, რომ ერთობლივი გადაწყვეტილებები ამოქმედდა;

4) პროფკავშირს უნდა სწამდეს მონაწილეობისა, როგორც მათი წევრების ინტერესების წინ წამოწევის და არა, როგორც მეტი ძალაუფლების მოპოვების საშუალება;

5) დაქირავებულთა და ხელმძღვანელთა წარმომადგენლები სათანადოდ უნდა მოემზადონ და მიეწოდოთ ყველა საჭირო ინფორმაცია;

6) მენეჯერები და ჯგუფის ხელმძღვანელები ყოველთვის უნდა ფიგურირებდნენ და როგორც წესი, ჩაბმული უნდა იყვნენ კონსულტაციაში. მათთვის ფრიად არასასურველია იმის შეგრძნება, რომ მათ გვერდი აუარეს;

7) კონსულტაციები უნდა ჩატარდეს მანამდე, სანამ გადაწყვეტილება იქნება მიღებული.

მომხდომი შემთხვევები

1. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მართვის პროცესში ადამიანურ რესურსებთან კონტაქტების ორგანიზაციული ფორმები.

2. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ თათბირის ტიპები.

3. დაახასიათეთ თათბირის ძირითადი ფაზები.

4. ისაუბრეთ მართვასთან დაკავშირებული დიალოგის მეთოდებზე.

5. ისაუბრეთ დარწმუნების ტექნიკისა და ტაქტიკის შესახებ.

6. როგორ უნდა წარიმართოს საქმიანი პოლემიკა?

7. ჩამოაყალიბეთ მოკლედ დეილ კარნეგის მოძღვრების ძირითადი დებულებები ადამიანებთან ურთიერთობების შესახებ.

8. რა ოთხი ძირითადი წესი უნდა დაიცვას ორატორმა აუდიტორიის წინაშე წარდგომისას, რომ მისი გამოსვლა იყოს წარმატებული?

9. რა მიზნებს ისახავს დაქირავებულთა ჩაბმა და მონაწილეობა მართვის პროცესში?

10. ჩამოთვალეთ დაქირავებულთა ჩაბმისა და მონაწილეობის დონეები და იმსჯელეთ მათ შესახებ.

თემა 10. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესი

10.1 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია პირველად ჩამოაყალიბა ავტორთა ჯგუფმა ფომბრანის (1984 წ.) ხელმძღვანელობით. მათ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი განსაზღვრეს, როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციის ძირითადი მისია და ამოცანები ყალიბდება და რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია იყენებს თავის ადამიანურ რესურსებს დასახული მიზნის მისაღწევად. მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი დასკვნა იყო ის, რომ ადამიანური რესურსების სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების მენეჯმენტი ისე უნდა ხდებოდეს, რომ იგი შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთ საკვანძო სააკითხს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს. იგი არის იმ გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდი, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ზრახვებს ადამიანებთან დაკავშირებით. ეს ეხება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტსა და სტრატეგიულ მენეჯმენტს შორის დამოკიდებულებას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ეხება იმ მიმართულებებს, რომლითაც ორგანიზაციას სურს, რომ მიჰყვეს თავისი დასახული ამოცანების განსახორციელებლად ადამიანების მეშვეობით.

რაიტს და სნელს (1989 წ.) მიაჩნიათ, რომ ბიზნესში, ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტს უკავშირდება „ადამიანური რესურსების ის საქმიანობა, რომელიც გამოყენებულია ფირმის კონკრეტული სტრატეგიის მხარდასაჭერად.“ ბიზნესზე ორიენტირებული სხვა განმარტება მოგვცა მილერმა

(1989წ.), იგი წერდა: ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ეხება იმ გადაწყვეტილებებს და ქმედებებს, რომელიც დაინტერესებულია ბიზნესში დაქირავებულთა მენეჯმენტით ყველა დონეზე, და რომელიც მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად.“

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის მიზანს შეადგენს მიმართულების განსაზღვრა არასტაბილურ გარემოში იმისთვის, რომ ორგანიზაციის და ბიზნესის მოთხოვნები გარდაიქმნას თანმიმდევრულ და პრაქტიკულ პოლიტიკად და პროგრამებად. მან უნდა უზრუნველყოს რეკომენდაციები წარმატებული მუშაობისათვის.

ჰენდრისა და პეტირგიუს (1986 წ.) თანახმად, ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტს ოთხი მნიშვნელობა გააჩნია:

– დაგეგმვის გამოყენება;

– კადრების სისტემების დაპროექტებისა და მენეჯმენტისადმი თანმიმდევრული მიდგომა, რაც ეფუძნება დასაქმების პოლიტიკისა და დაკომპლექტების სტრატეგიას;

– ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საქმიანობისა და პოლიტიკის მისადაგება ბიზნესის გარე სტრატეგიასთან;

– ორგანიზაციაში მყოფი ადამიანების ჩათვლა „კონკურენტული უპირატესობის“ მოპოვების სტრატეგიულ რესურსად.

გესტი (1989 წ.) კი მიიჩნევს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი მნიშვნელოვნად ეხება ინტეგრაციას, ანუ სტრატეგიულ შესაბამისობას და თანმიმდევრობას.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის მთელი კონცეფცია ემყარება იმ რწმენას, რომ იგი ინტეგრირებული უნდა იყოს კორპორაციის ან ბიზნესის სტრატეგიასთან. მილერი (1989 წ.) მიაჩნია, რომ ამისათვის მენეჯმენტის ინიციატივა უნდა შეესაბამებოდეს იმ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ბიზნესის სხვა ფუნქციურ სფეროში იყო მიღებული; გარდა ამისა, უნდა შეესაბამებოდეს პროდუქციისა და ბაზრის მდგომარეობის ანალიზს. ტაისონი და უიტჩერი (1994 წ.) მიიჩნევენ, რომ „ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შესწავლა შესაძლებელია მხოლოდ კორპორაციისა და ბიზნესის სტრატეგიის შესაბამისად“.

მთავარია „შესაბამისობის“ კონცეფციის ამოქმედება, ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესაბამისობა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან. შეიძლება ითქვას, რომ ოპერატიული კავშირის განვითარება სწორედ ისაა, რასაც ეხება თვით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის ჩამოყალიბება ძირითადად მოითხოვს პასუხის გაცემას შემდეგ კითხვებზე:

- რა ეტაპზე ვართ ახლა?
- რას გეინდა მივალწიოთ ერთ ან რამდენიმე წელიწადში?
- როგორ ვაპირებთ ყოველივე ამის შესრულებას?
- როგორი კვალიფიკაცია და კომპეტენტურობა მოგვითხოვება მომავალში?

- მაღალია თუ არა შესრულების დონე, იმისთვის რომ დააკმაყოფილოს გაზრდილი მომგებიანობის, მაღალი მწარმოებლურობის, უკეთესი ხარისხისა და მომხმარებლის გაუმჯობესებული მომსახურების მოთხოვნები?

- ვაბანდებთ თუ არა საკმაო თანხებს ადამიანური რესურსების შესაძლებლობებისა და უნარის გასაერთარებლად?

ეს და მსგავსი კითხვები განსაზღვრავენ სფეროებს, რომელშიც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი უნდა განვითარდეს. მნიშვნელოვანია, რომ განისაზღვროს ადამიანური რესურსების საქმიანობის მიზანი, რომელიც დაკავშირებული იქნება ორგანიზაციისა და დამსაქმებულების მოთხოვნილებებთან.

102. კომპეტენტურობაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვა

კომპეტენტურობის კონცეფცია პირველად გამოიყენა ბოაცისმა (1982 წ.). მან განავითარა ეს კონცეფცია კვლევის შედეგად, გაირკვა, რომ არ არსებობს მხოლოდ ერთი ფაქტორი, არამედ არის ფაქტორთა მთელი რიგი, რომელიც განასხვავებდა წარმატებულ მენეჯერს, ნაკლებად წარმატებულისაგან. ამ ფაქტორებში შედიოდა პირადი თვისებები, მოტივები, გამოც-

დილება და ქცევითი მახასიათებლები. ის კომპეტენციას განსაზღვრავდა, როგორც: „შესაძლებლობას, რომელიც არსებობს ადამიანში, წარმართავს მის ქცევას ორგანიზაციის ფარგლებში სამუშაოს მოთხოვნების შესასრულებლად და რომელიც, თავის მხრივ სასურველ შედეგს იძლევა.“

ბოაცისმა ჩამოაყალიბა „კომპეტენციის ოთხი ჯგუფი“:

- მიზნებისა და მოქმედების მართვა;
- დაქვემდებარებულთა ხელმძღვანელობა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- ლიდერობა (ხელმძღვანელობა).

კომპეტენციები არის დამტკიცებული კრიტერიუმები, ე. ი. კომპეტენციები წარმოიშობა ადამიანთა ქცევის გაუღენიდან როლის შესრულებაზე. კომპეტენციებს ეხება ქცევის ძირითადი ასპექტები, რომელებიც განასხვავებს ეფექტიან და ნაკლებეფექტიან შესრულებას. ქცევით კომპეტენციებში შედის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა ორგანიზაციის წევრების კვალიფიკაცია, ლიდერობა, ანალიტიკური უნარი და მიღწევაზე ორიენტაცია.

კომპეტენცია არის ადამიანებთან დაკავშირებული კონცეფცია და ეყრდნობა ქცევის იმ კრიტერიუმებს, რომელიც საფუძვლად უდევს კვალიფიციურ შესრულებას.

კომპეტენტურობის კონცეფცია ჩამოყალიბდა დიდ ბრიტანეთში. ტრენინგის სააგენტომ (1988) კომპეტენტურობა განსაზღვრა, როგორც რაღაც, რომლის გაკეთებაც შეუძლია ადამიანს, რომელიც მუშაობს მოცემულ ადგილას – ესაა საქმიანობა, ქცევა ან შედეგი, რომლის დემონსტრირებაც უნდა შეეძლოს ადამიანს. ეს შემდეგნაირად იყო აღწერილი:

„ფართო კონცეფცია, რომელიც უნარის გამოყენებით გარდაქმნის გამოცდილებასა და ცოდნას ახალი სიტუაციისათვის საქმიანობის სფეროში. იგი მოიცავს ორგანიზებას, მუშაობასა და სიახლეების დანერგვას.“

კომპეტენტურობა არის სამუშაოსთან დაკავშირებული კონცეფცია და ეყრდნობა სამუშაოს იმ სფეროებს, რომლებშიც ადამიანი კომპეტენტურია.

კომპეტენციის შემადგენელი ნაწილების შესახებ სხვადასხვა აზრი არსებობს. ზოგს მიაჩნია, რომ კომპეტენციის

კონცეფცია გულისხმობს ადამიანების ქცევას თავიანთი ფუნქციების შესრულების დროს, ცოდნასა და უნარს, რომელიც გაუძლევს ახდენს ამ ქცევაზე. ავტორთა ჯგუფი სპენსერის (1990 წ.) ხელმძღვანელობით მიიჩნევს, რომ კომპეტენციები შედგება:

– **მოტივებისაგან** – ხაზგასმული აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ამოძრავებს, წარმართავს და არჩევს ადამიანის ქცევას;

– **დამახასიათებელი ნიშნისაგან** – ზოგადი მდგომარეობა, მოიქცე ან უპასუხო გარკვეული გზით. მაგ: თავდაჯერებულობა, თავშეკავება, სტრესისაგან გამძლეობა – „ამტანობა“;

– **თვითრწმენა** – ადამიანის აზრის დამოკიდებულება ან ფასეულობა;

– **ფაქტებისა და პროცედურის საკმაო ცოდნა** – ტექნიკური (როგორ აღმოაჩინო დაზიანებები კომპიუტერში) ან პიროვნებათშორისი (როგორ გქონდეს უკუკავშირი);

– **შემეცნებითი და ქცევითი უნარი** – ფარული (ფარული ანუ ინდუქცია) ან ხილული (მაგ: აქტიური მოსმენა).

შარლ ფლეტჩერი (1991 წ.) ხაზს უსვამს, რომ „კომპეტენტური შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია ცოდნის გამოყენება და არა თვით ცოდნა“.

კომპეტენციები შესაძლოა იყოს ზოგადი და სპეციფიკური, საწყისი და შედეგობრივი და განმასხვავებელი, როგორც ქვემოთაა აღწერილი.

ზოგადი და სპეციფიკური კომპეტენციები – კომპეტენციები შესაძლოა მთლიანად იყოს და ეხებოდეს ყველა ადამიანს ისეთ საქმიანობაში როგორიცაა მართვა, მიუხედავად ორგანიზაციისა რომელსაც ის ეკუთვნის, ან მიუხედავად გარკვეული როლისა. კომპეტენციები ორგანიზაციულად შეიძლება ზოგადი იყოს და ეხებოდეს მთელ პერსონალს ან მონათესავე პროფესიათა ჯგუფს (სადაც სამუშაოს ხასიათი მსგავსია, მაგრამ სხვადასხვა დონეზე სრულდება, ან შესაძლოა ერცელდებოდეს ისეთ კატეგორიებზე, როგორიცაა მენეჯერები, მეცნიერები, პროფესიული პერსონალი, რეალიზატორთა პერსონალი ან ოფისის პერსონალი). შესაძლოა

დადგინდეს ადამიანთა ინდივიდუალურ როლებთან დაკავშირებული კომპეტენციებიც.

საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციები – საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციებს შორის განსხვავება აღწერა ბოაცისმა (1982 წ.). საწყისი კომპეტენციები არის ძირითადი კომპეტენციები, რაც აუცილებელია სამუშაოს გასაკეთებლად, რომელიც არ ანსხვავებს მაღალ და დაბალ მწარმოებლურობას. შედეგების კომპეტენცია კი ამას ანიჭებს მნიშვნელობას. თემცა, როგორც **ფუდროფი** (1991 წ.) შენიშნავს, განსახვავება საწყისი და შედეგობრივი კომპეტენციებს შორის არის ის, რომ კომპეტენციების კარგი პროპორცია სამუშაოსათვის არის როგორც საწყისი, ასევე შედეგობრივი კომპეტენცია. ადამიანებს სჭირდებათ გარკვეული დონე სამუშაოს დაწყების დროსაც, მაგრამ თუ მაღალია დონე ეს მისასაღმებელია.

განმასხვავებელი კომპეტენციები – განსაზღვრავს ქცევის იმ მახასიათებლებს, რომელსაც გვიჩვენებს მაღალმწარმოებლური შემსრულებელი და რომელიც განსხვავდება დაბალმწარმოებლური მაჩვენებლების მქონე ადამიანების მახასიათებლებისაგან. მაღალფექტიანი შემსრულებლებისაგან მოსალოდნელი კომპეტენციის დონის განსაზღვრა 'ზოგიერთ სფეროში შესაძლოა გამოყენებული იქნას, როგორც ქცევის მოდელი, რომელიც განხილული იქნება შესრულების მართვის შესახებ შეთანხმებასა და შესრულების შემოწმების პერიოდში.

მაღალფექტიან და ნაკლებფექტიან შემსრულებლებს შორის განსხვავების აღმოჩენის ერთ-ერთი საშუალებაა, დადებითი და უარყოფითი შედეგების დადგენა თითოეული კომპეტენციისათვის.

კომპეტენციის კონცეფცია მარტივად შეიძლება განვიხილოთ, როგორც შესაბამისი ტერმინი, ისეთი სახის ქცევის აღსაწერად, რასაც ორგანიზაციები ეძიებენ მაღალი დონის მწარმოებლურობის მისაღწევად. კონცეფცია ისეთი ერთი უნდა იყოს გადმოცემული, რომელიც ეხმარება ადამიანს ყურადღება გაამახვილოს ქცევის იმ ძირითად საკითხებზე, რომელიც გავლენას ახდენს შედეგებზე. და კიდევ, კომპეტენციის ცნება, შესაძლოა გამოყენებული იქნეს იმის აღსაწე-

რად, რის ცოდნას უნდა ელოდნენ ადამიანებისაგან და რისი გაკეთება უნდა შეძლონ მათ, თუ უნდათ თავიანთი როლების უფექტიანად შესრულება.

კომპეტენციის კონცეფცია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შუაგულშია. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითად მიზანთან – შეარჩიოს და განავითაროს კომპეტენტური ადამიანები, რომლებიც ხშირად მიღწევენ მიზანს და ამგვარად, მაქსიმუმამდე აიყვანენ თავიანთ წვლილს მიზნების მიღწევაში.

10.3. სამუშაოს, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი

კომპეტენტურობაზე დამყარებული მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია სამუშაოს, როლისა და კომპეტენტურობის ანალიზი, რომელიც იწყება სამუშაოს თვისებების ანალიზით.

სამუშაოს თვისებებურებათა ანალიზი არის სამუშაოს მოცულობის (შინაარსის) შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, შესწავლისა და ჩამოყალიბების პროცესი. სამუშაოს თვისებებურებათა ანალიზი ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ რის გაკეთებას მოითხოვენ თანამშრომლისგან.

როლის ანალიზი ნიშნავს იმ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოს უკავშირდება, მაგრამ არსებითად ეხება სამუშაოზე ადამიანების მიერ შესრულებულ როლს და არა დავალებას, რასაც ისინი ასრულებენ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ანალიზი იმდენად დაინტერესებული არაა სამუშაოს შინაარსით (მოცულობით) რამდენადაც ქცევის იმ ფართო ასპექტებით, რაც მოეთხოვება როლის შემსრულებელს.

კომპეტენტურობის ანალიზის ინტერესს წარმოადგენს ფუნქციური ანალიზი იმისათვის, რომ განსაზღვროს სამუშაოზე დაფუძნებული კომპეტენტურობა და ქცევის ანალიზი, ქცევის იმ კრიტერიუმების ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც გაეღწეოს ახდენს სამუშაოს შედეგებზე. პროფესიული კომპეტენტუ-

რობა ვერდნობა სამუშაოს ეფექტიანი შესრულების მოლოდინს – რისი გაკეთების უნარი უნდა ჰქონდეს ადამიანს და იმ ნორმებსა და შედეგებს, რასაც ადამიანმა უნდა მიაღწიოს განსაზღვრული როლის შესრულების დროს.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი იძლევა სამუშაოს შესახებ შემდეგ ინფორმაციას:

– ერთიანი მიზანი – რისთვის არსებობს სამუშაო და, არსებითად, რა წვლილი უნდა შეიტანოს თითოეულმა თანამშრომელმა;

– მოცულობა (შინაარსი) – სამუშაოს ხასიათი და მოცულობა, განსახორციელებელი ამოცანებისა და შესასრულებელი მოვალეობის თვალსაზრისით – ე. ი. პროცესები დანახარჯების (კოდნა, უნარი და შესაძლებლობა) შედეგებად;

– ანგარიშვალდებულებები – ის შედეგები, რაზედაც ესა თუ ის თანამშრომელია პასუხისმგებელი;

– შესრულების კრიტერიუმი – კრიტერიუმები, დონისძიებები, თუ მაჩვენებლები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის იმის შეფასებას, რომ განესაზღვროთ რამდენად დამაკმაყოფილებლად შესრულდა სამუშაო;

– პასუხისმგებლები – მუშაკის პასუხისმგებლობის დონე, რაც მან უნდა გამოაქვინოს სამუშაოს მოცულობაზე და დანახარჯებზე დაყრდნობით;

– ორგანიზაციული ფაქტორები – ანგარიშგებითი ვალდებულება, ანუ ვის მიმართაეს მომუშავე უშუალოდ;

– მოტივაციის ფაქტორები – სამუშაოს გარკვეული თვისებები, რომლებიც სტიმულს აძლევენ ან უკარგავენ მომუშავეს;

– განვითარების ფაქტორი – წინსვლისა და კარიერის პერსპექტივა, ახალი კვალიფიკაციებისა და გამოცდილების შექმნის შესაძლებლობები;

– გარემო ფაქტორები – სამუშაო პირობებში ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების გათვალისწინება, გადაადგილება და ერგონომიკური ფაქტორები, რომელიც უკავშირდება აღჭურვილობისა და სამუშაო ადგილის დიზაინსა და მათ გამოყენებას.

სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზი ძირითადად ეხება

მონაცემების შეგროვებას. ძირითადი ეტაპები განხილულია ქვემოთ:

- იმ მასალების მოპოვება ორგანიზაციის, ადმინისტრაციული მუშაობის ჩატარების მეთოდისა და ტრენინგის ინსტრუქციის შესახებ, რომელიც რაიმე ინფორმაციას გვაწვდის სამუშაოს თაობაზე;

- მენეჯერებისაგან ძირითადი ინფორმაციის მიღება, რომელიც შეეხება სამუშაოს, მის ერთიან მიზანს, შესრულებულ ძირითად საქმიანობებს, პასუხისმგებლობებს და ურთიერობებს;

- თანამშრომლისგან მსგავსი ინფორმაციის მიღება - ზოგჯერ სასარგებლოა, რომ მომუშავეებმა აწარმოონ დღიურები ან ჩანაწერები ერთი-ორი კვირის მუშაობის შესახებ;

- გარკვეული სამუშაოს შესრულებისას, განსაკუთრებით ეს ეხება ფიზიკურ და ადმინისტრაციულ სამუშაოებს, მომუშავეთა დაკვირვება, და თუ დრო ამის საშუალებას იძლევა, მენეჯერებთან და პროფესიულ კადრებთან გარკვეული ხნით ერთად ყოფნა.

სამუშაოს ანალიზისათვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვების მეთოდები შემდეგია:

გამოკითხვა - გამოკითხვის მიზანი უნდა იყოს ყველა შესაფერისი ფაქტის მოპოვება სამუშაოს შესახებ, რაშიც შედის:

- მომუშავეის, მენეჯერის ან ჯგუფის ხელმძღვანელის სამუშაოს დასახელება;

- სამუშაოს ერთიანი როლისა და მიზნის დახასიათება (ორი-სამი წინადადებით);

- მომუშავეის მიერ შესრულებული იმ ძირითადი ამოცანებისა და მოვალეობების ჩამონათვალი, რომლებმაც უნდა განსაზღვრონ რეგულირებული რესურსებით გამოყენებული აღჭურვილობა, ჩამოყალიბებული ურთიერთობები, პროდუქციის გამოშვების (მოცულობის) შედეგები და დავალებების შესრულების სიჩქარე;

სამუშაოს ანალიზის შესახებ გამოკითხვა შემდეგნაირად უნდა წარიმართოს:

- დამუშავდეს კითხვების ლოგიკური თანმიმდევრობა,

რაც ხელს შეუწყობს მოპასუხეს, ჩამოაყალიბოს აზრი თავისი სამუშაოს შესახებ;

– გაირკვეს თუ რას აკეთებს ადამიანი;

– თანამშრომელი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მას არა აქვს შანსი ბუნდოვანი და მაღალფარდოვანი დახასიათებით იპოვოს გამოსავალი; მაგალითად, თუ გამოკითხვა სამუშაოს შეფასების ნაწილია, იგი ეცდება, რომ სამუშაო წარმოადგინოს საუკეთესო მხრიდან;

– გამოიყოს მთავარი უმნიშვნელოსაგან;

– მიეცეს მომუშავეს შესაძლებლობა, იმუშაოს ნდობის ატმოსფეროში;

გამოკითხვის დროს საკონტროლო კითხვარი დიდ დახმარებას გაგიწევს; დეტალური კითხვარის გამოყენება არ არის აუცილებელი. იგი მხოლოდ აბნევს ადამიანს. პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

– რა ეწოდება სამუშაოს?

– ეის წინაშე ხართ პასუხისმგებელი?

– ვინ არის თქვენზე პასუხისმგებელი?

– რა არის თქვენი სამუშაოს მთავარი მიზანი?

მიზანშეწონილია აუცილებლად შემოწმდეს მომუშავეთა მიერ მოწოდებული ინფორმაცია მის მენეჯერებთან და ჯგუფის ხელმძღვანელებთან. გამოკითხვის მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ იგი მოქნილია, გვაწვდის ფართო ინფორმაციას, იოლია ორგანიზება და მომზადება. მაგრამ გამოკითხვა დიდ დროს მოითხოვს და შედეგების გაანალიზებაც ყოველთვის იოლი არ არის. ამიტომ, ფართო ანალიზის ჩატარების დროს გამოიყენება ანკეტები – სამუშაოს შესახებ წინასწარი ინფორმაციის მისაღებად, რომელიც აჩქარებს გამოკითხვასაც, მაგრამ ეს ნიშნავს, რომ სამუშაოს „მთელი სურნელი“ (ე. ი. სინამდვილეში რას წარმოადგენს იგი), შესაძლოა დაიკარგოს; ეს „სურნელი“ კი აუცილებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც პიროვნების სრული ფუნქციის გაგება გვინდა.

ანკეტები, რომელშიც შედის საკონტროლო კითხვარში აღნიშნული პუნქტები, შესაძლოა შეაესონ მომუშავეებმა და მოიწონოს მენეჯერმა და ჯგუფის ხელმძღვანელმა. ანკეტების უპირატესობა ისაა, რომ ინფორმაციის მიღება უფრო სწრაფად და იაფად შეიძლება.

სამუშაოს თავისებურებთა ანალიზისათვის ძირითადი მონაცემების შეგროვებისას გამოიყენება კიდევ შემდეგი მეთოდები:

დაკვირვება – სამუშაოს შინაარსის (რეალურად რას აკეთებს ადამიანი) ანალიზის ყველაზე ზუსტი მეთოდია. მაგრამ ეს მეთოდი იმდენ დროს მოითხოვს, რომ იშვიათად გამოიყენება. დაკვირვება ნიშნავს მომუშავეების შესწავლას სამუშაოზე იმის აღნიშვნით, თუ რას აკეთებენ, როგორ აკეთებენ და რამდენი დრო სჭირდებათ ამისათვის.

სამუშაოს დახასიათება მომუშავეთა მიერ – მომუშავეებს შესაძლოა ეთხოვოთ თავიანთი სამუშაო თვითონვე გააანალიზონ და მოამზადონ სამუშაოს დახასიათება. ეს დროს უზოგავს ანალიტიკოსს (სპეციალისტს), რომელიც მას მომუშავეს გამოკითხვაში და დაკვირვებაში ეხარჯება. მაგრამ ადამიანებისათვის ამის გაკეთება ადვილი არაა. ამიტომ აუცილებელია მომუშავეისათვის ხელმძღვანელების უზრუნველყოფა, ანკეტებისა და საკონტროლო კითხვარის სახით;

დღიურები და ჩანაწერები – სამუშაოს ანალიზის ეს მეთოდი მოითხოვს მომუშავეისაგან, რომ აწარმოონ დღიურები და ჩანაწერები თავიანთი საქმიანობის გასაანალიზებლად. შემდეგ, ამის გამოყენება შეუძლია ანალიტიკოსს, სამუშაოს დახასიათების საფუძველად.

როლის ანალიზი – ნიშნავს სამუშაოს სირთულის ანალიზის გაგრძელებას და, საერთოდ გამოკითხვით იწარმოება, რომელსაც ემატება კომპეტენციის ანალიზის ერთ-ერთი მეთოდი. იგი ხაზს უსვამს მომუშავეთათვის აუცილებელ კომპეტენციებს და იმ როლს, რომელიც მას აკისრია სამუშაოს შესრულების დროს, თუ როგორ მუშაობს სხვებთან ერთად (თავის მენეჯერთან და ჯგუფის ხელმძღვანელთან, კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან ურთიერთობა, აგრეთვე ყველასთან, ვისთანაც საქმე აქვს ორგანიზაციის გარეთ) და როგორ ეგუება ორგანიზაციის სტრუქტურას, დამოუკიდებელი მოქმედებების რა შესაძლებლობები გააჩნია და როგორ ისახავს ამოცანებსა და პრიორიტეტებს.

სამუშაოსა და როლის ანალიზი (რომელშიც შედის უნარისა და კომპეტენტიურობის ანალიზი), ადამიანური რესურ-

სების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მეთოდია. გამომდინარე აქედან, ახლა განვიხილოთ უნარისა და ჩვევების ანალიზი.

უნარისა და ჩვევების ანალიზი იწყება სამუშაოს ზოგადი ანალიზით; შემდეგ დაწვრილებით აანალიზებს არა მარტო იმას, თუ რა აქვს გასაკეთებელი მომუშავეს, არამედ, რაც მას სჭირდება სამუშაოს გასაკეთებლად:

- სამუშაო დავალებების ერთეულებად დაყოფა;
- ფიზიკური უნარისა და ჩვევების გაანალიზება;
- დავალებების გაანალიზება;
- შეცდომების გაანალიზება;
- სამუშაოს დაუფლების გაანალიზება.

სამუშაო დავალებების ერთეულებად დაყოფა – ეს მეთოდი შეისწავლის სამუშაოს ცალკეულ ელემენტებს, პროცესებს და დავალებებს. სასწავლო მიზნებისათვის სამუშაო დავალების ერთეულებად დაყოფის ანალიზი გადმოცემულია სამ სვეტად:

- სტადიის სვეტი – რომელშიც სამუშაოს სხედასხვა სტადიაა აღწერილი;
- საინსტრუქტაჟო სვეტი – სადაც თითოეულ ეტაპზე გაკეთებულია შენიშვნა, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს სამუშაო. ფაქტობრივად იგი აღწერს თუ რა უნდა ისწავლოს სტაჟიორმა (პრაქტიკანტმა);
- ძირითადი საკითხების სვეტი – სადაც თითოეულ ეტაპზე მითითებულია გარკვეული საკითხები (მაგ: ხარისხის სტანდარტი და უსაფრთხოების ინსტრუქცია) ისე, რომ გაითვალისწინონ იმ სტაჟიორებმა, რომლებიც პროფესიას ეუფლებიან.

ფიზიკური უნარისა და ჩვევების გაანალიზება – ამ მეთოდის გამოყენებით აკვირდებიან გამოცდილი მუშის ხელის, თითისა, თუ სხეულის სხვა ნაწილების მოძრაობას. ყველაფერი მუშაობის დროს დაწვრილებით ჩაიწერება. ანალიზი კონცენტრირდება სამუშაოს რთულ მხარეებზე, რომელიც არაერთარ სიძნელეს არ წარმოადგენს გამოცდილი თანამშრომლისთვის, მაგრამ ვიდრე სტაჟიორი დაიწყებდეს მათ შესწავლას, საიჭროა მათი ღრმად გაანალიზება. არა მარტო ხელის მოძრაო-

ბა აღიწერება დეტალურად, არამედ მნიშვნელოვანია აგრეთვე სხვა განწყობის აღწერაც (ვიზუალური და სხვა გრძნობები), რაც მუშას ეუფლება სამუშაოს შესრულების დროს.

დავალებების ანალიზი – ნიშნავს დავალების შესასრულებლად აუცილებელი ქცევის სიტუმატურ ანალიზს, სირთულის ზონების დადგენის და ტრენინგის შესაბამისი მეთოდებისა და პროფესიული დახმარების (რაც აუცილებელია წარმატებული სწავლებისათვის) თვალსაზრისით. ჩვეულებრივ, ანალიზის მეთოდები ჩამოყალიბდა ოთხ სტანდარტულ სვეტად:

- დავალება – თითოეული ელემენტის მოკლე დახასიათება;

- მნიშვნელობა – თითოეული დავალების შეფარდებითი მნიშვნელობა მთელი სამუშაოს წარმატებული შესრულების მიმართ;

- სირთულე – თითოეული დავალების შესრულებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარის დონე;

- ტრენინგის მეთოდი – საინსტრუქციო მეთოდები, პრაქტიკა და საჭირო გამოცდილება.

შეცდომების ანალიზი – არის პროცესი იმ ტიპური შეცდომების გაანალიზებისა, რომელიც ხდება დავალების შესრულების დროს. ანალიზი კეთდება მაშინ, როდესაც შეცდომები ძალიან ხშირია.

სამუშაოს შესწავლის ანალიზი – როგორც ჰენრი და კანდოლა (1993 წ.) აღწერდნენ, სამუშაოს შესწავლის ანალიზი ეურადღებას ამახვილებს დანახარჯებზე, პროცესებზე და არა სამუშაოს შინაარსზე (მოცულობაზე). იგი აანალიზებს ცხრა უნარს, რომელიც ხელს უწყობს შესრულების ეფექტიანობას; ეს უნარებია:

- ფიზიკური უნარი – მოითხოვს პრაქტიკას და ხშირ განმეორებას, რომ ყველაფერი სწორად გააკეთო;

- კომპლექსური პროცედურები – ან მოქმედებათა თანმიმდევრობა, რომელიც დამახსოვრებულია, ან წერილობით მასალებს მისდევს (მაგ: სახელმძღვანელოს მიხედვით კეთდება);

- არასიტყვიერი ინფორმაცია – როგორიცაა სმენა, ყნოსვა, გემო, შეხება, – რომელიც გამოიყენება შესამოწმებლად.

შესაფასებლად, თუ განსხვავების დასადგენად;

- დამახსოვრება - ფაქტებისა თუ ინფორმაციისა;

- რიგიისობა, უპირატესობა და დაგეგმვა - ეხება მომუშავეის პასუხისმგებლობას და მოქნილობას, როგორ შეასრულოს გარკვეული სამუშაო;

- წინ გახედვა და პროგნოზირება;

- დიაგნოზის დასმა, გაანალიზება და პრობლემების გადაჭრა - სხვების დახმარებით თუ დაუხმარებლად;

- სახელმძღვანელოების და ინფორმაციის სხვა წყაროების (დიაგრამები, რუკები) ინტერპრეტირება და გამოყენება;

- შეგუება - ახალ იდეებთან და სისტემებთან.

კომპეტენტურობის ანალიზი - გულისხმობს ფუნქციურ ანალიზს, რომელიც სამუშაოზე დაფუძნებულ კომპეტენტურობას განსაზღვრავს და მოიცავს ქცევით ანალიზს, ქცევის კრიტერიუმების განსაზღვრის მიზნით, რომელიც მოქმედებს სამუშაოს ეფექტიანი შესრულების კომპეტენციებზე.

კომპეტენტურობის ანალიზისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

სტრუქტურული გამოკითხვა - სტრუქტურული გამოკითხვის მეთოდი იწყება „ექსპერტების“ მიერ შედგენილი კომპეტენტურობის ჩამოთვლით, გრძელდება რამდენიმე მომუშავეის გამოკითხვით და სტრუქტურული მეთოდის გამოყენებით. ძირითადი კითხვა ასეთია: რა არის ქცევის დადებითი და უარყოფითი მაჩვენებლები, რომლებიც ხელს უწყობს ან უშლის მწარმოებლურობის მაღალ დონეს? ამის გაანალიზება შემდეგი ფორმებით შეიძლება:

- პირადი მამოძრავებელი (მიღწევის მოტივაცია);

- შედეგებზე ზემოქმედება;

- ანალიტიკური უნარი;

- სტრატეგიული აზროვნება;

- შემოქმედებითი აზროვნება (სიახლეების დანერგვის უნარი);

- შეუპოვრობა;

- კომერციული განსჯის უნარი;

- ჯგუფის მართვა და ხელმძღვანელობა;

- პიროვნებათშორისო ურთიერთობა;

- კომუნიკაციის უნარი;
- შეგუების უნარი და ცვლილებებისა და ზეწოლის დაძლევა;

- პროექტების დაგეგმვისა და გაკონტროლების უნარი.

სამუშაო ჯგუფები – ამ ჯგუფში თავს იყრიან ადამიანები, რომელთაც აქეთ ექსპერტის ცოდნა და სამუშაოს გამოცდილება (მენეჯერები და მომუშავენი), რომელიც ჩვეულებრივ (მაგრამ არა აუცილებლად) კადრების განყოფილების წევრია ან გარედან მოსული კონსულტანტი.

სემინარის მუშაობა იწყება ორგანიზაციის ძირითადი კომპეტენტურობის ანალიზით, მისი უნარით, მიაღწიოს წარმატებას. შემდეგ შეთანხმდება სამუშაოსთან დაკავშირებული კომპეტენტურობის სფეროების ფორმულირება – ძირითადი საქმიანობები, რომელიც შეასრულეს ადამიანებმა მათთვის გათვალისწინებულ როლებში.

კომპეტენციის სფერო კომპანიის ფილიალის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის როლში, შესაძლოა იყოს ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, რომელიც ასე განისაზღვრება:

კარგი მენეჯერი წინასწარ ვარაუდობს ადამიანური რესურსების მოთხოვნებსა და გეგმებს ადამიანების მოძიების, შენარჩუნებისა და მათი ეფექტიანად გამოყენების მიზნით, რაც იმის გარანტიაა, რომ კომპანიის მოთხოვნები ადამიანურ რესურსებში დაკმაყოფილებულია.

ამ სფეროში კომპეტენციის კრიტერიუმი ასე გამოიხატება – ვიდაც ამ როლს კარგად შეასრულებს, როდესაც ის:

- ფიქრობს ჩაერთოს ბიზნესის წამოყალიბებაში;
- ხელს უწყობს ბიზნესის დაგეგმვას, როდესაც სტარტუგიულად უყურებს ხანგრძლივი ხასიათის ადამიანური რესურსების პრობლემებს, რომლებიც გაელენას მოახდენს ბიზნესის სტრატეგიაზე;

- ქსელის მეშვეობით უკავშირდება ხელმძღვანელ კოლეგებს იმისთვის, რომ გაიგოს და ირეაგიროს ადამიანური რესურსების დაგეგმვის საკითხებზე, რომლებსაც ისინი წამოჭრიან;

- სთავაზობს პრაქტიკულ გზებს ადამიანური რესურსების გამოყენების გასაუმჯობესებლად.

10.4. წახალისების მართვის სისტემაში

წახალისების სისტემის სწორი ჩამოყალიბება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია. დაქირავებულის წახალისების სისტემა შედგება ორგანიზაციის ინტეგრირებული პოლიტიკის, პროცესებისა და პრაქტიკისაგან, წახალისოს თავისი დაქირავებულები, მათი წვლილის უნარის და კომპეტენტურობის და საბაზრო ღირებულების მიხედვით. წახალისების სისტემა შედგება ფინანსური წახალისებისაგან (ფიქსირებული და ცვლადი ანაზღაურების და დაქირავებულის დახმარებისაგან, რომელიც ერთად შეადგენს მთლიან ანაზღაურებას). სისტემაში შედის, აგრეთვე, არამატერიალური წახალისება – აღიარება, მიღწევები, პასუხისმგებლობა, პირადი განვითარება, შექება.

წახალისების მართვის ელემენტებია:

სატარიფო განაკვეთი – ანუ ძირითადი ხელფასი, არის ფიქსირებული ხელფასი, ან ანაზღაურება, რომელიც შეადგენს საწარმოო ნორმას. ფიზიკურად მომუშავეთათვის ეს შეიძლება ნიშნაუდეს ხელფასის დროით განაკვეთს, ან დღიურ ნორმას. მას შეუძლია შეამზადოს ნიადაგი დამატებითი ანაზღაურების განსაზღვრის მიზნით, რაც უკავშირდება მწარმოებლურობას, კომპეტენტურობას და კვალიფიკაციას. მას შეუძლია მართოს აგრეთვე, პენსიებისა და სიცოცხლის დაზღვევის კომპენსაცია, როდესაც ეს უკავშირდება ანაზღაურებას.

სამუშაოს ანაზღაურების ძირითადი ნორმა ასახავს, როგორც შიდა, ისე გარე თანაფარდობას. შიდა თანაფარდობა იზომება სამუშაოს სირთულის შეფასების გარკვეული ფორმით, რომელიც სამუშაო ადგილს განათავსებს იერარქიის მიხედვით. გარე თანაფარდობა ფასდება საბაზრო ნორმების მიხედვით.

გარდა ამისა, ანაზღაურების ნორმა, შესაძლოა, შეთანხმებული იყოს მოლაპარაკების შედეგად (პროფკაჟშირებთან ერთად) ან ინდივიდუალური ხელშეკრულებით.

დამატებები ძირითად ხელფასზე – უზრუნველყოფილი უნდა იყოს დამატებითი ფინანსური წახალისება, რაც უკავშირ-

დება მომუშავეის მწარმოებლურობას, უნარს, კომპეტენტურობას და გამოცდილებას. სპეციალური დანამატიც (დახმარება), შესაძლოა იქნეს გადახდილი, თუ ასეთი ანაზღაურება არაა კონსოლიდირებული ძირითად ხელფასში. მათი დახასიათება შეიძლება, როგორც ე. წ. „ცვლადი ანაზღაურება.“

მთლიანი შემოსავალი – ჩვეულებრივ იანგარიშება, როგორც სატარიფო ხელფასისა და დამატებითი ანაზღაურების ჯამი. ეს შეადგენს იმ ფულს, რომელიც გადავიდა ბანკში, ან დაქირავებულის ხელფასის ფონდში.

დაქირავებულის დახმარებები – ასეთი სახის დახმარებებში, რომლებიც აგრეთვე ცნობილია, როგორც არაპირდაპირი ანაზღაურება, შედის პენსიები, ავადმყოფობის ანაზღაურება, დაზღვევის დაფარვა და სამსახურეობრივი აქტომანქანები. იგი მოიცავს იმ ანაზღაურების ელემენტს, რომელიც ნაღდი ფულით ანაზღაურებისას სხვადასხვა, დამატების სახით ეძლევათ და აგრეთვე, მოიცავს დაქირავებულთა უზრუნველყოფას, მაგ: წლიური შევებულების ხარჯებს;

არაფინანსური წახალისება – ამ წახალისებაში შედის ნებისმიერი წახალისება, რომელიც ფოკუსირდება მიღწევების, აღიარების, პასუხისმგებლობის, გავლენისა და პირადი განვითარების მოთხოვნებზე;

ანაზღაურების დონე – არის ხელფასის ნორმა სამუშაოზე, რაც განისაზღვრება საბაზრო დონეზე დაყრდნობით, სამუშაოს სირთულეების შეფასებით, ფორმალური თუ არაფორმალური პროცესებით და ზოგჯერ, კოლექტიური შეთანხმებებით.

სამუშაოს და ცალკეული პიროვნების ანაზღაურების დონე განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების შერწყმით, კერძოდ:

– სამუშაო ადგილის გარე ღირებულება (გარე ფარდობითობა) – სამუშაოს საბაზრო ნორმა, რომელზეც გავლენა მოახდინა გარე შრომის ბაზრებზე მოქმედმა ეკონომიკურმა ფაქტორებმა; ეს ნორმები ანალიზდება (შეფასდება) საბაზრო ნორმების შესწავლის საშუალებით;

– სამუშაოს შიდა ღირებულება (შიდა თანაფარდობა) – სამუშაოს შედარებითი ღირებულება შრომის ბაზარზე, როგორც ეს შეფასებულია სამუშაოს სირთულის შეფასების

ფორმალური და არაფორმალური მეთოდებით;

– პიროვნების ღირებულება – ღირებულება რომლითაც ფასდება ადამიანი, ოფიციალური თუ არაოფიციალური შეფასებით ან მწარმოებლურობის მართვის პროცესებით;

– კოლექტიური ხელშეკრულება – ანაზღაურების შესახებ პროფკავშირებთან მოლაპარაკება.

ანაზღაურების დონეზე მოქმედებს შემდეგი ეკონომიკური ფაქტორები:

მოთხოვნა-მიწოდება – ეკონომიკის კლასიკური თეორია აცხადებს, რომ ანაზღაურების დონე შრომის ბაზრებში განისაზღვრება მოთხოვნა - მიწოდების კრიტერიუმებით. „სხვა თანაბარ პირობებში“, თუ სამუშაო ძალის მიწოდება აჭარბებს მოთხოვნას, ანაზღაურების დონე ეცემა; თუ, სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, ანაზღაურება იზრდება. ანაზღაურება მაშინაა სტაბილური, როდესაც მოთხოვნა-მიწოდება თანაბარია „ბაზრის კლირინგის“ ან „საბაზრო წონასწორობის არსებული ხელფასების“ დროს.

კლასიკური თეორია ეფუძნება პრეამბულას, რომ არსებობს „თანაბარი პირობები“ და რომ არსებობს სამუშაო ძალის „სრულყოფილი ბაზარი“. რეალურად ამკარაა, რომ არსებობს „თანაბარი პირობები“ და არც მთლიანად სრულყოფილი ბაზარი.

ეფექტიანი ხელფასის თეორია – ვარაუდობს რომ ფირმები ანაზღაურებენ მეტს, ვიდრე საბაზრო ნორმაა, რადგან მიიჩნიათ, რომ ანაზღაურების მაღალი დონე გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას და საბოლოოდ წარმოების ეკონომიკურ ეფექტიანობას. ეს თეორია ცნობილია, როგორც „მაღალი ხელფასების ეკონომიკა.“

ადამიანური კაპიტალის თეორია – ამტკიცებს, რომ ადამიანებში კაპიტალის დაბანდება ზრდის მათ ფასეულობას ფირმაში. ცალკეული ადამიანები ეცდებიან მოგებას მათში ინვესტირებით და ფირმებიც აღიარებენ, რომ მათი დაქირავებულების ფასეულობა დაჯილდოებული იქნება. ადამიანური კაპიტალის თეორია ხელს უწყობს კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული, ან კომპეტენტურობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების გამოყენებას, როგორც წახალისების მეთოდს.

იგი საფუძველს უქმნის ცალკეული ადამიანის საბაზრო ღირებულების კონცეფციას, რომელიც მიგვიჩვენებს იმაზე, რომ ადამიანებს საკუთარი ღირებულება გააჩნიათ ბაზარზე, რომელსაც ისინი იძენენ და ზრდიან კაპიტალდაბანდების მეშვეობით, რომელთაც ახორციელებს მათი დამკირავებელი და თვითონაც იმით, რომ მეტ (ვოდნას და კომპეტენტურობას იძენენ მომზადებით, განვითარებით და გამოცდილებით.

წახალისების სისტემა გამოხატავს იმას, თუ რას აფასებს ორგანიზაცია და რისი გადახდისთვისაა მზად. წახალისების მართვის მთლიან მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ამოცანების მიღწევაში დახმარება იმით, რომ მათ ჰყავდეს კვალიფიციური, კომპეტენტური და კარგად მოტივირებული სამუშაო ძალა. დაქირავებულის თვალსაზრისით წახალისების სისტემას მოეთხოვება:

- მოუპყრას მათ, როგორც აქციონერებს, რომელთაც აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ წახალისების პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც მათზე გავლენას ახდენს;

- დააკმაყოფილოს მათი მოლოდინი, რომ მათ სამართლიანად მოექცევიან, მიუკერძოებლები და თანამიმდევრულები იქნებიან მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან და მიღწევასთან მიმართებაში;

- იყოს გამჭვირვალე – მათ უნდა იცოდნენ, როგორია ორგანიზაციაში წახალისების სისტემა და რა გავლენას ახდენს ეს სისტემა მომუშავეზე.

წახალისების სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის ჩანაფიქრი, თუ როგორ უნდა განვითარდეს წახალისების პოლიტიკა და პროცესები ბიზნესის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. **წახალისების ეფექტიანი სტრატეგია:**

- ეფუძნება კორპორაციის ფასეულობებსა და რწმენას;
- გამომდინარეობს ბიზნესის სტრატეგიიდან და მასში წელილიც შეაქვს;

- წარიმართება ბიზნესის მოთხოვნებით და მიესადაგება ბიზნესის სტრატეგიას;

- აერთიანებს ორგანიზაციისა და ინდივიდუალურ კომპეტენტურობას;

- შეესაბამება ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო პი-

რობებს – სტრატეგიის არსი დამოკიდებული უნდა იყოს ამ გარემოებებზე;

– პესპექტიულია და განხორციელებადი.

წახალისების პოლიტიკა იძლევა რეკომენდაციებს გადაწყვეტილებების მიღებასა და მოქმედებაზე. იგი ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა:

– კონკურენტული ანაზღაურება. „ანაზღაურების პოლიტიკა“ ან „ანაზღაურების მდგომარეობა“ ორგანიზაციაში მიგვითითებს იმაზე, თუ რამდენად უნდა ორგანიზაციას იყოს „ბაზრით წარმართული“, ე. ი. ურთიერთობა, რომელიც სურს მას შეინარჩუნოს ანაზღაურების დონესა და საბაზრო ნორმებს შორის.

– შიდა სამართლიანობა – პოლიტიკა გეინვენებს იმ დონეს, თუ რამდენადაა შიდა სამართლიანობა უპირველესი კრიტერიუმი;

– დამოკიდებული ანაზღაურება – რამდენად მიაჩნია ფირმას, რომ ანაზღაურება განსხვავებული იქნება, მწარმოებლურობის, კომპეტენტურობისა და უნარის მიხედვით;

– ინდივიდუალური და ჯგუფური წახალისება – წახალისების აუცილებლობა ცალკეული ადამიანებისა და ჯგუფის მწარმოებლურობაზე კონცენტრირებით;

– წახალისების უპირატესობები – რა დონით უნდა ორგანიზაციას, ყურადღება გაამახვილოს წახალისების გაზრდაზე ძირითადი მოთამაშეების მცირე ჯგუფისათვის, ან რამდენად აღიარებს წახალისების აუცილებლობას, რაც ხელს შეუწყობს ბევრი ადამიანის მდგრად სრულყოფას;

– მოქნილობა – დასაშვები მოქნილობა წახალისების სისტემაში; შესაბამისობის დონე, რომელიც აუცილებელია პოლიტიკის გამოყენების დროს; კონტროლის დონე, რომელიც მომდინარეობს ცენტრიდან;

– გადაცემა – უფლებამოსილების ის ოდენობა, რაც გადაეცემათ პორიზონტალურ მენეჯერებს ანაზღაურების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მიზნით;

პარტნიორობა – რამდენად მიაჩნია ორგანიზაციას, რომ წარმატება გაზიარებულია დაქირავებულებთან;

გამჭვირვალობა – რამდენად უნდა შექდებოდეს წახალისების პოლიტიკა და პრაქტიკა.

10.5. კონფლიქტებისა და სტრუქტურის მართვა

კონფლიქტებში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდამოკიდებულებებში ურთიერთსაწინააღმდეგო ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციებში კონფლიქტები გამოვლინდება ადამიანთა განსასლვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რომლებიც ხშირად გადაიზრდება სხვის საქმეებში ჩარევით.

კონფლიქტები შეიძლება მიმდინარეობდეს კოოპერაციის, შეჯიბრებისა და ღია ბრძოლის ფორმით. ცივილიზებული კონფლიქტებისათვის დამახასიათებელია პირველი და მეორე ფორმა.

კონფლიქტების სახეებია: საერთო (ეხება მთელ ორგანიზაციას), ნაწილობრივი (ვრცელდება ორგანიზაციის გარკვეულ ნაწილზე), უგნებელი, საზიანო, რაციონალური, მშვიდობიანი, არამშვიდობიანი, მოკლევადიანი, გრძელვადიანი. ფართო და მწვავე კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს კრიზისი და, საბოლოო ანგარიშით შეიძლება მიგვიყვანოს ნგრევამდე.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ხედავს მისთვის მიუღებელი სიტუაციის შეცვლის სხვა საშუალებას. ამ დროს მისი მოქმედება იღებს შეტევის ან თავდაცვის ფორმას. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია, კონფლიქტში შემავალი ადამიანი ცდილობდეს, შეინარჩუნოს „მოწინააღმდეგებთან“ ნორმალური ურთიერთობა და გამოიჩინოს თავშეკავება.

კონფლიქტებზე თანამედროვე შეხედულებით, ბევრი მათგანი არა მარტო დასაშვებია, არამედ სასურველიცაა. საქმე ისაა, რომ ისინი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა.შ.

კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად მიიჩნევა ყველა მხარისათვის მისაღები საშუალებებით პრობლემების ისეთი გადაწყვეტა, რომელიც ამტკიცებს ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას, ხელს უწყობს კოლექტივის დარაზმულობას

და მათ წევრთა ნორმალურ ურთიერთთანამშრომლობას, ამცირებს ანტაგონიზმს და ა.შ.

კონფლიქტები იწვევს ძველი სოციალური ინსტიტუტების გარდაქმნას და ახლის ფორმირებას, ხელს უწყობს ადამიანთა პროგრესული ჯგუფების წარმოშობასა და კონსოლიდაციას, მათ შორის ინტერესების დაბალანსებას და, ამდენად, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტაბილურობას.

კონფლიქტები იწვევს, აგრეთვე, აქტიურობისა და მუშაობისადმი მოტივაციის ამაღლებას, კვალიფიკაციის ზრდას, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლებას. ყოველგვარი კონფლიქტების, განცდისა და დაძაბულობის უქონლობისას ადამიანმა შეიძლება შეწყვიტოს, ან შეანელოს თავისი განვითარება. ზომიერი კონფლიქტები აიოლებს მართვის პროცესს და ამაღლებს მის ეფექტიანობას. ამიტომ, სიტუაციიდან გამომდინარე, უმჯობესია, კონფლიქტები კი არ ჩავახშოთ, არამედ ჩვენს სასარგებლოდ ვმართოთ ისინი.

ცალკეული სუბიექტის მიმართ კონფლიქტები შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი. პირველს მიეკუთვნება შიგაპიროვნული, ხოლო მეორეს – პიროვნებათშორისი, ანუ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და ჯგუფებს შორის არსებული კონფლიქტები.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები განპირობებულია ადამიანის შინაგანი წინააღმდეგობებით. მათი წარმოშობა შეიძლება შემდეგ ვითარებებში: ა) ორი ან მეტი მისაღები ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; ბ) ორი ან მეტი მიუღებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას; გ) მიუღებელი და მისაღები ვარიანტებიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობისას. შიგაპიროვნული კონფლიქტების მიზეზები შეიძლება იყოს, აგრეთვე, გარეგანი მოთხოვნებისა და შინაგანი პოზიციების დაუმთხვეველობა; სიტუაციების, მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებების აღქმის არაერთმნიშვნელოვნება; მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა; სხვადასხვა ინტერესი და ა.შ. ამრიგად, შიგაპიროვნული კონფლიქტებისას საკითხი ეხება „არჩევას სიუხვის პირობებში“ (მოტივაციური კონფლიქტი) და „ნაკლუბი ბოროტების არჩევას“.

პიროვნებათშორის კონფლიქტების ძირითადი მიზეზია (75-80%) ცალკეულ სუბიექტთა მატერიალური ინტერესების შეჯახება. ასეთი კონფლიქტები გარეგნულად ვლინდება როგორც ადამიანთა ხასიათებისა და მორალურ ღირებულებებთან მათი წარმოდგენის დაუმთხვეველობა. ეს ასეა იმიტომ, რომ სიტუაციაზე რეაგირებისას ადამიანი მოქმედებს თავისი წარმოდგენებისა და ხასიათის შესაბამისად და, ცხადია, ერთნაირ სიტუაციაში სხვადასხვა ადამიანი იქცევა სხვადასხვაგვარად.

კონფლიქტები პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ძირითადად განპირობებულია ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის ნორმების დაუმთხვეველობით, ხოლო ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მიზეზია განსაზღვრული წარმოდგენები და ინტერესები.

საზოგადოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია კონფლიქტებისა და მათთან დაკავშირებული სტრესების მართვა. მისი მიზანია არასასურველი, ნეგატიური კონფლიქტების თავიდან აცილება და გარდაუვალი კონფლიქტური სიტუაციებისათვის კონსტრუქციული ხასიათის მიცემა.

ახლო წარსულში ორგანიზაციის ადამიანის რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში არ მონაწილეობდნენ კონფლიქტოლოგები. გარდა ამისა, ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მენეჯმენტის ფუნქციები არ ითვალისწინებდა შრომით კოლექტივში არსებულ კონფლიქტებსა და სტრესებთან დაკავშირებულ საკითხებზე მუშაობას. მოცემულ პერიოდში კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარება, როგორც წესი, ევალუბოდა პროფკავშირულ და სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს.

ახლა ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა მოიცავს კონფლიქტებსა და სტრესებზე მომუშავე ქვესისტემას. მაგალითად, ადამიანური ურთიერთობების ქვესისტემა მოიცავს ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორიცაა: ჯგუფური და პიროვნული ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; წარმოებრივი კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკის

ჩატარება; ურთიერთდამოკიდებულების ეთნიკური ნორმების დაცვა; პროყკავშირებთან ურთიერთქმედების მართვა. სოციალური განვითარების ქვესისტემა მოიცავს სოციალური კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის ფუნქციას.

კონფლიქტების მართვის მეთოდი. კონფლიქტებში მყოფი მხარეების ქცევის ნიშნის მიხედვით არსებობს კონფლიქტების მართვის შემდეგი მეთოდები: შიგაპიროვნული, სტრუქტურული, პიროვნებათშორისი, მოლაპარაკებები, საპასუხო აგრესიული მოქმედებები.

შიგაპიროვნული მეთოდები ზემოქმედებს ცალკეულ პიროვნებაზე. იგი მდგომარეობს საკუთარი ქცევის სწორ ორგანიზაციასა და უნარში, გამოთქვას თავისი თვალსაზრისი ისე, რომ ოპონენტის მხრიდან არ გამოიწვიოს დამცველი რეაქცია.

სტრუქტურული მეთოდები უმეტესად ზემოქმედებს იმ ორგანიზაციული კონფლიქტების მონაწილეებზე, რომლებიც გამოწვეულია ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა არასწორი განაწილებით, შრომის ცუდი ორგანიზაციით, მომუშავეთა მოტივაციისა და სტიმულირების უსამართლო სისტემით და ა.შ.

პიროვნებათშორისი მეთოდები გულისხმობს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ მიმართულ ქმედებათა მინიმუმამდე შემცირების მიზნით კონფლიქტის მონაწილეთა ქცევის სტილის არჩევას. კონფლიქტური ქცევის სხვადასხვა ისეთ სტილთან ერთად, როგორცაა: შემგუებლობა (დათმობა), თავის არიდება, წინააღმდეგობის გაწევა, თანამშრომლობა და კომპრომისი, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იძულებასა (ძალდატანებასა) და პრობლემის გადაწყვეტას.

იძულება გულისხმობს მეორე მხარისათვის თავისი თვალსაზრისის თავსმოხვევას ნებისმიერი საშუალებით. ის, ვინც ასე იქცევა, არ აინტერესებს სხვისი მოსაზრება. ასეთი პიროვნება, როგორც წესი, აგრესიულად მოქმედებს და სხვებზე ზემოქმედებისთვის (ძალდატანებისთვის) იყენებს თავის ძალაუფლებას. იძულების სტილი შეიძლება ეფექტიანი იყოს იმ შემთხვევაში, როცა ხელმძღვანელს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება აქვს თავის დაქვემდებარებულებზე. ასეთი სტი-

ლის უარყოფითი მხარეა დაქვემდებარებულთა ინიციატივის ჩახშობა, რაც ქმნის საშიშროებას – არ იქნეს გათვალისწინებული კონფლიქტის მეორე მხარის მიერ წამოყენებული განვითარების ესა თუ ის რაციონალური ფაქტორი. ამასთან ერთად, ასეთმა სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს აღშფოთება, განსაკუთრებით ახალგაზრდობასა და შედარებით უფრო განათლებულ ადამიანებში.

პრობლემის გადაწყვეტაში იგულისხმება მოსაზრებაში ცვლილებების აღიარება და მზადყოფნა, გაეცნო განსხვავებულ თვალსაზრისს. ამ უკანასკნელის მიზანია კონფლიქტის მიზეზის გაგება და მოქმედებათა ისეთი გზის მოძებნა, რომელიც მისაღებია ყველა მხარისათვის. ვისაც ასეთი სტილი აქვს, ის არ ცდილობს, მიადწიოს თავის მიზანს სხვების ხარჯზე. იგი ეძებს ყველაზე საუკეთესო ვარიანტს კონფლიქტური სიტუაციის განსამუხტავად.

მოლაპარაკებები მოიცავს მომუშავეთა საქმიანობის მრავალ ასპექტს და ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს. მოლაპარაკებები, როგორც კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდი, მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის მისაღები გადაწყვეტილებების ძიებისადმი მიმართულ იღვთთა ერთობლიობაა. მოლაპარაკებები შესაძლებელია, როცა დაპირისპირებული მხარეები ურთიერთდამოკიდებულია და მათ უფლებებში არაა არსებითი განსხვავება.

საპასუხო აგრესიული მოქმედებები კონფლიქტების გადაწყვეტის ყველაზე არასასურველი მეთოდია. ამ მეთოდის გამოყენება იწვევს კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტას ძალის პოზიციიდან. რეალურ სინამდვილეში არის სიტუაციები, როცა კონფლიქტის გადაწყვეტა შესაძლებელია მხოლოდ ამ მეთოდით.

კონფლიქტის თავიდან აცილების ნიშნის მიხედვით კონფლიქტების მართვის მეთოდებია: კონფლიქტებისაგან თავის არიდება, კონფლიქტების ჩახშობა და საკუთრივ კონფლიქტის მართვა.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ოპერატიულად მიიღება. ეს მეთოდი გამოიყენება მოცემული კონფლიქტის

არასასურველობის შემთხვევაში, როცა იგი არ შეესაბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან დიდია მასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის სახესხვაობაა **უმოქმედობა**. ამ მეთოდისას ყველაფერი ხდება სტიქიურად. უმოქმედობა გამართლებულია სრული განუსაზღვრელობის პირობებში, როცა შეუძლებელია მოვლენათა განვითარების პროგნოზის გაკეთება.

კონფლიქტებისაგან თავის არიდების მეორე სახესხვაობაა **დათმობა და შეგუება**. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრაცია მიდის დათმობებზე საკუთარ მოთხოვნილებათა შექცირების ხარჯზე. ამ მეთოდს იყენებენ, როცა ადმინისტრაცია აღმოაჩენს, რომ ყველაფერი არაა სწორი, როცა შეჯახების საგანი მეორე მხარისათვის უფრო მნიშვნელოვანია, როცა სტაბილურობა და პარმონია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია და ა.შ.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების ერთ-ერთი სახესხვაობაა **მორიგების მეთოდი**. იგი გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციაში, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან შრომითი პროცესის კოლექტიურ მეთოდებზე. ეს მეთოდი ემყარება რწმენას, რომ განსხვავება მოპირისპირე მხარეებს შორის უმნიშვნელოა. წინა პლანზეა წამოწეული საერთო ინტერესები.

კონფლიქტების ჩახშობა. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, კონფლიქტების მართვის ერთ-ერთი მეთოდია კონფლიქტების ჩახშობა. იგი, თავის მხრივ, გულისხმობს სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას. მათგან ერთ-ერთია: **ფარულ მოქმედებათა მეთოდი**. იგი გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში: ა) როცა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური მდგომარეობანი შეუძლებელს ხდის მშვიდობიანად გადაიტარას კონფლიქტი; ბ) არ არსებობს ღია კონფლიქტზე გადასვლის სურვილი იმიჯის დაკარგვის შიშის გამო; გ) ამა თუ იმ მიზეზის გამო შეუძლებელია მოწინააღმდეგე მხარის ჩართვა აქტიურ თანამშრომლობაში; დ) მოწინააღმდეგე მხარეთა ძალებში არსებობს დისბალანსი. მოცემულ შემთხვევაში დაპირისპირებული მხარის წინააღმდეგ შეიძლება გამოიყენებულ იქნეს უმოქმედების როგორც „ჯენტლმენური“, ისე

უხეში მეთოდები. შესაბამისად, ეს შეიძლება იყოს როგორც კულტურული მოლაპარაკებები, ისე პოლიტიკა – „დაყავი და იბატონე“, ზოგჯერ – მოსყიდვაც კი.

კონფლიქტების ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი. იგი გულსხმობს, რომ კონფლიქტის გამომწვევე მიზეზზე (მიზეზებზე) გადაწყვეტილება მიიღება სასწრაფოდ. ამ მეთოდს მიმართავენ, როცა, შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, აუცილებელია საკითხის უსწრაფესად გადაწყვეტა და ა.შ.

საკუთრივ კონფლიქტის მართვა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა. მოცემულ პროცესში აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს კონფლიქტურ სიტუაციასა და კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევაზე ზემოქმედების მეთოდთა მთელი კომპლექსი.

კონფლიქტური სიტუაციის განმუხტვისა და შეცდომებისა და ნაკლოვანებების გაგების უუნარობა შეიძლება გახდეს მუდმივი დაძაბულობის მიზეზი. უნდა გვახსოვდეს, რომ აუცილებელია კონფლიქტის გონიერული მართვა მისი წარმოშობის პირველი დღიდანვე, მანამ, სანამ იგი გაძლიერდება და არ გადაიქცევა დესტრუქციულ ძალად.

ბევრ ადამიანს არ აქვს კონფლიქტების მართვის სპეციალური უნარი. მათ სჭირდებათ რეკომენდაციები და შესაბამისი პრაქტიკა. კონფლიქტოლოგიის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტები კონფლიქტური სიტუაციებიდან თავის დასაღწევად გვთავაზობენ შემდეგ ძირითად რეკომენდაციებს:

1) უნარი – განასხვავო მთავარი არამთავრისაგან. მოცემულ შემთხვევაში ამოცანი თითქმის მარტივია, მაგრამ, როგორც ცხოვრება გეიჩვენებს, ამის გაკეთება მეტად რთულია. აქ, პრაქტიკულად ადამიანს ეხმარება მხოლოდ ინტუიცია. მეორეხარისხოვნისაგან მთავარის გარჩევა ნებისმიერ ადამიანს ეხმარება, გამოძებნოს კონფლიქტებში ქცევის სწორი გზა;

2) შინაგანი სიმშვიდე. ეს ცხოვრებისადმი დამოკიდებულების ისეთი პრინციპია, რომელიც არ გამოხატავს ადამიანის ენერგიულობასა და აქტიურობას. შინაგანი სიმშვიდე ყველა არასასურველი ცხოვრებისეული სიტუაციებისგან დაცვის თავისებური საშუალებაა. იგი ადამიანს ეხმარება, აირჩიოს

კონფლიქტურ სიტუაციებში შესაბამისი ქცევა;

3) **ემოციური სიმწიფე და სიმტკიცე.** მასში იგულისხმება ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ღირსეულად მოქმედების შესაძლებლობა და მზადყოფნა;

4) **მოვლენებზე ზემოქმედებისას ზომიერების დაცვის ცოდნა.** იგი გულისხმობს უნარს – შეაჩერო საკუთარი თაყი და არ გადახვიდე შეტევაზე ან, პირიქით, დააჩქარო მოვლენები იმისათვის, რომ „ფლობდე სიტუაციას“ და შეგეძლოს, ადეკვატურად რეაგირებდე მასზე;

5) **პრობლემისადმი სხვადასხვა თვალსაზრისით მიდგომის უნარი.** იგი განპირობებულია იმით, რომ ერთი და იგივე მოვლენა, დაკავებული პოზიციიდან გამომდინარე შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვაგვარად. თუ კონფლიქტს განიხილავ საკუთარი „მე“-ს პოზიციიდან, მივიღებთ ერთ შეფასებას, ხოლო თუ იგი (კონფლიქტი) განხილული იქნება საკუთარი ოპონენტის პოზიციიდან, შეიძლება მივიღოთ სრულიად საწინააღმდეგო შეფასება. დიდი მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა პოზიციის ურთიერთშედარებასა და მისგან სწორი დასკვნების გამოტანას;

6) **მზადყოფნა ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის.** მასში იგულისხმება წინასწარ აკვიატებული მოსაზრებისა და მისი შესაბამისი ქცევის უქონლობა. იგი სწრაფი გარდაქმნისა და სიტუაციის ცვლილებაზე დროული და ადეკვატური რეაგირების საშუალებას იძლევა;

7) **ისეთი სინამდვილის აღქმა, როგორცაა იგი და არა ისეთის, როგორც სურს, დაინახოს მოცემულმა კონკრეტულმა ადამიანმა.** ეს პრინციპი მჭიდროდაა დაკავშირებული წინა პრინციპთან. იგი ხელს უწყობს ფსიქიკური სიმტკიცის დაცვას;

8) **პრობლემური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი მისწრაფება.** პრაქტიკა ადასტურებს, რომ, როგორც წესი ყველა „გადაუჭრელი“ სიტუაცია, საბოლოოდ, გადაწყვეტადია და გამოუვალი მდგომარეობა არ არსებობს;

9) **დაკვირვებულობა.** იგი აუცილებელია არა მარტო ირგვლივ მყოფთა, არამედ საკუთარი ქცევის შესაფასებლად. ადამიანს, რომელსაც შეუძლია, ობიექტურად შეაფასოს საკუ

თარი სურვილები, განზრახვები და მოტივები, უადვილდება, მართოს თავისი ქცევა, განსაკუთრებით კრიტიკულ სიტუაციებში;

10) **მისწრაფება** – გაუგო სხვებს, მათ წადილსა და საქციელს. ყოველივე ეს, ერთი მხრივ, ადამიანს ეხმარება, შეურიგდეს მოწინააღმდეგე მხარეს, ხოლო მეორე მხრივ – სწორად განსაზღვროს თავისი ქცევა.

11) **შორსმჭვრეტელობა**. მასში იგულისხმება უნარი – არა მარტო შეიცნო მოვლენათა შინაგანი ლოგიკა, არამედ დაინახო მისი განვითარების პერსპექტივა;

12) **წარსულისაგან გამოცდილების შექმნის უნარი**, ანუ უნარი – „ისწავლო შეცდომებზე“ (როგორც სხვების, ისე საკუთარზე). ასეთი უნარი ეხმარება ადამიანს, არ დაუშვას ახალი შეცდომები.

სტრესების მართვის მეთოდები. სტრესების მართვა – ესაა სტრესული სიტუაციებისადმი პიროვნების ადაპტაციის მიზნით ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი. მისი დანიშნულებაა სტრესის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მთელი ადამიანური რესურსების მიერ მათი ნეიტრალიზაციის მეთოდების დაუფლება.

სტრესში იგულისხმება ირგვლივ მყოფ გარემოში ადამიანის სტიმულებზე ფიზიკური, ქიმიური და სხვა რეაქციების კომპლექსის ზეგავლენა, რომელსაც წონასწორობიდან გამოჰყავს ფიზიოლოგიური და ფსიქიკური ფუნქციები. სტრესს ადამიანისთვის შეიძლება ჰქონდეს როგორც ნეგატიური, ისე პოზიტიური მნიშვნელობა. განსაზღვრულ პირობებში იგი გვევლინება მამობილიზებელ ძალად მომუშავეთა მიერ წარმოებრივი დავალებებისა და პირადი მიზნების შესრულებაში. ცხადია, კონფლიქტების შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მასთან დაკავშირებულ უარყოფით მოვლენებს.

ცხოვრებაში სტრესები გარდაუვალია. მოულოდნელმა და გაუთვალისწინებელმა პრობლემებმა შეიძლება ადამიანი წონასწორობიდან გამოიყვანონ და მისი მდგომარეობა ირგვლივ მყოფ გარემოსთან შეუსაბამოდ აქციოს. ასეთი შეუსაბამობის

თანმხედარი მოვლენებისა: გადაღლა, შიშის გრძობა, გონებრივ შესაძლებლობათა შემცირება, სისხლის წნევის მატება, სამუშაოსადმი პასიური დამოკიდებულება, ორგანიზებულიობის დონის დაცემა, შრომითი დისციპლინის დარღვევა და ა.შ. ყოველივე ეს ორგანიზაციაში იწვევს დანაკარგებს, რაც ვლინდება: უბედურ შემთხვევათა რაოდენობის ზრდით, მუშაობის ხარისხის დაცემით, კადრების დენადობის გადიდებით, მომუშავეთა უფრო სიკვდილიანობით.

სტრესებისგან გამომწვეული უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად აუცილებელია მათი გონივრული მართვა. არსებობს სტრესების მართვის შემდეგი მეთოდები: დაგეგმვა, ფიზიკური ვარჯიში, დიეტა, ფსიქოთერაპია, მედიტაცია და მოღუნება (სტრესის გამომწვევი მიზეზებისაგან შორსმყოფ მოვლენებზე ყურადღების გადატანა). ამ მეთოდების გათვალისწინებით აღგენენ სტრესების ნეიტრალიზაციის პროგრამას, ატარებენ სპეციალურ სემინარებს და ა.შ.

ადამიანებთან ურთიერთობის ხელშეწყობა, უპირველეს ყოვლისა, საკუთარი თავის მართვას გულისხმობს. თუ ჩვენ საკუთარი თავის ხელში აყვანა არ ძალგვიძს, ძნელია, თუ შეუძლებელი არაა, სხვები ვმართოთ. ყოველი თქვენგანი ხშირად შეხვედრია ადამიანებს, რომლებიც გამუდმებით წუხან, უკმაყოფილონი არიან, თავი ვერ დაულწევიათ წუხილისა და დარდისათვის. ასეთი განწყობა მათ ყოველდღიურ ცხოვრებასაც და საქმეებსაც ასვამს მძიმე დაღს. ასე ყოფნა კი არ შეიძლება; მართალია, ყველაზე დიდი გმირობა საკუთარი თავის ძლევაა, მაგრამ მაინც უნდა ჩავიდინოთ ეს გმირობა, თავი დავანებოთ წუხილს და დავიწყოთ ცხოვრება.

მსოფლიოში ცნობილი თერაპევტი სერ უილიამ ოსლერი თავის წარმატებებს იმ 16 სიტყვით ხსნიდა, რომლებმაც გაათავისუფლეს იგი წუხილისაგან; აი, ის სიტყვებიც – „ჩვენი მთავარი ამოცანაა, არ ჩავიხედოთ მომავლის ბურუსიან სიშორეში, არამედ ვიმოქმედოთ ამჟამად, იმ მიმართულებით, რომელსაც ჩვენ ვხედავთ“.

მოსწყდით წარსულს – მეკვარ გუშინდელ დღეებს, გამოეთიშეთ მომავალს – ჯერ არადაბადებულ ხვალისდელ დღეს

და მაშინ თქვენ სრულ უსაფრთხოებაში აღმოჩნდებით – დღე-განდღე დღეს!

როცა მომავლის ტვირთს წარსულის ტვირთს უმატებენ და აწმყოში იკიდებენ ზურგზე, ეს ბევრ ძლიერ პიროვნებასაც წაქცევს. მომავალი დღევანდელელობაშია. არ არსებობს ხვალე, ადამიანის ხსნის დღე არის დღეს! ენერჯის უაზრო ხარჯვა, სულიერი განცდები, ნერვიული დაძაბულობა და სხვა ათასნაირი დისკომფორტი არასოდეს სცილდება იმ ადამიანებს, რომლებიც გამუდმებით მომავალზე წუხან. აიძულეთ თქვენი თავი და აღზარდეთ თქვენში ჩვევა, რომ იცხოვროთ ისეთ დროის მონაკვეთში, რომელიც პერმეტულადაა დაცული როგორც წარსულისაგან, ისე მომავლისაგან.

არა, ეს არ ნიშანავს ისტორიზმის პრინციპის უარყოფას, წარსულს, აწმყოსა და მომავლს შორის ობიექტური, ორგანული კავშირის იგნორირებას, ასე მოხდენილად რომ გამოხატა ლეიბნიცმა – აწმყო შობილი წარსულისაგან, არის მშობელი მომადისა. უილიამ ოსლერი კუბლიცისტური კატეგორიულობით მხოლოდ იმას ამტკიცებდა, რომ ხვალისთვის მომზადების ყველაზე საუკეთესო წესია დღევანდელი საქმეების საუკეთესოდ შესრულებაზე მოვახდინოთ ჩვენი უნარისა და ძალების კონცენტრირება. ამიტომ დაუსწვით თქვენს თავს ეს კითხვები და უპასუხეთ მათ:

– ხომ არ გადავდებ ხოლმე დღევანდელ საქმეებს მომავალზე წუხილის გამო? ხომ არ ვოცნებობ მე ვარდებით სავეს ზღაპრულ ბაღზე, რომელიც სადღაც პორიზონტს იქით ჩანს, ან არც კი არსებობს?

– დღევანდელ ცხოვრებას მე თვითონ ხომ არ ვირთულებ იმით, რომ გაუთავებლად ვწუხეარ იმაზე, რაც წარსულში მოხდა და უკან აღარ დაბრუნდება?

– ვაღებო კი მე ყოველ დღით იმ მტკიცე გადაწყვეტილებით, რომ „დავიჭირო მომენტი“ და საუკეთესოდ გამოვიყენო 24 საათი?

– შემიძლია თუ არა მეტი მივიღო ცხოვრებისაგან, თუკი თავდაპირველად მე დღევანდელ დღეზე ვიფიქრებ?

– როდის დავიწყებ მე ყოველივე ამის შესრულებას? შემ-

დებ კვირას? ხეალ?... დღეს?

გამოყენებითი ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი, პროფესორი უილიამ ჯეიმსი ასე არიგებდა თავის სტუდენტებს – შეურიგდით არსებულ ვითარებას, რადგან იმის გარდაუვლად მიჩნევა, რაც უკვე მოხდა, პირველი ეტაპია ნებისმიერ მიმე სიტუაციაში მისი შედეგების გადასალახავად. ამიტომ თუ ასეთ მდგომარეობაში ხართ, ჰკითხეთ თქვენ თავს:

– რა შეიძლება იყოს ყველაზე ცუდი იქიდან, რასაც ელოდებით?

– მოემზადეთ, რომ გარდაუვალობის შემთხვევაში შეურიგდებით ამ ყველაზე ცუდს;

– შემდეგ მშვიდად იფიქრეთ, თუ როგორ შეიძლება შეცვალოთ სიტუაცია უკეთესობისაკენ.

არ უნდა დაგაფიწყდეთ ის აუნაზღაურებელი ზიანი, რაც წუხილსა და დარდს მოაქვს თქვენი ჯანმრთელობისათვის. ფრანგი ქირურგი და პათოფიზიოლოგი ალექსის კარელი წერდა, რომ საქმიანი ხალხი, რომელთაც არ შეუძლიათ ებროლონ დარდსა და წუხილს, ახალგაზრდები კვდებიან. ამას ჩვენი დღევანდელი ცხოვრება და სამედიცინო პრაქტიკაც თვალნათლივ ადასტურებს. გეახსოვდეს პლატონის სიტყვებიც – ექიმთა ყველაზე დიდი შეცდომა ისაა, რომ ისინი ადამიანის ხორცის განკურნებას ცდილობენ მისი სულის განკურნების გარეშე; სული და ხორცი ერთი მთელია და არ შეიძლება მათი ცალ-ცალკე განკურნება.

წუხილის ჩვევას რომ გძლიოთ, აუცილებელია, სანამ ის გვაჯობებდეს, მთლიანად საქმეში ვიყოთ ჩაბმული და მითუმეტეს, არ ვიყოთ უსაქმურად; ეს საქმე ფიქრსა და აზროვნებას უნდა მოითხოვდეს. აღნიშნული ფენომენი ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ძირითადი კანონით აიხსნება – ყველაზე ბრწყინვალე ადამიანის გონებისთვისაც შეუძლებელია ერთსა და იმავე დროს ერთზე მეტ საგანზე იფიქროს. შრომითი თერაპია მედიცინასა და ფსიქოლოგიაში გამოყენებული ტერმინია და იმას ნიშნავს, რომ პაციენტს წამლის ნაცვლად შრომითი საქმიანობა ენიშნება, რაც დაავადებული ნერვების საუკეთესო წამალია. ჯერ კიდევ 500 წლით ადრე ჩვენს წელ-

თადრიცხვამდე ძველბერძენი ექიმები იყენებდნენ შრომით თერაპიას. ყური მიეუგდოთ ცნობილ ადამიანებსაც – ბერნარდ შოუ – ჩვენი უბედურების საიდუმლო ისაა, რომ ჩვენ ძალზე ბევრი დრო გვაქვს იმაზე საფიქრელად, ვართ თუ არა ბედნიერები; უინსტონ ჩერჩილი – მე მეტიმეტად დაკავებული ვარ იმისთვის, რომ წუხილის დრო არ დამრჩეს.

ნუ ავიშლით ნერვებს წერილმანების გამო; ცხოვრება მეტად ხანმოკლეა იმისთვის, რომ წერილმანებში დაეხარჯოთ. ჩვენ ხშირად მამაცურად გადაგვაქვს უმძიმესი ცხოვრებისეული ქარტეხილები, მაგრამ თავს ნებას ვაძლევთ წერილმანებში მოგვიღონ ბოლო. ცოლ-ქმრულ ცხოვრებაშიც წერილმანებს სიგიჟემდე მიეყვართ ადამიანები. ეკატერინე მეორეც კი, რომელიც განსაკუთრებული დესპოტიზმით გამოირჩეოდა, ჩვეულებრივ, მხოლოდ იცინოდა, როცა მზარეული კერძს გააფუჭებდა ხოლმე. საუკუნოვან ხეებს, ათასი მეხი და ქარიშხალი რომ გადაუტანიათ, პაწაწინა მწერები და ჭიები უღებენ ხოლმე ბოლოს.

ობიექტურად, რეალისტურად უნდა შევისწავლოთ ფაქტები და ვკითხოთ საკუთარ თავს – დიდ რიცხვთა კანონის მიხედვით როგორია შანსი, რომ ის, რაც ჩვენ გვაწუხებს, ოდესმე მოხდება? ამის გაცნობიერებით ჩვენს წუხილის ცხრა მეათედს მოვიცილებთ. ჩვენი წუხილის უდიდესი ნაწილი ჩვენივე წარმოდგენებით იწყება, რომ რაღაც ცუდი ხომ შეიძლება მოხდეს, მაგრამ განა მეტი შანსი არაა, რომ არ მოხდეს? როცა შეილი შინ მოსვლას აგვიანებს, ბევრი დედა ყველაფერ ცუდს ფიქრობს და პანიკაში ვარდება, მაგრამ თითქმის არასდროს ცუდი რამ არ ხდება ხოლმე. მსოფლიოში ცნობილმა ლონდონის სადაზღვევო კომპანია „ლოიდმა“ მილიონები იშოვა იმ ადამიანებისგან, რომლებიც კომპანიას მიმართავდნენ თხოვნით ისეთი უბედურებისაგან დაეზღვიათ, რომლებიც ძალზე იშვიათად ხდება.

ანგარიში გაგუწოთ იმას, რაც გარდაუვალია; საოცარია, როდენ სწრაფად ვეგუებით თითქმის ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციას, როცა იძულებულნი ვართ ეს გავაკეთოთ. ადამიანები ეგუებიან უხელობას, მხედველობის დაკარგვას,

მარტოობას და ა. შ. ჩვენ ვეგუებით, მაგრამ მალე ვივიწყებთ და კვლავ ვწუხვართ ნაკლებად მნიშვნელოვან გართულებებზე. ცხოვრების გზაზე ჩვენ ბევრ არასასიამოვნო სიტუაციაში ვვარდებით, რომელთა შეცვლა არ შეიძლება; ჩვენ უნდა მივიღოთ ეს სიტუაციები, როგორც გარდაუვალი რამ და შევეგუოთ მათ, ანდა დავღუპოთ ჩვენი ცხოვრება გარდაუვალობის წინაშე პროტესტით. ტრაგიკული იყო სოკრატეს სიკვდილი, რაც შესანიშნავად აღწერა პლატონმა. შურიანმა ათენელმა მოქალაქეებმა ცრუ ბრალდებები წაუყენეს სოკრატეს, ის გაასამრათლეს და სიკვდილი მიუსაჯეს. მეციხოვნემ, რომელიც კეთილად ეპყრობოდა ფილოსოფოსს, მას საწამლაიანი ჭიქა მისცა და უთხრა – შეეცადე მსუბუქად მიიღო ის, რაც გარდაუვალია; სოკრატე ასეც მოიქცა და თითქმის ღვთიური ღირსებითა და სიმშვიდით შეხვდა სიკვდილს. ეს სიტყვები ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 399 წელს ითქვა.

როცა თქვენ ცდუნების წინაშე დგახართ, უიმედო საქმეში გააგრძელოთ ჯიუტობა, შეჩერდით და კარგად გაარკვიეთ, თუ რეალურად რამდენად ბევრს ნიშნავს იგი თქვენი ცხოვრებისთვის; ხომ არ მიხვედით იმ დონემდე, რომ თქვენ წუხილს „შემზღუდავი“ დაუყენოთ. სულიერი სიმშვიდის მთავარი საიდუმლოა ფასეულობათა სწორი აღქმა. ბევრ შიშსა და უხერხულობას ავიცილებთ თავიდან, თუკი ჩვენს ცხოვრებაში ამა თუ იმ საგნისა თუ მოვლენის ჭეშმარიტი მნიშვნელობის შეფასების ჩვენეულ, რეალისტურ კრიტიკიზმებს გამოვიმუშავებთ. ნებისმიერი გადაწყვეტილება უკეთესია, ვიდრე საკუთარი თავისადმი დაუმთავრებელი კამათი.

უნდა გძლიოთ ჩვეულებრივ ადამიანურ გრძნობებს და შევეცადოთ არ გადაგყვით წუხილს იმის გამო, რაც უკვე მოხდა, თუნდაც რამდენიმე წუთის წინ. გაიხსენეთ ილია – „მოვიკლათ წარსულ დროებზე დარდი, ჩვენ უნდა ვსდით ახალ სხვა ვარსკვლავს, ჩვენ უნდა ჩვენი ვშვათ მყოობადი“. არსებობს მხოლოდ ერთი რჩევა, წარსულისგან სარგებლობა რომ მივიღოთ – გავითვალისწინოთ საუკეთესო ტრადიციები და წარსულის გაკვეთილები, გაეაანალიზოთ შეცდომები, რათა აღარ გავიმეოროთ მომავალში და ჭკუა ვისწავლოთ.

ჯობია ნუ ვიტყვით ღვინო თუ დაგვიძმარდა, შევეცადოთ მხოლოდ ადარ დაგვიძმარდეს და სტუმრებიც დროზე მოვიწვიოთ.

იფიქრეთ და იმოქმედეთ ხალისიანად და თქვენ ხალისიანად იგრძნობთ თავს; მითხარით რაზე და რას ფიქრობთ და მე გეტყვით ვინა ხართ თქვენ – ამბობდა დეილ კარნეგი. ემერსონი კი აღნიშნავდა, რომ ადამიანი არის ის, რასაც ფიქრობს ღღის განმავლობაში. უდიდესმა ფილოსოფოსმა მარკუს ავრელიუსმა, რომელიც რომის იმპერიას მართავდა, ეს აზრი ასეთი სიტყვებით გამოხატა – ჩვენი ცხოვრება ისაა, რასაც ჩვენ იფიქრობთ მასზე. მთავარია ჩამოგვიყალიბდეს დადებითი და არა უარყოფითი დამოკიდებულება გარესამყაროსადმი; წუხისღისგან, შიშისგან, აუადმყოფობისგანაც კი განვიკურნებით, თუკი შევიცვლით აზროვნების წესს, ყაიდას, საგანს. უნდა შევცვალოთ ჩვენი მოქმედებები (ეს უფრო ადვილია) და ავტომატურად შეიცვლება ჩვენი გრძნობებიც, ჩვენი შეფასებებიც.

იესო ქრისტე – გიყვარდეთ მტერი თქვენი, შექსპირი – ზედმეტად ნუ გაახურებთ ღუმელს თქვენი მტრებისთვის, თორემ თქვენ თითონ დაიწვებით ამ ცეცხლში. იმის ნაცვლად, რომ გვეზიზღებოდა ჩვენი მტრები, შევიცოდოთ ისინი და მადლობა ვუთხრათ ღმერთს, რომ ჩვენ არა ვართ მათი მსგავსი; შურისგების ნაცვლად გაგებით მოვეკიდოთ მათ, თანაუგრძნოთ, მსად ვიყოთ მათ დასახმერებლად. მოექცეთ ისე, როგორც გენერალი და ამერიკის პრეზიდენტი ღუაბი ეზენაზური ამბობდა და იქცეოდა – არასოდეს ერთი წუთიც კი არ იფიქროთ იმ ადამიანებზე, რომლებიც არ მოგწონთ.

ბედნიერების მოპოვების ერთ-ერთი წესია, არ ელოდოთ მადლიერებას, თესეთ სიკეთე საკუთარი სიხარულისათვის; სანთელ-საკმეველი თავის გზას არ დაკარგავს. ასე რომ, ნუ ხართ უმადური, ქრისტემ ერთ ღღეში ათი კეთროვანი მოარჩინა და მხოლოდ ერთმა უთხრა მადლობა. ნუ ველოდებით იმაზე მეტ მადლიერებას, რასაც ქრისტე ელოდა. გახსოვდეთ, მადლიერება, ხასიათის ისეთი თვისებაა, რომელსაც აღზრდა სჭირდება და ამიტომ შეილება ვასწავლოთ ეს უპირველ-

სად. მადლიერება ადამიანის 'ხნეობრივი განვითარების მაღალი დონის შედეგია. თქვენ ვერ იპოვით მას აღუხრდელ ადამიანებში. ცნობილმა ადვოკატმა **სამუელ ლეიბოვიცმა**, სანამ მოსამართლე გახდებოდა, 78 კაცი გადაარჩინა ელექტროსკამისაგან და როგორ გგონიათ, რამდენმა უთხრა მადლობა, ან თუნდაც ბარათით ახალი წელი მიულოცა? – არც ერთმა. გახსოვდეთ ისიც, რომ უმადურობა ისეთივე ბუნებრივი მოვლენაა, როგორც სარეველა ბალახი, მადლიერება კი ვარდითაა, მას მოვლა, მზრუნველობა სჭირდება.

პატივი ეცით წარმატებებსა და ჭეშმარიტ სიმდიდრეს, ნუ ვითვლით უსიამოვნებებს; გაყიდვით თქვენს ორივე თვალს მილიარდ დოლარად? რა თანხას მოითხოვდით ორივე ფეხისათვის? ხელებისათვის? სმენისათვის? ხომ ძვირფასია თქვენთვის შვილები, ოჯახი? შეაჯამეთ გონებაში მთელი თქვენი სიმდიდრე და მიხედვით, რომ თქვენ არ მისცემდით მას როკ-ფულერების, მორგანების, ფორდების ერთად აღებულ სიმდიდრეში. მაგრამ ჩვენ არ ვაფასებთ იმას, რაც გვაქვს. **შოპენაუერი ამბობდა – ჩვენ იშვიათად ვფიქრობთ იმაზე, რაც გვაქვს, მაგრამ ყოველთვის ვწუხვართ იმაზე, რაც არა გვაქვს. ამ მიდრეკილებამ კაცობრიობას უფრო მეტი უბედურება მოუტანა, ვიდრე ყველა ომმა და ეპიდემიამ. გაეიხსენოთ ნიკოლოზ ბარათაშვილიც – „ვინ არის იგი, ვისთვის გული ერთხელ აღევსოს და რაც მიეღოს ერთხელ ნატვრით, იგი ეკმაროს“. შევეცადოთ იმასაც, რომ ყოველ მოვლენაში დადებითიც ვეძებოთ, ხოლო როცა დასახულ მიზანს მივალწევთ, შეგვეძლოს გაეიხაროთ ამით.**

ნუ მიჰბაძავთ სხვებს, იპოვეთ თქვენი თავი და იყავით ისეთი, როგორიც ხართ; ბევრი ადამიანის წუხილის სერიოზული მიზეზი ისაა, რომ ისინი ქცევასა და ლაპარაკში სხვებს კბაძავენ და არ მოქმედებენ ისე, როგორებიც თვითონ არიან. როცა ჩარლი ჩაპლინმა კინოში დაიწყო გადაღება, რეჟისორი აიძულებდა, მას მიეებაძა ცნობილი გერმანელი კომიკოსი მსახიობისათვის, მაგრამ ჩარლიმ ვერაფერს მიაღწია, სანამ მან თავისი ინდივიდუალობა არ გამოავლინა. ასე რომ, თუ გსურთ გამოიმუშაოთ ცხოვრების მიმართ ასეთი დამოკი-

დებულება, რომელიც სიმშვიდეს მოგიპოვებთ და წუხილისაგან გაგათავისუფლებთ, ნუ მიბზაძაეთ სხვებს, იყავით ისეთი, როგორიც ხართ; თქვენ განუმეორებელი ხართ, არც არავინ დაბადებულა არც მომავალში დაიბადება ზუსტად თქვენნაირი და ეს უნდა გახსოვდეთ.

რახან ბედმა თქვენ ლიმონი გარგუნათ, შეეცადეთ მისგან ლიმონათი გააკეთოთ; ასე უპასუხა ჩიკაგოს უნივერსიტეტის რექტორმა რობერტ ჰათჩინსმა დეილ კარნეგის კითხვაზე, თუ როგორ სძლევდა იგი წუხილს. ასე იქცევა ჭკვიანი ხალხი, უპკუოები კი ნებდებიან ბედს და მოთქვამენ – ფიასკო განიცადე, რა უბედური ვარ, ბედმა ლიმონი მარგუნაო. ცნობილი ფსიქოლოგი ალფრედ ადლერი, როცა ადამიანთა დაფარულ შესაძლებლობებს სწავლობდა, ამტკიცებდა, რომ ადამიანის ერთ-ერთი საკვირველი თვისება არის მისი უნარი – მინუსები პლუსებად გადააქციოს. ბედნიერება, უმთავრესად, სიძნელეთა გადალახვით მიღწეული გამარჯვებაა. ცხოვრებაში ყველაზე მთავარი ის კი არაა, ჩვენი წარმატება მაქსიმალურად გამოიყენოთ, რისი გაკეთებაც ნებისმიერ სულელსაც შეუძლია; ყველაზე მნიშვნელოვანია იმის უნარი, რომ სარგებელი ენახოთ დანაკარგისგანაც, ცუდიც ჩვენს სასარგებლოდ გამოიყენოთ და ქართულ ანდაზას მივდიოთ – ზოგი ჭირი მარგებელია. ეს ჭკუას მოითხოვს და ამაშია განსხვავება ჭკვიანსა და სულელს შორის.

ბიყვარდეთ მოყვასი თქვენი; დაივიწყეთ საკუთარი თავი და უსიამოვნებანი, შეეცადეთ მცირეოდენი სიკეთე და ბედნიერება მოუტანოთ სხვებსაც; როცა სხვას უკეთებთ სიკეთეს, თქვენ, უპირველესად, საკუთარ თავს ეხმარებით. ექიმი ფრენკ ლუმი 23 წელი საწოლს იყო მიჯაჭვული, მაგრამ კი არ წუწუნებდა, არამედ წელიწადში 1400 წერილს უგზავნიდა თავისნაირ ინვალიდებს, ანუგეშებდა მათ, უგზავნიდა წიგნებს და ა. შ. ინტერესმა მოყვასისადმი, სიკეთის ქმნის სურვილმა ბევრი ადამიანი ბედნიერი გახადა. ამას ქადაგებდა პლატონი, არისტოტელე, რუსთაველი და ბევრი სხვა გენიოსი. „სიკეთის ნერგი იხარებს, დარგო თუნდ სიასა ქვაზედა“.

ადამიანები ხშირად წუხან იმის გამო, რომ მათ აკრიტი-

კებენ; მაგრამ არც ასეთ სიტუაციებში უნდა მივეცეთ სასო-
წარკვეთას, ხსნა ისევ და ისევ ჩვენშია. უნდა გვახსოვდეს,
რომ დაუმსახურებელი კრიტიკა ხშირად შენიღბული კომპლი-
მენტია, ე. ი. ჩვენ კრიტიკოსებში ეჭვსა და შურს ვიწვევთ; არ
დაგვაუიწყდეს, რომ არაფინ და არასდროს ურტყამს მკედარ
ძაღლს – ასე უპასუხა პრესისა და სხვათა კრიტიკაზე ყო-
ფილი ოფიციალტისა და ტყისმჭრელის, რობერტ ჰათინისის
მამამ, როცა მისი 30 წლის ვაჟი ჩიკაგოს უნივერსიტეტის
პრეზიდენტი გახდა.

რაც უფრო ცნობილი და გამორჩეულია ადამიანი, ბევრი
მით მეტ სიამოვნებას იღებს მისი შეურაცხყოფით. შოპენაუ-
ერი ამბობდა, რომ მდაბიონი უდიდეს სიამოვნებას გრძნობენ,
როცა დიდი პიროვნებების ნაკლს პოულობენ, ამით მათ თა-
ვიანთი პიროვნების მნიშვნელობის ხაზგასმა სურთო.

ბევრ ჩვენგანს უმნიშნელო წყენა და შეურაცხყოფა ძალზე
ახლოს მიაქვს გულთან. ხალხი არ ფიქრობს არც ჩვენზე, არც
თქვენზე. ისინი მხოლოდ თავიანთ თავზე ფიქრობენ. რასაკ-
ერველია, არ შეიძლება ნებისმიერი კრიტიკის იგნორირება,
მაგრამ აუცილებელია უსაფუძვლო კრიტიკას ყურადღება არ
მივაქციოთ, ბევრი რამ ცალ ყურში უნდა შევუშვათ და მეო-
რედან გაეუშვათ. აბრაამ ლინკოლნი ალბათ ვერ გაუძლებდა
სამოქალაქო ომის დაძაბულობას, რომ არ შეეგნო ყველა
გაშმაგებული კრიტიკოსისათვის პასუხის გაცემის უზუნუ-
რობა. ის ამბობდა – თუ გავიმარჯვე და ბოლო კეთილი აღ-
მონჩდა, მთელს ჩემს კრიტიკას აზრი ეკარგება, ხოლო თუ
დაემარცხდი, მაშინ ათი ანგელოზიც რომ ამტკიცებდეს ჩემს
სიმართლეს, მაინც არაფერი შეიცვლებაო.

მაგრამ ისეც ხდება, რომ კრიტიკა სამართლიანია. როგორც
ადრევე ითქვა, ამ შემთხვევაში სჯობს დავასწროთ მოწინა-
აღმდეგეებს და თვითონვე გულწრფელად ვაღიაროთ ჩვენი
შეცდომები. დეილ კარნეგის თავის სულელური მოქმედების
ნუსხათა საგანგებო საქადალდე ჰქონდა, რათა ეკრიტიკებინა
და ემართა საკუთარი თავი. წმინდა ელენეს კუნძულზე გადა-
სახლებული ნაპოლეონი ამბობდა – არაფინ, ჩემ გარდა არ
არის დამნაშავე ჩემს დაცემაში. ჩემი საზიზღარი მტერი მე

თვითონ ვარ, მე ვარ მიზეზი ჩემი ტრაგიკული ბედისა.

წუხილის მიზეზი ზოგჯერ დადლაცაა; ამიტომ არაფერს წაეაგებთ, თუკი შემდეგ რეკომენდაციებს ცხოვრების წესად ვაქცევთ:

– ნუ დაელოდებით დადლას, დაისვენეთ სანამ დაიღლებით, ზოგს პგონია, რომ ადამიანის გული შეუსვენებლად მუშაობს. როცა პულსი 70-ია წუთში, გული ფაქტობრივად 9 საათს მუშაობს და 15 საათს ისვენებს. მცირე ხანგრძლივობის პერიოდულ დასვენებებს, რომელთა ფორმა და შინაარსი სამუშაოს ხასიათსა და შრომის პირობებზეა დამოკიდებული, დიდი სარგებლობა მოაქვთ და ადამიანის შრომისუნარიანობას მაღალ დონეზე ინარჩუნებს, რადგან ეს შესვენებები ამცირებენ დაღლილობას;

– ისწავლეთ მოდუნება მუშაობის დროს, ნუ ხართ დაძაბული, ადგზნებული, ნერვიული, ნუ წუხთ და ნუ ეძლევით ზედმეტ ემოციებს ამ დროს; გახსოვდეთ, რომ ვიღლებით არა იმდენად ფიზიკური და ნერვიული მუშაობის (დაძაბულობის), რამდენადაც სამუშაოთა შესრულების არასწორი მეთოდის გამო, იმის გამო, რომ არა გვაქვს შრომის მაღალი კულტურა;

– როცა ემოციურად დაძაბული, გადატვირთული ხართ, როცა რაღაც გაწუხებთ და პრობლემები გაქვთ, სასწერველია გაანდოთ ვინმეს, რჩევა კითხოთ და საგრძნობლად მოგეშვებათ გულზე. პაციენტების მონაყოლი თავიანთ თავზე ერთ-ერთი ძირითადი თერაპიული მეთოდია;

– გაათავისუფლეთ თქვენი საწერი მაგიდა ყველა ქაღალდისაგან იმათ გარდა, რომლებიც უშუალოდ იმ საკითხს ეხებიან, ახლა რომ წყვეტთ; სამუშაოები შეასრულეთ თანმიმდევრობით, მათი მნიშვნელობის, პრიორიტეტულობის მიხედვით; როცა თქვენს წინაშე პრობლემა წამოიჭრება, შეეცადეთ სასწრაფოდ გადაწყვიტოთ, თუკი გაქვთ გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი ფაქტები, ინფორმაცია, რესურსები და ა. შ.;

– ისწავლეთ მუშაობის ორგანიზება, პასუხისმგებლობის დელეგირება და კონტროლის განხორციელება;

– შეეცადეთ ერთუხიაზმით იმუშაოთ. დადლას ხელს უწ-

ყოფს მოწყენილობა, უინტერესო საქმე. საინტერესო და მიმ-
ზიდველი საქმეშაოს შესრულებისას ადამიანი ნაკლებად იღ-
ლება; საკმაოდ მთარეული გამოთქმა – უსაქმობამ დამლაღაო
– არ დაგაიწყდეთ.

ასე რომ, გამხნევედით, ნუ ხართ მოწყენილი, მომავალს
იმედით უყურეთ, თქვენი ბედი თქვენზე ხელშია, ამიტომ ვაი-
ვიშის ნაცვლად, ეიმოქმედოთ და ბოლო კეთილი იქნება.

დეიდ კარნევის მსოფლიოში აღიარებული ზემოთ მო-
ტანილი პრინციპები, მიდგომები თუ რჩევები, ვფიქრობთ
კდაეხმარება ნებისმიერ ადამიანს, ვინც გაითავისებს მათ და
გულწრფელად შეაფასებს საკუთარ თავს.

მიმოხილვითი შეკითხვები

1. რას შეისწავლის ადამიანური რესურსების სტრატეგიუ-
ლი მენეჯმენტის კონცეფცია?

2. რა არის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯ-
მენტის მიზანი?

3. იმსჯელეთ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მე-
ნეჯმენტის მნიშვნელობაზე ჰენდრისა და პეტრიგიუს მიხედ-
ვით.

4. რაში მდგომარეობს „შესაბამისობის კონცეფცია“?

5. რა კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი ადამიანური რესურ-
სების სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა?

6. რა არის კომპეტენცია?

7. ჩამოაყალიბეთ კომპეტენციის „ოთხი ჯგუფი“ ბოაცისის
მიხედვით.

8. რა კომპონენტებისაგან შედგება კომპეტენცია სპენსე-
რის მიხედვით? იმსჯელეთ მათ შესახებ.

9. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან ზოგადი და სპეციფიკუ-
რი, საწყისი და შედეგობრივი და განმასხვავებელი კომპეტენ-
ციები.

10. იმსჯელეთ სამუშაოს თავისებურებათა ანალიზის შე-
სახებ.

11. იმსჯელეთ როლის ანალიზის შესახებ.
12. იმსჯელეთ კომპეტენტურობის ანალიზის შესახებ.
13. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ წახალისების მართვის სისტემები.
 14. რა ფაქტორები მოქმედებს ანაზღაურების დონეზე?
 15. რა საკითხებს განიხილავს წახალისების პოლიტიკა?
 16. ჩამოთვალეთ კონფლიქტის სახეები.
 17. რატომ არის სასურველი რაღაც დოზით კონფლიქტი ორგანიზაციაში?
 18. იმსჯელეთ შიგაპიროვნული და პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების შესახებ.
 19. ჩამოთვალეთ კომფლიქტების მართვის მეთოდები და დაახასიათეთ ისინი.
 20. კონფლიქტების თავიდან აცილების ნიშნის მიხედვით კონფლიქტების მართვის რამდენი მეთოდი არსებობს?
 21. კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად კონფლიქტოლოგების რა რეკომენდაციები უნდა გავითვალისწინოთ?
 22. რა არის სტრესის მართვა?
 23. ჩამოთვალეთ სტრესის მართვის მეთოდები.
 24. ისაუბრეთ სტრესის მართვის შესახებ დეილ კარნეგის რეკომენდაციების მიხედვით.

თემა 11.

აღამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასება

11.1. ადამიანის რესურსების, მისი მართვის ძველანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასება

შრომის შედეგების შეფასება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციაა. მისი ამოცანაა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის დონის განსაზღვრა.

სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტების, სხვა მოსამსახურეების, მუშების) შრომის შედეგების შეფასება განსხვავებულია თავისი ამოცანებით, მნიშვნელობით, მაჩვენებლებით და შედეგების გამოვლენის სისრულით.

შრომის შედეგების შეფასება ადვილია მუშების, განსაკუთრებით მენარდუ მუშების კატეგორიისათვის, რამდენადაც მათი შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგები გამოიხატება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით და ხარისხით. აღნიშნული შედეგების დაგეგმილ დაელებასთან შეფარდებით ფასდება მათი შრომის შედეგები.

ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასება გაცილებით რთულია. საქმე ისაა, რომ იგი ახასიათებს მათ უნარს, უშუალო გავლენა მოახდინონ რომელიმე წარმოებრივი ან მმართველობითი რგოლის საქმიანობაზე. მართვის აპარატის მუშაკის შრომის შედეგები საბოლოო ანგარიშით, ფასდება უმცირესი დანახარჯებით მართვის მიზნების მიღწევის დონით ან ხარისხით. ამ შემთხვევაში დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის საბოლოო მიზნების ამსახველი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორ განსაზღვრას.

მომუშავეთა შემფასებელი მაჩვენებლები მრავალმხრივია.

მათ მიეკუთვნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მისი რაოდენობა, შედეგების ღირებულებითი შეფასება. შრომის შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა მანქანებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც (მაგალითად, გასაღების აგენტთა ვისიტების რაოდენობას და სხვ.) და მის შედეგებსაც (მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებს).

შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორიცაა შეფასების კრიტერიუმი, ანუ თავისებური ზღვარი, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მანქანებელი აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ (დაგეგმილ ან ნორმირებულ) მოთხოვნებს.

როგორც ცნობილია, გამოყოფენ მმართველობით მომუშავეთა სამ კატეგორიას: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, სხვა მოსამსახურენი.

ხელმძღვანელთა შრომის შედეგები გამოიხატება ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის წარმოებრივ-სამეურნეო და სხვა საქმიანობის შედეგებით (მაგალითად, მოგების გეგმის შესრულება, კლიენტების რაოდენობის ზრდა და ა.შ.) და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა სოციალურ - ეკონომიკური პირობების ცვლილებებით (მაგალითად, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, ადამიანური რესურსების მოტივირება და ა.შ.).

სპეციალისტთა შრომის შედეგები განისაზღვრება მათზე გაპროექტებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულისა და მათი დროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე.

პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგიანობის შეფასებისას პირდაპირ რაოდენობრივ მაჩვენებელთან ერთად იყენებენ ირიბ (არაპირდაპირ) მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ შედეგებზე (მიღწევებზე) მოქმედ ფაქტორებს. აქ მხედველობაშია შედეგიანობაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: მუშაობის ოპერატიულობა, მიმართულობა, შრომის ინტენსივობა, სირთულე, ხარისხი და სხვ. პირდაპირი მაჩვენებლებისაგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავეის საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამება თანამდ-

ბობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ“ წარმოდგენებს.

ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასება – ესაა სისტემატური, მკაფიოდ ორგანიზებულ პროცესი, რომლის მიზანია: მმართველობითი შრომის ინტენსიფიკაცია, ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფებს შორის ჯანმრთელი კონკურენციის ორგანიზაცია, სოციალური თანასწორობისა და შრომის მიხედვით ანაზღაურების პრინციპის დაცვა.

მართვის აპარატის ქვედანაყოფების საქმიანობის შეფასება ეყრდნობა მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული დანახარჯებისა და შედეგების ურთიერთშედარებას. მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაში იღებენ, აგრეთვე, ორგანიზაციის საქმიანობის მთელ შედეგებს.

ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების, ცალკეული ხელმძღვანელების ან უმაღლესი რგოლის მენეჯერების საქმიანობის შინაარსი განისაზღვრება ძირითადი ფუნქციების ერთობლიობით (შემადგენლობით), რომელთაც ისინი ასრულებენ.

მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შეფასება ორიენტირებული უნდა იყოს წარმოების საბოლოო შედეგების მიღწევაზე (მოგებისა და შემოსავლის ზრდა, დანახარჯების შემცირება). ამიტომ მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელთა კომპლექსური სისტემის ფორმირება. ამ უკანასკნელმა უნდა მოიცავს ორგანიზაციის ეკონომიკური განვითარების შედეგები და მმართველობითი პერსონალის მუშაობის სოციალური ეფექტიანობა. საკრიტიკოუმო მაჩვენებელთა სისტემა მოიცავს მაჩვენებელთა სამ ჯგუფს.

მაჩვენებელთა პირველი ჯგუფი ახასიათებს ორგანიზაციის მუშაობის ეკონომიკურ ეფექტიანობას. თავის მხრივ, იგი მოიცავს შემდეგ მაჩვენებლებს: მოგება, პროდუქციის თვითღირებულება და ა.შ. წარმოების ეფექტიანობის დამახასიათებელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დანერგვის დონე. იგი გაიანგარიშება ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვიდან მიღებული კრებებითი წლიური ეფექტის გათვალისწინებით;

მაჩვენებელთა მეორე ჯგუფი ახასიათებს მართვის კონკრეტული ქვედანაყოფის შრომითი საქმიანობის ყველაზე არსებით შედეგებს და მმართველობითი პერსონალის შრომის ორგანიზაციას. ასეთი მაჩვენებლებია: შრომის მწარმოებლურობა, შრომის მწარმოებლურობისა და საშუალო ხელფასის ზრდის თანაფარდობა, სამუშაო დროის საერთო დანაკარგები ერთ მომუშავეზე და ა.შ.

მაჩვენებელთა მეორე ჯგუფში შედის, აგრეთვე, შრომის ხარისხის მაჩვენებელი. მასში იგულისხმება მომუშავეის (ქვედანაყოფის, ორგანიზაციის) შრომის პროცესის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაობის ხარისხსობრივ შედეგს. პრაქტიკაში გამოიყენება შრომის ხარისხის შემდეგი მაჩვენებლები: უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის წილი მთელ პროდუქციაში, წუნდებული პროდუქციის წილი და მისი ნორმატიული დონიდან შემცირებით მიღებული ეკონომიის ოდენობა და ა.შ.;

მაჩვენებელთა მესამე ჯგუფი მოიცავს მართვის ქვედანაყოფთა მუშაობის სოციალური ეფექტიანობის ისეთ მაჩვენებლებს, როგორცაა: კადრების დენადობა, შრომითი დისციპლინის მდგომარეობა, მომუშავეთა სხვადასხვა კატეგორიის თანაფარდობა, მუშაობის საიმედოობა, ადამიანური რესურსების დატვირთვის თანაბარზომიერება, კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და სხვ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურთა საქმიანობის ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელთა რაოდენობრივი შეფასება გულისხმობს ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციისათვის საჭირო დანახარჯების განსაზღვრას. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იქნეს ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის არა საერთო დანახარჯები, არამედ დანახარჯები თვით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის შენახვასა და მისი მენეჯმენტის რეალიზაციაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის საქმიანობის დამახასიათებელი ერთ-ერთი მაჩვენებელია ერთ მომუშავეზე გაანგარიშებით საკადრო ღონისძიებებზე საშუალო დანახარჯები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის შეფასების მეორე ჯგუფში შედის საკადრო შემადგენლობის დაკომპლექტებულობის ხარისხი. იგი რაოდენობრივად განისაზღვრება მომუშავეთა ფაქტობრივი რაოდენობის შეფარდებით მომუშავეთა საგეგმო რაოდენობასთან. ამ უკანასკნელს, როგორც წესი, ანგარიშობენ შესასრულებელი სამუშაოს შრომატევადობისა და ერთი მომუშავეის ნორმატიული, წლიური სამუშაო დროის ფონდიდან გამომდინარე. ხარისხობრივად იგივე მაჩვენებელი განისაზღვრება პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო დონის, განათლების პროფილის, მომუშავეთა პრაქტიკული გამოცდილებისა და სხვა გარემოებათა გათვალისწინებით.

მუშაობის დაკმაყოფილებულობის ხარისხის მაჩვენებლები ფასდება მომუშავეთა შეხედულებების ანალიზის საფუძველზე. ასეთ შეხედულებათა გამოვლენა ხდება გამოკვლევებით, ანკეტირების ან ინტერვიუს საშუალებით. გამოკვლევამ შეიძლება მოიცვას ისეთი საკითხები, როგორცაა: საერთო დაკმაყოფილებულობა, ორგანიზაციის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, შრომის ორგანიზაცია, შრომის მწარმოებლურობა, შრომის ანაზღაურებით დაკმაყოფილებულობა და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურთა საქმიანობის ძირითადი ირიბი (არაპირდაპირი) მაჩვენებელია კადრების დენადობის მაჩვენებელი. დენადობა კადრების მოძრაობის ყველაზე უფრო გავრცელებული ორგანიზაციული ფორმაა. პრაქტიკაში დენადობას მიაკუთვნებენ კადრების სამუშაოდან განთავისუფლებას როგორც საკუთარი, ისე ადმინისტრაციის ინიციატივით, რომელიც დაკავშირებულია მომუშავეთა მხრიდან შრომითი და წარმოებრივი დისციპლინის დარღვევასთან (არასაპატიოდ სამუშაოზე გამოუცხადებლობა, სამუშაოზე არაფხიზელ მდგომარეობაში გამოცხადება და სხვ.). მიჩნეულია, რომ კადრების დენადობის ძირითადი მიზეზია მომუშავეთა დაუკმაყოფილებლობა მოცემულ ორგანიზაციაში არსებული პირობებით. ამიტომ, ცხადია, ორგანიზაციაში კადრების დენადობის დონით შეიძლება ვიმსჯელოთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

ცნობილია, რომ კადრების დენადობა საკმაოდ ძვირი უჯდება როგორც ორგანიზაციას, ისე მთელ საზოგადოებას. ეს კი გამოწვეულია იმით, რომ ერთი სამუშაოს დატოვებიდან მეორე სამუშაოზე მოწყობამდე, როგორც წესი, იკარგება გარკვეული დრო. ამასთან, როგორც დაკვირვება გვიჩვენებს, ძველი სამუშაოს დატოვების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებიდან ეცემა მომუშავეის შრომის მწარმოებლურობა და ასევე დაბალია იგი ახალ სამუშაოზე მოწყობის პირველ ხანებში. გარდა ამისა, კადრების დენადობა ხშირად დაკავშირებულია პროფესიის შეცვლასთან. ამას კი ახლავს დანახარჯები ახალი პროფესიის ათვისებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ა.შ.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, კადრების დენადობას არ შეიძლება ცალმხრივად მივუდგეთ. იგი ხშირად ასრულებს ისეთ პოზიტიურ ფუნქციებს, როგორიცაა: სამუშაო ძალის დარგთაშორისი და ტერიტორიული გადანაწილება, ტექნიკური პროგრესით გამოწვეული შრომითი მიგრაციის (საგარეო და საშინაო შრომით გადაადგილებათა) მომსახურება და სხვ.

საკადრო სამსახურების მომუშავეთა მუშაობის ხარისხის შეფასება ხდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

1) ორგანიზაციის საშტატო განრიგით გათვალისწინებული მომუშავეთა რაოდენობის შერჩევის ვალდებულებათა შესრულება;

2) ორგანიზაციის ხელმძღვანელებით, სპეციალისტებითა და მუშებით უზრუნველყოფის ვალდებულებათა შესრულება;

3) საკადრო დოკუმენტაციის (კონტრაქტების, საპენსიო საქმეების, შრომის წიგნაკების, ცნობების, ანგარიშების და ა.შ.) გაფორმების დადგენილი წესის დარღვევათა შემთხვევების რაოდენობა;

4) ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების თანამდებობებზე დასაწინაურებელი სრულფასოვანი რეზერვის უზრუნველყოფის ხარისხი;

5) დადგენილი ანგარიშგების გაფორმების დროულობა და ხარისხი;

6) საკადრო სამსახურის თანამშრომელთა მიერ შრომითი დისციპლინის, მათ შორის თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა შეუსრულებლობა;

7) მომუშავეების მიერ შრომითი დისციპლინის დაცვის შემოწმებისა და ანალიზის გრაფიკის დარღვევის შემთხვევათა რაოდენობა;

8) სპეციალისტებზე ორგანიზაციის მოთხოვნების ფორმირების პროგრამის რეალიზაციის ხარისხი;

9) ორგანიზაციის ქვედანაყოფების საკადრო სამსახურთან თანამშრომლობის ხარისხი;

10) საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის მიმართულებით შემოთავაზებულ წინადადებათა ეფექტიანობა.

11.2. ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება

ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები ადამიანის რესურსების მოზიდვასთან, შრომის ანაზღაურებასთან, სტიმულირებასთან, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ორგანიზაციასთან და მათი შრომის პირობების გაჯანსაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ინტეგრალური მაჩვენებელია.

თანამედროვე მენეჯმენტი ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს განიხილავს არა მხოლოდ როგორც მიმდინარე დანახარჯებს, არამედ ადამიანური რესურსების ისეთ ფასეულობას (უნარს), რომელმაც მომავალში სარგებლობა უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. „ადამიანური კაპიტალის“ კონცეფციიდან გამომდინარე, ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციები – ესაა ნებისმიერი მოქმედება, რომელიც ზრდის ადამიანის კვალიფიკაციასა და უნარს, ანუ მათი შრომის მწარმოებლურობას.

შრომის სტატისტიკოსთა საერთაშორისო კონფერენციის რეკომენდაციების შესაბამისად, ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები (შრომის ღირებულება) მოიცავს: მწარმოებლური შრომის ანაზღაურებას, განუხორციელებელი ანაზღაურებული დროის გადახდებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს (გადახრებს), პრემიებს, კვების ღირებულებას, სხვა გადახდებს ნატურალური ფორმით; დამჭირავებლის მიერ გადახდილი მო-

მუშავეებზე გაცემული საცხოვრებლის ღირებულებას, დამქირავებელთა დანახარჯებს სოციალურ უზრუნველყოფაზე, მომუშავეთა პროფესიონალურ სწავლებაზე და კულტურულ-საყოფაცხოვრებო ხასიათის ღონისძიებებზე, მომუშავეთა ტრანსპორტირებაზე, სამუშაო ტანსაცმლის შექმნაზე, ჯანმრთელობის დაცვის ღონისძიებებზე, ხელფასზე გადასახადის გადახდაზე.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების ნაწილი (მუშაობისა და მომსახურების) მიეკუთვნება პროდუქციის თვითღირებულებას, ხოლო ნაწილი ხორციელდება მოგების ხარჯზე.

პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება ადამიანურ რესურსებზე შემდეგი სახის დანახარჯები:

1) ძირითად წარმოებრივ ადამიანურ რესურსზე ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოსთვის შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები. იგი მოიცავს შრომითი კოლექტივის წევრების პრემიებსაც, რომლებიც გაიცემა წარმოებრივი შედეგებისთვის და საკომპენსაციო გადახდებს. აქვეა ჩართული იმ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება, რომლებიც არ შედიან ორგანიზაციის საშტატო განრიგში, მაგრამ ხელშეკრულებით შეასრულეს სამუშაო;

2) წარმოებრივი საქმიანობით განპირობებული პრემიული გადახდების ყველა სახე;

3) შრომის მძიმე და მანვე პირობების გამო კომპენსაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები;

4) სამუშაო ძალის შეკრებასა და მიღებასთან, აგრეთვე, მათ მომზადებასა და გადამზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;

5) გადარიცხვები სახელმწიფო სოციალურ და საპენსიო უზრუნველყოფაზე, სავალდებულო სამედიცინო დაზღვევაზე და სხვ.;

6) შრომითი კოლექტივის მომსახურებით დაკავებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტების შენახვაზე გაწეული დანახარჯები;

7) მომუშავეებისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით გამოწვეული მოცდენების ანაზღაურებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;

8) წარმოებრივი ტრამეებისაგან გამოწვეული შრომისუნარიანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული გადახდები;

9) ორგანიზაციის რეორგანიზაციასთან ან მომუშავეთა რაოდენობის შემცირებისთვის გათვალისწინებული მუშაკებისთვის გაცემული ფულადი სახსრები.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები შეიძლება გაანგარიშდეს სიმპლავრის ერთეულზე და პროდუქციის, საქმუშაოების ან მომსახურების მატებაზე, ე.ი. **ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯების სახით**. სწორედ აღნიშნული მანვენებელი გამოიყენება მოქმედი ორგანიზაციების განვითარების გეგმების დამუშავებისა და ახლების დაპროექტირებისას. აგრეთვე, მენეჯმენტის სისტემების ეფექტიანობის ანალიზისას. ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯებით იზომება მოქმედი ორგანიზაციების ფინანსური რესურსების მოთხოვნილება კადრებით უზრუნველყოფაზე.

ადამიანურ რესურსებზე საერთო და ხვედრით დანახარჯებთან ერთად, ადამიანის რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიზნით, **გამოითვლება, აგრეთვე, სხვა მაჩვენებლები**. ესენია:

1) რეალიზაციის მოცულობაში ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების წილი. იგი გამოითვლება ადამიანურ რესურსებზე მთლიანი დანახარჯების გაყოფით მოცემულ პერიოდში რეალიზაციის მოცულობაზე;

2) დანახარჯები ერთ მომუშავეზე;

3) დანახარჯები ერთ მწარმოებლურ საათზე.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასებას, ორგანიზაცია მისი ფასეულობის თვალსაზრისით აწარმოებს, ეს შეფასება ხდება დანახარჯების ორი ჯგუფის მიხედვით: **საწყისი და აღდგენითი**. საწყისი დანახარჯები (შექენასთან დაკავშირებული დანახარჯები) მოიცავს დანახარჯებს მომუშავეთა მოძიებაზე, დაქირავებასა და საწყის სწავლებაზე.

შერჩევასა და დაქირავებაზე დანახარჯებში იგულისხმება ხარჯები, რომლებიც გაწეულია ორგანიზაციაში მიღებული მომუშავეის მოძიებასა და შერჩევასთან, მისთვის სამუშაო ადგილის მიცემასთან, მომზადებასთან, სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებულ პროცედურებთან. პრაქტიკაში ახალმიღებულ-

თა მომზადებასთან დაკავშირებული პირდაპირი დანახარჯების გარდა, არის ე.წ. ირიბი (არაპირდაპირი) დანახარჯები. აქ მხედველობაშია ისეთი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ინსტრუქტორის ან ხელმძღვანელის სამუშაო დროის ალტერნატიულ ღირებულებასთან, დროის გარკვეულ მონაკვეთში ახალმიღებულთა შრომის დაბალ მწარმოებლურობასთან და ა.შ.

აღდგენით დანახარჯებში კი იგულისხმება მიმდინარე დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია მოცემულ მომენტში მომუშავე მუშაკის შესაცვლელად სხვა ისეთი მუშაკით, რომელსაც უნარი აქვს, წარმატებით შეასრულოს იგივე ფუნქცია. იგი მოიცავს ისეთ დანახარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია ახალი სპეციალისტის დაქირავებასა და მომზადებასთან და ძველი მომუშავეის წასვლასთან.

სახელმწიფო დონეზე ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს ფართო მასშტაბით ასეთი სახე აქვს: ეკონომიკაში (სახალხო მეურნეობაში) მომუშავეთა ხელფასის ფონდი, მოხმარების საზოგადოებრივი ფონდებიდან გაწეული დანახარჯები მოსახლეობის ზოგადსაგანმანათლებლო და პოლიტიკურ განვითარებაზე, პროფესიონალური კვალიფიკაციის მიღებასა და ამაღლებაზე, გადახდებზე ავადმყოფობისას, მარტოხელა დედებზე და ა.შ.

ორგანიზაციებში ადამიანურ რესურსებზე ყველა დანახარჯი მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით იყოფა ორ ჯგუფად: ძირითადი და დამატებითი. ძირითად დანახარჯებს მიეკუთვნება შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურება, ხოლო დამატებით დანახარჯებს – დანახარჯები საცხოვრებელ ბინაზე, შემწეობაზე, სამედიცინო მომსახურებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ა.შ. ცხადია, პირველ რიგში უნდა დაფინანსდეს ძირითადი დანახარჯები, რამდენადაც მის გარეშე წარმოდგენელია კვლავწარმოება. რაც შეეხება ადამიანურ რესურსებზე დამატებით დანახარჯებს, სათანადო საშუალებების არსებობისას მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების განვითარებისთვის. მისი გონივრული გამოყენებით დაქირავებელი არეგულირებს მომუშავეის ქცევას, რომლის საბოლოო მიზანია როგორც წარმოების განვითარება, ისე

მომუშავეთა შრომისა და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების გადანაწილებას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით. მასთანაა დაკავშირებული კადრებისთვის პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილების შესაძლებლობა.

ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის მთელი დანახარჯები რეგულირდება შემდეგ ღონისძიებათა საშუალებით:

1) ადამიანური რესურსების რაოდენობის რეგულირება: მომუშავეთა რაოდენობის შეზღუდვა; სამუშაოზე მიღების შეწყვეტა; ადამიანური რესურსების შემცირება;

2) ფულადი გაცემების რეგულირება: ტარიფების სემით გაცემების გაყინვა; სოციალური უზრუნველყოფის შიგა ფონდების კორექტირება;

3) საერთო დანახარჯებისა და მათი შემცირებების გზების ანალიზი;

4) ეფექტიანობის ამაღლება და დანახარჯებისა და შედეგების თანაზომადობა: ადამიანური რესურსების ნაკლები რაოდენობით იგივე შედეგი; ადამიანური რესურსების იმავე რაოდენობით – უკეთესი შედეგი.

11.3. ადამიანური რესურსების აუდიტი

ადამიანური რესურსების აუდიტში იგულისხმება ორგანიზაციის საკადრო (ადამიანური რესურსების) პოტენციალის საკონსულტაციო მხარდაჭერის, ანალიზური შეფასებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის სისტემა. იგი, საფინანსო-სამეურნეო აუდიტთან ერთად, საშუალებას გვაძლევს, გამოვაყვინოთ: ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის შესაბამისობა მის მიზნებთან და განვითარების სტრატეგიასთან; ადამიანური რესურსების საქმიანობისა და ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრუქტურების შესაბამისობა არსებულ ნორმატიულ სამართლებრივ ბაზასთან; ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ შესრულებული საკადრო მუშაობის ეფექტიანობა;

ორგანიზაციაში სოციალური პრობლემის (რისკის) წარმოშობის მიზეზები და მათი გადაწყვეტის ან ნეგატიური ზემოქმედების შემცირების შესაძლებლობანი.

ადამიანური რესურსების აუდიტის მთავარი და გლობალური მიზანია ადამიანური რესურსის, როგორც ორგანიზაციის მომგებიანობის უზრუნველყოფელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორის, საქმიანობის ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

პრაქტიკაში ადამიანური რესურსების აუდიტი – ესაა შრომით ურთიერთობებში წარმოშობილი ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტის უზრუნველყოფელი მართვის ინსტრუმენტი.

ადამიანური რესურსების აუდიტი ხორციელდება ნებისმიერი აუდიტორული შემოწმებისათვის დამახასიათებელი პრინციპების საფუძველზე. ესენია: პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, საიმედოობა, პატიოსნება, ობიექტურობა და შესაბამისობა საერთაშორისო სამართალთან.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ობიექტია: ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი, მისი წარმოებრივი საქმიანობის სხეუდასხეუ მხარე, ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები და მეთოდები. ადამიანური რესურსების აუდიტორული შემოწმება ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:

- 1) ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და მის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მახასიათებელთა შეფასება;
- 2) საკადრო პროცესებისა და მენეჯმენტის პროცედურათა დიაგნოსტიკა, მათი ეფექტიანობის შეფასება.

საკადრო პოტენციალის აუდიტის მიზანია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფის მდგომარეობის შესწავლა და ორგანიზაციის არჩეულ სტრატეგიასთან მისი შესაბამისობის დადგენა.

საკადრო პოტენციალის შეფასება მოიცავს:

- 1) მომუშავეთა სიობრივი შემადგენლობის ანალიზს ასაკობრივი, საგანმანათლებლო, სქესობრივი და სხვა ნიშნებით, მის ბუნებრივ კლებასა და ორგანიზაციასთან შესაბამისობას;
- 2) საკადრო შემადგენლობის დაკომპლექტებულობის შეფასებას მთლიანობაში და მართვის დონეების მიხედვით;

3) ადამიანური რესურსების საგანმანათლებლო და პროსონალურ-საკვალიფიკაციო დონის, მისი მომზადებულობის ხარისხის წარმოებრივი საქმიანობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება;

4) ტექნოლოგიისა და თანამდებობათა კლასიფიკატორის მოთხოვნებთან საკადრო შემადგენლობის სტრუქტურის შესაბამისობის ანალიზს;

5) სამუშაო დროის გამოყენების მონაცემთა შემოწმებასა და ანალიზს;

6) კადრების დენადობის და შრომის დიციაპლინის მდგომარეობის შეფასებას;

7) არაკვალიფიცირებული, მცირედკვალიფიცირებული და მძიმე ხელითი შრომით დასაქმებულ მომუშავეთა განსაზღვრას;

8) შრომითი საქმიანობის სოციალური ასპექტების (შრომის მოტივაციის, პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო ზრდის, ოჯახური მდგომარეობის, საცხოვრებელი ბინით დაკმაყოფილების და სხვ.) კვლევას;

9) სანიტარიულ-ჰიგიენური, წარმოებრივი და საყოფაცხოვრებო პირობების (სამუშაო ადგილების მდგომარეობის, საზოგადოებრივი კვებისა და სხვ.) დონის შესახებ მონაცემების შეკრებასა და ანალიზს;

10) ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მმართველობითი, ინოვაციური პოტენციალისა და მისი სწავლისადმი უნარის დიაგნოსტიკას.

აუდიტის ჩატარებასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებაში დიდ როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მონიტორინგი. მასში იგულისხმება საკადრო ინფორმაციის პერიოდული შეკრების, განზოგადების, ანალიზისა და მიღებული მონაცემების ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის წარდგენის პროცესი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა კი ამ მონაცემებს იყენებს მის წინაშე მდგომი სტრატეგიული და ტაქტიკური ამოცანების გადაწყვეტისას.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ჩატარებისთვის ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია: შრომის მართვის სფეროსა და შრომით ურთიერთობებში კანონები და ინსტრუქციები, ორგა-

ნიზაციის შრომითი მაჩვენებლები, მომუშავეთა ანკეტირებისა და მათთან ინტერვიუების შედეგები და სხვ.

ადამიანური რესურსების აუდიტისას გამოყენებულ მეთოდებს პირობითად ყოფენ შემდეგ სამ ჯგუფად:

1) **ორგანიზაციულ-ანალიტიკური მეთოდი.** იგი გულისხმობს დოკუმენტაციისა და ანგარიშგების შემოწმებას, ორგანიზაციისა და მისი ადამიანური რესურსების საქმიანობის შედეგიანობის შრომით მაჩვენებელთა ანალიზს. ამასთან, შრომითი მაჩვენებლებიდან იღებენ მხოლოდ მათ, რომლებიც ყველაზე უკეთ ახასიათებენ ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობას. ასეთებია: სამუშაო ძალისა და სამუშაო დროის გამოყენება, შრომის ხარისხი, შრომის მწარმოებლურობა, შრომის ანაზღაურება და სხვ. მოცემული ინფორმაციის წყაროებია: ორგანიზაციის დოკუმენტაცია და ანგარიშგება, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, მონაცემები მომუშავეთა დაქირავებასა და სწავლებასთან დაკავშირებულ დანახარჯებზე, ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატთა ანკეტები და ტესტები, პროფესიულ დააუადებათა, საწარმოო ტრავმებისა და კადრების დუნადობის დონეები და ა.შ.;

2) **სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.** მასში იგულისხმება დამოუკიდებელი სოციოლოგიური გამოკითხვების ჩატარება, ანკეტირება, ინდივიდუალური და კოლექტიური საუბრები; სხვადასხვა დონისა და კატეგორიის მომუშავეებთან ინტერვიუების ჩატარება. მეთოდთა მოცემული ჯგუფი შედარებით უკეთეს შედეგს იძლევა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ისეთ მახასიათებელთა შეფასებისას, როგორცაა: სამუშაოთი დაკმაყოფილება, მუშაობისადმი დამოუკიდებულება, ურთიერთობანი კოლექტივში, შრომის მოტივაცია, ხელმძღვანელობის საქმიანობის ეფექტიანობა, მატერიალური წახალისების სისტემის რაციონალურობა და ა.შ.;

3) **ეკონომიკური მეთოდები.** მოცემულ შემთხვევაში ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკური და სოციალური მაჩვენებლების შედარება კანონმდებლობით დადგენილ ნორმებთან და ნორმატივებთან, ან დარგში საშუალო და უკეთეს ანალოგიურ მაჩვენებლებთან. ეს კი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს: ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურთა ფუნქციონირების ეფექტიანობა; თვით ადამიანური რესურსების აუდიტის ეფექტიანობა.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ტიპებია: მიმდინარე, სრული, თემატური, კომპლექსური, შერჩევითი, სტრატეგიული, ტაქტიკური, გარეთა (როცა მას ატარებენ ორგანიზაციის გარედან მოსული სპეციალისტები), შიგა (როცა მას ატარებს თვით ორგანიზაცია).

აუდიტორული შემოწმების სამუშაოებს ყოფენ შემდეგ ოთხ ეტაპად:

- 1) მოსამზადებელი ეტაპი;
- 2) ინფორმაციის შეკრების ეტაპი;
- 3) ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპი;
- 4) შესაფასებელ შედეგთა განზოგადების და წარდგენის, დასკვნებისა და რეკომენდაციების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე ტარდება შემდეგი სამუშაოები: აუდიტორული შემოწმების ჩატარების იდეის ფორმირება; მისი მიზნების განსაზღვრა; შემოწმებისათვის ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების შერჩევა და საჭიროების შემთხვევაში მისი სწავლება; შიგასაფირმო დოკუმენტის (ბრძანების, განკარგულების) დამუშავება, რომლითაც განისაზღვრება შემოწმების ვადები, ამოცანები, შემსრულებლები და მონაწილეები, შემსრულებელთა და მონაწილეთა ინსტრუქტაჟი; საანალიზო ინფორმაციის შეკრების, წარდგენისა და განხილვის პროგრამის გეგმის დამუშავება.

ინფორმაციის შეკრების ეტაპზე ხორციელდება დოკუმენტაციისა და ანგარიშგების შემოწმება, ადამიანური რესურსების მონიტორინგი, დაკვირვება, გამოკითხვა, ანკეტირება, თანამშრომლებთან საუბრები, სტატისტიკურ მონაცემთა წინასწარი დამუშავება, საბუღალტრო და სხვა ინფორმაციის გაერთმნისშენელიანება.

ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპზე შემოწმების პროცესში ხდება შეკრებილი ინფორმაციის დამუშავება და ფორმირება ცხრილების, სქემების, დიაგრამებისა და გრაფიკების სახით. ამ ეტაპზე, წინასწარ დამუშავებული ალგორითმის შესაბამისად, ხდება ადამიანური რესურსების

საქმიანობის შესახებ მონაცემთა შეფასება. მოცემულ პროცესში ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკა.

შესაფასებელ შედეგთა განზოგადებისა და წარდგენის, დასკვნებისა და რეკომენდაციების ეტაპზე მზადდება შემაჯამებელი დოკუმენტი. იგი, როგორც წესი, მოიცავს ანგარიშს აუდიტორული შემოწმების შესახებ. ანგარიშში შეიძლება განხილულ იქნეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სრულყოფის სხვადასხვა საკითხი, მათ შორის ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესახებ. ამავე ეტაპზე ხდება ადამიანური რესურსების აუდიტის შემადგენლობის შეფასება. მოცემულ შემთხვევაში მხედველობაში მიიღება იმ ღონისძიებათა სოციალურ-ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ეფექტიანობა, რომლებიც დაისახება ჩატარებული აუდიტორული შემოწმების შედეგებიდან გამომდინარე.

მიზონილვითი შეპითხვაბი

1. დაახასიათეთ მუშების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
2. დაახასიათეთ ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შრომის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
3. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მართვის ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასების მეთოდიკა.
4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასების მეთოდიკა.
5. ახსენით ადამიანური რესურსების (შრომის) აუდიტის არსი. ჩამოთვალეთ მისი მიზეზები.
6. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების აუდიტის ჩატარების მეთოდიკა.
7. ახსენით ადამიანური რესურსების მონიტორინგის არსი.
8. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების აუდიტისას გამოყენებული მეთოდები.
9. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების აუდიტის ტიპები და ეტაპები.

თემა 12. ადამიანური რესურსების განვითარების მართვა

12.1. მენეჯერების მომზადება და პროფესიონალური ოსტატობის ამაღლება

მენეჯერთა კადრების მომზადების პროგრამა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და ჯგუფური. პირველ შემთხვევაში იგი მიმართულია სპეციფიკური ვაკანსიის შესავსებად. ამ შემთხვევაში მომზადების პროცესს დასაველეთის ქვეყნებში ეძახიან თანმიმდევრობით დაგეგმვას უწოდებენ. ასეთ დაგეგმვას კავშირი აქვს: 1) ადამიანური რესურსების დაგეგმვისა და პროგნოზირების პროცესთან; 2) მენეჯერებზე მოთხოვნებისა და მათი განვითარების ანალიზთან. მეორე შემთხვევაში მენეჯერებს ამზადებენ სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში და სასწავლო ცენტრებში, მათზე საერთო მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მენეჯერის განვითარების ტიპური პროგრამა მოიცავს:

1) ორგანიზაციის განვითარების პროგნოზირებას. აქ ისეთ ფაქტორებზე დაყრდნობით, როგორცაა ორგანიზაციის გაფართოება ან შემცირება, მენეჯმენტში იგეგმება პროგნოზირების აუცილებლობა; 2) კადრების განყოფილების მიერ ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და მისი პოტენციალის მდგომარეობის შესწავლა. იგი უნდა მოიცავდეს მონაცემებს განათლების, მუშაობის გამოცდილების, საქმიანი კარიერისა და საშემსრულებლო დისციპლინის შესახებ; 3) მმართველობითი კადრების შეცვლის დიაგრამის შედგენას.

მენეჯერთა მომზადების ფორმებია: შრომითი გამოცდილება; სწავლება უფრო გამოცდილი მენეჯერებისაგან; შიგა სწავლება; როტაცია; საუნივერსიტეტო პროგრამები; კონსულტატა მომსახურება და სხვა.

შრომითი მეთოდი, რომელიც შეესებულება წევრთნით, რი-

ტაციითა და შიგა მომზადების სხვა სახეებით, მენეჯერთა მომზადების ყველაზე პოპულარული ფორმაა. ასევე პოპულარულია მენეჯერთა მომზადება სამუშაო ადგილზე.

მუშაობის როტაციის პროცესში სტაჟიორები, წარმოებრივი პროცესის ყველა ეტაპის გაცნობის მიზნით, გადასვავთ ერთი განყოფილებიდან მეორეში. სტაჟიორს, ძირითადად ახალ კურსდამთავრებულს, შუძლია რამდენიმე თვე დაჰყოს თითოეულ განყოფილებაში. ეს ხელს უწყობს არამარტო მისი გამოცდილების ზრდას, არამედ ეხმარება მას იშოვოს სასურველი სამუშაო.

შესაბამისი სპეციალისტები როტაციის პროგარამის გასაუმჯობესებლად სთავაზობენ შემდეგ რეკომენდაციებს: პროგრამები ორიენტირებული უნდა იყოს კონკრეტული ადამიანის მოთხოვნილებებსა და შესაძლებლობებზე და არ იყოს მხოლოდ სტანდარტული. აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას სტაჟიორის ინტერესები, მისი პროფესიონალური ვარგისიანობა, კარიერისადმი მიდრეკილება და ა.შ. სტაჟიორების დრო უნდა განისაზღვროს მასალების ათვისების სასწრაფოდან გამომდინარე. ამასთან ერთად, ხარისხიანი სწავლების უზრუნველყოფისა და შესრულების კომპეტენტური შეფასების აუცილებლობიდან გამომდინარე, მენეჯერი-ხელმძღვანელი (დამრიგებელი) უნდა იყოს სპეციალურად მომზადებული.

მწვრთნელ-დუბლიორის მეთოდი – სტაჟიორი მუშაობს უშუალოდ იმ ადამიანთან ერთად, რომელიც მან უნდა შეცვალოს. ამ დროს მენეჯერ-ხელმძღვანელი პასუხს აგებს სტაჟიორის სწავლებაზე. როგორც წესი, დუბლიორი თავის ხელმძღვანელს ათავისუფლებს განსაზღვრული მოვალეობებისგან, რაც სტაჟიორს აძლევს „სამუშაოს გაგების“ შანსს. ასეთი მეთოდისას დამჭირავებელი (ადმინისტრაცია) ვალდებულია მომზადებული მენეჯერები დააწინაუროს წამყვან პოსტებზე, რომლებიც გამოთავისუფლებიან მენეჯერთა პენსიაზე გასვლის, სამსახურებრივი დაწინაურების, ან გადაადგილების გამო. აღნიშნული მეთოდი უმაღლესი დონის მენეჯერთა განვითარების საწინდარია.

სიტუაციური ანალიზის მეთოდისას სტაჟიორი ჯერ ეცნობა ორგანიზაციული პრობლემის აღწერილობას, შემდეგ იგი

ახდენს სიტუაციის დამოუკიდებელ ანალიზს, პრობლემის დიაგნოსტიკას და სხვა სტაჟიორებთან დისკუსიაში წარმოადგენს თავის მოსაზრებასა და გადაწყვეტილებას. ამ მეთოდის მიზანია, სტაჟიორის მიერ რთული პროცესების გამოვლენისა და ანალიზის საფუძველზე რეალური გამოცდილების მიღება. აღსაზრდელთა მოქმედებებს აკონტროლებენ სპეციალურად მომზადებული ხელმძღვანელი ინსტრუქტორები.

მენეჯერების მომზადებისას წარმატებით გამოიყენება, აგრეთვე მმართველობითი (საქმიანი) თამაშები, როლების გათამაშება, ქცევათა მოდელირება, რომელთა შესახებ მოკლედ გადმოცემულია სახელმძღვანელოს მომდევნო პარაგრაფში.

დასაველეთის მოწინავე ქვეყნებში და ბოლო წლებში ჩვენთანაც მენეჯერების მომზადებას ახორციელებენ უნივერსიტეტები და სხვა ტიპის სასწავლებლები. დასაველეთის ქვეყნებში, ამ ფორმის სწავლებისას, დიდია მეწარმეთა როლი. ისინი როგორც წესი, აფინანსებენ მათთვის მოსამზადებელ კონკრეტულ პირებთან (მენეჯერებთან) დაკავშირებულ ხარჯებს. სამწუხაროდ, ჩვენში მეწარმეები, უმეტეს შემთხვევაში მათი შესლუდული შესაძლებლობების გამო, სათანადო ყურადღებას არ უთმობენ კადრების და, მათ შორის მენეჯერთა მომზადების საკითხებს.

მენეჯერების მომზადებას ახორციელებენ, აგრეთვე მსხვილი ორგანიზაციების მოსამზადებელ ე.წ. შიგა ცენტრებში. ამ ცენტრებში მსმენელთა სწავლება (ლექციების კითხვა, სემინარები და სხვა მეცადინეობანი) შეხამებულია სწავლების სხვა მეთოდებთან (საქმიან თამაშებთან და სხვა). მაგალითად, ნიუ-იორკში არსებობს მართვის სკოლა SBS-სი. მისი ძირითადი ამოცანაა ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის გადაწყვეტილების მიღების გამოცდილების გადაცემა პირდაპირ პირველი პირისაგან.

გენერალური მენეჯმენტისა (უმაღლესი დონის მენეჯერებისათვის) და პროფესიონალური მენეჯმენტის (ქვედა დონის მენეჯერებისათვის) მომზადების პროგრამები გამოყოფს ადამიანებთან მუშაობის კონკრეტულ საქმიან პრობლემებს. პროგრამები იყენებს სწავლების სხვადასხვა მეთოდს. ამასთან, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპიუტერიზებულ

სიტუაციურ სემინარებს. მაგალითად, ერთ-ერთ სავარჯიშოში თითოეული სტუდენტი გამოდის რეგიონული კომერციული მენეჯერის როლში და მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს იმ კარგ გამყიდველთან, რომელსაც სურს სამუშაოდან განთავისუფლება. როცა სტაჟიორები იღებენ გადაწყვეტილებას (მაგალითად, მოუმატოს თუ არა ხელფასი, რომ მან სამუშაო არ დატოვოს), კომპიუტერი აჩვენებს გადაწყვეტილების შედეგებს: თუ მას გადაუხდიან ორმაგად, სხვებსაც შეუძლიათ მოითხოვონ ხელფასის მომატება. თითოეული დღის ბოლოს სტუდენტები კომპიუტერიდან დებულობენ მათ გადაწყვეტილებათა შეფასების შესახებ ამონაბეჭდს.

პრაქტიკაში არსებობს მენეჯმენტის განვითარების სხვადასხვა სპეციალური ხერხი (ილეთი). მისი მიზანია, განავითაროს ხელმძღვანელობის უნარი, გაზარდოს მენეჯერის მიერ სხვა ადამიანების პრობლემების გაანალიზება და მინიმუმამდე დაიყვანოს სამსახურებრივი კონფლიქტები ქვედანაყოფებსა და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის.

დასავლეთის ქვეყნებში წარმოების მმართველების – მენეჯერების და კომერციული საქმიანობის სპეციალისტების მოზადებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. საყოველთაოდ ცნობილია აშშ-ში მენეჯერი MBA-ს (ბიზნესის ადმინისტრირების მასტერი) დიპლომით, რომელიც პრესტიჟულია ამერიკაში და ევროპაშიც. უფრო მეტიც, ევროპის მთელი რიგი მენეჯერული სკოლები და ფაკულტეტები საყოველთაოდ გადადიან ძვირადღირებული MBA-ს პროგრამებზე, რომლებშიც კონცენტრირებულია სასწავლო დისციპლინები და თანამედროვე წარმოების მართვის პრობლემები. ამ ცოდნის დაუფლებას სჭირდება რამოდენიმე წლის ინტენსიური შრომა, სულ ცოტა 1-2 უცხო ენის ცოდნა და არანაკლებ 5-წლის მუშაობის სტაჟი სპეციალობის მიხედვით. პრესტიჟულ დიპლომთან ერთად მსმენელი მიიღებს არამარტო ცოდნას, არამედ სათანადო გამოცდილებასაც, რისთვისაც ჩვეულებრივ საჭიროა 10-15 წელი. ამერიკის ცნობილი უმაღლესი სკოლის – MBA-ს დიპლომიანი სპეციალისტი ყოველთვის გარანტირებულია პრესტიჟული თანამდებობით და მაღალი

ანაზღაურებით ნებისმიერ ფირმაში. ამ სკოლებში შერჩევა ხდება ურთულესი ტესტების საფუძველზე, რაც კანდიდატისაგან მოითხოვს მაღალ ინტელექტუალურ მომზადებას, ნებისყოფას და შრომის უნარს.

საერთოდ, უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის ამაღლებაში ორგანიზაციის ნამდვილი როლი ორი უკიდურესობის ზღვარზეა:

ერთი მხრივ, არ არის საკმარისი სწრაფი ზრდისა და ცვლილებების პირობებში ყველაფერი მიანდო ცვლის (კადრების შეცვლის) მეთოდს; **მეორე მხრივ**, ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ზედმიწევნით დამუშავებულ პროგრამებს თავს ვერ მოახვევ ორგანიზაციას. როგორც **პიტერ დრუკერმა** თქვა: „განვითარება ყოველთვის თვითგანვითარებაა. არაფერია იმაზე აბსურდული, ვიდრე საწარმომ აიღოს პასუხისმგებლობა ადამიანის განვითარებისათვის. პასუხისმგებლობა აკისრია თვით ადამიანს, მის უნარს და ძალისხმევას.“

შემდეგ იგი აგრძელებს:

„ბიზნესში ნებისმიერ მენეჯერს შესაძლებლობა აქვს, მხარი დაუჭიროს ცალკეული ადამიანის თვითგანვითარებას ან წაახშოს იგი და მას არასწორი მიმართულება მისცეს. მას უნდა გააჩნდეს პასუხისმგებლობა, რომ ყველა მასთან მომუშავეს დაეხმაროს, რათა მან ყურადღება გაამახვილოს, მიმართოს და ეფექტიანად გამოიყენოს თვითგანვითარებაში დახარჯული ძალისხმევა, ხოლო თითოეულ კომპანიას შეუძლია უზრუნველყოს მისი მენეჯერების განვითარების ამოცანები.“

12.2. ადამიანური რესურსების სწავლების ორგანიზაცია

ორგანიზაციები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სწავლების უწყვეტი სისტემები, ხოლო ორგანიზაციული სწავლება განისაზღვრება, როგორც კოორდინირებული სისტემების ცვლილების პროცესი, რომელსაც გააჩნია მექანიზმები, რათა ცალკეული პიროვნებებისა და ჯგუფებისათვის

შესაძლებელი იყოს შეიქმნას და გამოიყენოს ორგანიზაციული ინფორმაცია, სტრუქტურა და კულტურა იმ მიზნით, რომ განვითარდეს ხანგრძლივი ორგანიზაციული მწარმოებლურობა.

ორგანიზაციული სწავლების მიზანია, შეიქმნას ფირმის რესურსზე დაფუძნებული უნარიანობა (მაქსიმალური სიმბლავრე). ეს უკავშირდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძირითად პრინციპს, კერძოდ იმას, რომ აუცილებელია ადამიანებში კაპიტალდაბანდება, რათა განვითარდეს ორგანიზაციისათვის საჭირო ადამიანური კაპიტალი და გაიზარდოს მისი ცოდნისა და კვალიფიკაციის რეზერვი.

არჯირისი (1993 წ.) შენიშნავს, რომ „სწავლა არ არის მხოლოდ ის, რომ გქონდეს ახალი შეხედულება ან ახალი იდეა“. სწავლა ხდება მაშინ, როდესაც ეფექტიან ნაბიჯებს ვდგამთ, როდესაც ვავლენთ და ვასწორებთ შეცდომებს. ადამიანები სწავლობენ სხვა ადამიანებისაგან. სწავლობენ როგორც მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან, ისე ორგანიზაციის გარეთ არსებულ ადამიანებთან ურთიერთობით.

იმისათვის, რომ გავიგოთ როგორ სწავლობს ადამიანი, აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი:

სწავლების პროცესი – არსებობს სწავლების სამი სფერო:

– ცოდნა – რა უნდა იცოდეს ადამიანმა (შემეცნებითი სწავლა);

– უნარი – რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს ადამიანს;

– დამოკიდებულება – რა გრძნობა აქვთ ადამიანებს სამუშაოს მიმართ.

სწავლების ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორები.

სწავლების ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორებია:

– **მოტივაცია, ანუ მიზნის შეგრძნება** – ადამიანები უკეთ ითვისებენ, როდესაც ამჩნევენ, რომ პროცესის საბოლოო პროდუქტი მნიშვნელოვანია;

– **შეცდომების თავისუფლად დაშვების უფლება** – გამოცდილება გეარწმუნებს, რომ ადამიანმა იცის სწავლის დროს დაშვებული ჩავარდნებისა და შეცდომების შესახებ, ამიტომ მწერთნელები უნდა დაეხმარონ მას, ისწავლოს თავის შეცდომებზე;

– უკუკავშირი – შემსწავლელთათვის აუცილებელია უკუკავშირი, ანუ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ სწავლობენ ისინი, მაგრამ ამის უკეთ უზრუნველყოფა შესაძლებელია მათთვის იმ საშუალებების მიცემით, რომ საკუთარი წინსვლა თვითონვე შეაფასონ, ე. ი. თვითკონტროლით.

– შემსწავლელთათვის თავისუფლების მიცემა, ისწავლონ არასამუშაო დროს და თავიანთი ტემპით – სწავლა უფრო ეფექტიანი იქნება, თუ მოსწავლეები (სტაჟიორები) თვითონ წარმართავენ მას საკუთარი არჩევანის თანახმად.

სწავლების ძირითადი თეორიებია: გამყარების თეორია, შემეცნების თეორია, სტიმულისა და რეაგირების თეორია, თვითეფექტიანობის თეორია.

გამყარების თეორიაში შედის მოსწავლეთა შექება, როდესაც წარმატებით დაასრულებენ დავალებას და ამით სტიმულს აძლევენ გაიფართოონ ცოდნა. დადებითი ინფორმაცია და შედეგების ცოდნა მნიშვნელოვანი საშუალებაა იმისათვის, რომ სწავლება შედგეს.

შემეცნების თეორია – ეს თეორია აღწერს იმ საშუალებებს, რომლითაც ადამიანი სწავლობს, როგორ უნდა აღმოაჩინოს და განსაზღვროს პრობლემები და ჩაატაროს ექსპერიმენტი გადაწყვეტილების უზრუნველსაყოფად. შემეცნების თეორია წარმოადგენს აღმოჩენის, თვითწარმატებული სწავლის და „საკუთარი ხელებით საქმის კეთების“ პროცესის საფუძველს. იგი უზრუნველყოფს სემინარებისა და კონკრეტული შემთხვევების მომზადებისათვის ლოგიკურ დასაბუთებას; რა საკითხშიც ეხება ახსნა ადამიანს „საკუთრად ჩაითვალოს“ და არა თავსმოხვეულად მწერთნელების მხრიდან.

სტიმულისა და რეაგირების თეორია – ეს თეორია უკავშირდება სწავლების პროცესის რამდენიმე ფაქტორს, კერძოდ:

– მიდრეკილება – უნდა არსებობდეს საფუძველიანი მოთხოვნილება ან მიდრეკილება სწავლისადმი;

– სტიმული – ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ სტიმული სასწავლო პროცესთან;

– რეაქცია – ადამიანებს უნდა გაუწიოს დახმარება სწავლის პროცესმა იმ მიზნით, რომ შესაბამისი რეაგირება მოხ-

დეს, ე. ი. ესაა ცოდნა, უნარი და დამოკიდებულება, რაც გამოიწვევს ეფექტიან სწავლებას;

გამყარება – ეს რეაგირება გამყარებული უნდა იყოს უკუკავშირით და გამოცდილებით სწავლის დროს.

თვითეფექტიანობის თეორია – ეს კონცეფცია ეხება ადამიანების რწმენას საკუთარი შესაძლებლობებისადმი, ისწავლონ და შეასრულონ დავალება.

როგორც **ჰარისონი (1997 წ.)** აღნიშნავს: ორგანიზაციის ცხოვრებაში, ყოველდღიური გამოცდილება ყველაზე მნიშვნელოვან გაელენას ახდენს სწავლაზე. ეს გამოცდილება მოიცავს არამარტო იმ სამუშაოს, რომელსაც ადამიანი ასრულებს, არამედ იმასაც, თუ როგორ ურთიერთობენ სხვებთან ორგანიზაციაში და ასევე ამ სხვათა ქცევას, დამოკიდებულებასა და ფასეულობას.

აქედან გამოდის, რომ როდესაც სამუშაო უწყვეტია, განვითარებაც შესაძლოა უწყვეტი იყოს, რადგან ადამიანები ფიქრობენ საკუთარ გამოცდილებაზე და სწავლობენ მისგან.

ადამიანის სწავლების პროცესი მიმდინარეობს მთელი მისი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე. პირველადი სწავლება ხორციელდება დაწყებით და საშუალო სკოლებში, პროფესიულ-ტექნიკურ სასწავლებლებში, ტექნიკუმებში, კოლეჯებში, ლიცეუმებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში. მეორადი სწავლება კი ხორციელდება უმაღლეს საწავლებლებში არსებულ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და კადრების გადამზადების ფაკულტეტებზე, სასწავლო ცენტრებში, სპეციალურად ორგანიზებულ კურსებსა და სემინარებზე, საწარმოებსა და ორგანიზაციებში და ა.შ.

განათლება – ესაა, ადამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების მიზნით, სისტემატიზებული ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ქცევის ნორმების ათვისების პროცესი და შედეგი. განათლების დონე განპირობებულია წარმოების მოთხოვნებით, მეცნიერულ-კულტურული და ტექნიკური დონით, აგრეთვე საზოგადოებრივი ურთიერთობებით. განათლების ორი სახე არსებობს: ზოგადი და პროფესიონალური. განათლებას უნდა ჰქონდეს განუწყვეტელი ხასიათი. განუწყვეტელი განათლება გულისხმობს არამარტო კვალიფიკაციის

ამაღლებას, არამედ გადამზადებას შეცვლილი პირობებისათვის და მუდმივი თვითგანათლების წახალისებას.

პროფესიონალური განათლება განუწყვეტელი განათლების ერთ-ერთი რგოლია, რომლის მიზანია კონკრეტული პროფესიის ამა თუ იმ კვალიფიკაციის სპეციალისტის მომზადება.

განასხვავებენ სწავლების სამ სახეს: 1) კადრების მომზადება; 2) კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3) კადრების გადამზადება. კადრების მომზადება გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის ყველა სფეროსთვის კვალიფიციური კადრების გეგმაზომიერ და ორგანიზებულ მომზადებასა და გამოშვებას, რომლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას, უნარს, ჩვევებს და ურთიერთობის საშუალებებს. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაში კი იგულისხმევა კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით (პროფესიისადმი მოთხოვნების ამაღლებიდან ან თანამდებობრივი დაწინაურებიდან გამომდინარე). კადრების გადამზადების მიზანია სწავლება ახალი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობის საშუალებების ათვისების მიზნით, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროფესიის ათვისებასთან, ან შრომის შინაარსისა და შედეგისადმი მოთხოვნების ცვლილებებთან.

პრაქტიკაში ცნობილია კვალიფიციური კადრების სწავლების სამი კონცეფცია: 1) სპეციალიზებული სწავლება; 2) მრავალპროფილური სწავლება; 3) პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლება.

სპეციალიზებული სწავლების კონცეფცია ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისათვის. ამასთან, იგი მომუშავეის თვალსაზრისით, ხელს უწყობს სამუშაო ადგილის შენარჩუნებას და განამტკიცებს საკუთარი ღირსების გრძნობას.

მრავალპროფილური სწავლების კონცეფცია, ეკონომიკური თვალსაზრისით ეფექტიანია, რამდენადაც ზრდის მომუშავეის მობილურობას. ამასთან, ეს იმ ორგანიზაციისათვის,

რომელშიც მუშაობს მუშაკი სარისკოა, რამდენადაც ამ უკანასკნელს სამუშაო ადგილის არჩევის საშუალება ეძლევა და არის იმის საშიშროება, რომ მან დატოვოს ორგანიზაცია.

პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების კონცეფციის მიზანია ბუნებიდან ბოძებული და პრაქტიკულ საქმიანობაში შექმნილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში ეხება პირებს, რომელთაც მისწრაფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი, ან აქვთ ხელმძღვანელობის ან პედაგოგობის ნიჭი და ა.შ.

ადამიანური რესურსების სწავლების კონკრეტული სახეები:

1) პირველადი სწავლება საწარმოს ამოცანებიდან და მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე;

2) სწავლება თანამდებობისადმი მოთხოვნებსა და პიროვნულ თვისებებს შორის სხვაობის სალიკეიდაციოდ (შესამცირებლად);

3) სწავლება საერთო კვალიფიკაციის ასამაღლებლად;

4) სწავლება ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებზე საამუშაოდ;

5) სწავლება შრომითი ოპერაციის შესრულების ახალი ილეთებისა და მეთოდების ასათვისებლად.

არსებობს პროფესიონალური სწავლების ორი ძირითადი ფორმა: 1) წარმოებისგან მოწყვეტით და 2) წარმოებისგან მოუწყვეტლად. პირველ შემთხვევაში პროფესიონალური კადრების მომზადება ხდება სხვადასხვა ტიპის სასწავლებლებში, ხოლო მეორე შემთხვევაში იგი შეიძლება მოხდეს როგორც აღნიშნულ სასწავლებლებში, ისე უშუალოდ საწარმოში (სამუშაო ადგილზე). **არსებობს სამუშაო ადგილზე სწავლების სამი ძირითადი ფორმა:** ინდივიდუალური, ჯგუფური და საკურსო. ინდივიდუალური სწავლებისას მოსწავლეს ამაგრებენ კვალიფიციურ მომუშავესთან ან ჩართავენ ბრიგადაში, სადაც მასზე მიმაგრებულია ბრიგადირი ან უმარლესი კვალიფიკაციის მქონე ბრიგადის სხვა წევრი. აუცილებელ თეორიულ კურს მოსწავლე სწავლობს დამოუკიდებლად, შესაბამისი სპეციალისტის კონსულტაციით.

სწავლების ჯგუფური (ბრიგადული) ფორმა გულისხმობს

მოსწავლეების სპეციალურ ჯგუფებად გაერთიანებას, რომელთანაც მეცადინეობას ატარებენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მუშები.

სწავლების საკურსო ფორმა გამოიყენება მომიჯნავე პროფესიების მომუშავეთა მოსამზადებლად. იგი ხორციელდება ორ ეტაპად: პირველ ეტაპზე ის მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფში წარმოებრივი სწავლების ოსტატის ხელმძღვანელობით, რომელიც ტარდება ამ მიზნით შექმნილ სპეციალურ სასწავლო-წარმოებრივ ბაზაზე ან სასწავლო კომბინატში; მეორე ეტაპზე იგი მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფებში სამუშაო ადგილზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებული მაღალკვალიფიციური მომუშავეის – წარმოებრივი სწავლების ინსტრუქტორის ხელმძღვანელობით.

ჯგუფური და საკურსო სწავლებისას თეორიული მეცადინეობა ხორციელდება სასწავლო ჯგუფებში, სასწავლო კომბინატებში (პუნქტებში) და სპეციალურ კურსებზე.

სამუშაო ადგილზე მომზადება შეიძლება განხორციელდეს ე.წ. დამრიგებლობითი ფორმით. მასში იგულისხმება ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემა, გამოცდილი და კომპეტენტური პირისაგან ნაკლებად გამოცდილ პირზე მათი ურთიერთობის პროცესში.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა, აგრეთვე, ინსტრუქტაჟი, ანუ გამოცდილი თანამშრომლის მიერ მუშაობის მეთოდების განმარტება და დემონსტრირება.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში, მრავალმხრივი კვალიფიკაციის ფლობის აუცილებლობის შემთხვევაში, გამოიყენება სამუშაო ადგილზე სწავლების ისეთი მეთოდი, როგორცაა როტაცია. მასში იგულისხმება მუშაკის თანმიმდევრული მუშაობა სხვადასხვა თანამდებობაზე, მათ შორის სხვადასხვა განყოფილებაში. როტაცია დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, ეხმარება მათ წინაარმდევობათა (სტრესების) გადალახვაში. ამასთან, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და დაკავშირებულია შრომის მწარმოებლურობის დროებით დაცემასთან.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი მეთოდია ე.წ. თვითსწავლება. იგი ხორციელდება შესაბამისი ლიტერატურ

რის გაცნობით, დამატებითი ინსტრუქტაჟით, თავის მოქმედებებსა და სხვის მუშაობაზე დაკვირვებითა და მათი ანალიზით ა.შ.

ხელმძღვანელებისთვის სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმაა სტაჟირობა ახალი სამუშაოს ასათვისებლად, როგორც დროსაც შენარჩუნებულია ძველი მოვალეობები და ნაწილობრივ სრულდება ახალი.

სასწავლებელში მიღებული თეორიული ცოდნის საკმარისერების არსებობის შემთხვევაში, სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმა უფრო გამართლებულია, ვიდრე სპეციალურ კურსებზე. ეს ასე იმიტომაც, რომ იგი ახალი სამუშაოს ასათვისების საშუალებას იძლევა უშუალოდ მისი შესრულების პროცესში ნაკლები დანახარჯებით და უზრუნველყოფილია კაეშირი პრაქტიკასთან. ამასთან, სწავლების ასეთი ფორმა მოითხოვს მოცემული პროცესის ხელმძღვანელი ინსტრუქტორების გულდასმით შერჩევას.

ახალ მომუშავეთა მომზადების ორგანიზაციის კონკრეტული ფორმების შერჩევა შესაბამისი კანონმდებლობით, ორგანიზაციის პრეროგრატივაა. მათ ამისთვის შეუძლიათ შექმნან სასწავლო ცენტრები, ან სწავლების თაობაზე ხელშეკრულება დადონ ორგანიზაციის გარეთ მოქმედ სასწავლო ცენტრებთან, პროფესიულ-ტექნიკურ და სხვა ტიპის სასწავლებლებთან. ამასთან, ყველა შემთხვევაში წარმოებრივი სწავლება უნდა დასრულდეს მოცემული ორგანიზაციის (საწარმოს) სამუშაო ადგილზე.

როგორც უკვე აღნიშნული იყო, სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება. გამოყოფენ მის შემდეგ ფორმებს:

1) შიგა (ორგანიზაციაში) და გარე (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში);

2) ორგანიზებული და არაორგანიზებული (თვითგანათლება). მეორე შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ე.წ. თვითგანათლების ჯგუფები. მათში ადამიანები ერთიანდებიან პრობლემების ერთობლივი ანალიზისათვის, თვითსრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარებისა და ურთიერთმიხარდასაჭერად;

3) პროფესიონალური ან პრობლემურად ორიენტირებული (მოთხოვნის მიხედვით) ქცევის ორგანიზაციის დამუშავებაზე;

4) სტანდარტულ ან სპეციალურ (ზოგადი და კონკრეტული) პროგრამაზე დამყარებული;

5) გამიზნული მიზნობრივი ჯგუფისთვის (მაგალითად, ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის) ან მთელი პერსონალისათვის.

კვალიფიკაციის ამადლების კონკრეტული მიმართულებებია:

ა) ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა;

ბ) მენეჯმენტის მოქნილობა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამადლება;

გ) თანამდებრობრივი დაწინაურებისათვის ან პორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება;

დ) ახალი პროფესიათა ათვისება;

ე) უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ადაპტაცია ახალი ტექნიკისადმი;

ვ) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლა.

სწავლების კეშირი პრაქტიკასთან აუცილებელია, რამდენადაც სწავლების ეფექტიანობა პრაქტიკული შედეგით განისაზღვრება. იგი უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ხელმძღვანელთა, სპეციალისტთა და ამ თანამდებობებზე კანდიდატთა ტრენინგის პროცესში.

ტრენინგის ძირითადი ფორმებია საქმიანი თამაშები და პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზის მეთოდი, ე.წ. „ქეის-სტადი“ (case study).

საქმიანი თამაშები ინდივიდუალიზებულია და ახლოსაა პროფესიულ საქმიანობასთან. იგი შეიძლება იყოს გლობალური (ფირმის საერთო ხელმძღვანელობა) და ლოკალური (ცალკეული პრობლემის გადაწყვეტა). ის აღსაზრდელებს საშუალებას აძლევს შეასრულონ რამდენიმე ფუნქცია, გაიფართონ ორგანიზაციაზე წარმოდგენა, შეიმუშაონ მართვის პრაქტიკული

ჩვევები, სწრაფად და სწორად გაიგონ, რას იწვევს ესა თუ ის მოქმედება და ა.შ. საქმიანი თამაშები ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როცა იგი უზრუნველყოფილია მისი ჩატარებისთვის აუცილებელი საშუალებებით.

„ქეის-სტადი“ – ესაა მოცემულ ან სხვა ორგანიზაციაში არსებული რეალური ანალიზი, მისი ჯგუფური განხილვა და მასზე გადაწყვეტილების მიღება. მოცემული მეთოდისას აღსაზრდელები ეცნობიან სხვათა გამოცდილებას და ითვისებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ჩვევებს. აქ დაუშვებელია დისკუსიების სიჭარბე და მასში ცალკეული პირების დომინირება. ეს კი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს მაღალ პროფესიონალიზმს.

„ქეის-სტადის“ ერთ-ერთი სახესხვაობაა ინციდენტების მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში პრობლემა დასაწყისში აღწერილია მხოლოდ ზოგად ჭრილში, ხოლო დამატებით მონაცემებს აჩვენებენ მის მონაწილეთა პასუხების დროს. ეს ადამიანს ეხმარება სწრაფი და სწორი ანალიზის უნარის გამოიშვავებაში.

ზემოაღნიშნულ მეთოდთან ახლოსაა ე.წ. მართვითი თამაშების მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ აღსაზრდელებს განტოლებათა სახით აძლევენ ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებთან დაკავშირებულ მახასიათებლებს (ფასები, შესყიდვა, წარმოების მოცულობა და სხვ.). იმის შემდეგ, როცა გუნდის მოთამაშენი მიიღებენ თავიანთ გადაწყვეტილებას (დასაშვებია ურთიერთკონსულტირება), მათი ურთიერთქმედების საერთო შედეგები ფიქსირდება კომპიუტერზე და ხდება მისი შედარება რეალურ სინამდვილესთან.

სწავლებისა და ჯგუფებში სოციალური კონტაქტების შესწავლის მეთოდია ჯგუფური დინამიკა. მისი მონაწილეები (6-15 კაცი) ჯგუფში, ურთიერთობათა დამოუკიდებელი შესწავლის მიზნით, ატარებენ რამდენიმე ორსაათიან მეცადინეობას. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი გამოდის მთავარი კომენტატორის როლში.

არსებობს სპეციალურ დავალებათა მეთოდი. იგი მიმართულია მომუშავეთა სამუშაო ჩვევების სრულყოფისაკენ მათი სპეციალურ პროექტებზე მუშაობის ორგანიზაციის საშუალებით.

ბით. ამით ისინი ემზადებიან უფრო რთულ მოვალეობათა შესასრულებლად.

მენჯურის ქცევის მოდელირების არსი იმით გამოიხატება, რომ ვიდეოზე ჩაიწერება და მისი ჩვენების შემდეგ განიხილავენ იმ სიტუაციებსა და პიროვნებათა შორის პრობლემებს, რომლებსაც აწყდებიან ხელმძღვანელები (საჩივრები, ინტრიგები, წინააღმდეგობა ცვლილებისადმი და სხვ.). ამის შემდეგ რამდენიმე კაცი გაითამაშებს მსგავს სიტუაციებს, ხოლო დანარჩენები თვალყურს ადევნებენ მოვლენებს და შესაბამისად რეაგირებენ მათზე, ან შეუძლიათ წამოაყენონ თავიანთი სიტუაციები.

საქმიანი თამაშების ერთ-ერთი ფორმაა როლური მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში თითოეულს სათამაშოდ აძლევენ სიტუაციის განსაზღვრულ როლს, რომელიც რეაგირებს სხვის თამაშზე. მონაწილეთა ერთ-ერთი მათგანი გამოდის ცენტრალური ფიგურის როლში. როლური თამაშების მონაწილეებს, რომლებიც გამოდიან ამა თუ იმ როლში, უნდა შეეძლოთ გადაწყვიტონ შესაბამისი პრობლემები.

საქმიანი თამაშების სხვა ფორმაა ვარჯიში „ქაღალდების კალათა“ (ანუ კალათბურთელის კალათა). მისი არსი ისაა, რომ აღსაზრდელები ჩაყენებულია მმართველთა მდგომარეობაში და ევალდებათ, 2-3 საათში გაანაწილონ უფლება-მოვალეობანი, მიიღონ გადაწყვეტილებანი, გასცენ წერილობითი და სიტყვიერი განკარგულებანი, უპასუხონ წერილებსა და ტელეფონის ზარებს, ურთიერთობა იქონიონ ხელქვეითებთან, ჩაატარონ თათბირები. ამისთვის მათ ეძლევათ აუცილებელი მასალები (საქმიანი მიმოწერები და აღწერილობანი), სადაც მნიშვნელოვანი სასწრაფო საკითხები შერეულია რუტინულთან. საეარჯშოები უნდა შეიცავდეს სხვადასხვა სიტუაციისათვის დამახასიათებელ, რაც შეიძლება ბევრ ელემენტს. ამასთან, თითოეული ელემენტი უნდა იყოს პრაქტიკაში გამოსაყენებელი და მკაფიოდ გამოხატავდეს ათვისებული მასალის მნიშვნელობას. ყოველივე ეს მოთამაშებს ეხმარება, ისწავლონ უმეტესი სიტუაციებისა და პრობლემების კრიტიკული ანალიზი და მიიღონ სწორი გადაწყვეტილებანი.

საქმიანი თამაშების ფორმაა თავმჯდომარის გარეშე კრების იმიტაცია, სადაც მენეჯერებს აფასებენ მასზე გამოსვლის უნარით.

პრაქტიკაში იყენებენ აგრეთვე, საკადრო გასაუბრების მეთოდს. ამ შემთხვევაში აღსახრდელები გამოდიან ადამიანური რესურსების გამოყენების სამსახურის წარმომადგენელთა როლში.

12.3. ადამიანური რესურსების ატესტაციის ჩატარების ორგანიზაცია

ჩვენი ქვეყნის პრაქტიკაში დამკვიდრებულია ატესტაციის სამი ტიპი: ა) სახელმწიფო მომსახურების ატესტაცია; ბ) მეცნიერული და სამეცნიერო-პედაგოგიურ მომუშავეთა ატესტაცია; გ) მენეჯმენტის ძირითადი რგოლის ადამიანური რესურსების ატესტაცია.

სახელმწიფო მოსამსახურის ატესტაცია – ესაა სახელმწიფო მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონისა და მის დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის შეფასება. მისი მიზანია სახელმწიფო მოსამსახურისათვის საკვალიფიკაციო თანრიგის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. იმ შემთხვევაში კი, თუ მოსამსახურის პროფესიული მომზადების დონე არ შეესაბამება დაკავებულ თანამდებობის მოთხოვნებს, იღებენ სათანადო საკადრო გადაწყვეტილებას. ატესტაცია ტარდება არა უმეტეს ორ წელიწადში და არანაკლებ ოთხ წელიწადში ერთხელ. ატესტაციის ჩატარების წესი და პირობები დგინდება კანონმდებლობით.

მეცნიერული და მეცნიერულ-პედაგოგიური კადრები ატესტაცია გულისხმობს სპეციალობების მიხედვით სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების მიკუთვნებას. სამეცნიერო ხარისხებსა და წოდებებს ანიჭებენ პირებს, რომელთაც აქვთ ღრმა პროფესიული ცოდნა და მეცნიერული მიღწევები მეცნიერების განსაზღვრულ დარგში. ჩვენს ქვეყანაში აღნიშნულ ატესტაციას ახორციელებს საქართველოს სწავლულ ექსპერტთა საბჭო, უმაღლესი სასწავლებლები და სამეცნიერო-კვლევითი

თი ინსტიტუტები არსებული შესაბამისი დებულებებისა და ინსტრუქციის საფუძველზე.

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ატესტაცია არის პროცედურა, რომლის დროსაც დგინდება და ფასდება კვალიფიკაციის დონე, პრაქტიკული ჩვევები, მომუშავეთა საქმიანი და პროფესიული თვისებები, შრომისა და მისი შედეგების ხარისხი და განისაზღვრება მათი (მომუშავეთა) შეაბამისობა (შეუსაბამისობა) დაკავებულ თანამდებობასთან. ატესტაციის ჩატარების მთავარი მიზანია ადამიანური რესურსების რაციონალური განლაგება და მათი ეფექტიანი გამოყენება. ადამიანური რესურსების ატესტაციის შედეგები საფუძვლად ედება სხვა თანამდებობებზე გადაყვანას, სამსახურეობრივ დაწინაურებას, დაჯოლდობასა და დაკავებული სამუშაოდან განთავისუფლებას.

განასხვავებენ მომსახურეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მომსახურეთა) ატესტაციის ოთხ სახეს: ა) რიგითი ატესტაცია; ბ) ატესტაცია გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას; გ) ატესტაცია სამსახურეობრივი დაწინაურებისას; დ) ატესტაცია სხვა სტრუქტურულ რგოლში გადაყვანისას.

რიგითი ატესტაცია ყველასათვის აუცილებელია. იგი, როგორც წესი, ტარდება ხელმძღვანელი შემადგენლობისათვის 2 წელიწადში, ხოლო სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთათვის 3 წელიწადში ერთხელ. **გამოსაცდელი ვადის დამთავრებასთან დაკავშირებული ატესტაციის** ჩატარების მიზანია ატესტირებული მომუშავეის გამოყენების ფლობაზე დასაბუთებული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც ემყარება ახალ სამუშაო ადგილზე მისი შრომითი ადაპტაციის შედეგებს. **ატესტაცია სამსახურეობრივი დაწინაურებისას** ემსახურება ახალი თანამდებობის დასაკავებლად მომუშავეის შესაძლებლობისა და მისი პროფესიონალური მომზადების დონის გამოვლენას. ატესტაციამ სამსახურეობრივი დაწინაურებისას უნდა გამოავლინოს მომუშავეის პოტენციური შესაძლებლობისა და პროფესიული მომზადების დონე, რომელიც აუცილებელია ახალი სამუშაო ადგილის დასაკავებლად. **ატესტაციას სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში გადაყვანისას** ატარებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაო ად-

გილზე არსებითად იცვლება თანამდებობრივი მოვალეობანი და მუშაკისადმი წაყენებული მოთხოვნები. ჩამონათვალი თანამდებობებისა, რომლებიც ექვემდებარება ატესტაციას დგინდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

ატესტაცია ტარდება შემდეგ ოთხ ეტაპად: ა) მოსამზადებელი; ბ) მომუშავისა და მისი შრომითი საქმიანობის შეფასების; გ) ატესტაციის ჩატარების; დ) ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე გამოიცემა ბრძანება ატესტაციის ჩატარების თაობაზე და მტკიცდება საატესტაციო კომისია. ამავე ეტაპზე მუშავდება დებულება ატესტაციის შესახებ, დება სია იმ თანამშრომლებისა, რომლებიც ექვემდებარებიან ატესტაციას, მზადდება დახასიათებები (შემფასებელი ფურცლები) და თითოეული მომუშავისათვის (რომელიც ექვემდებარება ატესტაციას) საატესტაციო ფურცელი, ხდება შრომითი კოლექტივის ინფორმირება ატესტაციის ჩატარების ვადების, მიზნების, თავისებურებებისა და წესის შესახებ.

მომუშავის შეფასებისა და მისი შრომითი საქმიანობის ეტაპზე ქვედანაყოფებში, რომლებშიც მუშაობენ ატესტაციას დაქვემდებარებული პირები, იქმნება **საექსპერტო ჯგუფები**. მათ შემადგენლობაში შედიან: უშუალო ხელმძღვანელი, ზემდგომი ხელმძღვანელი, მოცემული ქვედანაყოფის ერთი ან ორი სპეციალისტი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის მომუშავე (მომუშავეები). საექსპერტო კომისია შესაბამისი მეთოდის მიხედვით ახორციელებს ატესტაციას დაქვემდებარებულის ცოდნის დონის, უნარის, ჩვევების, თვისებებისა და შრომის შედეგების შესაფასებლად.

ატესტაციის ჩატარების ეტაპისას ტარდება საატესტაციო კომისიის სხდომა, რომელსაც ესწრებიან ატესტაციას დაქვემდებარებულები და მათი უშუალო ხელმძღვანელები. სხდომაზე განიხილება ატესტაციაზე წარმოდგენილი ყველა მასალა. კომისია უსმენს ატესტაციას დაქვემდებარებულებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას, ანალიზს უკეთებს მათდამი დასმულ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს; კერძოდ, ატესტაციას დაქვემდებარებულები შეესაბამებიან

თუ არა დაკავებულ თანამდებობას. საატესტაციო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს ღია კენჭისყრით. მომუშავეს საქმიანობის შეფასება და კომისიის რეკომენდაცია შეაქვთ ე.წ. შემფასებელ ფურცელში. ატესტაციას დაქვემდებარებულს აცნობენ საატესტაციო კომისიის მიერ გამოტანილ შეფასებასა და რეკომენდაციას საბოლოო ატესტაციის ჩატარებამდე არანაკლებ ორი კვირით ადრე.

შემდგომი საატესტაციო კომისიის სხდომაზე, ატესტაციას დაქვემდებარებულის საპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაში საკითხის განხილვა გადაიდება მომუშავეს სხდომაზე გამოცხადებამდე. არასაპატიოდ გამოუცხადებლობის შემთხვევაში კი, კომისიას შეუძლია საკითხი განიხილოს ატესტაციას დაქვემდებარებულის მონაწილეობის გარეშე. ამ შემთხვევაში კომისიის წევრთა მიერ დასმულ ყველა კითხვაზე პასუხი უნდა გასცეს ატესტაციას დაქვემდებარებულის უშუალო ხელმძღვანელმა.

ატესტაციის შედეგები შეიტანება საატესტაციო ფურცელში და მის შესახებ აცნობენ ატესტაციას დაქვემდებარებულს კენჭისყრის დამთავრების შემდეგ. საატესტაციო კომისიის სხდომა ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის თავჯდომარე და მდივანი. ოქმი ფორმდება ყველა ატესტაციას დაქვემდებარებულზე, რომელთა საკითხი მოისმინეს ერთ სხდომაზე. იმ შემთხვევაში, როცა ატესტაციას დაქვემდებარებულები სხვადასხვა ქვედანაყოფში მუშაობენ, ოქმი ფორმდება ცალკეული ქვედანაყოფისათვის ცალ-ცაკე.

ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპზე ხდება დასკვნის ფორმირება. იგი ითვალისწინებს:

- 1) ატესტაციას დაქვემდებარებულის ხელმძღვანელის დახასიათებაში მოცემულ დასკვნებსა და წინადადებებს;
- 2) ატესტაციას დაქვემდებარებულის საქმიანობის შეფასებას, კვალიფიკაციას;
- 3) ატესტაციას დაქვემდებარებულის საქმიან, პიროვნულ და სხვა თვისებებს და მათ შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან;
- 4) ატესტაციას დაქვემდებარებულის საქმიანობის განხილ-

ვისას კომისიის თითოეული წევრის მონაწილეობას;

5) წინა ატესტაციის მასალების შედარებას ატესტაციის მომენტში ანალოგიურ მონაცემებთან და მათი ცვლილებების ხასიათს;

6) თვით ატესტაციას დაქვემდებარებულის აზრს თავის საქმიანობაზე, თავის პოტენციურ შესაძლებლობათა რეალიზაციაზე.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ატესტაციას დაქვემდებარებულთა შრომის დისციპლინას, გადაწყვეტილებათა მიღებისას მათ დამოუკიდებლობას და მისწრაფებას თვითსრულყოფისაკენ, პროფესიულ ვარგისიანობას.

საატესტაციო კომისია იძლევა შემდეგი შინაარსის რეკომენდაციებს: ატესტაციას დაქვემდებარებულის სამსახურობრივ დაწინაურებაზე, ხელფასის მომატებაზე, სხვა სამუშაოზე გადაყვანაზე, დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლებაზე და ა.შ. საატესტაციო კომისიის დასკვნები და წინადადებები შედგომში გამოიყენება ორგანიზაციის ადმინისტრაციასა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, საატესტაციო კომისიის რეკომენდაციების საფუძველზე, დადგენილი წესით ახალისებს ან სჯის მომუშავეებს. ატესტაციის დღიდან არაუმეტეს 2 თვის განმავლობაში, ატესტაციის შედეგებიდან გამომდინარე მას შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება და მომუშავე გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე. ამისთვის საჭიროა თვით მომუშავეის თანხმობა. თუ ეს შეუძლებელია, დადგენილ ვადაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელს შეუძლია ასეთ მომუშავესთან შეწყვიტოს ხელშეკრულება. ქვეყნის სათანადო კანონმდებლობის შესაბამისად, აღნიშნული ვადის გასვლის შემდეგ ატესტაციის შედეგების მიხედვით მომუშავეის სხვა თანამდებობაზე გადაყვანა, ან მასთან ხელშეკრულების შეწყვეტა დაუშვებელია.

შრომითი დავეები, რომლებიც დაკავშირებულია, ატესტაციის შედეგებიდან გამომდინარე მომუშავეის სამუშაოდან განთავისუფლებასა და მის აღდგენსთან, განიხილება შრომითი დავეების შესახებ მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

12.4. ალამიანური რესურსების სადმიანი კარიერის მართვა

საქმიანი კარიერა – ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისების მატება. მასში იგულისხმება აგრეთვე, წინსვლა საქმიანობის უკვე არჩეულ გზაზე, ცნობილ პიროვნებად გახდომა, დიდების მოპოვება, სულიერი გამდიდრება. მაგალითად, დიდ უფლებამოსილებათა და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფასის დანიშვნა და ა.შ. კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახისა და საქმიანობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის, მასწავლებლის, სპორტული, სამხედრო, არტისტული, მოსწავლეთა კარიერა და ა.შ.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შენდევ სახეებს: შიგაორგანიზაციული, ორგანიზაციათაშორისო, სპეციალიზებული, არასპეციალიზებული, ვერტიკალური, პორიზონტალური, საფეხურებრივი, ფარული.

შიგაორგანიზაციული კარიერა გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის განვითარების ყველა ისეთ სტადიას, როგორცაა: სწავლება, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალურ პროფესიონალურ შესაძლებლობათა მხარდაჭერა და განვითარება, პენსიაზე გასვლა. ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად ერთ ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერა შეიძლება იყოს სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული.

ორგანიზაციათაშორისო კარიერა კი გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიონალური საქმიანობის პროცესში გაივლის განვითარების ყველა ზემოთაღნიშნულ სტადიას. ამასთან, ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად სხვადასხვა ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერაც შეიძლება იყოს როგროც სპეციალიზებული ისე, არასპეციალიზებული.

სპეციალიზებული კარიერა ხასიათდება იმით, რომ კონკ-

რეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის კარიერის სხვადასხვა სტადიას. ეს სტადიები კონკრეტულ მომუშავეს შეუძლია გაიაროს თანმიმდევრულად როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმ პროფესიის ჩარჩოებსა და საქმიანობის სფეროში, რომელშიც ხდება მისი სპეციალიზება. მაგალითად, ერთი ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის ქვედანაყოფის უფროსად დაწინაურება, სხვა ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის ქვედანაყოფის უფროსად და ა.შ.

არასპეციალიზებული კარიერა ფართოდაა გავრცელებული იაპონიაში. იაპონელები მყარად იცავენ პოზიციას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც შეეძლება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე. სამსახურებრივ კიბეზე წინსვლისას, ადამიანს საშუალება უნდა ჰქონდეს, უყუროს კომპანიის მუშაობას სხვადასხვა მხრიდან. ამიტომ, აქ ერთ თანამდებობაზე პიროვნებას არ აჩერებენ 3 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში. აქედან გამომდინარე, იაპონელი ხელმძღვანელი, როგორც წესი, ფლობს სპეციალიზებული ცოდნის შედარებით ნაკლებ მმოცულობას. სამაგიეროდ, მას აქვს მეტი გამოცდილება და ორგანიზაციაზე უფრო სრულყოფილი წარმოდგენა. ამ კარიერის საფეხურების გავლა მომუშავეს შეუძლია როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში.

ვერტიკალურ კარიერასთან ხშირად აკავშირებენ საქმიანი კარიერის ცნებას, რამდენადაც ამ შემთხვევაში დაწინაურება უფრო თვალსაჩინოა. ვერტიკალურ კარიერაში იგულისხმება სტრუქტურული იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა ((სამსახურებრივი დაწინაურება, რომელსაც თან ახლავს ხელფასის მომატება).

პორიზონტალურ კარიერაში იგულისხმება კარიერის ისეთი სახე, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის სხვა ფუნქციურ სფეროში გადაადგილებას ან განსაზღვრული სამსახურებრივი როლის შესრულებას ისეთ საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფორმალურად არაა დამკვიდრებული. მაგალითად, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფის პროგნოზისა და სხვათა ხელმძღვანელის როლის შესრულება და

ა.შ. პორიზონტალური კარიერის ცნება არ გულისხმობს ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით აუცილებელ და მუდმივ წინსვლას.

საფეხურებრივი კარიერის შემთხვევაში ერთმანეთთანაა შეხამებული კარიერის როგორც ვერტიკალური, ისე პორიზონტალური სახეების ელემენტები. ამ შემთხვევაში ერთდროულად ხდება მომუშავეის როგორც ფუნქციონალური გადაადგილება, ისე თანამდებობრივი დაწინაურება. კარიერის ასეთი სახე საკმაოდ ხშირად გვხვდება. მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც შიგაორგანიზაციული, ისე ორგანიზაციათაშორისი ფორმა.

ფარული კარიერა კარიერის ისეთი ფორმაა, რომელიც ირგვლიემყოფთათვის ყველაზე უფრო ბუნებრივია. იგი მისაწვდომია მომუშავეთა ვიწრო წრისთვის, რომელსაც ფართო კავშირები აქვს ორგანიზაციის გარეთ. მაგალითად, მომუშავეის მიწვევა შეხვედრებსა და თათბირებზე, რომლებზეც სხვა მომუშავეებს არ მიუწვდებათ ხელი, ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე დაშვება, ხელმძღვანელობის ცალკეული მნიშვნელოვანი დავალებების მიცემა და სხვ. ასეთ მომუშავეს შეიძლება ეკავოს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედანაყოფში რიგითი თანამდებობა. ამასთან, როგორც წესი მისი შრომის ანაზღაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი მიზანია საწარმოთა დაკომპლექტება სათანადო ცოდნისა და გამოცდილების მქონე მუშაკებით და მათი შესაძლებლობების სრული რეალიზაცია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია კარიერის მართვას. იგი იწყება პიროვნების ინტერესების, მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და ჩვევების განსაზღვრით. თითოეული პიროვნების კარიერა შედგება ზრდის, ძიების, ფორმირებისა და აქტიურობის დაცემის სტადიებისაგან.

ზრდის სტადია იწყება ადამიანის დაბადებიდან და გრძელდება 14-15 წლის ასაკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობითა და სწავლით შეიმუშავებს სა-

კუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ეელინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესაებთან, მეგობრებთან და მასწავლებლებთან. მოცემულ პერიოდში ბავშვები ითვისებენ ქცევის წესებს და სერიოზულად იწყებენ ფიქრს საქმიანობის სხვადასხვა სახეზე.

ძიების სტადია იწყება 14-15 წლის ასაკიდან და გრძელდება 24-25 წლამდე. მოცემულ პერიოდში პიროვნება, საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა პროფესიულ ალტერნატივას. ამ სტადიაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების მიერ საკუთარი უნარის, ნიჭისა და ინტერესების სწორ შეფასებას.

ფორმირების სტადია იწყება 24-25 წლიდან და გრძელდება 44-45 წლამდე. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი სტადიაა. ამ პერიოდში ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს არსებული სპეციალობით და იმკვიდრებს საკუთარ ადგილს საზოგადოებაში.

ფორმირების სტადია შედგება შემდეგი სამი ქვესტადიისაგან: გამოცდის, სტაბილიზაციისა და კარიერის კრიზისის ქვესტადიებისაგან.

გამოცდის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის პირველ ხუთ წელს. ამ პერიოდში ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას, იმუშაოს თუ არა არჩეული სპეციალობით. სტაბილიზაციის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის მომდევნო ათ წელს, ხოლო კარიერის კრიზისის ქვესტადიით მთავრდება ფორმირების ქვესტადია. იგი მოიცავს ფორმირების სტადიის დაახლოებით ბოლო ხუთ წელს. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები, საწყისი ამბიციებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე, აფასებენ თავიანთ მიღწევებს. ამ დროს ზოგიერთი შეიძლება მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ ნაწილობრივ ან საერთოდ ვერ შეძლებს თავისი ოცნების ასრულებას. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას თავიანთი მომავალი მუშაობისა და კარიერის შესახებ.

შენარჩუნების სტადია იწყება ადამიანის სიცოცხლის დაახლოებით 45-46 წლიდან და გრძელდება 65 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანო-

ბაში. ამ პერიოდში დიდი ყურადღება ექცევა მიღწეულის შენარჩუნებას.

აქტიურობის დაცემის სტადია მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანის ენერჯია. ისინი იძულებულნი არიან, შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებსაპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩეულის როლში.

ადამიანური რესურსების კარიერის მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია **პროფესიულ ორიენტაციას**. საქმე ისაა, რომ კარიერის არჩევისას ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია პიროვნების ინდივიდუალობა.

ადამიანური რესურსების კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მეკლევარი ჯონ ჰოლანდი გამოყოფს პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის შემდეგ სახეებს:

1) **რეალისტური ორიენტაცია**, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია ფიზიკურ ძალასთან, მაგალითად, სოფლის მეურნეობაში მომუშავენი;

2) **კვლევითი ორიენტაცია**, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ შემეცნებითი და ორგანიზაციული ხასიათის სამუშაოებთან დაკავშირებული კარიერისადმი. მაგალითად, სხვადასხვა დარგში მომუშავე მეცნიერ-მუშაკები და სხვ.

3) **არტისტული ორიენტაცია**, რომლის დროსაც ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ დასაქმების ისეთი სახეებისადმი, როგორიცაა: მსახიობობა, მხატვრობა, მუსიკოსობა, დიზაინერობა და ა.შ.;

4) **სოციალური ორიენტაცია**. ამ შემთხვევაში ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი კარიერისადმი, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნებათაშორის ურთიერთობებთან. მაგალითად, დიპლომატიური სამუშაო, საპენსიო და სადაზღვევო სამსახურში მუშაობა და სხვ.;

5) **საინიციატივო ორიენტაცია**, რომლის დროსაც ადამი-

ანებს მიდრეკილება აქეთ ისეთი სამუშაოებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია სხვებზე გაელენის მოხდენასთან. ასეთები: მენეჯერები, ადვოკატები, პრეს-მდივნები და სხვ.

6) ჩვეულებრივი ორიენტაცია. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანები უპირატესობას აძლევენ ისეთ კარიერას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრუქტურულ და რეგულირებად საქმიანობას. ამავე ორიენტაციის ჯგუფში შედის აგრეთვე ისეთი პროფესიები, რომლის დროსაც აუცილებელია ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების შეხამება ორგანიზაციულთან, მაგალითად, ბუღალტრისა და ბანკირისა.

ადამიანთა უმეტესობას როგორც წესი, აქვს ერთზე მეტი ორიენტაცია. რაც უფრო ახლოსაა ერთმანეთთან ეს ორიენტაციები, მით ნაკლებია შინაგანი წინააღმდეგობა და ადვილია მომავალი კარიერის არჩევა.

წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა არამარტო სურვილებსა და მოტივაციებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. უმეტესად ამაზეა დამოკიდებული არჩეული საქმიანობის სახე. აქედან გამომდინარე, საჭიროა თითოეულ ადამიანს შეეძლოს თავისი და მისადმი დაქვემდებარებული მუშაკების ჩვევების იდენტიფიკაცია.

კარიერის რაციონალური დაგეგმვისათვის აუცილებელია პიროვნების უნარის შესწავლა. ამას უმეტესად ტესტირების საშუალებით არკვევენ. მოცემულ შემთხვევაში ავლენენ ადამიანთა უნარის ისეთ სახეებს, როგორიცაა: ინტელექტუალურობა, აბსტრაქტული და ლოგიკური აზროვნება, სმენა, არტისტული ნიჭი და სხვ. აუცილებელია ტესტირების შედეგების გათვალისწინება სამუშაოთა და მომუშავეთა ტარიფიკაციისას. მაგალითად, ჩვენს ქვეყანაში მოქმედ სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარებში სამუშაოს (პროფესიის) თითოეული სახის გასწვრივ მითითებულია, რა უნდა იცოდეს და რა ჩვევები უნდა ჰქონდეს მომუშავეს, რომ მან შეძლოს აღნიშნული სამუშაოს შესრულება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების გამოყოფას (იდენტიფიკაციას). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ედგარ შეინის აზრით, კარიერის დაგეგმვა –

ესაა პროფესიული თვითკონცეფციისა და თვითგანსაზღვრის თანდათანობითი განვითარების პროცესი, რომელიც გამოხატულია საკუთარი შესაძლებლობების, მოტივების, მოთხოვნილებების, ურთიერთობებისა და ფასეულობების ტერმინებში. მისივე მტკიცებით, როცა ადამიანი შედარებით კარგად შეიცნობს საკუთარ თავს, ცხადი ხდება, რომ მან ჩამოაყალიბა თავისი კარიერის განმსაზღვრელი პუნქტი. ეს უკანასკნელი შესაბამის ამერიკულ ლიტერატურაში ცნობილია კარიერის **ღუზის** სახელწოდებით. მასში იგულისხმება ინტერესი, ანუ ფასეულობა, რომელსაც აირჩევს მოცემული პიროვნება, თუ მას მიეცემა მისი მომავალი საქმიანობის არჩევის შესაძლებლობა. კარიერის საკვანძო მომენტების წინასწარ შეცნობა რთულია, რამდენადაც ისინი ევოლუციურია და დაკავშირებულია ადამიანთა შესაძლებლობების აღმოჩენის პროცესთან. ზოგიერთს არ შეუძლია დაადგინოს თავისი კარიერის მთავარი მომენტები მანამ, სანამ რეალური სინამდვილიდან გამომდინარე, აუცილებელი არ გახდება მთავარი არჩევანის გაკეთება.

არსებობს შემდეგი ხუთი მთავარი კარიერული მომენტი:

- 1) ტექნიკურ-ფუნქციური;
- 2) მმართველობითი კომპეტენტურობა;
- 3) შემოქმედებითობა და ინიციატივიანობა;
- 4) ავტონომია და დამოუკიდებლობა;
- 5) უსაფრთხოება.

ტექნიკურ-ფუნქციური კარიერული მომენტისას ტექნიკური მიდრეკილების ადამიანები ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ზოგად მენეჯმენტთან დაკავშირებული საქმიანობა, დაიმკვიდრონ და წარმატებით იმუშაონ მათ მიერ არჩეულ ტექნიკურ ან ფუნქციურ სამუშაოზე.

მმართველობითი კომპეტენტურობის მომენტის შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოტივაცია, გახდნენ მენეჯერები. მათ ამის საშუალებას აძლევს მუშაობაში პირადი გამოცდილება და ნიჭი. განახსებავენ მმართველობითი კომპეტენტურობის შემდეგ სამ ძირითად სახეს:

1) ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების, ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტის უნარი);

2) პიროვნებათა შორისი კომპეტენტიურობა (ადამიანებზე ზეგაყენების, მათი კონტროლისა და მართვის უნარი ყველა დონეზე);

3) ემოციური კომპეტენტიურობა (ემოციური და პიროვნებათ-შორისი კრიზისიდან თავის დაღწევის უნარი).

შემოქმედებითობისა და ინიციატივიანობის მომენტისას ადამიანებს აქვს ძლიერი მოთხოვნილება, თავიანთთვის ან საზოგადოებისათვის ააშენონ, ან შექმნან ისეთი რამ, რომელიც მათ მოუტანთ სახელსა და ღირსებას.

აგრონომიისა და დამოუკიდებლობის კარიერული მომენტის შემთხვევაში საქმე გვაქვს ისეთ ადამიანებთან, რომელთა მთავარი მოთხოვნილებაა, იყვნენ დამოუკიდებელი და თავისუფალი ყველა იმ მარეგულირებელი მოქმედებისაგან, რომელთაც ადგილი აქვთ დიდ ორგანიზაციებში (სამუშაოზე მიღება და განთავისუფლება, სამსახურებრივი დაწინაურება და სხვ.). მათგან ბევრს აქვთ ტექნიკურ-ფუნქციური ორიენტაცია. ასეთი ადამიანები ცდილობენ, იმუშაონ კონსულტანტებად, შტატგარეშე უურნალისტებად და ა.შ.

უსაფრთხოება, როგორც კარიერული მომენტი, გულისხმობს პრესტიჟულ უმაღლეს სასწავლებელთა კურსდამთავრებულების მცდელობას, იპოვონ საიმედო და სტაბილური სამუშაო. ისინი მზად არიან გააკეთონ ყოველივე ის, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს შენარჩუნებას, მაღალ შემოსავალს და მომავალში ნორმალურ საპენსიო უზრუნველყოფას.

გამოყოფენ გეოგრაფიულ და ორგანიზაციულ უსაფრთხოებას. პირველში იგულისხმება მუშაობისთვის გეოგრაფიული ადგილის (ქალაქი, სოფელი) შერჩევა, ხოლო მეორეში – სამუშაოდ საქმიანობის ისეთი სფეროს შერჩევა, რომელიც შედარებით უფრო ხელსაყრელია პენსიამდე სამუშაოს შესანარჩუნებლად და ა.შ. მაგალითად, ზოგიერთი ცდილობს, იმუშაოს სახელმწიფო სექტორში, სადაც პენსიაზე გასვლამდე სამუშაოს შენარჩუნების მეტი გარანტიაა.

საკუთარი თავის შესწავლა კარიერის განსაზღვრის მხოლოდ ნახევარია. საჭიროა აგრეთვე, საქმიანობის იმ სახეთა გამოყოფა (იდენტიფიცირება), რომლებიც მიესადაგება ამ მოცემულ კონკრეტულ პიროვნებას. იგი სრულდება ისეთი

მონაცემების საფუძველზე, როგორცაა: პროფესიული ორიენტაცია, ჩვევები, კარიერული მომენტი (ღუზა), პროფესიული მიდრეკილება. ამ დროს აუცილებელია, გათვალისწინებული იქნეს მოთხოვნილება თითოეულ პროფესიაზე მომავალში.

კარიერის განსაზღვრისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიების შესახებ ინფორმაციის შესწავლას. ამისათვის გამოიყენება პროფესიების შესახებ ლიტერატურა, დარგობრივი და დარგთშორისი სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარები და სხვ.

მომუშავის სამსახურში (სამუშაოზე) პირველი მიღებისას (დაწინაურებისას) კარიერის მართვის ძირითადი პრინციპებია:

- 1) სინამდვილის (რეალური ცხოვრების) დარტყმისაგან თავის არიდება;
- 2) პირველი დავალებისადმი მაღალი ინტერესის უზრუნველყოფა;
- 3) სამსახურში მიღებულთა უზრუნველყოფა სამუშაოს სრული დახასიათებით;
- 4) ყურადღებიანობა;
- 5) საქმიანობის პერიოდული ცვლის უზრუნველყოფა;
- 6) მუშაობის კარიერულ-საორიენტაციო შეფასება;
- 7) კარიერის დაგეგმვის წახალისება.

სამსახურში მიღებისას კარიერის მართვის პირველი ძირითადი პრინციპი – სინამდვილის (რეალური ცხოვრების) დარტყმისაგან თავის არიდება – ეხება იმ პერიოდს, რომლის განმავლობაშიც სამსახური იღებს პირველ დავალებას, და ამყაროს ნორმალური ურთიერთობა კოლექტივის წევრებთან, თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა დაკისრებული მოვალეობის გამო და ა.შ. მოცემულ პერიოდში ხდება მომუშავეს თავდაპირველი იმედებისა და მიზნების შედარება რეალურ ცხოვრებასა და საკუთარ შესაძლებლობებთან.

პირველი სამუშაოს დამწყები ზოგიერთი მუშაკისთვის აღნიშნული პერიოდი კატასტროფულია, რამდენადაც წარმოშობა სრული შეუსაბამობა (კონფრონტაცია) მოსალოდნელსა და სინამდვილეს შორის. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც მომუშავეს მიზეზით (მომუშავეს უნარისა და მომზადების

დაბალი დონე და სხვ.), ისე ხელმძღვანელობის მიზეზით (სამუშაოზე ახალმიღებულთან უნარო მუშაობა და სხვ.);

კარიერის მართვის მეორე ძირითადი პრინციპი – პირველი დავალების მაღალი ინტერესის უზრუნველყოფა – გამოიხატება იმით, რომ უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, თუ რამდენად არიან უზრუნველყოფილი ახალმიღებულები პირველი საინტერესო დავალებით, რომელიც ხელს უწყობს მოსამსახურეთა კარიერის განვითარებას. სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში კარიერის მართვის მოცემული პრინციპი უგულვებლყოფილია, რაც დიდ ზიანს აყენებს წარმოების განვითარებას;

მესამე პრინციპი – სამსახურში მიღებულთა უზრუნველყოფა სამუშაოს სრული დახასიათებით – ემსახურება სამუშაოზე ახალმიღებულის სინამდვილესთან შეჯახებისას წარმოქმნილი სიძნელების შერბილებას. იგი აგრეთვე, ზრდის მუშაობის ეფექტიანობას, ხელს უწყობს კადრების დენადობის შემცირებას და სხვ;

მეოთხე პრინციპია ყურადღებიანობა. როგორც პრაქტიკითაა დადასტურებული, ხელმძღვანელი რაც უფრო ენდობა სამუშაოზე ახალმიღებულს, მით უფრო უკეთ ასრულებენ ისინი თავიანთ მოვალეობას;

მეხუთე პრინციპი – საქმიანობის პერიოდული ცვლის უზრუნველყოფა – მოსამსახურეს საშუალებას აძლევს, შეაფასოს თავისი შესაძლებლობანი. იგი აგრეთვე, ხელს უწყობს ისეთი მენეჯერის აღზრდას, რომელსაც უფრო მეტი წარმოდგენა ექნება მომუშავეთა ფუნქციურ მოვალეობაზე;

მექვსე პრინციპი – მუშაობის კარიერულ-საორიენტაციო შეფასება – გამოიხატება იმით, რომ მომუშავეთა საქმიანობის საიმედო ინფორმაცია აუცილებელია მომუშავეთა საქმიანობის გრძელვადიანი პროგნოზისათვის;

მეშვიდე პრინციპი – კარიერის დაგეგმვის წახალისება – გულისხმობს, რომ დამქირაველები უნდა ცდილობდნენ მოსამსახურეთა კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების ორგანიზაციას. იგი უნდა მოიცავდეს მოსამსახურეთა საქმიანობის ყველა მხარეს, რომლებიც დაკავშირებულია მათი კარიერის რეალური მიზნების გამოვლენა-გამტკიცებასა და ფორმირებისათან.

ადამიანური რესურსების კარიერის მართვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მომუშავეთა დაწინაურების გადაწყვეტილების მიღების ხარისხს. ეს, როგორც წესი, ხდება შემდეგი სამი ნიშნის მიხედვით:

- 1) ნამსახურები წლები ანუ კომპეტენტურობა;
- 2) კომპეტენტურობის გაზომვა;
- 3) ფორმალური ან არაფორმალური მეთოდები.

პირველი ნიშანი – ნამსახურები წლები ანუ კომპეტენტურობა – გულისხმობს, რომ მოსამსახურეთა დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილება უნდა ეყრდნობოდეს მომუშავეთა კონკრეტულ თანამდებობაზე მუშაობის სტაჟს, მათ კომპეტენტურობას ან ორივეს (ნამსახურები წლები ანუ კომპეტენტურობა) კომბინაციას;

მეორე ნიშანი – კომპეტენტურობის გაზომვა გულისხმობს კომპეტენტურობის განსაზღვრისა და გაზომვის პროცესს;

მესამე ნიშანი – ფორმალური ან არაფორმალური მეთოდები – გულისხმობს, რომ, როცა ხელმძღვანელი მისადმი დაქვემდებარებულ მოსამსახურეს აწინაურებს კომპეტენტურობის ნიშნის მიხედვით, მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, მიუხედავად იმისა, პროცესი ფორმალური იქნება თუ არაფორმალური. ბევრი დამქირავებელი მუშაობს არაფორმალური სისტემით, რაც იმას ნიშნავს, რომ თავისუფალი ვაკანსიები და სამუშაოს დამწყები კანდიდატებისადმი მოთხოვნები ხშირად არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული. ამით დაწინაურების, როგორც წახალისების ეფექტიანობა ეცემა. ცხადია უმჯობესია, გამოყენებული იქნეს მოსამსახურეთა კარიერული დაწინაურების ფორმალური, ანუ საჯარო სისტემა. იგი გულისხმობს თანამდებობრივი ვაკანსიების შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობას. ყოველივე ეს სასარგებლოა როგორც დამქირავებლისათვის, ისე სამუშაოთა მაძიებელთათვის და ხელს უწყობს ყველას მიერ შესაფერისი სამუშაო ადგილის პოვნას.

სამსახურებრივ-ჰორიზონტალურ გადაადგილებაში იგულისხმება ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე გადაყვანა პასუხისმგებლობის დონის ცვლილების გარეშე. ასეთი გადაადგილების მიზეზებია: უფრო საინტერესო სამუშაო ადგი-

ლის პოენისა და ხელსაყრელ სამუშაო რეჟიმზე გადასვლის სურვილი, სამსახურებრივი დაწინაურების შესაძლებლობა, საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა და სხვ. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იქნეს, რომ სამსახურებრივ-პრობონტა-ლურ გადაადგილებასთან დაკავშირებული მომუშავეთა ხშირი გადასახლება ერთი რეგიონიდან მეორეში დამოკიდებულია მომუშავეის ოჯახურ პირობებზე.

კარიერის მართვისას დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა მხრიდან ერთგულების მოპოვებას. აქ თავის მხრივ, წინა პლანზეა წამოწეული მოსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრეალიზაციაში. ცნობილია, რომ ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოთხოვნილებაა, აისრულოს თავისი ოცნებები, ანუ გახდეს ისეთი, როგორი უნარიც მას აქვს. ფირმები (საწარმოები, ორგანიზაციები), რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ, კარგ შედეგებსაც აღწევენ. ისინი კი, რომლებიც უგულბებელყოფენ მას პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთიერთობაში. ამით ზარალდებიან როგორც დამქირაველები, ისე დაქირავებულები და საბოლოო ანგარიშით, მთელი საზოგადოება (მცირდება შრომის მწარმოებლურობა, იზრდება ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯები, შესაბამისად, ეცემა მოგება და ა.შ.). სამწუხაროდ, საწარმოებისა და ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი კი არ ეხმარება მომუშავეებს თვითრეალიზაციაში, არამედ ხელს უშლის. ეს კი დიდ ზიანს აყენებს წარმოების განვითარების ინტერესებს.

მოწინავე ფირმები (საწარმოები, ორგანიზაციები) ცდილობენ, თავიანთ მოსამსახურეებს ყოველმხრივ შეუწყონ ხელი თვითრეალიზაციაში. ამ მიზნით ისინი მიმართავენ ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა: ხელშეწყობა კვალიფიკაციის ამაღლებაში, მოწინავე მომუშავეთა სამსახურებრივი დაწინაურება ამ უკანასკნელთა უნარისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად და სხვ.

მაღალგანვითარებული ქვეყნების (აშშ, იაპონია და სხვ) უმეტესი ფირმები ახდენს მომუშავეთა სამსახურებრივი გადაადგილების რეგისტრაციას. იგი საშუალებას იძლევა, კან-

დიდატთა ჩვეულები და პროფესიული მომზადების დონე ღიად, სამართლიანად და ეფექტიანად შეუხამონ სამსახურებრივ გადაადგილებას.

ნებისმიერი მუშაკის სამსახურებრივი კარიერა, როგორც წესი, მთავრდება პენსიაზე გასვლით. ზოგიერთისთვის იგი კარიერის კულმინაციაა. ეს ის დროა, როცა ადამიანი იმკის თავისი შრომის შედეგებს, იღებს დამსახურებულ პენსიას იმ ოდენობით, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებაში მის ღირსეულ არსებობას. ამ შემთხვევაში ადამიანს არ აქვს ახალი სამუშაოს შოვნის პრობლემა. ზოგიერთისთვის კი პენსიაზე გასვლა დიდი ტრავმაა, რამდენადაც უძნელდება შეფლიოს თავის პროფესიულ საქმიანობას და იჯდეს სახლში უსაქმოდ. ეს მომენტი კიდევ უფრო რთულია მაშინ, როცა დანიშნული პენსია იმდენად მცირეა, რომ იგი მინიმალურად ვერ აკმაყოფილებს ადამიანის ცხოვრებისეულ მოთხოვნილებებს. სამწუხაროდ, ამჟამად ასეთი მდგომარეობაა ჩვენს ქვეყანაში. აუცილებელია, სახელმწიფომ და ცალკეულმა ფირმებმა (საწარმოებმა, ორგანიზაციებმა) ასეთი კატეგორიის ადამიანებს აღმოუჩინონ სათანადო დახმარება (ისეთი სამუშაო ადგილების შექმნა, სადაც მუშაობის მსურველ პენსიონერებს შეუძლიათ იმუშაონ, სხვადასხვა სახის დახმარების გაცემა და ა.შ.).

12.5. ადამიანური რესურსების სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების მართვა

სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურება – ესაა სხვადასხვა თანამდებობის მიხედვით წინსვლითი გადაადგილების სერია, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციის, ისე პიროვნების განვითარებას. გადაადგილებები შეიძლება იყოს როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური. ესაა ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული სხვადასხვას საფეხურის (თანამდებობის, სამუშაო ადგილების, კოლექტივში მდგომარეობის) თანმიმდევრობა, რომლის გავლაც მომუშავეს პოტენციურად შეუძლია. მოცემულ შემთხვევაში კარიერაში

ოჯელისხმება დაკავებული საფეხურების (თანამდებობების, სამუშაო ადგილების, კოლექტივში მდგომარეობის) ფიზიკური თანმიმდევრობა. ცნებები: „სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურება“ და „კარიერა“ ერთმანეთთან ახლოსაა, მაგრამ ერთი და იგივე არაა. პრაქტიკაში სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების დასახული გზა პიროვნების კარიერას იშვიათად ემთხვევა. ფაქტობრივად, იგი გამოინაკლისის სახით გვხვდება.

სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების სისტემაში იგულისხმება სხვადასხვა ორგანიზაციაში გამოყენებული ადამიანური რესურსების თანამდებობრივი დაწინაურების საშუალებებისა და მეთოდების ერთობლიობა. განასხვავებენ თანამდებობრივი დაწინაურების ორ სახეს: სპეციალისტის დაწინაურებას და ხელმძღვანელის დაწინაურებას. ამ უკანასკნელს აქვს ორი მიმართულება: ფუნქციონალურ ხელმძღვანელთა დაწინაურება და ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურება.

ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურება ხუთი ძირითადი ეტაპისაგან შედგება:

პირველ ეტაპზე მიმდინარეობს მუშაობა უმაღლესი სასწავლებლების მაღალი კურსის სტუდენტებთან ან სტუდენტთა იმ მასასთან, რომლებიც პროფესიულ პრაქტიკას გადიან ორგანიზაციაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის სპეციალისტები, იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, სადაც პრაქტიკაზე იმყოფებიან სტუდენტები, არჩევენ ყველაზე ნიჭიერ და ხელმძღვანელი თანამდებობისადმი მიდრეკილების მქონეებს. წარმატებით პრაქტიკაგაედილ სტუდენტებს აძლევენ მოცემული ორგანიზაციის შესაბამის ქვედანაყოფში სამუშაოდ გასაგზავნ დახასიათება-რეკომენდაციას. ახალგაზრდა სპეციალისტებს, რომელთაც პრაქტიკა არ გაუვლიათ მოცემულ ორგანიზაციაში, უტარებენ ტესტირებას;

მეორე ეტაპზე ხდება ორგანიზაციაში მიღებულ ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობა. მათ უნიშნავენ გამოსაცდელ ვადას ერთიდან ორ წლამდე. ამ ხნის განმავლობაში ისინი ვალდებული არიან, გაიარონ დაწესებულების სწავლება

(ორგანიზაციის დაწერილებით გაცნობა). გარდა სწავლეულისა, ახალგაზრდა სპეციალისტებისათვის გათვალისწინებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფში ერთწლიანი სტაჟირება. ახალგაზრდა სპეციალისტთა ერთწლიანი მუშაობის, ნატარებულ ღონისძიებებში მათი მონაწილეობისა და სტაჟირების ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დახასიათების ანალიზის საფუძველზე აჯამებენ სტაჟირების შედეგებს და აკკოებენ სპეციალისტთა პირველ შერჩევას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვში ჩასარიცხად. სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების სისტემაში სპეციალისტის მონაწილეობის შესახებ ყველა ინფორმაციას აფიქსირებენ მის (სპეციალისტის) პირად საქმეში და შეჰყავთ ორგანიზაციის კადრების შესახებ საინფორმაციო ბაზაში;

მესამე ეტაპზე მიმდინარეობს მენეჯმენტის ქვედა რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელებთან მუშაობა. ამ ეტაპზე მენეჯმენტის ქვედა რგოლის შერჩეულ ხაზობრივ ხელმძღვანელებს (ოსტატს, უბნის ხელმძღვანელებს და სხვ.) უეროდებიან უმაღლესი სასწავლებლების ის კურსდამთავრებულები, რომლებიც წარმატებით მუშაობენ კოლექტივში და გაიარეს ტესტირება. 2-3 წლის განმავლობაში ამ ჯგუფთან ატარებენ კონკრეტულ მიზანმიმართულ მუშაობას. ხაზობრივი ხელმძღვანელები ცვლიან არმყოფ ხელმძღვანელებს და გვევლინებიან მათ დუბლიორებად. ამ პერიოდში ხდება აგრეთვე, მათი სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. ამ ეტაპის დამთავრების შემდეგ თითოეული კონკრეტული ხელმძღვანელის წარმოებრივი საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე ახდენენ მეორად შერჩევასა და ტესტირებას. მეორადი შერჩევის წარმატებით გაედილ ხელმძღვანელებს სთავაზობენ ისეთი ვაკანტური ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავებას, როგორცაა: საამქროს უფროსი, მისი მოადგილე და ა.შ. შესაბამის ვაკანტურ თანამდებობათა არქონისას ახდენენ მათ ჩარიცხვას ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელ რეზერვში და ვაკანსიების გამოჩენისას ნიშნავენ ჩათ შესაბამის თანამდებობებზე;

მეოთხე ეტაპზე ხდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან მუშაობა. მოცემულ ეტაპზე ახალგაზრდა ხელმძღ-

წანელთა უკვე ფორმირებულ ჯგუფს უერთდებიან საამქრო-
ლების მოქმედი პერსპექტიული უფროსები და მათი მოადგი-
ლეები. მუშაობა მიმდინარეობს ინდივიდუალური გეგმებით.
საშუალო რგოლის თითოეულ დანიშნულ ხელმძღვანელს
შეიამაგრებენ დამრიგებელს (ხელმძღვანელს). იგი ინიშნება
უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისაგან. ეს უკანასკნელი,
აღამიანური რესურსების მენეჯმენტის სამსახურის სპეცია-
ლისტებთან ერთად, ადგენს პრეტენდენტთა მუშაობის ინდი-
ვიდუალურ გეგმას. როგორც წესი, გეგმა ითვალისწინებს
ოსეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: კომერციული
საქმიანობის საფუძვლები, საქმიანი ურთიერთობები, მმართველობითი შრომის მოწინავე მეთოდები, საფინანსო-საბანკო
მენეჯმენტი, იურისპრუდენცია და ა.შ. ამ ეტაპზე გათვალის-
წინებულია მენეჯმენტის საშუალო რგოლის ხაზობრივ ხელ-
მძღვანელთა სტაჟირება მოწინავე ორგანიზაციებში. აქ მათ
უნდა შეადგინონ ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) საქმიანო-
ბის გაუმჯობესების ღონისძიებათა პროგრამა. ყოველწლიურად
ტარდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტესტირე-
ბა, რომლითაც ვლინდება მათი პროფესიონალური ჩვეები,
კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული წარმოებრივი
ამოცანების გადაწყვეტის უნარი. ა.შ. ტესტირების ანალიზის
საფუძველზე ამუშავენ ვინადადებას კონკრეტული ხელმძღ-
ვანელის შემდგომი დაწინაურების თაობაზე;

მესუთე ეტაპზე მუშაობა მიმდინარეობს მენეჯმენტის უმაღ-
ლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან. უმაღლეს პოსტზე ხელმ-
ძღვანელთა დანიშვნა ურთულესი პროცესია. განსაკუთრებით
რთულია ისეთი კანდიდატების შერჩევა, რომელიც სრულად
დააკმაყოფილებს მისადმი წაყენებულ მრავალ მოთხოვნას.

მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი ვალდებუ-
ლია, კარგად იცნობდეს ეკონომიკის იმ დარგსა და ორგანი-
ზაციას, რომელშიც იგი მუშაობს. მას უნდა აქონდეს ძირი-
თად ფუნქციურ ქვესისტემებში მუშაობის გამოცდილება. იგი
კვარგად უნდა ერკვეოდეს წარმოებრივ, ფინანსურ, საკადრო
საკითხებში და კვალიფიციურად მოქმედებდეს ექსტრემალურ
სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციებში. რო-
ტაცია, ანუ ორგანიზაციის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში

გადაყვანა უნდა დაიწყოს ადრე, ჯერ კიდევ მენეჯმენტის ქვედა და საშუალო რგოლებში ხელმძღვანელად მუშაობისას. მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის ვაკანტურ თანამდებობაზე შერჩევა სასურველია მოხდეს კონკურსის წესით. მას ახორციელებს უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლებისაგან (ორგანიზაციისა და მათი ფილიალების დირექტორები, მთავარი სპეციალისტები და ა.შ.) შემდგარი სპეციალური კომისია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების მონაწილეობით.

12.6. საკადრო რეზერვის მართვა

საკადრო პოლიტიკაში უდიდესი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციებში (კომპანიებში, ფირმებში და ა.შ.) ხელმძღვანელ თანამდებობაზე სამუშაოდ კანდიდატთა კარგად მომზადებული რეზერვის შექმნას.

საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა წინასწარ (გეგმურად) მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული პროგრამით მომზადდეს კანდიდატები ახალშექმნილი ან ვაკანტური თანამდებობების დასაკავებლად.

ხელმძღვანელი კადრების რეზერვი, თავისი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შემადგენლობით, უნდა პასუხობდეს მოქმედ ორგანიზაციულ-საშტატო სტრუქტურას მისი განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. რეზერვი იქმნება მენეჯმენტის ყველა დონის ხელმძღვანელთა თანამდებობისათვის.

საკადრო რეზერვის ფორმირება ხორციელდება საატესტაციო კომისიების ობიექტური დასკვნის საფუძველზე. ამასთან ცხადია, ასეთი კომისიების დასკვნები უნდა ემყარებოდეს სპეციალისტთა პროფესიული საქმიანობის შედეგების კონკრეტულ ანალიზს. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება პროფესიონალური და ზოგადსაგანმანათლებლო მომზადების დონეს, ორგანიზაციულ და ანალიტიკურ უნარს (ნიჭს), მუშაობის შედეგებისათვის პასუხისმგებლობის გრძნობას, მიზანსწრაფვას, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების დასაბუთებისა და მათი დამოუკიდებლად მიღების უნარს და

სხვ. რეზერვში შეყვანილას ყურადღება ექცევა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში კანდიდატთა ცოდნის შეფასების შედეგებს, დასკვნებს სტაჟიორებისა და ტესტირების შედეგებზე, ფიზიკურ მდგომარეობას, დამატებითი დატვირთვის ატანის შესაძლებლობას და ა.შ.

რეზერვის ფორმირებასთან დაკავშირებული სამუშაოები შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1) ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელ ცვლილებათა პროგნოზირება;

2) დასაწინაურებელი რეზერვის კანდიდატთა საქმიანი და პიროვნული თვისებების შესწავლა;

3) რეზერვში კანდიდატთა განსაზღვრა;

4) რეზერვში ჩართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;

5) რეზერვში ჩასართავ კანდიდატთა სიის შეთანხმება ზემოთხსენებულ ორგანიზაციასთან.

კადრების რეზერვის დაგეგმვისა და მასთან მუშაობის ორგანიზაციის მიზანია თითოეული სპეციალისტის ხარისხიანი და ინტენსიური მომზადების უზრუნველყოფა.

რეზერვის სტრუქტურის, შემადგენლობისა და მომუშავეთა სიაწყისი მომზადების განსხვავებით განპირობებულია მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების არჩევისას ინდივიდუალური მიდგომა.

რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობა ტარდება **სპეციალური გეგმით**. იგი ითვალისწინებს კონკრეტულ დროისძიებებს, რომელთა მიზანია აუცილებელი თეორიული, ეკონომიკური და მმართველობითი ცოდნის მიღება, ხელმძღვანელობის უნარისა და ჩვევების გამომუშავება და ა.შ. ამ მუშაობის სისტემაში შედის: 1) ხელმძღვანელ მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სწავლება წარმოებისგან მოწყვეტით, ან შეთავსებით; 2) იმ თანამდებობაზე სტაჟირება, რომელზეც ჩარიცხულია რეზერვში; 3) დროებით იმ თანამდებობათა დაკავება, რომლებიც თავისუფალია შესაბამის ხელმძღვანელთა არყოფნის გამო (შვებულებაში ან მივიღინებაში ყოფნისას, ავადმყოფობისას და ა.შ.); 4) კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემაში სასწავლო მუშაობაში მონაწილეობა; 5) ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების წარმოებრივი

საქმიანობის შემოწმებაში მონაწილეობა; 6) კონფერენციების, სემინარებისა და თათბირების მომზადებასა და ჩატარებაში მონაწილეობა და ა.შ.

საკადრო რეზერვის დაგეგმვის მიზანია პერსონალური გააღვივებების (დაწინაურებების), მათი თანმიმდევრობისა და მათთან დაკავშირებული სხვა ღონისძიებების პროგნოზირება.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობის გეგმა მოიცავს:

1) ხელმძღვანელ კადრებზე მოთხოვნების განსაზღვრას; 2) ხელმძღვანელი კადრების შერჩევას და შესწავლას; 3) რეზერვის დაკომპლექტებას; 4) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვთან მუშაობას; 5) ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის მომზადებაზე კონტროლს.

საკადრო რეზერვთან მუშაობაზე კონტროლი – რეზერვში ჩარიცხული ყველა პირი ექვემდებარება საკადრო აღრიცხვას. დასაწინაურებელ კანდიდატთა პირად საქმეებში ათავსებენ საატესტაციო ფურცლებს, კვალიფიკაციის ამძღვლებისა და სწავლების სხვა ფორმებთან დაკავშირებულ დოკუმენტებს, ანგარიშებს სტაჟირების შედეგების შესახებ, დახასიათებებს და ა.შ. ყოველი წლის ბოლოს ატარებენ ხელმძღვანელი კადრების განლაგებისა და დასაწინაურებელთა რეზერვის მდგომარეობის ანალიზს. ატარებენ აგრეთვე, რეზერვში ჩარიცხულთა განვლილი საქმიანობის ანალიზს და იღებენ გადაწყვეტილებას მათი რეზერვში დატოვების ან არდატოვების შესახებ.

12.7. საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვა

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ამ ეტაპზე უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საკადრო მუშაობაში **სიახლეთა დანერგვის მართვას**. მასში იგულისხმება ორგანიზაციის ხელმძღვანელისა და ქვედანაყოფთა სპეციალისტების მიზანმიმართული საქმიანობა საკადრო მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიული

და მიმდინარე ამოცანების შესაბამის სიახლეთა დანერგვის საფუძველზე.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვა საშუალებას იძლევა, წარმატებით გადაწყდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორიცაა:

1) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიული ინოვაციური კონცეფციის შემუშავება ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი მიზნების შესაბამისად;

2) საკადრო მუშაობის განვითარების მიმართულებების კანსაზღვრა და საკადრო მუშაობაში ინოვაციური პროექტებისა და სიახლეთა პროგრამების ფორმირება;

3) საკადრო მუშაობაში სიახლეთა ღონისძიებების შემუშავება და მათი დანერგვა;

4) ადამიანური რესურსების შერჩევა, განლაგება, ადაპტაცია, გამოყენება და განვითარება საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვა პროგრამის რეალიზაციის შესაბამისად;

5) ნოვატორული საქმიანობისათვის პირობების შექმნა.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვისას გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორიცაა:

ა) შეხედულებათა გამოკვლევა; ბ) ანალიტიკური; გ) შეფასება; დ) იდეათა გენერირება (საქმიანი თამაშები და სხვ.); ე) გადაწყვეტილებათა მიღება; ვ) პროგნოზირება; ზ) თვალსაზრისობა (გრაფიკული მოდელები, ფიზიკური მოდელები და სხვ.); თ) არგუმენტაცია.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვა ემყარება ინოვაციური მენეჯმენტის ძირითად ცნებებს. პრაქტიკაში გამოყოფენ სიახლეთა დანერგვის სამ ჯგუფს: 1) პროდუქტიული. მასში იგულისხმება წარმოების სფეროში გამოყენებული ახალი პროდუქტები (წარმოების საშუალებები) ან მოხმარების სფეროში გამოყენებული ახალი პროდუქტები (მოხმარების საგნები); 2) ტექნოლოგიური – ძველი ან ახალი პროდუქტების წარმოების ახალი საშუალებები (ტექნოლოგიები); 3) მმართველობითი – მართვის ორგანიზაციული გადაწყვეტილებანი, სისტემები, პროცედურები ან მეთოდები.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვა – ესაა მმართველობითი სიახლეების დანერგვა. მასში იგულისხმება ნებისმიერი მიზნობრივი საქმიანობა, ორგანიზაციული გადაწყვეტი-

ლება, სისტემა, პროცედურა ან საკადრო მუშაობის მართვის მეთოდი, რომლებიც არსებითად განსხვავდება პრაქტიკაში დამკვიდრებულისაგან და პირველად გამოიყენება მოცემულ ორგანიზაციაში. მისი მიზანია კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად კადრების შესაძლებლობათა ამაღლება.

საკადრო მუშაობაში, ეფექტიან სიახლეთა დანერგვასთან ერთად ადგილი აქვს ე.წ. ნეიტრალურ ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვას. ისინი გამოიყენებიან კადრებთან მუშაობაში ძველი მეთოდების შესანარჩუნებლად ან მათი ფორმალური გაახლებისათვის.

ნეიტრალური ანუ არაეფექტიან სიახლეთა დანერგვის სახეებია:

1) კადრების ხშირი როტაცია საკმარისი ობიექტური მიზეზების გარეშე და ახალ თანამდებობაზე ახალ მომუშავეთა საქმიანობის პროგრამის უქონლობისას;

2) ხელმძღვანელ თანამდებობაზე პროფესიონალურად შეუფერებელი პირების დაწინაურება;

3) საკადრო მუშაობაში მოდიფიცირებულ ან გაუმჯობესებულ სიახლეთა დანერგვა რადიკალურის ნაცვლად;

4) საკადრო მუშაობაში მასშტაბურ და სისტემურ სიახლეთა დანერგვა იქ, სადაც შეიძლებოდა ჩატარებულიყო ნაწილობრივ სიახლეთა დანერგვა;

5) ხელმძღვანელ თანამდებობათა გაახლება სათანადოდ მომზადებული საკადრო რეზერვის უქონლობისას;

6) საკადრო მუშაობაში ისეთ სიახლეთა დანერგვა, რომლებიც ბლოკავენ ნოვატორულ საქმიანობას ორგანიზაციაში (თანაბარი უფლებები, თანაბარი ანაზღაურება და ა.შ.);

7) ნოვატორთა შეცვლა უფრო ნაკლებად შემოქმედებითი კადრებით ან მუშაობის ისეთი მეთოდის შემოღება, რომლებიც ართულებენ ნოვატორთა საქმიანობას;

8) პროგრესული ხელმძღვანელობისა და ორგანიზაციის კონსერვატიული კოლექტივის შეხამება ან, პირიქით, კონსერვატიული ხელმძღვანელობისა და პროგრესული კოლექტივის თანაარსებობა;

9) კადრებთან მუშაობის ახალი მეთოდების შემოღების მცდელობა ორგანიზაციის კონსერვატიული ხელმძღვანელო-

ბისა და საკადრო ბირთვის არსებობისას.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული მომუშავეის ინოვაციური პოტენციალის ცნება. მომუშავეის ინოვაციურ პოტენციალში იგულისხმება ახალი ინფორმაციის აღქმის, თავისი პროფესიონალური ცოდნის ხორცშესხმის, ახალი კონკურენტუნარიანი იდეების წამოყენების, არასტანდარტული და სტანდარტული ამოცანების გადაწყვეტის უნარი.

ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია მასში საკმარისი რაოდენობით ნოვატორთა არსებობით. ნოვატორული კადრების მთავარი დამახასიათებელი მხარეებია: სიახლის შექმნაში აქტიური მონაწილეობის უნარი; ლოგიკური მოქმედება განუსაზღვრელობის პირობებში; რისკის მაღალი დონე; პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა; სურვილი – საქმეში გამოცადოს თავისი შესაძლებლობები.

ნოვატორები ხასიათდებიან, აგრეთვე, ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, თავიანთი სუსტი და ძლიერი მხარეების ცოდნა, მისწრაფება-მუდმივად აიმაღლონ ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება, დამოუკიდებლობა, ინიციატივიანობა, ჯანმრთელი ამბიციები, სურვილი-გაეცნონ სხვების გამოცდილებას და ა.შ.

ნოვატორულ კადრებს მიეკუთვნება: ახალი იდეების მატარებელი მეცნიერები; სიახლის მაძიებელი და მათი დანერგვის უნარის მქონე მმართველები; ახალი იდეების დანერგვის უზრუნველმყოფელი სპეციალისტები; ნაკეთობებისა და ტექნოლოგიური პროცესის სრულყოფის პროექტების შემმუშავებელი კვალიფიცირებული მუშაკები.

არსებობს ნოვატორთა სხვადასხვა ტიპი. ორგანიზაციაში, პირველ რიგში, გამოყოფენ ნოვატორთა შემდეგ ჯგუფებს: „იდეების გენერატორები“, „ანტრეპრენიორი“, „ინფორმაციული ნოვატორები“.

„იდეების გენერატორები“ ნოვატორთა მნიშვნელოვანი ტიპია. მათთვის ძირითადად დამახასიათებელია: უნარი – მოკლე დროის განმავლობაში შემოიტანოს ბევრი ორიგინალური წინადადება, შეცვალოს საქმიანობის სფერო და კვლევის საგანი, მისწრაფოდეს რთული პრობლემების გადაწყვეტისაკენ, მსჯელობდეს დამოუკიდებლად, ან ნეგატიუ-

რად იყო განწყობილი თავსმოხვეული მოსაზრებებისადმი.

„იდეების გენერატორები“ თავის მხრივ იყოფა: „გამომგონებლებად“, „სინთეზატორებად“ და „ანალიტიკოსებად“.

„ანტრეპრენიორი“ შრომის მართვის ინოვაციური სისტემის მთავარი ფიგურაა. ფაქტობრივად ესაა ორგანიზაციაში ენერგიული ხელმძღვანელი, რომელიც მხარს უჭერს და ავითარებს ახალ იდეებს, ზოგჯერ საკუთარს. მისი საქმიანობა მიმდინარეობს მაღალი რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში. იგი დაკავშირებულია რთული საკითხების არასტანდარტულ გადაწყვეტილებათა ვარიანტების ძიებასთან. „ანტრეპრენიორი“ არსებითად მეწარმეა, რომელიც წარმატებებს აღწევს საქმის კარგი ორგანიზაციითა და სხვადასხვა რესურსის ეფექტიანი გამოყენებით. მას უნარი აქვს გაამართიოს პრობლემა, ყოველთვის შეუძლია რთულ სიტუაციაში გამოყოს ერთი ან ორი საკვანძო პრობლემა, ისწრაფვის დამოუკიდებლობისა და თვითმყოფადობისაკენ.

„ინფორმაციული ნოვატორები“ – ესაა საკუმუნიკაციო ქსელის საკვანძო ადგილებში მომუშავე მუშაკები, რომელთაც შეუძლიათ სპეციალიზებული ინფორმაციის აკუმულირება-გადაცემა და მეცნიერულ-ტექნიკური, კომერციული და სხვა ცნობების ნაკადთა გაკონტროლება. ისინი აგროვებენ და აერცვლებენ უახლეს ცოდნასა და მოწინავე გამოცდილებას, ხელს უწყობენ შემოქმედებით ძიებას ახალი პროდუქციის შექმნის მიზნით და ა.შ. ორგანიზაციაში არსებობენ ტექნოლოგიური, საბაზრო და წარმოებრივი „ინფორმაციული ნოვატორები“.

ინოვაციურ პროცესებში გამოყოფენ ხელმძღვანელთა ტიპებს: „ლიდერი“, „ადმინისტრატორი“, „მეგემავი“, „მეწარმე“.

„ლიდერი“ წამყვან როლს ასრულებს ინოვაციური პროექტების დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. იგი არის ორგანიზაციაში ავტორიტეტული პირი, რომელსაც უფლება აქვს ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან საკითხებზე მიიღოს გადაწყვეტილება. „ლიდერს“ უნარი აქვს, გამოიცნოს თითოეული მომუშავეის ინოვაციური შესაძლებლობა და დაინტერესოს იგი სრულიად გამოიყენოს ეს შესაძლებლობა.

„ადმინისტრატორს“ უნარი შესწევს, სიახლის დანერგვის სტადიაზე ორგანიზაცია გაუკეთოს ამ პროცესის მკაცრ კონ-

ტროლს. „ადმინისტრატორს“ „ლიდერისაგან“ განსხვავებით შეუძლია შეაფასოს მომუშავეის არა ინოვაციური პოტენციალი, არამედ კოლექტივის მუშაობის ორგანიზაცია.

„დამგეგმავი“ ცდილობს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულებას ამ უკანასკნელის (ორგანიზაციის) მომავალი საქმიანობის ოპტიმიზაციის გზით. ამ მიზნით იგი ცდილობს ძირითადი რესურსების კონცენტრირებას ორგანიზაციის საქმიანობის ტრადიციულ სფეროებში.

„მეწარმე“, „დამგეგმავის“ მსგავსად ორიენტირებულია ორგანიზაციის მომავალი ამოცანების შესრულებაზე. იგი „დამგეგმავისაგან“ იმით განსხვავდება, რომ ეძებს საქმიანობის ახალ მიმართულებებს და პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოების შესაძლებლობებს.

ორგანიზაციებში გამოყოფენ აგრეთვე, ნოვატორული საქმიანობის განვითარებაში ხელშემწყობ შემდეგ ჯგუფებს:

1) „საქმიანი ანგელოზები“ – მათში უმეტესად იგულისხმება მმართველობით პერსონალი, რომელიც გეველინება საირისკო ინოვაციური პროექტების ინვესტირების როლში. მისი (ინოვაციური პროექტების) მთავარი უპირატესობაა, ასეთი კრედიტის სიიაფე საბანკოსთან შედარებით;

2) „თავისუფალი მომუშავეები“ – ესაა ორგანიზაციაში ნოვატორთა შეზღუდული კონტინგენტი, რომელიც განსაზღვრული დროით ღებულობს მოქმედებათა სრულ თავისუფლებას. „თავისუფალი მომუშავეების“ მიზანია, შეარყოს ორგანიზაციის მართვის სისტემა. ეს იწვევს სხვა მომუშავეებში ახალი ნოვატორული იდეების გაჩენას;

3) „ოქროს საყელოები“ – ესენია მაღალკვალიფიციური მეცნიერები და სპეციალისტები, რომლებიც გამოირჩევიან თავიანთი პროფესიონალური ცოდნის გამოყენებისას მეწარმეობრივი მიდგომით. „ოქროს საყელოები“ უმეტესად მუშაობენ კორპორაციებში, უნივერსიტეტებში, საკონსულტაციო ორგანიზაციებში და ა.შ.

4) „აღტერნატიული პერსონალი“ – ესაა ზესაშტატო მუშაკები, რომლებსაც სამუშაოდ იწვევენ ორგანიზაციაში მოწიბებული დატვირთვის ან ადამიანური რესურსების უკმარისობის შემთხვევაში.

სიახლეთა დანერგვის ამთვისებლობის დონის მიხედვით,

ყველა მომუშავეს ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად: „ენტუზიასტები“, „რაციონალიზატორები“, „ნეიტრალები“, „აგანტიურისტები“, „სეკპტიკოსები“, „კონსერვატორები“, „რეტროგრადები“. რეალურ ცხოვრებაში მომუშავეთა ზემოწამოთეკლილი ტიპები სუფთა სახით არ გვხვდება. უმეტესად შეიძლება ვისაუბროთ ინოვაციებისადმი წამყვან ტიპოლოგიურ ტენდენციებზე.

ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედებენ შემდეგ ფაქტორები:

- 1) ნოვატორთა მხარდაჭერა უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან;
- 2) ნოვატორებისათვის სიახლეთა შემუშავებისას აუცილებელი თავისუფლების მიცემა;
- 3) ეფექტიანი კომუნიკაციების უზრუნველყოფა კოლეგებთან, სხედასხვა ქვედანაყოფსა და სხვა ორგანიზაციასთან;
- 4) ხელმძღვანელების მხრიდან მაღალი ნდობა და კვლევითი სამუშაოებისას შეცდომების შესაძლებლობის დაშვება;
- 5) დისკუსიის მსვლელობა და იდეების გაცვლა ღვარძლისა და შიშის გარეშე;
- 6) სამეცნიერო მუშაობაში შეცდომებისათვის მკაცრი დასჯის არარსებობა;
- 7) ორგანიზაციის მომუშავეებში ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნა;
- 8) მრავალფეროვნებისა და შემოქმედებითობის პრიორიტეტულობა ერთფეროვნებასა და შეთანაწყობასთან შედარებით;
- 9) სიახლეთა შესახებ დამატებითი ინფორმაციის წყაროებთან თავისუფალი მისაწვდომობა;
- 10) ნოვატორული სამუშაოების შესრულებაში წერილმანი ჩარევების არარსებობა (შემცირება);
- 11) მენეჯერების მიერ ნოვაციის ახალი იდეების ამთვისებლობის ამაღლება;
- 12) თვითმმართველობის დელეგირება შემოქმედებით პროცესში;
- 13) ნოვატორული ორგანიზაციის საქმიანობაში წვლილის აღიარება;
- 14) დამატებითი დროის გამოყოფა „იდეათა მომწიფებისათვის“;
- 15) ნოვატორთა უზრუნველყოფა აუცილებელი რესურსებითა და მოწყობილობით.

საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ა) სიახლეთა დანერგვის პროცესების განსაზღვრა; ბ) ინფორმაციის შეგროვება სიახლეთა შესახებ; გ) სიახლეთა წინასწარი არჩევა; დ) გადაწყვეტილებათა მიღება სიახლეთა დანერგვის შესახებ; ე) სიახლეთა დანერგვა.

მიმოხილვითი შეკითხვები

1. რა საკითხებს მოიცავს მენეჯერთა განვითარების ტიპიური პროგრამა? იმსჯელეთ მათ შესახებ.

2. ჩამოთვალეთ მენეჯერთა მომზადების ფორმები და დაახასიათეთ ისინი.

3. იმსჯელეთ სწავლების ძირითადი ფსიქოლოგიური ფაქტორების შესახებ.

4. იმსჯელეთ სწავლების ძირითადი თეორიების შესახებ.

5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების სახეები.

6. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სწავლების ფორმები.

7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კადრების კვალიფიკაციის ამდღეობის ფორმები და მიმართულებები.

8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა, სპეციალისტთა და აღნიშნულ თანამდებობაზე დასაწინაურებელ კანდიდატთა ტრენინგის ძირითადი ფორმები.

9. დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ტიპური პროგრამები.

10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მენეჯერთა მომზადების ფორმები.

11. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების ატესტაციის ტიპები.

12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების) ატესტაციის სახეები.

13. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსების ატესტაციის ჩართვის მეთოდიკა.

14. განმარტეთ საქმიანი კარიერის ცნება. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მისი ძირითადი სახეები.

15. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საქმიანი კარიერის სტადიები.

16. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის სახეები.

17. ახსენით კარიერის დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა.

18. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მთავარი კარიერული მომენტები.

19. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კარიერის მართვის ძირითადი პრინციპები.

20. ახსენით ადამიანური რესურსების სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების არსი და ამოცანები.

21. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურების ეტაპები.

22. ახსენით საკადრო რეზერვის არსი და დაახასიათეთ მისი ფორმირების წესი.

23. ჩამოთვალეთ რეზერვში ჩართულ სპეციალისტებთან მუშაობის განყოფილებები და კონკრეტული ღონისძიებები.

24. ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთ დანერგვის ამოცანები.

25. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მეთოდები.

26. ჩამოთვალეთ სიახლეთა დანერგვის ჯგუფები.

27. განმარტეთ ნეიტრალური, ანუ არაეფექტიანი სიახლეთა დანერგვის არსი. ჩამოთვალეთ მისი სახეები.

28. ახსენით მომუშავეს ინოვაციური პოტენციალის არსი.

29. ახსენით „ნოვატორული კადრების“ არსი. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორთა ტიპები.

30. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები ინოვაციურ პროცესებში.

31. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ნოვატორული საქმიანობის განვითარების ხელშემწყობი ჯგუფები.

32. ჩამოთვალეთ ნოვატორულ საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.

33. ჩამოთვალეთ საკადრო მუშაობაში სიახლეთა დანერგვის მართვის პროცესის ეტაპები.

თემა 13.

ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

13.1. ლიდერობა და მისი ბუნება

„ლიდერი“ ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს „ხელმძღვანელს“, „მეთაურს“, „ბელადს“, „წამყვანს“. ლიდერობა ფუნქციონირებს ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. „ლიდერობის“ ცნებას ამჟამად სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს:

1. ლიდერობა – ესაა ძალაუფლების ნაირსახეობა, რომლის სპეციფიკაა მიმართულობა ზემოდან ქვემოთ და რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცი ან პიროვნებათა ჯგუფი;

2. ლიდერობა არის გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია და ესაა ხელმძღვანელი თანამდებობა;

3. ხელმძღვანელობა – ესაა სხვა ადამიანზე ზეგავლენა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ აქ მხედველობაშია არა ყველა სახის ზეგავლენა, არამედ ისეთები, რომლებიც აკმაყოფილებენ შემდეგ პირობებს:

ა) ზეგავლენა უნდა იყოს მუდმივი. ლიდერებს არ მიეკუთვნებიან პირები, რომლებიც დიდ, მაგრამ ერთჯერად გავლენას ახდენენ ადამიანებზე (მაგალითად, ადამიანის ტყვედ ამყვანი ტერორისტი);

ბ) ლიდერის სახელმძღვანელო ზემოქმედება უნდა განხორციელდეს მთელ ჯგუფზე (ორგანიზაციაზე). ხშირად ნებისმიერი მსხვილი გაერთიანების შიგნით არსებობს ლოკალური გავლენის ჯგუფები. ასეთი ჯგუფების წევრების გავლენაში იმყოფება თვით ლიდერი. ლიდერის თავისებურება მისი გავლენის სიფართოვეა. იგი, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, ვრცელდება მთელ ჯგუფზე (ორგანიზაციაზე);

გ) ლიდერს გავლენაში უნდა ჰქონდეს აშკარა პრიორიტეტი;

დ) ლიდერი, განსაკუთრებით ორგანიზაციულის, უნდა ყურდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტს ან ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარებას. დიქტატორი რომელიც ძალით იმორჩილებს ჯგუფს, არაა ლიდერი. მაგალითად, ციხის ზედამხედველი. ამასთან აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე ზოგიერთი მეცნიერი არ გამორიცხავს ლიდერისათვის ავტორიტეტის იძულებასთან შეხამებას;

4) ლიდერობა - ესაა არაფორმალური ზეგავლენა. იგი განსხვავდება ფორმალური ლიდერობისაგან, ანუ ხელმძღვანელობისაგან. ეს უკანასკნელი, როგორც ცნობილია, გულისხმობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობათა მკაცრად ფორმალიზებულ სისტემას. ადამიანთა ჯგუფზე ლიდერის არაფორმალური ზეგავლენისას საქმე გვაქვს ე.წ არაფორმალურ ლიდერობასთან. მოცემულ შემთხვევაში ლიდერი ჯგუფის ერთიანობისა და ქცევის სიმბოლოა. მისი წამოყენება ხდება ქვემოდან, უმეტესად სტიქიურად.

ლიდერობის ზემოთ აღნიშნული განმარტებიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ

ლიდერი - ესაა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია დაარწმუნოს სხვა ადამიანები, რათა გააკეთონ ის, რაც მას სურს, მიუხედავად იმისა, როგორი იყო მათი პირველსაწყისი განზრახვები. უფრო კონკრეტულად, ესაა ადამიანი, ვისაც შეუძლია გამოიყენოს ჯგუფში მომუშავე ადამიანთა თვისებები და შესაძლებლობანი და მიმართოს ჯგუფი დასახული მიზნების შესასრულებლად.

ლიდერობის ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია ავტორიტეტი. პრაქტიკაში ავტორიტეტი შეიძლება იყოს სხვადასხვა წარმოშობის. გამოყოფენ ავტორიტეტის შემდეგ ფორმებს:

- 1) ქარიზმატული;
- 2) ტრადიციული
- 3) როლის ან მდგომარეობის;
- 4) იურიდიული (სამართლებრივი) ;
- 5) კვალიფიკაციის.

ქარიზმატული ავტორიტეტი ემყარება ლიდერის ძლიერ პიროვნულ თვისებებს. ასეთებია, მაგალითად, რელიგიური ლი-

დერი, შოუ-ბიზნესის ვარსკელაეები, ზოგიერთი პოლიტიკოსი და მხედართმთავარი და ა.შ. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტკიცე ხასიათი, რადგან მათ მკაფიო წარმოდგენა აქვთ იმ იდეაზე, რომლისკენაც ისინი მიისწრაფიან.

ტრადიციული ავტორიტეტი. ავტორიტეტის მეორე მნიშვნელოვანი წყაროა ტრადიცია. იგი ეყრდნობა ჩვეულებებისა და ქცევის განსაზღვრული ფორმების პატივისცემას. ზოგჯერ ტრადიციული ავტორიტეტი ხელს უშლის ზრდასა და სიახლეთა დანერგვას. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ ტრადიციები შეიძლება საფუძვლად დაედოს კორპორაციული კულტურის განვითარებასა და ფირმის სახის შექმნას.

როლის ან მდგომარეობის ავტორიტეტი. ავტორიტეტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს პიროვნების მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს. ზოგჯერ ეს ხდება პიროვნების პირადი თვისებების მიუხედავად. არ შეიძლება ავტორიტეტის მოცემული სახის დაყენება ავტორიტეტთა სხვა ტიპებზე დაბლა. კარგად ორგანიზებულ ბიზნესში ადამიანებს თანამდებობებზე, როგორც წესი, აწინაურებენ მათი პირადი თვისებებისა და დამსახურებების საფუძველზე. ახალი სტატუსი მათ საშუალებას აძლევს, უკეთ მოახდინონ თავიანთი პირადი თვისებების რეალიზება.

იურიდიული (სამართლებრივი) ავტორიტეტი. იურიდიული ავტორიტეტი ყველაზე უფრო ფორმალური ხასიათისაა. იგი შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ჩარჩოებით. მაგალითად, მენეჯერი მართავს სხვის გამგებლობაში მყოფ ბიზნესს. მისი იურიდიული ავტორიტეტი ფორმალურად დამოკიდებულია სამსახურებრივ კონტაქტებზე, ხოლო არაფორმალურად მესაკუთრეებთან ურთიერთობებზე. პრაქტიკაში მენეჯერის იურიდიული ავტორიტეტი დიდადაა განპირობებული მის მოსამსახურეთა უფლებით – წავიდნენ სამუშაოდან, თუ არ სურთ მასთან იმუშაონ. ამიტომ, მენეჯერთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს იურიდიული ავტორიტეტისა და როლის ავტორიტეტის შეხამებას.

კვალიფიკაციის ავტორიტეტი. კვალიფიკაციის ავტორიტეტი ემყარება მისი მფლობელის უნარს, ცოდნასა და გამოცდილებას.

ადამიანებს სურთ, თავიანთი ლიდერი იყოს არამარტო და არა იმდენად მაღალი კლასის პროფესიონალი, არამედ მაღალი მორალის ადამიანური თვისებების მქონე ხელმძღვანელი – მის საქმიანობაში პირველ პლანზე წამოწეული უნდა იყოს ადამიანებზე ორიენტაცია. ყველა მენეჯერი ვერ გახდება ლიდერი. იმისათვის, რომ გახდეს ლიდერი, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს შემდეგი თვისებები:

1) პატიოსნება – ზოგადსაკაცობრიო მორალის ნორმების სრული დაცვა;

2) ინტელექტი – სისწრაფე, მოქნილობა და გონიერება. ამ უკანასკნელში კი იგულისხმება:

ა) მყარი ყურადღება, მკერმეტყველება;

ბ) ცოდნისმოყვარეობა;

3) უნარი – გაუგო ადამიანებს:

ა) უნარი – განიცადო თანამოსაუბრის ქცევა;

ბ) ცოდნა – ადამიანში დაინახო პიროვნება;

გ) მისწრაფება – გაამდიდრო ადამიანი სულიერად;

4) სიმტკიცე – სიტუაციაზე ადეკვატური რეაქცია:

ა) კონტროლი საკუთარ ემოციებზე;

ბ) მოქმედებათა მუდმივობა;

5) თავის თავის რწმენა – მისწრაფება თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა:

ა) თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების ცოდნა;

ბ) გულადობა მიზნის მიღწევაში;

6) თავმდაბლობა ყოფაცხოვრებაში:

ა) გამდიდრებისადმი მისწრაფების უქონლობა;

ბ) რაციონალიზმი საქმისადმი მიმართებაში;

გ) თავმდაბლობა თვითმომსახურებისადმი;

7) ერუდირებულობა:

ა) მეცნიერებისა და ტექნიკის სხვადასხვა სფეროს სიღრმისეული ცოდნა;

ბ) ფილოსოფიის, პოლიტოლოგიისა და ისტორიის კარგი ცოდნა;

გ) ცოდნა ადამიანთმცოდნეობის სფეროში.

მენეჯერის, როგორც ლიდერის, მუშაობა უნდა წარიმართოს შემდეგი სამი მიმართულებით:

1) ამოცანის მოთხოვნები – ძირითადი ამოცანის შესრულება უსრუნველყოფა;

2) ჯგუფის მოთხოვნები – ჯგუფური მუშაობის წინა პლანზე წამოწვეით (წახალისებით) ამოცანის ეფექტიანად შესრულებაზე ჯგუფის მოტივაცია;

3) ინდივიდუალური მოთხოვნები – თითოეული ინდივიდუალური მოთხოვნის გაცნობიერება და ბიზნესის ამოცანათა შესრულებისას მათ შორის პარმონის შენარჩუნება.

სემოაღნიშნული სამი მიმართულებიდან გამომდინარე, ლიდერის ძირითადი ამოცანაა, მიიღწეს საუკეთესო ბალანსი ადამიანებსა და მიზნებს შორის. ეს კი, თავის მხრივ, უსრუნველყოფს ჯგუფის მთავარი ამოცანის წარმატებით შესრულებას.

ლიდერის საქმიანი ფუნქციები დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფეხურზე. მაგალითად, მსხვილი კორპორაციის სათავეში მდგომი მენეჯერების ხელში თავმოყრილია როგორც ლიდერობის, ისე მმართველობის როლი. მათი ძირითადი ფუნქციებია:

- 1) დაგეგმვა;
- 2) ორგანიზაცია
- 3) მოტივაცია
- 4) კონტროლი

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უფრო დაბალ რგოლებში ლიდერის ფუნქციები უფრო დაკონკრეტებულია. აქ მათი მთავარი ფუნქციაა ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფის ((ქვედანაყოფის და სხვა) წევრთა დარაზმვა მათ წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად.

13.2. ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობის სტილი

ხელმძღვანელია პირი, რომელიც წარმართავს და კოორდინაციას უწევს მის დაქვემდებარებულთა საქმიანობას, თავის უფლებამოსილებათა ჩარჩოში. ამდენად, ხელმძღვანელის შრომა ორგანიზაციული ხასიათისაა – ესაა შემოქმედებითი საქმიანობის განსაკუთრებული სახე.

არსებობს ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპი. საქმიანი თვისებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს ხელმძღვანელთა შემდეგი ტიპები:

1) კონსერვატორული. იგი შედარებით საიმედოა. ითვისებს მოკლეხანის ყველა არსებით მხარესა და დეტალს, ფრთხილად ეკიდება რესურსებსა და ჩვეულებებს, ცდილობს, განამტკიცოს და დაიცვას დამკვიდრებული წესები. კონსერვატიულია, ერიდება რისკებს, ზოგჯერ მისთვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიზმი და ფორმალიზმი. ასეთ ხელმძღვანელს წარმატებით მუშაობისთვის სასურველია ჰყავდეს მოქნილი მოადგილე ან კონსულტანტ-ფსიქოლოგი;

2) გაბედული და რისკიანი. ასეთ ხელმძღვანელს უნარი აქვს, სწრაფად რეაგირებდეს სიტუაციებზე რისკის პირობებში. ამასთან მას არ შეუძლია პუნქტუალურად შეასრულოს რუტინული სამუშაო, ყურადღებას არ აქცევს მუშაობის არსებულ ნორმებს, დეტალებსა და რეგლამენტს. ასეთ ხელმძღვანელს საჭიროა ჰყავდეს ისეთი მოადგილეები, რომელთაც მიდრეკილება აქვთ სიზუასტისადმი, შეუძლიათ დაგვეგმა და ადამიანებთან მუშაობა. ეს კი თავის მხრივ, დასახული გეგმების შესრულების აუცილებელი პირობაა;

3) შორსმხედველი. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელი ცდილობს სტრატეგიული კონცეფციების დამუშავებას. მას შეუძლია ხანგრძლივადიანი დაგეგმვა; ორიენტირებულია შედეგებზე, ცდილობს დაეხმაროს სხვებს. არ უყვარს ახსნა-განმარტებები, განმეორებები, თანამშრომელთათვის მადლობების გადახდა (მომადლიერება), ნაკლებ საინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობა. იგი ზომაზე მეტადაა გადატვირთული სამუშაოთი, ყურადღებას არ აქცევს სხვებს. წარმატებული მუშაობისათვის სასურველია, ასეთმა ხელმძღვანელმა ისწავლოს და გამოიყენოს დარწმუნების მეთოდი და ცდილობდეს, მხარი დაუჭიროს სხვებს;

4) პირად ურთიერთობებსა და თითოეულის თავისებურებებზე ორიენტირებული. ასეთი ხელმძღვანელები ცდილობენ, გადაჭრან როგორც ორგანიზაციული, ისე პირადი პრობლემები. ისინი მოქნილები (მოხერხებულები) და მეგობრულები არიან, ხშირად თავიანთ თავზე იღებენ სხვის პრობლემებს,

თუმცა ყოველთვის არ შეუძლიათ მათი გადაწყვეტა. მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის სასურველია, შეძლონ თავიანთი და სხვისი (უცხო) პასუხისმგებლობის დიფერენციაცია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა უმეტესობა ხელმძღვანელისათვის საჭირო თვისებებს შემდეგ სამ ჯგუფად ყოფს: პროფესიონალური, პიროვნული და საქმიანი.

პროფესიონალურს აკუთვნებენ იმ თვისებებს, რომლებიც ახასიათებს ნებისმიერ განათლებულ სპეციალისტს და რომელთა ფლობა აუცილებელია ხელმძღვანელის მოვალეობათა შესასრულებლად. მათ მიეკუთვნება:

1) განათლების მაღალი დონე, წარმოებრივი (სამსახურებრივი) გამოცდილება, კომპეტენტურობა შესაბამის პროფესიაში;

2) მისწრაფება მუდმივი თვითსრულყოფისაკენ, კრიტიკული აღქმისა და ირგვლივ მყოფი არსებული სინამდვილის ჯააზრებისაკენ;

3) წარმოდგენების სიუხვე, ერუდიცია, თავისი საქმიანობისა და მომიჯნავე სფეროების ღრმა ცოდნა;

4) მუშაობის ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიება, დახმარება ირგვლივ მყოფთათვის, მათი სწავლება;

5) თავისი მუშაობის დაგეგმვის უნარი.

გამოყოფენ ხელმძღვანელის პროფესიონალური საქმიანობისათვის აუცილებელი ჩვევების შემდეგ სამ ჯგუფს: კონცეპტუალურს, რომლის წილი მართვის უმაღლეს რგოლში 50%-მდეა, პიროვნებათშორისს და სპეციალურს (ტექნიკურს). ამ უკანასკნელის წილი მართვის დაბალ რგოლში 50%-მდეა.

მართვის სფეროში კონცეპტუალური აზროვნების უნარი დიდადაა განპირობებული განათლების ხასიათით. შემთხვევითი არაა, რომ აშშ-ის ფირმების უმაღლეს ხელმძღვანელთა მხოლოდ 2%-ს აქვს ტექნიკური განათლება, ხოლო დახმარებები იურისტები, ეკონომისტები და ფსიქოლოგები არიან. ჩვენს ქვეყანაში საწინააღმდეგო სურათთან გვაქვს საქმე — წარმოების სფეროში ორგანიზაციათა ხელმძღვანელების უმრავლესობა ინჟინერია.

მართვის ეფექტიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის პირად თვისებებს. ხელმძღვანელის პირადი დადებითი თვისებები წარმატებული მართვის წინაპირობაა. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს: მაღალ მორალურ სტანდარტებს; ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობას; შინაგანი კულტურის დონეს; თანაგრძნობის გამოხენას (გულ-შემატკივრობას), მზრუნველობას, ადამიანისადმი კეთილსასურველ დამოკიდებულებას; ოპტიმიზმსა და თავის ძალებში დარწმუნებულობას.

ზემოაღნიშნული პროფესიონალური და პიროვნული თვისებები ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. ხელმძღვანელისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საქმიან თვისებებს. სწორედ ამ სახის თვისებებით განსხვავდება ხელმძღვანელი რიგითი სპეციალისტისაგან. საქმიან თვისებებში შედის:

1) ორგანიზაციის ჩამოყალიბების უნარი, მისი საქმიანობის ყველა საჭირო საშუალებით უზრუნველყოფა, ამოცანების დაყენება და მათი დანაწილება შემსრულებლებს შორის, მათი განხორციელების კოორდინაცია და გაკონტროლება, მაღალეფექტიანი შრომისათვის შეგუდიანება;

2) ენერგიულობა და პატივმოყვარეობა; ძალაუფლებისადმი, პირადი დამოუკიდებლობისა და ლიდერობისადმი სწრაფვა; გაბედულობა, შეუპოვრობა, სიმტკიცე, გამტანობა, ნებისყოფა, მომთხონელობა, უკომპრომისობა თავისი უფლებების დაცვისას. ამ ტიპის ხელმძღვანელებს აქვთ უნარიყველა სიტუაციაში თავისი გაიტანონ;

3) კონტაქტურობა და კომიუნიატელებურობა; უნარი – აქციოს ადამიანები თავის მომხერეებად და დაარწმუნოს ისინი თავისი თვალსაზრისის სისწორეში;

4) მიზანსწრაფულობა, ინიციატივიანობა და ოპერატიულობა პრობლემების გადაწყვეტისას; უნარი – სწრაფად აარჩოს მთავარი და კონცენტრირება მოახდინოს მასზე, საჭიროების შემთხვევაში კი შეძლოს, ადვილად გარდაიქმნას;

5) პასუხისმგებლობა თავისი თავის ქცევაზე, სამუშაო დროის გამოყენებაზე, ირგვლივ მყოფებთან ურთიერთობებისა და დაქვემდებარებულთა აღზრდის მართვის უნარი;

6) განათლებისა და სიახლეთა დანერგვისადმი სწრაფვა, რისკზე წასვლის მზადყოფნა და უნარი, აიყოლიოს ამაში თაყისი დაქვემდებარებულები.

ხელმძღვანელთა ამ თვისებებისადმი მოთხოვნებიანი სხვადასხვაა მართვის სხვადასხვა დონისათვის. მაგალითად, დაბალ რგოლში წინა პლანზეა წამოწეული გამგებობა, კომუნიკაბელობა, ზოგჯერ აგრესიულობაც კი. რაც შეეხება მართვის უმაღლეს რგოლს, აქ პირველ ადგილზე გვევლინება სტრატეგიული აზროვნების, სიტუაციის შეფასების, შემოქმედებითი საქმიანობის უნარი.

ორგანიზაციის ხელისუფლებაში იგულისხმება ამა თუ იმ პიროვნების უნარი, თავის ნებაზე დაყოლიების მიზნით, ჯაგენა მოახდინოს ადამიანებზე. იგი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს, თავის დაქვემდებარებულთა მოქმედებები მიმართოს ორგანიზაციის ინტერესთა კალაპოტში, განაწყოს თსინი იმუშაონ ეფექტიანად, თავიდან აიცილოს კონფლიქტები და სხვ.

ხელისუფლება, ისე როგორც ლიდერობა და ძალაუფლება არსებობს ფორმალური და არაფორმალური. ფორმალური ძალაუფლება ესაა დაკავებული თანამდებობის ძალაუფლება. თგი განპირობებულია მისი მფლობელის ოფიციალური ადგილით ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში.

არაფორმალურ ძალაუფლებაში იგულისხმება ძალდატანება, ანუ ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში დაქვემდებარება

(დამორჩილება) ხდება შიშის საფუძველზე, როცა ხელმძღვანელის მოთხოვნის შეუსრულებლობის შემთხვევაში პიროვნებას ელოდება ესა თუ ის სასჯელი, ფიზიკური ძალადობის სსახითაც კი.

პრაქტიკაში, განსაკუთრებით საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე, იძულებითი ძალაუფლების მეთოდი ვერ ამართლებს. ამის მიზეზებია: 1) შიში შემსრულებელს აიძულებს დაემორჩილოს ხელმძღვანელს მხოლოდ „კონტროლის ზონის“ საზღვრებში, სადაც შესაძლებელია ადამიანის ჯამოჭერა საქმისადმი არაკეთილსინდისიერ დამოკიდებულებაში და მის მიმართ სათანადო სანქციების გამოყენება; 2)

შიში არ ქმნის მუშაობის შედეგით დაინტერესებას და არ ბადებს შრომისადმი ქმედით სტიმულებს, იგი აქვეითებს შრომისადმი შემოქმედებით ხასიათს და სხვა. ყოველივე ეს კი, ცხადია, ამცირებს შრომის მწარმოებლურობას; 3) იგი არაპოპულარულია დემოკრატიის ეპოქაში; 4) იგი იწვევს ორგანიზაციაში წინააღმდეგობათა პროვოცირებას და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესებას. ეს კი დიდ ზიანს აყენებს ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების მეორე გაგრძელებული საფუძველია ე.წ. კანონიერი იძულება, ანუ ადმინისტრაციული იძულება. იგი არსებობს როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო ორგანიზაციებში. მოცემულ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს, რომ ხდებოდეს ხელმძღვანელების საქმიანობისა და მათი შესაბამისი მოთხოვნილებების ოფიციალური რეგლამენტირება.

ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ხელისუფლების განხორციელების ერთ-ერთი საფუძველია ინფორმაცია. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ ჭეშმარიტ და სწორ ინფორმაციას, შეუძლიათ თავიანთი მოსახრება მოახვიონ სხვებს.

ცხადია, ხელისუფლების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია ცოდნა და კომპეტენტურობა. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ფლობენ მათ, შეუძლიათ ირგვლივ მყოფთ მიუთითონ ამა თუ იმ პრობლემების გადაწყვეტისა და დასახული მიზნების მიღწევის გზებზე.

ხელისუფლების ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველია გარკვეულ პირთა ნებაყოფლობითი დამორჩილება (დაქვემდებარება) სხვა პირებისადმი. ასეთი რამ შეიძლება მოხდეს სამი მიზეზით: ტრადიცია, პირადი სიმპატია და რწმენა.

თანამდებობის მქონე პირისადმი დამორჩილებულობის ტრადიცია ადამიანებში მომდინარეობს თაობიდან თაობამდე. ტრადიციული ძალაუფლება ემყარება დაქვემდებარებულთა ისეთი მოთხოვნილებების (სურვილების) დაკმაყოფილებას, როგორცაა: მიეკუთვნებოდნენ ამა თუ იმ ორგანიზაციას და დაცული იქნეს მათი ინტერესები. ამის გარანტიას კი ისინი ხედავენ ხელმძღვანელში. დღეს ტრადიცია ხშირად წინააღმ-

!დგობაში მოდის შრომით ფასეულობებთან. მაგალითად, იგი ხელს არ უწყობს ადამიანის ინდივიდუალურ შემოქმედებით აქტივობას, ბადებს კონსერვატიზმს და სხვა.

პირად სიმპატიაში იგულისხმება ხელმძღვანელის ამა თუ იმ თვისების ან მთლიანობაში მისი, როგორც ხელმძღვანელის, მიმზიდველობა ირგვლივ მყოფ ადამიანებში. ასეთი ადამიანები, როგორც წესი. სუსტი ხასიათისაა, მათ დაკარგული აქვთ საკუთარი „მე“ და მზად არიან, უყოყმანოდ შეასრულონ თავიანთი ხელმძღვანელის ნებისმიერი მითითება. ასეთი ძალაუფლება დამყარებულია პირად შეხედულებებსა და ემოციებზე, ამიტომ ხშირად იგი საზიანოა ორგანიზაციის საერთო ინტერესებისათვის.

ხელისუფლების უფრო მტკიცე საფუძვლად ითვლება იმის რწმენა, რომ აუცილებელია, დაექვემდებარო და შეასრულო ხელმძღვანელის მოთხოვნები. რეალური ფაქტები ადასტურებს, რომ რწმენისათვის ადამიანები ხშირად მზად არიან, შესწირონ ბევრი რამ, მათ შორის საკუთარი სიცოცხლეც კი.

ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის თვისებათა მყარ კომპლექსს, რომელიც ვლინდება დაქვემდებარებულებთან მის ურთიერთობაში. უფრო კონკრეტულად, იგი არის წესი, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი მართავს თავის დაქვემდებარებულებს და რომელშიც ვლინდება მისი ქცევის მანერა, მიუხედავად კონკრეტული სიტუაციებისა.

„ხელმძღვანელობის სტილის“ ცნების მეცნიერული ანალიზი დაკავშირებულია გერმანელ ფსიქოლოგთან კ. ლევინთან. იგი მოღვაწეობდა აშშ-ში მე-20-ე საუკუნის 30 - იან წლებში. მან სხვა თანამშრომლებთან ერთად ჩაატარა ექსპერიმენტთა სერია 10-11 წლის ბავშვებთან. ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზის გააზრების საფუძველზე, მან გამოაყო ხელმძღვანელობის სამი „კლასიკური“ სტილი: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ნეიტრალური. ამ სტილთა გამოყოფის მნიშვნელოვანი საერთო საფუძველი იყო მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების ხასიათი და ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება ხელქვეითებისადმი.

ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მიერ ყველა გადაწყვეტილე-

ბათა ერთპიროვნული მიღება და მომუშავეისადმი, როგორც პიროვნებისადმი, ნაკლები ინტერესი. მოცემულ შემთხვევაში ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითს მართავს თავისი ლეგიტიმური ძალაუფლების საშუალებით და მათგან ელოდება შესაბამის მორჩილებას. ხელმძღვანელი თვითონ, ხელქვეითებთან დასაბუთების გარეშე განსაზღვრავს მიზნებს, ანაწილებს დავალებებს და მკაცრად აკონტროლებს მათ შესრულებას. იგი დარწმუნებულია თავის კომპეტენტურობაში ხელქვეითებთან შედარებით, თუმცა ყოველთვის ეს ასე არაა. ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებები ღებულობს ბრძანებებისა და დადგენილებების სახეს, რომლებიც უსიტყვოდ უნდა შეასრულონ ხელქვეითებმა. წინაღმდეგ შემთხვევაში მათ მიმართ განხორციელდება სხვადასხვა ხასიათის სანქციები. ხელმძღვანელი აჯილდოებს ან სჯის თანამშრომლებს საკუთარი შეხედულებით.

ავტორიტარული სტილის საწინააღმდეგოა ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი. მოცემულ შემთხვევაში ხელმძღვანელი ცდილობს, გადაწყვეტილებების შემუშავებას მისცეს კოლექტიური ხასიათი. იგი თანამშრომლებთან ერთად ამუშავებს ორგანიზაციის მიზნებს და, თითოეული მუშაკის ინდივიდუალური მონაცემებიდან გამომდინარე ანაწილებს სამუშაოს. მომუშავეთა შეფასებისას იგი ხელმძღვანელობს ობიექტური და თანამშრომლებისათვის ცნობილი კრიტერიუმებით, ხელქვეითებს უწევს საჭირო დახმარებას და ცდილობს, აამაღლოს მათი შესაძლებლობა რათა დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ წარმოებრივი ამოცანები. ასეთი ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია თვითკრიტიკულობა, თვითკონტროლი და ზომიერი ურთიერთობები ხელქვეითებთან.

ხელმძღვანელობის ნეიტრალური (მიშვებულობის) სტილისათვის დამახასიათებელია: ხელმძღვანელის მისწრაფება, თავი აარიდოს გადაწყვეტილების მიღებას, ან ეს ამოცანა გადააკისროს სხვას. ამ სტილის ხელმძღვანელი, როგორც წესი თავის ხელქვეითებს თავიანთ მოქმედებებში აძლევს სრულ თავისუფლებას. ფაქტობრივად, მათი მუშაობა მიშვებულია თვითდინებაზე. იგი თანამშრომლებთან ურთიერთობაში თავზიანია, მაგრამ თამაშობს პასიურ როლს, უინიციატივოა.

თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაციას აძლევს მხოლოდ მათი თხოვნით. მოცემულ შემთხვევაში არ ხდება დავალების, უფლებებისა და მოვალეობათა მკაფიო განაწილება. ხელმძღვანელი გაურბის თანამშრომელთა როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ შეფასებას, არ ახდენს ჯგუფურ ურთიერთობათა რეგულირებას. ფაქტობრივად, ნეიტრალური სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელობის უქონლობას, რამდენადაც ხელმძღვანელი მთლიანად თავს არიდებს თავისი მმართველობითი როლის შესრულებას.

ზემოაღნიშნულ ხელმძღვანელობის ცალკეულ კლასიკურ სტილს აქვს გარეგანი გამოვლენის დამახასიათებელი ფორმები. ავტორიტარული ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია სახის მკაცრი გამომეტყველება, მკვეთრად უკმეხი ((ცივი) და მბრძანებლური ტონი, ჯგუფისაგან თავისი თავის გამოცალკეება. დემოკრატიული ხელმძღვანელისათვის კი უფრო მეტად დამახასიათებელია თანაზიარობა, გარეგანი აქტილმყოფელობა, განკარგულების მიცემა თხოვნის ან რეკომენდაციის სახით, საუბრისას სიტყვა „ჩვენის“ სიტყარბე სსიტყვა „მე“-სთან შედარებით. ნეიტრალური სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელის მშვიდი სახე, რომელიც (კვდილობს, გარეგანულად იყოს შეუმჩნეველი და რომელსაც თანამშრომლებთან მიმართებისას პირფერული (ლაციცა) ტონი აქვს.

ზემოაღნიშნული ნიშნები აბსოლუტური სიზუსტით არ ფლინდება ხელმძღვანელობის შესაბამისი სტილისას. მაგალითად, ზოგჯერ ხელმძღვანელს შეუძლია, კარგად მოეპყროს ადამიანებს, ინტერესით მოუსმინოს მათ წინადადებებს, მქონდეს ზრდილობიანი მანერები, ხშირად იღიმებოდეს და ყოველივე ამით შენიღბოს თავისი გულგრილობა (გულციფობა) და ავტორიტარული სტილი. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ავტორიტარული სტილის გარეგანი ფორმები ნაკლებად ვლინდება, რადგანაც მენეჯერები იქ კარგად ფლობენ ადამიანებთან ურთიერთობების ტექნიკას. ჩვენთან შეიმჩნევა საპირისპირო მოვლენა. ხშირად დემოკრატიული სტილის ხელმძღვანელები მიმართავენ ამ სტილისათვის შეუფერებელი ქცევის მანერებს.

ახლა ვნახოთ თუ როგორია ხელმძღვანელობის სტილთა ორგანიზაციული ეფექტიანობა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტთა აზრით, ავტორიტარულად მართულ ორგანიზაციებში (ჯგუფებში) შრომის მწარმოებლურობა უფრო მაღალია, ვიდრე დემოკრატიულ კოლექტივებში. ამასთან ერთად, ხელმძღვანელის არყოფნისას ან მისი შეცვლისას ეცემა, ზოგჯერ კი ფერხდება შრომითი პროცესი. ასეთ კოლექტივებში უფრო მაღალია მის წევრებს შორის დაძაბულობა, ხშირია მწვავე კონფლიქტები, ნაკლები ინტერესია შრომისადმი, არ არის ნამდვილი დარაზმულობა. ყოველივე ეს უარყოფითად მოქმედებს ავტორიტარულად მართული კოლექტივების წარმოებრივ მიღწევებზე.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის უპირატესობა ისაა, რომ იგი უფრო უწყობს ხელს შრომითი მოტივაციისა და მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებას. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომლები განიცდიან სიამაყის გრძნობას თავისი სამუშაოს გამო, აფასებენ თავიანთ ყოფნას მოცემულ კოლექტივში, აელენენ გამჭრიახობას, მოხერხებასა და ინიციატივიანობას. კოლექტივში გამეფებულია სანდო და მეგობრული ატმოსფერო. შრომით პროცესს აქვს თვითრეგულაციის უნარი და იგი არ ირღვევა ხელმძღვანელის არყოფნისას.

ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილისას დაბალია შრომის მწარმოებლურობა და ჯგუფური იდენტიფიკაცია, ანუ შრომის დანაწილების ხარისხი. ასეთი მმართველობის მქონე კოლექტივისათვის დამახასიათებელია მის წევრებს შორის აგრესიულობა, რაც ხშირად იწვევს მის (კოლექტივის) დაშლას. ასეთ ჯგუფებში, როგორც წესი, დაბალია შრომითი დისციპლინა, ხშირია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ნეგატიური ხასიათის მქონე არაფორმალური ლიდერების წარმოშობა, ახალ ან სუსტ მომუშავეებს ხშირად ავიწროებენ შედარებით ძლიერები. დასახელებული და სხვა მიზეზების გამო, ხელმძღვანელობის აღნიშნული სტილი მიუღებელია.

შესაბამის სპეციალისტთა აზრით, ამჟამად ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი შეიძლება იყოს ეფექტიანი, ერთგვაროვანი და რუტინული ამოცანების გადაწყვეტისას. ამ სტილის გამოყენება გამართლებულია ხელმძღვანელისა

და მისი ხელქვეითების განათლების დონესა და კომპეტენცი-
აში დიდი განსხვავებისას, აგრეთვე, მომუშავეთა მოტივაცი-
ის უპირატესად მატერიალურ სისტემაზე ორიენტაციისას.

**აგტორიტარული სტილის ეფექტიანი გამოყენება ხელმძღ-
ვანელებისაგან მოითხოვს:**

- 1) მაღალ პასუხისმგებლობას;
- 2) მკაცრ თვითკონტროლს;
- 3) სიღრმისეულ განჭვრეტას;
- 4) გადაწყვეტილებათა მიღების უნარს;
- 5) კარგ ორგანიზაციულ თვისებებს, გადაწყვეტილებათა
ცხოვრებაში გატარების უნარს.

ზემოაღნიშნულთან ერთად, ხელმძღვანელობის აგტორიტა-
რული სტილის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია ხელქვეი-
თები, ანუ ხელმძღვანელის ბრძანებათა უშუალო შემსრულებ-
ლები იყვნენ დამჯერენი. მიხნეულია, რომ ისინი აგტორიტა-
რული სტილის ეფექტიანობისათვის უნდა აკმაყოფილებდნენ
შემდეგ მოთხოვნებს:

1) უნდა აღიარებდნენ თავიანთ უფროსს ერთადერთ ხელ-
მძღვანელ ინსტანციად და ორიენტირებულები იყვნენ მხო-
ლოდ მასზე;

2) სწორად ღებულობდნენ და მკაცრად ასრულებდნენ
ხელმძღვანელის განკარგულებებს;

3) უარი თქვან ხელმძღვანელის მიმართ საკონტროლო უფ-
ლებების რეალიზაციაზე.

**ხელმძღვანელობის აგტორიტარულ სტილს აქვს თავისი
ძლიერი მხარეები.**

ესენია: იგი საშუალებას იძლევა, სწრაფად იქნეს მიღე-
ბული გადაწყვეტილებები და მობილიზებულ იქნეს თანამშ-
რომლები მათ განსახორციელებლად, ასევე, სტაბილიზებულ
იქნეს სიტუაციები კონფლიქტურ ჯგუფებში.

ხელმძღვანელობის აგტორიტარული სტილის უარყოფი-
თი მხარეებია: მოტივაციის შესაძლებლობის, ხელქვეითთა
დამოუკიდებლობისა და განვითარების შეზღუდვა; ხელმძღ-
ვანელის სუბიექტურობის ან მეტისმეტი განტვირთვის გამო,
მცდარ გადაწყვეტილებათა მიღების საშიშროება.

ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილს ამჟამად უმე-

ტესად ეძახიან კოოპერატიულ სტილს უწოდებენ. მიანიიათ, რომ დღეს ტერმინი „კოოპერატიული“ უფრო სუსტად ასახავს ამ სტილის არსს, ვიდრე სიტყვა „დემოკრატიული.“

ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილისათვის დამახასიათებელი მხარეებია:

1) ხელმძღვანელისა და თანამშრომელთა ურთიერთგაფლენა. იგი გულისხმობს ხელმძღვანელის მიერ თავისი კომპეტენციის ნაწილის გამოყენებაზე უარის თქმას და მათ გადაცემას ჯგუფის წევრებზე, აგრეთვე მათ (ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების) ყოველდღიურ აქტიურ თანამშრომლობას;

2) როლების ფუნქციური დიფერენციაცია ჯგუფის წევრების კომპეტენციის გათვალისწინებით;

3) მრავალმხრივი ინფორმაციული და კომუნიკაციური ურთიერთობები;

4) კონფლიქტების დარეგულირება მოლაპარაკებებისა და კომპრომისების საშუალებით;

5) ჯგუფზე ორიენტაცია. ხელმძღვანელის მიერ კოლექტივისა და ადამიანებისადმი პირველხარისხოვანი ყურადღება ამაღლებს მომუშავეთა აქტიუობას და შესაბამისად, ზრდის შრომის ეფექტიანობას;

6) ნდობა, როგორც თანამშრომლობის საფუძველი;

7) ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ეს ნიშნავს იმას, რომ ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის წევრთა პირადი და პროფესიული ინტერესების რეალიზაციას, რომელთაც პირდაპირი კავშირი აქვთ საწარმოს ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან;

8) მიზნებსა და შედეგებზე ორიენტაცია;

9) ადამიანური რესურსების და მთელი ორგანიზაციის განვითარებაზე ორიენტაცია.

ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილის გამოყენება ხელმძღვანელს უყენებს შემდეგ მოთხოვნებს:

1) გახსნილობა;

2) ნდობა თანამშრომლისადმი;

3) უარი თავის პირად პრივილეგიებზე;

4) უნარი და სურვილი, მოახდინოს თავისი ფუნქციების ლეგალიზაცია;

5) ჩაურევლობა მიმდინარე ამოცანების შესრულებაში, კონტროლი ოფიციალური ინსტანციების საშუალებით (შესაბამისი ხელმძღვანელებისა და არხების საშუალებით);

6) კონტროლი შედეგების მიხედვით;

7) გადაწყვეტილებათა არაკოლეგიური მიღების ფაქტების დასაბუთება თანამშრომელთა წინაშე და ა.შ.

ხელმძღვანელობის კოლპერატიული სტილისას თანამშრომლები განიხილებიან როგორც პარტნიორები, რომლებსაც დამოუკიდებლად შეუძლიათ გადაწყვიტონ მიმდინარე ყოველდღიური ამოცანები. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომელთათვის დამახასიათებელია პროფესიონალური მომზადების მქადალი დონე, ცოდნა და გამოცდილება, შინაგანი მოთხოვნილება დამოუკიდებლობაზე, მისწრაფება შემოქმედებისა და გაანეითარებისაკენ, ინტერესი მუშაობისადმი, პერსპექტიულ, ცხოვრებისეულ და ორგანიზაციულ მიზნებზე ორიენტაცია და ა.შ.

კოლპერატიული სტილის გამოყენება თანამშრომლებისაგან მოითხოვს:

1) სურვილს, თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა;

2) მზადყოფნასა და უნარს, პასუხი აგონ თავის მოქმედებებზე;

3) თვითკონტროლს;

4) საკონტროლო უფლებების არსებობას, სურვილსა და უნარს, გამოიყენონ ისინი.

მიმოხილვითი შეპითხვები

1. განმარტეთ ცნება „ლიდერი“ („ლიდერობა“).
2. განსაზღვრეთ ცნება „ხელმძღვანელობა“.
3. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ავტორიტეტის ფორმები.
4. ჩამოთვალეთ თვისებები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს მეწეჯერს, რომ გახდეს ლიდერი.
5. ჩამოთვალეთ ლიდერის საქმიანი ფუნქციები.

6. ჩამოთვალეთ ხელმძღვანელის ფუნქციები და ახსენით მისი მდგომარეობის თავისებურება.

7. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთა ტიპები.

8. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ხელმძღვანელთათვის საჭირო თვისებები.

9. განმარტეთ ცნებები: „ფორმალური ძალაუფლება,“ „არაფორმალური ძალაუფლება.“

10. განმარტეთ ცნება „ხელმძღვანელობის სტილი.“

11. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მისი ეფექტიანობა.

12. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის ნეიტრალური სტილი და მისი ეფექტიანობა.

13. დაახასიათეთ ხელმძღვანელობის კოოპერატიული სტილი და მისი ეფექტიანობა.

თემა 14.

ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში

14.1. ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მნიშვნელობა სამუშაო ადგილზე

ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო ადგილის უზრუნველყოფა და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რისკის მაქსიმალურ დონემდე შემცირება ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა ადამიანის მოვალეობაა (მათ შორის კონტრაქტით მომუშავეთა). მაგრამ ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელობას, უზრუნველყოს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უმაღლესი სტანდარტი, რასაც შესაბამისი კანონმდებლობა მოითხოვს.

პროფესიასთან დაკავშირებული ჯანდაცვის პროგრამები ეხება სამუშაო პირობებით გამოწვეულ ჯანმრთელობის გაუარესების თავიდან აცილებას. ეს პროგრამები შეიცავს ორ ელემენტს:

– **პროფესიული თერაპია** – რომელიც წარმოადგენს პროფილაქტიკის დარგს, რომელსაც ეხება განსაზღვრა და გამაფრთხილებელი ზომების მიღება სამუშაოზე ხიფათის ასაცილებლად და იმ სტრესების და ჯანმრთელობის გაუარესების გამოსწორება, რომელიც მაინც მოხდა მიღებული ზომების მიუხედავად.

– **პროფესიული ჰიგიენა** – რომელიც წარმოადგენს ქიმიკოსების და ინჟინრების ან ერგონომისტების დარგს, რომლებიც ჩართულნი არიან გარემო პირობების რისკის შესაფასებლად და საკონტროლოდ.

მნიშვნელოვანია, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უმაღლესი ნორმების დაცვა, რადგან ხიფათისა და რისკის გამორიცხვა ან, ყოველ შემთხვევაში, შემცირება არის დამპირავებლ-

ბის, როგორც მორალური, ისე იურიდიული ვალდებულება. მუდმივად ყურადღების გამახვილება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებისადმი მნიშვნელოვანია, რამდენადაც სამუშაო სისტემით ან სამუშაო პირობებით გამოწვეული ჯანმრთელობის შერყევა და დაშუშავება იწვევს თითოეული ადამიანის და მასზე დამოკიდებულების ტანჯვას და დაზარალებას.

სამუშაოზე ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მენეჯმენტი გულსხმობს შემდეგს:

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ჩამოყალიბება;

– რისკის შეფასება, რომელიც გამოაველენს ხიფათს და აანალიზებს მასთან დაკავშირებულ სამუშაოებს;

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი და ინსპექტირება;

– ჯანდაცვის პროფესიული პროგრამების განხორციელება;

– სტრესისადმი თავის გართმევა;

– უბედური შემთხვევის თავიდან აცილება;

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ეფექტიანობის კრიტიკური შიშები;

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების განხორციელების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების აუცილებლობა;

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების წესების შესწავლა;

– ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ორგანიზება.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ჩამოყალიბება – აუცილებელია, წერილობით იყოს ჩამოყალიბებული ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა იმის საჩვენებლად, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობა დაინტერესებულია სამუშაოზე ხიფათისაგან თანაშრომელთა დაცვით და ამ დაცვის უზრუნველყოფის გზებით. იგი ჯერ წარმოადგენს განზრახვის დეკლარირებას, შემდეგ იმ საშუალების განსაზღვრას, რომლითაც განხორციელდება ეს განზრახვა და, მესამე, რეკომენდაციებს, რომელსაც უნდა მისდიოს ყველამ, ვისაც ეს ეხება (რაც ნიშნავს ყველა დაქირავებულის) – პოლიტიკის გასატარებლად.

პოლიტიკის ფორმულირება სამი ნაწილისაგან უნდა შედგებოდეს:

- პოლიტიკის ზოგადი ფორმულირება;
- ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ორგანიზების აღწერა;
- პოლიტიკის განხორციელების ღონისძიებების დეტალები.

რისკის შეფასების ჩატარება – რისკის შეფასების ინტერესს წარმოადგენს საშიშროების დადგენა და მისგან გამომდინარე რისკის ანალიზი.

ხიფათი არის ყველაფერი ის, რასაც შეუძლია ზიანის მიყენება თანამშრომელთათვის (მაგ., სახურავებზე მუშაობა, სიმძიმის აწევა, ქიმიკატები, ელექტროდენი და ა.შ.). რისკის შეფასების ინტერესს წარმოადგენს ხიფათის აღმოჩენა და მასთან დაკავშირებული რისკის დონის შეფასება. როგორც **პოლტი** და **ენდრიუსი** (1993) თვლიდნენ, რისკის გამოთვლა შესაძლებელია საშიშროების შეფასების გამრავლებით ალბათობის შესაძლებლობაზე, ე.ი. რისკი = საშიშროება X ალბათობაზე.

რისკის შეფასების ორი ტიპი არსებობს. პირველია, **რისკის რაოდენობრივი შეფასება**, რომელიც წარმოშობს ალბათობის ობიექტურ შეფასებას, რომელიც ემყარება რისკის ინფორმაციას და უშუალოდ შეესაბამება იმ გარემოებებს, რომელშიც რისკი ხდება. მეორე არის **რისკის ხარისხობრივი შეფასება**, რომელიც უფრო სუბიექტურია და ეყრდნობა განზოგადებული მონაცემების მიხედვით მსჯელობას. რისკის ხარისხობრივი შეფასება მიზანშეწონილია მაშინ, თუ ხელმისაწვდომია სპეციფიკური მონაცემები. ხარისხობრივი შეფასება, შესაძლოა, მისაღები იყოს მაშინაც, როდესაც მცირეა, ან სულაც არ არსებობს სპეციფიკური მონაცემები, რამდენადაც იგი კეთდება სისტემატურად სამუშაო პირობების და ხიფათის ანალიზის და ნამდვილად მიყენებული ზიანის შეტყობინების საფუძველზე.

ხიფათი დახარისხებული უნდა იყოს მისი შესაძლო სიძლიერის მიხედვით. მაგ., მარტივი სამუშაოებიანი შკალით, როგორიცაა „დაბალი“, „საშუალო“ და „მაღალი“. უფრო რთული შკალა მოგეაწოდა **პოლტი** და **ენდრიუსმა** (1993), კერძოდ:

1) **კატასტროფული** – არსებობს მოახლოებული საფრთხე, რომელიც იწვევს სიკვდილს და ავადმყოფობას დიდი მასშტაბით.

2) კრიტიკული – ხიფათმა შესაძლოა გამოიწვიოს სერიოზული ავადმყოფობა, დაშავება, საკუთრებისა და აღჭურვილობის დაზიანება.

3) გვერდითი – ხიფათმა შესაძლოა გამოიწვიოს ავადმყოფობა, დაშავება, დაზიანება, მაგრამ შედეგები სერიოზული არაა.

4) უმნიშვნელო – არ იწვევს სერიოზულ ავადმყოფობას ან დაშავებას; ხასიათდება დაზიანების მცირე შესაძლებლობებით.

როდესაც დადგენილია ხიფათი, აუცილებლად ხდება რისკის შეფასება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის მიხედვით. აქ სამ კითხვაზე უნდა გაიცეს პასუხი:

– რა არის ყველაზე უარესი შედეგი?

– როგორ შეიძლება ეს მოხდეს?

– რამდენი ადამიანი შეიძლება დაშავდეს, თუ ეს მოხდება?

შეიძლება გამოვიყენოთ პოლტი და ენდრიუსის მიერ შემოთავაზებული ალბათობის რეიტინგის სისტემა. როგორიცაა:

1) შესაძლო – რომელიც მაშინვე ან უმოკლეს დროში ხდება;

2) საკმაოდ შესაძლო – რომელიც, შესაძლოა მოხდეს თავის დროზე;

3) დაშორებული – რომელიც მოხდება თავის დროზე;

4) ძალიან დაშორებული – რომელიც, შესაძლოა არ მოხდეს.

რისკის შეფასება მოითხოვს ზომების მიღებას. ეს ღონისძიებები დახასიათებული უნდა იყოს შესაძლო ეფექტიანობის მიხედვით „უსაფრთხოების უპირატესობის თანმიმდევრობით“, როგორც პოლტი და ენდრიუსი გეთავაზობენ:

– ხიფათის გამორიცხვა – ალტერნატივების გამყენება, გამჯობებების დაგეგმვა, მეთოდის შეცვლა;

– შეცვლა – მაგ. ქიმიკატის შეცვლა ნაკლებ საშიშით;

– ბარიერების გამოყენება – მუშისაგან ხიფათის დაშორება ან ხიფათისაგან მუშის დაშორება;

– მეთოდიკის გამოყენება – ზემოქმედების შეზღუდვა, შე-

სუსტება, შრომის უსაფრთხო სისტემები (ეს დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე);

– გამაფრთხილებელი სისტემების გამოყენება – ნიშნები, ინსტრუქციები, ეტიკეტები (ესეც დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე);

– პირადი დამცავი აღჭურვილობის გამოყენება – ეს დამოკიდებულია ადამიანის რეაგირებაზე და გამოიყენება დამატებით საშუალებად, როდესაც სხვა არჩევანი ამოწურულია.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი და უსაფრთხოების ინსპექტირება – რისკის შეფასებებით დგინდება განსაკუთრებული ხიფათი და რაოდენობრივად გამოითვლება მასთან დაკავშირებული რისკი. ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი განიხილავს გაცილებით მეტ ასპექტს მისი პოლიტიკიდან და უზრუნველყოფს მეთოდისა და პრაქტიკის პროგრამებს. როგორც სონდერსი (1992) განსაზღვრავს:

„უსაფრთხოების აუდიტი ამოწმებს მთელ ორგანიზაციას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ეს ორგანიზაცია უსაფრთხოების ამოცანებსა და მიზნებს. აუდიტი ამოწმებს იერარქიულობას, უსაფრთხოების დაგეგმვის ოპერაციებს, გადაწყვეტილების მიღებას, დელეგირებას, პოლიტიკის შექმნას და ჯანხორციელებას და აგრეთვე, უსაფრთხოების პროგრამის დაგეგმვის ყველა სფეროს“.

უსაფრთხოების აუდიტს ატარებს ამ დარგის მრჩეველი ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სპეციალისტი, მაგრამ, რაც უფრო მეტი მენეჯერი, დაქირავებული და პროფკავშირის წარმომადგენელი იღებს მონაწილეობას, მით უკეთესია. აუდიტი ხშირად ტარდება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის ხელშეწყობით, რომელთა წევრები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ აუდიტის წარმართვაში.

მენეჯერებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა თავიანთ განყოფილებებში აუდიტის ჩატარებაზე და უკეთესი იქნება, თუ ამ განყოფილების ცალკეული წევრებიც მომზადდებიან გარკვეულ სფეროში აუდიტის ჩასატარებლად. აუდიტის ჩატარება გაადვილდება, თუ მომზადდება საკონტროლო სია და გამოყენებული იქნება მარტივი ფორმა შედეგების აღნიშვნის მიზნით.

ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს გარე სააგენტოებს (მაგ. როგორცაა დიდი ბრიტანეთის უსაფრთხოების საკითხების ინსტიტუტი) დამოუკიდებელი აუდიტის ჩასატარებლად.

ეს აუდიტი მოიცავს შემდეგი საკითხების განხილვას:

– აკმაყოფილებს თუ არა უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის პოლიტიკა სამართლებრივ მოთხოვნებს?

– არიან თუ არა უფროსი მენეჯერები პასუხისმგებელნი უსაფრთხოებასა და ჯანდაცვაზე?

– რამდენად არიან პასუხისმგებელნი სხვა მენეჯერები, ჯგუფის ხელმძღვანელები და ინსტრუქტორები?

– არსებობს თუ არა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომისია და თუ არა, რატომ?

– რამდენად შედეგიანია ამ კომისის მუშაობა?

უსაფრთხოების ინსპექტირების მიზანია, ორგანიზაციის განსაკუთრებული სფეროს – საწარმოო განყოფილების ან საწარმოო პროცესის შემოწმება იმისათვის, რომ განისაზღვროს ნებისმიერი ნაკლი სისტემაში, შეიარაღებაში, დანადგარსა და მექანიზმებში, ან ნებისმიერი დეფექტი პროცესში, რასაც შეუძლია გამოიწვიოს უბედური შემთხვევა. უსაფრთხოების ინსპექტირება რეგულარულად და სისტემატურად უნდა ჩატარონ პორისონტალურმა მენეჯერებმა და ინსტრუქტორებმა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებში მრწეველების დახმარებით და კონსულტაციებით.

ჯანდაცვის პროფესიული პროგრამები – ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის მოხსენებაში (1998) აღნიშნული იყო, რომ თითქმის 20 მილიონი სამუშაო დღე იკარგება წელიწადში სამუშაოსთან დაკავშირებული ავადმყოფობის გამო. ორი მილიონი ამბობს, რომ ისინი დაავადნენ სამუშაოს გამო. დაახლოებით 1,2 მილიონი ადამიანისათვის ყველაზე გავრცელებული მამაკაცური დაავადება არის მყესების დაჭიმვა და ხერხემლის ტკივილი და ეს რიცხვი იზრდება. შემდეგ მოდის სტრესი - 500000 ადამიანი ამბობს, რომ ეს იმდენად ძლიერია, რომ ავადდებიან. ეს ძალიან დიდი მაჩვენებელია და ნიშნავს, რომ დიდი უპირატესობა უნდა მიენიჭოს პროფესიით გამოწვეულ დაავადებებისგან გამოჯანმრთელების პროგრამების შექმნას და უზრუნველყოფას.

ჯანმრთელობასა და ჰიგიენასთან დაკავშირებული პროფესიული პრობლემების კონტროლი შემდეგნაირად უნდა განხორციელდეს:

- ხიფათის წყაროს მოსპობა ინჟინრული დაპროექტებით და მეთოდებით;

- სახიფათო პროცესებისა და ნივთიერებების იზოლირება, ისე რომ მუშებს არ პქონდეთ მათთან კონტაქტი;

- პროცესებისა და ნივთიერებების შეცვლა, რაც ხელს შეუწყობს მათ უკეთეს დაცვას ან რისკის მოსპობას;

- დამცავი აღჭურვილობის გამოყენება მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაპროექტება, პროცესები (მეთოდები) და ტექნიკური მოთხოვნები ვერ ანეიტრალებენ საფრთხეს;

- მუშათა მომზადება რისკის თავიდან ასაცილებლად;

- დანადგარებისა და მექანიზმების გარემონტება შესაძლო უსიანის გამოსარიცხად, ტოქსიკური ნივთიერებების გამოყენების გაკონტროლება და რადიაციული საფრთხის მოსპობა;

- შენობებისა და მექანიზმების დასუფთავება და მომწამლავი ნივთიერებისაგან მათი გაწმენდა;

- რეგულარული შემოწმება იმ მიზნით, რომ დროზე იქნეს კვალიფიციენტი ჯანმრთელობის შესაძლო რისკი;

- ერგონომიკული მოსაზრებების (რომელიც ეხება აღჭურვილობას, მექანიზმების, ოპერაციებისა და სამუშაო ადგილების დაპროექტებას და გამოყენებას) გათვალისწინება ინსტრუქციებში, სამუშაო რეჟიმის ჩამოყალიბება და მომზადების უზრუნველყოფა – ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მყესების მუდმივი დაზიანების შემთხვევების შემცირებაში;

- გამაფრთხილებელი სამედიცინო პროგრამების შედგენა, სადაც მოცემულია ჯანდაცვის ნორმები ყოველი სამუშაოსათვის და გულისხმობს ჯანმრთელობისათვის შესაძლო ხიფათის რეგულარულ აუდიტს და რისკის ქვეშ მყოფთა რეგულარულ შემოწმებას.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ხმაურს, გადაღლის და სტრესის გაკონტროლებას. სტრესის გაკონტროლება უნდა იყოს ჯანდაცვის ნებისმიერი პროგრამის მთავარი ნაწილი.

სტრესის თავის გართმევა – აქ მოყვანილია იმის ძირითა-

დი ოთხი მიზეზი, თუ რატომ უნდა გაამახვილოს ყურადღება ორგანიზაციამ სტრესზე და რა იღონოს ამისათვის:

1) ორგანიზაციას აკისრია საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა შრომითი ცხოვრების უკეთესი დონის უზრუნველყოფაში;

2) მეტისმეტი სტრესი იწვევს ავადმყოფობას;

3) სტრესს შეუძლია გამოიწვიოს სამუშაოს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უუნარობა, რაც თავის მხრივ მეტ სტრესს წარმოშობს;

4) მეტისმეტი სტრესი ამცირებს დაქირავებულის ეფექტიანობას და აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის მწარმოებლურობასაც.

იმ საშუალებებში, რომლითაც ორგანიზაცია თავს გაართმევს სტრესს, შედის შემდეგი:

- **სამუშაოს დაგეგმვა** – როლების გარკვევა, ფუნქციის ორაზროვნებისა და კონფლიქტის საფრთხის შემცირება, ადამიანისათვის მეტი თავისუფლების მიცემა განსაზღვრულ წარჩობებში, რათა შეასრულოს თავისი მოვალეობა;

- **ამოცანებისა და მუშაობის სტანდარტი** – გონივრული და მიღწევადი ამოცანების დასახვა, რომელიც ძაბავს ადამიანს, მაგრამ მძიმე ტვირთს არ აკისრებს;

- **განთავსება** – ადამიანების იმ სამუშაო ადგილებზე განთავსება, რომელიც მათ შესაძლებლობებს შეესაბამება;

- **კარიერის განვითარება** – კარიერის დაგეგმვა და ადამიანური რესურსებისადმი დახმარება მათი შესაძლებლობების მიხედვით; ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ ადამიანები ზედმეტად ან ნაკლებად არ იყვნენ დაწინაურებულნი;

- **მწარმოებლურობის მართვის პროცესები** – რაც დიალოგის საშუალებას იძლევა ადამიანური რესურსების მენეჯერებსა და ცალკეულ პიროვნებებს შორის, ამ უკანასკნელთა მუშაობის, პრობლემის და მონაცემების შესახებ;

- **კონსულტირება** – ადამიანისათვის შესაძლებლობების მიცემა, ილაპარაკოს საკუთარი პრობლემების შესახებ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების წევრთან ან კომპანიის სამედიცინო მომსახურების უფროსთან;

- **ხელმძღვანელების მომზადება** – ეფექტიანობის შემოწ-

ჩემბასა და კონსულტაციის ჩატარების მეთოდებში, აგრეთვე იმაში, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ მათ საკუთარი და სსხეისი სტრესის თავიდან ასაცილებლად. (იხ. ასევე პარაგრაფი 10.5).

უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება – უბედური შემთხვევების თავიდან აცილება, შესაძლებელია შემდეგნაირად, კერძოდ:

- უბედური შემთხვევების მიზეზების და იმ პირობების დადგენა, სადაც ყველაზე მოსალოდნელია, რომ მოხდეს;

- უსაფრთხოების ფაქტორების გათვალისწინება დაპროექტების ეტაპზე – უსაფრთხოების გათვალისწინება თვით სისტემაში;

- უსაფრთხო (დამცავი) აღჭურვილობის და მექანიზმის შექმნა და დამცავი ტანსაცმლით უზრუნველყოფა;

- რისკის შეფასების აუდიტის რეგულარული ინსპექციის და შემოწმების ჩატარება და რისკის მოსპობის ღონისძიებები;

- ყველა იმ უბედური შემთხვევის შესწავლა, რომელმაც ზხარალი გამოიწვია იმ მიზნით, რომ დადგინდეს მიზეზი და დაიწყოს მათი გამოსწორება;

- კარგი სტატისტიკური მასალის უზრუნველყოფა პრობლემების სფეროების და არადაამაყყოფილებელი ტენდენციების დასადგენად;

- სწავლისა და მომზადების მუდმივი პროგრამების ჩატარება უსაფრთხო შრომითი ჩვეებისა და უბედური შემთხვევების თავიდან აცილების მეთოდების შესახებ;

- ხელმძღვანელობა და მოტივირება – ლიდერობისა და მოტივაციის მეთოდების ხელშეწყობა, რაც არ უყენებს ზედმეტ მოთხოვნებს ადამიანებს.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ეფექტიანობის კრიტერიუმი – ყველაზე გავრცელებული კრიტერიუმი:

- **სიმკაცრის კოეფიციენტი** – უბედური შემთხვევების შედეგად ან პროფესიული ჯანმრთელობის პრობლემებით გამოწვეული დაკარგული დღეები გამომუშავებულ 1.000.000 საათში.

ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს „საერთო დანაკარგების

კონტროლის“ მეთოდს, რომელშიც შედის უბედური შემთხვევის ხარჯები კომპანიისათვის, როგორცაა: იმ ადამიანების ხელფასი, რომლებიც სამუშაოზე არ არიან, დანადგარისა თუ მექანიზმის ხარჯები და პროდუქციის ზარალის ხარჯები. აქედან გამოიანგარიშება სიმკაცრის კოეფიციენტი, რომელიც არის უბედური შემთხვევების საერთო ხარჯი 1.000.000 გამომუშაებულ საათზე.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების უკეთესად განხორციელების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების აუცილებლობა – პოლტს და ენდრიუსს მიაჩნიათ, რომ უსაფრთხოების შესახებ ინფორმაციის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, აუცილებელია შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

– უარყოფითი ინფორმაციის თავიდან არიდება – უსაფრთხოების წარმატებული პროპაგანდა უნდა შეიცავდეს დადებითი შეტყობინების და არა ამა თუ იმ ქმედების უსიამოვნო შედეგების შესახებ გაფრთხილებას;

– სწორად წარმოჩენა – ინფორმაციის მიწოდება საფრთხის შესახებ შესაფერისი ადამიანებისათვის;

– მაქსიმალური გაგება – ინფორმაცია უნდა ეხებოდეს რეალურ საკითხებს და აღქმული უნდა იყოს, როგორც მათ (მაგ. მენეჯერების) მიერ მოწოდებული, რომელსაც სჯერა, რასაც ამბობს და ამისთვის რაღაცას აკეთებს;

– ინფორმაცია უნდა მიუთითებდეს გარკვეულ ღონისძიებებზე – ყველაზე ეფექტიანი ინფორმაცია უნდა უჩვენებდეს დადებით ქმედებას რასაც შეძლებს, რომ მიაღწიოს მიმდებმა და რაც მას სარგებლობას მოუტანს.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების წესების შესწავლა – ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხებში მომზადება პრევენციული პროგრამების ძირითადი ნაწილია. იგი უნდა დაიწყოს, როგორც სასწავლო კურსის ნაწილი. ეს უნდა მოხდეს ახალ სამუშაოზე გადასვლისას, ან სამუშაო მეთოდების შეცვლისას. უსაფრთხოების საკითხებში მომზადება აყალიბებს წესებს და აწვდის ინფორმაციას შესაძლო ხიფათის და მათი თავიდან აცილების შესახებ. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს კვალიფიკაციის ამაღლება და სპეციალური კურსები ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ახალი ასპექტების ან იმ სფე-

როების შესასწავლად, სადაც უსაფრთხოების პრობლემები წამოიჭრება.

ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ორგანიზება — ჯანდაცვა და უსაფრთხოება ორგანიზაციაში ყველას ეხება, თუმცა მთავარი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ მენეჯერებს. ქვემოთ მოყვანილია დამახასიათებელი ფუნქციები:

— **ხელმძღვანელობა** ქმნის და ახორციელებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკას და უზრუნველყოფს რისკის შეფასების, უსაფრთხოების აუდიტისა და ინსპექტირების ჩატარების განხორციელებას. მნიშვნელოვანია ის, რომ ხელმძღვანელობის მოვალეობაა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების ფუნქციონირების მონიტორინგი, შეფასება და სწორი ნაბიჯების გადადგმა, თუ აუცილებელი იქნება;

— **მენეჯერები** უშუალო კონტროლს აწარმოებენ და მათსეა დამოკიდებული, თვალყური ადევნონ საშიშ პირობებს; თუ იგი (საშიშ პირობები) მოქმედებს სწრაფად მიიღონ ზომები. ისინი უშუალოდ აგებენ პასუხს იმაზე, რომ დაქირავებულებს კარგად ესმოდეთ ჯანდაცვისა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული ხიფათი და რისკი არ გასწიონ;

— **დაქირავებულებმა** კარგად უნდა იცოდნენ, თუ რა შედეგებს უსაფრთხო მუშაობის პრაქტიკას, რადგან ეს მათ და მათ კოლეგებს ეხება. თუ ხელმძღვანელობისა და მენეჯერების მოვალეობაა ინფორმირება და მომზადება, ცალკეულ ადამიანებსაც აკისრიათ გაითვალისწინონ ის, რაც მოისმინეს და ისწავლეს სამუშაოს შესასრულებლად;

— **ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების საკითხების კონსულტაციები** რჩევას იძლევიან პოლიტიკისა და მეთოდების შესახებ. ისინი ატარებენ რისკის შეფასებებს და უსაფრთხოების აუდიტს, აგრეთვე, უბედური შემთხვევების კვლევას მენეჯერებთან და უსაფრთხოების აუდიტს, აგრეთვე, უბედური შემთხვევების კვლევას მენეჯერებთან და უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის კომისიის წარმომადგენლებთან ერთად, უზრუნველყოფენ მონაცემებს და მოხსენებას აკეთებენ ტენდენციისა და საჭირო მოქმედებების შესახებ;

.. — **სამედიცინო საკითხებში კონსულტაციები**: ასეთ კონსულტაციებს ორი ფუნქცია აქვთ: პრევენციული და კლინიკუ-

რი. პირველი ფუნქცია ყველაზე მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით პროფესიული ჯანდაცვის საკითხების დროს. კლინიკური ფუნქციის საქმეა საწარმოო უბედური შემთხვევები და ავადმყოფობა და რჩევების მიცემა გამოჯანმრთელებისათვის აუცილებელი ეტაპების შესახებ. მათ არა აქვთ ოჯახის ექიმის ფუნქცია ისეთი ავადმყოფობის დროს, რომელიც არ უკავშირდება სამუშაოს;

– **უსაფრთხოების კომისია**, რომელიც შედგება ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კომიტეტის წარმომადგენლებისაგან, რჩევებს იძლევა ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტში და იძლევა წინადადებებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესების საქმეში.

14.2. კეთილდღეობის სამსახურები

კეთილდღეობის სამსახურები, შესაძლოა შეიქმნას იმ საკითხებისათვის, რომელიც ეხება დაქირავებულებს, და რომელიც უშუალოდ არ უკავშირდება მათ სამუშაოს, თუმცა შესაძლოა, დაკავშირებული იყოს მათ სამუშაო ადგილთან. ამ საკითხებში შედის ინდივიდუალური მომსახურება, რაც დაქირავებულთა კეთილდღეობას უკავშირდება, როგორცაა: პირად პრობლემებზე კონსულტაციები, კერძო დახმარება, ავადმყოფობასა და ჯანდაცვის პრობლემების გადასაჭრელად; დახმარება და პენსიაზე გასულ დაქირავებულთა სპეციალური მომსახურება. **ჯგუფურ სამსახურებში**, შესაძლოა შედიოდეს საზოგადოებრივი და სპორტული საქმიანობა და სასაღილოები, ბავშვის მოვლის დაწესებულებების უზრუნველყოფა ცალკეული დაქირავებულებისათვის, მაგრამ კოლექტიურ საფუძველზე.

არსებობს კეთილდღეობის სამსახურების საწინააღმდეგო არგუმენტები. ეს სამსახურები ნიშნავს სარგებლობის მოტანას; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილებამ კი წლები მოანდომა, რათა თავი დაეღწია მისი ასოცირებისაგან იმასთან, რაც მას და სხვებსაც მიაჩნდათ საუკეთესო შემთხვევაში - პერიფერიულ და, უარეს შემთხვევაში - ზედ-

მეტ ქველმოქმედებად. ქველმოქმედებას ეწევა სახელმწიფო სამსახურები – რატომ უნდა გაიმეოროს სამრეწველო, კომერციულმა, თუ საზოგადოებრივი სექტორის ორგანიზაციებმა, თბივე რაც უკვე არის იქ? დაქირავებულთა პირადი საქმეები და მათი სამუშაოს გარეთა ინტერესები არ უნდა ეხებოდეს მათ დამქირავებლებს. ეგონსტურია დიდი სათამაშო მოედნების და სპორტული პავილიონების შენახვა, თუ ეს უნდა გამოიყენოს ადამიანური რესურსების მხოლოდ მცირე რაოდენობამ ძალიან მცირე დროით – ეს ყველაფერი, უმჯობესია გამოიყენოს საზოგადოებამ. ის არგუმენტი, რომ დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურის უზრუნველყოფა ზრდის მათ ლოიალობასა და მოტივირებას, დიდი ხანია შერყეულია. თუ ასეთი სამსახურები საერთოდ გამოიყენება, ის მიჩნეულია როგორც თავისთავადი. მადლიერება, რომც არსებობდეს, არაა წამახალისებელი ფაქტორი.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურების საწინააღმდეგო არგუმენტი საშინელია. ბოლო აზრი განსაკუთრებით მკაპრია, თუმცა დანარჩენებშიც არის სიმართლე. კეთილდღეობის სახელმწიფო სამსახურები, თეორიულად ყველასათვის ხელმისაწვდომია, მაგრამ საზოგადოებრივი სექტორის მუშაკს შესაძლებლობა არა აქვს ჩაიტაროს ინდივიდუალური კონსულტაცია, განსაკუთრებით იმ პრობლემებზე, რომელიც სამუშაოს უკავშირდება არც დროის და არც ცოდნის გათვალისწინებით.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურების სასარგებლოდ მეტყველებს ორგანიზაციის ყველა მუშაკის სოციალური პასუხისმგებლობის აბსტრაქტული საფუძველი (მიზეზი). ეს არაა პატერნალიზმი ტრადიციული იაპონური გაგებით, სადაც მუშის მთელი ცხოვრება ეყრდნობა დამქირავებელს. ეს უბრალოდ, იმის გაგებაა, რომ თავიანთი სამსახურის შეთავაზების სანაცვლოდ, დაქირავებულებს მეტი უფლება აქვთ ანაზღაურებაზე, შეღავათებზე, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სისტემებზე; მათ უფლება აქვთ, ადამიანებად ჩათვალონ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გავიხსენებთ, რომ მათი პირადი პრობლემები სამუშაოდან მომდინარეობს და იქ უკეთესად მოეველება. ადამიანების შემოფოთება და ამით

გამოწვეული სტრესი, შესაძლოა, სამუშაოდან გარანტიების, ფულის, ჯანმრთელობის და სხვებთან ურთიერთობის 'სრუნ-ვიდან მომდინარეობდეს, მაგრამ მათ პირადი პრობლემები სახლიდანაც მოსდევთ და ამიტომ, მათი გადაჭრა ვერ ხერხდება სამუშაოზე არსებული ვითარების გათვალისწინების გარეშე – დაქირავებულს დრო სჭირდება მოხუცი მშობლების ან ავადმყოფი მეუღლის მოსაველელად, მათი პრობლემების გადასაჭრელად.

დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურის შექმნის სასარგებლოდ მეტყველებს მარტინის (1967) მიერ გამოთქმული არგუმენტი:

„ადამიანები თავისი ცხოვრების ნახევარს ატარებს სამუშაოზე. მათ იციან, რომ წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციაში იმით, რომ შედარებით თავისუფალნი არიან ყოველგვარი წუხილისაგან და გრძნობენ, რომ, როდესაც გაჭირდება აქვთ, რაღაცას აკლებენ ორგანიზაციას. ადამიანებს უფლება აქვთ მოექცნენ, როგორც ადამიანურ არსებებს მთელი თავისი მოთხოვნილებებით, იმედებითა და მისწრაფებებით; მათ ასაქმებენ როგორც ადამიანებს; მათ მარტო ხელებით არ უწევთ მუშაობა, ისინი მთელი არსებით არიან იქ და ამიტომაც არ შეუძლიათ, შინ დატოვონ თავიანთი გასაჭირო!“

სოციალური არგუმენტი დაქირავებულთა კეთილდღეობის სამსახურის სასარგებლოდ ძალიან დიდია, მაგრამ არსებობს ეკონომიკური არგუმენტიც. მორალური პრინციპებისა და ლოიალობის ზრდა, შესაძლოა არ იწვევდეს თანაზომიერ მწარმოებლურობას ან მის ზრდას, მაგრამ მეტისმეტი შეშფოთება გამოიწვევს ეფექტიანობის შემცირებას. კეთილდღეობის სამსახური თუ ვერ გაზრდის პიროვნების მწარმოებლურობას, ხელს მაინც შეუწყობს მისი შემცირების მინიმუმამდე დაყვანას. ჰერცბერგის ორფაქტორიან მოდელში, რეალურად, კეთილდღეობა მოთავსებულია ჰიგიენის ფაქტორებს შორის, მაგრამ იგი არ ამცირებს „ჰიგიენის“ მნიშვნელობას, მისი როგორც შეშფოთებისა და უკმაყოფილების გამორიცხვის ან, ყოველ შემთხვევაში შემცირების საშუალებას.

შემდეგი პრაქტიკული არგუმენტი კეთილდღეობის სამსახურის სასარგებლოდ არის ის, რომ ზრუნვის გამოჩენის რე-

პუტაცია ხელს უწყობს მას, გააუმჯობესოს ფირმის სახე, და ამით დაეხმაროს ადამიანური რესურსების მენეჯერს კვალიფიციური კადრების მოზიდვაში. კეთილდღეობა უშუალოდ ჰერ გაზრდის ეფექტიანობას, მაგრამ იგი გაზრდის პასუხისმკებლობას და ხელს შეუწყობს ძირითადი დაქირავებულების შენარჩუნებას.

კეთილდღეობის სამსახურები ორ კატეგორიად იყოფა:

– ინდივიდუალური, ანუ პირადი მომსახურება ავადმყოფობასთან, ახლობლის გარდაცვალებასთან, შინაურ პრობლემასთან და მოხუცებსა და პენსიონერებთან დაკავშირებით;

– ჯგუფური მომსახურება, რომელშიც შედის სპორტული და საზოგადოებრივი საქმიანობები, კლუბები პენსიაში გასულიათთვის და საქველმოქმედო ორგანიზაციები.

ინდივიდუალური მომსახურება – ინდივიდუალური მომსახურების მიზანია, იმ დაქირავებულთა დახმარება და კონსულტაციები, რომლებიც სამსახურს აცდენენ ავადმყოფობის კამო. პრაქტიკულად, ეს კეთდება მათ სწრაფად დასაბრუნებლად სამუშაოზე. სოციალურ მიზანს წარმოადგენს, დაქირავებულთა დახმარება საჭიროების შემთხვევაში. ამ თვალსაზრისით, საჭიროება არსებობს მაშინ, როდესაც დაქირავებულს არ შეუძლია თავის თავს დაეხმაროს სხვისი ხელშეწყობის გარეშე და როდესაც ასეთი დახმარება არაა მოსალოდნელი სახელმწიფო სამედიცინო თუ კეთილდღეობის სამსახურებიდან. ან თვით დაქირავებულის ოჯახის წევრებიდან.

ზოგჯერ არსებობს შემთხვევები, როდესაც დაქირავებულს უძნელდება დახმარების თხოვნა და მიპატიება, მაშინ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს, ესტუმროს თუ არა ვინმე ამ დახმარების გასაგებად. მას შეუძლია, ეწვიოს პორიზონტალური მენეჯერი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების წარმომადგენელი ან მედდა. სტუმრობის მიზანი უპირველესად უნდა იყოს ის, რომ დაქირავებულს აგრძნობინონ ფირმის და კოლეგების ზრუნვა და მისი კეთილდღეობით დაინტერესება, შემდეგ კი, მარტობის გრძნობის შემსუბუქება და დახმარების შეთავაზება. დახმარება გამოიხატება დაქირავებულის დაკავშირებით შესაბამის ორგანიზაციებთან და იმით, რომ ეს ორგანიზაციები ინფორმირებულნი უნდა იყვნენ და სათანა-

დოდ მოიქცნენ. უფრო სწრაფი დახმარება კი შეიძლება გადაუდებელი შინაური პრობლემების მოგვარებით.

თანამშრომლის გარდაცვალებისას ოჯახის წევრებს ესაჭიროება დახმარება და რჩევა. სახელმწიფო კეთილდღეობის სამსახურმა, შესაძლოა ვერ მოახერხოს დახმარება და ამიტომ, ოჯახები ხშირად გამოუვალ მდგომარეობაში არიან. კეთილდღეობის ჩამოყალიბებული სამსახურის მქონე ორგანიზაციები, მრეწველობაში, ვაჭრობასა და საზოგადოებრივ სექტორში ამ სამსახურს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. რჩევა, შესაძლოა იყოს მხოლოდ ჭირისუფლის დაკავშირება სათანადო ორგანიზაციებთან. მაგრამ ხშირად ეს დახმარება გამოიხატება დაკრძალვაში დახმარებით და ანდერძის საქმეებთან დაკავშირებით.

შინაური პრობლემები ყველაზე ნაკლებად ეხება კეთილდღეობის სამსახურს. რატომ უნდა ჩაერიოს კომპანია პირად საქმეებში თხოვნის შემთხვევაშიც კი? მაგ. თუ დაქირავებული ვალში ჩავარდა, ეს მისი პირადი საქმეა. რა კომპანიის საქმეა ეს?

ეს მხოლოდ კითხვებია. მაგრამ თუ დამქირავებული ნამდვილად ზრუნავს თავის ხელქვეითებზე, მას არ შეუძლია ამ თხოვნის უარყოფა. დახმარება არ გამოიხატება იმით, რომ ვალიდან ამოიყვანოს იგი, ან სხვა ამგვარი რამ. პირობების შესწავლისა და დახმარების ძირითადი პრინციპების თანახმად, დაქირავებულს შეიძლება ურჩიონ, როგორ დაეხმაროს საკუთარ თავს ან სად მიიღონ კვალიფიციური რჩევა. კონსულტაციების გაწევა შეუძლია კომპანიის პერსონას, ან დაქირავებულის დახმარების პროგრამას.

სამსახურის (დასაქმების) პრობლემები, ჩვეულებრივ, უნდა გადაწყდეს პიროვნებასა და მის მენეჯერსა თუ ჯგუფის ხელმძღვანელს შორის მსჯელობით, ან კომპანიის საჩივრების მოგვარების პროცედურის მეშვეობით. ზოგჯერ დაქირავებულს პრობლემები აქვს ურთიერთპიროვნულ ურთიერთობაში, ან აქვს არასრულყოფილი გრძნობა, რომლის შესახებაც მესამე პირთან უნდა საუბარი. ასეთ საუბრებს დიდი სიკეთის მოტანა შეუძლია, მაგრამ ჩარეულ პირებს დიდი სიფრთხილე მართებთ. მათ არ უნდა უგულვებლყოფონ პორიზონტალური

მენეჯერის ავტორიტეტი, მაგრამ ამავე დროს, მათ უნდა საიდუმლოდ შეინახონ საუბრის თემა. ეს დელიკატური საქმეა და როდესაც ეს ეხება დაქირავებულისა და მისი მენეჯერის ურთიერთობას, ამ შემთხვევაში რჩევების მიცემა სახიფათოა. ყველაზე მეტი, რაც შეიძლება გაკეთდეს, ისაა, რომ დაქირავებულს გაეწიოს კონსულტაცია, რაც საშუალებას მისცემს მას ისაუბროს საკუთარ პრობლემებზე და კონსულტანტმა კი – ურჩიოს დაქირავებულს ისეთი ნაბიჯის გადადგმა, რაც გამოსასწორებს მის პრობლემებს. კონსულტანტებმა არ უნდა გამოთქვან აზრი სხვა მონაწილის შესახებ, მათ შეუძლიათ მხოლოდ იმ დაქირავებულის საქმეების კომენტირება, რომელიც მათგან დახმარებას ითხოვს ანა თუ იმ საქმის გასაკეთებლად.

ხანში შესული დაქირავებულების მომსახურების უშუალო საქმეა, მათი მომზადება პენსიაზე გასასვლელად და სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება. პენსიაზე გასასვლელად მომზადება მნიშვნელოვანი სამსახურია, რასაც ბევრი ფირმა სთავაზობს. ეს შესაძლოა, განისაზღვროს სასწავლო ჯგუფების და საშუალებების შეთავაზებით, რომელსაც ადგილობრივი ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს. პენსიაზე გასვლის წინ ან გასვლის შემდეგ, ან სპეციალური წინა – საპენსიო კურსების ჩატარებით სამუშაო საათებში.

ზოგიერთმა კომპანიამ იზრუნა ხანში შესულ მომუშავეებზე და გამოუყო მათ სამუშაო სივრცე. ამას თავისი საფრთხე ახლავს. როდესაც დაქირავებულისადმი განსაკუთრებული მიდგომაა ვადაძღე ადრე, ისინი გრძობენ თავიანთ მიდგომარეობას ან უფრო დამოკიდებულნი ხდებიან მათთვის შეთავაზებულ მომსახურებაზე. გაცილებით უკეთესია, ხანში შესული დაქირავებულებისადმი ნორმალური მიდგომა, მიუხედავად იმისა, რომ ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების სამსახური განსაკუთრებით ფრთხილობს, რათა მუშის ასაკმა არ გაზარდოს უბედური შემთხვევების საფრთხე, ან საწარმოო ტრავმა.

პენსიაზე გასული დაქირავებულები, განსაკუთრებით ისინი, ვინც დიდხანს მუშაობდა საწარმოში, იმსახურებენ ყურადღებას ყოფილი დამქირავებლისაგან, რაც გამოიხატება

მათი (დამქირავებლების) დახმარებით ავადმყოფობის დროს, შეიძლება მათთვის მოეწყოს საზოგადოებრივი შეხვედრები და ცერემონია.

კეთილდღეობის ჯგუფური სამსახურები – დაქირავებულთა ჯგუფურ სამსახურს წარმოადგენს სასადილოები, სპორტული და საზოგადოებრივი კლუბები და ბაგა-ბაღები, თემ-ცა ზოგიერთი კომპანია ჯერ კიდევ მხარს უჭერს სხვადასხვა საქველმოქმედო საზოგადოებებს, რომლებიც დამატებით დახმარებას და ფინანსებს აწვდიან გაჭირვების დროს.

კომპანიაში სასადილოს მოწყობა მიზანშეწონილია, როდესაც ახლომახლო არაა დიდი არჩევანი, ან შეიძლება საუზმის ტალონების შემოღება.

სასპორტო ნაგებობებსა და მოწყობილობაში დიდი კაპიტალდაბანდება უეჭველად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც გარშემო ასეთი რამ არ არსებობს და კომპანია მზადაა, რომ ადგილობრივმა საზოგადოებრიობამ ისარგებლოს ამ კომპლექსით. დიდი ქალაქის დიდ კომპანიაში ძალიან ძნელია ლოიალობის გრძნობა განუეითარო ადამიანებს კომპანიის გუნდებისადმი ან გამოაყენებინო სპორტული კლუბები. რატომ უნდა დაუჭირო მხარი მათ უცნობ გუნდს, როდესაც ისინი ერთგულობენ ადგილობრივ კლუბს? რატომ უნდა იარონ კილომეტრები, როდესაც იქვე აქვთ კეთილმოწყობილი საშუალება? ასეთ კლუბებს, ჩვეულებრივ მხარს უჭერს მცირე ჯგუფი, რომელსაც მცირე გაელენა აქვს (ან საერთოდ არა აქვს) სხვა დაქირავებულების გრძნობებზე და ენთუზიასტები მიშვებულნი არიან თავის ნებაზე.

იგივე არგუმენტი ეხება საზოგადოებრივ კლუბებსაც, განსაკუთრებით იმათ, რომელსაც ხელმძღვანელობენ პატერნალისტური კომპანიები. ხოლო სხვაა, როდესაც ეს კლუბები თავისთავად წარმოიშობა დაქირავებულთა მოთხოვნილებებით. თუ მათ ერთად ყოფნა სურთ, მაშინ კომპანიამ ბედნიერება უნდა უსურვოს მათ და ყველანაირი დახმარება აღმოუჩინოს. დაფინანსება, შესაძლოა, არ იყოს მთლიანი. კლუბებმა თვითონ უნდა შექმნან ფონდი. მოწყობილობით უზრუნველყოფა, შესაძლებელია ფირმის ქონებიდან. ინვესტირება იმ შემთხვევაში უნდა მოხდეს, თუ ეს საშუალებები ნამდვილად

და რეგულარულად იქნება გამოყენებული ბევრი დაქირავებული მისი მიერ. ეს ის სფეროა, სადაც წინასწარი კონსულტაციები და თვითმმართველობა არსებითია.

საბავშვო ბაგა-ბაღების არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორც მშობლების მიზიდვის და შენარჩუნების საშუალება, რომელთაც სხვაგვარად არ შეუძლიათ მუშაობა მთლიან ან ნახევარ განაკვეთზე.

დაქირავებულთა დახმარების პროგრამები - შეიქმნა აშშ - ში 1960 - იან წლებში. დიდ ბრიტანეთში ამან ცოტა დაიგვიანა, მაგრამ ახლა 100 - ზე მეტი ორგანიზაცია იზიარებს ამას.

არსებობს ბევრი გარე სააგენტო, რომელიც ამ პროგრამებს უზრუნველყოფს. კონტრაქტის საფუძველზე, ეს სააგენტოები სთავაზობენ 24 - საათიან სატელეფონო მომსახურებას დაქირავებულებს და მათი ოჯახის წევრებისათვის სხვადასხვა პრობლემის შესახებ კონსულტაციების ჩატარებას (სტრესი, ალკოჰოლი, ნარკოტიკები, ფინანსური და იურიდიული პრობლემები, ღირსების შელახვა). შეთავაზებულია უშუალო კონსულტაციები ადგილობრივ ოფისებში ან კომპანიის ტერიტორიაზე. ამას გარდა დაქირავებულს შეუძლია დაქირავებული გააგზავნოს უშუალოდ იმ სამსახურში, ხოლო როდესაც ხანგრძლივი მკურნალობაა საჭირო (ალკოჰოლიზმი და ნარკომანია ან ფსიქოლოგიური პრობლემები), დაქირავებულები იგზავნიან სახელმწიფო დაწესებულებებში.

დაქირავებულთა დახმარების პროგრამები კონფიდენციალურობის გარანტიას იძლევა, თუმცა დაქირავებულებს გააჩნიათ პერიოდული სტატისტიკური ანგარიში სამსახურის გაწვევის შესახებ. მომსახურებებში შედის აგრეთვე სამუშაო ადგილებზე სემინარების ჩატარება.

მიზოხილვითი შიკითხვები

1. იმსჯელეთ პროფესიასთან დაკავშირებული ჯანდაცვის პროგრამების ელემენტების შესახებ.
2. რას ითვალისწინებს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკის ფორმულირება?
3. ჩამოაყალიბეთ პოლტიკისა და ენდრიუსის მიერ მოცემული ხიფათის „ოთხპუნქტიანი“ შკალა.
4. როგორ ხდება რისკის შეფასება?
5. რა საკითხებს განიხილავს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების აუდიტი?
6. რა არის უსაფრთხოების ინსპექტირების მიზანი?
7. რას გვიჩვენებს „სიმკაცრის კოეფიციენტი“ და „საერთო დანაკარგების კონტროლის მეთოდი“?
8. რა ღონისძიებების გატარებით შეიძლება ორგანიზაციაში ავიცილოთ თავიდან უბედური შემთხვევები?
9. ჩამოაყალიბეთ კეთილდღეობის სამსახურის საწინააღმდეგო და სასარგებლო არგუმენტები.
10. იმსჯელეთ კეთილდღეობის სამსახურის ინდივიდუალური მომსახურების შესახებ.
11. იმსჯელეთ კეთილდღეობის სამსახურის ჯგუფური მომსახურების შესახებ.

თემა 15.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამერიკულ-იაპონური გამოცდილება

15.1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ამერიკული გამოცდილება

სახლვარგარეთის ქვეყნებიდან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დიდი და საინტერესო გამოცდილება აქვს აშშ-ის კორპორაციებს.

ამერიკული კორპორაციების მენეჯმენტში მთავარი სიახლეა სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის სისტემაზე გადასვლა, რომელსაც თან ახლავს სტრუქტურათა დეცენტრალიზაცია და შრომის ორგანიზაციის ბრიგადული მეთოდების დანერგვა. აშშ-ში ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის ორგანიზაციის მრავალი სპეციფიკური პრინციპი ჩამოყალიბდა. ამიტომ, ისინი მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან დასავლეთ ევროპული და იაპონური ანალოგიური პრინციპებისაგან. ამერიკული სისტემა მმართველობით საქმიანობას განიხილავს როგორც დამოუკიდებელ პროფესიას. შესაბამისად, აშშ-ს აქვს მსოფლიოში ყველაზე უფრო განვითარებული სასწავლებლები, სასწავლო ცენტრები და სპეციალური პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველთა მომზადებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას. აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს მართველთა მაღალ მოტივაციას. აქ უფრო დიდია იმ მენეჯერთა ფენა, რომლებიც ასრულებენ ფართო პროფილის ხელმძღვანელთა ზოგად მოვალეობას. ამიტომ ისინი კომპეტენტური უნდა იყვნენ ტექნიკაშიც, ეკონომიკაშიც, წარმოებაშიც, საბაზრო საქმიანობაშიც და ა.შ. ფართოდ გამოიყენება მართვის პროგრამულ-მიზნობრივი და მატრიცული სტრუქტურები, რომლებიც მოითხოვენ მოქნილობის განსაკუთრებულ ჩვევებს.

აშშ-ში კადრების შერჩევის, შეფასების, სტიმულირებისა

და დაწინაურების სისტემა უფრო მეტად ემყარება თითოეული ხელმძღვანელისა და მოსამსახურის ინდივიდუალურ თვისებებს, ვიდრე დასავლეთ ევროპასა და იაპონიაშია.

საწარმოთა მესაკუთრენი მაღალი რანგის მენეჯერებს განიხილავენ არა როგორც უბრალოდ დაქირავებულებს, არამედ როგორც თავიანთი ინტერესების სრულყოფილებიან წარმომადგენლებს. ფაქტობრივად ისინი ღებულობენ არამარტო ხელფასს, არამედ საწარმოს მოგებიდან სრულფასოვან წილს. მათ შერჩევას, შეფასებას და დაწინაურებას ინდივიდუალური წესით ახორციელებს კომპანიის დირექტორთა საბჭო. რაც შეეხება საშუალო დონის მმართველებს, ისინი ადმინისტრაციულ აპარატში შედარებით მრავალრიცხოვანია, რომლებიც ხშირად იცვლიან თანამდებობას. მათგან ხდება მაღალი ხელმძღვანელი თანამდებობებისათვის კადრების რეზერვის ფორმირება.

მსხვილ ორგანიზაციებში საშუალო დონის მენეჯერებისათვის იქმნება საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები. ისინი მოიცავენ:

1) ფირმის ხელმძღვანელი კადრებით უზრუნველყოფას, მათ საქმიანი კარიერისა და დაწინაურების დაგეგმვას;

2) ვაკანტურ ხელმძღვანელ თანამდებობებზე კანდიდატების საკონკურსო შერჩევას;

3) მომუშავეთა შრომის შედეგებისა და მათი პროფესიონალური, საქმიანი და პირადი თვისებების ფორმალურ შეფასებას;

4) საშუალო დონის მენეჯერთა საქმიანობის შეფასებას მაღალი თანამდებობის პირთა მონაწილეობით;

5) მენეჯერთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორგანიზაციას მათი დაწინაურების პერსპექტივის გათვალისწინებით.

მაღალი რგოლის მენეჯერებს არჩევენ მოწინავე მუშებისაგან ან ახალგაზრდა სპეციალისტებისაგან. ასეთ თანამდებობებზე კადრების რეზერვის ფორმირებისას მთავარ ყურადღებას აქცევენ ისეთ თვისებებს, როგორცაა ადამიანთა ხელმძღვანელობის უნარი და მართვის ხელოვნების ელემენტარული საკითხების ცოდნა.

ამერიკული კორპორაციები ხელმძღვანელი კადრების რე-
'ზერვის ფორმირებისას უმეტესად მიმართავენ ხუთწლიან და
შიმშინარ დაგეგმვას. ასეთი პროგრამები იქმნება შემდეგი
ქ.წ. პროგრამების სახით: „ხელმძღვანელთა კარიერის დაგეგმ-
ვა“ და „ადამიანური რესურსების მართვა“. „ხელმძღვანელ-
თა კარიერის დაგეგმვის“ ტიპური პროგრამა მოიცავს:

- 1) 5 წლის მანძილზე ფირმის მოთხოვნის განსაზღვრას;
- 2) ყველა ხელმძღვანელისა და სპეციალისტის შრომის შე-
დეგების ყოველწლიურ და მათი ინდივიდუალური თვისებები-
სა და შესაძლებლობათა რეგულარულ შეფასებას;
- 3) მომუშავეებთან გასაუბრებას მათი დაწინაურებისა და
შირად მიდრეკილებათა გამოვლენის საკითხებზე;
- 4) ხელმძღვანელი კადრების გადაზიდებისა და კვალიფი-
კაციის ამაღლების მოთხოვნილების განსაზღვრას.

ბევრ ფირმაში საკადრო სამსახურები ხუთწლიანი პერიო-
დისათვის ადგენს თანამშრომელთა სამსახურებრივი გადაად-
გილების სქემებს. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ყველა დონის
ხელმძღვანელი კადრების შერჩევასა და შემოწმებას. განსა-
კუთრებულ ყურადღებას აქცევენ უმაღლესი და საშუალო
რგოლის ხელმძღვანელთა შერჩევას. ამ მიზნით, მსხვილ და
საშუალო კორპორაციებში შექმნილია სპეციალური კომიტე-
ტები, რომლებშიც შედიან დირექტორთა საბჭოს ყველაზე
გამოცდილი და ავტორიტეტული წევრები. მათი მოვალეობაა
უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა შერჩევა.
იმ შემთხვევაში, როცა ვაკანტურ ხელმძღვანელ თანამდებო-
ბაზე კანდიდატის შერჩევა მიზანშეწონილია მოხდეს კორ-
პორაციის გარედან, მიმართავენ საკონსულტაციო ფირმებს.
ისინი (საკონსულტაციო ფირმები) ვაკანტურ თანამდებობებ-
ზე არჩევენ ხელმძღვანელ კადრებს და პასუხისმგებლობას
იღებენ მიღებული გადაწყვეტილებების სისწორეზე. ხელმძღ-
ველობის დაბალ რგოლში, ზოგჯერ კი საშუალოშიც, მმარ-
თველთა შერჩევაში მნიშვნელოვან სამუშაოებს ეწევა ე. წ.
შეფასების ცენტრები. მათი ძირითადი ამოცანა მმართველო-
ბით თანამდებობებზე გამოსადეგი მუშაკების გამოვლენაა.
შირჩეულ კანდიდატებს ნიშნავენ თანამდებობებზე გამოსაც-
დელი ვადით. გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ ადგენენ

ანგარიშს აღნიშნულ თანამდებობაზე მათ მუშაობაში გამოვლენილი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესახებ. ამის შემდეგ იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას, ანგარიშს კი ინახავენ კანდიდატის პირად საქმეში.

ბოლო წლებში ამერიკულ კომპანიებში, საშუალო და დაბალი რგოლის მმართველთა შენევისას, ხშირად იყენებენ საკონკურსო წესს. კერძოდ, მასობრივი საშუალებებით წინასწარ ქვეყნდება ინფორმაცია არსებული ვაკანსიებისა და კონკურსში მონაწილეობისათვის არსებული პირობების შესახებ და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ ტარდება საკონკურსო შერჩევა.

მართვის ყველა რგოლში ხელმძღვანელთა დანიშვნისას დიდი ყურადღება ექცევა მმართველის პროფილის შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან. ამერიკელებს მიაჩნიათ, რომ თუნდაც ნიჭიერი ადმინისტრატორის დანიშვნა ისეთ თანამდებობაზე, რომელიც არ შეესაბამება მის პროფილს, დიდი ზიანის მომტანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ფორმირებისას თითოეული კანდიდატისთვის ადგენენ კვალიფიკაციის ამალღების ინდივიდუალურ გეგმას. იგი ემყარება საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში მუშაობისას კანდიდატის ცოდნაში გამოვლენილ ნაკლოვანებებს. აქედან გამომდინარე, დიდ ყურადღებას აქცევენ ე.წ. სასწავლო პროგრამებს. სწავლის პროცესში კი — მმართველობითი საქმიანობის ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: გადაწყვეტილებათა მიღება, საქმიანი ქცევები, ადამიანებთან მუშაობა და ა.შ. ამასთან ერთად, ამერიკელებს მიაჩნიათ, რომ სასწავლო პროგრამებს შეუძლია შექმნას მხოლოდ საფუძველი კარგი მუშაობისათვის. ისინი უდიდეს ყურადღებას აქცევენ პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილებას, როცა ხდება მენეჯერების მიერ მმართველობითი ჩვევების გამომუშავება. ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება მმართველობითი პერსონალის როტაცია, როცა დასაწინაურებელი კანდიდატი ხშირად გადაჰყავთ კომპანიის ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში, უცვლიან ფუნქციურ სამსახურებს, ერთ რეგიონიდან გადაჰყავთ მეორეში და ა. შ. როტაციის მეთოდს, როგორც

წესი იყენებენ უმაღლესი რგოლის იმ მენეჯერთა მიმართ, რომელთაც თავიანთი მოვალეობის მაღალ დონეზე შესასრულებლად საჭიროა პქონდეთ ფართო პროფილი. ამერიკულ კომპანიებში უმაღლესი ხელმძღვანელი პრეზიდენტად („კომპანიის“) ან ვიცე-პრეზიდენტად დანიშნვამდე, როგორც წესი ნამუშევარი უნდა იყოს 3-4 სხვადასხვა განსხვავებულ სამსახურში. აშშ-ის მრეწველობაში ხელმძღვანელთა დაახლოებით მხოლოდ 1/5 მთელი თავისი ცხოვრების მანძილზე მუშაობს საქმიანობის ერთ ფუნქციურ სფეროში. ინგლისში ასნალოგიური მაჩვენებელი 43%-ია, ხოლო იაპონიაში უფრო ნაკლები, ვიდრე აშშ-ში. ამდენად, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშნვისას ამერიკულ კომპანიებში უფრო მეტ უზრუნველებას აქცევენ პრაქტიკული მუშაობისას მიღებულ გამოცდილებას, ვიდრე საბაზო განათლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კანდიდატის დანიშნვის ერთ-ერთი ნაცადი მეთოდია თანდათანობითი, ეტაპობრივი დაწინაურება. მაგალითად, საშუალო დონის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშნვისას გარედან მოსულ კანდიდატს ფირმის საქმიანობის სპეციფიკასთან შეგუებისა და წარმოებრივი საქმიანობის გაცნობისათვის მოეთხოვება 12-18 თვე, თუნდაც იგი იყოს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტი, მოღებული პქონდეს მაგისტრის პროფესიონალური ხარისხი და პქონდეს მუშაობის სტაჟი. თანამდებობაზე დროებით დანიშნვიდან 1 წელი ითვლება გამოსაცდელ პერიოდად. დროის მოცემულ მონაკვეთში ხშირად მიმართავენ როტაციასაც, ე.ი. პერიოდულად უცვლიან თანამდებობებს. განვლილ პერიოდში მოცემულ თანამდებობაზე დროებით მომუშავე პირის საქმიანობის დეტალური ანალიზის საფუძველზე მიიღება საბოლოო საკადრო გადაწყვეტილება.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კადრების რეზერვის ფორმირება პირდაპირ კავშირშია შრომის ანაზღაურების სისტემასთან და თანამშრომელთა თანამდებობრივ დაწინაურებასთან. რიგი ფირმებისა, საკადრო მუშაობის ხუთწლიანი ბეგმების შედგენისას ხელმძღვანელ მუშაკებს შემდეგ სამჯგუფად ყოფს:

1) წლის განმავლობაში შრომის საუკეთესო შედეგების მფლობელი და დაწინაურების უპირველესი კანდიდატები. ამ კატეგორიისთვის წახალისება ხდება წელიწადნახევარში ერთხელ;

2) მუშაკები, რომლებიც ორივე დასახელებული პარამეტრიდან ერთში წარსინებულები არიან, ხოლო მეორეს ფლობენ დამაკმაყოფილებლად. მათი წახალისება ხდება 3 წელიწადში ერთხელ;

3) მუშაკები, რომლებიც ორივე დასახელებულ პარამეტრს ფლობენ დამაკმაყოფილებლად. მათი წახალისება ხდება 5 წელიწადში ერთხელ.

ზოგიერთ ფირმაში თითოეულ მუშაკს, საიდუმლო წესით, აკუთვნებენ „ფირმისათვის ფასეულობის“ კოდს ასეთი 5 - ბალიანი სისტემით:

5 - მისი წასვლა ფირმიდან იქნება აუნაზღაურებელი და-ნაკლისი;

4 - ძალიან ძნელია შეცვალო;

3 - შეიძლება შეცვალო;

2 - მომუშავეს წასვლა არსებითად არ იმოქმედებს ფირმის საქმიანობის შედეგებზე;

1 - მომუშავე უნდა განთავისუფლდეს.

საინტერესოა ბიზნესის სხვადასხვა დარგში ხელმძღვანელთა მომზადების გამოცდილება. აშშ-ში არსებობს ბიზნესის 1000-ზე მეტი სკოლა. მათგან საუკეთესოები შექმნილია უნივერსიტეტებსა და მსხვილ კორპორაციებში. 1991 წელს ასეთმა 700-მდე სკოლამ „საქმიანი ადმინისტრაციის მაგისტრის“ დიპლომი მისცა თითქმის 75 ათას კურსდამთავრებულს. 1908 წელს დაარსებული ბიზნესის სახელმწიფო სკოლა ქვეყანაში ამ ტიპის ყველაზე უძველესი და პრესტიჟული სკოლაა. იგი ამზადებს კომპანიების ხელმძღვანელ მუშაკებს დარგობრივი ნიშნის მიხედვით (მეტალურგია, ნავთობის მრეწველობა, ვაჭრობა, ტრანსპორტი და სხვ.). იგი ამზადებს აგრეთვე, ბიზნესის ნებისმიერი დარგისთვის ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს.

ბიზნესის სკოლის სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კომპანიებში მომუშავე ხელმძღვანელთა სწავლების,

ანუ კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებს. უმაღლეს ხელმძღვანელთა პროგრამით სწავლებაზე მიიღებიან პირები, რომელთაც აქვთ კომპანიებში ხელმძღვანელ თანამდებობებზე 115-20 წლის მუშაობის სტაჟი. არსებობს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა სწავლების საერთაშორისო პროგრამები, მსხვილი სააქციო კომპანიების ფუნქციონალურ ხელმძღვანელთა მოსამზადებელი პროგრამები და საპრეზიდენტო (კომპანიების მფლობელთა) პროგრამები. ეს უკანასკნელი მოიცავს შემდეგ კურსებს:

- 1) ზოგადი მენეჯმენტი;
- 2) სტრატეგიული მართვა;
- 3) კომპანიის ფინანსური რესურსების მართვა;
- 4) საბუღალტრო აღრიცხვა და სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი;
- 5) წარმოების მართვა და ხარისხი;
- 6) საერთაშორისო ეკონომიკა, ბიზნესისა და სახელმწიფოს ურთიერთკავშირი;
- 7) ხელმძღვანელობა.

კორპორაციათა უმეტესობაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა მუშაობის შეფასება და ატესტაცია ტარდება ყოველწლიურად, ზოგიერთში კი ყოველ ექვს თვეში. ბევრ კომპანიაში ყოველწლიურ ატესტაციებს შორის ტარდება არაფორმალური გასაუბრებები და მომუშავეთა საქმიანობაზე მიმდინარე დაკვირვებები. განსაკუთრებული კონტროლი ხორციელდება სამუშაოზე ახალმიღებულთა საქმიანობაზე.

შრომითი საქმიანობის შეფასების ორგანიზაციისას დიდი ჯურაღდება ექცევა შემფასებელთა შერჩევას. ფირმების უმეტესობაში შეფასებას, შეფასებულ პირთა უშუალო უფროსები ახდენენ. ზოგიერთი ფირმაში კი შემოწმებაში მონაწილეობენ სხვა პირებიც. ასეთები შეიძლება იყვნენ პროექტთა ხელმძღვანელები, კოლეგები, ხელქვეითები და პირადად შესამოწმებელი პირები.

ამერიკულ კორპორაციებში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ შეფასების ჩატარების მეთოდურ საკითხებს. ცდილობენ, შემოწმებისას და მისი შედეგების შეფასებისას, თავიდან აიცილონ შესამოწმებელ მუშაკთა თავდაცვითი ქცევა,

როცა ისინი უსაფუძვლოდ არ აღიარებენ თავიანთ მუშაობაში ნაკლოვანებებს და, აქედან გამომდინარე, არ ფიქრობენ ხელმძღვანელობის საკუთარი სტილის სრულყოფაზე. შეფასების პროცედურის მეთოდოლოგიური საკითხების დამუშავებაში ფართოდ მონაწილეობენ ფსიქოლოგები. მათი წინადადებით, შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასებისას გასაუბრება შეფასებულ პირთან ხდება პრინციპით — ერთი ერთზე. მისი ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს ერთ საათს. გასაუბრებისას მთავარი ყურადღება ექცევა ინფორმაციის მოპოვებას მოცემული მომუშავისა და იმ ქვედანაყოფის (უბნის და ა.შ.) მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესახებ, რომელთაც იგი ხელმძღვანელობს. განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ, რომ ხელმძღვანელი კარგად ერკვეოდეს ხელქვეითთა საქმიანობაში, აქონდეს მაგალითები, რომლებითაც მკაფიოდ გამოიხატება როგორც შრომის შედეგები, ისე პიროვნული ფაქტორები. კრიტიკა ეხება არა შესაფასებელ მომუშავეს, არამედ შრომის შედეგებს.

ამერიკულ კორპორაციებში დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით, მენეჯერთა საქმიანობის შეფასების ანალიზის შედეგად, დასახულ ღონისძიებებში ნაკლები ყურადღება ექცევა მათი (მენეჯერების) მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების ღონისძიებებს. ძირითადი ყურადღება გადატანილია მუშაობის ნაკლოვანი მხარეების დაფიქსირებასა და დასაბუთებაზე, რომელიც საფუძვლად ედება ადამიანური რესურსების შემცირებას. ამდენად, მომუშავეთა საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა ადამიანური რესურსების შესამცირებელი კონტინგენტის განსაზღვრა. კორპორაციათა ხელმძღვანელებს აუცილებლად მიაჩნიათ, განთავისუფლდნენ იმ მომუშავეებისაგან, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით ზედმეტნი არიან ორგანიზაციისათვის.

ამერიკულ კომპანიებში (და არამარტო კომპანიებში) ყველა დაქირავებული მუშაკის, მათ შორის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების ცნობიერებაში არსებობს დაბალი შრომითი შედეგებისათვის სამსახურიდან განთავისუფლების შიში. ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელი ხელშეუხებლად გრძნობს თავს მხოლოდ მაღალი პროფესიული დაოსტატების შემთხვევაში.

152. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის იაპონური გამოცდილება

თანამედროვე იაპონურ კორპორაციებში (ფირმებში) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფცია ემყარება შრომის შიგა ბაზარს, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მომუშავეთა ძირითადი ნაწილის ე.წ. „სამუდამო დაქირავების“ სისტემა. ამიტომ, აქ უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ახალი მუშაკების შერჩევას.

მე-20-ე საუკუნის 70-იანი წლების დასასრულსა და 80-იანი წლების დასაწყისში იწყება „სამუდამო დაქირავების“ სისტემის დეფორმირება. მრავალმა კორპორაციამ (ფირმამ), განსაკუთრებით მეცნიერებატექვადი დარგების მეშვეობით განხორციელა დაქირავების სისტემის გარდაქმნა. იგი ძირითადად გამოწვეული იყო იმით, რომ წარმოების დაჩქარებული მოდერნიზაციის პირობებში მომუშავეთა დაქირავების მანამდე არსებული სისტემა ვერ უზრუნველყოფდა მუდმივი ადამიანური რესურსის ოპტიმალურ რაოდენობასა და აუცილებელ სტრუქტურას.

იაპონიში დაქირავების სისტემის პრაქტიკული გარდაქმნა სკამოდ რთული იყო, რამდენადაც იგი უნდა განხორციელებულიყო „მუდმივი დაქირავების“ სისტემის სოციალურ-პოლიტიკური ფასადის შენარჩუნების პირობებში. აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტა ხორციელდებოდა შემდეგი სამი მიმართულებით: 1) მოცემული კატეგორიის ადამიანური რესურსების რაოდენობის დაბალ დონეზე შენარჩუნება (შესაძლებლობის ფარგლებში); 2) მსხვილ კორპორაციებში საკადრო სამუშაოების დაგეგმვის მჭიდრო დაკავშირება ტექნიკური პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ერთიანი მიდგომის ორიენტაციასთან; 3) კორპორაციის მასშტაბებში შრომის მართვის სრულყოფის პროგრამული ღონისძიებების უშუალო კავშირი ადამიანური რესურსების კვალწარმოების ისეთ მნიშვნელოვან ციკლებთან, როგორიცაა: კადრების შერჩევის, განლაგებისა და გადაადგილების ფორმები და მეთოდები, მომუშავეთა მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, მათი შრომის ორგანიზაცია და სტიმულირება.

იაპონური „სამუდამო დაქირაავების“ სისტემა მომგებიანია როგორც დაქირაავებულთათვის, ისე დამქირავებლებისათვის. დაქირაავებულებს, უპირველეს ყოვლისა, გარანტირებული აქეთ სამუშაო და იციან, რომ მათ აწმყოსა და მომავალზე ზრუნავს „თავისი“ საწარმო. ამით ისინი ამაყობენ და გრძობენ დიდ პასუხისმგებლობას. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს საწარმოში მაღალკვალიფიკაციური სამუშაო ძალის დამაგრებას და მათი შრომის მაღალ ეფექტიანობას.

იაპონიაში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ კადრების მომზადებას. აქ ფართოდაა გავრცელებული მოსაზრება იმის შესახებ, რომ კადრების მომზადება საწარმოს გაძლიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საშუალებაა. აღსანიშნავია, რომ წარმოებრივი სწავლებისადმი იაპონური მიდგომა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ამერიკული და დასავლეთეუროპული კორპორაციების ამავე საკითხისადმი მიდგომისაგან. ამ ქვეყნების კორპორაციებში მომუშავე, როგორც წესი, წარმოებრივ სწავლებას გადის მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სხვა სამუშაოზე გადასვლასთან ან დაწინაურებასთან დაკავშირებით, აუცილებელია ახალი შრომითი ჩვევების ათვისება. იაპონიის საწარმოებში კი ხდება ყველა დასაქმებულის (მაღალი თანამდებობის პირების ჩათვლით) მუდმივი (რეგულარული) სისტემატური სწავლება. იაპონიაში განსაკუთრებით მაღალ დონეზეა ადამიანური რესურსების მომზადებისა და სწავლის ორგანიზაცია.

ამჟამად იაპონიაში კადრების პროფესიული მომზადების სისტემაში მიმდინარეობს კვალიფიციური ცოდნისადმი მოთხოვნების ტრანსფორმაცია. კერძოდ, ხდება მათი მნიშვნელოვანი გაფართოება, გაღრმავება და პერიოდული განახლება, გამოცდილების მნიშვნელოვანი გადაფასება. ამის მიზეზია პროფესიულ-საკვალიფიკაციო კომპლექსის სტრუქტურაში მიმდინარე ძვრები. გამოცდილების მნიშვნელობა მეცნიერულ - ტექნიკური რევოლუციის პირობებში მცირდება; ეცემა მომუშავეთა ასაკის როლიც. მაღალტექნოლოგიური წარმოების პირობებში პირველ პლანზე გამოდის ცოდნის მუდმივი განახლების მნიშვნელობა. აქედან გამომდინარე, იაპონური კორპორაციები ადამიანური რესურსების

ეროვნის პროცესში მომზადების გაგრძელებულ პრაქტიკაზე უარს ამბობს და ორიენტაციას იღებს წარმოებიდან მოწყვეტით სწავლებაზე. ასეთი ტენდენცია თავდაპირველად (70-იან წლებში) მიკროელექტრონულ მრეწველობაში აღინიშნა. ცვლილებები განიცადა აგრეთვე, ადამიანური რესურსების მოზადებამ უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე. იგი იგეგმება და იმართება ცენტრალიზებულად და წინასწარ დამუშავებული მეთოდის საფუძველზე. ადამიანური რესურსების მომზადების სისტემისთვის დამახასიათებელია სწავლების თეორიული და პრაქტიკული კურსების მონაცვლეობა. სწავლების დამთავრებისას ხდება გამოცდების ჩაბარება და კონკურსის წესით საკვალიფიკაციო თანრიგის მიკუთვნება. თანრიგს აკუთვნებენ არამარტო მუშებს, არამედ სხვადასხვა რანგის მოსამსახურეებს, გარდა მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლის მუშაკებისა.

კადრების შიგასაფირმო მომზადებისათვის დამახასიათებელია ადამიანური რესურსების პერიოდული გადამზადება. იგი აღიქმება არა როგორც ნაკლებმომზადებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, ან ძველი პროფესიების გაქრობის კვალობაზე ახალი პროფესიების მქონეთა მომზადება, არამედ როგორც კვალიფიკაციის სისტემური ამაღლების პროცესი. იგი მიმდინარეობს პრინციპით: მარტივიდან რთული პროფესიისაკენ, ეიწრო სპეციალიზაციიდან ფართო პროფილურობისაკენ. კადრების უწყვეტი მომზადების სისტემა უზრუნველყოფს აგრეთვე პროფესიების განახლებასაც, რომლის აუცილებლობა გამოწვეულია ტექნიკური პროგრესის კვალობაზე ძველი პროფესიების ამორტიზაციით.

მე-20-ე საუკუნის 70-იანი წლების კრიზისის შემდეგ იაპონურ ფირმებში კადრების პროფესიული მომზადებაში სახეზეა გარკვეული ცვლილებები. კერძოდ, დაიწყო კადრების მომზადებისადმი დიფერენციული მიდგომა. იგი იმით გამოიხატებოდა, რომ ყველა კატეგორიის მუშაკთა მანმადე არსებული ტოტალური სწავლების სისტემიდან გადავიდნენ სამუშაო ძალის ე.წ. ძირითადი პერსპექტიული ბირთვის სისტემატურ სწავლებაზე.

იაპონურ კორპორაციებში თანამდებრობრივი დაწინაურე-

ბის ძირითადი პრინციპია ე.წ. „სტატუსების სისტემა.“ მოცემული სისტემის მიხედვით, თითოეული დასაქმებული „საკადრო პირამიდის“ შიგნით დაწინაურდება პირადი შრომითი დამსახურების მიხედვით. იგი თანდათანობით იკავეებს გარკვეული სტატუსის, ან რანგის თანამდებობას. დაწინაურების სისწრაფე დამოკიდებულია დასაქმებულის განათლების დონეზე. ცოდნასთან ერთად, ცალკეული მომუშავეის დაწინაურება დამოკიდებულია აგრეთვე, წარმოებრივ სტატუსა და ასაკზე. „სტატუსების სისტემას“ ახასიათებს ორი მნიშვნელოვანი თავისებურება. პირველი იმით გამოიხატება, რომ აქ სამსახურებრივი რანგის მატებით უფრო მეტად იზრდება ხელფასის ოდენობა, ვიდრე დასავლეთის ქვეყნებში. მეორე მხრივ, იაპონიაში მომუშავეთათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს დაწინაურების მორალურ ასპექტს. აქ დასაქმებულის სოციალური სტატუსის (თანამდებობრივი რანგის) მიზეზური ამადლებაც კი დიდ აღიარებად ითვლება. ეს კი, თავის მხრივ, შრომის ეფექტიანობის ამადლების მძლავრი ფაქტორია. დაწინაურების აღნიშნული სისტემიდან გამომდინარე, იაპონიის უმეტეს კორპორაციებში ხელმძღვანელი თანამდებობები ხანდახმულადამიანებს უკავიათ.

აღსანიშნავია, რომ იაპონიის მსხვილი კორპორაციების მმართველობითი ელიტისათვის დამახასიათებელია კლანურობა (კარგი გაგებით). იგი ჯერ კიდევ სტუდენტობის წლებიდან იწყება, რაც გამოიხატება ჯგუფური სოლიდარობით, რომელიც ძლიერდება სამსახურის პერიოდში. თანამედროვე იაპონურ კორპორაციებში არსებობს მმართველთა დაწინაურების ორი სახე: 1) ფუნქციური, რომელიც დამოკიდებულია პირად თვისებებსა და უნარზე და 2) რანგის მიხედვით, რომელიც გამოიყენება იმათ მიმართ, რომლებიც თავიანთი ცოდნითა და საქმიანი თვისებებით არ იმსახურებენ დაწინაურებას. ასეთები მოცემულ თანამდებობაზე გარკვეული დროის გასვლის გამო თანამდებობრივად დაწინაურდებიან, მაღლდება სტატუსი და შრომის ანაზღაურების სიდიდეც, მაგრამ რეალური ძალაუფლება რჩება იგივე, როგორიც ჰქონდათ დაწინაურებამდე. ამის შედეგად მმართველობით აპარატში ჩნდება თანამდებობები, რომელთა მფლობელებს აქვთ სტატუსი და

შესაბამისი პატივი, მაგრამ არ ფლობენ სათანადო ძალაუფლებას. ამით მართვის აპარატის ფუნქციონირებისას თავიდან იცილებენ კონფლიქტებს. ხდება პირიქითაც - ახალგაზრდა ნიჭიერ მმართველებს, რომელთა დაწინაურება არ ხერხდება მოცემული თანამდებობაზე მუშაობის აუცილებელი სტაჟის უქონლობის გამო, ავალებენ უფრო მაღალი რანგის მმართველისათვის განკუთვნილი ფუნქციების შესრულებას. მოცემულ შემთხვევაში მმართველის თანამდებობრივი რანგი და სოციალური სტატუსი რჩება იგივე რაც აქვს ოფიციალურად, თუმცა მატულობს ხელფასის სიდიდე.

80-იან წლებში ია.პონიის მსხვილ კორპორაციებში ხორციელდება „ხანგრძლივი პერიოდისათვის კარიერის დაგეგმვის“ პროგრამები. ასეთი პროგრამები სტიმულს აძლევს მმართველებს. ისინი ნათლად ხედავენ, საქმიანი თვისებებიდან და პრაქტიკული საქმიანობიდან გამომდინარე მათი დაწინაურების პარსპექტივას. მაგალითად, ერთ-ერთი მანქანათმშენებელი კორპორაციის „კარიერის დაგეგმვის“ შეიდწლიანი პროგრამა, რომელიც უნივერსალურია და თავისუფლად გამოიყენება სხვა კორპორაციებისათვისაც, შედგება 3 ეტაპისაგან. პირველი ეტაპი 2 წლიანია. ამ ეტაპზე მმართველი - უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებული რიგრიგობით მუშაობს მართვის დაბალი რგოლის ფუნქციურ განყოფილებებში. ამ დროის განმავლობაში იგი აგროვებს ინფორმაციისა და ცოდნის იმ ოდენობას, რომელიც საშუალებას იძლევა, სამუშაოდ შეურჩიონ მას ერთი რომელიმე განყოფილება, სადაც ყველაზე უკეთ გამოავლენს თავის ცოდნასა და უნარს. მხოლოდ ერთი ეტაპი გრძელდება 4 წელს. ამ პერიოდის განმავლობაში მმართველი მუშაობს მხოლოდ ერთ ფუნქციურ განყოფილებაში და მას ეძლევა საშუალება, მაქსიმალურად გამოამყვანოს თავისი შესაძლებლობები. მესამე ეტაპზე მმართველი იკავებს შესაბამის რიგით თანამდებობას, რომელზეც მუშაობს ერთი წელი. ამის შემდეგ იგი კადრების განყოფილებაში წარადგენს დაწვრილებით ანგარიშს განვლილი 7 წლის განმავლობაში თავისი მუშაობის შესახებ თავისივე შეფასებით. ყოველივე ამის საფუძველზე ზუსტდება და საბოლოოდ მტკიცდება თითოეული მმართველის დაწინაურების გეგმები.

იმავე 80-იან წლებში იაპონიაში აღინიშნა ცვლილებები ხელფასის ორგანიზაციის სფეროში. საერთოდ, იაპონიაში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაცია ხორციელდება სატარიფო სისტემის მეშვეობით. ხელფასის სტრუქტურაში გამოიყოფა შრომის სატარიფო ანაზღაურება და უპირველეს ყოვლისა, სატარიფო სარგო. იგი იაპონიაში ცნობილია „ძირითადი ხელფასის“ სახელწოდებით.

ძირითადი ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება შემდეგი ოთხი მაჩვენებლის მიხედვით: ასაკი, სტაჟი, პროფესიონალური თანრიგი და შრომის შედეგიანობა. პირველი ორი მაჩვენებლით მიიღება ე.წ. „პირადი განაკვეთი,“ ხოლო მესამე და მეოთხით – ე.წ. „ახალი შრომითი განაკვეთი,“ რომელსაც სხვაგვარად უწოდებენ „განაკვეთს კვალიფიკაციისთვის.“

იაპონურ ფირმებში ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მმართველობით კონტროლზე. მმართველობითი კონტროლი მმართველობითი დაგეგმვის უწყავეშირის საიდუმლო განსაზღვრებაა. მმართველობითი კონტროლი ხორციელდება არა განსაზღვრული დირექტივების მიღების გზით, როგორც ეს მიღებულია ტრადიციულ მენეჯმენტში, არამედ დახმარების გაწევის მიზნით, სუსტი რგოლების გამოვლენისთვის. სიტყვა „კონტროლი“ დაკავშირებულია არა „გამოვლენა-სასჯელის“ მოდელთან, არამედ „შემოწმება-დახმარების“ მოდელთან.

იაპონიის საწარმოებში დიდ ყურადღებას აქცევენ აგრეთვე, ადამიანური რესურსების შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირებას. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ახალი იდეების წარმოებაში დანერგვას. ამ მიზნით ხშირად იყენებენ პროპაგანდისტულ მეთოდებს. მთავარი მაინც, კარგად დახვეწილი მატერიალური და მორალური სტიმულირების სხვადასხვა ფორმაა. მაგალითად, ზოგიერთ კორპორაციაში მორალური სტიმულირებისას რაციონალიზატორულ წინადადებას აფასებენ 100 ბალიანი სისტემით. მუშები, რომლებიც განსაზღვრული დროში მოაგრიებენ 50 ბალს, ჯილდოდებიან „ოქროს“ ბარათით. მოწინავე მუშაკებისათვის ფართოდ გამოიყენება აგრეთვე, მორალური სტიმულირების ისეთი ფორმები, როგორიცაა: მედლებით, პრიზებით, დიპ-

ლომებით, სამახსოვრო საჩუქრებითა და ა.შ. დაჯილდოება. წარმატებით გამოიყენება სტიმულირების ისეთი ფორმებიც, რომლებიც საერთოდ არ მოითხოვენ მატერიალურ დანახარჯებს. მაგალითად, მუშებისთვის მნიშვნელოვან მორალურ წახალისებად ითვლება შესაძლებლობის მიღება, დაათვალიერონ კორპორაციის შტაბ-ბინა, წარუდგინონ კორპორაციის პრეზიდენტს (ზოგჯერ ოჯახითურთ) და ხელი ჩამოართვან მას.

იაპონიის საწარმოებში დიდი ყურადღება ექცევა რაციონალიზატორთა წრეების ჩამოყალიბებას. მათში ძირითადად გაერთიანებულია როგორც მუშები, ისე ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი.

იაპონურ კორპორაციებში დიდი ყურადღება ექცევა შრომით როტაციას. როგორც წესი, მოსამსახურეები 5 წელიწადში ერთხელ იცვლიან სამუშაოს. ზოგჯერ როტაცია მიმდინარეობს ერთსა და იმავე სამუშაო ჯგუფში. ამასთან, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დასაწინაურებელ კანდიდატს უცვლიან სამუშაოს სახეს. ხშირად როტაცია და დაწინაურება ხდება ერთდროულად. ხელმძღვანელები, მათ შორის უმაღლესი რანგის, სწავლებას გადიან რიგით მოსამსახურეებთან ერთად. პრაქტიკაშია ადამიანებთან მუშაობის ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელთა მომუშავეებისადმი მიმართვა კომპანიის პოლიტიკის ან ბიზნესის უთიკის საკითხებზე; დილის ე.წ. „მიტინგების“, მომუშავეთა მსხვილადსხვა ჯგუფის კრებების ჩატარება, სადაც მსჯელობენ კომპანიის უახლოეს ამოცანებზე და იღებენ მუშაობისათვის აუცილებელ ოპერატიულ ინფორმაციას. იაპონურ კორპორაციებში ხშირად ატარებენ ახალი წლისადმი და ახალ წარმოებათა გახსნისადმი მიძღვნილ საზეიმო ცერემონიებს, აღნიშნავენ მოსამსახურეთა დაბადების დღეებს, აწყობენ ერთობლივ საუზმესა და სადილს, სპორტულ შეხვედრებს, ჯგუფურ ტურისტულ მოგზაურობებს, ხელს უწყობენ არაფორმალურ კაეშირს ხელმძღვანელებსა და მათ ხელქვეითებს შორის.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ პროდუქციის ხარისხისა და შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების იაპონური გზა - ესაა მუშების მიერ არსებული

ნაკლოვანებების ძიება, გაანალიზება და აღმოფხვრა. ამასთან, საჭირო შემთხვევაში მუშებს კვალიფიციურ დახმარებას უწევენ შესაბამისი დარგის სპეციალისტები და მენეჯერები. ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის იაპონური გამოცდილების ზოგიერთი ასპექტი ამჟამად ვრცელდება ისეთ მოწინავე ქვეყნებში, როგორცაა: აშშ, საფრანგეთი, გერმანია და სხვ.

8080ხილვითი შიპითხვები

1. დაახასიათეთ აშშ-ის მსხვილ კორპორაციებში საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერებისათვის შექმნილი საკადრო მუშაობის კომპლექსური სისტემები.

2. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის ფორმირების პრაქტიკა.

3. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში მართვის სხვადასხვა რტოლში ხელმძღვანელთა შერჩევისა და დანიშვნის არსებული წესი.

4. დაახასიათეთ აშშ-ის ბიზნესის სხვადასხვა დარგში ხელმძღვანელთა მომზადების გამოცდილება.

5. დაახასიათეთ აშშ-ის კორპორაციებში შრომითი საქმიანობის შეფასების ჩატარების მეთოდიკა.

6. როგორია იაპონურ კორპორაციებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კონცეფციის თავისებურება?

7. რით გამოიხატება იაპონურ კორპორაციებში „სამუდამი დაქირავების“ სისტემის დეფორმირების არსი?

8. დაახასიათეთ იაპონიაში კადრების მომზადების არსებული ორგანიზაცია.

9. დაახასიათეთ იაპონურ კორპორაციებში თანამდებობებზე დაწინაურების არსებული პრაქტიკა.

10. დაახასიათეთ იაპონიის კორპორაციებში არსებული „კარიერის დაგეგმვის“ პროგრამები.

დაახასიათეთ იაპონურ საწარმოებში შრომითი როტაციის არსებული პრაქტიკა.

დანართი 1.

არაკორდაპირი კითხვებით ჩატარებული ინტერვიუთი ინფორმაციის მოპოვების ტექნოლოგია.

შესაძლო კითხვები	კითხვების მიზანი
<p>მომიყევით თქვენი ბოლო (დღევანდელი) სამუშაოს შესახებ</p>	<p>საერთო ორიენტირება ინტერვიუს შემდგომ გაგრძელებაზე; კანდიდატის შესახებ პირველი წარმოდგენის (აზრის შექმნა)</p>
<p>ყველაზე მეტად რა მოგწონდათ (მოგწონთ) თქვენს სამუშაოში?</p>	<p>ზუსტდება პროფესიული ინტერესების სფერო, თანდათან იკვეთება კანდიდატის ძლიერი მხარეები</p>
<p>ყველაზე მეტად რა არ მოგწონდათ (მოგწონთ) თქვენს სამუშაოში?</p>	<p>ზუსტდება კანდიდატის სუსტი ადგილები; პასუხის ფორმიდან და შინაარსიდან გამომდინარე ირკვევა კანდიდატის გულახდილობაც</p>
<p>როგორ მიიღეთ თქვენ სამუშაო წინა ორგანიზაციაში?</p>	<p>ამ კითხვაზე კანდიდატის პასუხმა შეიძლება გეიჩვენოს მისი ინიციატივიანობის დონე, მისი მზაობა გამოუყენებელი რეზერვების ძიებისათვის</p>
<p>როგორი იყო თქვენი სამუშაო ფუნქციები ბოლო ორგანიზაციაში? ყველა ეს ფუნქცია გაკმაყოფილებდათ თუ არა?</p>	<p>ესაა საბაზისო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს დავაზუსტოთ კანდიდატის კომპეტენციის სფერო, მინდობილი საქმის მიმართ მისი დამოკიდებულება.</p>
<p>როგორია თქვენი ძირითადი შრომითი წარმატებები?</p>	<p>განისაზღვრება, თუ რამდენადაა ორიენტირებული კანდიდატი მიღწევებზე, რომელ სფეროებში მიადწია ყველაზე კარგ შედეგებს.</p>

<p>დაუშვით თუ არა მუშაობისას რაიმე შეცდომები; ან გქონდათ იმედგაცრუება, რომ რაღაც მაინც დამაინც კარგად არ გამოგივიდათ?</p>	<p>ირკვევა, თუ რამდენად მზადაა კანდიდატი თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა წარუმატებლობისთვის.</p>
<p>რა პროგრესსა და წარმატებებს მიაღწიეთ ბოლო ორგანიზაციაში მუშაობისას?</p>	<p>ირკვევა კანდიდატის ურდისა და განვითარების უნარი.</p>
<p>რა მიიღეთ თქვენ ბოლო ორგანიზაციაში მუშაობისას?</p>	<p>ირკვევა, თუ რა ისწავლა კანდიდატმა მუშაობის დროს, ფასდება მის მიერ სიახლის ათვისება, პოზიტიური აზროვნებისა და ნებისმიერ სიტუაციაში დადებითი მომენტების პოვნის უნარები</p>
<p>ბოლო სამუშაო ადგილზე (ორგანიზაციაში) მომხდარი სიახლეები რამდენად იყო დამოკიდებული თქვენზე?</p>	<p>განისაზღვრება კანდიდატის დამოუკიდებულობისა და ინიციატივიანობის დონე</p>
<p>აღწერეთ ზოგადად თქვენი თავი</p>	<p>ვარკვევთ, თუ როგორ, რამდენად რეალისტურად აფასებს საკუთარ თავს</p>
<p>რით სჯობნით თქვენ სხვა ადამიანებს?</p>	<p>ირკვევა, თუ კანდიდატი რამდენადაა დარწმუნებული თავის უნარ-შესაძლებლობებში, ცოდნასა და კვალიფიკაციაში</p>
<p>თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის რომელი თვისებები მოგწონდათ ყველაზე მეტად?</p>	<p>ფასდება, თუ ხელმძღვანელის რა თვისებებს აქვს კანდიდატისთვის დიდი მნიშვნელობა; ირკვევა, თუ როგორია მისი თანამშრომლობის უნარები და რა აზრისაა უშუალო ხელმძღვანელზე.</p>

<p>რას ფიქრობთ თქვენს ნაკლოვანებებზე და უპირველესად რა თვისებები უნდა სრულყოთ და განავითაროთ?</p>	<p>ვარკვევთ, თუ რამდენად რეალისტურად აფასებს კანდიდატი საკუთარ თავს, რას უკავშირდება მისი მთავარი გამოუყენებელი რეზერვები</p>
<p>როგორია თქვენი შორს გამიზნული მიზნები და ამოცანები</p>	<p>ირკვევა, თუ რამდენად მზადაა კანდიდატი სწავლა-განვითარებისათვის, გეგმავს თუ არა მომავალს.</p>
<p>როგორ ადამიანებთან გსიამოვნებთ საქმიანი ურთიერთობები და კონსტაქტები სამუშაოზე და პირიქით – როგორებთან არ გსიამოვნებთ?</p>	<p>განისაზღვრება კანდიდატის საქმიანი ფასეულობები და პრინციპები</p>
<p>ყველაფერს თავიდან რომ იწყებდეთ, როგორ შეცვლიდით თქვენს ცხოვრებასა და კარიერას?</p>	<p>ირკვევა, თუ რა არ მოსწონს კანდიდატს საკუთარ თავში და რა მიზნები იზიდავს ყველაზე მეტად.</p>
<p>რა მიზეზით დატოვებთ ან აპირებთ დატოვოთ ბოლო სამუშაო</p>	<p>ირკვევა სამუშაოს, კოლეგების, ხელმძღვანელობის მიმართ კანდიდატის დამოკიდებულება, ფასდება მოტიანილი არგუმენტების მნიშვნელობა</p>
<p>ბოლო 5 წელიწადში თქვენი მოლოდინებიდან რომელი შესრულდა რეალურად?</p>	<p>ირკვევა, თუ რამდენად აღწევს დასახულ მიზნებს, რა მნიშვნელოვანი მოვლენები მოხდა მის ცხოვრებაში</p>
<p>როგორ ფიქრობთ, რა შეიძლება თქვას თქვენზე ბოლო (დღევანდელმა) ხელმძღვანელმა?</p>	<p>ირკვევა, ხომ არა აქვს ადგილი კონფლიქტს, აგრეთვე, კანდიდატის თვითშეფასების უნარი და ობიექტურობა</p>

<p>გქონდათ თუ არა თქვენს საქმიანობაში სირთულეები და როგორ დასძლიეთ ისინი?</p>	<p>ირკვევა, თუ რა იწვევს კანდიდატისთვის სირთულეებს და როგორ უდგება ის ამ პრობლემათა გადაწყვეტას.</p>
<p>რა მიგანინათ თქვენს ძირითად მიღწევად უმაღლეს სასწავლებელში სწავლისას?</p>	<p>ირკვევა, თუ რასთან ასოცირდება კანდიდატის ძირითადი მიღწევები-ცოდნის შექენასთან, სოციალურ წარმატებებთან, მეგობრობასთან, თუ ლიდერობასთან და ა.შ.</p>
<p>რა ისწავლეთ, რა იყო ყველაზე დიდი გამოცდილება სწავლის პერიოდში?</p>	<p>ირკვევა სწავლასთან დაკავშირებული საბაზისო მიდგომები</p>
<p>რა თანამდებობაზე წარმოგიდგენიათ თქვენი თავი 5 წლის შემდეგ?</p>	<p>განისაზღვრება კანდიდატის ბეგმაში მის კარიერესთან დაკავშირებით, ამბიციურობა და თვითშეფასება</p>

დანართი 2.

ფსიქოლოგიური ტესტი იმის შესახებ, თუ თქვენ როგორი მოსაუბრე ხართ

ჩამოთვლილთაგან შემოხაზეთ (აღნიშნეთ) ის სიტუაციები, რომლებიც თქვენ გაღიზიანებთ:

1. თანამოსაუბრე არ მაძლევს შანსს, თუნდაც ერთი სიტყვით რომ ჩავერთო მის მონოლოგში, მე კი მაქვს რაღაც სერიოზული სათქმელი.
2. თანამოსაუბრე ხშირად მაწყვეტინებს მე ლაპარაკს.
3. ლაპარაკისას თანამოსაუბრე არასოდეს მიყურებს მე და არა ვარ დარწმუნებული ის მისმენს თუ არა.
4. თანამოსაუბრესთან ლაპარაკი ჩემში დროის ფუჭად ხარჯვის შეგრძნებას იწვევს.
5. თანამოსაუბრე მოუსვენარია, მას ფანქარი და ქალაღლი უფრო აინტერესებს, ვიდრე ჩემი სიტყვა.
6. თანამოსაუბრე სულ მოღუშულია, რაც ჩემში უხერხულობის შეგრძნებას იწვევს.
7. თანამოსაუბრე მუდმივად მაწყვეტინებს ლაპარაკს თავისი კითხვებითა და კომენტარებით.
8. რაც უნდა ვთქვა, თანამოსაუბრე ყოველთვის ცივ წყალს გადაამასხამს ხოლმე.
9. თანამოსაუბრე ყოველთვის ცდილობს უარყოს ჩემი აზრი.
10. თანამოსაუბრე ამახინჯებს ჩემ სიტყვებს და სხვა შინაარსს დებს მათში.
11. თანამოსაუბრე მე ყოველთვის თავდამცველის პოზიციაში მაყენებს.
12. თანამოსაუბრე ზოგჯერ ხელახლა მიკითხება და თავი ისე უჭირავს, თითქოს ვერ გაიგო.
13. თანამოსაუბრე ბოლომდე ყურს არ მიგდებს, არ მაცლის დავამთავრო და მაწყვეტინებს, რათა დამეთნხმოს.
14. თანამოსაუბრე საუბრის პროცესში სხვა საქმეებს აკეთებს და მე არ მაქცევს ყურადღებას.
15. თანამოსაუბრე ყოველთვის მაწყვეტინებს და ცდილობს თავისი სიტყვა ჩართოს ჩემს მონოლოგში.

16. თანამოსაუბრე წარბშუეხრულად მიყურებს და თვალებით „ჩჳამს“.

17. თანამოსაუბრე მე მიყურებს და თან მაფასებს.

18. ყველა ჩემს წინადადებას თანამოსაუბრე ხუმრობითა და ანეკდოტებით უკეთებს კომენტარს.

19. თანამოსაუბრე ხშირად თავს მიქნევს, საუბრით თავისი დაინტერესების დემონსტრირებას ახდენს, თუმცა ეს ყველაფერი ბლუფია.

20. თანამოსაუბრე საუბრისას ხშირად საათს უყურებს.

21. თანამოსაუბრე ისე იქცევა, თითქოს მე მას რაიმე სიახლის გაკეთებაში ვუშლი ხელს.

22. თანამოსაუბრე მუდმივად მეკითხება, ვეთანხმები თუ არა მას.

23. თანამოსაუბრე საუბრისას ოთახში აქეთ-იქით დადის და ფანჯარაში იყურება ხოლმე.

24. თანამოსაუბრე სიგარეტს სიგარეტზე ეწევა მაშინ, როცა მე ვერ ვიტან სიგარეტის ბოლს.

25. თანამოსაუბრე ძალზე შინაურულად, მოურიდებლად და ძმობიჭურად მომმართავს ხოლმე.

შეზასება:

დაითვალეთ ჩამოთვლილთაგან რამდენი სიტუაცია იწვევს თქვენს გაღიზიანებას; ეს რიცხვი გაყავით 25-ზე და გაამრავლეთ 100 პროცენტზე.

- თუ შედეგი 10 პროცენტს არ აჭარბებს, თქვენ შესანიშნავი მოსაუბრე ხართ, ასეთები ძალზე ცოტანი არიან.

- თუ შედეგი 40 პროცენტს არ აჭარბებს, თქვენ ძირითადად კარგი მოსაუბრე ხართ, მაგრამ ცოტა უფრო ყურადღებიანი და მომთმენი უნდა იყოთ სხვათა მიმართ.

- თუ შედეგი 40-70 პროცენტს შორისაა, თქვენ არცთუ კარგი მოსაუბრე ხართ, ძალის მოკრეფა გმართებთ.

- თუ შედეგმა 70 პროცენტს გადააჭარბა, თქვენ უნდა ისწავლოთ მოსმენის ელემენტარული კულტურა.

დანართი 3.

ზსიძოლობიური ტუსტი იმის შუსახეზ, თუ საკუთარი აზრის გემონხატვის რობორ უნარეზს შლოგთ

ქეემთ მოტანილ კითხეებს გეცით პასუხი „ი“ ან არა“

1. ცდილობთ თუ არა, რომ მსმენელებმა თქვენ სწორად აგიგონ?

2. არჩევთ თუ არა სიტყეებს აუდიტორიის თევისებურებების ესაბამისად?

3. წინასწარ ფიქრობთ ხოლმე თუ არა თქვენს რეკომენდაიებზე, სანამ მათ საჯაროდ იტყოდეთ?

4. მოკლედ აძლევთ თუ არა განკარგულებებს თქვენს დაქმდებარებულებს?

5. თუ მსმენელები არ გისვამენ კითხეებს, მიგაჩნიათ თუ ია, რომ მათ თქვენ სწორად გაგიგეს?

6. ცდილობთ თუ არა, რომ თქვენი აზრები რაც შეიძლება თელი და კონკრეტული იყოს?

7. წინასწარ ფიქრობთ თუ არა თქვენი აზრების გამოთის ლოგიკაზე?

8. უბიძგებთ, აგულიანებთ თუ არა თქვენს მსმენელებს, იმ კითხეები დაგისვან?

9. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ იცით თქვენს გარშემო მყოფთა არები?

10. ცდილობთ თუ არა თქვენ ერთმანეთს დააცილოთ ფაქები და აზრები?

11. ეწინააღმდეგებით თუ არა თანამოსაუბრის არგუმენტებს?

12. ითხოვთ თუ არა, რომ მსმენელები თქვენ ყველაფერში აგეთანხმონ?

13. იყენებთ თუ არა თქვენს საუბრებში მსმენელთათვის იცთუ კარგად გასაგებ პროფესიულ ტერმინებს?

14. საუბრობთ თუ არა თქვენ ნათლად, მოკლედ, მკაფიოდ, საგებად?

15. ადევნებთ თუ არა თვალყურს, თუ რა შთაბეჭდილებას იეებს მსმენელზე თქვენი გამოსვლა?

16. აკეთებთ თუ არა თქვენი გამოსვლებისას პაუზებს, რათა გაიაზროთ შემდგომი გამოინათქვამები, ხოლო მსმენელებმა კარგად გაიგონ ისინი?

შეზასება:

დაიწერეთ ერთი ბალი კითხვებზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში და შეაჯამეთ ისინი. თუ ჯამი 12-ს აღარბებს, თქვენ შეგიძლიათ თქვენი აზრების ისე გამოხატვა, რომ სასიამოვნოა თქვენი მოსმენა; თუ ბალების ჯამი 10-ზე ნაკლებია, თქვენ ცდილობთ თავი გამოიჩინოთ, მაგრამ იმაზე არ ფიქრობთ და ის არ გაწუხებთ, გაგიგებენ თუ არა თქვენ მსმენელები.

დანართი 4.

აღამიანის სტრატეგიული და შემოქმედებითი აზროვნების განმსაზღვრელი ტესტი

სტრატეგიის არჩევა გარკვეულწილად ყოველთვის რისკთანაა დაკავშირებული; ქვემოთ მოტანილი ტესტი საშუალებას გეძლევს შეაფასოთ, თუ რამდენად შეგეწვევს უნარი შევიშავეთ ყოველმხრივ კარგად მოფიქრებული სტრატეგია. აუცილებელია ობიექტურად, გულწრფელად გავცეთ პასუხი ქვემოთ მოტანილ კითხვებს და დავიწეროთ შესაბამისი ბალები, კერძოდ: პასუხზე „კი“ – 1 ბალი, ხოლო პასუხზე „არა“ – 2 ბალი.

კითხვები:

1. როცა საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებას იღებთ, მხოლოდ საკუთარ თავს ეყრდნობით თუ არა?
2. ხშირად ვმთხვევა თუ არა თქვენი პოზიცია თქვენი ხელმძღვანელის მოსაზრებებს?
3. მიგანიათ თუ არა თქვენ, რომ არ არსებობს გამოუვალი მდგომარეობა, სიტუაცია?
4. როგორ ფიქრობთ, ყოველთვის მართალი ხართ?
5. სწრაფად ითვისებთ თუ არა ახალი სახის სამუშაოებს?

6. ადამიანთა შეფასებისას ძირითადად თქვენ საკუთარ აზრს ეყრდნობით თუ არა?
7. ბევრს ფიქრობთ თუ არა სანამ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას მიიღებთ?
8. მიისწრაფვით თუ არა ბოლომდე მიიყვანოთ დაწყებული საქმე?
9. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რაც შეიძლება ნაკლებად უნდა იაქტიუროთ („ყველაგან არ ჩაყოთ ცხვირი“), რათა უსიამოვნებები თავიდან აიცილოთ?
10. ძვირფასი ნივთების შექენისას ეკითხებით თუ არა რჩევას სხვებს?
11. ისწრაფვით თუ არა მოგებისაკენ, გამარჯვებისაკენ, როცა რაიმეს თამაშობთ?
12. ფიქრობთ თუ არა მომავალზე?
13. ცდილობთ თუ არა რთული პრობლემის გადაწყვეტისას შეაფასოთ ყველა შესაძლო ალტერნატივა?
14. ხშირად გამოთქვამთ თუ არა საჯაროდ საერთო აზრისაგან განსხვავებულ, საწინააღმდეგო აზრს?
15. სპეციალურად ემზადებით თუ არა გამოსვლებისათვის?
16. დარწმუნებული ხართ, რომ დღემდე მნიშვნელოვანი შეცდომა არ დაგიშვიათ?
17. ხშირად ოცნებობთ რაიმე განუხორციელებელზე?
18. თუ ფიქრობთ ხოლმე, რამდენად დამაჯერებელია კამათის დროს თქვენი არგუმენტები?
19. შეგიძლიათ თუ არა დათმოთ თქვენი პრინციპები, თუ ამას საქმის ინტერესები მოითხოვს?
20. გაქვთ თუ არა კარგი ურთიერთობები ხელმძღვანელობასთან?
21. მართებულია თუ არა ხოლმე თქვენი თავდაპირველი აზრები?
22. ხდება თუ არა, რომ არალოგიკალურ გარემოში თქვენ შეიძლება თავი გამოიჩინოთ ექსტრავაგანტური ქცევით?
23. ხომ არ ხდება ხოლმე, რომ თქვენი არსებითად მართებული ქცევა გარეგნულად არალოგიკური და გაუგებარი აღმოჩნდეს თქვენს გარშემო მყოფთათვის?
24. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ თქვენ უკვე მოასწარით ცხოვ-

რებაში რაიმე მნიშვნელოვანის გაკეთება?

25. ძნელია თუ არა თქვენი დარწმუნება, რათა ახრი შეიცვალოს?

26. მიისწრაფით თუ არა პრინციპული გადაწყვეტილებების წერილმანებადლე გააზრებისაკენ?

27. მხად ხართ თუ არა საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე გარისკოთ ხოლმე, როცა წარმატების შანსები მცირეა?

28. ცხოვრობთ თუ არა მხოლოდ დღევანდელი დღით?

29. ბევრს ანდობთ, უზიარებთ ხოლმე თქვენს საქმეებს თუ არა?

30. დგამთ თუ არა გადამწყვეტ ნაბიჯებს, როცა არა ხართ დარწმუნებული კოლექტივის მხარდაჭერაში?

31. მიგაკუთვნებენ თუ არა გარშემო მყოფნი „პერსპექტიულთა“ კატეგორიას?

32. ახალ სიტუაციებში უპირატესობას ქცევის ტრადიციული წესების დაცვას ხომ არ ანიჭებთ?

33. ხშირად აგვიანებთ?

34. იღებთ თუ არა ახლოვლებისგან რჩევებს მნიშვნელოვანი პირადი საკითხების გადაწყვეტისას?

35. შეგიძლიათ თუ არა სიტუაციის საკმაოდ ზუსტი პროგნოზირება 1-2 წლით ადრე?

36. ხომ არ გქონიათ შემთხვევები, რომ არჩევანი „არიოლი-რეშის“ პრინციპით გაგეკეთებინოთ?

37. შეიძლება თქვენ თავისუფლად გენდონ ადამიანები?

38. მისდევთ თუ არა თქვენ თვითანალიზს?

39. ახდენთ თუ არა თქვენი საქმიანობის პერსპექტიულ დაგეგმვას?

40. იზღვევთ თუ არა თავს და იტოვებთ თუ არა უკანდასახე გზას?

41. ხართ თუ არა უკომპრომისო?

42. შეგიძლიათ თუ არა იმეგობროთ იმასთან, ვინც თქვენს ხასიათს არ შეესაბამება?

43. ყოველთვის ასრულებთ თუ არა თქვენს დანაპირებს?

44. შეგიძლიათ თუ არა ისაუბროთ ისეთ რამეებზე, რისიც არაფერი გაგეგებათ?

45. ყველაფერში და ყოველთვის ეთანხმებით თუ არა. ხელმძღვანელობას?

შეფასება:

საერთო შედეგის გასარკვევად, აუცილებელია განისაზღვროს იმ პასუხთა პროცენტი პასუხთა საერთო რაოდენობიდან, რომლებიც ერთი ბალით შეფასდნენ. ეს გვიჩვენებს რისკისადმი თქვენს საერთო მიდრეკილებას;

შეიძლება შეფასებულ იქნეს აგრეთვე:

– თქვენი ხასიათის სიმტკიცის დონე, რაზეც მიუთითებს ქვემოთ მოყვანილი კითხვებიდან 1 ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) – 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40 კითხვები;

– უპასუხისმგებლობის დონე, რაზეც მიუთითებს ქვემოთ მოცემული კითხვებიდან 1 ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) – 1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 40 კითხვები;

– სტრატეგიული საქმიანობისა და აზროვნებისაკენ მიდრეკილება, რაზეც ჩამოთვლილი კითხვებიდან 1 ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39 კითხვები;

– გადაწყვეტილებათა მიღებისას ინტუიციის გრძნობა, რაზეც ქვემოთ მოცემული კითხვებიდან 1 ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 6, 10, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38 კითხვები;

– შემოქმედებითი საქმიანობისა და ორიგინალურ გადაწყვეტილებათა მიღების უნარები, რაზეც ქვემოთ ჩამოთვლილი კითხვებიდან 1 ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 1, 3, 17, 20, 22, 23, 30, 32, 45 კითხვები.

ტესტის შედეგების ანალიზი სხვა კონკრეტული მიმართულებების მიხედვითაც შეიძლება მოხდეს; ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ იდეალური ადამიანები არ არსებობენ და ხუთი ზემოთ გამოყოფილი თვისების საწინააღმდეგო თვისებები, კერძოდ: სიფრთხილე, პასუხისმგებლობა, რაციონალურობა, კონსერვატიულობა და ტაქტიკური გადაწყვეტილებებისკენ მიდრეკილება ცუდ თვისებებს არ წარმოადგენს. ზემოაღნიშნულ თვისებათა შეფასებისას მათი 35-36 პროცენტიანი გამოვლენა ნორმალურად შეიძლება ჩაითვალოს.

ღანართი 5.
ტესტი „მართვის ეფექტიანობა“

გაეცით „კი“ ან „არა“ პასუხი ქვემოთ მოტანილ კითხვებს:

1. ცდილობთ თუ არა გამოიყენოთ თქვენს საქმიანობაში თქვენი პროფესიული სფეროს უახლესი მიღწევები?
2. მიისწრაფით თუ არა სხვებთან თანამშრომლობისკენ?
3. მოკლედ, გასაგებად და ზრდილობიანად ელაპარაკებით თუ არა დაქვემდებარებულებს?
4. ხსნით ხოლმე თუ არა მიზეზებს, რომლებმაც ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღება გაიძულეს?
5. გენდობიან თუ არა თქვენი დაქვემდებარებულები?
6. უხმობთ თუ არა დავალების ყველა შემსრულებელს მიზნების, ვადების, მეთოდების, პასუხისმგებლობებისა და სხვა საკითხების განხილვისას?
7. ახალისებთ თუ არა დაქვემდებარებულებს ინიციატივის გამოჩენისთვის, ახალი წინადადებებისა და შენიშვნების წარმოდგენისთვის და ა. შ.?
8. გახსოვთ თუ არა ყველა იმ ადამიანის სახელი, რომლებთანაც ხშირი კონტაქტები გაქვთ?
9. აძლევთ თუ არა დასახული მიზნების მისაღწევ მოქმედებათა თავისუფლებას შემსრულებლებს?
10. აკონტროლებთ თუ არა დავალებათა შესრულების მიმდინარეობას?
11. მხოლოდ მაშინ ეხმარებით დაქვემდებარებულებს, როცა ისინი ამას გთხოვენ?
12. ყოველი კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის გამოხატავეთ თუ არა მადლიერების გრძნობას დაქვემდებარებულთა მიმართ?
13. ცდილობთ თუ არა იპოვოთ ადამიანებში უკეთესი თვისებები?
14. იცით თუ არა როგორ შეიძლება ეფექტიანად გამოიყენოთ ყოველი დაქვემდებარებულის შესაძლებლობები?
15. იცით თუ არა დაქვემდებარებულების ინტერესები და მიდრეკილებები?

16. შეგიძლიათ თუ არა იყოთ ყურადღებიანი მსმენელი?
17. უხდით თუ არა თანამშრომელს მაღლობას მისი კოლეგების თანდასწრებით?
18. ეუბნებით თუ არა თქვენს დაქვემდებარებულებს კრიტიკულ შენიშვნებს „ერთი-ერთზე“?
19. აღნიშნავთ თუ არა თქვენი სამსახურის კარგ მუშაობას, როცა თქვენს ხელმძღვანელს ანგარიშს ან მოხსენებით ბარათს უდგენთ?
20. ენდობით თუ არა თქვენს დაქვემდებარებულებს?
21. ცდილობთ თუ არა მიაწოდოთ თქვენს თანამშრომლებს მთელი ინფორმაცია, რომელსაც ადმინისტრაციული და მართვითი არხებით იღებთ?
22. უხსნით თუ არა თქვენს თანამშრომლებს, თუ ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებთან დაკავშირებით რა მნიშვნელობა აქვს მათი შრომის შედეგებს?
23. იტოვებთ თუ არა თქვენთვის და უტოვებთ თუ არა დაქვემდებარებულებს დროს სამუშაოთა დასაგეგმად?
24. გაქვთ თუ არა თუნდაც სულ ცოტა ერთი წლით ადრე დაგეგმილი თქვენი თვითგანვითარების გეგმა?
25. არსებობს თუ არა დღევანდელ მოთხოვნათა შესაბამისი ადამიანური რესურსების ტრენინგების გეგმა?
26. რეგულარულად კითხულობთ თუ არა სპეციალურ ლიტერატურას?
27. გაქვთ თუ არა საკმაოდ სერიოზული ბიბლიოთეკა თქვენი სპეციალობის სფეროში?
28. ზრუნავთ თუ არა თქვენს ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე?
29. გიყვართ თუ არა რთული, მაგრამ საინტერესო სამუშაოების შესრულება?
30. ეფექტიანია თუ არა თქვენი საუბრები თქვენს დაქვემდებარებულებთან მათი მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე?
31. იცით თუ არა მომუშავეის რა თვისებებს უნდა მიექცეს განსაკუთრებული ყურადღება მისი სამუშაოზე მიღებისას?
32. მზად ხართ თუ არა ყოველთვის განიხილოთ თქვენს დაქვემდებარებულთა პრობლემები, შეკითხვები და საჩივრები?

33. გიჭირავთ თუ არა დისტანცია თქვენს დაქვემდებარებულებთან?

34. პატივისცემითა და ყურადღებით ეპურობით თუ არა თქვენს დაქვემდებარებულებს?

35. დარწმუნებული ხართ თქვენს თავში?

36. კარგად იცით თქვენი სუსტი და ძლიერი მხარეები?

37. მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებისას ხშირად იყენებთ თუ არა ორიგინალურ შემოქმედებით მიდგომებს?

38. რეგულარულად იმაღლებთ თუ არა თქვენს კვალიფიკაციას სემინარებზე, სპეციალურ კურსებზე და ა. შ.?

39. ხართ თუ არა საკმარისად მოქნილი თქვენს ქცევაში, ადამიანებთან ურთიერთობებში?

40. მზად ხართ თუ არა შეცვალოთ ხელმძღვანელობის თქვენი სტილი, რათა ის უფრო ეფექტიანი გახდეს?

შეზასება:

დაითვალეთ რამდენია „კი“ და „არა“ პასუხები და შეაფასეთ თქვენი თავი:

– 40 „კი“ უმაღლესი, იდეალური მართვითი პოტენციალის მანიფესტაცია, რადგან ყველა, ორმოცივე კითხვა წარმატებული მართვის კრიტერიუმია. როგორც ყველა იდეალი, ესეც პრაქტიკულად მიუღწევადია (თუ თქვენ არ „იეშმაკეთ“ და კეთილსინდისიერად უპასუხეთ ყველა კითხვას); მნიშვნელოვანია რომელ კითხვებზე უპასუხეთ „არა“ – ეს თქვენი სუსტი ადგილებია;

– როცა „კი“ პასუხთა ჯამი 33-ს აღეარებებს, ეს კარგი მართვითი პოტენციალის მანიფესტაციაა.

დანართი 6.

„არაეფექტიანი ხელმძღვანელი“

გაეცით „კი“ ან „არა“ პასუხი ქვემოთ დასმულ კითხვებს:

1. თქვენ მუდმივად აწყდებით გაუთვალისწინებელ სირთულეებს?

2. თქვენ სხვებზე კომპეტენტური ხართ და ამიტომ ცდილობთ ყველაფერი თვითონ გააკეთოთ?

3. თქვენი სამუშაო დროის დიდი ნაწილი მეორეხარისხოვან საკითხთა გადაწყვეტას ხომ არ ხმარდება?

4. ხომ არ გიწვეთ ერთსა და იმავე დროს ბევრი საქმის გაკეთება?

5. თქვენს მაგიდაზე მუდმივადაა აუარებელი ქაღალდები და საქმეები მათი პრიორიტეტულობის მიუხედავად?

6. თქვენ დღეში 10-14 საათს მუშაობთ?

7. ხშირად გიწვეთ სახლშიც სამსახურებრივი საქმეების შესრულება?

8. ანიჭებთ უპირატესობას საკითხის გადაწყვეტის გადაცემას, რათა მოგვიანებით საბოლოოდ გადაწყვიტოთ?

9. ცდილობთ მიიღოთ საუკეთესო და არა ყველაზე რეალური გადაწყვეტილება?

10. ცდილობთ, რომ თქვენი ავტორიტეტი არავეითარ შემთხვევაში არ შეიღახოს?

11. თქვენ ხშირად გიწვეთ კომპრომისსა და დათმობაზე წასვლა?

12. წარუმატებლობის შემთხვევაში ეძებთ ვინაა დამნაშავე და ქვემდებარებულთაგან?

13. ხომ არ გრძნობთ თავს იარაღად სხვათა ხელში?

14. ჩვეულებრივ სქემით მოქმედებთ თუ არა სხვადასხვა სამუშაო, თუ ყოფით სიტუაციაში?

15. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ დაქვემდებარებულთა სრული ინიციატივა ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ამცირებს მათი შრომის ეფექტიანობას?

16. ექსტრემალურ სიტუაციებში არ იღებთ ორგანიზაციის ბუდისათვის პასუხისმგებლობას და ერთობლივად წყვეტთ, თუ რა უნდა გაკეთდეს?

17. მიგანნიათ, რომ დაქვემდებარებულებმა არ უნდა განსაჯონ ხელმძღვანელის განკარგულება?

18. მიგანნიათ თუ არა, რომ პრაქტიკული მუშაობის სტაჟი მეტ უპირატესობას იძლევა სპეციალურ განათლებასა და პროფესიულ უნარ-ჩვევებთან შედარებით?

19. ცდილობთ, რომ არ გარისკოთ და „ცხვირი არ ჩაყოთ“ ყველაფერში?

20. მუშაობთ თუ არა ვიწრო პროფესიულ სფეროში და ფიქრობთ, რომ სხვა რამ თქვენ ნაკლებად გეხებათ?

შეზასება:

დაითვალეთ რამდენია „კი“ და „არა“ პასუხები და შეაფასეთ თქვენი თავი. მართვის მაღალი პოტენციალი ყველა კითხვაზე „არა“ პასუხის გაცემას გულისხმობს. 15-ზე არანაკლები „არა“ პასუხთა რაოდენობა მართვის საკმაოდ ეფექტიან პოტენციალზე მიუთითებს.

დანართი 7.

ტესტი მენეჯმენტზე, ანუ მაკიაველიზმზე

ეს ტესტი ამერიკის შეერთებულ შტატებში დამუშავდა; მაკიაველიზმი მართვის ცნობილი სტილია და მას საფუძვლად უდევს იტალიელი პოლიტიკური მოღვაწის, მწერლის, ისტორიკოსისა და დიპლომატის ნიკოლო მაკიაველის იდეები მართვის შესახებ – მმართველს არ უნდა აწუხებდეს მიზნის მიღწევის საშუალებების არჩევა. მთავარია მიზნის მიღწევა, საშუალებებს არ არქვს მნიშვნელობა.

ტესტი მაკიაველიზმზე საშუალებას გეძლევს გავარკვიოთ მენეჯერის ტიპი, ე. ი. ის, თუ რა ტიპის ხელმძღვანელია და დავადგინოთ პიროვნება – ავტორიტარულია თუ დემოკრატიული; ამისთვის საჭიროა შემოვხაზოთ ყოველი კითხვის გასწვრივ აღნიშნული პასუხებიდან მხოლოდ ერთი – ტესტირებაში მონაწილე პირისთვის მისაღები პასუხის შემფასებელი ქულა.

შეფასება:

რაც უფრო დიდია ქულათა რაოდენობა, მით უფრო დიქტატორულ პიროვნებასთან გვაქვს საქმე; 40 ქულის პირობებში პიროვნება აბსოლუტური დიქტატორია, რომლის მენეჯერობაც შეუძლებელიცაა და საშიშიც.

N	კითხვები	არა ვარ თანხმა		ნეიტრ- ალური	თანხმა ვარ	
		მთლ.	ნაწილ.		ნაწილ.	მთლ.
1	მართვის საუკეთესო ხერხია ადამიანებს უთხრა ის, რაც მათ სურთ გაიგონონ	1	2	3	4	5
2	როცა ადამიანს სთხოვთ რაიმეს გაკეთებას, უკეთესია უთხრათ რეალური სიმართლე, ვიდრე მოგონილი, გაზვიადებული მიზეზი	5	4	3	2	1
3	ყველა გინც, საკუთარი თავის გარდა ენდობა სხვას, საშიშროებას უქმნის საკუთარ თავს	1	2	3	4	5
4	ყველაფერი დასაშვებია მიზნის მისაღწევად	1	2	3	4	5
5	არაგითარ საშიშროებას არ წარმოადგენს იმისი აღიარება, რომ ყველა ადამიანი უშვებს შეცდომებს, რომლებიც ოდესმე გამოაშკარავდება	1	2	3	4	5
6	ადამიანმა მხოლოდ მაშინ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება სამოქმედოდ, როცა დარწმუნებულია იმაში, რომ მას აქვს ამ ქმედების მორალური უფლება	5	4	3	2	1

7	ადამიანთა უმრავლესობა ძირითადად კეთილია და კარგი	5	4	3	2	1
8	ტყუილის თქმა ყოველთვის მიუღებელია	5	4	3	2	1
9	მრავალი ადამიანი ბევრად უფრო ადვილად ეგუება მშობლების სიკვდილს, ვიდრე სიმდიდრის დაკარგვას	1	2	3	4	5
10	იძულების გარეშე ადამიანები არ იმუშაებენ შეუპოვრად	1	2	3	4	5

25-ზე მეტი ქულა მიუთითებს დიქტატურისკენ, მართვის ცენტრალიზმისაკენ სწრაფვაზე; 25 ქულის ფარგლებში პიროვნება სიტუაციას აფასებს რაციონალურად, ცივი გონებით, ზედმეტი ემოციების გარეშე; მას აქვს მანიპულირების უნარი დასახული მიზნების მისაღწევად.

ისინი, რომლებიც ნაკლები რაოდენობის ქულებს დააგროვებენ, არიან ე. წ. „კარგი ბიჭები“, რომლებიც ადვილად ენდობიან სხვებს, ეცოდებათ ადამიანები და უჭირთ მათი მართვა.

ტესტი სამუშაო ღროის გამოყენების შესახებ

უპასუხეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს; დადებითი პასუხი („კი“) შეაფასეთ 2 ბალით, პასუხი „ზოგჯერ“ – 1 ბალით, ხოლო უარყოფითი პასუხი („არა“) – 0 ბალით.

1. წინასწარ გეგმავთ თუ არა მომავალი კვირის საქმეებს (სამუშაოებს)?
2. საკმარისია თუ არა თქვენდამი დაქვემდებარებულთა რაოდენობა დასახულ ამოცანათა გადასაწყვეტად?
3. წინასწარ გეგმავთ თუ არა დაქვემდებარებულთა შორის სამუშაოს განაწილებას?
4. რიტმულად მუშაობენ თუ არა თქვენი დაქვემდებარებულები?
5. საკმარისად კომპეტენტურნი და მომზადებულები არიან თუ არა თქვენი დაქვემდებარებულები?
6. გყავთ თუ არა თანაშემწე, რომელსაც შეუძლია საჭირო დროს შეგცვალოთ?
7. საკმარისად გაქვთ თუ არა ეფექტიანი მუშაობის ტექნიკური საშუალებები?
8. მომზადებულია თუ არა თქვენი თანაშემწე რთულ პრობლემათა გადასაწყვეტად?
9. ცდილობთ თუ არა, რაც შეიძლება შეამციროთ თქვენი მიერ ჩატარებული თათბირების რაოდენობა?
10. გეხმარებათ თუ არა თქვენი მდივანი საქმიანი შეხვედრების დანიშნაში?
11. თვით თქვენი მდივანი ნიშნავს თუ არა თქვენს საქმიან შეხვედრებს?
12. იცის თუ არა მდივანმა ვინ შეიძლება პირდაპირ და უშუალოდ დაგაკავშიროთ თქვენ?
13. წინასწარ ამზადებთ თუ არა დავალებებს მდივნისთვის, რათა მან დროულად შეასრულოს ისინი?
14. სარგებლობთ თუ არა დიქტოფონით?
15. საკმარისად ნათელ ამოცანებს უსახავთ თუ არა დაქვემდებარებულებს?

16. შეუძლიათ თუ არა დაქვემდებარებულებს კონსულტირების აუცილებლობისას უმტკივნეულოდ, ადვილად დაგვიკაფშირდნენ თქვენ?

17. პუნქტუალური ხარით თუ არა სამსახურებრივ საქმეებში?

18. იწყებთ თუ არა თქვენს სამუშაო დღეს გადაუდებელი საქმეების კეთებით?

19. ახერხებთ თუ არა შეისვენოთ ხოლმე მუშაობის პროცესში, ერთგვარად მოღუნდეთ, განიტვირთოთ?

20. ყოველთვის ახერხებთ თუ არა ოპერატიულად მიიღოთ გადაწყვეტილებები?

21. ებრძვით თუ არა დაქვემდებარებულთა უსაქმურობის ფაქტებს?

22. ობიექტურად აფასებთ თუ არა დაქვემდებარებულთა მუშაობის ეფექტიანობას?

23. იცით თუ არა რა კრიტერიუმებით აფასებენ დაქვემდებარებულები თქვენი საქმიანობის ეფექტიანობას?

24. აფასებთ თუ არა რამდენად ეფექტიანად იყენებთ თქვენს სამუშაო დროს?

25. ახდენთ თუ არა თქვენი სამუშაო დროის პერსპექტიულ დაგეგმვას?

შეზასნება:

45 ბალზე მეტი – შესანიშნავი შედეგია, თქვენ ძალზე კარგად მართავთ თქვენს დროს;

26-45 ბალი – თქვენ დამაკმაყოფილებლად იყენებთ თქვენს შესძლებლობებს;

26 ბალზე ნაკლები – თქვენ კი არ მართავთ დროს, არამედ დრო გმართავთ თქვენ და აუცილებელია შეცვალოთ მუშაობის სტილი.

ღანართი 9.

ტესტი – როგორ უძღვებით საძმოს, რამდენად სწორად მუშაობთ?

თითოეულ კითხვას უნდა გასცეთ ოთხიდან ერთი პასუხი და შეაფასოთ ბალებით:

თითქმის არასოდეს	- 0
ზოგჯერ	- 1
ხშირად	- 2
თითქმის ყოველთვის	- 3

კითხვები:

1. სამუშაო დღის დასაწყისში იტოვებთ თუ არა დროს, რათა მოემზადოთ სამუშაო დღისთვის და დაგეგმოთ ის?

2. ავალებთ თუ არა სხვას ყველაფერს, რისი დავალებაც კი შეიძლება?

3. აფიქსირებთ თუ არა წერილობით თქვენს ამოცანებსა და მიზნებს და უთითებთ თუ არა მათი შესრულების ვადას?

4. ცდილობთ თუ არა, რომ ყოველი ოფიციალური დოკუმენტი ერთხელ და სამუდამოდ დაამუშაოთ და მეორეჯერ აღარ დაუბრუნდეთ?

5. ადგენთ თუ არა ყოველდღე თქვენი გასაკეთებელი საქმეების სიას მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით, აკეთებთ თუ არა უმნიშვნელოვანეს საქმეებს პირველ რიგში?

6. ცდილობთ თუ არა გაათავისუფლოთ თქვენი სამუშაო დღე გარეშე სატელეფონო საუბრისაგან, დაუგეგმავი მომსვლელებისა და მოულოდნელი თათბირებისაგან?

7. ცდილობთ თუ არა, თქვენი დღიური დატვირთვა დღის განმავლობაში თქვენი მუშაობისუნარიანობის შესაბამისად გაანაწილოთ?

8. თქვენი დროის განრიგში არის თუ არა ე. წ. „ფანჯარა“, ანუ თავისუფალი დრო აქტუალურ პრობლემებზე რეაგირებისათვის?

9. ცდილობთ თუ არა თქვენი აქტივობა ისე წარმართოთ,

რომ ყველაზე მთავარ, სასიცოცხლო საკითხებზე მოახდინოთ ძალისხმევის კონცენტრირება?

10. შეგიძლიათ თუ არა თქვათ „არა“, როცა თქვენს დროზე პრეტენზიას აცხადებენ სხვები, თქვენ კი ამ დროს მნიშვნელოვანი საქმეები გაქვთ გასაკეთებელი?

შეფასება:

0-15 ბალი – თქვენ არ გეგმავეთ თქვენს დროს და გარეშე გარემოებათა ტყვეობაში ხართ; ზოგიერთ მიზანს თქვენ აღწევთ, თუკი აღგნით პრიორიტეტულ საქმეთა სიას და იცავთ ამ წესს.

16-20 ბალი – თქვენ ცდილობთ დაეუფლოთ თქვენს დროს, მაგრამ ყოველთვის საკმარისად თანმიმდევრული არა ხართ წარმატებას რომ მიაღწიოთ.

21-25 ბალი – თქვენ კარგ თვითმენეჯმენტს ფლობთ.

26-30 ბალი – თქვენ შეიძლება ეტალონი გახდეთ ყველა-სთვის, რომელთაც სურთ რაციონალურად ხარჯონ თავიანთი დრო.

დანართი 10.

ტმსტი რობორია თქვენი მუშაობის სტილი?

გულწრფელად გაეცით პასუხი ქვემოთ მოყვანილ კითხვებს და შეაფასეთ შესაბამისი ბალებით.

	ხშირად გიწვეთ თუ არა	თითქმის არასოდეს (0 ბალი)	სოგჯერ (1 ბალი)	ხშირად (2 ბალი)	თითქმის ყოველთვის (3 ბალი)
1	არასასიამოვნო საქმეთა შესრულების გადადება				
2	სასწრაფო, მაგრამ არასასიამოვნო გადაწყვეტილებათა მიღების გადადება				
3	არასასიამოვნო, მძიმე გადაწყვეტილებათა მიღებისას სხვათა აზრზე დაყრდნობა და თავის დასჯევა				
4	ყველაფრის თვითონ გაკეთება				
5	რამდენიმე პრობლემაზე ერთდროულად მუშაობა				
6	მუდმივ სისქარესა და ფაციფუციში მუშაობა				
7	სამუშაოს ისე დაწყება, რომ წინასწარ არ განსაზღვროთ მისი შესრულების საუკეთესო ვარიანტები				
8	დაწყებული სამუშაოს შეწყვეტა, რათა სხვა საქმეს მოჰკიდოთ ხელი				
9	რთული ამოცანების გადადება მათი თავდაპირველი დამუშავების შემდეგ				
10	გაფანტული, არაკონცენტრირებული მუშაობა				

11	ორი და მეტი საათის განმავლობაში შეუსვენებლად მუშაობა				
12	საქმის ბოლომდე არმიყვანა იმის გამო, რომ თქვენ ხშირად გწამებენ სამუშაოსაგან				
13	თქვენი დროის ბიუჯეტის მეორეხარისხოვანი საქმეებზე და (კალკულსაკითხზე ხარჯვა				
14	სხვათა საქმეების კეთება მხოლოდ იმიტომ, რომ თქვენ ამით დაინტერესდით				
15	ნებისმიერ დროს ნებისმიერი საქმისთვის ხელის მოკიდება მხოლოდ იმიტომ, რომ არ შეგიძლიათ უარის თქმა				
16	უიმედო კონფორტაცია, მაგ. შეცდომისას დამინაშავეთა ძებნა, ან ორგანიზაციის ბიუროკრატიულ აპარატთან ბრძოლა				
17	იმ სფეროში ამოცანების ზედმიწევნით კარგად შესრულება, სადაც ამის აუცილებლობა არაა				
18	სწრაფვა იმისკენ, რომ იცოდეთ თქვენსა და თქვენს დაქვემდებარებულთან დაკავშირებული ყველა ფაქტი				
19	ინიციატივის მხოლოდ იძულების გამო გამოჩენა				
20	სწრაფვა იმისკენ, რომ ყოველთვის დაეხმაროთ სხვებს მათი პრობლემების გადაწყვეტაში				

შეფასება: რაც მეტია თქვენს მიერ დაგროვილი ბალების რაოდენობა, მით უფრო უშლით ხელს საკუთარ თავს მუშაობაში.

დანართი 11.

პარიერის ბანკითარებაში ადამიანის აქტივობის განმ- სახვრეელი ტჰსტი.

კარიერა ადამიანისაგან მუდმივ აქტივობას მოითხოვს; თმის გარკვევაში, თუ რამდენად აქტიური ხართ თქვენ და წიადწვეთ თუ არა წარმატებას კარიერაში, დაგეხმარებათ ეს ტესტი; ამისთვის უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. დარწმუნებული ხართ თუ არა, რომ ადამიანის განვითარებაში და მის მიერ ამა თუ იმ პოზიციის მიღწევაში პოზიციური როლს თამაშობს მიდგომა „ცხოვრება სკოლაა“?

2. კარგად გრძნობთ თუ არა თავს ბრძოლის, შეჯიბრის მდგომარეობაში?

3. თანამედროვე ხელმძღვანელთა ფუნქციებიდან რომელია ყველაზე მთავარი? - ა) ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა;

ბ) ადამიანური რესურსების მხარდაჭერა და დაცვა;

4. რით უნდა ხდებოდეს ადამიანის საქმიანობის რეგლამენტირება?

ა) რელიგიური პოსტულატებით;

ბ) ეთიკური ნორმებით;

გ) მატერიალური მოსაზრებებით;

დ) საერთო კეთილდღეობაზე ზრუნვით;

5. ვის აირჩევდით თქვენს მეგობრად?

ა) სპეციალისტებს;

ბ) ორგანიზატორებს;

6. გაქვთ თუ არა საკმარისი ენერჯია ცხოვრებისეული წინააღმდეგობების გადასაღახავად?

7. მოგწონთ ჩვენს დროში ცხოვრება?

8. ხომ არაა თქვენი ზოდიაქოს ნიშანი ღომი, მშვილდოსანი ან ვერძი?

9. გიყვართ ცეცხლის ყურება?

10. ადვილად გადაიტანთ ხოლმე უარს თუ არა, როცა იცით, რომ თქვენი თხოვნა ძნელად შესასრულებელია?

11. გიყვართ თუ არა საუბარი?

12. ცხოვრობთ თუ არა თქვენ პრინციპით, რომ ყოველ გზას მიზანთან მივყავართ?

13. გიყვართ თუ არა სწრაფი მოქმედებები?

შეზასება:

ყოველ დადებით პასუხზე დაწერეთ 5 ქულა.

თუ ქულების ჯამი 45 და მეტია, თქვენ აქტიური ხართ, დამოუკიდებელი ხასიათი და ხელმძღვანელის მონაცემები გაქვთ.

თუ ქულათა ჯამი 40-ზე ნაკლებია, თქვენ გაუბედავი, დუნე, უხალისო, მორიდებული, მშიშარა, გულგრილი ხართ და სჯობია თავი დაანებოთ ხელმძღვანელის კარიერაზე ფიქრს.

ღანართი 12.

ტესტი თქვენი ბუნებრივი სამუშაო

რიტმი – „ტოროლა“ თუ „ბუ“

თითოეული ადამიანის მუშაობისუნარიანობა მერყევი და ცვალებადი პროცესია, რაც ბუნებრივი რიტმის ჩარჩოებში მიმდინარეობს. ჩვეულებრივ, გამოარჩევენ ადამიანთა ორ ტიპს. ესენია: „დილის ადამიანი“ ანუ „ადამიანი-ტოროლა“ და „სადამოს ადამიანი“ ანუ „ადამიანი-ბუ“. აგრეთვე, არსებობს ადამიანთა „შერეული“ – „არითმული“ ტიპი.

უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი ამ ტიპის წარმომადგენელი არ მუშაობს სხვაზე კარგად ან ცუდად. უბრალოდ, ისინი ჰანსხევეებულად მუშაობენ, ანუ მუშაობისუნარიანობის პიკი დღის სხვადასხვა მონაკვეთში აღენიშნებათ.

თუ თქვენთვის უცნობია ადამიანთა რომელ ტიპს განეკუთვნებით, ისარგებლეთ შემდეგი მარტივი ტესტით.

11. რომელ საათზე იღვიძებით წაღვიძარას გარეშე?	დილის 6 საათამდე
	6-8 საათზე
	8 საათის შემდეგ
12. რომელ საათზე ადგებოდით დოგინიდან, ამის დრო და საშუალება რომ გქონდეთ?	5-7 საათზე
	7-8 საათზე
	8-9 საათზე
	9 საათის შემდეგ
13. დაიძინებდით თუ არა დღისით?	დიახ
	არა
14. წუხხართ თუ არა როდესაც გაღვიძებენ?	დიახ
	არა
15. ბრაზდებით თუ არა, როდესაც თქვენთან ერთად სხვას არავის უწევს გაღვიძება და დოგინიდან ადგომა?	დიახ
	არა
16. მადიანად საუბრობთ?	დიახ
	არა

7. სადილის შემდეგ, რომელ საათებში გრძნობთ დაღლილობას (მოთენთილობას)?	14-15 საათ'სე
	15-16 საათ'სე
	16-17 საათ'სე
8. მოგწონთ თუ არა სადამოს ოჯახს გარეთ გატარება? იქნებ ტელევიზორთან ერთად ყოფნას ამჯობინებთ? თუ, სჯობს ადრიანად გაეშუროთ საძინებლისკენ?	დიახ
	არა
	დიახ
	არა
	დიახ
9. სადამოს რომელ საათზე გრძნობთ დაღლილობას?	21 საათამდე
	21-23 საათზე
	23 საათის შემდეგ
10. გვიან წყებით დასაძინებლად?	დიახ
	არა

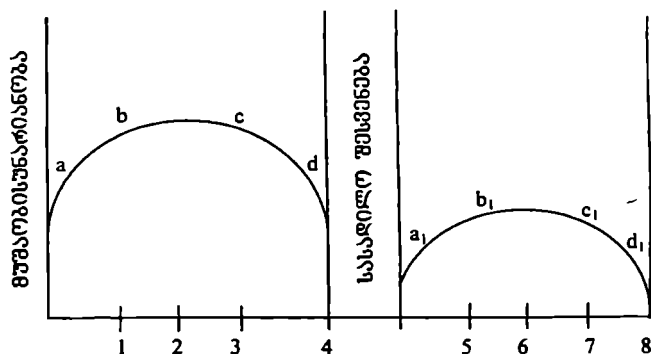
თუ თქვენი აქტივობის პიკი დილის საათებზე მოდის, ადრე დგებით და ადრე იძინებთ (ან ადრიანად იღლებით), ეს იმას ნიშნავს, რომ „ტოროლას“ ტიპს განეკუთვნებით. „ტოროლებს“ შეუძლიათ განსაკუთრებით ნაყოფიერად დილის საათებში იმუშაონ. დღის მეორე ნახევარში კი ადვილად იღლებიან და, შესაბამისად, სამუშაო დღის ადრიანად დასრულებას საჭიროებენ.

ადამიანები, რომლებსაც დილის ძილი უყვართ, მაგრამ, სამაგიეროდ, გვიან ღამემდე ინარჩუნებენ მხნეობას და შემართებას, „ბუ“-ს ტიპს განეკუთვნებიან. „ბუები“ არათუ შუადღის პერიოდში იკრებენ ძალებს, მათთვის სადამოს მუშაობა უფრო ნაყოფიერია (ხშირად გვიან ღამემდე).

თუ თქვენში, დაახლოებით, თანაბრად აღმოაჩენთ ორივე ტიპის – „ტოროლასა“ და „ბუს“ თვისებებს, ეს იმას ნიშნავს, რომ შერეულ ტიპს განეკუთვნებით და იოლად ახერხებთ ადაპტირებას ნებისმიერ სიტუაციაში. ეს ძალიან დიდი პლუსია! საერთოდ კი გახსოვდეთ „ტოროლას“, „ბუს“ თუ

შერეულ ტიპს განეკუთვნებით, არსებობს ფსიქოფიზიოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე მუშაობისუნარიანობის დინამიკის (ცვლილების) ობიექტური კანონზომიერებები, რომლებიც ყველა ადამიანისათვის საერთოა, თუმცა რასაკვირველია, კონკრეტული ადამიანის თავისებურებებიდან გამომდინარე ინდივიდუალურად ვლინდება. ეს თავისებურებები კარგად ჩანს ქვემოთ მოტანილ გრაფიკზე, რომელიც ადამიანის მუშაობისუნარიანობის დინამიკას გვიჩვენებს (მუშაობისუნარიანობა შეიძლება შეფასდეს საკმაოდ ბევრი ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური და შრომის შედეგობრივი მაჩვენებლით, მგაგ., მუშაობის ტემპი, კუნთების ძალა, ამტანობა, ყურადღების კონცენტრირება, რეაქციის სისწრაფე, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, ხარისხი, დახარჯული დრო და სხვ.).

გრაფიკი 1. ადამიანის მუშაობისუნარიანობის დინამიკა სამუშაო დღის განმავლობაში



ს ა მ უ შ ა ო ს ა ა თ ე ბ ი

a-b პერიოდს მუშაობის ტემპში შესვლის პერიოდი ეწოდება; ადამიანი თანდათანობით შედის შრომის პროცესში – მუშაობის დაწყების შემდეგ თანდათან უმჯობესდება ადა-

მიანის ფსიქოფიზიოლოგიურ ფუნქციათა მანევრებლები და შესაბამისად – შრომის შედეგებიც;

b-c პერიოდს მაღალი მუშაობისუნარიანობის პერიოდი ჰქვია; ამ დროს ადამიანის ფსიქოფიზიოლოგიურ ფუნქციათა მანევრებლები და შრომის შედეგებიც მაღალ, საუკეთესო დონეს აღწევს;

c-d პერიოდს კი დაბალი მუშაობისუნარიანობის პერიოდი ეწოდება, როცა ობიექტურ მიზეზთა (დაღლილობის) გამო ზემოაღნიშნული მანევრებლები თანდათან უარესდება.

იგივე პროცესები ვითარდება შესვენების შემდეგ – დღის მეორე ნახევარში, იმ განსხვავებით, რომ b₁-c₁, პერიოდის მანევრებლები b-c პერიოდის მანევრებლებზე საგრძნობლად დაბალია, ხოლო c₁-d₁ პერიოდში, ანუ სამუშაო დღის ბოლოს, დაღლილობის გამო, ადამიანის მუშაობისუნარიანობა ყველაზე დაბალია.

ამრიგად, კარგად რომ დაგეგმოს თქვენი საქმიანობა, რაც შეიძლება ეფექტიანად იმუშაოს და მართოს საკუთარი თავი, აუცილებლად გაითვალისწინეთ ადამიანის შრომისუნარიანობის დინამიკის საერთო კანონზომიერებები და ის თავისებურებებიც, რაც თქვენ ამ მხრივ გახასიათებთ.

დანართი 13.
მინი-ტესტი „ბაძევის სტრატეგია“

გამორიცხული არაა, დატვირთული სამუშაო დღეების გა-
წამაწიაში, უბრალოდ, ატყუებდეთ საკუთარ თავს და სათანა-
დო დატვირთვით არ მუშაობდეთ. ეს, როგორც წესი, იმ შემ-
თხვევაში ხდება, როდესაც მაღალი პრიორიტეტის ამოცანა
თქვენთვის არასასურველ და მიიმე სამუშაოს წარმოადგენს.
როგორ იქცევით ასეთ შემთხვევაში? შეამოწმეთ საკუთარი
თავი:

– ხომ არ იწყებთ სამუშაო დღეს გაზეთების კითხვით?

– ხომ არ ცდილობთ თავის შექცევას და ყურადღების გა-
დატანას კოლეგებთან საუბარში?

– თავდაპირველად იოლ და არამნიშვნელოვან საქმეს აკე-
თებთ, მაღალი პრიორიტეტის სამუშაო კი თითქოს არც გახ-
სოვთ?

– იქნებ სწორედ ახლა წამოიწყეთ ოთახისა და სამუშაო
მაგიდის დალაგება?

– ხელი წამოაყვამთ ტელეფონს და გაუთავებლად რე-
კავთ?

თქვენი ვერსია - - - - -

დაუსვით საკუთარ თავს კითხვა: **ხომ არ უზულებელყოფთ
თვითმენეჯმენტის, როგორც მეთოდის მნიშვნელობას?**

მუშაობის სწორ, ეფექტიან ორგანიზებასთან და დასახულ
ამოცანათა წარმატებით რელაზიებასთან დაკავშირებით, რა-
საკვირველია, მეტად მნიშვნელოვანია თვით ჩვენვე შევაფა-
ისოთ, თუ რამდენად ეფექტიანად ვსაქმიანობთ; ამაში საკმა-
ოდ შეგვიწყობს ხელს, თუ რაც შეიძლება კონკრეტულ და
დამაჯერებელ პასუხს გავცემთ შემდეგ კითხვებს:

– განვლილ (საანალიზო) პერიოდში (დღე, კვირა, თვე, წე-
ლიწადი) რა მიზნები და ამოცანები გქონდათ დასახული და
რამდენად მიაღწიეთ მათ?

- რამდენად სწორად იყო დასახული ეს მიზნები, ამოცანები და მათი მიღწევის გზები (რესურსები, შესრულებული სამუშაოები...)?

- რა დრო და სხვა რესურსები დახარჯეთ მათ მისაღწევად?

- ამ ამოცანათა მისაღწევად თქვენ მიერ შესრულებული ყველა სამუშაო აუცილებელი იყო თუ არა?

- რომელი სამუშაოების შესრულება იყო აუცილებელი და რომლების არა?

- რა კონკრეტული შედეგი მოიტანა ან მოიტანს თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოები?

- როგორ შეაფასეს თქვენი საქმიანობა თქვენმა უშუალო ხელმძღვანელებმა?

- აუცილებელი იყო თუ არა ყველა ამ სამუშაოს უშუალოდ თქვენს მიერ შესრულება? ხომ არ სჯობდა მათი ნაწილი (მიუთითეთ რომლები) უშუალოდ თქვენს დაქვემდებარებულებს შესრულებინათ?

- სამუშაოთა შესრულებისას რა პრობლემებთან გქონდათ საქმე, რატომ და როგორ გადაწყვიტეთ ისინი?

- თქვენს მიერ ტრადიციულად შესრულებული სამუშაოებიდან ყველაზე მეტი დრო რომელი ამოცანების (საკითხების, პრობლემების) გადაწყვეტას ხმარდება: ყოველდღიურის, ყოველკვირეულის, ყოველთვიურის, ყოველკვარტალურის და ა. შ. (შეეცადეთ დაახლოებით მაინც მიუთითოთ თითოეულზე დახარჯული დროის წილი (პროცენტი) თქვენი სამუშაო დროის მთლიანი ბიუჯეტიდან)?

- თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოების შემდეგ ხომ არ მოხდა რაიმე კორექტივების შეტანა თქვენს (თქვენი ორგანიზაციის, მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების) მიზნებსა და ამოცანებში?

- გაქვთ თუ არა ჩამოყალიბებული საკუთარი საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებელი კონკრეტული და ობიექტური მაჩვენებლები?

- აქცევთ თუ არა სათანადო ყურადღებას და პერიოდულად მაინც თუ აანალიზებთ, როგორ იყენებთ სამუშაო დროს?

- თქვენი აზრით, არის თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში

სათანადო სტიმულები და მოტივები, უპირველესად – მატერიალური, რათა ადამიანებმა უფრო ეფექტიანად იმუშაონ?

არ დაგავიწყდეთ – საკუთარი დროის გამოყენების არათუ პერიოდულ, არამედ სისტემატურ ანალიზსა და კონტროლს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან დრო შეუცვლელი კაპიტალია, მას ვერც შეინახავ და ვერც უკან დააბრუნებ. იმისათვის, რომ უკეთ, უფრო ეფექტიანად მართოთ საკუთარი დრო, უფრო ინტენსიურად აკეთეთ აუცილებელი და მნიშვნელოვანი სამუშაოები და შეამციროთ დროის დანაკარგები, სასურველია, პერიოდულად მაინც დააკვირდეთ საკუთარ თავს და იმას, თუ როგორ იყენებთ თქვენს დროს. ამისათვის კარგ სამსახურს გაგიწევთ სამუშაო დროის გამოყენების დღიური, რომელსაც დროის გამოყენების საანალიზო ცხრილიც შეიძლება ვუწოდოთ (იხ. ცხრ. 1).

ცხრილი 1. სამუშაო დროის გამოყენების დღიური (საანალიზო ცხრილი)

№	შრომის დანახარჯების სახეები და მოცდელები	სამუშაოს ხანგრძლივობა			დროის დანახარჯების ანალიზი			სამუშაოთა უფრო რაციონალურად შესრულების წინადადებები
		დასაწყისი	დასასრული	სულ (წთ.)	სამუშაოს აუცილებლობა		სამუშაოს შესრულება სხვა მუშაკებსაც შეუძლიათ	
					შეიძლება შემცირება	შემცირება არ შეიძლება		

მეტად მნიშვნელოვანია ცხრილის მეორე სვეტის სწორად შევსება. აქ უნდა მიუთითოთ ყველა შესრულებული სამუ-

შაო (მაგ. წერილების გაცნობა, თათბირი, მიღება, ბრძანების პროექტის მომზადება, სპეციალური ლიტერატურის გაცნობა, მოხსენებითი ბარათის მომზადება და სხვ.), ხოლო დაკვირვების დამთავრების შემდეგ მოახდინოთ მათი დაჯგუფების სისტემატიზება საქმიანობის ძირითადი სახეების მიხედვით (მაგ. მთხოვნელის მიღება, თათბირები, პრესის გაცნობა, კორესპონდენციაზე მუშაობა, დაქვემდებარებულთა ინსტრუქტირება, შემოქმედებითი საქმიანობა და ა.შ.); აქვე უნდა მიეთითოს დასვენებისა და მოცდენების დრო ამ უკანასკნელთა მიზეზების აღნიშვნით. თუ თქვენთვის უფრო მოსახერხებელია, მეოთხე სვეტზე („სამუშაოს დასასრული“) საერთოდ შეგიძლიათ უარი თქვათ და დააფიქსიროთ ყოველი ქმედების თუ უმოქმედობის მხოლოდ დასაწყისი, ხოლო მათი ხანგრძლივობა სამუშაოს დასრულების შემდეგ მშვიდ ვითარებაში გაიანგარიშოთ შემდეგი მარტივი წესით – ყოველი სამუშაოს დასაწყისი, იმავედროულად წინა სამუშაოს (ან მოცდენის) დასასრულს გეიჩვენებს, მათი სხვაობა კი – ხანგრძლივობას. ასე მაგალითად, თუ სატელეფონო საუბარი 10^{15} საათზე დაიწყეთ, ხოლო შემდეგი მოქმედებები – პრესის გაცნობა 10^{25} საათზე, თათბირი კი 11 საათზე, გამოდის, რომ სატელეფონო საუბარზე 10 წუთი დახარჯეთ, პრესის გაცნობაზე კი – 35 წუთი.

გაითვალისწინეთ ქვემოთ მოტანილი რჩევები და ნურც ტესტზე პასუხის გაცემას დაიზარებთ; ეს დაგეხმარებათ, რომ უფრო ეფექტიანად იმუშაოთ.

სასარგებლო რჩევები

- ყოველი დღე პოზიტიური განწყობით დაიწყეთ;
- ისაუზმეთ და აუჩქარებლად მიაშურეთ სამსახურს;
- ეცადეთ, სამუშაო დღე ყოველთვის ერთსა და იმავე დროს დაიწყოთ;
- გამოიჩინეთ მზაობა სამუშაოსთვის;
- საქმეს ყოყმანის გარეშე შეუდევით;
- პერიოდულად გადაამოწმეთ თქვენი სამუშაო დღის გეგმა და, საჭიროების შემთხვევაში, მოახდინეთ მისი კორექტირება;

- წინა პლანზე საკვანძო ამოცანები წამოსწიეთ;
- შეათანხმეთ სამუშაო გეგმა თანამშრომლებთან (მაგ., პირად მდივანთან, მოადგილესთან, კოლეგებთან);
- დილით რთული და მნიშვნელოვანი საქმეების შესრულება სჯობს;
- დააფიქსირეთ სამუშაოს შესრულების კონკრეტული ვადები;
- ყურადღება მიაქციეთ, რას აკეთებთ და რა დროს ხარჯავთ ამისთვის;
- მოერიდეთ ქმედებებს, რომელთაც შესაძლოა უკურეაქცია კქონდეთ;
- მოერიდეთ დაუგეგმავ, იმპულსურ ქმედებებს;
- ყველაფერი თავის დროს აკეთეთ;
- პერიოდულად მცირე ხნით შეისვენეთ;
- წახალისეთ საკუთარი თავი – ყოველი შესრულებული საქმის შემდეგ გააკეთეთ ის, რაც მოგწონთ და სიამოვნებას განიჭებთ;
- დაიცავით მუშაობის თანაბარზომიერი რიტმი;
- ერთმანეთის მსგავსი, უმნიშვნელო სამუშაოები ერთ ჯერზე (ერთ სერიად) შეასრულეთ;
- რაციონალურად დაასრულეთ ყოველი წამოწყებული საქმე;
- პერიოდულად გააკონტროლეთ თქვენს ხელთ არსებული დრო და საქმიანობა;
- გაეცით კითხვებს სტანდარტული პასუხები, რაც თავიდან აგაცილებთ ალტერნატიული პასუხების გენერაციასთან დაკავშირებული დროის დანაკარგს;
- ნუ დაიგროვებთ „ქაღალდებს“;
- ისწავლეთ ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირება;
- ეცადეთ, გააიოლოთ და სრულყოთ დოკუმენტების მოძიება;
- სამუშაო დღის ბოლოს აუცილებლად დაგეგმეთ შემდეგი დღე;
- შინისკენ პოზიტიური განწყობით გაეშურეთ.

დანართი 14. ჯანმრთელობის შუფასების ტესტი

1. ასაკი.

ყოველი წელიწადი გვაძლევს ერთ ქულას. თუ თქვენ 40 წლის ხართ, მაშასადამე გაქვთ 40 ქულა.

2. წონა.

ნორმალური წონა, პირობითად უდრის სიმაღლეს გაზომილს სანტიმეტრებში მინუს 100. ნორმაზე ზემოთ ყოველ ერთ კილოგრამს 5 ქულა აკლდება. დაეუშვათ, 176 სანტიმეტრი სიმაღლის შემთხვევაში თქვენი წონა შეადგენს 85 კილოგრამს. მაშასადამე, მეორე მანქენებლის თანახმად, თქვენ მინუს 45 ქულა გაქვთ. ნორმის ქვემოთ ყოველ კილოგრამზე, დამატებით 5 ქულა ეძლევა.

3. თამბაქოს წვევა.

არამწვეველი იღებს 30 ქულას. ყოველ მოწვეულ სიგარეტზე აკლდება ერთი ქულა. თუ თქვენ დღეში 20 ღერ სიგარეტს ეწვეით, მაშინ ქულათა ჯამს დააკლდება 20.

4. ამტანობა.

თუკი თქვენ ამტანობის გასანვითარებლად ყოველდღიური ვარჯიშის შესრულებას 12 წუთზე ნაკლებს არ ანდომებთ (სირბილი, ცურვა, ველოსიპედი და ა.შ. ანუ ის, რაც ამაგრებს გულსისხლძარღვთა სისტემას), მიიღებთ 30 ქულას. მაგრამ თუ ამ ვარჯიშს კვირაში ოთხჯერ ასრულებთ, მიიღებთ 25 ქულას, კვირაში სამჯერ – 20 ქულას, კვირაში ორჯერ – 10 ქულას, ერთხელ – 5 ქულას. დანარჩენ ვარჯიშებზე (დილის გამამხნეველად ვარჯიში, სეირნობა, თამაშობები) ქულები არ იწერება; ხოლო, თუ ამტანობაზე არაერთარ ვარჯიშს არ ასრულებთ, მაშინ მინუს 10 ქულა გაქვთ. ამასთან, თუ ნაკლებმოდრავი ცხოვრების პირობები გაქვთ, მაშინ თქვენი ქულების ჯამს გამოაკლდება კიდევ 20 ქულა.

5. მშვიდი პულსი.

თუ თქვენი პულსი სიმშვიდის დროს 90-ზე ნაკლებია, ყოველ დარტყმაზე ერთ ქულას იღებთ. მაგალითად, თუ პულსის სიხშირე წუთში 72 დარტყმაა, 18 ქულას მიიღებთ.

6. პულსის ადღგენა.

ისევე როგორც პულსის სიხშირე, პულსის აღდგენა ჯანმრთელობის ძალიან მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია. ასევე, მნიშვნელოვანია პულსის აღდგენის სისწრაფე დატვირთვის შემდეგ. პულსის აღდგენის რეაქციის გაზომვა შემდეგნაირად ხდება: ორწუთიანი მსუბუქი გარბენის შემდეგ დაისვენეთ მწოლიარე მდგომარეობაში 4 წუთის განმავლობაში. თუ ამის შემდეგ პულსის სიხშირე საწყისის ტოლია, თქვენ მიიღებთ 30 ქულას; თუ საწყისზე მეტია მხოლოდ 10 დარტყმით, 20 ქულას იღებთ. ისეთი სიხშირის დროს, როდესაც საწყისზე 15 დარტყმით მეტია – 10 ქულას; 20-სა და მეტ დარტყმაზე ქულა არ ეძლევა.

თუ თქვენს მიერ დაგროვებული ქულების რიცხვი 20-ს არ აღემატება, მაშინ თქვენი ჯანმრთელობა საფრთხეშია. აუცილებლად უნდა მიმართოთ ექიმს, მიიღოთ ზომები ჭარბი წონის დასაკლებად, შეზღუდოთ თამბაქოს წევა, დაიწყოთ მოკლე მანძილზე რბენა.

– **21-60 ქულის შემთხვევაში, საჭიროა სერიოზული ყურადღება დაეთმოს ბრძოლას თქვენში არსებულ რისკის ფაქტორებთან (ჭარბი წონა, თამბაქოს წევა, მცირე ფიზიკური აქტიუობა და სხვა).**

– **61-დან 100 ქულამდე – საჭიროა მეტი დრო დაეთმოს ფიზიკურ ვარჯიშებს ამტანობის გასანეითარებლად.**

– **100 ქულაზე ზევით – ჯანმრთელობის მდგომარეობა კარგია. რეგულარულ ვარჯიშს რბენაში, ცურვაში და ა.შ. შეუძლია მოგეცეს მაღალი შედეგი.**

ტესტი ინფარქტის საშიშროებაზე

1.	ასაკი (წელი)	ქულები	თქვენი ქულები
	20-30	1	
	31-40	2	
	41-50	3	
	51-60	4	
	60-ს ზემოთ	5	
2.	სქესი		
	მდედრობითი	1	
	მამრობითი	2	
3.	სტრესი		
	თქვენი ცხოვრება სტრესული ხასიათისაა თუ არა?		
	არა	0	
	ნაწილობრივ	4	
	დიახ	8	
	თქვენი სამუშაო, ხასიათის მიხედვით, იწვევს თუ არა სტრესს?		
	არა	0	
	ნაწილობრივ	4	
	დიახ	8	

4.	მემკვიდრული ფაქტორები		
	ინფარქტიანი სისხლით ნათესავეების არარსებობა	0	
	ინფარქტიანი ერთი სისხლით ნათესავი, რომელსაც იგი 60 წლის შემდეგ დაემართა	1	
	ინფარქტიანი ერთი სისხლით ნათესავი, რომელსაც იგი 60 წლამდე დაემართა	2	
	ორი ასეთი ნათესავი	3	
	სამი ასეთი ნათესავი	8	
5.	თამბაქოს წვევა		
	არ სწევთ	0	
	სწევთ ჩიბუხს	3	
	დღეში ეწევით 10 ღერ სიგარეტს	2	
	დღეში ეწევით 20 ღერ სიგარეტს	4	
	დღეში ეწევით 30 ღერ სიგარეტს	6	
	დღეში ეწევით 40 ღერ სიგარეტს	8	
6.	კვება		
	ზომიერი, მცირე რაოდენობის ხორცეული, ცხიმეული, პური და ტკბილეული	1	
	ოდნავ გადამეტებული	3	
	ზომიერზე მეტი, ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე	7	

7.	სისხლის წნევა		
	130-ზე დაბალი 80-ზე	0	
	140-მდე 90-ზე	1	
	160-მდე 90-ზე	2	
	180-მდე 90-ზე	3	
	180-ზე ზევით 90-ზე	8	
8.	წონა		
	იდეალური წონა	0	
	5 კგ ნორმაზე ზევით	2	
	10 კგ ნორმაზე ზევით	3	
	15 კგ ნორმაზე ზევით	4	
	20 კგ ნორმაზე ზევით	5	
	20 კგ-ზე მეტი ნორმაზე ზევით	6	
9.	ფიზიკური აქტივობა		
	მაღალი	0	
	ზომიერი	1	
	დაბალი	3	
	გონებრივი სამუშაო, არაავითარი ფიზიკური ვარჯიშები	5	

სულ:

10 ქულამდე – ინფარქტის რისკი ფაქტობრივად არ არსებობს.
11-18 ქულა – მინიმალური რისკია, თუმცა არსებობს მისი ზრდის აშკარა ტენდენცია. **19-25 ქულა** – რისკი აშკარაა. იფიქრეთ, როგორ შეამციროთ არახელსაყრელ ფაქტორთა ზემოქმედება. **26-32 ქულა** – მიმართეთ ექიმს და მასთან ერთად შეიმუშავეთ პროგრამა გულის გასამაგრებლად. **32 ქულაზე ზევით** – საგანგაშო მდგომარეობაა. აუცილებლად მიმართეთ ექიმს. სასწრაფოდ მოიშორეთ თაყიდან მანენე ჩვევები და დაიწყეთ გულის კუნთის გასამაგრებელი ვარჯიშები.

სასარბებლო რჩევები მათთვის, ვისაც ჯერაც არ მიუტოვებია თამბაქოს მოწევა

1) ეცადეთ, რაც შეიძლება ნაკლები სიგარეტი მოსწიოთ. აღრიცხეთ ერთ დღეში მოწეული სიგარეტი, რათა დღეს უფრო ნაკლები მოსწიოთ, ვიდრე გუშინ;

2) სიგარეტი მოქაჩეთ რაც შეიძლება იშვიათად და რაც შეიძლება ზერელედ (როგორც გერმანელმა მეცნიერებმა დაამტკიცეს, მსუბუქი ნიკოტინის შემცველმა სიგარეტებმა, ე.წ. „ლაითებმა“, კიდევ უფრო გაზარდეს ონკოლოგიური დაავადებების რიცხვი. ვინაიდან მწველები ჩვეულებრივზე ღრმად ისუნთქავენ. გაცილებით სუსტი თამბაქოს კვამლს და გაცილებით მეტსაც ეწევიან);

3) ნუ მოსწევთ უზმოსზე, ვინაიდან პროდუქტები ნერწყვში შერეული თამბაქოს მინარეები აზიანებენ კუჭის ლორწოვან გარსს, ხოლო კუჭ-ნაწლავში მოხვედრისას, მათ მაშინვე შეიწოვს სისხლს; ამავე მიზეზით ნუ მოსწევთ ჭამის დროს ან სასმელის მიღებისას;

4) ნაფაზებს შორის სიგარეტს პირში ნუ გაიჩერებთ;

5) სიგარეტი არ უნდა მოსწიოთ ბოლომდე. იგი მაშინ გადაადგეთ, როცა მისი ერთი მესამედია დარჩენილი, ვინაიდან სწორედ ამ ნაწილში იყრს თავს კანცეროგენებისა და ნიკოტინის მეტი რაოდენობა; უფრო კარგია, თუ სიგარეტს გადაადგებთ ორი-სამი მოქაჩვის შემდეგ;

6) ნუ მოსწევთ სიარულის დროს. განსაკუთრებით, კიბეზე ან მაღლობზე ასვლისას, ამ დროს სუნთქვა ინტენსიურია და კანცეროგენები ფილტვების ყველაზე ღრმა ნაწილებში აღწევენ;

7) რაც შეიძლება გაახანგრძლივეთ დრო და ნუ მოსწევთ დიდი ფიზიკური დატვირთვის შემდეგ, მით უფრო, დატვირთვის დროს;

8) უპირატესობა მიანიჭეთ ფილტრიან სიგარეტს;

9) დროდადრო, თამბაქოს მოწევისას შესვენებები მოაწყვეთ („არ მოეწევ ორშაბათამდე, ამ თვის ბოლომდე, ახალ წლამდე“);

10) ნუ მოსწევთ, როდესაც მოწევა არ გსურთ, ნუ მიბაძავთ სხვებს;

11) გახსოვდეთ, ყველაფერი თქვენს ნებისყოფაზეა დამოკიდებული.

შენიშვნა: თამბაქოს წევა – ინგლისელმა მედიკოსებმა გამოთვალეს, რომ თითოეული მოწეული სიგარეტი სიცოცხლეს, დაახლოებით 5,5 წუთს ართმევს. ფილტვების კიბო, უპირველეს ყოვლისა „მამაკაცური სნეულებაა“ (თუმცა, მათ უკვე ქალბატონებიც არ ჩამორჩებიან). თავგამოდებული მწვეელები, უმეტესად სასუნთქი ორგანოების აეთვისებიანი სიმსივნეებით ავადდებიან. ხიფათი მით უფრო დიდია, თუ ადგილი აქვს შემდეგ ფაქტორებს: პიროვნების ასაკი – 40 წელზე მეტია, მოწევის სტაჟი – 20 წელზე მეტი; მოწევის დაწყების დრო – მოზარდობის ასაკი.

ს

ადამიანის სასიცოცხლო ციკლი - შედგება რამდენიმე სტადიისაგან. დასავლეთის მეცნიერები მიუთითებენ სასიცოცხლო ციკლის შემდეგ სამფაზოვან მოდელზე: 1) პერიოდი დაბადებიდან შრომით საქმიანობამდე; 2) შრომითი ცხოვრების პერიოდი; 3) ხანდაზმულობის პერიოდი. იაპონელი მეცნიერები მას ოთხ ფაზად ყოფენ: 1) პერიოდი დაბადებიდან სასკოლო განათლების დამთავრებამდე; 2) სამუშაოზე მოწყობისა და ოჯახის შექმნის პერიოდი; 3) შრომითი ცხოვრების პერიოდი; 4) ხანდაზმულობის პერიოდი.

ადამიანური კაპიტალი - მოიცავს ცოდნასა და ჩვევებს, რომლებიც აქვთ მომუშავეებს და რომლებიც მათ მიერ შექმნილია განათლების მიღებისა და პროფესიული მომზადებით, აგრეთვე მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილებით.

ადამიანური რესურსები - ნებისმიერი საზოგადოების მთავარი სიმდიდრე. ცნება- „ადამიანური რესურსები“ - უფრო ტევადია, ვიდრე ცნებები: „შრომითი რესურსები“ და „პერსონალი“, რამდენადაც იგი მათგან განსხვავებით მოიცავს ადამიანთა სოციოკულტურული მახასიათებლებისა და პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თვისებათა ერთობლიობას.

ადამიანური რესურსების აუდიტი - ორგანიზაციის საკადრო (ადამიანური რესურსების) პოტენციალის ანალიზური შეფასებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის სისტემა. იგი საფინანსო-საბუღალტრო აუდიტთან ერთად, საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს: ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის შესაბამისობა მის მიზნებსა და განვითარების სტრატეგიასთან, ადამიანური რესურსების საქმიანობისა და ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურების შესაბამისობა არსებულ წინორმატიულ-სამართლებრივ ბაზასთან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ შესრულებული საკადრო მუშაობის ეფექტიანობა, ორგანიზაციაში სოციალური პრობლემის (რისკის)

წარმოშობის მიზეზები და მათი გადაწყვეტის ან ნეგატიური ზემოქმედების შექცობის შესაძლებლობანი.

ადამიანური რესურსების დივერსიფიკაცია - ადამიანური რესურსების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ფორმა შრომის ბაზრის პირობებში. იგი ვლინდება მომუშავეს უნივერსალისაციაში, ანუ მათ მიერ რამდენიმე სპეციალობისა და წარმოებრივი ოპერაციის ათვისებაში. ამით გაადვილებულია ადამიანური რესურსების გადანაწილება როგორც შრომის შიგა, ისე გარე ბაზარზე. ადამიანური რესურსების დივერსიფიკაცია ამაღლებს პროფესიონალურ მოტივაციას და მომუშავეს მზადყოფნას - შრომის ბაზრის მოთხოვნილებიდან გამომდინარე სწრაფად აითვისონ მათთვის საჭირო ახალი სპეციალობა.

ადამიანური რესურსების მარკეტინგი - მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სახეა. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა ადამიანური რესურსებით. ადამიანური რესურსების მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მიდგომით: 1) მარკეტინგი, როგორც ბაზარზე ორიენტირებული მართვის ძირითადი პრინციპი; 2) მარკეტინგი, როგორც გადაწყვეტილებათა სისტემატიზებული ძიების მეთოდი; 3) მარკეტინგი, როგორც კონკრეტულ უპირატესობათა მიღწევის საშუალება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნების, ფუნქციებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება. იგი მოიცავს აგრეთვე, მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთების, დამუშავების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფუნქციური ურთიერთკავშირების ფორმირებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნოლოგია - მომუშავეთა დაქირავების, შერჩევის, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების, პროფორიენტაციის, ადაპტაციის, სწავლების, საქმიანი კარიერისა და სამსახურებრივ-პროფესიონალური დაწინაურების, შრომის მოტივაციისა და ორგანიზაციის(ორგანიზების) კონფლიქტებისა და სტრესების მართვის, ორგანიზაციის სოციალური განვითარების უზრუნველყოფის,

ადამიანური რესურსების გამონთავისუფლების და სხვათა ორგანიზაცია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნიკოლოგიაში შედის აგრეთვე ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა კავშირურთიერთობა პროფკავშირებთან, დასაქმების სამსახურებთან და ა. შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფილოსოფია - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არსის, წარმოშობისა და განვითარების, სხვა მეცნიერებებთან კავშირის ფილოსოფიურ გაგება. იგი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესს განიხილავს ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით.

ადამიანური რესურსების როტაცია - ადამიანური რესურსების რეგულარული ცვალებადობა შემდეგი პრინციპის შესაბამისად: „საჭირო მომუშავეს სათანადო ადგილი.“

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მენეჯმენტი - ადამიანური რესურსების დასაქმების პროცესი საერთაშორისო ორგანიზაციაში, რომელიც გულისხმობს ქვეყნის საზღვრებს მიღმა მუშაობას რესურსების მომარაგების, განვითარების, კარიერის მართვისა და ანაზღაურების, აგრეთვე იმ სტრატეგიების, პოლიტიკისა და პრაქტიკის თვალსაზრისით, რომლის მიზანია ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბება და განვითარება.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი - ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირების წარმართვა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება გრძელვადიან პერიოდში.

ადაპტაცია მეთრადი - პროფესიული საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან, ახალ პროფესიასთან).

ადაპტაცია პირველადი - პროფესიული საქმიანობის არმქონე ახალგაზრდა თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან (კოლექტივთან, პროფესიასთან).

ადაპტაცია სანიტარულ-ჰიგიენური - პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავეები ითვისებენ შრომითი, წარმოებრივი და

ტექნოლოგიური დისკიპლინის ახალ მოთხოვნებს, აგრეთვე შრომით განაწესს. ისინი ეჩვევიან, სამუშაო ადგილი მოამზადონ შრომითი პროცესისათვის, დაიცვან სანიტარული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და ა. შ.

ადაპტაცია სოციალურ-ფსიქოლოგიური - მომუშავეს ჩართვა ტრადიციების, ცხოვრების ნორმების, ფასეულობითი ორიენტაციის მქონე ორგანიზაციის წარმოებრივ და შრომით ურთიერთობებში.

ადაპტაცია ფსიქოფიზიოლოგიური - მომუშავეს უნარი, შეეგუოს შრომით პირობებს, შრომისა და დასვენების რეჟიმებს და ა. შ. იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის ჯანმრთელობასა და ორგანიზმის დაცვით რეაქციებზე, გარე ფაქტორების დონესა და დინამიკაზე (ტემპერატურა, განათება, ვიბრაცია, ხმაური და ა. შ.).

ალტრუიზმი (ფრანგ.) - უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისათვის, მზადყოფნა სხვას შესწიროს თავისი პირადი ინტერესები.

ატესტაცია კადრების - 1) მუშაკის ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის განსაზღვრა, დადგენა იმისა, შეესაბამება თუ არა მუშაკის ცოდნის დონე და კვალიფიკაცია მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, რომელზეც იგი პრეტენზიას აცხადებს; 2) დასკვნა, გამოხმაურება მუშაკის საქმიანი თვისებებისა და ცოდნის თაობაზე.

ატესტაცია სამუშაო ადგილების - სამუშაო ადგილების კომპლექსური შესწავლა ტექნიკის, ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის დონესთან, აგრეთვე შრომის დაცვისა და პირობების მოთხოვნებთან მათი შესაბამისობის დადგენა.

აქტიურობა სოციალური - ადამიანის შეგნებული და მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია როგორც ობიექტური სოციალური პირობების გარდაქმნაზე, ისე საკუთარი პიროვნების სოციალური თვისებების ფორმირებაზე.

ბ

ბენზმარკინგი - პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმი (ფირმა) პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერებთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია.

ბიპვეიორიზმი (ინგლ. ქცევა) - ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური საფუძვლების თეორია. მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიდგომა, რომლის მთავარი პოსტულატია: ქცევის შესახებ მეცნიერების სწორად გამოყენება ყოველთვის ხელს შეუწყობს როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბ

გაგენა - ერთი ადამიანის ქცევა, რომელიც ცვლის მოსადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულებასა და გრძნობას.

გამომუშავების ნორმა - პროდუქციის (სამუშაოს) მოცულობა, რომელიც უნდა გამოუშვას ერთმა მუშამ ან მუშათა ჯგუფმა დროის ერთეულში განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში.

დ

დათხოვნა - შრომითი კონტრაქტის შეწყვეტა მუშაკთან ადმინისტრაციის ინიციატივით.

დარაზმულობა - შრომითი კოლექტივის ფსიქოლოგიური უერთიანობა საქმიანობის მნიშვნელოვან საკითხებში. იგი გამოიხატება კოლექტივის წევრთა მისწრაფებით, დაიცვან და

გაუფრთხილდნენ თავიანთ (კოლექტივის) პრესტიჟსა და ტრადიციებს.

დასაქმების ეფექტიანობა - ეფექტიანად ითვლება მოსახლეობის ისეთი დასაქმება, რომელიც შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების საფუძველზე უზრუნველყოფს საკმარის შემოსავალს, ადამიანის ჯანმრთელობას, საზოგადოების თითოეული წევრის საგანმანათლებლო და პროფესიული დონის ამაღლებას.

დისკრიმინაცია - რომელიმე პიროვნების ან პიროვნებათა ჯგუფის უფლებათა და შესაძლებლობათა თვითნებური, დაუსაბუთებელი შეზღუდვა და ხელყოფა.

დროის ნორმა - ერთეული პროდუქციის გამოშვებაზე ან ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ერთი მუშის ან მუშათა ჯგუფის მიერ წარმოების განსაზღვრულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ პირობებში დროის აუცილებელი დანახარჯები.

2

ევრისტიკა (ბერძ. გამოძებნა, გადაღება) - ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის მეთოდი, გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ინტუიციასზე, საზრიანობაზე, ანალოგიებზე, გამოცდილებაზე და გამომგონებლობაზე, რაც უნდა ეყრდნობოდეს ადამიანის ტვინის განსაკუთრებულ თვისებებსა და ადამიანის უნარს გადაწყვიტოს ამოცანები, რომლებისთვისაც ფორმალური მათემატიკური ალგორითმი, გადაწყვეტის წესი უცნობია.

ეთიკა - საზოგადოებრივი ცხოვრების პროცესში რეალიზებული ქცევის უნივერსალური და სპეციფიკური მოთხოვნილებებისა და ნორმების სისტემა.

ეკონომიკური კიბერნეტიკა (ბერძ. მართვის ხელოვნება) - მეცნიერება ეკონომიკური სისტემების მართვის ზოგად კანონზომიერებათა და მართვის პროცესში ინფორმაციის გამოყენების შესახებ.

ერგონომიკა, ერგონომია - მეცნიერება, რომელიც სამუშაო ადგილზე პირობების შექმნის მიზნით ადამიანის ქცევას, მისი სხეულის ორგანოების მოძრაობას სწავლობს. ეს ხდება ხელსაყრელობის და კომფორტის უზრუნველყოფისათვის, შრომის ნაყოფიერების ამაღლების და ენერჯის დანახარჯების შემცირებისათვის.

ექსტრაპოლაცია - ეკონომიკური მანქანებლების, სიდიდეების მომავალი, მოსალოდნელი მნიშვნელობების განსაზღვრა წარსულ პერიოდში არსებული მონაცემების საფუძველზე მათი ცვლილებების გათვალისწინებით. მისი საპირისპიროა ინტერპოლაცია.

ი

იდეების გენერატორი - კოლექტივში ყველაზე უნარიანი და ნიჭიერი პიროვნება. იგი ამუშავებს კოლექტივის წინაშე მდგომი ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტის ვარიანტებს.

ინდემნიტეტი (ლათ. უზარალობა) - ზარალის ანაზღაურება, უზარალობა.

ინოვაციების სასიცოცხლო ციკლი - იდეის ჩასახვისა და შექმნიდან, მისი ეფექტიანი გამოყენების მიზნით, ახალ სიახლეთა გავრცელებამდე მოცემული დროის პერიოდი.

ი

კოლექტივი მეორადი - ფუნქციურ- მიზნობრივი ნიშნით ფორმულირებული ჯგუფი. მოცემულ შემთხვევაში ადამიანებს შორის კონტაქტები დასახული მიზნებითაა განპირობებული. ამიტომ აქ ძირითადი ყურადღება ექცევა არა პირად თვისებებს, არამედ ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების უნარს. ასეთ კოლექტივში ადამიანთა შეცვლა უმტიკვენულოდ ხდება.

კონკურენტუნარიანობა მომუშავის - მომუშავის თვისებ-

ბი, წარმატებით გაუძღლოს კონკურენციას შრომის ბაზარზე ანალოგიური პროფესიის, სპეციალობისა და კვალიფიკაციის დონის მომუშავეებთან.

კონფლიქტი დისფუნქციური - კონფლიქტი, რომელიც იწვევს მუშაობით კმაყოფილების ხარისხის შემცირებას, ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის შესუსტებას, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებას.

კონფლიქტი ფუნქციური - კონფლიქტი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

კონფლიქტი შრომითი - სოციალური კონფლიქტის სახე-ხეობა. მისი მიზეზი შეიძლება იყოს წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ პარამეტრებთან დაკავშირებული გარემოებანი, აგრეთვე ორგანიზაციის საქმიანობის ადმინისტრაციულ-მმართველობითი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები. შრომით კონფლიქტს აქვს გამოვლენის სხვადასხვა ფორმა: დუმილი, უკმაყოფილება, ღია უკმაყოფილება, ჩხუბი, გაფიცვა, შრომითი დავა და ა. შ.

კონფლიქტოლოგია - კონფლიქტების წარმოშობის, განვითარებისა და გადაწყვეტის (დარეგულიების) კონცეფცია.

კონფორმიზმი (ლათ. მსგავსი, მიმსგავსებული) - მასში იგულისხმება კოლექტივის წევრების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესებისა და შეხედულებების უყოყმანოდ გაზიარება, დამოუკიდებელ აზრსა და მოქმედებებზე უარის თქმა და კოლექტივის საერთო ინტერესებზე მთლიანად მორგება.

ლ

ლოგისტიკა - მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის, სასაქონლო-მატერიალური მარაგის მართვა.

მ

მექანიკური სტრუქტურა - ორგანიზაციის ტრადიციულ-

ბიუროკრატიული ფორმა. ადაპტიური ანუ ორგანული სტრუქტურის საპირისპირო.

მმართველობითი ნორმა - მომუშავეთა რაოდენობა, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს.

მოთამაშე მენეჯერი - მენეჯერი, რომელიც სხვა მუშაკებსა და მენეჯერებზე კონტროლის ფუნქციის შესრულებასთან ერთად თავად არის შემსრულებელი. ასეთ როლში ხშირად გამოდიან მეწარმეები, რომლებიც თვითონ წარმართავენ საკუთარ ბიზნესს კვალიფიციურად.

მომსახურების დროის ნორმა - დრო, მოწყობილობის წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების ერთეულის მომსახურებაზე.

მომსახურების ნორმა - მოწყობილობის, წარმოებრივი ფართისა და სხვა ობიექტების რაოდენობა, რომელთაც უნდა მოემსახუროს შესაბამისი კვალიფიკაციის ერთი მუშა ან მუშათა ჯგუფი განსაზღვრულ ტექნიკურ-ორგანიზაციულ პირობებში.

მოსამსახურეები - ადამიანური რესურსების ნაწილი. მოსამსახურეები ასრულებენ ისეთ ფუნქციებს, როგორცაა: ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზაცია, წარმოების მენეჯმენტი, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო და საფინანსო-საბუღალტრო საქმიანობის წარმართვა, კვლევითი მუშაობა, მომარაგება-გასაღებისა და იურიდიული საქმიანობის ორგანიზაცია და ა. შ. მოსამსახურეები, მათი მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, უმეტესად დაკავებული არიან გონებრივი, ინტელექტუალური შრომით. მოსამსახურეებიდან გამოყოფენ შემდეგ ქვეჯგუფებს: 1) ხელმძღვანელები; 2) სპეციალისტები (სხვადასხვა პროფილის); 3) მოსამსახურეებს მიკუთვნებული სხვა მომუშავენი.

მოსამსახურეებს მიკუთვნებული სხვა მომუშავენი - მოსამსახურეების ერთ-ერთი ქვეჯგუფი. ისინი ახორციელებენ შემდეგი სახის სამუშაოებს: დოკუმენტების მომზადება და ჯაფორმება, აღრიცხვა, კონტროლი, სამეურნეო მომსახურება (მოლარეები, საქმისმწარმოებლები, კომენდანტები) და ა. შ.

6

ნამსახურობა - შრომითი საქმიანობის წელთა რაოდენობა, რომელიც იძლევა პენსიის, ხელფასის გაზრდისა და შეღავათების მიცემის უფლებას.

მ

ორგანიზაციის ფილოსოფია - ადამიანური რესურსების ურთიერთდამოკიდებულების შიგაორგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული წესების ერთობლიობა და მთელი ადამიანური რესურსების მიერ აღქმული და ორგანიზაციის გლობალური მიზნისადმი დაქვემდებარებული ფასეულობებისა და შეხედულებათა სისტემა.

ორგანიზაციული დარწმუნობა - კონცეფცია, რომლის თანახმად ორგანიზაცია რომ გადარჩეს, უნდა შეეგუოს გარე გარემოს ცვლილებებს.

ორგანიზაციული კულტურა - ორგანიზაციაში შემუშავებული და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნეჩვეულებებისა და მოლოდინის მოდელის ერთიანი სისტემა.

პ

პატერნალიზმი (ლათ. მამისეული) - მფარველობა, უფროსის მეურვეობა უმცროსებზე; მაგალითად, შრომით ურთიერთობებში დამატებითი შეღავათების სისტემა შრომის ნაყოფიერების ზრდის და შრომითი კონფლიქტების შემცირების მიზნით.

პიროვნული სპეციფიკაცია - დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია თითოეული მომუშავესადმი წაყენებული მოთხოვნები შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე. ის უშუალოდ გამომდინარეობს სამუშაოს აღწერიდან და პა-

სუხობს კითხვებზე: როგორი უნდა იყოს ადამიანის ხასიათი, როგორი გამოცდილება და განათლება უნდა ჰქონდეს მას, რომ წარმატებით შეასრულოს კონკრეტული სამუშაო მოცემულ სამუშაო ადგილზე.

პრევენციული (ლათ. წინ ეუსწრებ) - წინმსწრები, დამცავი; საპირისპირო მხარის მოქმედებებისათვის წინ გასწრება და დაზღვევა.

პროფესიული კომპეტენტურობა - მომუშავეს კვალიფიკაციის ზომა. იგი განსაზღვრავს მომუშავეს უნარს, ხარისხიანად და შეუცდომლად შეასრულოს თავისი ფუნქციები როგორც ჩვეულებრივ, ისე ექსტრემალურ პირობებში, წარმატებით აითვისოს ახალი და სწრაფად იქნეს ადაპტირებული შეცვლილ პირობებთან. გამოყოფენ მის შემდეგ სახეებს: 1) ფუნქციური კომპეტენტურობა- იგი ხასიათდება პროფესიონალური ცოდნით და მისი რეალიზაციის უნარით; 2) ინტელექტუალური კომპეტენტურობა - რომელიც გამოიხატება ანალიტიკური აზროვნებისა და თავის მოვალეობათა შესრულებისადმი კომპლექსური მიდგომის განხორციელების უნარში; 3) სიტუაციური კომპეტენტურობა- რომელიც გულისხმობს სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარს; 4) სოციალური კომპეტენტურობა - მასში იგულისხმება კომუნიკაციური და ინტეგრაციული უნარის არსებობა, ადამიანებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენის მოხდენისა და დასახული მიზნის მიღწევის უნარი. მასშივე იგულისხმება, აგრეთვე სხვათა აზრის, თუნდაც საკუთარი აზრისაგან განსხვავებულის, მოსმენისა და გათვალისწინების უნარი და ა. შ.

პროფესიული ვარგისიანობა - პროფესიულ მოვალეობათა წარმატებული შესრულებისათვის აუცილებელი ცოდნის, ჩვეულებისა და პირადი თვისებების ერთობლიობა. იგი შეიძლება იყოს პოტენციური და რეალური. პოტენციური ვარგისიანობა დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თვისებებზე, ხოლო რეალური ყალიბდება თანდათანობით, ადამიანთა მიერ ახალი ცოდნისა და ჩვევების ათვისების კვალობაზე.

პროფესიული ინფორმაცია - ღონისძიებათა სისტემა, რომლის მიზანია, მოსწავლეებისა და სამუშაოს მაძიებელთა გააც-

ნოს შრომით მოწყობასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხი, როგორცაა: შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მოთხოვნისა და მიწოდების მდგომარეობა, შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახის განვითარების პერსპექტივები, ძირითადი პროფესიებისა და სპეციალობების მიხედვით მუშაობის ხასიათი, შრომისა და დასვენების პირობები, პროფესიული სასწავლო დაწესებულებები და ადამიანური რესურსების მომზადების ცენტრები და ა.შ.

რ

რეზონი (ფრანგ.) - მოსაზრება, გონივრული საფუძველი, აზრი.

რელევანტური ინფორმაცია - მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. მონაცემები, რომლებიც შერჩეულია კონკრეტული ამოცანის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

ს

სამრეწველო შპიონაჟი - კონკურენტების მოქმედებათა შესახებ მონაცემების (ინფორმაციის) შეგროვების განსაკუთრებული ხერხი, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების (სტრატეგიების) ფორმირებისათვის. მას ინტენსიურად იყენებენ იაპონური ფირმები.

სოციალიზაცია - პიროვნების ჩამოყალიბებისა და მოცემულ საზოგადოებაში მისი სოციალური მდგომარეობის (სტატუსის) მოპოვებისათვის აუცილებელ ფასეულობათა განსაზღვრული სისტემის, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების ათვისება ადამიანის მიერ. სოციალიზაცია მოიცავს ადამიანის სოციალურ ცხოვრებაში მონაწილეობისათვის აუცილებელი კულტურისა და კომუნიკაციის ზიარების ყველა პროცესს.

სოციალური ინფრასტრუქტურა - ორგანიზაციის მომუშა-

ეკებისა და მათი ოჯახის წევრების ცხოველყოფიელობისათვის განკუთვნილი ობიექტების ერთობლიობა. მათ უნდა უზრუნველყონ სოციალურ-საყოფაცხოვრებო, კულტურული და ინტელექტუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

სოციალური პარტნიორობა - დამჭირავეებებსა და მომუშავეებს შორის ურთიერთობათა ისეთი ტიპი და სისტემა, რომლის დროსაც სოციალური მშვიდობის ფარგლებში მიიღწევა მათი უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების შეთანაწყობა. სოციალური პარტნიორობა არის სხვადასხვა დონეზე სოციალური კონფრონტაციის გადაწყვეტის ცივილიზებული მეთოდი.

სოციალური პასუხისმგებლობა - ორგანიზაციის მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოების საკეთილდღეოდ ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები - შრომის პროცესში მისი (შრომის პროცესის) სუბიექტების ობიექტურად არსებული ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთქმედება, რომლითაც მიიღწევა შრომითი ცხოვრების ხარისხის დარეგულირება. სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს, როგორც სისტემას, აქვს არსებობის ორი ფორმა: 1) ფაქტობრივი სოციალურ-შრომითი ურთიერთობები, რომლებიც ფუნქციონირებენ ობიექტურ და სუბიექტურ დონეზე; 2) სოციალურ-შრომითი სამართალურ ურთიერთობანი, რომლებიც ასახავენ ფაქტობრივ სოციალურ-შრომით ურთიერთობებს ინსტიტუციურ, საკანონმდებლო და ნორმაშემოქმედებით დონეზე.

სოციოტექნიკური სისტემა - სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ორგანიზაცია სოციოტექნიკური სისტემაა.

სპეციფიკური ადამიანური კაპიტალი - უნიკალური ცოდნა და ჩვევები, რომლებიც მოეთხოვება თითოეულ მომუშავეს კონკრეტულ საწარმოში ან სამუშაო ადგილზე მუშაობისას.

სტრატეგია - სიტყვა „სტრატეგია“ მენეჯმენტში შემოსულია სამხედრო საქმიდან. იგი ბერძნული წარმოშობისაა და ქართულად ითარგმნება როგორც გენერლის ხელოვნება. ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მიზნების მიღწევის გრძელვადიანი გეგმა.

ტ

ტაქტიკა - მოკლევადიანი სტრატეგია მიზნების მისაღწევად, რომელიც ჩვეულებრივად მუშავდება მენეჯმენტის საშუალო დონეზე. იგი გათვალისწინებულია დროის უფრო მოკლე მონაკვეთზე, ვიდრე სტრატეგია (ჩვეულებრივ ერთი წელი).

ტაქტიკური დაგეგმვა - მილიანად ორგანიზაციის და მისი ცალკეული ქვედანაყოფების ოპერატიული გეგმების (ერთი წლის) დეტალური დამუშავება.

ტრიპარტიზმი - სამმხრივობის (სახელმწიფო, პროფკავშირები, დამქირავებელთა წარმომადგენლობა) პრინციპზე აგებული პარტნიორობა.

ფ

ფაინდერი - სიახლის მაძიებელი, ახალი პროფესიის ადამიანი. ასეთი პროფესია მოითხოვს ფართო დიაპაზონის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ ცოდნას, სხვადასხვა ენაზე მოლაპარაკებების, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში საქმიანი კონტაქტების დამყარების უნარს.

ქ

ქარიზმა (ლათ.) - გავლენა, რომელიც ემყარება ხელმძღვანელის (მენეჯერის) პიროვნულ თვისებებს ანუ მის როგორც ლიდერის უნარიანობას. ქარიზმატურ ლიდერს აქვს მტკიცე ხასიათი, რადგან მას მკაფიო წარმოდგენა აქვს იმ იდეაზე, რომლისკენაც იგი მიისწრაფვის.

უ

შრომის პირობები - წარმოებრივი გარემოსა და შრომითი პროცესის ფსიქოფიზიოლოგიური, სანიტარულ-ჰიგიენური, ესთეტიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც ზემოქმედებს ადამიანის ჯანმრთელობასა და შრომისუნარიანობაზე.

ჩ

ჩივილი (საჩივარი) - კონფლიქტი მენეჯერსა და მუშაკს (ან პროფკავშირებს) შორის კონტრაქტის (შრომითი ხელშეკრულების) კონკრეტული დებულების სწორად გაგების საბაბით.

ხ

ხელფასის სატარიფო ბადე - საკვალიფიკაციო თანრიგებისა და შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტების ერთობლიობა. მათი დახმარებით დგინდება მუშათა ხელფასის დამოკიდებულება მათ კვალიფიკაციაზე. თანრიგი გეიჩვენებს მუშის საკვალიფიკაციო დონეს, ხოლო სატარიფო კოეფიციენტი-მოცემული თანრიგის მუშის ანაზღაურების დონე (სიდიდე) თუ რამდენჯერ აღემატება პირველი თანრიგის მუშის ანაზღაურების დონეს (სიდიდეს).

ხელფასის სატარიფო განაკვეთი - განსაზღვრული სატარიფო თანრიგის მიხედვით სამუშაო დროის ერთეულში (საათი, სამუშაო დღე, თვე) შრომის ანაზღაურების სიდიდე.

ხელფასის სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი - ნორმატიული დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია წარმოებისა და სამუშაოთა სახეების მიხედვით დაჯგუფებული სამუშაოებისა და პროფესიების საკვალიფიკაციო დახასიათებები. სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარის დახმარებით ხდება

სამუშაოთა სირთულის დადგენა და მუშისადმი კვალიფიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა, რომელიც წაყენება მას სამუშაოს შესრულების დროს. მათივე დახმარებით ხდება სამუშაოებისა და მუშებისათვის შესაბამისი საკვალიფიკაციო თანრიგების მიკუთვნება.

ხელფასის სატარიფო სისტემა - ნორმატივების ერთობლიობა, რომელთა დახმარებით ხორციელდება სხვადასხვა ჯგუფისა და კატეგორიების მომუშავეთა ხელფასის დონის დიფერენციაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ეს ნიშნებია: შრომის სირთულე და სიმძიმე, კვალიფიკაციის დონე, შრომის პირობები და ინტენსივობა, ცალკეულ წარმოებათა თავისებურებანი და მნიშვნელობა და ა. შ.

ლიტერატურა

- 1) ვ. გურაბანიძე, ნ. ქიქოძე, შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი 2006წ.
- 2) ვ. გურაბანიძე, ნ. ქიქოძე, ლ. გურესაშვილი, ორგანიზაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი 2007წ.
- 3) ე. გურგენიძე, პერსონალის მართვა, თბილისი 2002წ.
- 4) ე. გურგენიძე, მენეჯერთა შრომის ორგანიზაცია, თბილისი 1997წ.
- 5) ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბილისი 2003წ.
- 6) ნ. პაიჭაძე, შრომის ეკონომიკა, თბილისი 2000წ.
- 7) მ. არმსტრონგი, ადამიანური რესურსების მართვა, თბილისი 2004წ.
- 8) ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი 2007წ.
- 9) გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2008წ.
- 10) ე. ჯულაყიძე, მენეჯმენტი, ქუთაისი 2005წ.
- 11) ე. ჯულაყიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი 2009წ.
- 12) ნ. ქიქოძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი 2004წ.
- 13) დ. კარნეგი, როგორ შეეძინოთ მეგობრები, თბილისი 1998წ.
- 14) ვ. ტერეშჩენკო, ეკონომისტის საუბრები (30 წელი ამერიკაში), თბილისი 1994წ.
- 15) ს. ყამარაული, უნივერსალური ბიზნეს-ლექსიკონი, თბილისი 2002წ.
- 16) ს. თეზელიშვილი, უცხო სიტყვათა ლექსიკონი, თბილისი 2007წ.
- 17) Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М. Дело, 1992 г.
- 18) Грейсон Дж., Американский менеджмент на пороге XXI века, М., Экономика, 1991 г.
- 19) Японский менеджмент. Комплекс лекций по теории управления, М. 1991 г.
- 20) Якокка Ли, Карьера менеджмента, М. 1991 г.

**საბამომცემლო უზუნველყოფა:
საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“**

დირექტორი:	ზაურ ნაჭყვია
ტექნიკური რედაქტორი:	ლევან ბოჭორიშვილი
ოპერატორები:	სოფო ძილიშთაძი ნონა ჯღარკავა
კორექტორები:	გვანცა შანავა ლელა კვიციანი

**მისამართი: თბილისი, ძმები კაკაბაძეების ქ. №22
ტელ: 10-26-28.**

Email: inovacia@caucasus.net